

A DISSONÂNCIA COGNITIVA, NA BASE DOS ERROS HUMANOS E DOS ERROS DO SISTEMA

Rosana Conceição Bauer¹

Artigo submetido em 10/11/2011
Aceito para publicação em 05/08/2012

RESUMO: O estudo do comportamento humano no trabalho da aviação é apresentado aqui com vistas a demonstrar as incoerências produzidas no seu cotidiano que geram implicações para a segurança de voo. Por não serem reconhecidas, tais incoerências deflagram o desenvolvimento de um tipo de sofrimento psíquico não reconhecido pela organização do trabalho: a dissonância cognitiva. Essa, por sua vez, quando percebida e elucidada, pode conduzir a mudanças individuais e coletivas que elevam os níveis de engajamento dos trabalhadores na atividade, aumentando as garantias de uma atividade segura.

PALAVRAS-CHAVE: Aviação. Dissonância Cognitiva. Organização do Trabalho.

1 INTRODUÇÃO

Não há garantias de que existe uma segurança de voo; mesmo que utilizemos fortes estratégias de controle de riscos, concorreremos com a existência de dicotomias que fragilizam os sistemas, dificultam a prática da atividade aérea e conduzem ao conseqüente desarranjo das relações de cooperação dos seus integrantes.

As dicotomias de que trata este texto são vieses da dissonância cognitiva, uma distorção do pensamento que coloca a pessoa diante de um contexto mental ambíguo, em que as premissas são opostas, informando que ou ela é justa com sua maneira de pensar ou é justa com sua maneira de agir, não sendo possível garantir uma coerência.

O conceito ortodoxo de segurança de voo é simplista, afirma que os sistemas são seguros, que há regulamentos e controles que garantem que a atividade aérea ocorre num ambiente de baixo risco. Esse modelo, entretanto, atribui às pessoas as falhas do sistema, entendendo que, se elas apenas tentassem um pouco mais, tudo daria certo. Mas essa não é a única perspectiva.

¹ Psicóloga com especialidade em Psicologia Cognitivo Comportamental e Fatores Humanos. Atualmente é Chefe da Seção de Investigação de Acidentes Aeronáuticos do SERIPA V.

Podemos entender que o sistema tem derivações que conduzem para as falhas. As pessoas estão trabalhando certo, estão fazendo o trabalho normal, acreditando que o que estão fazendo está correto. Entretanto, fazer o que é certo não é o bastante e, muitas vezes, para poder realizar o trabalho, é preciso criar alternativas que não foram elaboradas pelo sistema. Quando as pessoas adotam vias alternativas de solução de problemas da atividade aérea podem contrariar regras essenciais à segurança de voo. Normalmente, elas fazem isso com dificuldade e dentro de uma perspectiva de sofrimento psíquico, sabendo que, a partir daquele momento, não terão o controle de todos os processos.

A complexidade dos sistemas organizacionais reside no fato de que aquele que atua diretamente na organização do sistema não atua nas linhas de execução, ou seja, há uma distância entre as estruturas descritiva e normativa criadas para a garantia de segurança e a experiência prática procedural. Por vezes, inclusive, o sistema não consegue abstrair tais possibilidades, justamente porque está distanciado da prática.

Ao analisarmos os fatores contribuintes de um acidente aeronáutico, vemos que nem sempre havia autonomia e liberdade para que a pessoa tomasse uma decisão acertada, ou seja, havia um contexto de conflito entre o seu fazer e as imposições do sistema.

Daí, a preponderância dos relatos de prevenção. Desenvolver uma postura organizacional que estimula as pessoas a reportar as variantes da sua práxis dentro da atividade aérea, sem que isso pareça uma ameaça. Pelo contrário, entendendo que este é um mecanismo de *feedback* regularizador do sistema.

A partir dessa perspectiva é possível garantir que as pessoas saibam lidar com os problemas e, embora existam parâmetros operacionais para que elas se orientem naquilo que deverão fazer, é fundamental que sejam preparadas para tomar uma boa decisão.

Por certo, as organizações não são como se quer que elas sejam. Muitos processos ocorrem sob a influência de diferentes fatores e pontos de vista onde, aquilo que é prioridade para uma pessoa, pode não ser para outra. O resultado é o arranjo dos interesses, que sem dúvida são defensáveis, mas que nem sempre tem a ver com operação segura. Entretanto, quando

analisamos a repercussão das decisões tomadas num nível administrativo sobre o nível operacional, envolvendo os agentes de decisão e execução simultaneamente, damos ao sistema a oportunidade de fazer realinhamentos em prol da segurança de voo.

Quando um comandante se vê diante de uma condição desfavorável ao voo, automaticamente seu sistema de crenças se ativa e ele avalia se o contexto é seguro. Entretanto, enquanto decide é influenciado pelos *inputs* do sistema que, sutilmente, lembram o que esperam dele.

Dentro desse contexto multicultural, há uma cultura, chamada “justa”, que defende que as análises e os julgamentos sobre erros cometidos na atividade aérea, sejam coerentes e convergentes, diferentemente de algumas análises que defendem a ideia de que é preciso afastar do sistema pessoas que cometeram erros, supondo que, ao afastá-las, estarão afastando todo o mal que possa gerar aos outros. Essa visão é utilitarista e reduz a pessoa àquilo que ela faz, simplesmente, sem pensar no potencial que poderia ter para tomar outra decisão.

As pessoas não vão trabalhar para fazer um trabalho ruim, elas vão trabalhar para fazer aquele trabalho que deram para elas fazerem, daí a importância de pensar na questão dos agenciamentos promovidos pelo sistema que geram responsabilidades institucionais ou organizacionais.

Este artigo pretende analisar este jeito de fazer as coisas, o *modus operandi* de alguns processos diretamente ligados à atividade aérea e, por meio do estudo de conceitos formulados por diferentes autores, fazer uma leitura bem realística de como o trabalho é realizado e do sofrimento psíquico que dele advém.

O objetivo é estimular uma reflexão sobre a relação entre o trabalho real e a segurança de voo, de forma a desvendar situações que fazem referência aos acidentes aeronáuticos que são, erroneamente, interpretadas como erros cometidos por pessoas que decidiram fazer o que não era para ser feito.

Ao analisar a realidade do trabalho na atividade aérea, será possível perceber o sofrimento humano e dele extrair as estratégias que transformam as relações de trabalho, levando a aviação a um patamar de segurança muito mais confiável.

2 ATIVIDADE AÉREA, UM MODELO COMPLEXO DE TRABALHO

A necessidade da introdução de tecnologias e a elevação da complexidade das tarefas do trabalho, sobretudo aquelas de natureza cognitiva deram origem aos sistemas complexos. Nesses sistemas, os modelos de trabalho incluem um grande número de parâmetros e variáveis e requerem contínua avaliação, antecipação de decisões e procedimentos, elevada capacidade de abstração e disposição para trabalhar de forma dinâmica e incerta (ALMEIDA, 2006).

Na atividade aérea, as rotinas são muito estruturadas, seguem protocolos e regras prescritas para a sua execução com elevado controle sobre os processos. Normalmente, as tarefas de maior complexidade têm um desempenho discricionário, exigem a previsibilidade de parâmetros e é dada ênfase aos processos cognitivos. Na maioria dos casos um sistema complexo envolve riscos.

O exemplo abaixo permite elucidar um modelo complexo de trabalho e entender as interfaces existentes na relação do homem com as tecnologias, contexto típico da atividade aérea. Para tanto, segue a descrição de um acionamento de voo. O exemplo demonstra detalhes da organização do trabalho de uma equipe e dos meios utilizados. Trata-se de uma missão rotineira, tendo em vista que os acidentes ocorrem dentro de missões rotineiras em que as pessoas pensam estar fazendo o que é certo, como de costume.

2.1 O Acionamento para uma Missão de Voo

Vamos considerar a maior possibilidade de eventos que se conjugam, neste contexto, desde o momento em que um voo é acionado. Pensemos numa companhia de médio porte que transporte passageiros e, no exemplo que se segue, o passageiro seja uma autoridade.

São 15 horas da tarde quando acontece a solicitação do voo. Do outro lado da linha, um Oficial do Governo do Estado pede para que seja feito um traslado de Porto Alegre a Cascavel com partida ainda naquele final de tarde. Após receber o telefonema, o copiloto que o atendeu responde afirmativamente. Entretanto, um pouco apreensivo, desliga o telefone e liga imediatamente para o seu chefe de operações. Esse, realizando missão no interior do Estado, orienta para que inicie os acionamentos previstos e o

mantenha informado. Serão muitas coisas para organizar, num pequeno espaço de tempo. Primeiro, acionar o comandante que está em sobreaviso e acionar a manutenção para o preparo da aeronave, a qual, naquele momento, estava em solo fazendo uma inspeção na bomba de combustível. Acionar apoios para pernoite e alimentação em Cascavel. Neste momento uma leve ansiedade é observada no tripulante. É sua segunda semana de empresa, após o treinamento que o habilitou. Recém-contratado, demonstra elevada motivação, mas escassa reserva técnica para o desempenho de algumas tarefas. Justamente naquele dia estava sozinho na empresa, uma vez que a secretária, supereficiente, estava fazendo um curso fora de sede. Aqueles próximos minutos, até que as pessoas cheguem, parecem infinitos, mas o copiloto respira e segue para a sala de planejamento de voo, para ir adiantando o trabalho, como consultar as condições meteorológicas, já sabendo que Cascavel possui horário restrito de funcionamento da estação-rádio, restringindo as informações sobre as condições de operação do aeródromo. Sabe que precisa retornar a ligação para o Oficial do Governo, precisa de mais dados para confirmar a disponibilidade da aeronave e da tripulação, mas espera a chegada do comandante para fazê-lo. Já sabendo da proximidade da missão, o mecânico vem ao encontro do copiloto, a fim de informar que a regulagem da bomba estava concluída, necessitando da presença dele para fazer o giro de manutenção e checar a ausência de oscilações. O copiloto informa que não será feito o giro de manutenção, certifica-se de que a regulagem foi executada e pede ao mecânico para recolocar as carenagens de cobertura do motor e preparar a aeronave para a missão. O mecânico ouve, reflete, mas não questiona. Pergunta ao copiloto sobre quantidade de combustível, se a missão tem pernoite e a quantidade de óleo lubrificante a ser levado conforme o quantitativo de horas a ser gasto no voo. Nesse momento, a ansiedade do jovem contratado aumenta. É preciso esperar a chegada do comandante. O telefone toca mais uma vez e o Oficial do Governo pergunta se há possibilidade de adiantar a missão em 30 minutos. Suado, ofegante, o copiloto pede que aguarde alguns instantes até que possa checar esta informação.

Embora pareça tratar-se de uma situação atípica, este é um contexto de acionamento perfeitamente normal. É o cotidiano de muitas empresas de táxi-

aéreo ou mesmo de proprietários particulares em que há uma expectativa de missão, há um planejamento rudimentar prévio. Em princípio, as condições e meios operacionais estão disponíveis, mas não há certeza sobre quando será dado início ao processo.

O que o exemplo ressalta é a quantidade de condições que demandam uma decisão, a qualidade dos gerenciamentos que são feitos, em curto espaço de tempo, e a resposta emocional dos agentes envolvidos. Observa-se também as interfaces entre o homem, suas necessidades em relação à aeronave, a situação das equipagens que serão utilizadas, o tempo disponível para os agenciamentos e as condições meteorológicas.

Seguindo mais um pouco, na caracterização do evento, vemos uma rotina para o comandante.

Assim que recebe a ligação, o comandante responde que estará na empresa em 40 min. Pede ao copiloto para verificar as condições do tempo, promover a preparação da aeronave e reservar os serviços de apoio. No instante em que fora acionado, o comandante estava numa reunião com os irmãos e a mãe. Havia dois dias, o pai fora internado numa unidade de tratamento intensivo, estavam preocupados com a evolução do quadro clínico do pai, uma vez que se tratava de uma forte insuficiência cardíaca.

Mesmo abatido, era preciso seguir para a missão. Teria que manter contato telefônico com a família, para ir se atualizando. Trabalhava na empresa há mais de uma década. Conhecia sua rotina, suas articulações e sabia manejar com as adversidades.

Assim que chegou, foi logo se inteirando da situação. Contatou o Oficial do Governo e tratou das informações que precisava. Informou que necessitariam de uma hora para preparar a aeronave e que informaria o horário para que seguisse com a autoridade até a empresa. Neste momento, concentrou-se no planejamento do voo.

Eram 16h e 45 min quando receberam a autoridade para o embarque. Comandante e copiloto prontos, aeronave preparada, tudo aparentemente sob controle, exceto os sentimentos de cada protagonista: o copiloto ansioso por sua pouca experiência, o comandante preocupado com o estado do pai e o Oficial de Governo apressado. De todos, o mais tranquilo era a autoridade,

entretanto, só por sua presença, os ânimos estavam diferentes e o contexto mais formal e contraído.

Observamos um conjunto de circunstâncias da tripulação, vemos que têm responsabilidades, demandas para resolver, questões familiares, institucionais, operacionais e, em maior grau de importância, questões afetivas em pauta. Suas expectativas e limitações vão ser decisivas para as escolhas feitas no curso do trabalho.

Nos sistemas complexos, as pessoas normalmente operam em equipes, interagindo em tarefas que se complementam. Na equipe é preciso equilibrar trabalho individual com trabalho conjunto, dentro de um espírito colaborativo em que aquilo que um faz, influencia o trabalho do outro. A tecnologia foi idealizada para facilitar a vida das pessoas. Dá agilidade às tarefas, oferece dados fidedignos e permite o controle de processos, com rapidez. Entretanto, demanda conhecimento, treinamento e o seu domínio.

A tecnologia, por sua vez, pode requerer adaptações, dado que ocorrem desvios ao que foi prescrito, levando os operadores, algumas vezes, a agir na condição de tentativa e erro. Os operadores executam seu trabalho fazendo interfaces com uma grande variedade de parâmetros, ora com êxito, ora sem êxito, dada a baixa previsibilidade das condições (ALMEIDA, 2006). Nesse processo, vão se acumulando expectativas e cansaço. Na medida em que se avança o curso operacional, emerge a necessidade de contínuas análises de processos em curso com seus consequentes realinhamentos.

Um instrutor de voo precisa saber o nível de conhecimento teórico-prático do aluno para dar seguimento à sequência de instruções previstas. Precisa saber qual foi a qualidade do seu desempenho técnico até o momento, quantas horas voou com outros instrutores, como foi avaliado por eles, que marcas atingiu e o que foi registrado em suas avaliações anteriores. Na medida em que avalia sua aula de voo, pensa na possibilidade de liberá-lo para o voo solo. Embora tenha um manual de instrução a ser seguido, o instrutor tem liberdade para redirecionar os objetivos e as prioridades da instrução aérea.

O fator humano é, dentro dos ambientes complexos, o agente da ação, aquele que inicia e interrompe um ciclo de trabalho, que controla e monitora o comportamento das máquinas. É quem as projeta, segundo suas expectativas e necessidades, criando funções, banco de dados e estruturas que favorecem

a atividade mental, reduzindo a demanda de atividades cognitivas e liberando o homem para pensar e recriar (BAUER, 2011).

Entretanto, sendo o humano o elemento de maior flexibilidade dentro do sistema operativo, este apresenta uma grande variabilidade de desempenhos. No sistema, é fortemente influenciado por situações de natureza individual ou ambiental, das quais nem sempre tem o controle, o que o torna vulnerável às falhas.

Nos sistemas complexos, os erros humanos são indicadores. Apontam para fragilidades macroestruturais que geram comportamentos em todos os níveis dos processos operacionais, portanto, o que se observa, na investigação apurada dos erros humanos, é sintoma e não fator causal. Apurar os processos cognitivos que determinaram um acidente pode ser revelador, já que aponta para uma realidade que conjuga cognições individuais e coletivas, típicas de um modelo organizacional, sistêmico e complexo, onde o humano é o protagonista central (FAJER, 2009).

3 VARIÁVEIS DE DESEMPENHO HUMANO

Uma das variáveis de desempenho que concorrem para o erro humano é a fadiga. Trata-se de um estado físico e mental gerado pela diferença entre a quantidade de trabalho exigido e a capacidade para executá-lo. O resultado é o acúmulo de energia, que não se dissipa, permanece no sujeito provocando alterações físicas, fisiológicas e psicológicas, modificando o seu comportamento para o trabalho, para o repouso e para as relações interpessoais.

Há uma relação entre fadiga e carga de trabalho. Se para todo o trabalho realizado, corresponde uma quantidade de força ou descarga de energia impressa pelo sujeito, quando uma excitação é acumulada, dá origem a um estado tensional denominado carga de trabalho. A carga de trabalho é um conceito genérico, mas que pode ser analisada tanto como carga física quanto como carga mental, com fenômenos neurofisiológicos e psicofisiológicos, com variáveis cognitivas e comportamentais conjugadas com o ambiente psicossocial.

Expostos a estímulos provenientes do exterior e do interior, os sujeitos apresentam diferentes vias de descarga dessa energia, como a via psíquica, a

via motora e a via visceral. Entretanto, cada sujeito apresenta vias de descarga preferenciais.

Para alguns trabalhadores, numa condição de fadiga, as respostas fisiológicas podem ficar alteradas, para outros são as respostas cognitivas. Mesmos estímulos, normalmente provocam respostas diferentes. Isso significa dizer que o sujeito não chega ao local de trabalho como uma máquina, ele possui uma personalidade, um estilo de reação, conceitos e experiências anteriores que determinam diferentes percepções e diferentes desempenhos. Assim também seus níveis de motivação e suas necessidades psicológicas, entre outras, fazem dele um trabalhador com características únicas (DEJOURS, 2010).

Problemas psicológicos observados nas investigações de acidentes apontam que a presença da fadiga compromete funções cognitivas essenciais, como a atenção, a memória, a capacidade de julgamento e o retardamento na tomada de decisão.

Normalmente, a fadiga se instala de forma insidiosa, ou seja, ela não é percebida facilmente. Os profissionais experimentam dias mais intensos de trabalho com dias mais tranquilos e vão fazendo uma adaptação física e mental a tais alterações de volume de carga. Entretanto, as perdas cognitivas vão se instalando sem que sejam percebidas. As alterações de humor são um exemplo disso: normalmente caracterizadas como decorrentes de problemas emocionais e familiares, escondem o fato de que podem ser uma resposta aos excessos de carga de trabalho a que um indivíduo tenha sido exposto.

Tais excessos teriam levado à sensação de cansaço, irritabilidade, ansiedade, cuja repercussão pode ser sentida nas relações familiares. O indivíduo passa a ter seu metabolismo modificado, com a descarga de hormônios relacionados ao estresse ativados continuamente, causando mal estar e levando a prejuízos no processamento das informações.

Nestas condições psicofisiológicas, o ambiente é mais favorável aos erros e, sem que o grupo de trabalho perceba, começam a se alinhar condições favoráveis ao acidente aeronáutico.

Outra variável do desempenho humano no trabalho remete ao fato de que as tarefas designadas a um trabalhador nem sempre oferecem uma via de expressão de seu potencial psicológico, tampouco da canalização de sua

energia psíquica. Trata-se da interface entre o aparelho psíquico do sujeito e aquilo que faz no trabalho, o que demanda observar se a tarefa exige suficientes atividades psíquicas e psicomotoras, na qual há uma equivalência que equilibra a demanda do trabalho e a capacidade do operador.

Diferentemente da carga física, em que pode ocorrer o emprego excessivo das aptidões fisiológicas, em se tratando da carga psíquica o principal perigo é o subemprego das aptidões mentais, levando a retenção da energia. Esse fenômeno é denominado carga psíquica do trabalho (DEJOURS, 2010).

No campo da psicologia do trabalho é preocupante pensar o trabalho dentro de um contexto em que ele limita a livre expressão da atividade mental. O bem estar, em matéria de carga psíquica, advém do livre câmbio entre o pensamento e o domínio da tarefa, via de prazer para o trabalhador, onde ele, impulsionado pela energia psíquica, dá significado ao que faz.

O trabalho desenvolvido livremente oferece vias de descarga mais adaptadas às necessidades do sujeito, torna-se um meio de relaxamento que, ao término da tarefa, confere bem estar. É o caso do piloto de caça que a despeito das penosas condições de trabalho, com elevadas pressões psicomotoras, fisiológicas e sensoriais promovidas pelas variações de pressão, temperatura e aceleração, termina a atividade de voo numa condição de intenso relaxamento e prazer.

Entretanto, quando ocorre um período de diminuição da atividade de trabalho, a carga psíquica aumenta já que não há uma via de descarga. Essa condição foi verificada numa unidade aérea, especialmente no setor da manutenção das aeronaves. Havia a necessidade de que um avião se mantivesse na condição de “aeronave no chão”, permanecendo fora da operação aérea, enquanto fossem realizados procedimentos de manutenção. Entretanto, por força de uma demanda externa, advinda da solicitação de uma autoridade para a imediata utilização desta aeronave, a mesma foi colocada em condição de disponibilidade.

Nessa situação, a manutenção programada teve de ser adiada e o pessoal foi levado a concordar com uma mudança que lhes ativava grande preocupação. Apesar de a aeronave apresentar condições de disponibilidade, os prazos para sua manutenção foram modificados, o que gerou grande

elevação da carga psíquica e a expressão de desânimo. A recorrência de problemas como este levou o grupo a apresentar sintomas de fadiga. Foram observados erros frequentes nas rotinas de trabalho e uma gradual diminuição das respostas cognitivas, como esquecimentos, dificuldade em tomar uma decisão, déficit na concentração e na percepção.

A incoerência entre aquilo que acreditavam ser necessário fazer e o que fizeram levou a uma tensão psíquica, efeito resultante do conflito provocado pela incompatibilidade entre as cognições. Chamamos dissonância cognitiva a operação mental em que uma ideia implica a sua contradição, o sujeito é pressionado por cognições antagônicas, quer fazer algo que sabe não ser capaz, tem sentimentos que não aceita, age de forma inversa ao que acredita. Dessa inconsistência lógica entre as crenças, o sujeito desenvolve sintomas negativos como ansiedade, culpa, vergonha, *stress*, entre outros (MAHONEY, 1998).

4 ATIVIDADE PRESCRITA

Um grupo de pesquisadores franceses, coordenados pelo psiquiatra Christofhe Dejours, realizou um estudo sobre a organização do trabalho e as relações sociais de trabalho e verificou um distanciamento entre a organização do trabalho prescrita e a organização do trabalho real (DEJOURS, 2010). A atividade aérea, circunscrita num contexto de alta complexidade, mostra a exigência e a preponderância do uso de normas, manuais, *checklist*, por intermédio dos quais as tarefas a realizar são definidas e os procedimentos, estabelecidos claramente.

Realizada dentro de um modo operatório voltado a reduzir os riscos, a atividade aérea envolve um grande número de operadores, os quais estabelecem, entre si e entre as ações, uma relação de complementaridade. Para que a finalização do trabalho seja alcançada, são feitos arranjos de procedimentos e de tempos, o que exige a flexibilização da organização prescrita. Isso significa dizer que, quando a situação requer, os operadores são levados a transgredir procedimentos regulamentados para conseguir realizar a tarefa, conduzindo o processo a uma derivação. Por vezes, ou o trabalhador segue o prescrito ou trabalha.

Dessa condição dissonante, na qual se verifica um conflito entre a organização prevista para a realização do trabalho e a realidade demandada pelo trabalhador, surge a prática dos “quebra-galhos”. Trata-se da utilização de condutas não previstas usadas para resolver impedimentos técnicos, ampliar a chance de execução de uma atividade e gerar resultados que satisfaçam o empregador. Porém, a prática dos quebra-galhos, passa, necessariamente, pela ilegalidade, levando à redução do controle dos riscos.

Essa prática exige uma corresponsabilidade entre operadores de um nível básico e seus gerentes, na qual as derivações serão controladas. Observa-se que, quando o operador tem algo a resolver que foge ao estritamente rotineiro, transparece a expressão da sua inventividade, ressaltam-se a liberdade e a autonomia para realizar a tarefa e ampliam-se as relações de cooperação entre os integrantes da equipe, disso resultando a superação das incoerências e impossibilidades impostas pelas práticas prescritas para o trabalho. Enquanto estes arranjos beneficiam a organização, os operadores, de modo subjetivo, também se beneficiam, lançam mão de atitudes mais livres e astuciosas, comportamentos que ampliam o grau de interesse no trabalho. Segundo Dejours, a prática dos quebra-galhos está no coração do prazer do trabalho, sendo a confiança entre operadores e executivos essencial para dar reconhecimento ao trabalho real (DEJOURS, 2010).

Numa dada competição de combate aéreo, havia a necessidade de abastecimento da aeronave o mais rápido possível. Os mantenedores que competiam aventaram a hipótese de acelerar a capacidade de abastecimento, por meio da elevação da pressão de abastecimento oferecida pelo caminhão bomba. Sem que os demais competidores soubessem, fizeram um estudo de viabilidade e executaram a alteração desejada. A aeronave foi abastecida mais rapidamente e sua equipe foi vitoriosa na competição.

O exemplo demonstra que, para os coordenadores da competição, era impossível controlar todos os parâmetros do exercício. Movidos pelo grande interesse em alcançar melhores resultados, uma equipe deu à atividade soluções não prescritas, mas que elevaram o desempenho do grupo e conferiram a vitória desejada.

O mesmo pode acontecer numa rotina de trabalho, quando movidos pela vontade de solucionar as incongruências da atividade prescrita os operadores lançam mão de novas práticas para melhor atingir os objetivos do trabalho.

Entretanto, a prática do quebra-galho conduz ao mal estar ético e, na medida em que perde o caráter de cumplicidade entre os envolvidos, instaura uma forma de sofrimento, sob o pretexto de perdas e ameaças. Ainda que o quebra-galho seja necessário, a desconfiança entre operários e executivos, entre equipes ou colegas vai deflagrando um estado de tensão tão penoso para os trabalhadores que tem como consequência a ruptura do diálogo e da convivência. Instala-se, o que Dejours identificou como a tática do segredo e do silêncio generalizado (DEJOURS, 2010).

Tal é a deterioração das relações sociais, que o resultado é um insuportável mal-estar, expresso nas atitudes de retraimento e evitação. Desaparecem os sentimentos de cooperação, os almoços entre colegas, as comemorações em grupo e até os cumprimentos. Da prática do silêncio surgem os particularismos de equipe, a qual se fecha sobre si mesma, deflagrando conflitos de exclusão e competição. Os conflitos, por sua vez, não são comentados e não são vistos como o resultado de mecanismos adaptativos do trabalho. Nesta condição, perde-se a memória da gênese do sofrimento, com o risco de se perpetuar.

5 ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO

Toda organização do trabalho tem uma origem. Operações, tarefas ou procedimentos são o resultado de uma expectativa, direcionados a cumprir um objetivo, e o modo como serão realizados dá o contorno da organização do trabalho. A identidade profissional seria o conjunto de pensamentos e comportamentos que apresentam uma estabilidade e que se constituíram no exercício da atividade laboral. Embora os operadores tenham uma identidade individual, eles apresentam uma quantidade de características comuns na forma como executam seu trabalho.

A organização do trabalho trata destes modos de fazer as coisas, demonstrando que há uma ideologia comum, sujeita às influências dos trabalhadores. A organização do trabalho faz referência ao estilo das relações interpessoais, como são as lideranças, qual o papel dos supervisores, qual o

grau de liberdade de expressão dos operadores de base, como os processos são desencadeados, controlados, avaliados, que fluxo seguem as comunicações, enfim, mostra como o trabalho acontece. Entretanto, nem sempre a concepção da organização do trabalho oferece as condições ideais para o seu exercício. Pode haver uma inconsistência entre o modo de operar do trabalhador e o modo como a organização do trabalho foi concebida e promovida.

Dessa discordância resultam os conflitos existentes entre gestores e operadores de base, nos quais um simples problema que não seja analisado na sua raiz, evolui para diferentes setores operacionais, gerando as discussões, entretanto a produção e promovendo o mal-estar nas relações interpessoais.

Treinada a fazer os procedimentos de *check-in* e embarque dos passageiros com a máxima segurança, a “comissária” realizou o *checklist* previsto. Por esse motivo, levou o tempo necessário para fazer o trabalho bem feito. Entretanto, como se tratava de um dia atípico de maior movimento de passageiros, foi criticada por seu supervisor porque estava demorando no atendimento aos passageiros. Os passageiros que aguardavam na fila para serem atendidos, murmuravam com impaciência, oferecendo pressão sobre a funcionária para que agilizasse suas tarefas. O mal estar da funcionária levou-a a uma cadeia de erros: não realizou a pesagem da bagagem de mão dos passageiros, aceitou o excesso de peso na bagagem despachada e não informou com precisão o pessoal de apoio. A aeronave foi carregada com uma fração de peso desconhecida e o comandante decolou sem saber o que aconteceu. Em resposta à dissonância criada entre fazer o certo e fazer o que era preciso, ela apresentou sintomas físicos e emocionais, uma reação ao estado de tensão psíquica em que se encontrava.

Uma organização pode ter diferentes objetivos, normalmente perseguidos através do trabalho de departamentos, sejam eles técnicos, financeiros, operacionais. Naturalmente, os departamentos têm um grau de predominância de um sobre outro, nem sempre são consonantes com as expectativas humanas, sejam elas individuais ou coletivas e nem sempre estão alinhados por prioridades. A presença de pensamentos divergentes pode acarretar transtornos gerenciais e interpessoais, o que vai refletir na saúde da

organização. Somente a análise da organização do trabalho é capaz de caracterizar comportamentos dissonantes e estabelecer a relação de causalidade entre eles.

Encarregado da administração de uma Unidade Aérea, o comandante aplicava um estilo de análise generalista, resolvendo problemas de diferentes naturezas com o foco na gestão econômica dos recursos, uma vez que passavam por um período de restrições materiais. No voo, no entanto, tinha que “deixar de lado” suas preocupações e demandas administrativas e focar nos aspectos operacionais, condição que lhe atribuía muito mal estar, quando requeriam medidas que contrariavam suas próprias decisões de comando.

Considerando que uma organização do trabalho se constitui a partir dos objetivos e das metas de cada departamento, um trabalhador, ao ser integrado a uma organização, terá seu espaço de expressão profissional limitado ao que foi definido para a atividade que irá realizar. E, mesmo que a atividade requeira a impressão de sua individualidade, ainda assim buscará atender a uma vontade predeterminada, ou seja, as escolhas já foram feitas, os equipamentos estão definidos, o orçamento foi aplicado e os objetivos traçados. Ao trabalhador cabe executar.

Poderia parecer irrelevante para um trabalhador ter sua liberdade operacional reduzida em função de uma organização prescrita para o trabalho. Esse aspecto, entretanto, pode explicar o aparecimento de formas distintas de sofrimento psíquico que, mesmo observado como resultado de sintomas individuais, não escondem o potencial de cerceamento que a organização do trabalho imprime.

Por vezes, a organização do trabalho assume uma preponderância sobre outros processos organizacionais. A empresa adota novas atividades e tarefas, que vão sendo assimiladas, insidiosamente, pelos operadores, de forma a fazer parte da composição de uma nova organização do trabalho.

Entretanto, trabalhadores são levados a aceitar novas atribuições compulsoriamente, sem que possam manifestar seu desconforto. Houve uma decisão para que coisas novas fossem feitas, mas não houve um diálogo com as pessoas que as fariam. As novas tarefas são incorporadas pela organização do trabalho, a despeito da sua condição de exequibilidade. Isso pode ocorrer com a forma em que os processos são realizados. Gestores se sentem

impulsionados a modificar a organização do trabalho para que tudo seja feito a seu modo, contudo, aquele que faz a tarefa nem sempre pode modificá-la, tornando-se, por vezes, refém da organização do trabalho.

É o caso das escalas de tripulantes. Muitos deles, tão logo regressem de uma jornada, são convocados para uma nova missão. No hotel, deparam-se com bilhetinhos embaixo da porta, insistentes ligações telefônicas, dentre outras armadilhas do escalante, que tornam altamente constrangedor recusar o trabalho. Neste contexto de imprevisibilidade, ativa-se um mal-estar no profissional, por vezes, na sua família e com certeza, no escalante.

Percebe-se que a empresa se apressou em incorporar uma nova rota, um novo cliente, um novo equipamento, uma diferente demanda, sem que sua capacidade operacional permitisse e quando se deu conta, estava cheia de falhas nos processos organizacionais.

Todo o esforço de colaboração do tripulante pode ser sentido em seu corpo e em sua mente. Uma forma de sofrimento se instala. Mentir para o escalante torna-se uma estratégia para garantir a liberdade do repouso. Mas mentir gera um mal-estar constrangedor, difícil de admitir, de falar e de se livrar.

Muitas empresas passaram a chamar seus funcionários de “colaboradores”, entendendo que a maior liberdade de expressão profissional elevaria o grau de interesse na atividade, aumentando, conseqüentemente, sua produtividade (GUERIN, 2001).

Mas o sentido da colaboração, no entanto, não se estendeu à integralidade das interações do trabalho, limitou-se à colaboração do trabalhador para com a organização. Co-laborar, conduz ao sentido de laborar juntos. Mas isso pode acontecer de diferentes maneiras como, laborar um ao lado do outro, laborar cada um a sua atividade, laborar inserido numa equipe, entre outras formas de colaborar.

De fato, a empresa quer que o trabalhador labore com ela, então aplica a sua parte na “díade da colaboração”, por meio de benefícios conferidos, como o salário, acreditando que é o bastante e isentando-se de outras implicações que gerem corresponsabilidade. Como resultado, a esperada “colaboração” perece, o trabalhador, que espera ser reconhecido como sujeito nesta relação de mútuo interesse, frustra-se e reage sem o compromisso de

responder às combinações coletivas instauradas pela organização do trabalho (GUERIN, 2001).

Segundo Dejours, de certa forma a organização do trabalho reparte as tarefas e os trabalhadores em partes, é a divisão de homens no qual a atividade perde o seu caráter de conjunto e dá supremacia à execução das partes. As relações de trabalho são partidas junto com a partição do conteúdo da tarefa.

Conseqüentemente, o trabalhador perde o *status* de sujeito e o resultado é a predominância da vontade do outro e o controle máximo da força do trabalho. “O livre arbítrio do trabalhador é substituído pela injunção do empregador” (DEJOURS, 2010).

Contudo, em algumas situações, essa condição não impede o trabalhador de fazer o que quer fazer, contrariando a premissa de que, nada é possível fazer, quando uma organização do trabalho foi definida.

Pilotos de caça sabem que, mesmo após o *briefing* que precede a missão e onde as ordens são dadas, o modo operatório de cada um será diferente daquele prescrito. Conhecidos por sua audácia, pilotos de caça fazem o que desejam fazer, quando no comando de sua aeronave.

O uso do tempo pode ser um fator de dissonâncias. Há um tempo necessário para a realização de um processo. Aprender, por exemplo. Para que um jovem piloto possa voar numa companhia aérea, que opera grandes aeronaves, ele terá de ter uma reserva de conhecimentos técnicos que são críticos. Porém, o tempo de preparo técnico do piloto pode não corresponder às necessidades técnicas exigidas para o desempenho da tarefa prevista. Dependendo da condição técnica e operacional, é possível que ele se encontre apreendendo o nome dos dispositivos eletrônicos da cabine, minutos antes de iniciar o voo, procurando identificar onde estão as funções de que precisa para operar na segunda posição. Chamados a adquirir conhecimentos e técnicas num curto espaço de tempo, vão passar muitas horas do seu repouso debruçados em manuais, fatigados e com elevada carga psíquica.

Ao comandante caberá a realização de todo o trabalho de voo. Mesmo sabendo que pode contar com a “colaboração” do colega recém-contratado, terá que redobrar o controle sobre os processos cognitivos, psicomotores e fisiológicos, sem, no entanto, conseguir controlar a expressão da fadiga.

O problema é que, enquanto os jovens pilotos aplicam suas capacidades com grande limitação, simulando estarem prontos, eles vão acumulando sentimentos de inadequação. Boa parte deles tende a guardar este mal-estar em silêncio, acreditando ser um problema seu e com o receio de ameaçar sua contratação.

Novas dissonâncias na cognição são instauradas. Naturalmente, a percepção que tem de si mesmo é acrescida de elementos autocríticos, tornando duvidosa a sua autoconfiança profissional.

Transparece o sofrimento psíquico sentido pelos jovens pilotos. Uma sensação de inadequação toma o seu pensamento e o diálogo com outros pilotos não é favorecido. A tarefa de elaborarem suas dificuldades sozinhos dificulta a construção cognitiva de uma identidade profissional bem sucedida, que faz com que suas impressões sejam distorcidas e, portanto, geradoras de dissonâncias. Aparentemente, nada é percebido. Pelo contrário, jovens pilotos demonstram elevado interesse e motivação, reconhecem que estão sendo contratados por uma empresa onde, por muito tempo, sonharam trabalhar. Aos familiares e amigos deixam transparecer tal autossuficiência, que oculta o quanto estão impactados.

Comandantes mais experientes, no entanto, administram bem as situações em que é preciso fazer uma derivação daquilo que é o ideal, sabendo de antemão que as consequências estão sob o seu controle e que a prioridade é trabalhar, fazer o que a empresa espera que ela faça. Esse processamento cognitivo tanto pode dar certo como pode levá-lo ao fechamento em torno de si mesmo, e o pior, embaçar sua visão de perigo.

Ao analisarmos o trabalho, vemos que operadores de níveis básicos de execução apresentam um forte apelo ao cumprimento de prescritos. Todavia, a execução estrita desses modos operatórios pode conduzir a incoerências e perdas, chegando inclusive a inviabilizar uma operação.

Na prática de quebra-galhos, observamos que, de uma hora para outra, aquilo que representava coesão, que implicava uma corresponsabilidade, transforma-se em matéria geradora de conflitos.

Isso pode ser observado quando existe a necessidade de substituição de um componente de uma aeronave, sendo que para os mecânicos não há

outra opção, no momento, senão substituí-la por uma peça idêntica pertencente à outra aeronave.

Para um mecânico bem formado, essa atitude é percebida como uma violação grosseira, condição em que não é possível garantir um trabalho de qualidade que mantenha a proteção e a segurança desejáveis. Há protocolos bem restritos para a alocação de novos componentes aeronáuticos, entretanto, por maior que sejam os esforços técnicos e a experiência adquirida, o processo de manutenção não estará totalmente dominado, havendo zonas obscuras que suscitam dúvidas entre eles (GUERIN, 2001).

Mecânicos são profissionais treinados para realizar o prescrito. Qualquer derivação da atividade é discutida e, depois assegurada por uma nova regra. Este profissional, normalmente tem dificuldade para flexibilizar sua opinião e promover um quebra-galho. Entretanto, se lhe for solicitado, com certa frequência, que concorde e faça as derivações necessárias da sua tarefa, com certeza não será sem sofrimento psíquico.

Normalmente, executivos superiores são levados a acreditar que seus pressupostos técnicos e científicos são perfeitamente operacionais e que os processos estariam integralmente dominados. Por essa razão, acreditam que as causas possíveis de acidentes aéreos são o resultado dos erros de execução cometidos por operadores negligentes. Suas interpretações levam a crer que há descaso com a tarefa, indisciplina com as regras, falta de rigor e de seriedade, falta de consciência profissional, acomodação à rotina e má vontade (DEJOURS, 2010). Surge daí, um clima de temor constante do acidente, reforçando a teoria de que a causa do acidente foi a não observância da organização prescrita.

Operadores chefes, diante da ameaça de serem culpabilizados, passam a ver nos operadores das bases uma fonte de perigo em si. Estes por sua vez, não querem mais correr riscos dissociados da prática e da cooperação. Exigem o respaldo para cada ação empreendida. Segue-se uma relação ruidosa, alvo para as acusações e intimidações. A situação torna-se psicologicamente insustentável. (DEJOURS, 2010). Os chefes passam a temer a prática da sabotagem e está instalado o caos, com punições, demissões e com a fantasia da metáfora da maçã podre, como se toda a problemática pudesse ser circunscrita às pessoas individualmente.

6 FENÔMENOS DE SELEÇÃO PROFISSIONAL

A imposição de ampliar a capacidade operacional das empresas aéreas, cuja demanda de transporte de pessoas cresceu expressivamente, levou a um fenômeno de racionalização dos processos de seleção profissional. Se, por um lado, a organização do trabalho sustenta a preponderância dos critérios técnicos para a contratação profissional, por outro, declina da intenção de selecionar os mais experientes. Essa contradição é fonte de mal-estar. A administração da empresa se ressentiu de ter contratado uma pessoa com limitações, às vezes, importantes, mas a coloca em atividade, ainda que precocemente, na tentativa de atender a objetivos outros, mesmo que contrários aos padrões de segurança.

Vemos que tem sido frequente a inserção de jovens pilotos em grandes companhias aéreas, fato que constrange a exigência dada pela organização do trabalho de uma qualificação formal mais desenvolvida.

Embora algumas companhias disponham de uma grande estrutura de treinamento operacional e técnico, onde são fornecidos desde conhecimentos básicos, estudo de línguas, treinamento em simuladores, CRM e treinamentos de manutenção operacional, entre outras atividades de formação continuada, esses requisitos nem sempre são suficientes para garantir a capacidade operacional requerida. A racionalização dos procedimentos de seleção normalmente se destina a atender objetivos de restrição econômica. Esse aspecto constrange os princípios da segurança operacional que dão base para a definição de perfis profissionais para a alocação em postos de trabalho e instaura a dicotomia entre o desejável e o possível.

Os processos de seleção, no entanto, não são os únicos que sofrem racionalização. Esse fenômeno tem sido observado em outros processos organizacionais, demonstrando uma linha de deterioração que atravessa muitas etapas do trabalho, comprometendo, por vezes, a concepção, a produção, a execução e a avaliação das atividades ligadas ao voo.

A racionalização de processos é, de fato, um fenômeno que se instaura insidiosamente numa organização e, na medida em que não causa danos diretos, se dissemina silenciosamente. Sua permanência é sustentada pelos comportamentos adaptativos apresentados por seus gestores e executores.

A racionalização de processos organizacionais é, sem dúvidas, extremamente nociva ao trabalho com o voo, pode ser equiparada à parte submersa do *iceberg*, que não tem visibilidade, mas atua de forma permanente no alinhamento de condições provocadoras de acidentes.

7 A PSICOLOGIA COGNITIVA

A psicologia cognitiva apresenta um conjunto de teorias indispensáveis à análise do trabalho. Parte do princípio de que aquilo que o trabalhador pensa sobre si, seu trabalho e sobre a organização onde está inserido, dá sentido e direção a sua práxis, assim como pode ser foco de conflito (CLOY, 2007; STENBERG, 2008).

Há diferentes culturas dentro de uma organização, nem sempre elucidadas. As culturas são a raiz dos comportamentos aceitáveis pelo grupo e, mesmo que haja discordância entre elas, funcionam como elementos de integração. Contudo, geram contrastes e desalinham os objetivos da atividade (CHIAVENATO, 1990).

Um exemplo disso é a cultura dos iguais que rejeita os comportamentos singulares sustentando-se na ideia de que o diferente é ameaçador. Quando um integrante age de forma diferente da esperada, sofre embates pessoais e torna-se alvo de rechaços que evoluem para a segregação. Esta condição pode ser experimentada com intenso sofrimento, o trabalhador torna-se vítima de um fenômeno psicológico chamado “*mobbing*” ou brincadeira de mau gosto.

Este fenômeno é similar ao *bullying* escolar, um tipo de violência psicológica contra adultos que ocorre no ambiente de trabalho, levando as pessoas a desenvolver percepções distorcidas e incongruentes sobre os colegas, permitindo que as mesmas influenciem suas relações profissionais. O sujeito vitimado passa a apresentar comportamento esquivo, vindo a desenvolver sintomas fóbicos e agressivos.

Numa mesma organização aérea, observou-se a presença de estilos de pensamentos diferentes, dados os diferentes tipos de atividades aéreas por ela executados. Essas diferenças eram tão aparentes que resultavam em mal-estar, uma vez que carregavam uma cultura e um *status* de predominância de uns sobre outros, deflagrando níveis de crítica e de disputas que minavam os relacionamentos interpessoais. Tais condições, nunca abordadas

terapeuticamente, levaram a comportamentos segregacionistas altamente nocivos ao ambiente de atividade aérea.

A psicologia cognitiva tem técnicas para a intervenção em situações de constrangimento social que passam pela abordagem coletiva dos problemas e pelo desenvolvimento de novas percepções. Busca a compreensão da gênese de tais percepções distorcidas para conduzir a reflexão sobre o comportamento observado.

8 O SINGULAR TRABALHO DO OUTRO

Os sistemas complexos exigem o trabalho coletivo, uma vez que a complexidade de suas demandas requerem a pluralidade do conhecimento técnico e a construção conjunta de estratégias operacionais. O elo que vemos delinear a atividade dos grupos é a cooperação, a preponderância do trabalho partilhado e a construção de novos conhecimentos. As práticas individuais representam uma parte da tarefa, mas é no grupo que elas se consolidam. Entretanto, não é incomum o desconhecimento pelos integrantes de um grupo, do trabalho desenvolvido individualmente por um integrante da mesma equipe, mostrando que, nestas condições, o grupo opera como a junção das partes sem que haja uma entidade coletiva em ação (CLOY, 2007; AMALBERTI, 2007).

Esse aspecto revela uma fragilidade que não é superada nos exercícios pífios de CRM, apesar das ilusões mostrarem o contrário. O conhecimento do trabalho do outro se dá no cotidiano da prática do trabalho onde o grupo observa, acompanha, questiona e apreende o que o outro faz, fazendo com ele, extraindo, da sua singularidade, o novo. Esse movimento promove a compreensão das interfaces que se originam quando o trabalho assume uma identidade plural.

Durante a realização de um *debriefing* para a empresa sobre os resultados obtidos na história de segurança operacional, um dos membros da equipe, após ter exposto uma quantidade de itens de vulnerabilidade operacional ressaltou que, enquanto suas observações derrubavam o moral da empresa, as palavras da psicóloga organizacional recuperavam as esperanças. Isso tornava possível a aceitação, pela empresa, das mudanças que teria que empreender.

No grupo, a ausência de um integrante não é percebida. Ocorre uma reordenação das partes e multiplicam-se as ações para gerar os mesmos resultados. O conhecimento do trabalho do outro e o fazer juntos produzem no operador uma forma de prazer, essencial para o bem estar na organização.

9 DEFINIÇÃO DE UMA DEMANDA DE TRABALHO

Somente a tentativa de interpretação do sofrimento psíquico pode reconstruir a possibilidade de diálogo e de elaboração dos conflitos existentes num ambiente de trabalho. Parece essencial o estabelecimento de uma demanda de intervenção que seja construída a partir das narrativas, das queixas e das palavras singulares de cada trabalhador, analisadas dentro de um contexto coletivo. Essas queixas, normalmente, são ouvidas pelo médico do local que, algumas vezes, deixa de perceber a origem coletiva do sofrimento.

Entretanto, um dos fatores críticos para a elucidação de uma demanda real é a existência de uma base de confiança entre os trabalhadores e os profissionais que farão a análise do trabalho. Esses por sua vez, embora sejam orientados pelos objetivos da empresa, deverão trabalhar com ampla liberdade de observação e de comunicação de suas conclusões (BAUER, 2011).

A demanda por um trabalho de reabilitação profissional pós-acidente, por exemplo, deve ocorrer ao lado da interpretação do mesmo, quando são empreendidos estudos sobre os aspectos coletivos implicados na produção de contexto organizacional, contrariando a premissa que circunscreveu o fato a uma experiência individual.

O estímulo às pessoas para que expressem suas percepções individuais, por meio de narrativas históricas, pode propiciar a compreensão de outros sentidos (STENBERG, 2010), incluindo os sentidos coletivos. Quando isso é feito no grupo, no simples curso do seu processo, instaura novas percepções e novos níveis de autoria no trabalho. Entretanto, quando a organização limita o acesso aos sentidos, limita o acesso às causalidades do acidente, instaura-se uma forma de dissonância na pesquisa que invalida a crítica e produz uma história apenas para ser lida.

10 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao explorar situações reais do cotidiano da atividade aérea, o artigo possibilitou a elucidação de um tipo de fenômeno psicológico intrinsecamente associado ao sofrimento psíquico nas organizações de aviação, a dissonância cognitiva.

Definida como uma forma de expressão do pensamento distorcido que promove grande mal-estar, a dissonância cognitiva instaura a dúvida, inaugurando uma maneira de realizar o trabalho que conduz, inexoravelmente, ao risco operacional.

Esse fenômeno, exclusivamente humano, não tem visibilidade, porquanto não é percebido como um fenômeno impulsionado pela organização do trabalho e sim como o resultado de uma experiência individual.

Ao analisar diferentes vieses da dissonância cognitiva foi possível circunscrever alguns particularismos da organização do trabalho, intimamente relacionados à tomada de decisão, os quais influenciam o desenvolvimento de um *modus operandi* inseguro que tornam vulneráveis às falhas os processos ligados ao voo.

A compreensão da complexidade do trabalho em aviação foi o aspecto central da análise que permitiu o reconhecimento de variabilidades no desempenho humano, nem sempre voltadas a cumprir os prescritos.

Observou-se que as nuances dos sistemas, por vezes, fogem ao ideal para uma aviação segura, uma vez que se distanciam de suas práticas enquanto perseguem objetivos que apenas tangenciam a segurança de voo.

A prática dos quebra-galhos, que foi registrada como saída psicológica para a superação das incongruências do sistema, mostrou estar na base dos conflitos de interesses, geradores de problemas no relacionamento interpessoal.

Vimos que organizações se furtam de suas culturas para ocultar responsabilidades, uma vez que negligenciam o estudo dos fatores causadores dos acidentes aeronáuticos. Estas, por sua vez, atuam como agências perpetuadoras de pensamentos incongruentes, contrárias à análise realística dos fatos.

Deparamos-nos com a psicologia cognitiva como uma alternativa de intervenção capaz de conduzir os indivíduos à interpretação do sofrimento

psíquico por uma via coletiva, na qual o pensamento de um é contrastado com o pensamento do grupo, fazendo uma reconstrução dos sentidos e explicando boa parte do comportamento humano no trabalho.

A psicologia sugeriu a boa prática do reconhecimento das diferenças do outro e da construção de relações de confiança interpondo uma interpretação para o sofrimento psíquico que passa pela elucidação dos modelos de pensamentos que afetam a prática do trabalho.

Por fim, já no sentido de uma possibilidade de prevenção de acidentes aeronáuticos, o texto estimulou uma reflexão sobre a base de alguns comportamentos, assegurando que a superação das incongruências humanas passa pela superação das incongruências do sistema, na forma de uma indignação com as negligências que conduzem aos acidentes possivelmente superadas pela assunção de uma responsabilidade maior com a prática de uma segurança de voo que não se estanca em procedimentos, se constrói nas consciências humanas.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, I. M. **Abordagem sistêmica de acidentes e sistemas de gestão de saúde e segurança do trabalho.** [S. l.]: Interfacehs, 2006.

AMALBERTI, R. Da gestão dos erros à gestão dos riscos. In: FALZON, P. **Ergonomia.** São Paulo: Blucher, 2007.

BAUER, R. C. L.; WAINER, R. Estratégias cognitivas aplicadas à prevenção de acidentes aeronáuticos. In: WAINER, R.; PICCOLOTO, N. M.; PERGUER, G. K. (Org.). **Novas Temáticas em Terapia Cognitiva.** Porto Alegre: Sinopsys, 2011.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações.** Rio de Janeiro: Campus, 1999.

DEJOURS, C. **Psicodinâmica do trabalho: contribuições da Escola Delouriana à análise da relação prazer, sofrimento e trabalho.** São Paulo: Atlas, 2010.

CLOY, Y. **A função psicológica do trabalho.** Petrópolis: Vozes, 2007.

FAJER, M. **Sistemas de investigação de acidentes aeronáuticos: uma análise comparativa.** 2009. Dissertação (Mestrado em Saúde Pública) - Faculdade de Saúde Pública, Universidade de São Paulo. São Paulo, 2009.

GUÉRIN, F. **Compreender o trabalho para transformá-lo: a prática da ergonomia.** São Paulo: Blucher / Fundação Vanzolini, 2001.

MAHONEY, M. J. **Processos de mudança.** Porto Alegre: Artmed, 1998.

STENBERG, R. **Psicologia cognitiva**. Porto Alegre: Artmed, 2008.

COGNITIVE DISSONANCE ON THE BASIS OF HUMAN ERRORS AND SYSTEM ERRORS

ABSTRACT: The study of human behavior in the aviation activity is presented here in order to demonstrate the inconsistencies produced in the daily routine, which are capable of generating implications for flight safety. When not detected, such inconsistencies trigger the development of a type of mental disorder that is not recognized by the work organization: the cognitive dissonance. This, in turn, when perceived and clarified, may lead to individual and collective changes that raise the workers' level of engagement, thus strengthening the guarantees of safe performance of the activity.

KEYWORDS: Aviation. Cognitive Dissonance. Work Organization.