

O Modelo CISM utilizado pela Eurocontrol

Rebeca Albert da Mata Rezende^{1,4}, Lígia Maria Soto Urbina², Luis Xavier de Oliveira Souza³

1 Empresa Brasileira de Infraestrutura Aeroportuária, Recife, PE

2 Instituto Tecnológico de Aeronáutica, São José dos Campos, SP

3 Empresa Brasileira de Infraestrutura Aeroportuária, Brasília, DF

4 albertrebeca2@gmail.com

RESUMO: Os profissionais de navegação aérea estão rotineiramente expostos a situações de risco. Eventos com potencial efeito traumático podem conduzir ao desenvolvimento de transtornos mentais nestes indivíduos. Reações físicas, cognitivas, emocionais e comportamentais resultantes de incidentes críticos podem afetar diretamente a segurança das operações aéreas, haja vista as interferências que podem afetar o desempenho profissional dos profissionais afetados. Visando lidar de modo efetivo com tais situações, diversas organizações Provedoras de Serviços de Navegação Aérea [PSNA] utilizam o *Critical Incident Stress Management* [CISM], que se constitui em um processo de ajuda psicológica a profissionais envolvidos em incidentes críticos. O seu objetivo é o retorno rápido e saudável do profissional à sua rotina operacional, minimizando a possibilidade de desenvolvimento do Transtorno do Estresse Pós-Traumático [TEPT]. O CISM é uma ferramenta que auxilia a segurança operacional de maneira ainda mais eficiente com o estabelecimento da ‘cultura de reporte’ na organização, dentro da filosofia de ‘cultura justa’. Pois, facilita a comunicação de ocorrências que antes não eram relatadas pelo receio de represálias (punições), além de melhorar o gerenciamento de acidentes e incidentes aeronáuticos. Este trabalho apresenta o Modelo CISM utilizado pela *European Organization for the Safety of Air Navigation* [Eurocontrol] como uma proposta a ser introduzida e regulada no Brasil, para a manutenção da capacidade laboral de profissionais de controle de tráfego aéreo.

Palavras chave: Cultura Justa. Estresse. Incidente Crítico. Navegação Aérea. Segurança Operacional

The Eurocontrol CISM Model

ABSTRACT: Air navigation professionals are routinely exposed to hazardous conditions. Potentially traumatic events may lead to the development of mental traumas in these individuals. Physical, cognitive, emotional and/or behavioral reactions resulting from critical incidents can directly affect flight safety, considering that interferences can affect performance of professionals. Aiming to deal effectively with such situations, Air Navigation Service Providers use the *Critical Incident Stress Management* [CISM], which constitutes a process of psychological support to professionals involved in critical incidents. The goal of CISM is the return of those professionals to their operational routine in a quick and health way, minimizing the development of Post-Traumatic Stress Disorder. CISM is an additional tool to improve flight safety even more effective inside organizations supportive of reporting culture under a just culture environment. Therefore facilitates better occurrence communication previously underreported by the fear of punishment and improves risk management. This paper presents the CISM Model used by the *European Organization for the Safety of Air Navigation* [Eurocontrol] as a proposal to be introduced and regulated in Brazil in order to maintain professional performance of air traffic controllers.

Key words: Just Culture. Stress. Critical Incident. Air Navigation. Flight Safety

Citação: Rezende, RAM; Urbina, LMS; Souza, LXO. (2015) O Modelo CISM utilizado pela Eurocontrol. *Revista Conexão Sipaer*, Vol. 6, No. 1, pp 54-60.

Recebido 18 de dezembro 2014; **Aceito** 16 de fevereiro 2015; **Publicado** 30 abril de 2015

1 INTRODUÇÃO

A aviação é uma atividade complexa que envolve riscos e o impacto de incidentes ou acidentes não está limitado às perdas materiais e humanas. Eventos dessa natureza apresentam potencial para desestabilizar o comportamento dos profissionais envolvidos, levando-os a apresentar diversos sintomas e comportamentos inadequados como, por exemplo, ansiedade, depressão, fobia, pânico e alcoolismo. Tais comportamentos podem afetar a vida profissional, familiar e social dos profissionais, encurtando carreiras ou, até mesmo, acarretando em riscos à segurança operacional da aviação (Eurocontrol, 2004; Fonseca & Barreto, 2009).

O erro faz parte da condição humana e há a expectativa de que certos grupos profissionais sejam mais bem preparados para enfrentar situações críticas. Todavia, eventos

com considerável potencial traumatizante, denominados como incidentes críticos, podem ocorrer, ultrapassando o âmbito da experiência desses profissionais e, até mesmo, sua capacidade de enfrentamento com estratégias individuais.

Para Leonhardt e Vogt (2006), à primeira vista se pode relacionar um incidente crítico a situações catastróficas com múltiplas vítimas. Contudo, a definição de incidente crítico se baseia na pessoa afetada e em suas reações individuais.

O estresse gerado após um incidente crítico, em inglês *Critical Incident Stress* [CIS], causa reações individuais que podem se manifestar de formas diferentes e atingir intensidades distintas. Em alguns indivíduos, este tipo de evento tem potencial para causar o Transtorno de Estresse Pós-Traumático [TEPT]. Durante as primeiras 24 horas após o incidente crítico, cerca de 86% das pessoas que

vivenciaram o CIS irão apresentar reações emocionais, cognitivas, comportamentais ou físicas, que são esperadas após um evento anormal. Quando o CIS não é tratado, muitas pessoas sentirão sintomas entre seis meses e um ano após o evento, sendo que 4% dos indivíduos que apresentaram o CIS correm o risco de desenvolver o TEPT (Dooling, 1996 citado em Eurocontrol, 1997).

Desse modo, com a finalidade de garantir assistência psicológica aos indivíduos que tenham se envolvido em acontecimentos traumáticos, organizações Provedoras de Serviços de Navegação Aérea [PSNA], em vários países, optaram pelo uso do *Critical Incident Stress Management* [CISM] para o gerenciamento do estresse decorrente de incidentes críticos (Eurocontrol, 1997; 2004).

Segundo a *European Organization for the Safety of Air Navigation* [Eurocontrol], o sofrimento ou estresse a longo prazo são as razões mais comuns para o afastamento de profissionais de suas atividades operacionais, mudanças de direção profissional e, até mesmo, a cessação do trabalho (Eurocontrol, 2004).

Ao implantar o CISM, a organização tem o objetivo de lidar com incidentes críticos de forma mais eficiente, possibilitando o retorno dos profissionais envolvidos às suas funções da forma mais rápida e saudável possível. O objetivo deste trabalho é apresentar o CISM e sua relação com a segurança operacional como uma proposta a ser aplicada por PSNA no Brasil.

2 METODOLOGIA

Este trabalho é dedicado ao gerenciamento de crise e ao suporte psicológico aos profissionais em situações de estresse pós-acidente aeronáutico, tendo em vista a necessidade de reduzir os impactos psicológicos e facilitar a recuperação da capacidade produtiva destes indivíduos.

A pesquisa bibliográfica e abordagem qualitativa serviram de base metodológica para a análise comparativa entre os assuntos consultados, sendo que a primeira se concentrou nas publicações relativas ao CISM aplicado à navegação aérea. A escolha do Modelo utilizado pela Eurocontrol se deve ao fato do mesmo ser baseado no Modelo de Mitchell (2006), que já foi adaptado às necessidades específicas do controle de tráfego aéreo.

Os critérios relativos à segurança operacional foram pesquisados em relação à influência da 'cultura justa' no comportamento dos profissionais de navegação aérea, especialmente, quanto ao reporte de ocorrências, haja vista a relação direta deste com a aplicação do CISM.

3 CISM E A SEGURANÇA OPERACIONAL

O CISM comporta várias etapas para ajudar profissionais afetados por eventos críticos a lidarem com o CIS, por meio de intervenções diretas e imediatas baseadas em conversas estruturadas, que criam vantagens a profissionais e organizações PSNA. O CISM minimiza as reações de CIS, restabelecendo a habilidade para o trabalho e

previnindo a ocorrência do TEPT, atuando diretamente como mais um sistema de aporte à cultura de segurança (Eurocontrol, 2008).

O CISM destaca a importância fundamental do reporte de incidentes críticos pelos profissionais envolvidos, ratificando a importância da 'cultura justa'. A punição infundada agrava ainda mais o impacto psicológico sobre o profissional (controlador de tráfego aéreo), diante de incidentes ou acidentes aéreos (Eurocontrol, 2004). Os aspectos da 'cultura justa', como transparência e ferramentas auxiliares para o retorno do profissional, após uma experiência negativa, ainda são dificilmente encontrados nos ambientes operacionais de controle de tráfego aéreo (Eurocontrol, 2004).

O primeiro passo necessário à cultura justa é o reconhecimento que o erro humano não pode ser totalmente eliminado, mas somente reduzido, permitindo que as organizações desenvolvam processos internos de aprendizagem com os incidentes e passem a melhorar as condições de trabalho, a fim de minimizar a probabilidade de ocorrência de erros humanos. (Reason, 1997).

Dörner (2006 citado em Vlasek, 2009) afirma que todos cometem erros e somente o contexto irá influenciar se o erro poderá causar incidentes/acidentes ou nunca será percebido. A eficácia de medidas de controle do erro humano depende da cultura de segurança organizacional que, por sua vez, requer atmosfera de confiança mútua (*top-down/bottom-up*), limites claros entre comportamentos aceitáveis e inaceitáveis e o incentivo para que os profissionais apresentem informações essenciais à segurança.

Assim, a organização incentiva a participação individual dos profissionais em relatar seus próprios erros, pois oferece suporte desde a alta administração, evitando a punição desnecessária dos mesmos e transformando as informações de erros reportados como oportunidades de aprendizado coletivo (Reason, 1997). A voluntariedade no relato de erros baseia a cultura de reporte, componente fundamental da 'cultura justa', indispensável à melhoria dos níveis de segurança operacional dentro das organizações (Baron, 2008 citado em Vlasek, 2009).

Segundo a Eurocontrol (2008 citado em Vlasek 2009), a 'cultura justa' não prega tolerância a atos de violação intencional, destrutivos ou negligentes, nem a punição de colaboradores devido a ações, omissões ou decisões compatíveis com seu nível de experiência e de formação profissional. Desta forma, a mesma promove o compartilhamento de informações relativas às consequências das ações para prevenir consequências materiais e possíveis efeitos sobre os indivíduos (ICAO, 1993), trazendo responsabilidade ao profissional para o reporte e a divulgação de ocorrências (Vlasek, 2009).

Esta responsabilidade tem o objetivo de melhorar a segurança operacional, reconstruindo barreiras sistêmicas em seus devidos locais e criando novas e melhores defesas para evitar acidentes (Hollnagel, 2006 citado em Vlasek, 2009).

Caso a organização não disponha de política de cultura justa, estabelecida e ratificada diariamente por seus gestores, diversas ocorrências passarão despercebidas, pois sequer serão reportadas pelos profissionais envolvidos (Stolzer, Halford e Goglia, 2008). Tal condição segue em sentido contrário aos princípios da segurança operacional, que visam disseminar o aprendizado proveniente de qualquer tipo de erro.

Assim, percebe-se que o CISM auxilia na segurança operacional, pois se o incidente crítico for reportado, o profissional receberá a ajuda psicológica adequada e, paralelamente, a falha cometida será analisada, permitindo que ações corretivas sejam adotadas para evitar sua recorrência. Além disso, tanto o CISM quanto a rotina de tratamento de anomalias alcançarão diversas ocorrências antes omitidas.

Portanto, de acordo com Rezende (2012, p. 68), ‘a eficácia de um programa dessa natureza será potencializada se estiver estabelecida na organização a ‘cultura de reporte’, incorporada na forma de ‘cultura justa’, pois, não apenas, os casos de acidentes ou incidentes aeronáuticos serão analisados, mas também as diversas ocorrências atualmente não relatadas pelo medo da punição.

A situação reportada a seguir reflete o conflito existente em organizações que ainda não utilizam a cultura justa.

‘Após ter orientado a tripulação com proa (do radar) e razão de descida, minha atenção foi desviada para outro tráfego. Apesar de outras circunstâncias mitigadoras sobre o incidente, acredito ter contribuído para a ocorrência, pois julguei mal a situação. A tripulação não reportou o evento e nossa seção de investigação de incidentes punia, ao invés de tentar aprender com a situação. Desse modo, acabei não reportando também o incidente. Todavia, isso se tornou um pesadelo, pois eu precisava dizer o que havia acontecido, a fim de avaliar a situação com os outros. Eu queria dizer a todos que sentia muito e que tinha cometido um erro, mas era tarde demais. Analisar o incidente poderia ter me ajudado a lidar com isso. Então, não importam as consequências, reportarei nas próximas vezes’ (Eurocontrol, 1997, p.10, tradução nossa).

Apesar do CISM ser amplamente difundido no ambiente de tráfego aéreo e ter contribuição direta no gerenciamento da segurança operacional, o assunto não está regulado no Brasil, no que se refere à aplicação nos PSNA.

4 O MODELO CISM DA EUROCONTROL

A Eurocontrol tem grande interesse no desenvolvimento de serviços de intervenção em momentos de crise e na padronização de programas CISM para o controle de tráfego aéreo europeu (Eurocontrol, 2014; Mitchell, 2006). Esta organização utiliza um processo, semelhante à quase totalidade dos países, baseado no Modelo de Mitchell, fundador da *International Critical Incident Stress Foundation* [ICISF], devidamente adaptado ao controle de tráfego aéreo (Eurocontrol, 2004; 2008 & NATCA, 2012).

Os métodos de gerenciamento de estresse utilizados no CISM são ações preventivas que consistem em discussões estruturadas sobre os incidentes críticos, realizadas pelos próprios colegas de trabalho, chamados de pares, ou por profissionais de saúde mental, que tenham sido devidamente qualificados para aplicar o CISM (Eurocontrol, 2008).

A seguir, estão descritos os fundamentos do Modelo CISM utilizado pela Eurocontrol, considerando suas fases, equipes, técnicas de aplicação e critérios de avaliação e reforço (1997; 2004; 2008).

4.1 FASES

O gerenciamento do CIS deve ser iniciado antes da ocorrência de um evento crítico, uma vez que os profissionais participantes devem estar preparados para a sua ocorrência antecipadamente. O Modelo é composto pelas fases de informação, treinamento e apoio pós-incidente (Eurocontrol, 2008).

4.1.1 INFORMAÇÃO

Nesta fase são descritas as informações sobre o fenômeno, as reações potenciais aos eventos críticos e os métodos de apoio aos indivíduos, constituindo-se como fundamental à preparação anterior para lidar com incidentes críticos. Os serviços oferecidos pelo CISM devem receber ampla divulgação, em conjunto com a natureza e sintomas do CIS, tendo em vista que quanto mais cedo o indivíduo reconhecer os sintomas, melhor será a sua resposta e as consequências pessoais e organizacionais na recuperação do quadro de estresse (Eurocontrol, 2008).

A promoção interna do CISM pode ser realizada pela publicação de boletins, informes e revistas contendo informações sobre o CIS, frente à política da organização e a descrição dos serviços implantados nesta área. Também podem ser utilizadas cartas pessoais endereçadas à residência de cada profissional, para que a família tenha consciência do seu papel diante do CIS, além de encontros com psicólogos e fóruns onde possam ser discutidas as atuais experiências com o CIS em outras áreas da organização ou mesmo no controle de tráfego aéreo (Eurocontrol, 2008).

4.1.2 TREINAMENTO

Ação que deve contemplar todos os níveis da organização e que deve ser feita de maneira natural e eficaz, com a introdução do CISM nos programas de formação de pessoal. Durante os treinamentos, as reações psicossomáticas podem ser expostas por meio de estudos de casos reais ou filmes, que possibilitem o seu reconhecimento pelos indivíduos em situações futuras (Eurocontrol, 2008).

Vale ressaltar que os ‘pares’ deverão receber formação adicional sobre as abordagens específicas do CISM, tais como: comunicação, técnicas de entrevista, etc. Os

ensinamentos não podem ser vistos somente na teoria e, como as possibilidades para a prática são bastante escassas, é importante que a personalidade e atitudes do 'par' se encaixem naturalmente para o papel, como será pormenorizado à frente ao citar a equipe de aplicação.

4.1.3 APOIO PÓS-INCIDENTE CRÍTICO

Esta é a fase assistencial, onde os profissionais envolvidos em incidentes críticos recebem intervenções individuais ou em grupos, por meio de conversas estruturadas e orientadas pelas equipes treinadas na aplicação do CISM.

Para garantir os objetivos do CISM é importante haver acompanhamento das sessões de aconselhamento (*follow-up*), que pode ser fornecido por equipes aplicadoras (pares), lançando mão de conversas informais, telefonemas ou visitas domiciliares; ou por profissional qualificado (Eurocontrol, 2008).

4.2 EQUIPES DE APLICAÇÃO

O apoio das equipes do CISM deve estar disponível e ser acessível 24 horas por dia, em qualquer dia do ano, sendo bastante recomendado que existam folhetos informativos contendo os nomes e contatos dos membros das equipes (Eurocontrol, 2008).

Além da equipe descrita a seguir, parentes e amigos próximos dos profissionais envolvidos também devem participar do programa, uma vez que o conhecimento profundo dos indivíduos afetados pode ser combinado às informações de CIS para verificar se as orientações de apoio são cumpridas (Eurocontrol, 2008).

A alta administração é fundamental neste cenário, uma vez que todo o programa deve estar estabelecido em políticas e procedimentos organizacionais, além da presença física indispensável dos gestores no menor tempo possível para proporcionar apoio aos profissionais envolvidos (Eurocontrol, 2008).

4.2.1 PARES

Os pares são colegas de trabalho, selecionados em todos os níveis da organização, treinados para apoiar os profissionais que passaram por um incidente crítico. Esse grupo deve colaborar na definição do programa de treinamento, em sua aplicação real e acompanhamento das sessões de aconselhamento (*follow-up*). Caso estes pares considerem, que por não serem necessariamente psicólogos, a situação requeira intervenção de profissional de saúde mental, devem acionar o especialista existente na equipe do CISM.

As características pessoais dos facilitadores do CISM (pares) são indispensáveis ao desempenho de suas funções. A imagem do 'par' dentro da organização é tão importante quanto o treinamento que este deve receber, uma vez que características pessoais, como estabilidade emocional, confiabilidade e sensibilidade frente aos demais profissionais,

dirijam a escolha desse indivíduo como ação crucial para o sucesso na introdução do CISM em qualquer organização (Eurocontrol, 2008).

A voluntariedade dos 'pares', associada à ciência de que não há implicações profissionais, recompensas ou prêmios pela participação são fundamentais, sendo importante que cada 'par' separe seu papel enquanto participante do CISM de sua função na organização (Eurocontrol, 2008).

4.2.2 PROFISSIONAIS DE SAÚDE MENTAL

O suporte dado por profissionais com formação acadêmica na área de saúde mental pode ser dado por membros da organização ou por especialistas alheios à mesma, sendo indispensável a capacitação destes indivíduos no CISM e sua familiarização com as características inerentes ao controle de tráfego aéreo (Eurocontrol, 2008).

A aplicação do CISM diante de eventos críticos pode envolver 'pares', profissionais de saúde mental ou ambos, de acordo com a política estabelecida pela organização, a magnitude e os impactos de cada evento (Eurocontrol, 2008).

4.3 TÉCNICAS DE APLICAÇÃO

O CISM não se configura como terapia, mas sim como um conjunto de técnicas de entrevista que foram desenvolvidas para que os próprios colegas de trabalho possam auxiliar na recuperação de profissionais que tenham sofrido incidentes críticos, não sendo requerida formação profissional em ciências humanas para aplicá-las, mas sim treinamentos e exercícios práticos (Eurocontrol, 2008).

Diversas técnicas, individuais ou em grupo, são eficazes para amenizar os efeitos do CIS, acelerando o retorno dos profissionais ao estado psicológico anterior ao incidente, ou mesmo a estados ainda melhores. As primeiras possibilitam soluções direcionadas às reações apresentadas pelo profissional, enquanto que as últimas têm por objetivo a normalização de experiências. A escolha das técnicas a utilizar deve considerar diferenças culturais, recursos disponíveis, personalidade dos indivíduos expostos a incidentes críticos e o tempo decorrido após o evento (Eurocontrol, 2008).

4.3.1 TÉCNICAS INDIVIDUAIS

Neste tipo de abordagem, 'pares' ou profissionais de saúde mental facilitam a conversação, orientando os indivíduos durante seu processo de recuperação. A seguir, será descrita uma dessas técnicas de aplicação individual, denominada 'One-on-one' (Eurocontrol, 2008).

4.3.1.1 *One-on-one*

Esta técnica de aplicação do CISM requer habilidades de comunicação, incluindo, especificamente, a capacidade de saber ouvir, além do conhecimento do fenômeno de CIS, que pode incluir respostas como ansiedade excessiva, remorso, negação ou tristeza que o facilitador deve estar preparado para lidar durante a conversação (Eurocontrol, 2008).

O atendimento de emergência tem se mostrado bastante eficaz quando iniciado com questionamentos que exigem respostas ao nível cognitivo, sobre assuntos conhecidos pelos indivíduos, para em seguida adentrar no nível emocional, sobre os sentimentos por eles experimentados, e regressar ao nível cognitivo (Eurocontrol, 2008).

Portanto, a organização de diálogos ‘one-on-one’, após um incidente crítico, deve seguir os passos descritos a seguir:

1. Introdução: o facilitador deverá se apresentar e esclarecer seu papel no processo, enfatizando a confidencialidade da conversa.
2. O que ocorreu? O facilitador inicia com perguntas sobre o evento crítico, procurando ser bastante objetivo para obter a maior quantidade de informações possível. Ao responder a essas perguntas, as emoções sentidas pelos indivíduos durante o evento podem ressurgir e, conseqüentemente, a conversa deverá ser reconduzida para a descrição dos fatos ocorridos.
3. Como você se sente? O facilitador adentra a área emocional esclarecendo que as reações ao incidente crítico são absolutamente normais.
4. Estratégias de enfrentamento: o facilitador sugere ações que possam ajudar no enfrentamento da situação e dos sintomas, solicitando ao indivíduo afetado pelo estabelecimento de um plano de ação, que pode ser revisto futuramente.
5. Revisão da entrevista: o facilitador resume as informações veiculadas na conversação, reformulando o que foi dito a partir dos fatos apresentados, passando pelas reações de estresse, até o plano de ação estabelecido.
6. Recomendações práticas: o facilitador sugere ações que podem contribuir na recuperação do profissional, bem como contatos de profissionais de saúde mental que podem ser envolvidos no processo.

4.3.2 TÉCNICAS EM GRUPO

Quando um grupo de profissionais compartilha o mesmo incidente crítico, atividades em grupo são recomendadas uma vez que a interação facilita a recuperação de cada indivíduo. A título de exemplo, serão descritas a seguir as técnicas utilizadas no ‘Critical Incident Stress Debriefing’ [CISD] e no ‘Defusing’ (Eurocontrol, 1997).

4.3.2.1 *Critical Incident Stress Debriefing*

A Figura 1 mostra as sete etapas da técnica CISD, que deve ser conduzida por profissionais de saúde mental com o apoio de ‘pares’ que tratam de questões mais operacionais, deixando aos primeiros a assistência emocional. O grupo de

profissionais que vivenciaram o incidente crítico pode ser composto de três a 20 pessoas e a intervenção deve ser aplicada de 24 a 72 horas após o evento. O local deve ser confortável, ficando todos, preferencialmente, sentados em círculo e a duração máxima da atividade é de três horas, não sendo permitidos quaisquer intervalos, devendo ser feito controle de acesso por um membro da equipe do CISM para evitar a entrada ou a saída de pessoas no ambiente utilizado (Eurocontrol, 1997).



Figura 1: As sete etapas do CISD (Eurocontrol, 1997)

A equipe deve guiar os participantes do nível cognitivo para o nível emocional, retornando ao primeiro, de modo que as emoções sejam aliviadas de forma construtiva, buscando abordar as questões a seguir, de acordo com cada etapa:

1. Introdução: quem eles são?;
2. Fato: o que aconteceu? Qual o evento crítico?;
3. Pensamento: o que pensavam no momento?;
4. Reação: o que sentiram? Qual foi a pior coisa?;
5. Sintomas: quais foram os sintomas do CIS experimentados?;
6. Educação: esclarecer que todas as reações vivenciadas são normais ao evento anormal, fornecendo dicas para o gerenciamento do estresse; e
7. Reentrada: resumir e responder às perguntas.

4.3.2.2 *Defusing*

Esta técnica é uma versão mais curta do *Debriefing*, com duração de 20 a 60 minutos, revestindo-se de menor formalidade, pode ser conduzida por um par ou um especialista, de acordo com as três etapas, correspondentes ao CISD, mostradas na Figura 2. A técnica de *Defusing* deve ser trabalhado com grupos menores (máximo de três pessoas) e deve ser aplicado tão logo quanto possível, preferencialmente, em até 24 horas após o incidente crítico. Entretanto, a mesma permite acesso menos profundo à parte emocional dos profissionais em relação ao CISD (Eurocontrol, 1997).

Segundo Mitchell et al (1997 citado em Eurocontrol, 1997, p. 24), a técnica de *Defusing* ‘oferece uma oportunidade para as pessoas envolvidas em um evento horrível falarem brevemente sobre essa experiência antes de

terem tempo de repensar sobre ela e, possivelmente, interpretarem mal seu verdadeiro significado’.



Figura 2: Comparação entre *Debriefing* e *Defusing*. (Eurocontrol, 1997).

Esta é a técnica mais empregada nos processos de CISM aplicados ao controle de tráfego aéreo e, de acordo com a *International Federation of Air Traffic Controllers' Association*, caso não seja utilizada, não será possível oferecer assistência ideal aos controladores envolvidos em incidentes críticos. A condição do facilitador ser um ‘par’ que conhece limitações e características do ambiente operacional torna mais fácil a verbalização de fatos e emoções pelo profissional afetado.

A técnica de *Defusing* pode ser dividida em três fases:

1. Introdução: onde o condutor do processo se apresenta, expõe as regras de *Defusing*, solicitando a apresentação de cada participante;

2. Exploração: esta fase corresponde às fases ‘Fato’, ‘Pensamento’, ‘Reação’ e ‘Sintomas’ do CISM, agrupadas e executadas de forma mais flexível, com duração entre 10 e 30 minutos); e

3. Informação: correspondente às fases de ‘Ensino’ e ‘Reentrada’ no CISM.

4.4 AVALIAÇÃO E REFORÇO

Como toda ferramenta gerencial, o CISM deve ser avaliado periodicamente para verificar possíveis melhorias no atendimento às metas estabelecidas na política da organização e na alocação de recursos envolvidos, frente às necessidades que motivaram sua implantação na mesma. Em havendo discrepâncias, é necessário analisar e reorientar o programa, ação que pode incluir a revisão de conteúdo – na fase de informação e na mensagem veiculada nos treinamentos, etc; – e também na política organizacional, como, por exemplo, mudando a estratégia de informação e de procedimentos para uso adequado da mesma, etc.

O registro de atendimentos CISM deve ser mantido somente em termos qualitativos e de forma anônima, eliminando a possibilidade de divulgação da quantidade de incidentes críticos ou de nomes dos amparados pelo processo. Este registro é fundamental para justificar a importância do CISM e a sua continuidade, uma vez que o seu uso pode ser

necessário a qualquer momento por longos períodos de tempo.

A continuidade do CISM é reforçada por sua eficiência, que se traduz no resultado direto de políticas e procedimentos estabelecidos formalmente dentro da organização para a atualização no treinamento de conscientização sobre o CISM, no conteúdo das mensagens com uso de exemplos novos, nos benefícios ofertados, na manutenção e, até mesmo, a renovação da equipe facilitadora do CISM. Esta última ação se faz necessária, tendo em vista que alguns membros podem ter sido afetados pelas experiências dos colegas, desenvolvendo a chamada ‘fadiga da compaixão’. A prevenção desta deve ser feita, quando necessário, por profissionais de saúde mental que podem detectar a necessidade de aplicar as técnicas do CISM no próprio grupo de facilitadores.

5 CONCLUSÃO

O incidente crítico afeta diversos profissionais causando reações físicas, cognitivas, emocionais e comportamentais que podem interferir diretamente na segurança operacional da aviação. Diante desta realidade, fica evidente a necessidade de dotar a organização de barreiras de proteção destinadas à saúde mental dos profissionais frente a situações potencialmente traumáticas no ambiente operacional.

O CISM representa uma ferramenta que tem sido utilizada em diversos países com resultados positivos junto aos PSNA. Diante desta realidade, o presente trabalho apresentou o Modelo utilizado pela Eurocontrol como uma opção a ser considerada e implantada no setor aéreo brasileiro, a fim de otimizar o uso dos recursos humanos das organizações, atuando como suporte adicional à segurança operacional.

O CISM oferece apoio psicológico estruturado, resgatando a produtividade de profissionais envolvidos em incidentes críticos de forma rápida e saudável. Além disso, a implantação do mesmo na organização ratifica a ‘cultura do reporte’, pois mais situações de risco passam a ser conhecidas, analisadas e gerenciadas em todos os fatores contribuintes, sob os aspectos humano, organizacional ou de outra natureza, possibilitando a criação de novas barreiras para evitar eventos catastróficos.

O CISM também ratifica a ‘cultura justa’, melhorando políticas e procedimentos organizacionais que permitem a clara distinção entre comportamentos aceitáveis e não aceitáveis, contribuindo para elevar o nível de segurança operacional. Todos estes atributos destacam a necessidade de a autoridade aeronáutica brasileira considerar a adoção do CISM, criando normas e cursos específicos de capacitação, fiscalização e monitoramento de sua aplicação, a fim de viabilizar o uso da metodologia pelos PSNA.

AGRADECIMENTOS

À Psicóloga Maria da Conceição Pereira pelo apoio e incentivo, além do imenso respeito e admiração por seu

trabalho, em especial, no compartilhamento de suas experiências profissionais.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- European Organisation for the Safety of Air Navigation (Eurocontrol). (1997) *Human Factors Module: Critical Incident Stress Management*.
- . (2004) *Critical Incident Stress Management in Air Traffic Control, EEC Note no. 15/04, Project SAF-D-E3-000*, France.
- . (2008) *Critical Incident Stress Management: User Implementation Guidelines*, Brussels.
- . (2014) *About Eurocontrol*, [Online], Available at: <http://www.eurocontrol.int/about-eurocontrol> [16 Sep 2014].
- Fonseca, CS, Barreto, MRM. (2009) Suporte Psicológico no Pós Acidente: relato de uma experiência, In: *Encontro Brasileiro de Psicologia Aplicada à Aviação*, no. 4, Porto Alegre, Anais eletrônicos, [Online], Disponível em: <https://www.ipa.aer.mil.br/pdf/poster2.pdf> [10 Set 2014].
- Leonhardt, J, Vogt, J. (2006) Critical incident, critical incident stress, post traumatic stress disorder: definitions and underlying neurobiological process, In: Leonhardt, J, Vogt, J (Ed.) *Critical incident stress management in aviation*, Hampshire: Ashgate, pp. 43-52.
- Mitchell, JT. (2006) A Brief History of Crisis Intervention Support Services in Aviation, In: Leonhardt, J (Ed) Vogt, J (ed.). *Critical Incident Stress Management in Aviation*, Hampshire: Ashgate, pp. 65-79.
- National Air Traffic Controllers Association (NATCA) (2012), *History of NATCA/FAA CISM Program* [Online], Available at: <http://www.natcacism.com/index.asp> [11 Sep 2014].
- International Civil Aviation Organization [ICAO]. (1993) *Human Factors Digest No. 10: human factors, management and organization*. Circular 247-AN/148, Montreal, Quebec, Canada.
- . (2009) *Safety Management Manual [SMM]*, Doc 9859-AN/460, 2nd Edition, Montreal, Quebec, Canada.
- Reason, J. (1997) *Managing the Risks of Organizational Accidents*, Nova York: Cambridge University Press.
- Rezende, RAM. (2012) *Proposta de programa de gerenciamento do estresse em incidente crítico aos profissionais da navegação aérea da Infraero*, Dissertação de Mestrado Profissionalizante em Engenharia Aeronáutica – Instituto Tecnológico de Aeronáutica, São José dos Campos.
- Stolzer, AJ, Halford, CD, Goglia, JJ. (2008) *Safety management systems in aviation*, Aldershot: Ashgate.
- Vlasek, A. (2009) *Just culture and the impact on organizational learning: why a just culture can help to improve safety by increasing organizational learning at all staff levels inside a company*, Dissertation, University of Lund, Sweden.