

CLÍNICA PSICODINÂMICA DO TRABALHO E CRM: COOPERAÇÃO E RELACIONAMENTO INTERPESSOAL¹

Solene Nobre de Medeiros²
Ana Magnólia Mendes³

Artigo submetido em 20/02/2013
Aceito para publicação em 25/04/2013

RESUMO: Neste artigo, procura-se mostrar as relações entre CRM e clínica psicodinâmica do trabalho. Seu objetivo é indicar como a clínica em psicodinâmica do trabalho pode ser utilizada para analisar a atividade aérea e ajudar na prevenção de acidentes aeronáuticos. Para isso, apresenta-se a clínica do trabalho feita com a Unidade de Operações Aéreas do DETRAN – Uopa. Participaram das sessões 10 agentes de trânsito. Foram 10 sessões, que ocorreram no local de trabalho dos servidores, com duração de uma hora e meia em média. A análise de dados foi feita de acordo com a Análise Clínica do Trabalho, proposta por Mendes e Araújo (2012). Os resultados indicam que o trabalho de pilotar é caracterizado pela diversidade da atividade, pela complexidade da tarefa, pela qualificação requerida, pelo aperfeiçoamento permanente, pela livre escolha da tarefa, pelo lugar ocupado pela motivação e pelo exercício simultâneo de todas as potencialidades físicas, psicossensoriais e intelectuais desses profissionais. Observa-se ainda que a relação de confiança no outro e a cooperação são questões de sobrevivência, pois o trabalho é executado de forma coletiva. Mas apesar das dificuldades existentes, essa atividade é vista como fonte de prazer, de reconhecimento e de equilíbrio psíquico. A clínica do trabalho contribuiu ao oferecer à Aeronáutica um método para auxiliar na solução de conflitos interpessoais que possam comprometer a segurança de voo.

PALAVRAS-CHAVE: Clínica do Trabalho. Psicodinâmica do Trabalho. CRM.

1 INTRODUÇÃO

Na história da aviação civil e militar, os acidentes e incidentes estão relacionados a diversos fatores como desempenho humano, condições adversas de trabalho e aspectos comportamentais que podem alterar o desempenho dos pilotos na realização de suas atividades e comprometer a segurança do voo. O acidente aéreo é um acontecimento imprevisto que, de acordo com a dimensão da tragédia, pode afetar milhares de pessoas.

¹ Este artigo é baseado na Dissertação de Mestrado “Clínica em Psicodinâmica do Trabalho com a Unidade de Operações Aéreas do DETRAN: o Prazer de Voar e a Arte de se Manter Vivo”. Universidade de Brasília – 2012.

² Mestre em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações. solenenobre@globocom

³ Professora do Programa de Pós-graduação em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações – PSTO - do Instituto de Psicologia da Universidade de Brasília – UnB. anamag@unb.br

Segundo Barreto e Fonseca (2007), o maior desafio da aviação tem sido evitar o erro humano e controlar sua incidência como forma de eliminar os acidentes aeronáuticos que trazem incalculáveis prejuízos em termos materiais, financeiros e de vidas humanas. Para Moreira (2001), o pessoal operacional era considerado, pelo meio aeronáutico, como a parte principal a ser trabalhada para melhorar a segurança de voo. No entanto, estudos realizados sobre a investigação de acidentes aeronáuticos apontaram a necessidade de se considerar o contexto organizacional nos programas de segurança de voo.

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

Diante disso, a clínica em psicodinâmica do trabalho se coloca como forma de contribuição para a melhoria das condições de trabalho do serviço aéreo e para a prevenção de acidentes aeronáuticos. A análise do trabalho de forma coletiva pode auxiliar as técnicas já utilizadas pela aviação, como o treinamento de gerenciamento de equipes - CRM, ao identificar as falhas da organização do trabalho que colocam os profissionais em risco durante a execução de suas atividades.

Dejours (1992) investigou os pilotos de caça franceses e percebeu que, apesar do medo relativo ao risco que supõe uma tarefa, o trabalho pode ser fonte de satisfação e de equilíbrio psíquico. Os riscos, segundo Dejours (1992), estão relacionados ao corpo do indivíduo, por ser ele que sofre os danos físicos como asfixia, queimadura, fratura, ferimento, morte violenta, acidente. Além disso, as más condições de trabalho também afetam o psiquismo, como a ansiedade produzida pelas ameaças à integridade física.

Dejours, Abdoucheli e Jayet (1994), ao estudarem a carga física e psíquica do trabalho, observaram que a satisfação dos pilotos de caça com seu trabalho colaborava para que eles superassem o estresse e apresentassem boa forma física e mental. O prazer do trabalho torna o piloto equilibrado e com

boa saúde, além de contrabalançar as condições de trabalho penosas, em função dos desconfortos de postura, de pressão, de temperatura, de aceleração, etc.

Na aviação, há uma relação entre homem, tecnologia e trabalho. O funcionamento homem-meio-máquina deve ser perfeito, pois a menor falha neste mecanismo complexo pode, em uma fração de segundo, significar a morte. Poucas profissões conseguem integrar a teoria e a prática, assim como poucas situações exigem tantas habilidades de um só sujeito simultaneamente. Nessa área, a valorização do corpo e do emocional pela situação de trabalho é exemplar da síntese trabalho intelectual-trabalho manual (DEJOURS, 1992).

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

Os estudos de Dejours serviram de inspiração para a realização da clínica do trabalho com o grupo de operações aéreas do DETRAN, que pode servir de exemplo de como a psicodinâmica do trabalho pode ser útil para analisar os fatores que colocam em risco a segurança e o bom desempenho dos profissionais desse setor.

O objetivo desse artigo é mostrar como a clínica em psicodinâmica do trabalho pode ser utilizada para analisar a atividade aérea e as condições de trabalho desses profissionais para evitar acidentes aéreos.

A clínica em psicodinâmica do trabalho, método utilizado por Dejours (1992), que se desenvolve por meio da palavra em um espaço de discussão, representa uma prática inovadora para se fazer pesquisa com pilotos de helicópteros. A abordagem da psicodinâmica do trabalho, com seu campo de investigação sobre os fenômenos subjetivos que são mobilizados pela ação de trabalhar, tem sido considerada um dos principais referenciais teórico-metodológicos para os estudos sobre saúde mental no trabalho.

2 A PSICODINÂMICA DO TRABALHO E ALGUNS CONCEITOS BÁSICOS

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

A psicodinâmica do trabalho estuda a saúde ligada às relações intersubjetivas que ocorrem no contexto de trabalho. O efeito da subjetivação sobre o trabalho não pode ser generalizado, pois irá depender da mobilização e do engajamento do sujeito no trabalho. A saúde e a doença, assim como nossa capacidade de resistir ou ficar doente, estão intimamente relacionadas à qualidade das relações de trabalho. Quando a organização do trabalho permite o engajamento e a expansão da subjetividade, ela permite que o trabalho seja uma forma de investimento pulsional, de sublimação e de ressonância simbólica (MENDES, 2007). Dessa forma, o favorecimento da subjetividade leva à vivência de prazer, mas quando ela é desconsiderada e bloqueada, favorece as vivências de sofrimento.

Dejours, Abdoucheli e Jayet (1994) acreditam que trabalhar não é só uma relação entre o sujeito e suas tarefas. O trabalho conjuga de modo privilegiado as problemáticas subjetivas e as problemáticas sociais, sendo uma mediação essencial entre sujeito psicológico e campo social. Para Dejours (1997, 1999), a análise da afetividade e da subjetividade permite conhecer as condições de engajamento do corpo, da inteligência e da personalidade nas atividades laborais. Os requisitos físicos, cognitivos e psíquicos fazem parte da subjetividade e são importantes para a saúde. Dejours (2008b, p. 37) entende que “a análise detalhada da relação subjetiva com o trabalho revela que nenhum trabalho de qualidade é possível sem o engajamento de toda a subjetividade”.

Dejours (2004, 2008a) conceitua o trabalho como aquilo que envolve o fato de trabalhar: gestos, posturas, saber-fazer, um engajamento do corpo e da afetividade, a mobilização da inteligência, a capacidade de refletir, de interpretar e de reagir às situações; é o poder de sentir, de pensar e de inventar, etc. Para Gernet e Dejours (2011), trabalhar também é se defrontar

com prescrições, procedimentos e materiais ou instrumentos a serem manipulados. A criatividade, a cooperação e a confiança, por exemplo, não podem ser prescritas. Trabalhar, portanto, “é tudo o que, em uma situação real, não foi previsto pela concepção, pelo planejamento e organização de uma tarefa” (DEJOURS, 2012, p. 177).

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

O trabalho pode gerar medos e ansiedades diversas, relacionadas tanto ao ambiente físico (riscos de acidentes e danos à saúde), como ao ritmo de trabalho e às relações humanas, o que exige o desenvolvimento de estratégias defensivas na tentativa de preservar a saúde mental e garantir a produtividade. Mas segundo Dejours (1999, 1999a), trata-se de uma operação mental, que não modifica a realidade dessa pressão. As estratégias de defesas coletivas são específicas para cada grupo de trabalhadores.

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

Para a psicodinâmica do trabalho, o sofrimento deve ser compreendido, interpretado, elaborado e perlaborado num espaço de discussão. O sofrimento advém de sentimentos gerados por diversos aspectos que atingem a organização em todo o seu contexto. Mas ele se manifesta pelo engajamento do corpo e pelas relações com os outros e seu significado irá depender da psicodinâmica do reconhecimento.

Para Dejours (1999), diante do fato de que as pressões no trabalho possam causar riscos psíquicos e somáticos, o sujeito utiliza sua sensibilidade

e sua inteligência para transformar o trabalho e sua organização. Portanto, todo trabalho envolve uma mobilização subjetiva.

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

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

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

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

Para Dejours e Gernet (2011), a cooperação não funciona sem relações de confiança estruturadas pela referência e no respeito às regras do trabalho. A confiança mútua entre os trabalhadores está assentada na visibilidade dos ajustes singulares para fazer frente às insuficiências e às contradições da

organização prescrita do trabalho. A confiança só se fortalece se a forma de trabalhar for conhecida pelo coletivo de trabalho (DEJOURS, 2004c).

Para Dejours (2004) e Dejours e Bégue (2010), a cooperação supõe um compromisso que é ao mesmo tempo técnico e social. Cooperar e viver junto são indissociáveis, de forma que todo progresso na qualidade da cooperação está acompanhado de progresso no convívio. A cooperação exige esforço e confiança, implica correr risco nos debates coletivos sobre a adaptação das regras, expondo-se à crítica e ao olhar dos outros (DEJOURS, 2007).

Segundo Ferreira e Mendes (2003), o espaço de discussão e a cooperação permitem que os trabalhadores se engajem no trabalho. O coletivo de trabalho permite o testemunho da experiência do trabalhar e favorece a visibilidade da inteligência prática. Dessa forma o saber-fazer do sujeito se torna o meio de ele obter o reconhecimento dos outros (DEJOURS, 2004).

A atividade aérea é um trabalho coletivo. Diante dessa constatação, surgiu na aviação um curso para auxiliar a interação e a comunicação entre os membros das equipes, assim como o desenvolvimento da filosofia de segurança e prevenção de falhas humanas. Esse recurso é conhecido por gestão de recursos de equipe (Corporate Resources Management - CRM), que tenta gerenciar todas as variáveis que, dentro ou fora da aeronave, possam interferir com a segurança e a qualidade de um voo e se estende a toda a corporação aérea (Heloani, 2008).

3 CLÍNICA PSICODINÂMICA DO TRABALHO E CRM

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

O CRM aborda diversos temas como a comunicação, as relações interpessoais, a coordenação da equipe, a distribuição da carga de trabalho, a proficiência técnica, a liderança, a tomada de decisão, o estudo de acidente e

incidentes, fatores humanos, cooperação e comprometimento com o trabalho, consciência situacional, estresse e demais temas que façam parte do cotidiano de quem está inserido no contexto da aviação.

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

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

O CRM aborda os fatores humanos como forma de minimizar o erro humano como fator contribuinte para acidentes e incidentes aeronáuticos. O conceito de fator humano absorve todos os elementos que contribuem com a relação do homem com o ambiente. Inclui ainda a adaptação do ambiente de trabalho às características, habilidades e limitações das pessoas, com vistas ao seu desempenho eficiente, eficaz, confortável e seguro. Ou seja, considera os aspectos subjetivos como faz a psicodinâmica do trabalho.

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

O CRM está focado nas atitudes e comportamentos das equipes e em seus impactos na segurança de voo. Oferece a oportunidade para que cada indivíduo e seu grupo analisem suas próprias atitudes e promovam as mudanças apropriadas, com a finalidade de melhorar a capacidade de trabalho em equipe e a tomada de decisão. O espaço de discussão da clínica em

psicodinâmica do trabalho também almeja provocar reflexões que possibilitem o surgimento de ações transformadoras, assim como reconstruir as bases do conviver e a cooperação.

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

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

O CRM e a clínica do trabalho possuem critérios para serem praticados. A prática da clínica em psicodinâmica do trabalho deve reunir pelo menos três dimensões: os princípios teóricos, os modos de condução e as habilidades do profissional. Já o CRM consiste em três fases: treinamentos de conceitos relacionados aos fatores humanos e a aviação, o método prático de CRM (dinâmicas de grupo) e a reciclagem das fases anteriores.

Alguns conceitos que devem ser enfatizados no curso de CRM são: a liderança, a cooperação, o comprometimento com a tarefa, o relacionamento interpessoal, o gerenciamento de carga de trabalho e a consciência situacional. O treinamento deverá incluir também o saber lidar com diversas personalidades e estilos operacionais. Esses temas e outros foram analisados

na clínica do trabalho com a Unidade de Operações Aéreas do DETRAN, cujo método contempla as necessidades do serviço aéreo de discutir os problemas desse setor para se evitar a perda da vida e os transtornos causados pelos acidentes aéreos.

A clínica do trabalho é a prática da psicodinâmica do trabalho e se define como um espaço clínico e social que envolve o sujeito na realidade de trabalho. Tem como foco a análise da organização do trabalho e procura compreender como são produzidos os processos de subjetivação, as patologias e a saúde. Além disso, também se propõe a investigar quais as ações utilizadas pelos trabalhadores para confrontar a organização do trabalho, como as estratégias de defesas são construídas e desenvolvidas e como o sujeito se mobiliza para se engajar no trabalho (MENDES; ARAÚJO; MERLO, 2011).

Dessa forma, a clínica é o espaço da fala e da escuta do sofrimento. Acontece pela construção do espaço de discussão e sua realização se dá por meio de sessões coletivas com os trabalhadores (MENDES; ARAÚJO, 2012). Para exemplificar como a clínica do trabalho pode contribuir para a aviação, busca-se como referência a clínica com a Unidade de Operações Aéreas do DETRAN, cujo método e resultados são relatados a seguir.

4 MÉTODO

A clínica do trabalho foi feita com a Unidade de Operações Aéreas – UOPA, constituída por 11 agentes de trânsito (nove pilotos, um mecânico de voo e um tripulante operacional) e duas técnicas de trânsito. Entre os pilotos há uma mulher, que é copiloto. O grupo têm 4 comandantes e 5 copilotos. Participaram das sessões 10 agentes de trânsito e duas técnicas de trânsito.

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

A análise de dados foi feita pela Análise Clínica do Trabalho – ACT - proposta por Mendes e Araújo (2012). Essa técnica tem base na qualidade e

no significado do discurso. As verbalizações são analisadas no coletivo, ou seja, não se fala o nome da pessoa que comenta sobre seu trabalho. A organização do trabalho foi analisada de acordo com os temas que surgiram no espaço de discussão.

5 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Os resultados obtidos com a clínica do trabalho demonstraram que a formação técnica dos profissionais que atuam no sistema aéreo deve ser constante e de eficácia notável. Devido à diversidade das exigências das tarefas, a quantidade de aptidões e de qualidades psicomotoras e psicossensoriais requeridas, a atividade de pilotar só pode convir a um número limitado de indivíduos. Também é uma atividade que não pode ser imposta a qualquer trabalhador.

A decisão de ser piloto é uma escolha consciente e coerente com os interesses e necessidades pessoais. Essa profissão, segundo Dejours, Abdoucheli e Jayet (1994), deve ser escolhida pelo piloto que tenha motivação para exercer essa atividade, caso contrário, o piloto se arrisca efetivamente a se matar.

Não se pilota um helicóptero por falta de opção ou por obrigação. Pilota-se porque se deseja, e por ser prazeroso. Pode-se querer fazer parte da aviação por ela ser bem conceituada pelas pessoas e ser vista como um grupo privilegiado. O elitismo é evidente na aviação, pois é um “universo restrito” e ser piloto está entre as profissões prestigiadas e valorizadas. São poucas as pessoas que têm oportunidade, qualificação e competência para ingressar na atividade aérea.

O desejo de voar condensa as aspirações de superpotência, de ultrapassagem e de libertação em relação aos limites do homem: livrar-se do peso, das limitações de distância e de velocidade. Portanto, os pilotos podem ser sujeitos conduzidos por aspirações de autossuperação (Dejours, 1992). Todos devem estar dispostos a fazer o melhor e precisam acreditar que dão conta.

As características do trabalho de pilotar como a diversidade do trabalho, a complexidade da tarefa, a qualificação requerida, o aperfeiçoamento permanente, a livre escolha da tarefa, o lugar ocupado pela motivação, o

exercício simultâneo de todas as potencialidades físicas, psicossensoriais e intelectuais afastam o piloto das doenças mentais ou psicossomáticas (DEJOURS, 1992). Isso significa que os profissionais estão conseguindo lidar com os sofrimentos e dificuldades encontradas em seu trabalho.

5.1 Vivências de Prazer e Sofrimento no Trabalho

O piloto de helicóptero sente prazer em voar porque pode conduzir, controlar e comandar a aeronave. Também controla situações de risco e protege vidas humanas. As vivências de prazer também ocorrem pelo reconhecimento, que possibilita que o sofrimento no trabalho seja transformado em prazer e realização, além de ser importante para a construção da identidade e da cooperação.

Outra fonte de prazer são as conquistas em relação à formação. Superar as etapas para se tornar piloto é uma forma de autorrealização. Ser aprovado nos cursos teóricos e práticos, realizar o primeiro voo solo e passar nas bancas de piloto privado e comercial são fases que requerem muita dedicação e esforço dos profissionais para atingi-las. O prazer é vivenciado ainda pelo simbolismo que os instrumentos de trabalho representam, como o uniforme, o macacão de voo, a sigla do grupo, as cores do helicóptero, as fotos e os vídeos do grupo.

As vivências de sofrimento ocorrem em diversas situações, principalmente nas situações perigosas. As sensações de insegurança, receio ou medo vão existir dependendo da realidade a que o piloto esteja exposto. Aparecem no início da formação para se tornar piloto, nas situações em que há restrições para a pilotagem, nos incidentes com o helicóptero e nos conflitos interpessoais.

O sofrimento que surge nas primeiras aulas de voo para o piloto aprender a comandar e para pairar o helicóptero, assim como para dominar o processo de fonia na cabine e nas aulas de treinamento de emergência, é considerado criativo de acordo com a psicodinâmica do trabalho e quando superado traz vivências de prazer.

Voar também gera danos físicos e mentais. A causa material do dano físico pode ser uma explosão, um incêndio, um acidente de descompressão, circunstâncias atmosféricas, irregularidades no funcionamento do helicóptero.

O conteúdo ergonômico do trabalho causa descompensações, pois a movimentação do piloto dentro do helicóptero afeta todo o corpo gerando doenças como lombalgia e trauma de coluna.

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

5.2 As Estratégias de Defesa

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

A atividade aérea é marcada pela tentativa de se controlar tudo que faça parte do ambiente aeronáutico. Almeja-se controlar a aeronave, o estado de saúde física e mental da tripulação, a forma de comunicação, os relacionamentos afetivos, o desempenho dos profissionais, os riscos, as transgressões e tudo que ocorra dentro e fora da aeronave. O controle também é feito pela fiscalização de órgãos competentes, como a ANAC e pela orientação de como proceder em situações normais e de emergências, que são determinadas pelos manuais das aeronaves e pelos cursos de formação.

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

O controle da comunicação ocorre desde a interação com os controladores de voos, com quem a linguagem é padronizada, até a comunicação dentro da cabine. Se a tripulação não conseguir se relacionar

bem, mesmo que seja profissionalmente, podem ocorrer sérios riscos de se provocar um acidente.

Para comandar e conduzir a aeronave, o piloto deve controlar todos os movimentos e a força que aplica aos instrumentos. Precisa controlar os equipamentos, o painel, as telas do radar, os alarmes, as informações visuais e sonoras e as condições de uso da aeronave.

O controle busca ainda evitar que a pessoa transgrida as normas de segurança de voo e coloque sua vida e de outras pessoas em risco. Com o treinamento de emergência busca-se controlar as situações de risco. Por meio dessa estratégia de controle se constrói um pacto de confiança de que é seguro voar.

O pacto de confiança é estratégia para se lidar com o risco e com o medo. Deve-se confiar em toda a tripulação, principalmente na equipe de manutenção, mesmo que não haja afinidade entre as pessoas. Essa relação de confiança é importante para a segurança do voo. Quando se conhece o mecânico de voo, fica mais fácil estabelecer e manter um pacto de confiança.

Na atividade aérea, a tripulação é formada de forma aleatória. Qualquer comandante pode ter sua tripulação constituída por qualquer copiloto e qualquer tripulante. Dependendo do tamanho do grupamento e do tipo de missão, pode-se pilotar com pessoas desconhecidas. No entanto, eles precisam confiar um no outro, no profissionalismo de cada um. “Tem que ter aquela confiança... você sabe que a tua vida está na mão de outra pessoa”.

As estratégias de defesa são desenvolvidas na tentativa de preservar o equilíbrio emocional dos trabalhadores e garantir a segurança de voo. Percebe-se ainda que as estratégias de defesa contribuem para a identificação de quem tem perfil para permanecer no grupo ou não. Quem consegue se adaptar as estratégias de defesa do grupo fica no grupo, caso contrário, o próprio contexto faz com que essas pessoas saiam. Não aceitar essas defesas pode gerar uma ameaça de desconstrução delas e colocar o grupo em risco.

5.3 Cooperação e Coletivo de Trabalho

Cooperar supõe comprometer-se com o funcionamento coletivo, na construção, na estabilização, na adaptação, na transmissão e no respeito às regras de trabalho. Há o compromisso de responsabilidade em que o sujeito se

encontra engajado com relação a outrem pelo fato de trabalhar. Esse coletivo se constitui por saber que a vida de cada um deles depende do bom desempenho do outro. Pode-se pensar em um acordo em que todos ganham se cada um fizer a sua parte da melhor forma possível.

Neste contexto, ter brigas e conflitos é um risco. O entrosamento ocorre pelo trabalho em conjunto e não pelo nível de afinidade entre as pessoas. Todos precisam cooperar um com o outro para que tenham segurança necessária para trabalhar. Dessa forma, precisam superar as desavenças pessoais na hora em que precisam trabalhar juntos.

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

A atividade aérea exige que os profissionais tenham entrosamento, relações de confiança e que cooperem uns com os outros para que tenham segurança necessária para trabalhar e possam se manter vivos. Mas a confiança, a cooperação e o reconhecimento que mobilizam subjetivamente os trabalhadores não são prescritos, são construídos pelo coletivo de trabalho.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A clínica do trabalho proporciona que o clínico do trabalho possa ter contato com as diferentes atividades exercidas pelos trabalhadores. Permite ainda que ele possa acompanhar as transformações que ocorrem no mundo do trabalho em função do desenvolvimento da tecnologia, do aperfeiçoamento humano e das novas necessidades geradas devido a essas conquistas.

O clínico do trabalho, além de identificar as características do trabalho do grupo, durante a condução das sessões, ajuda os participantes a falarem sobre seu trabalho. Nesse espaço de discussão, foi possível conhecer a organização do trabalho, o conteúdo das tarefas, as jornadas de trabalho, o processo de formação desses profissionais, os modos de gestão e descrever

as relações socioprofissionais entre outras características do serviço de monitoramento aéreo de trânsito.

Diante das adversidades do trabalho, o grupo se mobiliza para encontrar soluções. A mobilização subjetiva é exigida para que possam acompanhar as mudanças que sempre estão ocorrendo na aviação. É um trabalho, que apesar da prescrição, o profissional contribui com sua experiência, sua inteligência e seu jeito de trabalhar, ou seja, se mobiliza para preencher a distância entre o prescrito e o real do trabalho. Estão sempre corrigindo falhas para evitar a possibilidade de ocorrer um acidente.

O comportamento da tripulação é influenciado pelos princípios que regem o serviço aéreo. Busca-se cumprir a legislação, seguir os valores éticos e profissionais, estar sempre se aperfeiçoando tecnicamente e compensar as limitações e as deficiências humanas com o treinamento e o uso de equipamentos sofisticados. Tudo isso para manter o desempenho na realização das atividades, sem comprometer a segurança do voo.

Mesmo que a vida profissional dos pilotos exija que eles enfrentem o medo de sofrer acidentes, os pilotos são incentivados a não se arriscar, a não transgredir de forma perigosa as normas de segurança e a enfrentar os riscos com treinamentos. Quando percebem que alguém está transgredindo, inibem esse comportamento e exigem que o profissional se adapte às normas de segurança. Além disso, transgredir indo além dos limites do helicóptero ou da própria capacidade física e mental é ir contra as leis da natureza e se expor ao perigo.

Essa clínica mostrou que o trabalho na aviação, para a UOPA, representa a concretização da realização do desejo de voar gerado na infância. A atividade aérea é vista como uma profissão dinâmica, gratificante, prestigiada e valorizada. O voo gera prazer porque é o momento em que o piloto vê o resultado dos seus esforços pelo tempo investido em formação e em treinamento. Porém, não se tem garantia de permanência na realização dessa atividade. A avaliação das condições física e mental é rigorosa. O piloto não pode relaxar em relação à saúde. Seu corpo é testado constantemente em relação à qualidade de funcionamento orgânico comprovada por exames médicos. Mas a preocupação com a saúde se justifica pela segurança de voo e quem não tem condições de voar é eliminado da tripulação.

O status da atividade aérea está ligado à identidade profissional. O piloto sente prazer do domínio técnico de pilotar e da admiração que isso desperta nos outros. A ascensão profissional que se busca, partindo de piloto privado até comandante da aeronave, funciona como incentivo para que o piloto cresça profissionalmente para exercer sua função, pois tem um objetivo a atingir. Quanto mais tempo de pilotagem, quanto mais proficiência, maior a importância do profissional dentro do grupamento, desde que ele também tenha outras qualidades como responsabilidade e um bom relacionamento interpessoal para trabalhar em equipe.

A clínica do trabalho contribuiu para dar visibilidade ao trabalho exercido pela UOPA e, por meio dessa visibilidade, tornar o trabalho conhecido pelos pares e pelas pessoas que não fazem parte do contexto aeronáutico. A possibilidade de se mostrar o trabalho não visível gera a chance de se obter reconhecimento ao se submeter ao julgamento do outro. Segundo Dejours (2004b), o trabalho precisa ser visível para haver reconhecimento.

As questões trazidas pelo grupo foram interpretadas e devolvidas para eles, por meio do relatório das sessões, o que fez com que refletissem sobre o que falavam e buscassem soluções para os problemas. Dessa forma, passaram a entender que os conflitos de relacionamento se dão pelas características da organização do trabalho aéreo, devido a escalas, locais de trabalho e pelas características de personalidade.

Na interface com a atividade aérea, a clínica contribuiu ao proporcionar à aeronáutica um método para auxiliar na solução de conflitos interpessoais que possam comprometer a segurança de voo. Também pode ajudar na interação das equipes para evitar que o fator humano continue sendo apontado como desencadeador de acidentes aéreos com altos índices estatísticos.

REFERÊNCIAS

Agência nacional de aviação civil (Brasil). (2005) Instrução de aviação civil - IAC 060 - 1002A. **Treinamento em gerenciamento de recursos de equipes (Corporate Resource Management – CRM)**. Brasília: 2005. Recuperado em 24 de março, 2012, de www.anac.gov.br/legislação.

BARRETO, M. R. M; FONSECA, D. B. A incidência do aspecto psicológico nos acidentes ocorridos na aviação civil brasileira no período de 1997 a 2002. In BORGES,

J. P. (org.). **Coletânea de artigos científicos**. Edição comemorativa – RJ. IPA. Sumaúma Editora e Gráfica. 2007.

DEJOURS, C. **A Loucura do trabalho**: estudo da psicopatologia do trabalho. 5ª edição ampliada. São Paulo. Cortez-Oboré, 1992.

DEJOURS, C; ABDOUCHELI, E; JAYET, C. **Psicodinâmica do trabalho**: contribuições da escola dejouriana à análise da relação prazer, sofrimento e trabalho. São Paulo: Atlas, 1994.

DEJOURS, C. **O fator humano**. São Paulo, FGV. 1997.

DEJOURS, C. **Conferências Brasileiras: identidade, reconhecimento e transgressão no trabalho**. São Paulo: Fundap: EAESP/FGV. 1999.

DEJOURS, C. **A banalização da injustiça social**. Rio de Janeiro: Editora FGV. 1999a.

DEJOURS, C. Subjetividade, trabalho e ação. **Revista Produção**, 14 (3), 27-34. 2004.

DEJOURS, C. *Addendum*. Da psicopatologia à psicodinâmica do trabalho. In LANCMAN, S.; SZNELWAR, L. I. (Orgs). In: **Christophe Dejours: da psicopatologia à psicodinâmica do trabalho**. Rio de Janeiro: Ed. Fiocruz; Brasília: Paralelo 15. P. 47-104. 2004a.

DEJOURS, C. Patologia da comunicação. Situação de trabalho e espaço público: a geração da energia com combustível nuclear. In LANCMAN, S. e SZNELWAR, L. I. (orgs.). **Christophe Dejours: da psicopatologia à psicodinâmica do trabalho**. Rio de Janeiro: Editora Fiocruz. Brasília: Paralelo 15. P. 243-275. 2004b.

DEJOURS, C. Entre sofrimento e reapropriação: o sentido do trabalho. In LANCMAN, S. e SZNELWAR, L. I. (orgs.). **Christophe Dejours: da psicopatologia à psicodinâmica do trabalho**. Rio de Janeiro: Editora Fiocruz. Brasília: Paralelo 15. P. 303-316. 2004c.

DEJOURS, C. Psicodinâmica do trabalho na pós-modernidade. In MENDES, A. M; LIMA, S. C. C; FACAS, E. P. (orgs.). **Diálogos em psicodinâmica do trabalho**. Brasília. Editora Paralelo 15. 2007.

DEJOURS, C. **Trabalho, tecnologia e organização. Avaliação do trabalho submetida à prova do real**. SP. Blucher. 2008a.

DEJOURS, C. Novas formas de servidão e de suicídio. In MENDES, A. M. **Trabalho e Saúde – O sujeito entre emancipação e servidão**. Curitiba, Juruá Editora. 2008b.

DEJOURS, C, BÈGUE, F. **Suicídio e trabalho: o que fazer?** Brasília, Paralelo 15. 2010.

DEJOURS, C; GERNET, I. Trabalho, subjetividade e confiança. In SEZNELWAR, I. L. (org). **Saúde dos Bancários**. SP. Publisher Brasil: Editora gráfica atitude Ltda. 2011.

DEJOURS, C. Do trabalho à subjetividade. In DEJOURS, C. **Trabalho vivo. Sexualidade e Trabalho**. Brasília. Paralelo 15. P. 175-197. V.1. 2012.

FERREIRA, M. C.; MENDES, A. M. **Trabalho e riscos de adoecimento**: O caso dos auditores-fiscais da Previdência Social Brasileira. Brasília, DF: Edições LPA, 2003.

FONSECA, C. S, BARRETO, M. R. M. Aspectos psicológicos no pós-acidente. In BORGES, J. P. (org.). **Coletânea de artigos científicos**. Edição comemorativa – RJ. IPA. Sumaúma Editora e Gráfica. 2007.

GERNET, I; DEJOURS, C. Avaliação do trabalho e reconhecimento. In BENDASSOLO, P. F; SOBOLL, L. A. P. **Clínicas do trabalho – Novas perspectivas para compreensão do trabalho na atualidade**. São Paulo: Atlas. 2011.

HELOANI, R. Sob a ótica dos pilotos: uma reflexão política sobre condições e organização do trabalho dos controladores de voo. **Revista Psicologia Política**. 8 (16), 205-230. 2008.

MENDES, A. M. Novas formas de organização do trabalho, ação dos trabalhadores e patologias sociais. In: MENDES, A. M. (Org.). **Psicodinâmica do trabalho: teoria, método e pesquisas**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2007.

MENDES, A. M; ARAUJO, L. K. R; MERLO, A. R. C. Prática clínica em psicodinâmica do trabalho: experiências brasileiras. Em BENDASSOLO, P. F; SOBOLL, L. A. P. **Clínicas do trabalho – Novas perspectivas para compreensão do trabalho na atualidade**. São Paulo: Atlas. 2011.

MENDES, A. M; ARAÚJO, L. K. R. **Clínica psicodinâmica do trabalho: o sujeito em ação**. Curitiba: Juruá. 2012.

MOREIRA, S. L. B. A psicologia da aviação e a segurança de voo. Em PEREIRA, M. C; RIBEIRO, S. L. O. (org.). **Os voos da psicologia no Brasil: estudos e práticas na aviação**. Rio de Janeiro: Departamento de Aviação Civil. 2001.

PSYCHODYNAMIC CLINIC OF WORK AND CRM: COOPERATION AND INTERPERSONAL RELATIONSHIP

ABSTRACT: This article intends to show the relationship between CRM and the psychodynamic clinic of work. Its objective is to indicate how the psychodynamic clinic of work can be used in the analysis of the air activity and help to prevent aircraft accidents. With this in mind, it shows the clinic of work made with the UOPA (Air Operations Unit) of the DETRAN (State Traffic Department in Brazil). Ten traffic officers participated in the sessions. A total of 10 sessions were performed in the officers' workplace, with an average one hour and a half per session. The data were analyzed in accordance with the Clinical Analysis of Work proposed by Mendes and Araújo (2012). The results indicate that the work of piloting is characterized by the diversity of the activity, complexity of the task, qualification required, need of constant professional improvement, voluntary choice of the task, role played by motivation, and simultaneous utilization of all physical, psycho-sensory and intellectual potentialities by these professionals. Moreover, it was possible to observe that trust relationship with one another, together with cooperation, is a matter of survival, because the work is done in a collective manner. But, despite the existing hardships, this activity is regarded as a source of pleasure, recognition and psychic balance. The clinic of work contributed to offer the aeronautics a

method to assist in the solution of interpersonal conflicts that could, otherwise, compromise flight safety.

KEYWORDS: Clinic of Work. Psychodynamic of Work. CRM.