

CISM e o modelo utilizado pela Eurocontrol

Rebeca Albert da Mata Rezende

Luis Xavier de Oliveira Souza

::: Empresa Brasileira de Infraestrutura Aeroportuária (Infraero) :::

Lígia Maria Soto Urbina

::: Instituto Tecnológico de Aeronáutica (ITA) :::

Há a expectativa de que certos grupos profissionais sejam mais bem preparados para enfrentar situações críticas. Todavia, podem ocorrer eventos com considerável potencial traumatizante (denominados como incidentes críticos), que ultrapassem o âmbito da experiência desses profissionais e para os quais as estratégias individuais de enfrentamento não sejam suficientes. A experiência profissional pode não ser o bastante para permitir a resolução do trauma e o profissional pode deixar de desempenhar suas atividades em seu nível normal de performance.

O estresse gerado após um incidente crítico (*Critical Incident Stress - CIS*) causa reações individuais que podem se manifestar de formas e intensidades distintas, a exemplo de ansiedade, depressão, fobia, pânico e alcoolismo, sendo que, alguns indivíduos, têm potencial para desenvolver o Transtorno de Estresse Pós-Traumático (TEPT). Tais reações acarretam em riscos à segurança operacional da aviação (Dooling, 1996 *apud* 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 pela implantação do Programa *Critical Incident Stress Management* (CISM) para o gerenciamento do estresse decorrente de incidentes críticos (Eurocontrol, 1997; 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 Programa CISM, utilizado pela Eurocontrol, e sua relação com a segurança operacional como uma proposta para aplicação nos PSNA brasileiros.

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

O CISM destaca a fundamentalidade de relatos de incidentes críticos por parte dos profissionais envolvidos, ratificando a importância da cultura não punitiva. A ausência desta, agrava ainda mais o impacto psicológico no profissional (controlador de tráfego aéreo) diante de incidentes ou acidentes aéreos (Eurocontrol, 2004).

É necessário reconhecer que o erro humano não pode ser totalmente eliminado, mas, tão somente reduzido, a fim de permitir às organizações aprenderem com os incidentes, sendo necessário modificar as condições de trabalho para minimizar a probabilidade de ocorrência de erros humanos (Reason, 1997).

A eficácia das medidas de controle do erro humano depende da cultura de segurança da organização que, por sua vez, requer uma atmosfera de confiança interna, o incentivo aos profissionais para que apresentem informações essenciais à segurança e, também, o claro estabelecimento dos limites entre comportamentos aceitáveis e inaceitáveis. Assim, a organização incentiva a vontade individual dos profissionais em relatar seus próprios erros, pois oferece suporte desde a alta administração, evitando a punição dos mesmos e aplicando as informações de erros 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 *apud* Vlasek, 2009).

Segundo a Eurocontrol (2008 *apud* Vlasek 2009), a 'cultura justa' não prega tolerância a atos de violação intencional, destrutivos ou negli-

gentes, 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 não provoca punições, mas objetiva a melhoria da segurança operacional, reconstruindo barreiras sistêmicas em seus devidos locais e criando novas e melhores defesas para evitar acidentes (Hollnagel, 2006 *apud* Vlasek, 2009).

Se a organização não tiver uma cultura não punitiva estabelecida, institucionalmente definida e/ou ratificada no dia a dia pela ação dos 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 é de 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 as diversas ocorrências que atualmente são 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 ca-

dos de acidentes ou incidentes aeronáuticos serão analisados, mas também as diversas ocorrências atualmente não relatadas pelo medo da punição.

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

Programa 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 programa baseado no Modelo de Mitchell, desenvolvido pelo fundador da *International Critical Incident Stress Foundation* (ICISF), devidamente adaptado ao controle de tráfego aéreo, à semelhança da quase totalidade dos demais países (Eurocontrol, 2004; 2008).

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

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 programa é composto pelas seguintes fases:

1. **Informação:** nesta fase são descritas as informações sobre o fenômeno, as reações potenciais aos eventos críticos e os métodos de apoio aos indivíduos, sendo de suma importância na preparação pro-

ativa para lidar com o incidente crítico. Desta forma, é necessária a ampla difusão dos serviços oferecidos pelo CISM, bem como a natureza e consequências do CIS, uma vez que, quanto mais cedo o mesmo for reconhecido no indivíduo, melhor será a sua resposta e as consequências pessoais e organizacionais na recuperação dos sintomas de estresse;

2. **Treinamento:** deve contemplar todos os níveis da organização e pode ser feita de maneira natural e eficaz com a introdução do CISM nos programas de formação de pessoal. Vale ressaltar que os pares deverão receber formação adicional sobre as abordagens específicas do CISM, comunicação, técnicas de entrevista etc; e
3. **Apoio pós-incidente:** 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 podem ser fornecidas pelas equipes de facilitadores por meio de conversas informais, telefonemas ou visitas domiciliares, mas também por meio de ajuda profissional e terapia.

Equipes de facilitadores

O apoio das equipes do CISM deve estar disponível e acessível a qualquer momento durante 24 horas por dia em qualquer dia do ano, sen-

do bastante recomendado que existam folhetos informativos contendo os nomes e contatos dos membros das equipes.

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:

- **Pares:** são colegas de trabalhos 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 a situação requeira intervenção de profissional de saúde mental, devem acionar o especialista existente na equipe do CISM; e
- **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.

Além da equipe descrita, parentes e amigos próximos dos profissionais envolvidos também devem participar do programa, uma vez que, o profundo conhecimento destes, pode ser importante quando combinado às informações de CIS e para verificar se as orientações de apoio são cumpridas.

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.

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

Em todos os casos, 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.

TÉCNICAS INDIVIDUAIS

Neste tipo de abordagem, ‘pares’ ou profissionais de saúde mental facilitam a conversação, orientando os indivíduos durante seu processo de recuperação.

Uma dessas técnicas de aplicação individual é a ‘*One-on-one*’, a qual 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 e que, o facilitador deve estar preparado para lidar durante a conversação.

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 algumas técnicas de grupo:

- **Critical Incident Stress Debriefing (CISD):** deve ser conduzida por profissionais de saúde mental com o apoio dos ‘pares’. 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, com duração máxima de três horas; e
- **Defusing:** é uma versão mais curta do CISD, com duração de 20 a 60 minutos, podendo ser conduzida por um par ou um especialista. O *Defusing* deve ser trabalhado com grupos de no máximo três pessoas e deve ser aplicado tão logo quanto possível, preferencialmente, em até 24 horas após o incidente crítico. É a técnica mais empregada nos programas CISM aplicados ao controle de tráfego aéreo e possibilita acessar de forma menos profunda o emocional dos profissionais em relação ao CISD. O fato do facilitador da técnica ser um ‘par’, que conhece limitações e características operacionais, torna mais fácil a verbalização dos fatos e emoções pelo profissional.

Avaliação e Reforço

Como toda ferramenta gerencial, o CISM deve ser avaliado periodicamente para verificar possíveis melhorias no atendimento às metas estabe-

lecidas na política da organização e na alocação de recursos envolvidos, frente às necessidades que motivaram sua implantação na organização.

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 CIS, no conteúdo das mensagens com uso de exemplos novos, nos benefícios ofertados, na manutenção e, até mesmo, a renovação da equipe facilitadora do CISM. Este último se faz necessário tendo em vista que, alguns membros podem ter sido afetados pelas experiências dos colegas, desenvolvendo a chamada “fadiga da compaixão”, cuja prevenção deve ser feita, quando necessário, por profissionais de saúde mental que podem detectar a necessidade de aplicar as técnicas do CISM na própria equipe facilitadora.

Conclusão

A ocorrência de um incidente crítico resulta em reações físicas, cognitivas, emocionais e comportamentais nos profissionais envolvidos, fato que pode interferir diretamente na segurança da aviação. Desse modo, fica evidenciada a necessidade de estabelecer um programa destinado à saúde mental do trabalhador na organização, diante de situações potencialmente traumáticas no ambiente operacional.

E como uma solução já existente e bastante difundida entre os Provedores do Serviço de Navegação Aérea, foi apresentado o modelo do Programa CISM utilizado pela Eurocontrol para aplicação junto aos profissionais da navegação aérea.

Dessa feita, a implementação de um Programa CISM no PSNA otimiza seus recursos humanos e atua como mais um aporte à segurança

operacional, a partir do momento em que oferece um suporte psicológico estruturado, trazendo o profissional, envolvido num evento crítico, às suas condições normais da forma mais rápida e saudável possível. Além disso, quando sua implementação está associada a uma “Cultura Justa” na organização, o reforço à segurança operacional torna-se ainda mais relevante, pois toda e qualquer situação de risco será reportada e, conseqüentemente, analisada e tratada

sob todos os aspectos contribuintes, seja fator humano, organizacional ou de outra natureza, possibilitando a criação de novas barreiras para evitar eventos catastróficos.

Destaca-se ainda a necessidade da autoridade aeronáutica brasileira tornar o CISM regulamentado, buscando sua normatização, homologação de curso específico de capacitação, fiscalização e monitoramento de sua aplicação, de modo a viabilizar o uso da metodologia pelos PSNA.

Referências

European Organisation for the Safety of Air Navigation (Eurocontrol). (1997) *Human Factors Module: Critical Incident Stress Management*. [S.l.]

----- (2004). *Critical Incident Stress Management in Air Traffic Control*. EEC Note No. 15/04. Project SAF-D-E3-000. França.

----- (2008) *Critical Incident Stress Management: User Implementation Guidelines*. Brussels.

----- (2014) *About Eurocontrol*, (on line) Available at: <http://www.eurocontrol.int/about-eurocontrol> [16 Setembro 2014].

MITCHELL, JT. (2006) *A Brief History of Crisis Intervention Support Services in Aviation*. In: Leonhardt, J; Vogt, J. (Eds.). *Critical Incident Stress Management in Aviation*. Hampshire: Ashgate, pp. 65-79.

INTERNATIONAL CIVIL AVIATION ORGANIZATION (ICAO). (1993) *Human Factors Digest No. 10: human factors, management and organization*. Circular 247-AN/148, 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. 142f. 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*. 40 f. Dissertação, Universidade de Lund, Suécia.



Rebeca Albert da Mata Rezende
 Instituto Tecnológico de Aeronáutica (ITA)