Gestão do Voo

Factores Humanos + Factores Culturais

Modelos e Ferramentas de Gestão do Erro

A Direcção da APPLA (Cte Santa Bárbara, fins de 2012) desafiou-me a escrever alguns artigos para a revista SIRIUS, na sequência de muitos outros que tinha publicado ao longo de mais de três décadas nesta revista e no POR DENTRO.

Estes 16 artigos (**Gestão do Voo: Factores Humanos + Factores Culturais - *Modelos e Ferramentas de Gestão do Erro***) têm por base experiências e temas que fui associando e entrosando com as matérias de CRM, através de Seminários, Refrescamentos de CRM e cursos de TEM (Threat and Error Management) que desenvolvi.
Também podem ser considerados como uma actualização e complementaridade à colectânea dos 12 artigos **inéditos** sobre **CRM** (Cockpit/Crew/Corporate Resource Management) que puliquei mensalmente nas SIRIUS nº 50 Nov./Dez. **1994** a SIRIUS nº 62 Nov./Dez **1995**, com uma entrevista final conduzida pelo Cte Silva Soares, piloto de uma geração anterior à minha, mas que se mantinha atento a tudo o que dizia respeito à Aviação Civil.

Por outro lado, os conhecimentos adquiridos com o desenvolvimento e implementação do SMS (Safety Management System) corporativo e nos nove aeroportos da ANA, SA, na qualidade de assessor de "Safety" desta empresa, deram-me uma perspectiva mais global e enriquecedora da segurança das operações em terra. Período compreendido entre 2000 a 2010 - juntamente com o Cte José Ruano e por proposta do Cte Ivo da Silva, então Director dos Serviços Técnicos da ANA, ao Conselho de Administração de empresa.
Também a aprendizagem resultante da primeira implementação, a nível nacional, das Licenças de Piloto de Linha Aérea da EASA (European Aviation Safety Agency) na AAE (Academia Aeronáutica de Évora ou Aeronautical Academy of Europe), designadamente na área pedagógica, e o pioneirismo dos cursos de MCC (Multi-Crew Cooperation) que ministrei, permitiram-me avaliar a padronização europeia, teórica e prática, destes cursos (juntamente com o Cte Amilcar Godinho – Director da Escola – 2001 a 2005).
Os presentes artigos, ainda que um pouco sintéticos, estão em conformidade com a documentação da ICAO e EASA (vigente em 2015/2016), tendo sido abordados de alguma forma em seminários da ICAO e EASA a que fui assistindo.
Estes 16 artigos constituem a **1ª PARTE** desta publicação.

1ª PARTE

(2013 a 2017)

Gestão do Voo

Factores Humanos + Factores Culturais

Modelos e Ferramentas de Gestão do Erro

01 Gestão de Voo (1) = Introdução aos Factores Humanos = SIRIUS 155, Jan. Fev.2013.pdf
02 Gestão de Voo (II) - Factores Culturais e Culturas Nacionais =SIRIUS 157 - Mai-Jun.2013.pdf
03 Gestão de Voo III = Cultura Organizacional = SIRIUS 158 Jul. Ago.2014.pdf
04 Gestão de Voo (IV) - Tipos de Cultura - SIRIUS 162 Mar. Abr. 2014 - .pdf
05 Gestão de Voo (V - 1ª Parte) = Erro Humano = SIRIUS 164 Jul. Ago.2014.pdf
06 Gestão de Voo (V - 2ª Parte) = Erros versus Violações = SIRIUS 165 Set. Out.2014.pdf
07 Gestão de Voo (VI) CRM SIRIUS 166 Nov.Dez.2014.pdf
08 Gestão de Voo (7 -1ª Parte) = Antes do CRM e B737 = SIRIUS 167. Jan.2015.pdf
09 Gestão de Voo (7 - 2ª Parte) = Evolução CRM nacional = SIRIUS 169 Mar.2015 .pdf
10 Gestão de Voo (8) = LOFT = SIRIUS 171 Mai.2015.pdf
11 Gestão de Voo (9) = LOSA = SIRIUS 173 Jul.2015 .pdf
12 Gestão de Voo (10) = TEM = SIRIUS 175 Set.2015 .pdf
13 Gestão de Voo (11) = NOTECHS = SIRIUS 177 Nov.2015.pdf
14 Gestão de Voo (12) = SMS = SIRIUS 179 Jan.2016.pdf
15 Gestão do Voo (13) = SMS Aeródromos = SIRIUS 181 Mar.2016.pdf
16 Gestão de Voo - Saúde Mental dos Pilotos =SIRIUS&TAKEOFF - Jan.2107.pdf

2ª PARTE

(1977 a 2013)

Aproveito esta oportunidade para agrupar, no final destes 16 artigos, uma **2ª Parte** com artigos diversos publicados ao longo de anos sobre matérias que se prendem, directa ou indirectamente, com a Aviação Civil, Segurança e Gestão do Voo.

Saliento três documentos inseridos no meio destes artigos:

- A Organização da Frota B737 (**1983/86)**, por ser documento único e inédito na TAP, pelo menos até à minha reforma (2000)
- O SPAC, de 17 de Maio de **1989**, Edição do SPAC, de 80 páginas, um documento histórico, com antecedentes à formação do SPAC (1976), e até 1980.
- Edição Especial do POR DENTRO, de 26 páginas, em 26 Fev. **1999**, sobre O Mundo do Acordos Comerciais e das Alianças Estratégicas, quando a TAP se viu a braços com a

desastrosa aliança Qualiflyer Group em que a Swissair ia destruindo a nossa companhia, com a conivência da Administração da TAP.

1977 - TAP, Que Futuro? - JORNAL NOVO 16Set.

1985 - Organização da Divisão B737.pdf

1988 - Mudam-se os Ventos, mudam-se as Vontades - POR DENTRO Jul

1989 - O SPAC - publicação sobre a formação e antecedentes do SPAC

1991 e 1994 - Léxico Aeronáutico Português - POR DENTRO Set. e Nov.

1994 - Os ricos que paguem a crise - POR DENTRO Abr

1995 - Pilotos, uma Profissão em Mudança - POR DENTRO Jul

1995 - Pilotos versus Controladores ATC - O CONTROLADOR Jul

1996 - Carta aberta à(s) nova(s) Direcção(ões) - POR DENTRO Nov

1997 - Os Pilotos e a Segurança de Voo - EXPRESSO 25 Abr

1997 - Tempos de Trabalho e Repouso - POR DENTRO Ago

1997 Fev.- 1º Artigo CRM na FAP - MAIS ALTO Fev

1997 - O Corpo e a Alma da TAP AIR Portugal - POR DENTRO Mar

1997 - Aviação Civil e as alterações necessárias - EXPRESSO 20Set

1997 - Acidentes de Aviação e Clima Empresarial - EXPRESSO 09Set

1998 - Novo Aeroporto, OTA, Rio Frio, Montijo - Hotéis de Portugal e EXPRESSO Ago

1999 - **O Mundo do Acordos Comerciais e das Alianças Estratégicas - Edição Especial do POR DENTRO, de 28 páginas, 28Fev**

1999 - Gestão de Voo - Entrevista à Revista PESSOAL Mai. e SIRIUS Jun

1999 - Inteligência Emocional e a Aviação Civil - SIRIUS Set

2000 - Credibilidade dos Instrutores, Equidade das Classificações - POR DENTRO Jul

2000 - A Aviação Civil e o Futuro - INOFOR Jun.

2000 - JAA, CRM e avaliação dos CRM - POR DENTRO Nov

2000 - Projecto 2000 TAP- POR DENTRO Set

2001 - Segurança Aeroportuária - POR DENTRO Mar

2001 - O último voo do avião B737 da TAP - POR DENTRO Mar

2002 - Exames JAR-FCL Licenças de Voo - POR DENTRO Ago

2007- CRM para sexagenários no activo - POR DENTRO Ago

2009 - 1ª Greve da TAP - POR DENTRO Dez

2010 - A Segurança de Voo e a Sociedade Civil - POR DENTRO Nov

2011 - Air France Flight 447, - POR DENTRO Ago e iSafety SATA Jun2012

2012 - Aviação Civil, um país à deriva - SIRIUS Jul

Os pilotos mais novos poderão ficar com uma ideia da evolução de conceitos, práticas e vivências nas últimas décadas, e da flagrante ausência de estratégias e políticas que deveriam ter norteado a Aviação Civil em Portugal.

Setembro de 2017

FATORES HUMANOS + FATORES CULTURAIS – MODELOS E FERRAMENTAS DE GESTÃO DO ERRO

Com o advento da Internet, tornou-se fácil aceder a todo o tipo de informações sobre a indústria aeronáutica.

Texto Egídio Lopes

AGORA TRATA-SE APENAS de procurar os sítios de instituições, organizações, entidades, empresas e particulares, no âmbito internacional, regional, nacional e local, para pesquisar as informações desejadas.

Mais cuidadosa deve ser a seleção e sistematização das informações. Mesmo assim, a Internet ainda não substitui os livros, seminários, grupos de estudo e cursos especializados, nem a aprendizagem e evolução de muitos conhecimentos, e muito menos a aplicação e validação dos conceitos a nível local, operacional e empresarial.

Por outro lado, nem todos os pilotos têm disponibilidade ou disposição para se dedicarem a este tipo de procura, nem as empresas possuem os mesmos processos de comunicação e divulgação de documentação que possam complementar os conhecimentos dos cursos de qualificação das aeronaves.

Há, todavia, duas «bíblias» que os pilotos podem e devem consultar (estudar e aplicar):

– O DVD sobre *Approach-and-Landing Accident Reduction TOOL KIT,* da Flight Safety Fondation, atualizado em 2010 com a inclusão das Runway Excursions (o maior número de acidentes dos últimos anos relaciona-se com saídas de pista).

– O *Safety Management Manual,* da ICAO, 3.ª edição, 2012, descarregável da Internet.

É, portanto, demasiado ousado fazer a síntese dos temas e acrónimos que me proponho abordar nesta série de artigos e que todos os pilotos conhecem bem.

Motivou-me o apelo da direção da APPLA para escrever alguns artigos técnicos (na senda de outros artigos que tenho publicado ao longo dos anos) e, acima de tudo, a oportunidade de fazer um breve exercício conjunto com os leitores sobre estes modelos e ferramentas de aprendizagem que se vão banalizando e entre as quais não é possível estabelecer fronteiras. São, na sua essência, metodologias complementares na validação ou avaliação dos fatores humanos e fatores culturais e a sua influência e/ou repercussões diretas nos fatores técnicos e na execução dos procedimentos (fatores operacionais), com o objetivo de se reforçar a eficiência e segurança de voo.

D.R.

Primeiras preocupações com fatores humanos

Falar das primeiras máquinas voadoras e dos intrépidos aviadores dessas épocas é sempre bastante gratificante e motivador [1].

Já nesses tempos «gloriosos» do início do século XX havia a preocupação de gerir riscos calculados ou aceitáveis na execução dos primeiros voos. Eram os fatores humanos no seu primeiro esplendor.

Wilbur Wright, há quase 100 anos escreveu uma sintomática carta ao pai, em que afirmou: «Voando, aprendi que o descuido *(carelessness)* e o excesso de confiança *(overconfidence)* são usualmente mais perigosos do que a aceitação deliberada de riscos.»

Um quarto de século mais tarde (1930), o Cap. A. G. Lamplugh, piloto da I Grande Guerra, sumarizou assim a sua preocupação: «A aviação não é perigosa por si só *(in itself is not inherentlt dangerous)*. Mas num grau superior ao do mar, não perdoa qualquer descuido, incapacidade ou negligência *(it is terrible unforgiving of any carelessness, incapacity or neglect)*.»

Institucionalização dos fatores humanos

A institucionalização dos fatores humanos, ou ergonómicos, segundo alguns autores, esteve presente na criação de várias organizações há várias décadas (Ergonomics Research Society, 1949; Human Factors Society, 1957; International Ergonomics Association, 1959).

A necessidade de formação e treino em fatores humanos nas diferentes atividades aeronáuticas foi tragicamente enfatizada em 1977, com o acidente (incursão na pista) ocorrido em Tenerife, com 583 mortos na colisão de dois B747.

As estatísticas evidenciam, ao longo dos anos, que os FH têm contribuído para três em cada quatro acidentes.

Finalmente, na assembleia da ICAO de 1986 (Resolution A26 on Flight and Human Fatores) foi formulada a «importância dos fatores humanos nas operações da aviação civil através da prescrição de práticas e medidas de

fatores humanos desenvolvidos com base na experiência dos Estados».

As cinco *digest* da ICAO que se seguiram começaram a abordar os vários aspetos dos fatores humanos e o seu impacto na segurança *(safety)*, sendo dirigidos aos gestores das administrações das entidades nacionais e da indústria aeronáutica, incluindo os responsáveis pela operação e treino das tripulações, investigadores, bem com a todos os gestores intermédios não operacionais, na procura da melhoria da eficiência e segurança operacionais.

Afinal, o que se entende por fatores humanos, para além da simples asserção de que dizem respeito ao ser humano?

No mundo da aviação, os fatores humanos envolvem todos os aspetos do ser humano que afetam o exercício das suas funções, individualmente e/ou nas tarefas ou atividades de dois ou mais elementos ou equipas que convergem num objetivo comum.

Fatores humanos são acerca de:

– Atuação das pessoas no seu dia a dia e no local de trabalho;

– Relacionamento entre pessoas;

– Interação entre as pessoas e as máquinas, procedimentos, regras, organizações, ambientes envolventes e contextos culturais,

que o modelo SHEL – Software, Hardware, Environment, Liveware – tão bem caracteriza [primeiramente desenvolvido pelo Prof. Elwyn Edwards (1972) e depois modificado e ilustrado por Frank Hawkins (1975)] [2].

Importa, pois, capitalizar as energias e virtualidades do ser humano e minimizar as suas fraquezas e limitações.

Nesta perspetiva, as falhas e erros humanos devem ser vistos e analisados como experiências e hipóteses de aprendizagem que possam conduzir a uma melhoria no desempenho individual e em equipa(s).

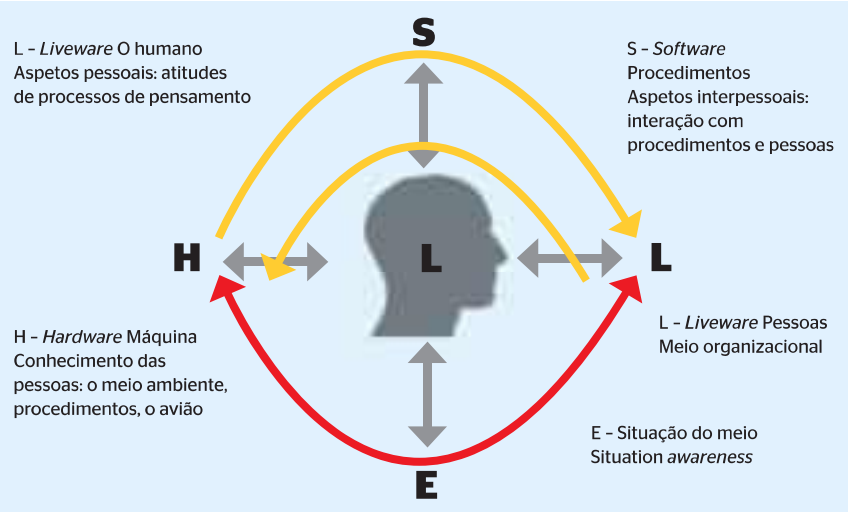
É óbvio que não entram nesta análise os erros deliberados ou por negligência, na medida em que são do foro disciplinar ou criminal.

Quanto maior for a complexidade dos locais e ambientes de trabalho, maior deve ser o empenhamento posto na otimização do comportamento e *performance* do ser humano. Pretende-se que a proficiência do treino dos pilotos, combinada com a resiliência do ser humano, possa permitir reações/decisões mais normalizadas em situações mais críticas, anormais ou de emergência.

Na realidade, o ser humano ocupa o centro de qualquer sistema.

Aplicado ao voo, o ser humano é o elemento mais crítico e vulnerável a influências que podem afetar adversamente a sua *performance*. Mas é também o único com flexibilidade, adaptabilidade e bom senso capaz de substituir ou interagir com os restantes elementos de maneira a manter o equilíbrio de um sistema altamente dinâmico, não obstante todos os problemas de ordem física, psicológica, emocional, familiar, económica, etc., que lhe são inerentes.

Poder-se-á resumir que o ser humano é o último elo da cadeia do erro que conduz aos acidentes/incidentes, mas também é a última rede de segurança do transporte aéreo.



Aproximação e aterragem, CFIT, perda de controlo, Runway Incursion e Excursion

Disciplinas relacionadas com os fatores humanos

Não se pode pretender interpretar a temática dos fatores humanos com uma visão limitada ou como pertencentes a uma única disciplina. São, por natureza, multidisciplinares, com informações e conhecimentos derivados, em primeiro lugar, da psicologia e da fisiologia.

A informação é importada da psicologia para se compreender como as pessoas processam a informação e tomam decisões.

Da psicologia e da fisiologia deriva a compreensão dos processos sensoriais e dos meios para detetar e transmitir informações.

Outras disciplinas, como a engenharia, a medicina e a sociologia, começaram a ser tomadas em crescente consideração. Porém, a antropometria, a biomecânica e a cronobiologia foram ocupando algum destaque com a evolução das máquinas e da diversidade dos voos, sem descurar a participação de outras especialidades ligadas à educação, matemática, física, bioquímica, desenho industrial e pesquisa operacional.

Já o Prof E. Edwards afirmava que a utilização académica destas fontes de informação e de conhecimentos, com fronteiras difíceis de definir, deve ter sempre em consideração que os fatores humanos estão essencialmente virados para a melhor solução de problemas no mundo real. S

(Continua no próximo número)

[1] A propósito, lembram-se da divertida comédia britânica de 1965 *Those Magnificent Men in Their Flying Machines?* Os pilotos mais novos não percam esta maravilha, descarregável da Internet.
[2] Hawkins, Frank H., Human Factors in Flight; Gower.

FATORES HUMANOS + FATORES CULTURAIS

MODELOS E FERRAMENTAS DE GESTÃO DO ERRO

Ao longo dos tempos e até à presente data, tenho verificado que há interpretações diversas destes temas, ainda que nenhuma errada, mas apenas incompletas

Texto Egidio Lopes

AO RELEMBRAR as noções básicas destas matérias, estaremos a concorrer para uma melhor compreensão e comunicação entre todos.

Factores Culturais Neste sentido, os Factores Culturais continuam a passar muitas vezes despercebidos, propositada ou ingenuamente, na investigação de acidentes/incidentes.

A ICAO[1] chamou a atenção para os interfaces culturais e o impacto dos factores multiculturais e cruzados na segurança operacional, nos mais diversos cenários e contextos políticos, geográficos, físicos, sociais e económicos.

Ambientes multiculturais Em termos de globalização, tem-se assistido nos últimos anos a um crescendo de tripulações constituídas por elementos oriundos de países ou regiões com raízes culturais muito diferenciadas e passíveis de entrarem em conflito. Isto não é novidade para muitos pilotos portugueses a trabalhar por esse mundo fora, principalmente desde 1974.

Trabalhar, aprender, liderar e gerir equipa(s) multiculturais tem-se tornado num interessante desafio de muitas organizações/empresas. Mas que não é novo, pois existem muitas diásporas milenares que enfrentaram os mesmos problemas. Apenas difere o contexto e as circunstâncias.

Culturas Nacionais Uma Cultura Nacional diferencia os sistemas de valores, paradigmas e características de cada nação (língua, história, tradições, mitos, consciência nacional, religião, laços de sangue, música, identidade étnica e racial, etc), que influenciam a vivência social, vida familiar, estruturas políticas e económicas, práticas negociais, estilos de gestão, etc, certamente com reflexos nos ambientes a bordo, designadamente na gestão de voo.

O ponto de partida nas tripulações multiculturais está no respeito comum e recíproco de todas as crenças e credos. Respeita, como gostarias de ser respeitado!

Numa cabina de pilotagem deve imperar a mesma consideração por todas as opiniões técnicas e operacionais, partindo-se sempre do rigoroso cumprimento de procedimentos, regras de voo e da companhia, que cursos de CRM, seminários e metodologias de vigilância e orientação intercultural facilitam.

Se assim deve ser para tripulações multiculturais, por maioria de razão se devem aplicar as mesmos orientações nas tripulações de uma só nacionalidade ou de culturas idênticas.

Culturas Nacionais versus Dimensões das Culturas Apenas realçarei o primeiro autor a debruçar-se verdadeiramente sobre Culturas Nacionais e cujos estudos continuam no tempo presente.

Trata-se de Geert Hofstede[2], quadro da IBM, que em 1980 divulgou as principais diferenças entre 100.000 empregados de 50 países e três regiões do mundo (1967/73), numa tentativa de encontrar aspectos culturais relevantes que influenciavam os seus comportamentos na empresa em que trabalhava.

Começou por distinguir quatro dimensões, com diferentes valores culturais: "Power Distance (PDI); Individualism versus Collectivism (IDV); Masculinity versus Femininity (MAS); Uncertainty Avoidance (UAI)".

PESSOAS DE DIFERENTES NACIONALIDADES DIFEREM NA SUA RESPOSTA PERANTE A AUTORIDADE

Recentemente (2010) estas dimensões foram validadas, depois de cuidados estudos que incluíram também pilotos da aviação comercial de 23 países.

Ainda em 1991 foi admitida uma quinta dimensão baseada no dinamismo confuciano: "Long-Term Orientation (LTO)", fruto de uma minuciosa pesquiza de Michael Bond no extremo oriente.

Em 2010, após uma análise de Michael Minkov aos "World Values Survey" de 93 países foi acrescentada uma sexta dimensão: "Indulgence versus Restraint (IVR)".

Como em todos os trabalhos desta natureza, tem havido críticas às limitações deste modelo. São generalizações acerca de determinadas culturas,

que não podem ser interpretadas como determinísticas nas personalidades individuais.

Culturas Nacionais e Pilotos Os estudos acima referidos permitiram estabelecer uma ligação entre Culturas Nacionais e o potencial comportamento dos pilotos nas cabinas de pilotagem.

Pessoas de diferentes nacionalidades (acrescento origens) diferem, por exemplo, na sua resposta perante a autoridade, na maneira como lidam com a incerteza e a ambiguidade, e como expressam a sua individualidade.

Permito-me sintetizar apenas as quatro dimensões que considero mais relevantes e que poderão estar mais relacionados com o conhecimento que julgo ter da nossa cultura nacional.

Distância ao Poder ("PDI"): diz respeito ao relacionamento entre subordinados e superiores. Culturas com uma Grande Distância ao Poder (países latinos e asiáticos, mundo árabe e grande parte de África) enfatizam a autoridade (absoluta) dos chefes. Os subordinados têm relutância em questionar as decisões e acções dos seus superiores para não demonstrar falta de respeito.

Transpondo esta dimensão para uma cabina de pilotagem, pode exemplificar-se com as exortações feitas aos copilotos mais jovens para serem mais assertivos perante os Comandantes e que caiem muitas vezes em saco roto.

Por contraste, países anglófonos e germânicos têm uma menor distância ao poder.

Muitos acidentes poderiam ter sido evitados se o gradiente de autoridade nas cabinas de pilotagem (Trans-cockpit Authority Gradient- TAG) não fosse tão inclinado.

I**ndividualismo/Colectivismo** (IDV): os desejos ou anseios individuais são opostos à harmonia do grupo.

Nas culturas colectivistas põe-se a enfase na interdependência e prioridade dos objectivos comuns, com um efectivo trabalho de grupo. Nas culturas mais individualistas dá-se prioridade aos objectivos individuais.

Existe um maior individualismo nos países ocidentais e mais desenvolvidos e menor nos países menos desenvolvidos e orientais.

Um piloto individualista terá tendência a prestar menos atenção à interdependência e gestão colectiva do voo e da cabina de pilotagem (acrescento colaboração, coordenação e cooperação).

As Culturas Colectivistas têm alguma correlação com Culturas de grande Distância ao Poder.

Evitar a Incerteza (" UAI"): uma questão de tolerância ao risco e à incerteza. Evitar a Incerteza compraz-se com um comportamento orientado por regras ("rule-governed behavior") e procedimentos claros e bem definidos (Merrit, 1996).

Culturas com um alto grau para Evitar a Incerteza (Grécia, Portugal, Japão, muitos países latino-americanos, da Europa do sul e de leste, incluindo de fala alemã) aceitam mais facilmente os conceitos do CRM e a sua validação ▸

sua validação prática em termos de comportamentos requeridos.

Os EUA têm um baixo grau de 'evitar a incerteza', que se reflete operacionalmente num comportamento mais flexível, mas também de menor aderência aos procedimentos padronizados *(Standard Operating Procedures)* (Helmreich, Hines, & Wilhelm, 1996).

Países anglófonos, nórdicos e chineses estão listados neste menor grau de 'evitar incertezas'.

Masculinidade/feminilidade (MAS): o lado masculino de uma sociedade representa uma tendência mais virada para a competição (realização pessoal, proezas, sucessos), enquanto o lado feminino dá preferência à cooperação, maior modéstia, mais atenção aos fracos e à qualidade de vida. Alguns utilizadores do trabalho do autor usam uma diferente nomenclatura: quantidade de vida/qualidade de vida.

A dimensão 'masculinidade' é muito baixa nos Países Nórdicos. É relativamente alta nos países europeus influenciados pela cultura alemã e anglófona.

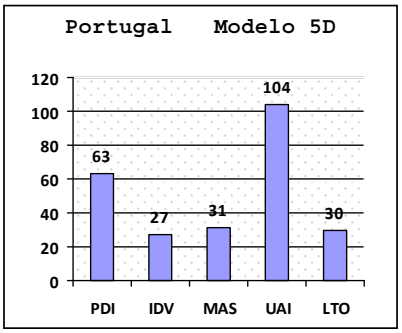
Diferentes culturas *versus* gestão de voo. Penso que ficaram claras algumas diferenças nas atitudes e comportamentos dos pilotos de certas culturas face à execução dos procedimentos (SOP) e ao relacionamento e gestão nas cabinas de pilotagem. Merritt e Helmreich (1996) concluíram que as culturas 'distância ao poder' e 'evitar a incerteza' eram as mais relevantes para a aviação, incluindo a gestão das novas tecnologias.

Pilotos oriundos de culturas com grande 'distância ao poder' e/ou para 'evitar a incerteza' são mais entusiastas da utilização da automação, por ser percebida como uma espécie de autoridade com um elevado grau de certeza na gestão do voo.

Pilotos oriundos de culturas com baixa 'distância ao poder' e/ou de 'evitar a incerteza' tendem a confiar menos na automação, desengatando mais facilmente os automatismos, não obstante gostarem de trabalhar com as novas tecnologias.

O baixo grau de 'evitar incertezas' dos pilotos dos EUA contribuiu, em parte, para a frequente falha em completar *checklists* e uma aceitação sofrível *(imperfect acceptance)* de transformar conceitos de CRM em procedimentos *(proceduralized CRM)*.

Cultura nacional e pilotos portugueses. A dimensão que mais caracteriza Portugal nesses estudos prende-se com 'evitar a incerteza'. Tem uma pontuação de 104, apenas suplantada pela Grécia, com 112. Segue-se a 'distância ao poder' com uma pontuação de 63, a meio da tabela entre os 67 países avaliados. E as restantes culturas têm uma pontuação próxima de 30.



No que respeita aos pilotos portugueses, uma experiência de longos anos (1962/2013), entrevistas a pilotos mais antigos, estudos [3] e uma atenção especial sobre estas matérias permitem-me expressar uma opinião pessoal sobre o ambiente cultural que tem envolvido os pilotos portugueses, para além das dimensões e características atribuídas à cultura nacional.

Assim, até ao início da década de 70, a maioria dos primeiros pilotos comerciais eram oriundos da FAP e da Aviação Naval (em 1952 foi incorporada na FAP). Não surpreende que tenham importado para a TAP (1945/…), TAIP (Índia-1955/1961), SATA (1941/…), DTA (Angola-1938/1974) e DETA (Moçambique-1936/1974) códigos e regras de disciplina operacional, a par de alguma intolerância a comportamentos pouco ortodoxos ('evitar a incerteza').

Quanto à 'distância ao poder', viveu-se sempre uma consentida hierarquia a bordo, arreigada a princípios e à disciplina operacional dos primeiros pilotos responsáveis, ex-militares. Na minha opinião, uma hierarquia com bastante razoabilidade e tolerância. Exceções só servem para confirmar a regra!

Não é a primeira vez que ouso escrever terem sido estes tipos de cultura que motivaram e aguentaram os pilotos durante as primeiras greves no pós-25 de abril de 1974 e que mantiveram firme a conduta das operações de voo da TAP perante insultos e ataques desestabilizadores de forças políticas, partidárias e sindicais (internas e exteriores à companhia) dessa época.

Através dos tempos, deparei-me também com esporádicos laivos de alguma arrogância e exibicionismos individualistas, a coberto de uma hierarquia mal interpretada (excessiva 'distância ao poder'), incluindo um ou outro instrutor/verificador, para marcar posições e/ou camuflar inseguranças pessoais.

Quanto à dimensão IDV, não possuo dados suficientes que me permitam afirmar que a entrada do elemento feminino nas tripulações técnicas tenha inspirado uma maior cooperação (aplicação do CRM) e uma melhoria no clima social, mas fica o repto para alguém fazer essa análise.

«Em muitos aspetos, cada pessoa é como todas as outras, em certos aspetos é como muitas outras pessoas e noutros aspetos é como nenhuma outra pessoa.»

Daniel Goleman (2003)

[1] ICAO - Human factors digest no 16. Cross-Cultural Factors in Aviation Safety. Circular 302-AN/175. ICAO (Montreal, Canada), 2004. Internet

[2] Os mais interessados nestas matérias podem consultar a Internet em Geert Hofstede e The Hofstede Center. Não deixem de ver o seguinte vídeo: http://www.youtube.com/watch?v=LBv1wLuY3Ko - de janeiro de 2013.

[3] "Novas Aproximações à Gestão: Cultura de Empresa e Clima Social", Egídio Lopes, ISG -1991, com uma extensiva auditoria cultural às Operações de Voo da TAP (PNT, PNC e PT).

FACTORES HUMANOS + FACTORES CULTURAIS

MODELOS E FERRAMENTAS DE GESTÃO DO ERRO

No último artigo foram tecidas algumas considerações sobre Culturas Nacionais e Ambientes multiculturais.

Texto Egídio Lopes

SEGUINDO UMA TRAJECTÓRIA descendente, será feita uma breve incursão na Cultura Organizacional, que alguns autores também designam por Empresarial, Institucional ou Corporativa.

No âmbito de uma empresa, trata-se de um subsistema, a par de outros subsistemas como tecnologias, estruturas, finanças, produtos, etc. Todavia, quanto mais forte e positiva se revelar a Cultura Empresarial, mais eficazes serão as organizações, conferindo-lhes personalidade e identidade.

Definição de Cultura Organizacional Entre dezenas de definições, poder-se-á resumir cultura organizacional como o conjunto de crenças, valores, atitudes e comportamentos adquiridos, relativamente estabilizados e duradouros [1]. Algo que é colectivo.

As Crenças resultam de informações e conhecimentos adquiridos. Podem não ser perceptíveis, mas orientam o nosso comportamento e as nossas decisões.

Acreditar na segurança do transporte aéreo é uma crença muito difundida. Na minha opinião, a segurança no mundo da aviação é mais do que uma qualquer religião. Numa religião, os crentes admitem a existência de outras religiões, de ateus e agnósticos, o que não é admissível em termos de segurança.

Os Valores podem ser vistos como «valores morais ou culturais» indicativos do que será mais correcto, imprimindo um sentido de obrigação em relação à empresa. Mencionam-se alguns valores de uma Cultura de Projecto, como é o caso de um Serviço Voo: segurança, responsabilidade, disciplina, espírito de equipa, competência, apoio, solidariedade, confiança, partilha, sentido de pertença, franqueza, ética, eficácia, motivação, empenhamento, integridade, honestidade, etc.

Por sua vez, as nossas Atitudes vão mudando e evoluindo, temperadas pelas responsabilidades e novos Valores que vamos interiorizando (família, professores, país, empresa, organizações, política, convivências sociais, religião, trabalho, etc.).

Nos tripulantes, as atitudes podem também ser influenciadas pelo tipo de acolhimento, hierarquia, formação, treino e verificações que têm lugar nas empresas. Uma competente explicação/demonstração de um instrutor de teóricas, simulador ou de voo pode concorrer para mudar a nossa atitude sobre um determinado assunto operacional ou outro.

Os Comportamentos são as manifestações visíveis das nossas Atitudes e da nossa personalidade (ser interior, com as suas crenças, padrões de pensar, sentir e agir).

Os membros de uma empresa (ou subgrupos *versus* subculturas) terão tendência a pensar e comportar-se de maneira semelhante na forma de estilos, rituais, sinais, símbolos, histórias, tipos de linguagem e de escrita, uniformes, maneiras de vestir, etc.

Significa que cada pessoa tem a sua própria personalidade (algo que é individual), mas partilha com os outros a (sub)cultura que adquiriu.

Esta simbologia verbal ou material, à força da repetição diária, pode acabar por transmitir aspectos culturais, para além duma orientação explícita bem definida e de programas de treino e aprendizagem nesse sentido.

Será o caso de algumas organizações (vide Forças Armadas e empresas de Aviação Civil) em que o uso de uniformes pode introduzir ou obrigar a alterações nos comportamentos. A colocação de insígnias correspondentes a funções ou promoções têm mesmo um valor traduzível em obrigações.

Por outro lado, a motivação que leva a grande maioria a optar pela profissão de piloto é igualmente um motor que pode influenciar decidida e positivamente o nosso comportamento.

De uma forma prática e facilmente compreensível, pode dizer-se que cultura empresarial é a forma como as coisas devem ser feitas, sem ninguém a observar.

Vivência numa Tripulação Uma tripulação é uma equipa ou organização pequena, temporária, autónoma e independente, mas de elevado desempenho, cujo modo de funcionar pode afectar os objectivos e resultados esperados.

Por isso deve haver o máximo cuidado na forma como nos expressamos, actuamos ou reagimos a bordo (e mesmo em terra), na medida em que é o nosso comportamento e postura que são interpretados pelos outros e que afectam as nossas relações interpessoais, com repercussão nos estilos de comunicação, de liderança e nas tomadas decisão, afinal em todo o trabalho de equipa(s).

Conheci tripulantes que atingiram graus de liderança e de decisão eivados de alguma temperança a bordo (antes e depois da obrigatoriedade dos CRM), mas quando empossados em funções de chefia em terra faziam tábua rasa

desses ensinamentos.

Em 2001, uma sondagem da LH [2] concluiu que na ocorrência, risco e controlo de incidentes (não acidentes fatais) relacionados com a segurança, predominava a Interacção dos Factores Sociais sobre os Erros Humanos e Problemas Técnicos e Operacionais. A deterioração do Clima Social a bordo provocava uma comunicação fraca, a gestão inadequada da informação e um ambiente sofrível com capacidades reduzidas.

Uma conclusão que foi ao encontro de uma outra semelhante expressa no referido trabalho que realizei em 1990/1991, com uma extensa auditoria à Cultura (e subculturas) das Operações de Voo da TAP, tendo afirmado: «O Clima Social é uma indicação do ambiente psicológico predominante, susceptível de afectar o comportamento e a disposição dos tripulantes.»

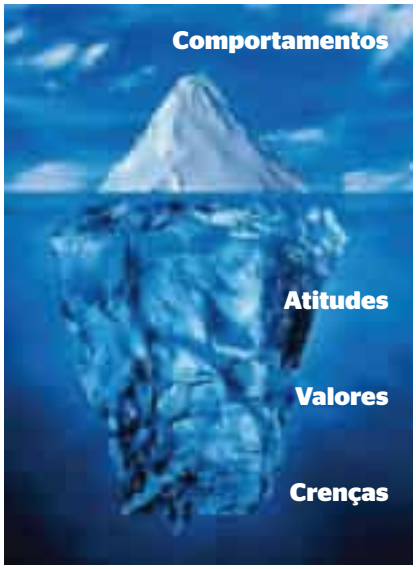
A chamada de atenção para estas situações não será de desprezar, na medida em que os elementos duma tripulação raramente mantêm relacionamentos pessoais para além do exercício das suas funções. Se não houver cuidado por parte dos gestores responsáveis, os tripulantes ficarão cada vez mais isolados do ambiente empresarial (informações e escalas através de intranets, aprendizagem à distância, etc.), portanto menos susceptíveis de interiorizar a Cultura da Empresa.

Mudança Cultural A mudança de cultura numa empresa deve ser muito bem delineada, sabendo-se que pode levar alguns anos (mínimo dois a três) a tornar-se visível.

Por analogia com um *iceberg* (*iceberg* organizacional), a «deslocação» da cultura só será efectiva se a aposta na mudança se verificar ao nível das crenças e dos novos ou renovados valores a implementar que vão afectar/influenciar as atitudes e comportamentos dos colaboradores.

Actuar apenas nos comportamentos pode conduzir a uma aparente mudança, porém passageira. Uma pressão forçada nos comportamentos pode fazer inclinar o *iceberg*, dando a ilusão de que se deslocou. Mas, aliviada a pressão, o *iceberg* volta à posição inicial ou até pode inclinar-se para o lado contrário.

ICEBERG ORGANIZACIONAL



Ao longo das últimas décadas fizeram notícia diversas tentativas de gestores, aproveitando-se de convulsões sociais, políticas, greves, medo de perder o emprego, etc., para forçarem o ajuste da cultura empresarial às suas idiossincrasias ou às dos partidos que os apoiavam.

Lembram-se certamente daquele avião da TAP que descolava e desaparecia no monitor das televisões durante a greve dos pilotos no verão de 1997! Uma patética montagem que o Conselho de Administração encomendou, pondo em causa o profissionalismo dos pilotos e a segurança de voo como o mais relevante valor da TAP. A incompetência dos gestores (*boys* ou quejandos dos partidos políticos) estava a concorrer, consciente ou ignorantemente, para a publicitação de falta de segurança de voo e deterioração da imagem da companhia. Santa e irresponsável ignorância!

Companhias Aéreas Há muito que foi estabelecida uma ligação entre culturas organizacionais negativas e atitudes e comportamentos negativos, não necessariamente mitigados com o elevado grau de profissionalismo por parte das tripulações.

Ora os Factores Culturais não incluem apenas a atitude perante o trabalho, mas têm muito a ver com as tecnologias, a hierarquia organizacional e os estereótipos e preconceitos sociais.

Uma companhia aérea é o exemplo de que podem existir traços de uma cultura comum a todos os colaboradores, sem isso obstar a que possam coabitar várias subculturas, nomeadamente em diferentes sectores da empresa: pessoal de terra, pessoal navegante comercial, pilotos, manutenção, etc.

Determinadas subculturas mais técnicas podem mesmo coincidir com as respectivas culturas profissionais. Todavia, em períodos de turbulência política, empresarial e/ou social, algumas subculturas podem ficar de costas voltadas (subculturas de afrontamento) quando sentimentos negativos ou reprimidos vêm à superfície. O exemplo da TAP ao longo das últimas quatro décadas, com o pessoal de voo, mormente os pilotos, na mira de determinados sectores do pessoal de terra, não podia ser mais paradigmático.

Fazendo então a ligação entre culturas nacionais e empresariais (tomando mais uma vez como exemplo a TAP, antes e depois da entrada dos gestores brasileiros), ouso afirmar que a Cultua Nacional não transcende os Factores Organizacionais. Todavia, os gestores de diferentes países assumem valores e atitudes mais relacionados com as culturas em que foram educados. E tudo se torna mais evidente se atendermos à diferença cultural entre gestores públicos e os gestores profissionais que compreendem os meandros da indústria aeronáutica. S

Acaba de ser publicado no sítio da APPLA o trabalho do associado Egídio Lopes intitulado: "Novas aproximações à Gestão: Cultura de Empresa e Clima Social", com uma extensa Auditoria às Operações de Voo da TAP (primeiro trabalho universitário nacional sobre estes temas - ISG, 1991/92).
Um documento simultaneamente histórico e atual.

[1] "Novas Aproximações à Gestão: Cultura de Empresa e Clima Social", pág. 11, Egídio Lopes, ISG -1991.
[2] Sondagem a mais de 4000 pilotos, 50% do Grupo LH (resultados em fev. 2001).

Nota: Este artigo foi escrito sem recurso ao novo acordo ortográfico.

FACTORES HUMANOS + FACTORES CULTURAIS

MODELOS E FERRAMENTAS DE GESTÃO DO ERRO

Sabemos que a actividade aeronáutica é das mais regulamentadas e sujeitas a supervisão, tanto a nível local como mundial

Texto Egídio Lopes

NOS ÚLTIMOS DOIS ARTIGOS[1] fez-se uma breve incursão sobre culturas nacionais e culturas organizacionais. Actualmente podem ser pesquisados manuais e autores especializados que se dedicam a estes temas, designadamente no âmbito da segurança operacional *(safety)*.

Poderemos então afirmar que as:

Culturas nacionais são essencialmente antropológicas e não podem ser geridas;

Culturas organizacionais são essencialmente sociológicas e podem ser geridas e mudadas, ainda que leve algum tempo e nem sempre seja fácil.

Vimos por que não se podem descurar tradições, valores e comportamentos das culturas nacionais e como os valores de uma cultura organizacional imprimem um sentido de obrigação em relação à empresa, podendo, de certa forma, condicionar/influenciar qualquer cultura profissional.

Cultura profissional *versus* cultura organizacional

Neste sentido, a última edição do *SMM* [2] – *Safety Management Manual* sustenta que o «comportamento do pessoal operacional na aviação sofre a influência, no seu dia-a-dia, do sistema de valores da própria organização. É a cultura organizacional que estabelece as fronteiras de aceitação da *performance* operacional no local de trabalho através do estabelecimento de normas e limites de actuação».

Podemos aceitar, na generalidade, esta proposição para as diferentes subculturas profissionais existentes numa dada organização da indústria aeronáutica. Todavia, parece-me um pouco redutora no que diz respeito à profissão de piloto, na medida em que há uma série de princípios, valores, regras e procedimentos que vão sendo incutidos na mente e aplicados no treino dos pilotos desde o início da sua formação, que são depois complementados/reforçados com as normas operacionais, e quiçá comerciais, de cada empresa.

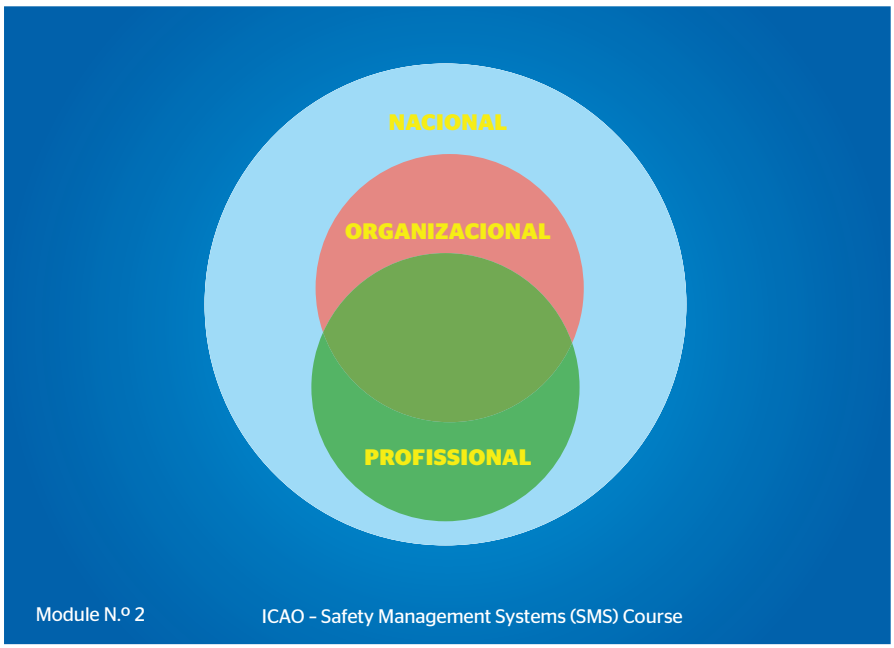
Alguns autores consideram ainda um outro nível de **cultura industrial**, mais abrangente do que a organizacional, em função das práticas mais correntes em cada indústria. Podemos facilmente aceitar que o facto de a indústria aeronáutica ter subjacente uma preocupação sobre segurança operacional tenha contribuído para interiorizar este valor de raiz em todas as organizações e profissões desta área de actividade.

CULTURA PROFISSIONAL

Ora, uma cultura profissional «diferencia as características e valores de um grupo particular de profissionais (comportamentos típicos dos pilotos *vis-à-vis* os de controladores de tráfego aéreo ou pessoal de manutenção de aeronaves).

Cada classe profissional (médicos, advogados, pilotos, controladores de tráfego aéreo) tende a ser consistente com o sistema de valores e com o padrão comportamental dos seus pares, através da selecção, formação e treino, experiência, pressão dos colegas, etc.)». Em muitos casos, «partilham mesmo um sentimento de orgulho na sua profissão e sentem-se motivados na senda da excelência». Algo que, na minha opinião, a grande maioria dos pilotos pode subscrever.

TRÊS TIPOS DE CULTURAS



«Por outro lado, podem adoptar sistemas de valores que os podem conduzir a uma sensação de invulnerabilidade, em que a sua *performance* parece não ser afectada por problemas pessoais, ou que não praticarão erros em situações de elevado *stress*». Algo que a maioria dos pilotos certamente não subscreve, pois pode ser o caminho mais curto para um acidente.

PROFISSÃO DE PILOTO E GESTÃO DO VOO

Sabemos que a actividade aeronáutica é das mais regulamentadas e sujeitas a supervisão, tanto a nível local como mundial.

Poder-se-á dizer que os pilotos são gestores afortunados, na medida em que podem dispor de procedimentos, *checklists,* treinos de simuladores e uma recente série de ferramentas de gestão do erro, que ajudam a solucionar a maioria das situações normais, anormais ou emergências encontradas durante um serviço de um voo.

Para facilitar a gestão do voo, as cabinas de pilotagem têm vindo a ser equipadas com uma crescente sofisticação tecnológica, que reforça a eficiência e segurança operacional, mas que também tem introduzido vulnerabilidades e uma certa dose de complacência, conducentes a variadas situações críticas e acidentes graves.

Independentemente do nível de sofisticação tecnológica, os pilotos devem ter um elevado grau de conhecimentos, experiência, julgamento e bom senso quando colocados em situações de maior adversidade, para além da formação e treinos a que foram sujeitos (vide acidente com o AF447[3], em 01Jun.2009, no oceano Atlântico). É que, além dos procedimentos não cobrirem a totalidade de eventuais situações encontradas, tão pouco se encontra estabelecido um critério de prioridades numa simultaneidade de várias situações (por vezes críticas ou adversas), muito dependentes do contexto ou circunstâncias encontradas (consciência situacional).

Isto aplica-se tanto a tripulações (trabalho de equipa) como a pilotos voando «a solo». Na minha opinião, a maximização da segurança passa ainda pela consciência que cada um deve ter das suas capacidades e competências (pontos fortes), mas também das suas vulnerabilidades e fraquezas (pontos fracos).

AVALIAÇÃO DA PROFISSÃO

Que outra profissão é constantemente avaliada/verificada e cujas funções ou licença podem ficar em causa se não forem cumpridos os perfis e parâmetros definidos para cada sessão ou voo de verificação? O mesmo se aplica quanto às inspecções médicas.

Os pilotos não se queixam das avaliações (outras profissões o fazem!) e são exigentes uns com os outros, em prol da eficiência e segurança de voo.

FACTORES OPERACIONAIS, TÉCNICOS, HUMANOS, ORGANIZACIONAIS.

O facto de ser exigido aos pilotos, como ponto de partida, o cumprimento rigoroso e disciplinado de todas as regras de voo, execução de manobras e procedimentos operacionais em vigor tem permitido uma progressão profissional consentânea com a evolução tecnológica e com os constantes avanços derivados do estudo e incorporação dos factores humanos, culturais e organizacionais na gestão do voo.

É com base nesse rigor e disciplina operacional que esta profissão passou a absorver, através de sofisticadas tecnologias, as tarefas que eram realizadas por navegadores, radiotelegrafistas, mecânicos de bordo e *load masters.* A gestão das cabinas de pilotagem é o exemplo mais notório do que se entende por *downsizing,* na medida em que as novas tecnologias foram substituindo gradualmente os vários tripulantes de carne e osso até se chegar ao *two men crew* (por enquanto?). Um exemplo paradigmático do *downsizing* empresarial e profissional, que obriga a um permanente estado de arte na interacção entre pilotos, tecnologias, máquinas e ambientes.

À medida que o estudo sobre Factores Humanos e Culturais foi evoluindo, com a gradual criação de sistemas e modelos de gestão do erro, os pilotos foram absorvendo os méritos destas ferramentas, com resultados práticos e evidentes na gestão do voo.

Pelo lado dos responsáveis das organizações regista-se uma crescente preocupação pelas consequências de decisões (ou falta delas) que interferem directa ou indirectamente com a segurança da operação. As chamadas falhas sistémicas ou latentes organizacionais (de empresas e entidades reguladoras) acabam por ser despoletadas pelos executantes das várias actividades técnicas e operacionais, quantas das vezes considerados os «bodes expiatórios», quando não passam de meras vítimas de (in)decisões anteriores, de outrem. Estas falhas sistémicas podem resultar de desconhecimento ou de uma má avaliação no balanceamento entre a produtividade e a segurança.

PROFISSÃO DE PILOTO: CULTURA DE SEGURANÇA E DE REPORTES

Por tudo o que ficou dito facilmente se compreende que a profissão de piloto se espelha numa cultura de segurança, tirando partido de uma cultura de reportes que se vai interiorizando desde os primeiros passos na profissão.

Mas esta cultura inicial só persiste e será solidificada nas empresas se estas dispuserem de um sistema que

CULTURA JUSTA

inspire confiança e credibilidade. Na actualidade é obrigatório, pela ICAO, o SMS – Safety Management System.

Somente com uma cultura positiva, informada, de permanente aprendizagem e justa de reportes se pode criar uma base de dados das potenciais ameaças e perigos detectados, que permita elaborar análises estatís- ▸

ticas bem fundamentadas, uma consequente avaliação de risco, com as correspondentes medidas mitigadoras na prevenção de ocorrências e a comunicação/informação das acções tomadas.

Nesta matéria, nunca fui apologista do forçado sinónimo *no-blame culture,* para evitar quaisquer pensamentos relacionados com impunidade quando os actos são cometidos deliberadamente ou por negligência, que não cabem no âmbito de cultura justa.

PROFISSÃO DE PILOTO E AUTOMAÇÃO

Há estudos [4] em andamento para idealizar aviões comerciais, a longo prazo, sem pilotos a bordo, face aos erros/falhas dos pilotos na gestão do voo e porque os sistemas não cometem erros (excepto quando falham, direi eu)!

Esta tendência crescente baseia-se muito (além de óbvias razões economicistas) nos casos de insucesso da actuação dos pilotos, amplamente investigados e divulgados, esquecendo-se, por falta de base de dados, o sucesso das incontáveis intervenções dos pilotos que «salvaram a honra do convento», evitando milhares de mortos e a destruição de muitas aeronaves, quantas vezes corrigindo apenas pequenas falhas ou riscos logo no início de uma cadeia de eventos ou quebrando um elo de um encadeamento de factores que culminariam num acidente ou incidente grave. Para não referir quando enfrentam e solucionam situações mais críticas.

É certo que o ser humano é o último elo da cadeia do erro que pode conduzir aos acidentes/incidentes. Mas é, simultaneamente, a última rede de segurança do transporte aéreo.

Por outro lado, é irrefutável que os pilotos têm perdido alguma pilotagem básica (habilidades, destreza, técnicas) perante a prioridade dada à gestão de sistemas (automação). Porém, como gestores destes sistemas, nem sempre lhes é facultada a aquisição de conhecimentos suficientes para os dominarem cabalmente, mormente por insuficiência de formação/instrução/treinos/supervisão (falhas latentes organizacionais de cariz cultural e económico).

Entre outros, atente-se no recente (Jul.2013) acidente com o moderno B777 da Asiana Airlines após uma aproximação alta e visual ao Aeroporto de S. Francisco, com o ILS desligado para manutenção. Os pilotos desligaram o piloto automático para corrigir o perfil de descida, permanecendo as manetes dos motores em *autothrotle mode,* e o avião, praticamente em perda, acabou por embater na barreira de protecção da pista. Os pilotos admitiram desconhecer que, reduzindo manualmente as manetes para *idle (hold mode),* estas não se movem mais, ficando sem potência para corresponder às alterações do perfil e velocidades que foram introduzindo manualmente durante a aproximação.

Na minha opinião, as novas tecnologias não são uma «panaceia» para curar todos os «males» que conduzem aos acidentes. A actual automação não é um fim em si mesmo, mas tão somente uma ferramenta de gestão da trajetória do voo ***(flight path management)***. Tenho, pois, alguma dificuldade em perspectivar uma automação para todos os imprevistos, vide a mundialmente conhecida amaragem do A320 no rio Hudson [5], em Janeiro de 2009, entre outros acidentes recentes.

Em simultâneo, projecta-se idêntica automação para o Controlo do Espaço Aéreo. A esta distância, para além de uma eventual e questionável aceitação social, afigura-se-me também difícil imputar responsabilidades, se algo correr mal.

Será caso (já o é agora) para nos questionarmos sobre os erros/falhas dos que concebem e constroem os aviões e o *software!* Nessa visionária automação, poder-se-á então perguntar: afinal «quem vigia os vigilantes» [6] dos aviões e dos céus?

CONCLUSÃO

Segurança versus culturas nacionais, organizacionais e profissionais

A cultura de reportes deve ser uma das principais chaves da segurança operacional em cada uma das culturas tratadas nestes artigos: nacional, organizacional e profissional.

Mas pretender introduzir uma cultura de reportes em determinadas sociedades ou países, e mesmo em algumas organizações, pode não passar de uma utopia.

Todavia, em relação à segurança do transporte aéreo, recentes publicações, cursos e seminários de instituições internacionais (ICAO, EASA, FAA, FSF, IATA, EUROCONTROL, ACI, etc.) [7] e os sistemas criados, tipo SMS, fornecem os elementos necessários para que todos os países e organizações possam melhorar a segurança operacional na gestão do voo, dos aeroportos, manutenção de aeronaves, ATC, serviços de apoio e assistência em escala, etc.

Isto, complementado com uma série de auditorias dessas entidades [8] ou de países que exigem reciprocidade de

regras e procedimentos, tem vindo a acabar gradualmente com a pesporrência política e/ou o atraso/atavismo de alguns países e organizações, sob pena de ficarem isolados no mundo aeronáutico e não poderem voar para fora do seu território.

Aquilo a que tenho chamado um abraço global à segurança.

Aliás, toda esta situação se torna mais evidente com a cadeia de factores (deficiências, insuficiências, falhas, erros, omissões, etc.) que conduzem aos acidentes e cujas investigações fazem sobressair, tanto sob o ponto de vista operacional e técnico, como cultural, humano e organizacional.

Facilmente se conclui que as exigências internacionais, e bilaterais, relacionadas com a segurança do transporte aéreo requerem que todas as culturas organizacionais se enquadrem num modelo de cultura justa, onde todos se sintam responsáveis pela segurança, propiciando uma credibilidade de processos e sistemas que incentive uma cultura de reportes em todas as profissões relacionadas com a indústria do transporte aéreo.

Uma contínua melhoria da *performance* de segurança só será possível quando a segurança for considerada como um valor nuclear e uma prioridade tanto a nível nacional, como organizacional e profissional.

Como síntese final, poder-se-á afirmar que «uma cultura de segurança efectiva serve para sincronizar diversas culturas nacionais e profissionais no contexto de uma organização». E se isto é óbvio para as tripulações de uma mesma nacionalidade, ainda que não se possam descurar diferenças organizacionais e profissionais, maior será a preocupação nas tripulações multiculturais, em que a influência das diferenças socioculturais de cada nação podem tornar mais complexa a comunicação e interacção entre os elementos de uma tripulação. S

---

[1] *Sirius*, 157 e 158.
[2] SMM – Safety Management Manual, Doc. 9859 AN/474 - ICAO, 3.ª edição - 2013
[3] Ver «Air France Flight 447», de Egídio Lopes, Por Dentro, Ago./Nov. 2011.
[4] Por exemplo, o programa ACROSS patrocinado pela EU para desenvolver uma automação inteligente, com o objectivo de reduzir a carga de trabalho das tripulações, tendo em vista apenas um piloto nos *cockpits*, sem disfarçar o objectivo final de aviões sem pilotos (http://www.across-fp7.eu/).
[5] Voo 1549 da US Airlines, após descolagem do aeroporto de La Guardia, com paragem dos dois motores por ingestão de aves, sem fatalidades.
[6] «Quis custodiet ipsos custodes?» é uma frase de *As Sátiras*, do poeta Juvenal, da Roma dos sécs. I/II.
[7] ICAO – International Civil Aviation Organization, EASA – European Aviation Safety Agency, FAA – Federal Aviation Administration, FSF – Flight Safety Foundation, EUROCONTROL – European Organisation for the Safety of Air Navigation, ACI – Airports Council International.
[8] USOAP: ICAO Universal Safety Oversight Audit Programme ; IOSA: IATA International Air Transport Association´s Operational Safety Audit; USA: FAA International Aviation Safety Assessment Programme; ISAGO: IATA Safety Audit for Ground Operations, etc.

Nota: O autor do artigo não escreve com o novo acordo ortográfico.

FACTORES HUMANOS + FACTORES CULTURAIS

MODELOS E FERRAMENTAS DE GESTÃO DO ERRO

No primeiro artigo desta série, afirmei que é demasiado ousado fazer a síntese de temas e acrónimos que a grande maioria dos pilotos conhece bem e com pesquisa facilitada na Internet

Texto Egídio Lopes

COMO NEM TODOS se interessam de igual maneira sobre estes temas e há outro tipo de leitores da revista, aproveito a oportunidade para continuar a fazer um breve exercício com todos, agora sobre modelos e ferramentas de aprendizagem da gestão do erro que se vão banalizando e entre as quais não é possível estabelecer fronteiras. São, na sua essência, metodologias complementares na validação ou avaliação dos Factores Humanos, Culturais e Organizacionais, bem como a sua influência e/ou repercussões (in)directas nos Factores Técnicos e na execução dos procedimentos (Factores Operacionais), com o objectivo de se reforçar a eficiência e segurança de voo.

SOB O PONTO DE VISTA AERONÁUTICO, O VERDADEIRO PERIGO ESTÁ NA PERSEVERANÇA DO ERRO

ERRO HUMANO

Parece razoável começar-se pela definição de erro.

É conhecida a expressão «errar é humano», por vezes complementada com a ideia de que «perseverar no erro é diabólico» [1]. Sob o ponto de vista aeronáutico, o verdadeiro perigo está nesta perseverança. Racional e indispensável é o reconhecimento/detecção do erro e a sua prevenção/correcção.

Em termos de segurança operacional, devem ser estabelecidas e mantidas defesas e salvaguardas (estratégias de segurança) para reduzir a probabilidade dos erros e minimizar as suas consequências, quando ocorrem.

A abordagem do erro neste artigo, que não se pretende detalhada, vai ao encontro da evolução do pensamento de alguns autores, a começar por James Reason[2], e instituições, designadamente a ICAO, ao longo das últimas décadas.

Assim, os erros são (in)acções que falham nos resultados esperados (sem interferência de factores fora do controlo de quem comete o erro). Outros definem o erro como (in)acções que potencial ou efectivamente provocam efeitos negativos num dado sistema.

Mais concretamente, em termos de gestão da segurança operacional, erro é uma (in)acção de um elemento operacional que conduz a desvios da organização ou das intenções ou expectativas operacionais do próprio. Realça-se que o erro, por si mesmo, não é intencional, ao contrário da acção inicialmente planeada, que terá de ser intencional.

CLASSIFICAÇÃO DE ERROS

Existem várias classificações do erro humano. No âmbito dos factores humanos da gestão do voo e de uma forma simples, os erros podem ser divididos[3] em:

Erros de Omissão – falha da tripulação em realizar uma determinada tarefa.

Erros de Comissão – quando a tripulação executa uma acção incorrecta ou inapropriada.

Numa mais elaborada classificação do processamento da informação, outros investigadores[4] estabelecem diferentes tipos de erros como falhas da função cognitiva, ora ligados à perícia técnica *(skill-based errors: slips and*

lapses), ora balizados pelas regras e procedimentos *(ruled-based mistakes)*, ora baseados no conhecimento *(knowledge-based mistakes)*.

Deslizes[5] ***(Slips)*** – derivam de uma intenção correcta, mas executada incorrectamente. Podem ser consideradas falhas de atenção, e. g.: carregar no TOGA[6] quando se queria desligar o Autothrotle; incorrecta selecção de *flaps* na descolagem ou aterragem.

Lapsos ***(Lapses)*** – ocorrem quando um piloto se distrai e não completa uma tarefa ou omite um passo de um procedimento. Podem ser consideradas falhas de memória, e. g.: esquecer ou saltar um item de um *checklist*.

Em síntese, poder-se-á afirmar que Deslizes e Lapsos são **falhas na execução** de uma acção intencional, praticada com alguma regularidade/rotina, cujos mecanismos funcionam mais ao nível do inconsciente, por conseguinte com um menor esforço consciente. Ocorrem quando a nossa atenção é desviada e falhamos a monitorização da nossa acção.

Engano ***(Mistake)*** – deriva de uma intenção baseada numa avaliação incorrecta da situação (e. g., cortar o motor errado) ou quando as acções correspondem a um planeamento inadequado, isto é, **são falhas no plano de acção.** Incluem falhas de percepção, julgamento, inferência e interpretação.

Mesmo que a execução do plano fosse correcta, não seria possível atingir os resultados esperados. Por isso, os enganos são muito perigosos, porque quem se engana acredita que está a proceder correctamente.

Alguns erros são evitáveis com procedimentos adequados, um bom desenho dos sistemas e da automação, sabendo-se que esta, por sua vez, pode introduzir novas oportunidades para se errar.

Todos estes erros de informação e coordenação também se fazem sentir na interacção entre o ser humano e as novas tecnologias ou sistemas automatizados das mais recentes aeronaves, não obstante os aviões mais modernos disporem de protecções que minimizam desvios do perfil do voo.

▶ DEFINIÇÕES DE ERRO

COMBINAÇÃO DE ERROS	DESCRIÇÃO
ERRO SIMPLES	Acção inapropriada da tripulação SEM qualquer condição de falha associada
ERRO + FALHA	Acção inapropriada da tripulação MAIS falha do sistema associada à acção da tripulação
FALHA + ERRO	Falha técnica ou factor ambiental MAIS resposta inapropriada da tripulação

OUTRAS ABORDAGENS

Existem outras abordagens ao erro, por vezes com nomes diferentes, que não concitam tanto a minha adesão, incluindo a complacência e faltas de consciência situacional por poderem conduzir a potenciais erros.

Porém, nas descrições feitas, mais ou menos institucionais, faltará o **erro descritivo**, que resulta da descrição ambígua de um item, sistema ou procedimento e as falhas provocadas pela **visão de túnel** *(tunnel vision)*, que corresponde a um estado mental do piloto, aparentemente focado com tanta intensidade numa única meta ou resultado, que bloqueia e retira do processo mental outras informações importantes (aterragem/descolagem dum *taxiway* ou duma pista errada/fechada).

Temos falado de erros simples, mas poderá haver uma combinação de erros em diversas circunstâncias e com consequências mais gravosas (ver quadro)

MITIGAÇÃO DOS DESLIZES, LAPSOS E ENGANOS

O treino, com perfis bem estruturados e instrutores devidamente qualificados com coerência pedagógica e razoável domínio dos factores não-técnicos, é o melhor remédio para a mitigação destes erros.

Os enganos, partindo de soluções ou decisões deficientes com origem em maus diagnóstico das situações e/ou de prévias insuficiências de aprendizagem, podem e devem ser mitigados através de formação/treinos, tendo em linha de conta os factores operacionais, técnicos, humanos, culturais e organizacionais das operações de voo de cada empresa.

Em 25 anos de instrução de simuladores e de voo, encontrei pilotos com uma maior tendência para deslizes e lapsos do que outros. Na minha opinião, a detecção e correcção destas falhas de atenção, ou de memória, passa mais pelo auto-reconhecimento e autodisciplina operacional individuais e por uma boa supervisão cruzada entre elementos de uma tripulação do que apenas pelo treino, em si mesmo. Os pilotos que manifestam alguma tendência para repetir estas faltas de memória/atenção devem fazer, ou ajudados a fazer, uma introspecção/reflexão sobre os mecanismos (cognitivos, psicológicos, ansiedade, *stress*, etc.) que os empurram para estes comportamentos.

Poderemos então dizer que os desvios e lapsos estão mais ligados a uma rotina, enquanto a *performance* baseada nas regras e conhecimento exige um maior envolvimento mental ou deliberações conscientes. S

(continua no próximo número)

1. "Errare humanum est, perseverare autem diabolicum". Provérbio filosófico publicado por Santo Agostinho, com semelhanças pre-cristãs.
2. James Reason, Professor Emérito, University of Manchester, UK, com um percurso de 40 anos dedicados ao estudo sobre o Erro Humano. Outros: Rasmussen, ; Strauch; Merritt, Helmreich, etc
3. Segundo Kern (1998), Hollnagel (2000), etc
4. Rasmussen J., 1989; J. Reason, 1990; Strauch, 2004:, etc
5. Traduções da exclusiva responsabilidade do autor do artigo
6. Takeoff/Go-around switch

Nota: O autor do artigo não escreve segundo o novo acordo ortográfico.

FACTORES HUMANOS + FACTORES CULTURAIS

MODELOS E FERRAMENTAS DE GESTÃO DO ERRO

No primeiro artigo desta série, afirmei que é demasiado ousado fazer a síntese de temas e acrónimos que a grande maioria dos pilotos conhece bem e com pesquisa facilitada na Internet

Texto Egídio Lopes

VIOLAÇÕES

Nesse primeiro artigo sobre Factores Humanos foi afirmado que não entravam nesta análise os erros deliberados ou por negligência, na medida em que são do foro disciplinar ou criminal e que vão cair no âmbito das violações. Estas podem acarretar um grande potencial de risco.

Compreende-se que assim seja porque as violações são (in)acções intencionais que violam regras, procedimentos ou normas. E que não devem ser toleradas. Era a posição assumida, por exemplo, no SMS Manual da ICAO, 1.ª edição, 2005 (4.6.2), que continua a merecer a minha concordância.

Convém esclarecer que, na perspectiva abordada, qualquer pessoa que cometa uma violação não tem necessariamente em vista consequências graves ou catastróficas (e. g.: a destruição de uma aeronave e múltiplas vítimas), mas tão-somente que a situação permaneça controlada apesar da violação cometida. Outras violações podem resultar da criação de atalhos para completar uma tarefa, lançando mão de procedimentos desviantes ou irrealistas. Assisti a alguns compromissos deste tipo ao longo de quatro décadas como piloto (e. g.: a velha «volta do cão», em vez de se entrar em espera).

▶ VIOLAR MÍNIMOS PODE SER FATAL

ERROS *VERSUS* VIOLAÇÕES

Podemos sintetizar dizendo que os resultados dos Erros e Violações estão em desacordo com os regulamentos ou procedimentos operacionais em vigor.

Mas enquanto cometer uma violação é uma decisão consciente, os erros, designadamente no mundo da aviação, podem ocorrer mesmo quando se pretende fazer o melhor que se sabe, segundo os ensinamentos e formação/treinos recebidos, isto é, apesar da vontade de querer evitá-los.

Existem autores e instituições que utilizam o termo erro numa perspectiva mais abrangente, que inclui violações como acções que se desviam das regras, práticas estabelecidas ou procedimentos padronizados, deliberada ou erradamente.

É esta a aproximação ora preconizada na 3.ª edição, 2013, do SMS Manual (2.5.6). Só posso compreender esta subtil mudança de perspectiva com a introdução obrigatória do SMS nas várias actividades aeronáuticas, na medida em que todos os erros devem ser identificados, reportados e analisados através de uma continuada gestão da avaliação de risco para a melhoria contínua da eficiência e segurança operacional. Tudo no âmbito de um sistema de gestão de cultura justa e de reportes desidentificados, onde todos e cada um são responsáveis pela segurança operacional como forma de cativar todo o tipo de reportes. A argumentação utilizada não é despiciente sob o ponto de vista operacional em relação a algumas violações, na medida em que: «Apesar de tudo, este incumprimento não é necessariamente o resultado de uma violação, porque os desvios dos requisitos regulamentares ou procedimentos operacionais podem ser o resultado de erros cometidos. Para complicar ainda mais este tema, ainda que as violações sejam actos intencionais, nem sempre têm intenções maliciosas. Um indivíduo pode desviar-se conscientemente das normas

na convicção de que tal violação facilita o cumprimento da missão sem criar consequências adversas. Violações desta natureza são erros de julgamento e podem não resultar automaticamente em medidas disciplinares.»

Um tipo de explicação bastante subtil e tolerante, mas cuja interpretação «depende das políticas em vigor»! Não ficarei surpreendido se esta tolerância não estiver a caminho de se tornar parte da cultura empresarial de algumas companhias! Algo que, na minha opinião, não deixa de ser um pouco controverso, como se pode depreender da seguinte caracterização das violações:

a) Violações situacionais *(situational violations)*, cometidas em resposta a factores vividos em contextos específicos, como pressão do tempo ou elevada carga de trabalho;

b) Violações da rotina *(routine violations)*, cometidas como resposta a situações em que o cumprimento dos procedimentos estabelecidos dificulta a execução da tarefa. Tal pode ser devido a aspectos práticos e de exequibilidade de trabalho, deficiências no desenho de interface ser humano-tecnologia e a outros aspectos que levam as pessoas a tomar soluções alternativas ou de recurso que podem transformar-se em rotina. Estas derivas podem continuar sem consequências ou a sua frequência pode ter potenciais consequências muito graves. Por vezes estas violações das rotinas até podem tornar-se procedimentos aceitáveis se uma avaliação de risco ditar que a segurança não é comprometida;

c) Violações induzidas pela organização *(organizationally induced violations)* podem ser consideradas como uma extensão das violações de rotina, designadamente quando a organização tenta corresponder a um aumento de procura ignorando ou espartilhando as defesas da segurança operacional.

Aliás, não são questões novas, porque estas violações coincidem, em grande parte, com as conhecidas falhas sistémicas ou latentes organizacionais, que começaram a ser mais escrutinadas, em termos da investigação de acidentes/incidentes, na década de 90.

▶ EXPERIÊNCIA VERSUS SABEDORIA

EXPERIÊNCIA é aprender com os próprios erros

SABEDORIA é aprender com os erros dos outros

SEJAM SÁBIOS

CADEIA DO ERRO

É do conhecimento geral que o erro é um factor presente em (quase) todos os acidentes, mas não necessariamente e apenas com origem nos pilotos. Como o sistema aeronáutico é bastante complexo, facilmente se depreende que o encadeamento dos Erros Humanos em qualquer fase do processo ou plano de um voo pode passar para as fases subsequentes, acabando por recair no(s) piloto(s) ou tripulações por efeito de «bola de neve».

Este encadeamento pode começar na concepção, construção e manutenção das máquinas, passando pelas estruturas e infra-estruturas dos aeroportos e ajudas de rádio à navegação, pelo controlo de tráfego aéreo, pela fiabilidade da meteorologia, pelos serviços de apoio das empresas e dos serviços de assistência em escala, para acabar na sensibilização e formação de todo o pessoal que converge no planeamento e execução dos voos, sem deixar de atender à influência, directa ou indirecta, dos ambientes organizacionais e da supervisão das entidades reguladoras internacionais e locais. Captar o erro ou ameaça, em qualquer destas fases, pode ser o suficiente para parar/evitar ocorrências posteriores (efeito dominó).

Tal significa que é indispensável a cooperação entre concepção, produção, operações, treino, reportes, investigação e uma efectiva análise global para «agarrar» e mitigar os Factores Humanos mais adversos.

Poderá parecer que os erros são exclusivos de quem os comete, mas umas operações de voo com muitos erros assinalados «não ficam muito bem na fotografia»!

GESTORES DE SEGURANÇA OPERACIONAL E INSTRUTORES

Uma gestão do erro com sucesso começa pela compreensão dos erros praticados e dos mecanismos que lhes estão associados. As empresas devem desenvolver soluções sistémicas dinâmicas, na senda de uma gestão efectiva e continuada dos erros e violações.

Neste sentido, os responsáveis pela segurança e os instrutores devem ter uma noção bem alicerçada das estratégias de gestão dos diferentes erros e violações mencionados relativamente à sua prevenção, redução, detecção, recuperação e latitude de tolerância, como é referido em muitos manuais de instrução das operações de voo.

EXPERIÊNCIA *VERSUS* SABEDORIA

Como já foi afirmado em artigos anteriores, as falhas e erros humanos devem ser vistos e analisados como experiências e hipóteses de aprendizagem que possam conduzir a uma melhoria no desempenho individual e em equipa(s).

Os erros diminuem a robustez e resiliência de qualquer sistema. No dizer de Hollnagel (1993): «Compreender as razões por que o ser humano erra é ciência.» No caso dos pilotos, existe uma multidisciplinaridade de aspectos/factores que podem despoletar o aparecimento de erros: tomadas de decisão, ergonomia dos comandos e instrumentos, desenho das cabinas de pilotagem, comunicações, *software*, mapas, cartas, manuais, *checklists*, procedimentos, etc.

Nos próximos artigos serão abordadas algumas Ferramentas da Gestão do Erro, com ou sem a utilização de simuladores de voo. S

7. SMS – Safety Management System Manual

FACTORES HUMANOS + FACTORES CULTURAIS

MODELOS E FERRAMENTAS DE GESTÃO DO ERRO

CRM – Cockpit/Crew/Corporate Resource Management

Tiago Espírito Santo Lopes

ENTRE OS VÁRIOS MODELOS e ferramentas da gestão do erro humano, interessam-nos os que se prendem com a melhoria da segurança e eficiência operacionais no mundo da aviação, que serão objecto deste e de próximos artigos.

Estes instrumentos de gestão foram sendo modelados ou integrados em autênticos sistemas de gestão, donde sobressai o mais vulgarizado e obrigatório a nível mundial, inicialmente designado por CRM – Cockpit Resource Management, depois Crew R. M. e nos últimos anos, com a ampliação do conceito, para Corporate/Company R. M. Esta nomenclatura descreve a sucessiva inclusão dos factores operacionais/técnicos, humanos e organizacionais que passaram a merecer especial atenção nos cursos de formação e nas investigações de todas as ocorrências no mundo aeronáutico. Crew R. M. foi também adoptado para incluir pessoal de cabina, manutenção, despachantes de operações e outros.

DEFINIÇÃO DE CRM

Na definição oficial, inicialmente publicada na Europa (JAR OPS 1 Subpart N), CRM é a efectiva utilização de todos os recursos disponíveis: elementos da tripulação, sistemas dos aviões, facilidades de apoio e pessoas, para alcançar operações seguras e eficientes. Considerei sempre esta definição muito redutora, na medida em que não se trata de uma mera «utilização», mas de uma eficaz gestão de recursos. Por isso, a minha maior concordância com a definição da CAA (e da FAA), em tudo semelhantes, mas que define CRM como um sistema de gestão. Uma gestão mais virada para as habilidades (*skills*) cognitivas e interpessoais do que para as capacidades e conhecimentos técnicos para voar e operar uma aeronave.

Não obstante a evolução do pensamento sobre a segurança operacional, as últimas abordagens do CRM têm mantido um fio condutor comum e dinâmico, com maior ou menor desenvolvimento dos seguintes temas: comunicação, consciência situacional, liderança, carga de trabalho e stress, tomada de decisão, sinergia/trabalho de equipa, sem descurar a gestão do erro humano. A cobertura destes tópicos (e subtópicos correlacionados) deve ter em conta a especificidade das actividades/missões (aviação comercial, executiva, geral, militar, helicópteros, e agora os drones pilotados à distância?), as culturas nacionais, locais e organizacionais, a evolução tecnológica, culminando com as tripulações multiculturais, sempre que possível apoiados em estudos de casos da própria organização ou semelhantes.

Seria fastidioso e despropositado cobrir todos os tópicos de um curso de CRM, até porque foram praticamente banidos os «pontos a vestir» que deram origem a alguns desaires na aviação comercial e até em instituições como a FAA.

Parece-me, então, mais atractivo fazer uma breve história do aparecimento e evolução do CRM a nível internacional e nacional.

ANTES DO CRM

Os elementos que constituem o CRM não são novos e estiveram presentes desde o início da aviação, ainda que com outras designações e de uma forma generalizada (estar à frente do avião, voar atitude, captaincy, assate, navigate, communicate, etc). Faltará apenas acrescentar administrate para a gestão da automação e o actual cenário ficará completo.

Com o surgimento do CRM, os conceitos foram finalmente definidos e sistematizados de uma forma articulada e estruturada.

Tudo isto pressupõe sempre o cumprimento rigoroso e disciplinado de todos os procedimentos[1], regras de voo e a execução correcta das manobras.

Esta mistura de atributos cognitivos, comportamentais e de perícia técnica vai ao encontro do conceito multidimensional e holístico que se vulgarizou chamar *airmanship*[2].

EVOLUÇÃO INTERNACIONAL

A verdadeira consciencialização para o problema dos Factores Humanos foi despoletada com a introdução dos gravadores (*voice recorders*) nas cabinas de pilotagem, que permitiram ouvir, *a posteriori*, as comunicações dos pilotos antes e durante a ocorrência de acidentes ou graves incidentes.

Na década de 70, principalmente nos EUA, promoveram-se várias iniciativas para estudar os Erros Humanos das tripulações que mais teriam concorrido para uma série de acidentes e incidentes analisados, a par de experiências feitas em simuladores de voo.

As primeiras ideias para a criação de um CRM podem ser detectadas no início da década de 70. Afinal, porque é que ocorriam (e ocorrem) acidentes e incidentes tão graves com tripulações constituídas por elementos experientes e competentes? A resposta tornou-se evidente: numa tripulação a proficiência individual dos tripulantes (capacidades, destreza, perícia e técnicas) é uma condição necessária e essencial, mas não é suficiente para se alcançar um eficaz Trabalho de Equipa/tripulação.

E as estatísticas vieram a comprovar que a resposta tinha a ser com a influência dos

Factores Humanos, isto é, com a actuação individual dos tripulantes e global das tripulações responsáveis por 60% a 85% de todos os acidentes e incidentes, conforme o tipo de aviação em causa.

ACIDENTES MARCANTES E REPERCUSSÕES INTERNACIONAIS

Nos EUA, ficou para a história o maior acidente até então registado, com um L1011 da Eastern Airlines, em 29Dez.1972, que embateu nos pântanos Everglades da Florida, com 99 mortos, depois de uma tripulação experiente entrar em espera e se ter distraído/fixado numa luz apagada (mal instalada) do trem de nariz, sem repararem que o avião estava a perder altitude até ser demasiado tarde.

O reconhecimento oficial da importância dos Factores Humanos no Transporte Aéreo teve lugar na 20.ª Conferência Técnica da IATA, realizada em Istambul, em Novembro de 1975. Se alguns dos 600 delegados presentes tinha ficado céptico ou pouco receptivo acerca do papel dos Factores Humanos, cedo alteraram as suas posições perante o mais grave acidente da Aviação Civil ocorrido no chão, cerca de um ano e meio depois. A colisão de frente entre dois B747 (KLM e PanAm) na pista de Tenerife, em 27Mar.77, com 583 mortos, levou os holandeses ao desespero, tendo desenvolvido um oneroso curso de CRM, com aplicação generalizada em 1979, para melhorar a comunicação e o trabalho de equipa nas tripulações. Na sequência da investigação, foi reforçada a ênfase na utilização da fraseologia padronizada entre pilotos e controladores de tráfego aéreo e estabelecido que a palavra *takeoff* só seria usada na autorização para a descolagem.

Nos EUA, a campainha voltou a soar forte com o acidente do DC8 da United Airlines (28Dez.1978), em que o avião ficou sem combustível enquanto a experimentadíssima tripulação se detinha a diagnosticar indicações não usuais com o trem direito, mas que estava bloqueado em baixo. As conclusões obtidas na sequência deste acidente pressionaram a realização de um amplo seminário (*workshop*) promovido pela NASA, em Junho de 1979, sobre Resource Management on the Flight Deck, com a participação de representantes do FAA, NASA, NTSB[1], duas Associações de pilotos americanos, Companhias Aéreas de várias nacionalidades e especialistas da comunidade académica.

A NTSB recomendou a formalização de um curso de treino em Cockpit RM para as tripulações técnicas. Poucas semanas depois, a NASA convocou uma conferência para realçar o mérito deste curso perante o governo e responsáveis da aviação. A designação de CRM foi usada pela primeira vez em 1977, por John K. Lauder, membro da NTSB e participante neste seminário.

A ICAO adoptou, em 1986, uma Resolução sobre Segurança de Voo e Factores Humanos. Após a publicação de uma Circular da ICAO (Digest n.º 1) acerca de Human Factors, é divulgada, em 1989, a Digest n.º 2, dizendo respeito a Flight Crew Training: CRM and LOFT e requerendo o treino em Factores Humanos nos países membros.

Nos EUA, a FAA (1996) torna obrigatórios os cursos de CRM para todos os tripulantes (técnicos e comerciais e despachantes de operações).

A nível europeu, a JAA (Joint Aviation Authorities) passou a ser reconhecida, em Dezembro de 1989, como um organismo associado da ECAC (European Civil Aviation Conference), organização responsável pela promoção da segurança na Aviação Civil Europeia. Através de uma JAR-OPS[2] (1998) é posta ênfase no treino permanente da CRM/LOFT, com relevo para os aspectos não técnicos da performance das tripulações técnicas, cobrindo a eventual incapacidade de um dos tripulantes.

Esta primeira abordagem, essencialmente psicológica, visou a mudança dos comportamentos individuais e a falta de assertividade dos jovens pilotos versus atitudes autoritárias dos comandantes. Nas salas de aulas utilizavam-se jogos e exercícios pouco relacionados com conceitos aeronáuticos, como o mais vulgarizado Perdidos na Lua. Todavia, foi logo reconhecida a necessidade de cursos anuais de refrescamento e o LOFT[3] como ferramenta de treino.

A **segunda geração**, já como Crew R. M., surge depois de outro seminário da NASA, em 1986, com várias companhias americanas e outras espalhadas pelo mundo a iniciarem este treino, algumas com a divulgação dos seus programas, em que endereçavam conceitos relacionados com as operações de voo, como: trabalho de equipa, *briefings* adequados, consciência situacional, gestão de stress, tomadas de decisão e a cadeia dos erros. O novo programa foi desenvolvido pela Delta Airlines (Byrnes & Black, 1993). A demonstração destes conceitos, já com maior aceitação, mas ainda com uma grande carga psicológica, continuava a ser exemplificada com exercícios não relacionados com a aviação.

O choque no chão, em 01/12/90, de dois aviões (B727 e DC9) da Northwest Airlines[4] alertou o NTSB para a inadequação do treino das tripulações em CRM.

A lição foi muito cara e incentivou esta Companhia a complementar os estudos sobre CRM, avançando então com o conceito de LOFT (Line Oriented Flight Training).

A terceira geração de CRM surge nos primeiros anos da década de 90, começando a reflectir a influência da Cultura Organizacional na segurança operacional.

Foi também o início da integração dos conceitos do CRM nas tradicionais técnicas de voo, tendo em vista a melhoria da *performance* das tripulações técnicas e a sua interacção com as novas tecnologias (automação).

Nos EUA deu-se início ao treino avançado de CRM (ACRM – Advanced training in CRM[5]), com maior integração das práticas de CRM nos procedimentos e avaliação dos factores técnicos e humanos, uma conjugação nem sempre fácil de (di)gerir. Nesta fase, o CRM começou a estender-

CREW RESOURCE MANAGEMENT

TRIPULAÇÃO é uma Equipa autêntica e de alto desempenho

onde se alia uma necessária e exigente proficiência individual, a uma eficaz performance de Trabalho de Grupo, interagindo com as diferentes informações (internas e exteriores ao "cockpit" / avião), funções e modos automatizados das novas tecnologias

GERAÇÕES DE CRM

O sumário que se segue sobre as várias gerações de CRM baseia-se na análise de alguns autores anglófonos[6], maioritariamente americanos, complementado com informações das mais variadas instituições aeronáuticas internacionais.

Assim, o programa do primeiro curso da United Airlines, que pode ser considerado o protótipo da **primeira geração** de Cockpit RM (1981), partiu do modelo de estilos de liderança Managerial Grid, de Blake & Mouton[6] (1964), com o propósito de reduzir os erros humanos nas cabinas de pilotagem.

se ao pessoal de cabina, despachantes de operações e pessoal da manutenção, com algumas companhias a conduzir o treino conjunto para pilotos e pessoal de cabina, procedimento que mereceu a resistência inicial por parte de alguns pilotos. Algumas companhias adaptaram o treino de CRM para novos Comandantes, enfatizando a necessidade de o Comandante exercer adequadas funções de liderança numa tripulação.

A **quarta geração** visou a integração e operacionalização dos conceitos de CRM na formação técnica dos pilotos (e demais tripulantes técnicos, quando aplicável), acrescentando comportamentos específicos nos *checklists* como parte integrante de todos os treinos de voo. Foi o chamado FAA Advanced Qualification Program (AQP: Birnbach & Longridge, 1993), também com treino dedicado a instrutores e verificadores (Line Operational Evaluation – LOE).

Foram registados alguns progressos no achatamento do gradiente da autoridade nas cabinas de pilotagem e na mitigação de persistentes erros humanos, mas não o suficiente. Com a operacionalização desses conceitos, pode ter-se evoluído no trabalho de equipa/tripulação, mas esqueceram-se as razões, o porquê, de determinados comportamentos nessa necessidade de se trabalhar em equipa.

Face a estas limitações detectadas nos EUA e às diferentes reacções de outras culturas quanto à implementação do CRM, transitou-se para uma **quinta geração**, na tentativa de satisfazer tais insuficiências (Robert Helmreich e colegas).

Esta quinta geração procurou uma razão universal (*universal rationale*), compreensível pela simplicidade dos argumentos. Apresenta o erro como ubíquo e inevitável, sendo o CRM uma das ferramentas de gestão do erro e nunca um mecanismo para o eliminar. Ao mesmo tempo que se reconhece a influência das culturas profissionais, organizacionais e nacionais na segurança das operações, apela para a exigência de uma cultura proactiva e não-punitiva[10], que deve complementar com cultura justa. A American Airlines (AA) foi a primeira companhia a adoptar esta orientação, em cooperação com a FAA e o Sindicato de Pilotos, cobrindo também as limitações do ser humano relativamente à natureza cognitiva dos erros e aos efeitos redutores na *performance* humana causados por stressores (fadiga, carga de trabalho, emergências).

Tree e tenho alguma dificuldade em aceitar esta universalidade, na medida em que o caminho para a compreensão cabal dos aspectos cognitivos, psicológicos e culturais do ser humano dificilmente terá um fim único à vista.

ONDE ESTAMOS?

Por outro lado, ocorre-me questionar como é que especialistas proeminentes que seguiram e influenciaram a evolução dos conceitos e práticas de CRM demoraram tantos anos a reconhecer (têm esse mérito) que era necessário voltar ao básico e original, colocando a gestão efectiva dos erros e falhas do ser humano no âmago da *performance* de quem executa.

Estes especialistas fazem-me lembrar um pouco os «fundamentalistas» da gestão da automação, sem dúvida uma evolução notável em termos de segurança de voo, mas também como panaceia para remediar a maioria dos erros humanos a bordo. Viraram agora a agulha, certamente a propósito do acidente do voo AF 447[11] (e de outros acidentes em que a crença na automação, por vezes demasiado complexa, conduziu a confusões ocasionais e novos riscos[12]), revendo a política de treino dos pilotos e voltando a colocar mais ênfase nas técnicas básicas de pilotagem manual, gradualmente perdidas. Um melhor treino com base no velho T (Velocidade, Atitude, Altímetro e Direcção) talvez tivesse evitado alguns acidentes, tornando os pilotos mais resilientes a situações mais críticas e/ou menos esperadas e mais stressantes, pondo à prova a experiência e a capacidade de reconhecer e corrigir situações em devido tempo. Afinal, fazendo jus ao recuperado conceito de *airmanship*.

O VELHO T: DE REGRESSO AO BÁSICO

Quadro dos instrumentos básicos de um interior Airbus

O VELHO T: DE REGRESSO AO BÁSICO

Relativamente ao novo A350, a Airbus[13] decidiu (espera-se a aprovação dos reguladores) pôr em prática esta orientação para incutir maior confiança aos pilotos e sentirem maior conforto em reverterem para pilotagem manual em caso de emergência.

E quanto às ameaças provocadas pelos erros e asneiras dos outros e pelos ambientes exteriores aos cockpits?

E aqui nasce a actual **sexta geração** de CRM, continuando a reconhecer a gestão dos erros cometidos pelos pilotos como adequada, mas acrescentando finalmente a gestão das ameaças provocadas por terceiros e pelos ambientes exteriores que circunscrevem a actuação dos pilotos.

A gestão destes erros e ameaças fará parte de um dos próximos artigos sobre o modelo TEM, em que as técnicas e metodologias do CRM devem ser mais direccionadas para a eliminação, caça e mitigação dos erros e para a identificação sistemática de todas as ameaças à segurança de voo.

No próximo artigo far-se-á o historial da evolução do CRM no nosso país.

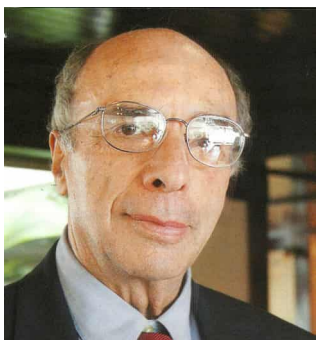
---

[1] SOP - Standard Operations Procedures.
[2] Por analogia com o contendido conceito seamanship.
[3] FAA (Federal Aviation Administration), NASA (National Aeronautics and Space Administration), NTSB (National Transportation Safety Board).
[4] Joint Aviation Requirement-Operations - Subpart N.
[5] Helmreich, R. L., Merritt, A. C., & Wilhelm, J. A. (1999). The evolution of Crew Resource Management training in commercial aviation. International Journal of Aviation Psychology, 9(1), 19-32. Influenced by the work of Professor James Reason (1990, 1997). Ver também Egídio Lopes, CRM I - SWISS nº 50 Nov/Dez1994.
[6] Este modelo será apresentado num próximo artigo, a par de outros.
[7] Line Oriented Flight Training, um conjunto de treino em simuladores para as tripulações praticarem técnicas interpessoais.
[8] No Metropolitan Airport, Michigan, junto à intersecção das pistas 09/27 e 03c/21c.
[9] FAA – Developing Advanced Crew Resource Management (ACRM) Training: A Training Manual, Aug 1998.
[10] FAA-Aviation Safety Action Programs (ASAP) – 1997.
[11] Voo AF 447, 1Jun.2009, A330/203, que caiu no oceano Atlântico.
[12] Acidentes recentes: Turkish Airlines Voo 1951, B737-800, 25Fev.2009, embateu no solo numa aproximação a Amsterdão Schiphol, por confusão com a automação; Asiana Airlines Voo 214, B777-200ER, 6Jun.2013, embateu no solo numa aproximação ao aeroporto de S. Francisco, por confusão com a automação; Colgan Air Voo 3407, Bombardier Dash 8Q 400, 12Fev.2009, entrou em parda fim final para Buffalo Niagara International Airport, por inadequação de resposta dos pilotos (mais fadiga dos mesmos).
[13] Farnborough International Airshow, 14-20 July 2014, Hampshire, England.

FACTORES HUMANOS + FACTORES CULTURAIS

MODELOS E FERRAMENTAS DE GESTÃO DO ERRO

CRM - Cockpit/Crew/Corporate Resource Management



Texto: Egídio Lopes
Cmdte. Reformdo TAP
Academia Militar
Lic. em Ciências Sociais e Políticas
Pós-Grad. em GRH
Especialista em CRM/SMS

Evolução nacional do CRM

Antes do CRM

No artigo Gestão de Voo (II) [1], sob a epígrafe "Diferentes Culturas versus Gestão de Voo - Cultura Nacional e pilotos portugueses ", apresentei a minha opinião sobre as principais razões operacionais e culturais que faziam da aviação comercial portuguesa uma das mais seguras do mundo. Assim, até ao início da década de 70, a maioria dos primeiros pilotos comerciais das várias companhias aéreas nacionais eram oriundos das Aeronáutica Militar e Aviação Naval (fundidas na FAP: Força Aérea Portuguesa, em 1952). Não surpreende que tenham importado para essas empresas códigos e regras de disciplina operacional, a par de alguma intolerância a comportamentos pouco ortodoxos: =Evitar a Incerteza= como principal dimensão cultural. A segunda dimensão cultural mais característica =Distância ao Poder=, convergindo com a primeira, prende-se com uma hierarquia a bordo com alguma razoabilidade e tolerância. Excepções, algumas bem notórias, só serviram para confirmar a regra! Na TAP, os "onze de Inglaterra" (1945) tiveram, segundo Silva Soares [2], um papel preponderante "no sentido da sistematização dos procedimentos e do trabalho de equipa…" e "...criou-se desde logo o espírito de profissionalismo, depois seguido e reforçado pelas gerações seguintes…". Referi em artigos e ocasiões anteriores que alguns pilotos com quem voei no B727 podiam encarnar o CRM, enquanto outros, com quem lidei, pouco alterariam a sua maneira de ser e estar nos "cockpits" e em terra, por mais cursos que viessem a fazer. E o tempo veio a dar-me razão.

Acidente no Funchal

Durante a investigação do acidente do B727/200 (19Nov.1977), no aeroporto do Funchal, indaguei junto do Gabinete de Segurança do Voo da TAP (Cmdte. Louro) se as pressões políticas e sociais (vide o apelo à independência da Madeira, etc.) para se operar de noite, com todas as deficiências aeroportuárias conhecidas, agravadas com a chuva intensa (pista encharcada e tectos relativamente baixos) fariam parte da investigação. Não foram investigadas. Nessa altura, as exaustivas investigações do acidente com dois B747, que colidiram na pista do aeroporto de Tenerife (27Mar.77), com 583 mortos, identificaram influências organizacionais, falta de supervisão, condições prenunciadoras de potenciais acidentes e acções inseguras que contribuíram para este desastre. Era o prenúncio do "Swiss Cheese Model" (James Reason), com o aprofundamento das falhas latentes organizacionais ou sistémicas que podem induzir os pilotos a cometerem erros indesejáveis.

Two men crew (a caminho do CRM)

Tive algumas dúvidas em fazer o historial do CRM nacional, dividido em dois artigos, na medida em que há uma grande coincidência com o percurso da minha actividade profissional. Pelo menos, ficará para memória futura. Na década de oitenta, algumas companhias estrangeiras apostavam no desenvolvimento de programas de cursos de CRM, desconhecidos ou ignorados no nosso país. Com este desconhecimento/isolamento seria difícil alterar/mudar mentalidades mais tradicionais. Mas tão importante como a teorização dos conceitos é a sua validação através das melhores práticas operacionais e gestionárias na gestão do voo e em terra. Na Frota B737 [3] (1982/86) optou-se então pela operacionalização de alguns conceitos, vertidos em procedimentos obrigatórios, que as novas tecnologias facilitaram. Uma orientação que veio a ser assinalada na quarta geração [4] do CRM. Neste sentido, no início da operação "two men crew", foi delineado um plano de iniciativas e práticas inéditas, acompanhadas por uma metodologia de sensibilização ("marketing"), designadamente para os instrutores/verificadores e co-pilotos adjuntos, visando as mudanças operacionais e comportamentais que foram gradualmente aplicadas. Foi muito gratificante ver estes pilotos (e de uma maneira geral todos os pilotos) a interiorizarem e defenderem esta sua "dama". Logo em Junho de 1983, quando se iniciaram os voos de linha, foi comunicado [5] a todos os pilotos da frota que "tal como temos vindo a anunciar, desde o início, podemos agora confirmar, por experiência própria, que a operação com apenas dois pilotos, exige um maior "workload" e uma interacção e coordenação metódica e disciplinadas entre Comandante e Copiloto". Nessa comunicação de serviço ficaram definidos vários procedimentos: "sterile cockpit" abaixo dos 10.000 pés, excepto por razões de segurança; porta fechada e bloqueada durante o voo; relatório administrativo, até aí preenchido pelo co-piloto, entregue ao C/C para inscrever os nomes da tripulação de cabina, evitando desatenções no cockpit e uma desnecessária carga de trabalho não operacional. Ficou igualmente definida a uniformização de alguns procedimentos relacionados com a exiguidade do cockpit (colocação dos manuais, malas de bordo, checklists, cartão de parâmetros, caderneta técnica, diário de navegação), etc.

PF e PNF

No decorrer do segundo ano, entre as práticas mais relevantes, assinala-se a alteração de procedimentos, da exclusiva iniciativa e responsabilidade da frota, introduzindo as figuras de PF (Piloto Flying) e PNF (Pilot Not Flying) nos Manuais [6] e treino dos pilotos. Uma alteração inédita (contra a opinião do piloto chefe, das outras frotas, e à revelia da Boeing), que consubstanciou uma das principais mudanças culturais nos comportamentos tradicionais da gestão do voo, girando à volta de uma melhor colaboração/coordenação/cooperação entre os dois pilotos e visando a minimização do erro humano. Esta actuação instituiu uma real e equitativa divisão de carga de trabalho, em que cada piloto fazia sempre de "back up"do outro e obrigava a que os pilotos sentados pudessem aceder sempre aos comandos do avião (manche, pedais e automatismos), etc.

B737/200 Adv.,certificado em CATIIIa
(1º voo base instrução: Lisboa, 12 Jun 1983)

Sem "glass cockpit", mas com Performance Data Computer System (PDCS/FMS); Auto Pilot Flight Director System (APFDS); Flight Mode Annunciator (FMA)

"Callouts" e "briefings"

Outras características inovadoras da Frota B737, ligadas à operacionalização de conceitos vertidos em procedimentos:

- Procedimentos e "callouts" idênticos e padronizados de aproximações ILS CAT I, II, III, VOR, ADF e Visuais. Acompanhamento e participação, a convite da Frota, de inspectores da DGAC [7] (agora INAC - Instituto Nacional de Aviação Civil) no desenvolvimento e treino dos procedimentos de CAT II/III [8], resultando nos primeiros procedimentos e certificações nacionais nestas aproximações de precisão (tripulações, aviões e simuladores).
- Introdução inédita dos "Before T/O e T/O Emergency Briefings", como procedimento, cobrindo itens obrigatórios, antes do "Before Start". Idem "Approach Briefing" antes do início da descida.

TAKEOFF INFORMATION (BRIEFING)

Emergency Briefing :
Return Alternate (overweight Ldg) - QNH / Alts crosschecked
Trans.Alt. - T0 Runway Condition / Precipitation Precautions
Initial Terrain - Min. Acceleration Altitude (MAA)

SID :
T0 Procedure: Full / Reduced Thrust - CTA / ACA - A/P / FD
Describe SID: Radio Aids / Com. Failure
EFDARS - PDCS - EPR`s - V1, Vr, V2 - Flap Setting - Stab. Trim

APPROACH BRIEFING

- Weather Dest./Alt`s - Precautions	**- Comunic. Failure Procedures**
- Approach / Runway - T0D	**- Alternate: Fuel, FL, 1st Way point out**
- Desc. Profile / Limitations & A/I	**- Review :**
- STAR	**Trasition Level**
- Describe Approach / Radio Aids	**DH / RA - CAT II / III**
- Ldg. Card Speeds / Auto Brake	**DH - Elect. Alt. / CAT I or MDA**
- Missed Approach	**- Touchdown Elev., if Alternate**
- Ground Taxi-in	**- Other items, as appropriated**

- Uniformização da formação e treinos, cimentada pela periódica verificação cruzada e em cascata entre instrutores, contra uma tradicional nomeação directa sem padronização e sujeita a arbitrariedades subjectivas.
- Questionário obrigatório com 50 perguntas de escolha múltipla, a partir de uma base de dados da própria frota sobre procedimentos, sistemas do avião e Manual de Operações de Voo, distribuído cerca de um mês antes de cada sessão de simulador e corrigido no "briefing" da mesma.
- Voos de instrução com dois instrutores, um no "jump seat", por razões de segurança e de avaliação conjunta.
- Metodologia de avaliação e classificação dos cursos de forma objectiva e colegial, com a divulgação dos métodos utilizados e das classificações.
- Introdução no Manual de Operações de Voo, e divulgação, de que "Go around is a normal procedure….", face à renitência cultural e operacional de alguns pilotos em borregar, a não ser como último recurso (nos últimos anos, as saídas de pista provocadas por aproximações não estabilizadas estão no topo dos acidentes/incidentes da aviação civil).
- Determinação para pilotos assistirem e participarem nos "briefings" do PNC após a apresentação da tripulação, sempre que o entendessem.
- Apelo para se fazerem "debriefigs" parciais (e/ou rever emergências) nas fases de voo com menor carga de trabalho, revendo-se o que de essencial acabara de ser feito, numa perspectiva de melhoria contínua. Uma ferramenta de diagnóstico e de aprendizagem, sem custos.
- Treino com fumos/incêndio a bordo e evacuação no "mockup", interagindo com um instrutor de PNC.
- Treino de técnicas de luta contra incêndio, patrocinada pelo Bombeiros do Aeroporto.
- Visitas e diálogos com Controladores de Tráfego Aéreo na Torre de Controlo e na sala de ATC.

Estas últimas três experiências, envolvendo a totalidade dos pilotos da Frota, foram gratificantes até porque a grande maioria nunca as tinha vivenciado.

Em resumo pode dizer-se que os procedimentos (disciplina operacional e cumprimento padronização dos SOP e das regras de voo, execução correcta das manobras), crosschecks (informações e supervisão cruzadas); callouts, "briefings" e "debriefings" eram, e continuam a ser, ferramentas elementares da gestão do erro, que a introdução do PF e PNF potenciou.

Decalcomania comemorativa da certificação em CAT III, no 3º aniversário da Frota (1985)

Autor: Cmdte. Carvalheira

Funções em terra (e CRM)

Na minha opinião, os conceitos de liderança, comunicação, espírito e trabalho de equipas a bordo, devem ser extensivos às funções em terra, designadamente na orgânica das Frotas, com a criação de um ambiente de confiança, traduzido numa maior transparência de processos e de actuação, com todas as orientações/ atribuições escritas e divulgadas, bem como num saudável envolvimento profissional e empresarial dos tripulantes. Muito se fala actualmente da contribuição das falhas sistémicas ou latentes organizacionais nos acidentes/incidentes, sendo menos ventilado e estudado, mas tão ou mais importante, a influência e estímulo positivos que um ambiente de confiança em terra pode ter na gestão do voo, nas várias vertentes operacionais, técnicas, profissionais e empresariais.

Na extensa auditoria (1990/91) que realizei à Cultura (e sub-culturas) das Operações de Voo da TAP [9] ficou demonstrado que «O Clima Social é uma indicação do ambiente psicológico predominante, susceptível de afectar o comportamento e a disposição dos tripulantes», conclusão semelhante a um estudo posterior feito na LH, em 2001. [10]

Há muito que foi estabelecida uma ligação entre culturas organizacionais negativas em Companhias Aéreas e as atitudes e comportamentos negativos por parte das tripulações, não necessariamente mitigados com o elevado grau de profissionalismo. [11]

Utilizando uma linguagem actual, pode afirmar-se, a esta distância, que a organização da frota B737 obedeceu, desde o início, à integração dos conceitos de Cockpit, Crew e Corporate Resource Management, tanto na gestão do voo, como em terra.

Ambiente de confiança em terra

Ventilam-se alguns exemplos, até pela sua singularidade, que podem ter concorrido para um ambiente de credibilidade em terra, que se reflectia no ambiente do voo, e que os pilotos dessa frota poderão testemunhar.

- Publicação da Organização da Divisão B737 (organigrama, normas de funcionamento, áreas de actividades com atribuições e responsabilidades, triagem de relatórios, verificações periódicas, cursos de refrescamento, normas para questionários,

normas administrativas, sistema informativo, etc.). Cada instrutor (e até a secretária) redigiu e discutiu com a chefia as tarefas que cabiam à sua área de actividade. As notas informativas eram feitas e assinadas pelos verificadores ou adjuntos responsáveis por cada área de actividade, com o visto da chefia da frota. Um trabalho de equipa e de co-responsabilização individual e colectiva, a exemplo das funções que são desempenhadas a bordo.
- Nomeação inédita de co-pilotos como adjuntos da Frota, com áreas de competência definidas e como instrutores de "ground course", participando em todas as reuniões e avaliações.
- Reuniões mensais (mínimo), com agenda prévia, começando à hora marcada (a exemplo de qualquer voo) e actas divulgadas, em que cada piloto fazia o ponto da situação da sua área de actividade.
- Autêntico espírito e trabalho de equipa ("corporate") com outros sectores de actividade mais próximos da operação: Manutenção, DGAC, GSV, SAPT, SPET, ATC [12] e Bombeiros. A ausência de mecânicos de bordo (com tentativas falhadas de os manter no cockpit!) conduziu a uma original reunião entre todos os verificadores e co-pilotos adjuntos da Frota com vários responsáveis da Manutenção para definir o tipo de entrosamento e de apoio à operação, por deixar de haver técnicos de voo. A nomeação de dois pilotos de ligação, originários da Manutenção (engenharia) [13], tornou muito eficaz a coordenação por parte da frota.
- Cursos na Boeing constituídos por tripulações de Comandantes e Co-pilotos e não apenas de Comandantes.
- Dois pilotos [14] investigadores do GSV (mais um instrutor do PNC) enviados à Boeing para receberem instrução e ministrarem posterior formação e supervisão ao treino técnico (segurança de voo) do PNC.
- Envolvimento do chefe de Gabinete de Estudos [15] do SAPT nos estudos das performances e configurações mais seguras e económicas do avião, acompanhando a chefia da frota à Boeing, com resultados imediatos e encómios por parte do construtor. A Boeing pediu autorização para utilizar o "livrinho" ("booklet") das velocidades (V1, V2, Vr, Vref) para os diferentes pesos e "sets" de flaps, comparados com os valores do PDCS [16], dispensando o preenchimento do cartão de parâmetros na maioria dos voos.
- Voos de linha três dias depois da chegada dos dois primeiros aviões devido ao trabalho de antecipação na Boeing (padronização de Man uais, configurações de cabina e instrução uniformizada para a operação TAP) em coordenação com a Manutenção.
- Treino de simuladores em vários países (Alemanha, Inglaterra, França, África do Sul, Moçambique, Grécia), com planeamentos publicados com mais de um ano de antecedência (garantia melhores "slots" de utilização), com a distribuição individual de um processo com todos os perfis, procedimentos e informações inerentes às sessões de treino e estadias.
- Respostas escrias a todos os relatórios recebidos na frota.
- Controlo efectivo e publicação das horas de voo e de simulador efectuados pelos instrutores, com uma diferença mínima entre todos ao fim de três anos.
- Verificador de tserviço de Quarta à Terça-feira seguinte, que preenchia um "progress report" diário como forma de entrosamento com a Chefia e restantes instrutores de tudo o que, de pertinente, se passava na Frota.
- Cursos de familiarização sobre as organizações internacionais [17] e Estatuto de Comandante [18] para enquadrar os pilotos no mundo da Aviação Civil.
- Largada de pilotos no avião, com uma média de 36 minutos para Comandantes e 47 minutos para co-pilotos, em vez das habituais horas de voo, também fruto de um bom aproveitamento da instrução em simuladores mais modernos (uma aproximação ao futuro ZFT - Zero Flying Time, mas impossível de aplicar num avião escola, com co-pilotos inexperientes).
- ETC.

Conclusão

As descrições feitas podem fornecer uma ideia concreta do ambiente de confiança e credibilidade que se foi criando na Frota B737.

Estas descrições relacionam-se com o título dos artigos desta série e podem encaixar-se, directa ou indirectamente, na definição oficial europeia de CRM, como a "efectiva utilização de todos os recursos disponíveis: elementos da tripulação, sistemas dos aviões, facilidades de apoio, e pessoas, para se alcançarem operações seguras e eficientes".

O próximo artigo versará o historial dos conceitos e cursos de CRM no nosso país até à chegada dos A320 da TAP, cuja encomenda incluiu esta formação.

Nota: Este artigo foi submetido a uma prévia apreciação e obteve a concordância dos instrutores e verificadores vivos. [19]

(1) SIRIUS, nº 157, 2013, Maio/Junho 2013, pag.51
(2) Histórias com Asas, 1992, de António Jorge da Silva Soares, promovida pela COOPAC. Treino dos onze pilotos na BOAC (British Overseas Airways Corporation), companhia inglesa sucessora da Imperial Airwyas (pag. 32 e 35).
(3) Chefe Frota - Cte Egídio Lopes; Adjunto - Cte Oliveira Batista; Instrutores Ctes: A. Anjos, Carlos Rodrigues, Gato, Ibarra, José Leitão, José Morgado, Pedro Dias, Silva Brito; Co-pilotos adjuntos: António Gomes, Barbosa Pereira, Manuel Santana, Vasco Moura, Martins Diniz.
(4) Ver Gestão de Voo (6), SIRIUS nº 166, Novembro/Dezembro, 2014, pag. 56,
(5) Comunicação de Serviço nº 12/83.
(6) Estudo feito pelo co-piloto Vasco Moura, responsável pela Actualização de Manuais da área de Actividade "Ground Course" (Cte Pedro Dias)
(7) Direcção Geral da Aeronáutica Civil
(8) Estudo e coordenação do Manual CATII/III, pelo Cte Silva Brito, responsável da área de actividade All Weather Operation,
(9) "Novas Aproximações à Gestão: Cultura de Empresa e Clima Social", Egídio Lopes, -1991, dissertação do curso de Pós-graduação em Gestão de Recursos Humanos, no ISG., já referida num artigo anterior.
(10) Revista SIRIUS nº 158, Julho / Agosto ,2013, pag. 50, 51
(11) Idem
(12) GSV-Gabinete de Segurança de Voo; SAPT – Serviço de Apoio Técnico; SPET – Serviço de Planeamento, Escalas e Transportes, ATC – Air Traffic Control
(13) Cmdte. Carlos Rodrigues e co-piloto Barbosa Pereira
(14) Cmdtes. Vitor Gomes e Machado Pinto, não pertencentes à frota.
(15) Estudos e apoio inestimáveis do co-piloto Carlos Anjos, então Chefe do Gabinete de Estudos e que não pertencia à frota.
(16) Performance Data Computer System
(17) Ministrado pelo Cmdte Carvalheira
(18) Ministrado pelo Cmdte. Primavera
(19) Falecidos: Cmdtes. Ibarra e António Anjos.

Tripulação do 1º voo: Seattle/Montreal/Ponta Delgada/ Lisboa (08-10Jun.1983)

Foto: Egídio Lopes

GESTÃO DO VOO (7) - 2ª PARTE

Modelos de Ferramentas de Gestão do Erro

Factores Humanos + Factores Culturais

Texto: Egídio Lopes
Cmdte. Ref. TAP
Academia Militar
Lic. em Ciências Sociais e Políticas
Pós-Grad. em GRH
Especialista em CRM/SMS

Evolução nacional do CRM

Factores Humanos/CRM – um percurso pessoal

Reforçando o que foi dito no artigo anterior [na edição de Janeiro da Sirius magazine], mesmo sem atender a determinados tiques culturais enraizados na nossa sociedade, a que a profissão de piloto não é imune, nem sempre é fácil escrever sobre assuntos coincidentes com um percurso pessoal e profissional, ainda que de forma objectiva e com sentido pedagógico.

A minha inclinação para a área da medicina e para os aviões saiu reforçada quando contactei, durante o curso de "Pilot Training Jet", na USAF (1962/63), com "flight surgeons", indagando se poderia ser piloto e médico aeronáutico, o que não passou de uma quimera no contexto de então.

Fui-me apercebendo que o gosto pela fisiologia de voo, mais orientado na altura para a operação e missões militares, teria de ser complementado com aportes comportamentais (psicologia) que potenciassem um melhor conhecimento dos processos sensoriais e cognitivos, de modo a proporcionar uma melhor detecção/recolha da informação necessária a tomadas de decisão mais eficientes e seguras.

Como atleta federado (andebol, remo, canoagem, e outras modal*i*dades) cedo despertei para o que podia/devia ser um verdadeiro espírito/trabalho de equipa, em que o "todo supera o somatório das partes" (sinergia).

Por sua vez, o espírito de corpo interiorizado em esquadras operacionais[1] da Força Aérea, mormente em teatros de operações (comum a muitos pilotos portugueses que ingressaram em companhias de aviação nacionais e estrangeiras) perdura pela vida fora.

Vivências e intuições que talvez possam explicar a orientação seguida na gestão da frota B737 (1982/86), descrita no último artigo [na edição de Janeiro da Sirius magazine].

Os conhecimentos resultantes desta gratificante experiência, alguns conceitos complementares apreendidos num curso de recursos humanos (1990/91), e a consulta de livros e documentação de organizações e instituições internacionais sobre estes assuntos, motivaram-me a desenvolver vários artigos sobre CRM, algo desconhecido em Portugal.

Primeiros artigos sobre CRM

Assim, há cerca de 20 anos foi publicada uma série de 12 artigos inéditos na revista SIRIUS[2], cobrindo todos os temas que faziam ou viriam a fazer parte de cursos de CRM, complementada por uma singular entrevista conduzida pelo Cmdte. Silva Soares, piloto de uma geração anterior, mas sempre atento à evolução do mundo aeronáutico. O que era mais preconizado na altura e seguido por algumas instituições e Companhias de Aviação Civil limitava o âmbito do CRM e LOFT às práticas nas cabinas de pilotagem.

Curiosamente, os primeiros artigos dessa serie diziam mais respeito ao CRM, como Corporate Resource Management, com um espectro mais amplo e que apenas começava a levantar voo, mas orientado sobretudo para as falhas sistémicas ou latentes organizacionais, a jusante da gestão empresarial e supervisão reguladora.

Porém, a minha leitura empresarial colocava-me a montante dessas eventuais causas, como medida mais profiláctica ou preventiva. Assim, logo no primeiro artigo era salientado:

"Face a um mercado de competição global, as tripulações devem estar inseridas, cada vez mais, na orientação estratégica das suas Companhias e conhecer correctamente os valores e objectivos empresariais a prosseguir e os resultados a atingir…".

"A actuação das tripulações pode ser um dos elementos diferenciadores da qualidade e atractividade dos serviços prestados pelas Companhias de Aviação….".

"Estes argumentos serão suficientes para se poder imprimir a estes Cursos uma perspectiva gestionária mais abrangente sob a forma de Gestão de um Serviço de Voo, como gestão de um verdadeiro Projecto, com as suas diferentes fases, recursos, custos, calendarização e objectivos bem definidos". Defendia-se uma "Cultura de Projecto Empresarial Global em que todos, de uma maneira ou de outra, devem concorrer para a Segurança /Qualidade / Competitividade do Produto Final". Etc..

CRM (Cockpit/Crew Resosurce Management)

Quanto ao CRM propriamente dito, como Cockpit/Crew Resosurce Management, foi idealizado um sistema de engrenagens (tipo embraiagem), em que as rodas dentadas simbolizam a sintonia/sincronia do funcionamento do sistema, ou seja, a interacção dos diferentes temas essenciais (Fig. 1). Qualquer "falta de lubrificação" nestas interacções provocará um mau funcionamento do sistema. Muito simplesmente - para comunicar é preciso fazê-lo sobre algo. Algo que, no caso da execução de um voo, se passe dentro e fora dos "cockpits" e do avião. Só então se pode liderar um processo que resulte numa decisão e consequente gestão da carga de trabalho e do stress, potenciando a sinergia possível.

Como síntese desta integração de Factores Humanos/Comportamentais, sempre actual, pode dizer-se que o Espírito e Trabalho de Equipa devem estar sempre presentes na actuação duma tripulação, através de uma Comunicação efectiva (como motor e eixo central de todo um trabalho de equipas), nos modelos mentais compartilhados, desde a fase de Percepção e Análise de Situações (fruto de uma boa vigilância/consciência situacional), na aplicação de Estilos de Liderança (flexibilizados

em função da situação e dos liderados), durante o Planeamento e Solução de Problemas, na assunção de uma Decisão comum e na base de uma eficiente Distribuição da Carga de Trabalho e respectiva minimização do Stress.

Os cursos iniciais começavam pelo enquadramento dos pilotos no mundo da aviação civil, para além das empresas em que trabalhavam, designadamente em relação a companhias aéreas (IATA), a instituições internacionais (ICAO, JAA/EASA, IFALPA e Europilote/ECA) e nacionais.

Tratando-se de segurança operacional (safety), ressaltou evidente a necessidade de se começar pela discussão e definição deste conceito, com um apanhado sobre a tipologia dos acidentes e incidentes, Factores Humanos e Culturais, ao encontro de uma linguagem comum, o que facilita(va) a discussão dos temas em análise e os objectivos dos cursos.

Figura 1

Factores Operacionais, Técnicos, Comportamentais e Empresariais

Já nessa altura defendia que uma futura e eventual avaliação e pontuação dos Factores Comportamentais, inerentes à evolução do CRM, teriam de ser totalmente transparentes, despidos de critérios subjectivos e de quaisquer tipos de arbitrariedades e erros de avaliação não consentâneos com os fins em vista.

Os factos relacionados com esta evolução a nível nacional foram relatados, em Maio de 1999, numa carta enviada à Direcção do SPAC (Sindicato dos Pilotos da Aviação Civil), por solicitação desta, onde se fez uma longa "resenha relativa ao aparecimento das grelhas destes Factores na DGOV/TAP (na medida em que estive directamente envolvido nesse processo), bem como da situação actual internacional".

Assim, "No primeiro semestre de 1993, o C.G da TAP através da empresa de Formação e Consultoria, Iberconsult, lançou uma série de modelos de acções de formação em gestão empresarial, que deveriam abranger, no mínimo, todos os quadros e chefias da TAP, extensiva a todos os pilotos (Este Projecto de Mudança Empresarial cessou com a entrada do novo C.C!)". Frequentei todas as acções e colaborei no módulo de Cultura Empresarial.

Nessa altura, "O Dr. José Furtado Fernandes[3], da Iberconsult, apresentou duas grelhas de apreciação para permitir diagnosticar a actuação e orientação dos pilotos no exercício da sua profissão e na identificação dos objectivos empresariais (creio que a solicitação do então Piloto-Chefe, Cmdte. Soares Cardoso)".

"Ao ter conhecimento destas grelhas na Frota B737, propus a reformulação de alguma fraseologia e conceitos, mais consentâneos com o exercício da profissão de piloto e do transporte aéreo, o que foi feito com a concordância do Dr. JFF, sob os auspícios do Piloto-Chefe e na presença deste". Foi aceite igualmente a desmultiplicação em quatro grelhas.

"Tive a oportunidade de esclarecer o Piloto-Chefe de que se estava a começar "pelo telhado", na medida em que primeiramente se devia dar uma formação cuidada a todas as Chefias das frotas e instrutores, em simultâneo com a implementação de um CRM, desenvolvido na TAP e extensivo a todos os pilotos e demais tripulantes"...

"Entretanto, de acordo com o Piloto-Chefe e com o apoio do Gabinete de Formação Profissional (Cmdtes. Jaime Caldas e Sérgio Cruz), apresentei um Projecto de CRM e LOFT, a ser desenvolvido na Companhia, mas a que não foi dado seguimento pelo DGOV, desconhecendo as razões de tal decisão"..."Quanto aos Factores Comportamentais relativos à gestão do voo e dada a inexistência de CRM (ou algo semelhante), o Piloto-Chefe concordou com a minha proposta de se fazer um pequeno seminário (durou quatro horas) aos Instrutores de modo a que todos ficassem, pelo menos, com uma noção dos conceitos em apreciação e da fraseologia utilizada", com o intuito de minimizar "...interpretações subjectivas ou arbitrárias, certamente dissonantes dos fins em vista".

Nessa altura "foi criado o capítulo "General" nos Factores Operacionais, em que as pontuações das várias alíneas devem estar de acordo com a análise dos Factores Comportamentais e Técnicos, pelo que o capítulo final de "CRM/Global Evaluation, com uma classificação de 1 a 5",..."deve reflectir a avaliação global de todos os Factores". Almejava-se "conseguir iguais classificações dadas por todos os avaliadores para a mesma performance, tanto técnica, como de CRM, de forma consistente e congruente (IRR – Inter-Rater Reliability)".

O Piloto-Chefe fez distribuir (Agosto de 1993, com entrada em vigor em 01 de Setembro) os impressos das quatro Grelhas dos "Novos Sistemas de Avaliação do Desempenho para Comando, Verificações de Linha, Simulador e Voo Base, bem como "cópias de alguns transparentes do seminário, os quais serviram de base à discussão havida sobre: Cultura de Empresa, Assertividade, "Stress", Comunicação e Liderança...".

A necessidade, no mínimo, desse seminário, ficou plenamente justificada pela resposta dada por um Chefe de Frota à pergunta: "Acham que um co-piloto pode, de alguma forma, ser líder num cockpit"?..."Certamente, quando eu for à casa de banho!!!"

A não-aceitação da proposta feita, para o desenvolvimento de um CRM na Companhia, foi mais uma das razões para a publicação dos artigos mencionados.

Finalmente, as duas maiores empresas de Transporte Aéreo, TAP e Portugália, programaram cursos de CRM a partir de 1998, adquiridos respectivamente à Dèdale/Airbus e Flight Safety.

CRM – Outras Empresas

Tive o raro privilégio de poder desenvolver e ministrar cursos de CRM em várias empresas nacionais, angolanas e moçambicanas, adaptando os conceitos e práticas a cada tipo de operação e de exploração. Esta adequação também tinha em mente a constituição das tripulações (um ou dois pilotos e demais elementos técnicos), tipo de aeronave e respectiva evolução tecnológica/automação.

A performance dos pilotos (individual e da tripulação) deve atingir o auge da proficiência nas chamadas "safety windows", que ousei apelidar de "janelas de risco", onde ocorre a maioria dos incidentes e acidentes (aproximações/aterragens/borregos e descolagens/saídas). Mas existem voos que são autênticos "corredores de risco" desde a

descolagem até à aterragem, exigindo idêntica proficiência na execução das missões: pulverizações, combate aéreo a incêndios, acrobacias, ataque a alvos militares, etc., com destaque para missões de helicópteros (salvamentos em terra e no mar, vistorias a cabos de alta tensão, transporte de carga suspensa, ataques a incêndios, etc.), em que o(s) piloto(s) actuam em coordenação com técnicos de outras especialidades. Compreende-se, assim, a necessidade de uma correcta adequação dos conceitos do CRM a tão variadas práticas operacionais.
O primeiro curso de CRM no nosso país, acertadamente com a participação de PNT (Pessoal Navegante Técnico), PNC (Pessoal Navegante de Cabine), Despachantes de Operações, elementos da Manutenção e a implicação do C.A., teve lugar na SATA-Açores, em Fevereiro de 1996, numa feliz iniciativa do DOV (Director de Operações de Voo) (Cmdte. Rendeiro).
A OMNI-Aviação e Tecnologia, Lda., liderada por pilotos, foi a segunda empresa a apostar em cursos de CRM, em Junho de 1997.
Seguiram-se outras empresas e escolas, ainda em 1998: Agroar, Heliávia, Escola Aerocondor (também com pilotos da Sonangol), Helisul, Helisurest (espanhola).
Nos anos imediatos: Euroatlantic Airways, Heli Portugal (conjuntamente com operadores de sistemas), Vinair, Leávia, Airjetsul, Aeroclube de Portugal, Euroheli, Heliatlantis, HTA Algarve, Heli Bravo, Aeronarte, Academia Aeronáutica de Évora.
Em alguns destes cursos (e refrescamentos anuais) participaram inspectores do INAC (Instituto Nacional de Aviação Civil) e, eventualmente, pilotos independentes nacionais e espanhóis.

CRM – PALOPS

Angola

Os primeiros cursos de Cockpit/Crew/Corporate RM foram ministrado na SONANGOL, Luanda, em Agosto de 1998, extensivos a cerca de 300 participantes, desde pilotos de aviões e helicópteros, pessoal de cabina, mecânicos de bordo e da manutenção, despachantes de Operações, Directores de Serviços e Administração. Uma experiência muito positiva face a pessoas/grupos heterogéneos, profissional e culturalmente. Por vezes, pequenas analogias têm mais efeitos práticos do que longas teorizações sobre conceitos. Para contrariar uma tendência inicial em que as chefias e comandantes assumiam a predominância nos grupos de trabalho (os únicos a "montar o cavalo"), foi instituída uma metodologia de trabalho, semelhante aos "tempos de antena", em que todos tinham igual tempo e condições para se prenunciaram. Foram esbatidas as barreiras hierárquicas durante os cursos, na medida em que a segurança pertence a todos, agregando as competências de cada um.No primeiro refrescamento, indagando sobre os ensinamentos práticos obtidos nos cursos de CRM, a primeira resposta foi paradigmática: quando alguém começa logo nas operações de voo a ficar mais autoritário, sujeita-se a ouvir um "ólhó CRM" ou, então, "porque não desmontas do cavalo?".
A Air Gemini começou a operar em Julho de 1999, e os cursos de CRM realizaram-se em Outubro de 2000[4], com a participação de tripulantes, mecânicos, directores e chefias. No fim do primeiro dia foi perguntado que ensinamentos mais evidentes tinham apreendido. A directora financeira, que despachava as facturas por ordem de entrada, foi peremptória: "agora compreendo porque tenho de dar prioridade às que dizem respeito às Operações de Voo e aviões"!
Entregue um relatório final depois de um voo de observação e das acções de formação, baseado também em fichas de avaliação, questionários, comentários e sugestões dos intervenientes, incluindo as condições operacionais e infra-estruturais dependentes de terceiros (falhas latentes organizacionais e regulamentares).

Moçambique

LAM – Linhas Aéreas de Moçambique

Com a concordância do DOV (Cmdte. João Abreu) e da Administração, os primeiros cursos de Cockpit/Crew/Corporate RM, em finais de 2001, englobaram todo o PNT, PNC, despachantes de operações, mecânicos da linha de frente e controladores da Torre do Aeroporto (convidados). Também se realizou um curso de Corporate RM, destinado aos elementos da Administração, todos os Directores e chefias de serviços, com a participação do DOV, como elemento de entrosamento. Foi gratificante vivenciar o grande apego de todos os intervenientes na participação e aprendizagem dos conceitos e práticas analisadas. A uniformização e disciplina do pessoal de voo foram confirmadas num relatório de "CRM assessment", no final de um voo de linha, como parte da formação programada.

CRM – Força Aérea Portuguesa

Em finais de 1996, o Chefe de Estado Maior da Força Aérea (Gen. Pilav Aleixo Corbal), conhecedor dos artigos na SIRIUS e numa troca de impressões, a convite deste, sobre uma continuada melhoria da segurança de voo, foi acordada a redacção de um artigo sobre CRM, mais vocacionado para as missões militares. Este artigo, publicado na revista MAIS ALTO (Fev./Mar. 1997) da Força Aérea, com o título "CRM - A Influência dos Factores Humanos na Gestão do Voo", constituiu o pontapé de saída para o início do desenvolvimento de um CRM na FAP, fim último desse primeiro contacto. Até ao final do ano, o Centro de Psicologia da Força Aérea, (sob a égide do Ten. Cor. Pilav Carlos Macário), organizou três estágios de CRM, acabando por publicar no MAIS ALTO (Dez./Jan. 1998) um artigo sobre "CRM - implementação do programa na Força Aérea".
MCC: Multi Crew Cooperation
O primeiro manual de MCC, uma espécie de CRM adaptado às Escolas de Aviação, foi elaborado (2002) em conjunto com o Cmdte. Amilcar Godinho (Director da Academia Aeronáutica de Évora), e os respectivos cursos ministrados nos primeiros cursos nacionais de ATPLA[5], implementados pela AEA, segundo os requisitos da JAR-FCL/EASA.
Neste tipo de curso os temas tiveram uma abordagem cuidada, dada a especificidade da interacção/relacionamento duma tripulação formada por instrutores e alunos, com uma evolução gradual. Por sua vez, quando largados, os pilotos actuam sozinhos nas cabinas de pilotagem, havendo uma alteração/adaptação dos conceitos em análise, sem perder de vista a interacção dos alunos com elementos exteriores ao "cockpit" (ATC - Air Traffic Control, manutenção, etc.).

CRM – "Single pilot"

Em alguns cursos acima mencionados também participaram pilotos que voavam "solo", tirando partido de um curso mais abrangente, na medida em que há tópicos comuns a "multicrew" e "singlepilot".
Em síntese, pode dizer-se que, com um único piloto nos "cockpits", não há intercomunicação entre tripulantes, nem situações envolvendo autoridade, liderança e trabalho de equipa a bordo. Mas a falta de outro piloto pode tornar a situação ainda mais exigente em termos de consciência situacional/gestão do erro; tomada de decisões; planeamentos; gestão da carga do trabalho e do "stress", destacando-se a importância dos "self-briefing" e "self-evaluation", que nas Escolas correspondem aos "briefings" e "debriefings".

Observação final

A experiência adquirida em aviões de caça, transporte militar, piloto de experiências, helicópteros e aviação comercial, facilitou as modelações de todos estes cursos.

[1] Pessoalmente foi mais marcante a Esquadra dos Falcões (F-86) em Monte Real (1964/66) e dos Tigres (Fiat G91) na Guiné (1966/67). Por alguma razão os Cmdtes. Parracho Lopes e Freitas ("papagaio"), velhos amigos e Falcões contemporâneos, me tratavam por "Cmdte. de Esquadra!" quando era Chefe da Frota B737.
[2] SIRIUS 50 Nov./Dez. 1994 a SIRIUS 62 Nov./Dez 1995, agora inseridos num único PDF no sítio da APPLA, em http://www.appla.pt/gabinete-tecnico-teses
[3] Coordenador da minha dissertação sobre Cultura de Empresa no fim da pós-graduação em RH, no ISG /1991
[4] A participação e coordenação do Gen. Pilav na reserva, Tomás Conceição e Silva, como representante dos accionistas, foi determinante para o processo e sucesso destas acções de formação.
[5] Air Transport Pilot License Aircraft.

Modelos e Ferramentas de Gestão do Erro
Factores Humanos + Factores Culturais

Texto: Egídio Lopes
Cmdte. Ref. TAP
Academia Militar
Lic. em Ciências Sociais e Políticas
Pós-Grad. em GRH
Especialista em CRM/SMS

LOFT - Line Oriented Flight Training

A grande maioria dos pilotos está a par, pelo menos teoricamente, deste Treino Orientado para Voos de Linha.
Embora já em uso anteriormente, a primeira referência oficial sobre o LOFT consta da Circular 217 AN/132 "Human Factors Digest No 2" da ICAO, "Flight Crew Training: Cockpit Resource Management (CRM) and Line-Oriented Flight Training (LOFT), de 1989. Aí se afirmava que o veículo preferencial para o treino de CRM era um cenário de LOFT.
A primeira interacção "oficial" entre CRM e LOFT faz parte de uma Circular do FAA (Federal Aviation Administration), de 1990[1].
Como já foi referido[2], a nível europeu uma JAR-OPS[2](1998) pôs a ênfase no treino permanente da CRM/LOFT, com relevo para os aspectos não técnicos da "performance" das tripulações técnicas, cobrindo a eventual incapacidade de um dos tripulantes. Este treino inicial, e recorrente, normalmente filmado em simuladores de voo, é baseado em cenários pré-determinados sem conhecimento prévio da tripulação, mas com objectivos bem definidos. As tripulações praticam técnicas/habilidades interpessoais e os erros cometidos apenas podem ser tratados como meros exercícios de aprendizagem, sem qualquer outra finalidade.
Esta aprendizagem sai reforçada se, no voo programado, forem introduzidas situações reais representativas da operação da empresa, com eventuais circunstâncias adversas e emergências. Sempre que pertinente e oportuno, pode/deve recorrer-se a acidentes/incidentes e a outras situações críticas ocorridas em empresas similares e/ou com rotas e aviões idênticos.
Tratando-se da validação de um programa de treino e da aplicação/validação de procedimentos operacionais, as sessões de LOFT devem corresponder à execução de um voo normal, não devendo ser interrompidas, excepto em circunstâncias extremas ou invulgares.
Afinal, trata-se de validar os procedimentos operacionais em vigor *versus* melhores práticas de CRM, com enfase nas tomadas de decisão mais acertadas.
Os cenários devem obedecer a todos os requisitos de "hardware", "software", navegação, comunicações, regulamentos e procedimentos da companhia, sendo que o seu sucesso depende sobretudo do cuidado posto na preparação e planeamento dos respectivos programas. Obviamente, não devem ser desenhados com o propósito de "torturar" ou causar sobrecarga de trabalho, excepto se as decisões/acções da tripulação a tal conduzirem.
A excelência desta ferramenta permite alargar os horizontes sobre a influência dos Factores Humanos, designadamente a gestão do erro, durante um voo.

Coordenador

Têm sido usados outros vocábulos como sinónimos de coordenador: facilitador, moderador ou orientador. Este treino é orientado por um coordenador, com funções diferentes das que são atribuídas aos instrutores ou verificadores, ainda que estes possam exercer aquelas funções, mas depois de uma formação específica para o efeito. Os coordenadores devem ser seleccionados com cuidado e treinados na arte de conduzir globalmente uma sessão de LOFT e, mais especificamente: fazer "briefings", moderar "debriefings", orientar o programa escolhido, devem ser capazes de substituir o Controlador de tráfego aéreo, com fraseologia correcta, e saberem corresponder às funções de um elemento de cabina, se e quando necessário.
É óbvio que o coordenador deve ter um conhecimento cabal de todos os requisitos e recursos inerentes ao planeamento e execução de um serviço de voo, e dominar os conceitos e práticas de uma gestão de voo eficiente e segura (aspectos operacionais, técnicos, comportamentais, CRM, TEM, etc.).

LOFT: tripulação e coordenador

"Startle Factor"

Entre outros acidentes, o ocorrido com AF447[4] (01 de Junho 2009), cujas investigações demoraram três anos pelas razões conhecidas, revelou finalmente que o treino dos pilotos nem sempre os habilita com técnicas e conhecimentos suficientes para reagir e gerir situações anormais inesperadas, não familiares e, muitas vezes, nunca antes experimentadas/treinadas, ultimamente muito relacionadas com novas tecnologias e automação (falhas latentes organizacionais). Nesse voo, os pilotos foram surpreendidos e ficaram assarapantados ("surprise and startle efect/factor") com os sucessivos avisos de perda no modo "alternate law", entrando em desorientação e autêntico pânico sem compreenderem bem o que se estava a passar[5]. A EASA[6], num processo de revisão/actualização do treino de CRM, acaba de introduzir nos tópicos principais o "Surprise and startle effect" e o "Resilience development", além da gestão das ameaças e erros (TEM-Threat and Error Management), de modo a permitir a aquisição e manutenção de respostas comportamentais automatizadas e adequadas a situações inesperadas e não usuais, carregadas de factores de elevada emocionalidade. Depois de um treino inicial efectivo, em simuladores de alta-fidelidade que reproduzam cenários realistas de situações anormais, as sessões periódicas de LOFT parecem ser indicadas para refrescar periodicamente essas situações. Creio que estes treinos podem ajudar os pilotos a melhorarem a sua proficiência técnica e revigorar uma resiliência mental e operacional que os capacite a reagir e actuar como se tratasse de situações (quase) normais. Na minha opinião trata-se, acima de tudo, de manter plena consciência na acção durante a "gestão da crise", lançando mão a todos os recursos técnicos e humanos disponíveis.

Num artigo anterior[7] já tinha afirmado que: "Um melhor treino com base no velho T (Velocidade, Atitude, Altímetro e Direcção) talvez tivesse evitado alguns acidentes, tornando os pilotos mais resilientes a situações mais críticas e/ou menos esperadas e mais stressantes, pondo à prova a experiência e a capacidade de reconhecer e corrigir situações em devido tempo".

"Debriefing"

O "debriefing" de um treino com filmagem da sessão é mais convincente do que apenas com som ou notas escritas do coordenador.
Normalmente, estas sessões são gravadas (vídeo e som), podendo o coordenador recorrer também a notas escritas, tudo obrigatoriamente apagado no final do "debriefing" e na presença de todos.
A visualização pode começar por uma auto-avaliação ("self-debriefing") da tripulação focando os aspectos mais importantes com o auxílio, quando necessário, do moderador. A autocrítica é, quase sempre, mais eficaz do que chamadas de atenção dos coordenadores, porque são os próprios a rever/debater tudo o que se passou de pertinente, interiorizando melhor essa aprendizagem e enriquecendo a sua experiência profissional. Não entra por um ouvido e sai pelo outro, como poderá ser o caso de sessões não gravados, cujo "debriefing" assenta sobretudo nas notas de quem coordenou.
Por outro lado, os tripulantes são, quase sempre, mais exigentes consigo próprios, pelo que o facilitador deve assumir mais o papel de moderador dessa autocrítica.
No final de uma sessão, o reconhecimento da necessidade de um treino adicional, individual ou da tripulação, não pode ser visto como recriminação ou estigma.
O treino de LOFT, com objectivos em vista bem determinados, pode ser conjugado com o refrescamento periódico de CRM.

Contra factos, os argumentos desvanecem-se…

Como é natural, há pilotos que estão sujeitos a uma maior intensidade de "stress" em situações críticas.
No fim da década de oitenta, um desses pilotos costumava entrar em "overstress" perante situações menos normais, mormente em descidas de emergência por descompressão rápida acima dos 30 mil pés, com a agravante de fazer saltar os óculos, ou ficarem todos tortos, quando tentava pôr a máscara (não era insuflável). Numa situação real teria esgotado o tempo de consciência útil e entrado em hipoxia. Por razões de vária índole, tinha dificuldade em reconhecer as suas falhas e as críticas dos instrutores/verificadores. Numa verificação, gravei (com um "walkman") o som da respiração ofegante, descontrolada e bastante ruidosa durante este procedimento, contabilizando também o excessivo tempo antes de iniciar a descida, além de ressaltar evidente na gravação um certo desnorte na execução de todo o procedimento. Uma negação em termos operacionais, técnicos e comportamentais. Creio firmemente que o controlo consciente da respiração, além de atenuar a ansiedade e carga do "stress", é o sustento de uma mente mais sã.
No final da sessão, manteve-se renitente em aceitar a veracidade da gravação, mas contra factos, os seus argumentos esquivos desvaneceram-se…

LOFT a nível nacional

No artigo anterior[8] foi noticiada a recusa à proposta apresentada na DGOV/TAP para o desenvolvimento de um CRM/LOFT na empresa (1989).
Em Maio e Junho 1996, foram feitas apresentações minuciosas ao CG da TAP de um projecto para aproveitamento dos tempos livres do Simulador do B737/300, inserido numa rede de simuladores que a Boeing espreitava para a Europa. Como o interesse inicial se desvaneceu, no segundo trimestre de 1997 foi apresentado ao CG da TAP[9] um projecto de cariz mais técnico para o desenvolvimento de uma "ferramenta" avançada de suporte ao CRM e LOFT.
Seria a criação de um sistema, com micro câmaras de vídeo a instalar no simulador, que registassem as imagens frontais de ambos os pilotos (reacções individuais), assim como a imagem panorâmica do "cockpit" (trabalho de equipa) e as fundisse numa única projecção. Essa imagem seria complementada com um rodapé onde estariam representadas as indicações dos principais instrumentos de voo e de navegação e a informação da posição do manche, pedais, compensador, motores, "flaps", "speed brakes" e trem de aterragem.
O sistema trabalharia em conjunto com equipamentos colocados nas salas de "debriefing" com o objectivo de analisar os momentos relevantes das sessões de simulador sem nunca colocar em risco a importância e privacidade dos dados recolhidos.
A cada momento estaria projectada a reacção individual e da tripulação, com a indicação real do voo no rodapé, o que facilitava o auto "briefing", não deixando margens para muitas dúvidas sobre a actuação de cada um e da tripulação: contra factos, ……!

Proposta LOFT (1997): visualização na sala de "debriefing"

Este sistema iria permitir também à Companhia criar cenários de LOFT num computador portátil, que depois seria ligado à estação do instrutor no simulador com a integração de todos de dados e, assim, evitar perder tempo pago de simulador na preparação das sessões.
O projecto fazia todo o sentido uma vez que juntava as capacidades tecnológicas dos elementos da equipa de trabalho[10] que se propunha desenhar, conceber e realizar de forma autónoma e com recursos financeiros próprios todos os elementos do sistema. A participação do Aeroespacial do Instituto Superior Técnico seria um bom exemplo da cooperação entre empresas e universidades.
A Companhia, nomeadamente a Direcção Geral de Operações de Voo não manifestou interesse pelo assunto.

LOFT – LOSA – TEM – SMS – NOTECHS - CRM

Os cenários das sessões de LOFT podem ser melhorados com dados obtidos a partir da análise das auditorias de segurança dos voos de linha "LOSA – Line Oriented Safety Audit", delineadas para identificar os erros e ameaças ao longo de um voo, segundo o conceito "TEM - Threat and Error Management".
Com a introdução do Sistema de Gestão de Segurança Operacional ("Safety Management System"), podem-se identificar e sistematizar perigos, ameaças e situações, actuais e potenciais, proceder à respectiva avaliação de risco e implementar medidas para mitigar os riscos na senda duma melhoria contínua da segurança.
Estas metodologias potenciam de forma decisiva e positiva a performance dos pilotos e ajudam a consolidar a resiliência das operações de voo e da empresa perante falhas e ameaças, mais ou menos sistémicas.
Compreende-se, assim, a interligação que deve existir entre estas ferramentas da gestão do erro e a importância de combinar e conjugar todos os dados obtidos, para melhorar os cenários LOFT e validar os procedimentos operacionais na sua inter-relação com as competências não-técnicas (NOTECHS - non-technical skills) e as melhores práticas de CRM. Ferramentas e metodologias que continuarão a ser abordadas em próximos artigos.

[**1**] SIRIUS nº 50 – Nov./Dez. 1994, primeiro artigo sobre CRM, de Egídio Lopes
[**2**] SIRIUS nº166 - Nov./Dez. 2014, Gestão de Voo (VI), de Egídio Lopes
[**3**] Join Aviation Requirement-Operations - Subpart N
[**4**] Air France Flight 447 despenhou-se no Oceano Atlântico, com a morte de 228 pessoas
[**5**] Final report (July 2012) on the accident on 1 June 2009 to the Airbus A330-203 registered F-GZCP operated by Air France flight AF 447 Rio de Janeiro – Paris http://www.bea.aero/docspa/2009/f-cp090601.en/pdf/f-cp090601.en.pdf; Também artigo Air France Flight 447, no POR ENTRO, Ago./Nov. 2011, de Egídio Lopes
[**6**] European Aviation Safety Agency — Rulemaking Directorate Notice of Proposed Amendment 2014-17. Ver também "NASA Conference Publication 2184", "Guidelines for Line-Oriented Flight Training, Volume II"; CAP 720 Flight Crew Training: Cockpit Resource Management (CRM) and Line-Oriented Flight Training (LOFT); etc.
[**7**] SIRIUS 166, Nov./Dez. 2014, Gestão de Voo (VI)
[**8**] Idem
[**9**] CA TAP: Eng. Ferreira Lima, Prof. Brandão de Brito e Director do Planeamento: Dr. Marques da Cruz; Equipa do projecto: Eng. Pedro Belém Monteiro, Cte. Egídio Lopes, Eng. Carlos Neves
[**10**] Eng. Pedro Belém Monteiro (entusiasta da aviação e piloto particular), Cte. Egídio Lopes e participação da Aeroespacial do IST

Gestão do Voo (9)

Factores Humanos + Factores Culturais
Modelos e Ferramentas de Gestão do Erro

Texto: Egídio Lopes
Cmdte. Ref. TAP
Academia Militar
Lic. em Ciências Sociais e Políticas
Pós-Grad. em GRH
Especialista em CRM/SMS
As fotografias que ilustram este artigo foram gentilmente cedidas pelo autor

LOSA – Line Operations Safety Audit

Segurança reactiva/preventiva/proactiva/preditiva

Ao longo dos últimos anos, designadamente na esteira de alguns acidentes, tem sido ventilada a ideia de se instalarem camaras de vídeo nas cabinas de pilotagem, para filmar tudo o que se passa durante a realização dos serviços de voo.

A primeira proposta partiu da agência federal independente de investigação de acidentes dos EUA, (*National Transportation Safety Board*), no ano 2000. Em Janeiro último, entre as oito recomendações sobre segurança operacional (*safety*) que fez à agência reguladora da aviação civil *(Federal Aviation Administration*), está incluída a instalação destas camaras. Em Maio, a agência das Nações Unidas que regula a padronização global da segurança *(International Civil Aviation Commission*), começou a preparar idêntica recomendação.

Em caso de acidentes/incidentes, argumenta-se com a possibilidade de se obterem informações adicionais aos dados que se extraem dos Gravadores de Voz do "Cockpit" (*CVR - Cockpit Voice Recorders)* e Gravador de Dados do Voo *(FDR - Flight Data Recorders),* vulgo caixas pretas (de cor vermelha), que actualmente são obrigados a monitorar pelo menos oitenta e oito parâmetros de voo[1], podendo chegar a mais de mil características de voo passíveis de auxiliar nas investigações. Os actuais CVR gravam as duas últimas horas do que se passa no ambiente das cabinas de pilotagem, incluindo os sinais de áudio dos microfones e auscultadores (pilot´s headset), estando em discussão o aumento a gravação para 24 horas.

Os pilotos têm-se oposto a tal proposta de captação de imagens nos "cockpits" (AIR - Airbone Image Recorder) por se tratar de uma invasão da privacidade e pouco acrescentar ao que já existe, podendo afectar negativamente a performance profissional e passível de ser deficiente ou maldosamente interpretada. Ouso acrescentar que é sempre possível haver uma "deriva policial", se caírem em mãos erradas, não obstante a salvaguarda de poderem ser vistos apenas pelos investigadores. Que tipo de aproveitamento poderá haver em determinadas culturas, por esse mundo fora? Veja-se o que passou com as fugas de informações e o julgamento criminal na praça pública relativamente ao recente acidente da Germanwings[2] antes de qualquer relatório de investigação técnica. E numa cultura dita "ocidental"! Pretende-se aumentar a segurança de voo ou alimentar ainda mais televisões, rádios, imprensa e redes sociais?

É caso para perguntar: Porque não propor idênticas filmagens nos postos de comando de alguns transportes terrestres e marítimos, blocos operatórios e centrais nucleares? E nas reuniões das administrações das instituições e autoridades nacionais que pretendem obrigar ou fiscalizar tal procedimento, por vezes com decisões universais controversas? É o caso evidente da porta blindada e bloqueada do avião da Germanwings que facilitou o acidente referido, cuja instalação obrigatória em todos os aviões comerciais fez enriquecer algumas empresas. E a actual e precipitada decisão de passar a haver sempre 4 olhos nos "cockpits"? Maior segurança ou mistificação de responsabilidades?

Reportes obrigatórios e voluntários

As companhias aéreas têm outras formas de reportes obrigatórios e voluntários: Air Safety Report, Cabin Safety Report, Ground Damage Report, Maintenance Error Report, confidential Human Factors Reports, etc., com as inerentes avaliações de risco, que concorrem para uma melhoria contínua da segurança operacional e podem auxiliar nas investigações de eventuais acidentes, incidentes e demais ocorrências.

Cada empresa de transporte aéreo desenvolve os seus processos de gestão da segurança operacional, recorrendo a similares sistemas, métodos, ferramentas e formas de reportes. Os processos de recolha de dados mencionados são todos **reactivos,** muito embora as recomendações das investigações passem, por sua vez, a ser **preventivas.**

Em termos de segurança de voo, deve apostar-se sobretudo em métodos e sistemas **proactivos e preditivos,** que previnam ou minimizem todo o tipo de ocorrências. É o caso, por exemplo, do processo de Análise de Dados dos Voo (FDA[3] – Flight Data Analysis) que analisa, por rotina, os dados registados em cada voo, para melhoria continuada (proactiva) da segurança das operações de voo.

Algumas tecnologias recentes e auditorias são mais do que proactivas, podendo ser consideradas preditivas (predizer o que vai acontecer em tempo real).

Apontam-se duas destas tecnologias que se tornaram obrigatórias na aviação comercial[4]:

Preditive Ground Proximity Warning Systems

O Sistema de Aviso da Proximidade de Terreno (GPWS - Ground Proximity Warning System), inicialmente (1970) concebido com leituras de Radio Altímetro acima do terreno, alerta os pilotos para um potencial perigo iminente junto ao chão. Este sistema foi evoluindo com a introdução de vários modos de avisos relacionados com a configuração do avião e ladeiras electrónicas[5], tendo sido recomendado pela ICAO em 1979. A reacção rápida e imediata aos avisos por parte dos pilotos foi responsável por uma diminuição significativa de acidentes contra o solo, água ou obstáculos, com o avião em perfeitas condições técnicas *(CFIT – Controlled Flight Into Terrain).*

Mas como o RA não vê para a frente, não pode prever uma rápida mudança do terreno, com elevações no caminho do avião. Em meados da década de noventa, foi introduzida uma inovação que permite calcular (predizer) uma gradual perda da distância a tais elevações, com avisos sonoros, e luminosos (verde, amarelo, vermelho) no instrumento respec-

EGPWS: Terreno é mostradoem sombras de verde, amarelo e vermelho

tivo. Apelidou-se de *Enhanced Ground Proximity Warning System*[6] *(EGPWS),* ou Preditive GPWS, concorrendo para uma significativa redução dos acidentes CFIT.

Predictive Windshear System

O sistema de aviso de tesoura ou cisalhamento do vento ("windhear") associado ao modo da velocidade pode ser considerado um sistema reactivo (*"Reactive Windshear System*), na medida em que os dois componentes reagem instantaneamente com a variação dos parâmetros do avião. Em aviões mais modernos, este sistema interage com o radar de tempo e antecipa um aviso de potencial actividade de "windshear" à frente do avião, chamado "*Predictive Windshear System - PWS*", ainda que com um alcance reduzido e apenas na presença de partículas de água ou de gelo captadas pelo radar. Mas o suficiente para os pilotos poderem decidir se abortam uma descolagem ou executam uma aproximação falhada (borrego, na gíria aeronáutica).

LOSA – Line Operations Safety Audit

Em termos de Reportes confidenciais de Factores Humanos (confidential Human Factors Reports), e no que respeita à gestão do erro humano nas operações de voo, a ICAO[7] elegeu, em 1999, a LOSA como a principal estratégia e ferramenta de desenvolvimento de medidas contra o erro humano nas operações aeronáuticas.

Esta Auditoria de Segurança das Operações de Voo *(Line Operations Safety Audit ou Line Operations Safety Assessment*) foi inicialmente concebida pela Universidade do Texas (1994), a solicitação e com a colaboração da Delta Air Lines, para um piloto sentado no lugar do observador da cabina de pilotagem ("jump seat"). Este observador devia anotar os marcadores comportamentais relacionados com o CRM[8] de cada um dos elementos da tripulação e desta como um todo. O formato foi evoluindo e o âmbito ampliado, incluindo a observação dos tipos de erros e ameaças, as suas origens, consequências e respectiva gestão, segundo o modelo "*Threat and Error Management*", desta vez com a colaboração da Continental Airlines (1996).

A nível nacional, a TAP implementou esta auditoria em 2008.

Trata-se de uma ferramenta organizacional proactiva e preditiva usada para identificar ameaças na segurança da aviação, minimizar os riscos que podem gerar e implementar medidas para gerir o erro humano em contextos operacionais. Os operadores ficam habilitados a avaliar o nível de resiliência a ameaças sistémicas, os riscos operacionais e os erros cometidos na linha da frente (voo, manutenção, serviços de assistência em escala, controlo de tráfego aéreo), indo ao encontro de uma melhoria contínua da segurança operacional, com o estabelecimento de prioridades e implementação de acções sustentadas por dados laboriosamente apurados.

LOSA - Características Operacionais

Esta auditoria foi definida pelas dez características operacionais seguintes (resumidas), capazes de assegurar a integridade da metodologia utilizada e dos dados recolhidos:

1. Observações feitas durante um voo normal de linha, a partir do lugar do observador, sem qualquer interferência ou comentários sobre o trabalho da tripulação. Uma presença "invisível".

2. Implicação conjunta das Operações de Voo e duma Associação ou Sindicato de Pilotos, com um desejável comité directivo de representantes dos dois grupos. Se não houver concordância por parte dos pilotos, o projecto não deve ser iniciado.

3. Participação voluntária da tripulação. Se uma tripulação recusar, o observador aceita de imediato, sem objecções de qualquer tipo. Várias rejeições podem significar falta de confiança no sistema.

4. Dados recolhidos desidentificados, confidenciais e não disciplinares. Qualquer receio de utilização dos dados com outras finalidades porá em causa a continuidade do pograma.

5. Formulário da observação[9] bem concebido, baseado no modelo TEM, ou outro semelhante, que permita uma compilação sistemática de factores que afectam a performance duma tripulação, com uma variedade de tópicos, incluindo o que a tripulação fez bem, o que precisa de melhorar e como gerem cada fase de voo.

A narrativa escrita deve ser suficientemente detalhada sobre o desenrolar do voo, com referência a todos os eventos observados e eventuais consequências, as condições envolventes e complexidade operacional em que aconteceram, para que o comportamento e performance da tripulação (e de cada piloto em particular) sejam devida e completamente compreendidos.

6. Selecção cuidada dos observadores, principalmente pilotos de linha (para obviar a eventuais climas de suspeição), podendo ser extensiva a instrutores e gabinetes de segurança, mas que concitem respeito e confiança dos seus pares. Estes observadores terão de ser treinados no respeito pelos conceitos, metodologia e padronização da auditoria, podendo praticar com cenários e vídeos até se sentirem confiantes.

7. Arquivo seguro de dados, absolutamente confidencial, sem hipótese de serem pirateados e/ou disseminados pela companhia. Pode existir na própria companhia, se houver analistas especializados e credíveis, ou numa terceira parte que assuma a responsabilidade de coligir e analisar os dados. Decisão que depende dos recursos da companhia e da confiança que pode merecer aos pilotos.

8. Mesa redonda para verificação dos dados recolhidos, com a participação dos departamentos envolvidos e representantes da organização de pilotos, destinada a validar a consistência e precisão da "base de dados", de acordo com a padronização e manuais da companhia, antes de qualquer análise estatística.

9. Metas a atingir: com a análise dos dados podem sobressair padrões de actuação ou tendências a corrigir (erros mais frequentes, procedimentos mais ignorados, comportamentos de risco, aeroportos problemáticos, etc.), competindo à companhia delinear a melhor estratégia e os planos de mudança.

10. Resultados divulgados pelos pilotos de linha, para que conheçam a bondade da auditoria e os planos de melhoria (estatísticas nos EUA mostram que as tripulações não detectam 42% dos erros anotados pelos observadores). Se pertinente, pode dar-se conhecimento aos representantes da manutenção, pessoal de cabina, tráfego aéreo, placa e despacho de operações, da perspectiva que pilotos têm acerca do seu trabalho.

Observadores

Na minha opinião, sobressaem três verdadeiros pilares que sustentam a desejada credibilidade duma auditoria deste tipo: confidencialidade absoluta do sistema; qualidade do formulário e do seu preenchimento; selecção dos observadores tendo também em conta conhecimentos e sensibilidade intrínseca para saberem (re)conhecer a influência dos Factores Humanos e Culturais na gestão de um voo.

Esta sensibilidade pode fazer a diferença na qualidade da narrativa escrita, designadamente na caracterização e catalogação das potenciais ameaças à segurança; na descrição dos erros gerados por tais ameaças; na maneira como as tripulações gerem esses erros e nos comportamentos associados a essa gestão.

LOSA: Manutenção e Operações aeroportuárias

Beneficiando da experiência de alguns anos nas cabinas de pilotagem, tem-se assistido à adaptação da LOSA na Manutenção e nas Operações Aeroportuárias, pela necessidade de se ter igualmente uma perspectiva neutral sobre as ameaças que podem conduzir a erros potenciais, durante as operações normais. A complexidade das operações aeroportuárias, com vários elementos de diferentes serviços à volta de uma aeronave, numa rotação com tempo reduzido, aumenta os factores de risco do ambiente de trabalho. Tal como no voo, uma auditoria deste tipo, minimamente invasiva, serve de avaliação da organização, dos seus sistemas, processos e pessoas.

Quantas Auditorias?

Atendendo à experiência de diversas empresas e à opinião de especialistas na matéria, seria ideal auditar as tripulações de três em três anos, o que é incomportável em companhias maiores, devendo ser seleccionadas as possíveis, de uma forma aleatória. A gestão destas auditorias deve, em princípio, ser feita pelo Departamento de Segurança Operacional.

O processo de recolha e análise de dados de um projecto desta natureza é longo e complexo. Deve estar bem estruturado para facilitar um relatório final conciso, que apresente as tendências mais significativas, baseadas em factos e sem comentários. As recomendações e soluções serão elaboradas depois de todos os implicados se debruçarem e pronunciarem sobre o relatório.

SMS – CRM - LOSA

Os dados obtidos em todos os reportes anteriormente mencionados, são a fonte mais preciosa do Sistema de Gestão de Segurança (**SMS Safety Management System**), com a identificação dos perigos e ameaças, actuais e potenciais, e a respectiva avaliação de riscos, assegurando as necessárias acções correctivas e a contínua monitorização de um nível de segurança minimamente aceitável.

Como o CRM é essencialmente um treino da gestão de erro, os dados da LOSA têm concorrido para a actualização desse treino, com especial enfoque no modelo de Gestão das Ameaças e Erros (TEM), que será objecto do próximo artigo.

Conclusão

Usando uma metáfora clínica[9], esta Auditoria é semelhante a um exame médico periódico de um paciente, para avaliar o seu estado de saúde, na esperança de se detectar qualquer doença com antecedência, através de uma série de análise e outros meios complementares de diagnóstico. Na actualidade, esta comparação sai reforçada se atendermos às novas tecnologias aplicadas à saúde[11], nomeadamente a nova geração de "software" analítico e aplicações móveis, que já permitem respostas clínicas em tempo real. Esta noção, mais preditiva do que proactiva, aplica-se ao diagnóstico dos pontos fortes e fracos da "saúde" da segurança operacional de uma companhia aérea, de modo a prevenir qualquer degradação e garantir as margens de segurança. Além das tecnologias preditivas acima mencionadas, LOSA é, afinal, uma ferramenta formal entre pares, preditiva na identificação dos perigos e na avaliação de risco em tempo real.

1. ICAO, Annex 6, Operation of Aircraft, Vol I, Attachment D and Vol III

2. Von Gammenwinge (FSO), Jahlke 2011, artikeln presenterade vid Alpex Ramnäs.

3. ICAO, Annex 6 - Operation of aircraft . Rev 2004 também conhecido como Flight Operations Quality Assurance (FOQA) ou Operational Flight Data Monitoring (OFDM)

4. ICAO - Annex 6, Parts I and II (1995, 1998, 1999, 2002)

5. ILS – Instrument Landing System

6. Desenvolvido pela Honeywell, em 1991. Na década de sessenta apareceram sistemas sónicos, também apelidados TAWS - Terrain Awareness and Warning Systems

7. ICAO Doc 9803 - Line Operations Safety Audit (LOSA), First edition, 2002

8. Cockpit Crew Corporate Resource Management

9. Inicialmente desenvolvido pela Universidade do Texas, Human Factors Research Project e baseado no modelo TEM

10. Usado pela FAA Line Operations Safety Audit, Ac 91-120-90, 4-27-98

11. Consultar Google: "big data healthcare"

Gestão do Voo (10)

Factores Humanos + Factores Culturais

Modelos e Ferramentas de Gestão do Erro

Texto: Egídio Lopes
Cmdte. Ref. TAP
Academia Militar
Lic. em Ciências Sociais e Políticas
Pós-Grad. em GRH
Especialista em CRM/SMS
As fotografias e os quadros que ilustram este artigo foram gentilmente cedidos pelo autor

TEM – Threat and Error Management

No último artigo[1] fez-se referência à Gestão de Ameaças e Erros nas cabinas de pilotagem, como modelo preferencial utilizado na Auditoria de Segurança das Operações de Voo (LOSA- Line Operations Safety Audit).

Mas existem outras formas de abordagem e aplicação do TEM.

TEM - IATA

Há quase meio século foi criado um formato para o Reporte Anual de Segurança da IATA[2] (IATA Safety Report), que se manteve durante muitos anos, com estatísticas e recomendações baseadas sobretudo nos dados dos acidentes do ano anterior e classificados por: fases do voo, falhas de componentes e o estado final do avião. As conclusões incidiam muito sobre **o que** aconteceu, sem deixarem de mencionar a influência da componente humana, normalmente interpretada como erro humano, falhas técnicas e as condições do meio ambiente (mau tempo, por exemplo).

Foram aparecendo outras classificações, metodologias e matrizes mais complexas com uma análise mais extensiva das causas dos acidentes, isto é, **porque** ocorreram.

O **modelo de James Reason**[3] (década de 70) fez evoluir a mentalidade e atitude de muitos investigadores, alargando as causas dos acidentes ao contexto das organizações e reguladores aeronáuticos (falhas sistémicas ou latentes organizacionais).

Conjugado com o modelo de James Reason, a aplicação do **modelo SHELL**[4], com a enfase na interacção entre o **L**iveware (Ser Humano), o **H**ardware (aeronave, instrumentos, mapas, etc.) o **S**oftware (procedimentos, regulamentos, cultura, etc.) e Environment (meio ambiente), melhorou a codificação das causas dos acidentes.

Finalmente o grupo de trabalho IATA´s Accident Classification Task Force[5], após alguns anos de trabalho, completou a actual metodologia da classificação de acidentes com a adaptação da **terminologia TEM** usada na LOFT, imprimindo maior transparência e acuidade à influência dos factores humanos em cerca de dois terços dos acidentes fatais.

O relatório anual de segurança da IATA de 2007 foi o primeiro a reflectir a nova taxonomia classificativa.

TEM para todos os pilotos

Em Junho de 2013 aceitei um desafio do Cmdte. A. Fernando, então Director de "Compliance" da escola de aviação G AIR[6], para desenvolver um curso de TEM que foi ministrado a todos os instrutores e responsáveis das operações de voo dessa escola.

A ICAO[7] e EASA[8] requerem a introdução dos Factores Humanos e do TEM nos treinos de todos os pilotos (estudantes e profissionais) e em todas as fases do voo. Os pilotos terão que demonstrar atitudes e comportamentos apropriados a uma condução segura do voo, incluindo o reconhecimento e gestão de potenciais ameaças e erros.

Numa perspectiva operacional, esta metodologia conceptual ajuda a compreender a inter-relação entre segurança (safety) e a performance humana em contextos operacionais dinâmicos e desafiantes.

Originalmente desenvolvida pela Universidade do Texas e derivada de observações feitas nas cabinas de pilotagem durante voos de linha (LOSA), esta ferramenta pode ser usada em diferentes níveis e sectores duma ou mais organizações (operações de voo, diferentes níveis da gestão, manutenção, controlo de tráfego aéreo), com ligeiros ajustes nas definições utilizadas.

Um simples e prévio exemplo pode facilitar a compreensão da sumária descrição que se segue: perante a ameaça de ventos fortes, cruzados e "windshear", a tripulação comete o erro de insistir numa aproximação instável (estado indesejável do avião), cujo resultado ("outcome") pode ser uma saída de pista.

Estrutura TEM - Definições básicas

Ameaça (threat): "eventos ou erros que ocorrem fora da influência da tripulação aumentam a complexidade operacional e que têm de ser geridos para a manter as margens de segurança".

Erro: acção ou inacção duma tripulação que conduz a desvios das intenções operacionais, organizacionais ou expectativas. Uma gestão deficiente destes erros conduz normalmente a um estado/situação indesejável do avião.

Estado indesejável do avião: "estado do avião induzido pela tripulação que reduz as margens de segurança; uma situação de segurança comprometedora que resulta da gestão ineficaz da ameaça ou erro".

Gestão da ameaça, ou do Erro: processo de detectar e responder às ameaças, ou erros, com contramedidas que reduzam ou eliminem as suas consequências e mitiguem a probabilidade de mais erros ou de estados indesejáveis do avião.

As ameaças não são erros, mas aumentam o potencial para se cometerem erros. Os efeitos das ameaças ocorrem no futuro, pelo que se deve planear com antecedência.

Componentes da estrutura (framework) do TEM

Dos três componentes básicos: ameaças, erros e estado indesejável do avião, considera-se que as ameaças e os erros fazem parte das operações diárias da aviação que têm de ser geridas pelas tripulações, na medida em que encerram o potencial de gerar estados indesejáveis do avião. A correcta gestão destes estados ou situações indesejáveis representa a última oportunidade para manter as margens de segurança e evitar um mal maior.

Ameaças

Em qualquer voo, as tripulações têm de gerir vários contextos complexos.

As consequências de algumas ameaças podem ser antecipadas, com o respectivo "briefing" (condições meteorológicas adversas, aeroportos cercados por altas montanhas) ou ser previamente conhecidas dos pilotos (aeroporto congestionado).

Se nos reportarmos à aviação geral e ao trabalho aéreo, designadamente a determinadas missões de helicóptero, as ameaças exteriores são em muito maior número e bastante críticas (recuperação e salvamento, ataques a incêndios, carga suspensa, pulverizações, emergências médicas, etc.).

Outras ameaças podem ocorrer de repente, como avarias técnicas durante o voo, que requerem a aplicação imediata de conhecimentos e competências adquiridas durante os treinos e experiência operacional.

Por último, algumas ameaças latentes podem não ser tão óbvias ou observáveis (pressões operacionais/comerciais: atrasos, encurtar rotações, chegadas tardias do avião, mudança de equipamento).

A antecipação e o reconhecimento de todas estas ameaças, à medida que vão acontecendo, dependem de uma permanente e activa vigilância/consciência situacional.

Como gestores de ameaças, os pilotos são a última linha de defesa para evitar o seu potencial impacto negativo na gestão do voo, mas as falhas latentes organizacionais ainda podem ser mitigadas com maior antecedência pelas próprias organizações. Ameaças de actos ilícitos, incluindo atentados de guerra, não são cobertas nesta abordagem. Exemplos de ameaças na operação diária:

Ameaças ambientais (exteriores)	**Ameaças Organizacionais (latentes por natureza)**
• Condições meteorológicas adversas: trovoadas, turbulência, gelo, ventos cruzados ou de cauda, baixas ou altas temperaturas. • Aeroportos ou tráfego congestionados, problemas de ATC e de comunicações. • Indicativos de voo semelhantes. • Deficiências aeroportuárias. • Terreno: elevações, obstáculos, falhas de referências e de sinalizações. • Drones (actualmente).	• Pressões operacionais: atrasos, encurtar rotações, mudança de equipamento. • Aeronave: avarias pendentes, MEL/CDL. • Pessoal de Cabina: distracções, interrupções, erros. • Manutenção: erros e outros eventos. • Placa: erros do pessoal de terra e eventos de"handling". • Despacho operacional: erros ou outros eventos. • Documentação: erros em cartas ou em manuais.

Delta flight 1889/07Aug.2015, Airbus 320 encontra trovoada de granizo e descargas eléctricas, de Boston para Salt Lake City. Uma ameaça potenciada por um erro de decisão de penetrar nesse mau tempo (estado indesejável do avião) com o resultado visível e uma aterragem difícil.

Erros

Os erros num contexto operacional tendem a reduzir as margens de segurança e a aumentar a probabilidade de eventos adversos.

Os erros podem ser espontâneos, sem ligação directa a uma ameaça específica, estarem relacionados com ameaças ou fazerem parte de um encadeamento de erros. Apenas alguns exemplos de erros frequentes: aproximações não estabilizadas, selecção errada de um modo de automação, falhar ou não responder a "callouts", etc.

Um erro mal gerido pode transformar-se num erro agravado, ligado ou que induz erros adicionais e/ou estados indesejáveis do avião.

Independentemente do tipo de erro, o seu efeito na segurança depende da detecção e resposta da tripulação, antes de conduzir a um estado indesejável do avião e/ou a um potencial resultado final mais gravoso. Por outro lado, uma boa gestão do erro é um bom exemplo da sensibilidade, aprendizagem e treinos havidos, culminado no sucesso da performance humana.

Apontam-se três tipos de erros bastante frequentes na pilotagem, procedimentos e comunicação (intencionais ou não intencionais).

Este modelo classifica os erros com base na interacção do piloto (ou tripulação) no momento em que o erro é cometido.

Erros de pilotagem *Piloto ou tripulação a interagir com a aeronave, por exemplo através dos comandos de voo, automação ou sistemas.*	• Pilotagem manual, comandos de voo: desvios verticais, laterais, velocidade, flaps incorrectos, travões aerodinâmicos, manetes, reversível. • Automação: incorrecções de altitude, velocidade, rumos, potência; entrada e execução de modos errados. • Sistemas, rádio, instrumentos: incorrecção de altímetros,"anti-icing", "packs", interruptores de combustível, velocidade, frequências de rádio. • Navegação no chão: pistas e caminhos de rolagem errados, rolagem apressada, não respeitar "pontos de espera".
Erros de Procedimentos *Piloto ou tripulação a interagir com procedimentos: checklists, SOPs, etc.*	• SOPs[9]: falha na verificação cruzada das entradas de automação. • "Checklists": item e/ou resposta erradas; itens passados à frente, "checklist" com atraso e no tempo errado. • "Callouts": omitidos ou errados. • "Briefings": omitidos, incompletos. • Documentação: erros da folha de carga e centragem, combustível, ATIS ou autorização de voo; má interpretação de itens em papel; entradas incorrectas no livro do avião, aplicação incorrecta da MEL.
Erros de Comunicação *Piloto ou tripulação a interagir com ATC, pessoal do chão, outros membros da tripulação, etc.*	• Para o exterior: chamadas perdidas, má interpretação de instruções, leitura de retorno ("read back") incorrecta, autorização errada. • Piloto para Piloto: falha ou má interpretação de comunicação.

Estados indesejáveis do avião

As ameaças e erros que não são detectados ou geridos correctamente podem conduzir a estados indesejáveis do avião. Sendo induzidos pela tripulação (desvios de parâmetros operacionais, configurações erradas, etc.) tanto podem ser geridos eficazmente, como a actuação da tripulação pode ainda provocar erros adicionais, resultando em incidentes ou acidentes. Neste modelo, consideram-se três categorias básicas ligadas à pilotagem do avião, manobras de rolagem e diferentes configurações do avião.

Pilotagem do avião	• Controlo do avião: desvios de altitude, laterais, verticais e de velocidade • Aproximação instável • Penetração desnecessária em mau tempo • Penetração não autorizada do espaço aéreo • Operação fora dos limites do avião • Forçar aterragem depois de uma aproximação instável • Aterragem longa, planeio, dura, fora da linha central
Rolagem	• Prosseguir para uma pista ou caminho de rolagem errados • Erros no caminho de rolagem, plataforma, estacionamento, pontos de espera
Configurações incorrectas do avião	• Dos diversos sistemas, comandos de voo, automação, motores, folha de carga e centragem

O acidente do voo AF447[10], a 01 de Junho de 2009, A330/203, que se despenhou no Oceano Atlântico, é, na minha opinião, um exemplo gritante da conjugação dos três componentes básicos descritos. Perante a ameaça directa de mau tempo à frente do avião, os dois copilotos que estavam aos comandos naquelas circunstâncias (ameaça/falha latente/organizacional) cometeram um erro de decisão ao penetrar nessas condições meteorológicas. Sucedeu-se uma série de outros erros de pilotagem, procedimentos e comunicação (estados indesejáveis do avião), que poderiam ter sido minimizados com uma boa formação/conhecimentos dos modos de automação e treinos de perdas em altitude nos diferentes modos de operação, da responsabilidade da companhia aérea e, quiçá, da Airbus (ameaças/falhas latentes/ organizacionais). Resultado: 228 fatalidades e destruição da aeronave.

Contramedidas

A actuação normal de uma tripulação passa pela aplicação de contramedidas para manter as margens de segurança perante ameaças, erros e estados indesejáveis do avião. Estas contramedidas sistémicas ("systemic-based countermeasures") incluem procedimentos existentes, como "checklists", "briefings", "call-outs", treinos, "SOPs", etc., e outras mais relacionadas com factores humanos e culturais (contribuição humana), que têm sido cobertos ao longo dos artigos desta série, com enfase no treino de CRM[11].

Nesta modelo consideraram-se três categorias de contramedidas individuais e de equipa: planeamento (para gerir ameaças antecipadas e imprevistas; execução (para a detecção e resposta aos erros) e revisão (para gerir a evolução das condições do voo).

Apresenta-se um resumo[12] da combinação de contramedidas existentes e da contribuição humana.

Contramedidas de planeamento		
"Briefing" (SOPs)	Interactivo e operacionalmente preciso.	Conciso, claro e sem pressas; Assegurar que não há dúvidas.
Planos delineados	Planos operacionais e decisões comunicadas e entendidas.	Partilhada compreensão dos planos ("todos no mesmo barco").
Distribuição da Carga de Trabalho	Regras e responsabilidades bem definidas para situações normais e anormais.	Distribuição da carga de trabalho comunicada e entendida.

Contramedidas de execução		
Monitoração e verificação cruzada	De todos os sistemas e dos membros da tripulação entre si.	Verificação da posição do avião, parâmetros e acções da tripulação.
Gestão da carga de trabalho	Prioridade às tarefas operacionais e à gestão das actividades primárias do voo.	Evitar fixação de tarefa. Não permitir excesso da carga de trabalho.
Gestão da automação	Balancear os requisitos situacionais e da carga de trabalho.	Programação partilhada com os outros elementos. Técnicas/procedimentos de recuperação de anomalias da automação.

Contramedidas de revisão		
Avaliação e modificação de planos	Rever e modificar os planos existentes quando necessário.	Análise partilhada de decisões e acções para certificação de que é o melhor plano.
Questionar	Fazer perguntas para investigar ou clarificar os planos de acção.	Não recear falta de conhecimentos. Nada pode ser tomado como garantido.
Assertividade	Expressar claramente e com persistência apropriada qualquer tipo de informação crítica ou possíveis soluções.	Pronunciar-se sem hesitações.

[1] SIRIUS nº 173, de Julho de 2015
*[2] IATA - **International Air Transport Association**, http://www.iata.org*
[3] Relatório da investigação do Acidente com 2 B747 (583 mortos) em Tenerife, 27Mar.1977
[4] Modelo SHELL: desenvolvido inicialmente por Edwards (1972) e mais tarde modificado por Hawkins (1984)
[5] 61st annual IASS - FSF, IFA, IATA, Honolulu, Hawaii, Oct.2008
[6] Actual Escola de Aviação G AIR, ex-Aerocondor (Tires, 1979)
[7] International Civil Aviation Organization (ICAO) http://www.icao.int
[8] European Aviation Safety Agency (EASA) - Part FCL, GM1 to Appendix 5, http://www.easa.europa.eu,
*[9] SOP - **Standard Operating Procedure (procedimentos operacionais)***
[10] Vários sítios com a descrição e investigação deste acidente. Também "Air France Flight 447", POR DENTRO, Ago/Nov. 2011, de Egídio Lopes
[11] SIRIUS nº 166, Nov./Dez. de 2014
[12] Mais orientações sobre estas medidas com objectivos de treino: PANS-TRG, Chapter 3, Attachment B, e ICAO manual, Line Operations Safety Audit (LOSA) (Doc 9803).

TEM - LOSA – CRM - SMS

Na continuação dos artigos anteriores podemos ir clarificando, muito resumidamente, a finalidade e interacção de todas estas ferramentas de gestão. Assim, a metodologia TEM permite saber o que procurar no contexto operacional; a auditoria LOSA, como coleccionar o que se procura.

Os três componentes básicos do TEM podem ser integrados (por exemplo, como um módulo adicional), complementando e reforçando os programas de CRM.

De uma maneira geral, no conceito TEM pretende-se gerir e manter a segurança de um determinado voo, enquanto na gestão do risco (SMS - Safety Management System) se decide se as operações podem ou não ser conduzidas com segurança abaixo de um nível de risco considerado aceitável.

No próximo artigo far-se-á uma pequena abordagem a competências/habilidades não técnicas das tripulações NOTECHS (NTS) - Non - Technical Skills.

Gestão do Voo (11)

Factores Humanos + Factores Culturais

Modelos e Ferramentas de Gestão do Erro

Texto: Egídio Lopes
Cmdte. Ref. TAP
Academia Militar
Lic. em Ciências Sociais e Políticas
Pós-Grad. em GRH
Especialista em CRM/SMS
As fotografias e os quadros que ilustram este artigo foram gentilmente cedidos pelo autor

NOTECHS (NTS) - Non-Technical Skills

Em 1996 foi criado um consórcio[1] - grupo NOTECHS - para desenvolver uma metodologia original, exequível e eficiente de avaliação das competências/habilidades não técnicas dos pilotos nos simuladores e missões de voo, com informação suficiente e aceitável quanto aos requisitos e conformidade com os regulamentos JAR[2] (AMC - Acceptable Means of Compliance) e à sua avaliação nos CRM (Crew Resource Management) e MCC (Multi-Crew-Cockpit).

Nas décadas de 80 e 90 a comunidade aeronáutica colocou muita enfase no potencial das competências não técnicas na senda de uma melhoria acentuada da segurança de voo.

Os vários métodos existentes até então, por razões várias, não podiam ser admitidos como AMC. De uma maneira geral eram considerados muito complexos para serem usados em toda a Europa ou demasiado específicos para cada companhia aérea, mais desenhados para avaliar tripulações do que tripulantes individualmente, por vezes com demasiado jargão psicológico em vez duma linguagem comportamental mais habitual e acessível a falantes de outras línguas.

Pretendia-se um método mais geral que minimizasse as diferenças culturais e corporativas.

Com tal objectivo foi feita a revisão e redesenho dos componentes do NOTHECS[3] , com a aplicação de novos critérios. A estrutura concebida para estas competências não técnicas resultou em quatro categorias principais: *Cooperação, Liderança & Técnicas de Gestão* (competências sociais), *Consciência Situacional e Tomadas de Decisão* (competências cognitivas). Cada uma destas categorias é composta por vários elementos, num total de quinze.

Por cada elemento foi expandida uma lista de marcadores de comportamento (behavioural marker sytem), em que assenta a avaliação das competências não técnicas.

Para o novo sistema ser acreditado como AMC, teve que ser testada a sua fiabilidade através de demonstração empírica, com pesquisa e recolha de dados, para o que foi criado um grupo de pesquisa financiado pela Comissão Europeia (JAR TEL - Joint Aviation Requirements - Translation Elaboration Legislation), em Janeiro de 1998, com a apresentação do estudo em Janeiro de 2001. Pretendia-se obter uma sólida informação sobre a aplicabilidade, confiabilidade e validade do sistema como ferramenta de avaliação e a influência das diferentes culturas europeias na sua utilização.

Como seria de esperar, o NOTECHS usou conceitos já incluídos no programa teórico de Performance Humana e Limitações, das JAR-FCL[4] .

Algumas definições e descrições sumárias

- **Cooperação**: "aptidão/habilidade para trabalhar efectivamente num grupo/tripulação"
- **Liderança & Técnicas de Gestão**: "Efectivas técnicas/habilidades de liderança e gestão para alcançar e completar tarefas conjuntas num grupo motivado através da coordenação e persuasão". A ICAO define líder como "uma pessoa cujas ideias e acções influenciam o pensamento e o comportamento de outros".

Destas duas competências sociais, a Cooperação está mais focada no processo interactivo, sem apontar regras explícitas e independentemente da diferença da autoridade individual.

A Liderança & Técnicas de Gestão centra-se mais na iniciativa direccionada a objectivos, investindo na gestão, coordenação e motivação de cada um e do grupo.

- **Consciência Situacional**: "Habilidade/capacidade de cada um para se aperceber correctamente do que está a acontecer dentro e fora do cockpit". Afinal o que está acontecendo à nossa volta. Aos tripulantes também é exigida uma consciência temporal, antecipando eventos futuros baseados no conhecimento passado e presente.
- **Tomadas de Decisão**: "Processo de se alcançar um julgamento ou escolher uma opção".

Nothecs

Categorias	Elementos	Comportamentos positivos (exemplos)
Cooperação	Espírito de equipa (construir e manter)	Cria ambiente para comunicar e participar abertamente
	Consideração pelos outros	Aceita e tem em conta a condição dos outros tripulantes
	Apoio aos outros	Ajuda outros tripulantes quando necessário
	Solução de conflitos	Concentra-se no que é importante em vez de quem tem razão
Liderança & Técnicas de Gestão	Uso da autoridade e assertividade	Toma iniciativa para assegurar envolvimento e execução da tarefa
	Manter padrões (standards)	Intervém, se a execução da tarefa se desvia do "standard"
	Planeamento e coordenação	Enuncia claramente intenções e objectivos
	Gestão da Carga de Trabalho	Destina tempo suficiente para completar tarefas
Consciência Situacional	Consciência dos sistemas do avião	Monitora e reporta alterações nos sistemas
	Consciência do meio ambiente exterior	Atento ao ambiente exterior (posição, tempo, tráfego terreno)
	Consciência do tempo	Identifica eventuais problemas futuros
Tomadas de Decisão	Definição e diagnóstico do problema	Revê factores causais com os restantes tripulantes
	Descortinar várias opções	Capacidade de gerar múltiplas respostas a um problema
	Avaliação de risco/selecção de opções	Avalia riscos e beneficios das diferentes respostas e escolhe a melhor opção, de forma partilhada
	Revisão do resultado / desfecho	Compara o resultado da solução com o objectivo predefinido

Instrutores/Verificadores

Ao nível comportamental as competências/habilidades sociais devem ser directamente observáveis, geralmente sob a forma da comunicação usada (verbal ou não verbal), enquanto as competências cognitivas, que ocorrem na cabeça dos pilotos, devem ser inferidas dos comportamentos observáveis (ex.: acções específicas ou verbalizações).

Atendendo a um dos princípios básicos do CRM, os pilotos devem saber comunicar de maneira a revelar os seus modelos mentais e processos de pensamento aos restantes tripulantes.

O mais importante do treino destas competências, designadamente no programa de CRM, é a sua transposição e prática na gestão do voo. Os pilotos, desde sempre habituados a avaliar objectivamente os procedimentos operacionais e os resultados técnicos dos seus pares, como é que podem julgar o comportamento de cada piloto e da tripulação, minimizando a subjectividade, eventuais arbitrariedades e potencias erros de avaliação[5]?

Neste sentido, métodos de observação de comportamentos, cientificamente comprovados, foram adaptados aos treinos e avaliações nas cabinas de pilotagem.

A resposta está, portanto, na utilização do NOTHECS, em que formadores, instrutores e verificadores devem estar devidamente treinados, habilitados e autorizados a aplicar esta metodologia, guiados pelos mesmos critérios e padrões de avaliação (inter-rater reliability), com evidência na homogeneidade das medida adoptadas e nos consensos conseguidos.

A classificação do NOTHECS, e de outros sistemas semelhantes, tem por base um Sistema de Marcadores de Comportamento.

Sistemas de Marcadores Comportamentais

Os dois sistemas de marcadores comportamentais (Behavioural marker systems) mais conhecidos são: "University of Texas (UT)[6]" e "NOTECHS ", mas existem muitos outros[7], ainda que alguns tenham introduzido a estrutura básica do NOTHECS na padronização dos seus sistemas.

De uma maneira geral estes sistemas apresentam um conjunto de descritores que, quando identificados pelos formadores/instrutores/verificadores, indicam comportamentos eficazes (ou ineficazes) de CRM. Compete a esses avaliadores reconhecer tais comportamentos de uma forma consistente. Com este objectivo, os vários sistemas de marcadores existentes contêm uma variedade de medidas (de consistência) a serem seguidas.

Sistema de Classificação (rating)

As categorias e elementos são finalmente classificados numa escala com cinco pontuações.

Muito pobre	Pobre	Aceitável	Bom	Muito Bom
Comportamento observado põe directamente em perigo a segurança de voo	Comportamento observado noutras condições pode pôr em perigo a segurança de voo	Comportamento observado não põe em perigo a segurança de voo, mas precisa melhorar	Comportamento observado melhora a segurança de voo	Comportamento observado optimiza a segurança de voo e pode servir de exemplo para outros pilotos

De realçar que um piloto não pode "chumbar" qualquer verificação ou teste de proficiência com uma classificação isolada de "pobre". A falha tem de estar relacionada com consequências técnicas objectivas, que comprometam a segurança de voo, a curto ou mais longo prazo, porque a classificação global será de "aceitável" ou "não aceitável".

Nestes casos, esta metodologia NOTHECS pode fornecer indicações e perspectivas muito úteis para se compreender a contribuição individual dos factores humanos na(s) falta(s) de eficiência técnica evidenciadas. Usado deste modo, pode também ser um valioso contributo nos "debriefings" ou na programação dos refrescamentos.

Primeiros resultados

Os primeiros resultados foram apresentados publicamente em Paris, na DGAC, em Outubro de 2000, em que os "representantes de várias Companhias aéreas[8] eram igualmente delegados das associações de pilotos".

Curiosamente não houve representantes formais da JAA! O representante do SNPL (Syndicat National des Pilotes de Lignes), falando em nome da IFALPA, voltou a protestar veementemente contra todos os tipos de avaliação de competências não técnicas.

As recomendações originadas, pondo ênfase no treino dos avaliadores (instrutores) e na calibração dos marcadores comportamentais, foram finalmente apresentadas num "workshop", em Julho de 2001.

A nível nacional

Em 1993, numa iniciativa conjunta com o então piloto-chefe[9] da TAP, foi criado o capítulo "General" na ficha de avaliação dos "Factores Operacionais", em que as "pontuações das várias alíneas devem estar de acordo com a análise dos Factores Comportamentais e Técnicos, pelo que o capítulo final de "CRM/Global Evaluation, com uma classificação de 1 a 5, ...deve reflectir a avaliação global de todos os Factores". Almejava-se "conseguir iguais classificações dadas por todos os avaliadores para a mesma performance, tanto técnica, como de CRM, de forma consistente e congruente". Poder-se-á dizer que foi uma antevisão dos futuros marcadores comportamentais!

Curiosamente esta "filosofia" foi implementada na TAP antes de haver CRM! Uma construção, em que se estava a começar pelo telhado!

Nível nacional

Em nome da APPLA e em consonância com a ECA - European Cockpit Association, participei, no ano 2000, na discussão, via e-mail e em "workshops", dos seguintes documentos da "JAA: Notice of Proposed Amendement: NPA OPS-16" (sobre CRM) e "NOTHECS and JAR-TEL projects – the evaluation, validation and implementation guidelines of Aircrew Non-Techical Skills".

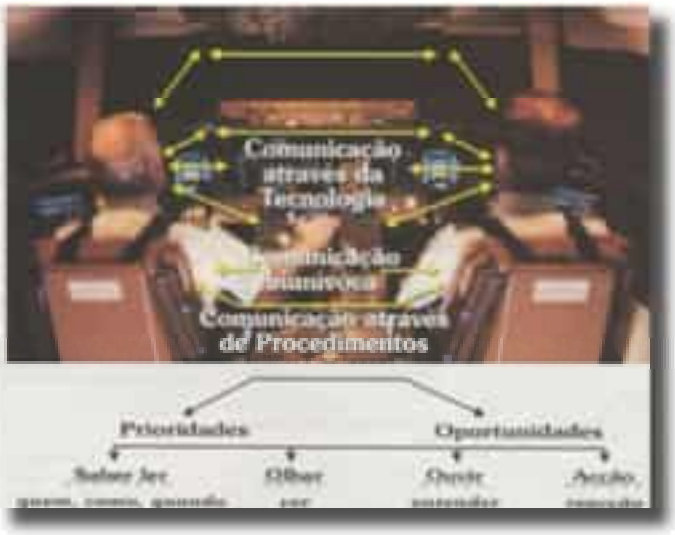
O então Presidente da APPLA (Cmdte. Melo Correia) enviou um Fax ao Cmdte. Ignatio Plaza Sevillano-ECA Research Office, expondo algumas dúvidas suscitadas nesses documentos, ainda em discussão, e no "wokshop" de 13 de Junho de 2000, em Dublin, designadamente quanto a aspectos relacionados com a Comunicação, Automação e subjectividade/salvaguardas das classificações comportamentais.

Nesta reunião de trabalho, ainda que na qualidade de observador, tive a oportunidade de expressar a minha surpresa pelo facto da Comunicação não constar na lista das categorias, visto ser um elemento crucial nos CRM e o "motor" da interacção dos tripulantes.

Foi argumentado que a Comunicação era inerente a todas as categorias e que todos os comportamentos listados envolviam Comunicação, pelo que tinha sido decidido não a apresentar em separado. Concordei inteiramente com essa "omnipresença", mas defendi a ideia (ver quadro abaixo) de ser a mais fácil de caracterizar e avaliar com objectividade. Isto sem saber que já tinha havido discussões anteriores a este respeito.

Na minha opinião seria fácil formular três elementos ou tipos de comunicação: Comunicação através da tecnologia (ler e confirmar: modos de navegação, inserção de dados, ligar e desligar sistemas, etc.); Comunicação biunívoca (correcção de briefings, debriefings, callouts, etc.); Comunicação através dos procedimentos (tendo em atenção as prioridades e oportunidades: saber ler - quem, como e quando se lêem "checklists", procedimentos Ecam, etc.; olhar, vendo realmente o que se passa; ouvir, entendendo o que acontece; accionar sistemas e verificar a reacção).

Posteriormente foi decidido que a



Comunicação poderia ser acrescentada como Categoria, sem violar a estrutura do NOTHECS, como aconteceu com o sistema da LH, entre outras companhias, e em diversos cursos sobre este tema.

Em 2005, o ISEC[10] (Cmdte. João Moutinho), no âmbito da pós-graduação em Transporte Aéreo, promoveu um seminário sobre NOTHECS orientado por Mike Lodge, (Cmdte. reformado da BA) e um dos especialistas que integrou o grupo JAR-TEL acima mencionado.

Conclusão

Esta metodologia NOTHECS, ou outra semelhante, é uma ferramenta pragmática para instrutores e examinadores autorizados, desenhada para ser usada por não psicólogos, com uma linguagem profissional comum, com o intuito de fazer "debriefings" e comunicar concretamente orientações para melhorar e reforçar comportamentos efectivos dos pilotos.

No processo de avaliação está absolutamente vedado qualquer julgamento da personalidade dos pilotos e não é permitido o uso de jargão com jactâncias psicológicas.

Em minha opinião e recordando artigos anteriores, o domínio desta metodologia permite uma aplicação mais efectiva e uma avaliação e pontuação mais transparentes dos princípios e conceitos do CRM; pode ser vista como um valor acrescentado nas sessões de LDFT[11]; fornece uma melhor compreensão aos observadores das Auditorias de Segurança nos voos de Linha (LOSA – Line Oriented Safety Audits) acerca dos comportamentos associados à Gestão das Ameaças e Erros (TEM - Threat and Error Management). Sabendo como estas competências não-técnicas tem influência na performance humana (factores humanos) e que estes concorrem para dois terços dos acidentes e incidentes na aviação civil, tronou-se regra proceder-se à identificação e avaliação de risco de todas as falhas, erros, ameaças e perigos na Gestão de Voo, o que nos conduz ao Sistema de Gestão de Segurança (SMS - Safety Management System), a abordar em próximo artigo.

Referências literárias

[1] JAA Project Advisory Group on Human Factors: DLR (Germany), MASSA (France), NLR (Netherlands) and University of Aberdeen (UK).

[2] Joint Aviation Requirements, integrados na EASA - European Aviation Safety Agency (EASA) a partir de 2008.

[3] Mais desenvolvimentos em: JAR TEL_09_07 October 28th 2002; Human Factors and Aerospace Safety 3(2), 95-117, a. 2003, Ashgate Publishing; Appendix 9 of the UK CAA Paper 2002/05; Appendix 16, Annex E, of the UK CAA CAP 737 and R. Flin et al. 'Development of the NOTECHS system for assessing pilots' CRM skills'; EASA-WPA 2014-17; Klampfer et al (2001) e outra documentação do GOARE (Group Interaction in High Risk Environments) project, ou JARTEL project, etc.

[4] JAR-FCL 1.125/1.160/1.165-Theoretical knowledge instruction PPL/ATPL

[5] Ver: "Credibilidade dos Instrutores/Verificadores e equidade das classificações", POR DENTRO Jul./Ago. de 2000, de Egídio Lopes

[6] Helmreich et al, nos primeiros anos de CRM e Flin and Martin, 2001

[7] KLM SHAPE system; Lufthansa System 'Basic Competence for Optimum Performance' (Burger, Neb and Hörmann (2002); Alitalia PENTAPERF system (Polo, 2002), etc.

[8] Swissair, SAS, BA, Iberia, TAP, CAA, KLM, DGAC e EC. APPLA e TAP e representados pelos Cmdtes. Egídio Lopes e João Moutinho.

[9] Ver: Gestão de Voo (7) - 2ª Parte, de Egídio Lopes, SIRIUS nº 169, de Março de 2015

[10] Instituto Superior de Educação e Ciências

[11] Line Operations Safety Audit (LOSA), ver SIRIUS nº 171, de Maio de 2015

touch&go

POSIÇÃO FINAL DA IFALPA SOBRE A DITA "REGRA dos QUATRO OLHOS"

A tragédia do voo 4U9525 da Germanwings despoletou um conjunto de iniciativas e medidas previstas na Indústria da Aviação. Estas medidas não resultaram de uma abordagem estruturada à *safety* e à *security*, pois estas devem ser fundamentadas numa análise profunda do risco e periosidade.

Considerando o enorme número de voos a operarem diariamente em segurança, este acontecimento foi claramente um evento extremamente raro.

A falta de consulta a todos os stakeholders na indústria do transporte aéreo resultou numa resposta bastante variada das diversas Autoridades Aeronáuticas e dos Operadores.

Uma dessas medidas foi a **recomendação** de "duas pessoas no cockpit," conhecida como "regra dos quatro olhos", que sugere que quando haja só dois Pilotos no cockpit e um deles tenha que se ausentar, por razões fisiológicas, outro membro da tripulação (geralmente um elemento da tripulação de cabine) deva permanecer no cockpit com o outro Piloto.

Algumas Companhias implementaram estas medias imediatamente, mas não levaram a cabo a necessária avaliação da ameaça e do risco. Outras implementaram estas medidas apenas nos voos de passageiros, não a aplicando aos voos de transporte de carga e *ferry*, quando a situação verificada no voo da Germanwings podia ter-se dado em qualquer um destes tipos de voo. Outras Companhias não acataram de todo esta recomendação, confiando na sua própria avaliação de risco. Algumas destas Companhias chegaram mesmo à conclusão que a implementação da recomendação poderia reduzir a segurança da operação. Não houve, em suma, consenso sobre as medidas a tomar.

Por estas razões **a IFALPA** acredita que o conceito de "duas pessoas no cockpit" não será efectivo no caso de reincidências de situações como a do voo da Germanwings e, portanto, **não apoiará a implementação desta medida.**

Gestão de Voo (12)

Factores Humanos + Factores Culturais

Modelos e Ferramentas de Gestão de Erro

Texto: Egídio Lopes
Cmdte. Ref. TAP
Academia Militar
Lic. em Ciências Sociais e Políticas
Pós-Grad. em GRH
Especialista em CRM/SMS
Os quadros que ilustram este artigo foram gentilmente cedidos pelo autor

SMS – Safety Management System1

São múltiplos e variados os documentos, manuais, cursos e seminários que têm proliferado no mundo aeronáutico, na última década, acerca do Sistema de Gestão da Segurança Operacional[2] principalmente desde que se tornou obrigatório pela ICAO[3] e extensivo a Prestadores de Serviços da aviação civil.

A importância deste tema culminou com a aplicação, em Novembro de 2013, do Anexo 19[4] - "Safety Management" da ICAO, consolidando as referências provisionais sobre gestão de segurança inicialmente adoptadas nos Anexos 1,6, 8, 11, 13, 14.

As "Normas e Práticas Recomendadas" (SARPS - *Standards and Recommended Practices*) para cada área de responsabilidade da ICAO, inscritas em cada Anexo, visam, neste Anexo 19, ajudar os Estados a gerir os riscos de segurança da aviação civil.

As ICAO SARPS não são directamente aplicáveis no ordenamento jurídico nacional. No entanto, os Estados Contratantes da ICAO obrigaram-se a adoptá-las conforme estipula o artigo n.º 35 à Convenção de Chicago, a que Portugal aderiu em 7 de Dezembro de 1944.

Os Estados têm de estabelecer Programas de Segurança (SSP - *State Safety Programmes*), que assegurem também a implementação obrigatória do SMS em todos os Operadores/Prestadores de Serviços.

Para apoiar a aplicação deste Anexo, a ICAO publicou também, em 2013, a 3ª edição do "Safety Management Manual" - um guia prático para a implantação do SSP e SMS, onde são mencionados os vários Prestadores de Serviços (service providers) obrigados a implementar o SMS: organizações de treino expostas a riscos de segurança; operadores de aviões e helicópteros autorizados a conduzir transporte aéreo comercial internacional; organizações de manutenção autorizadas a prestar serviços a esses operadores; organizações responsáveis pelo desenho e/ou manutenção de aeronaves; serviços de controlo de tráfego aéreo; operadores de aeródromos certificados.

A continuada evolução de uma estratégia proactiva para melhorar a performance da segurança operacional, numa crescente e complexa globalização do transporte aéreo e da inter-relação das actividades aeronáuticas, deve assegurar, cada vez mais, a operação segura das aeronaves.

Antecedentes

Em Novembro de 2005, o Anexo 14 - Certificação de Aeródromos (Volume I-1.4.6) - estipulou que um aeroporto só seria certificado com um SMS implementado.

Uma alteração, introduzida em Março de 2006, ao Anexo 6 - Operação de Aeronaves (Parte I) - obrigou cada Estado membro a exigir aos operadores das aeronaves do transporte aéreo internacional o estabelecimento de um SMS.

Como apoio e guia à definição de um nível aceitável de segurança foi publicado nesse ano o "Safety Management Manual (Doc. 9859 - 1st Edition)", em que foi definida a implementação, a partir de 23 Novembro de 2006, de um SMS nos operadores de aeronaves, organizações de manutenção, serviços de controlo de tráfego aéreo e operadores de aeroportos.

Na UE, o SMS inicialmente desenvolvido pelo EUROCONTROL[6], foi aplicado em 2003 à Gestão do Tráfego Aéreo (ATM Service). Este Requisito de Segurança (ESARR[7] 3) foi inicialmente transposto para Regulamento da EU em 2005, e reposto, com alterações regulamentares[8], em 2011.

Os primeiros requisitos obrigatórios da EASA[9] SSP/SMS para as operações de voo constam do Regulamento (EU) nº 965/2012, estendendo-se progressivamente a outros domínios do sistema aeronáutico.

Nos EUA, uma Circular do FAA de 2010[10] forneceu a estrutura para o desenvolvimento voluntário de um SMS em todos os prestadores de serviços. Em 7 de Janeiro de 2015 emitiu uma Regra Final, para obrigar a maior parte das companhias de aviação comercial a ter um SMS em 2018.

Pela breve descrição feita, verifica-se que muitos países e respectivos Prestadores de Serviços da aviação civil, mesmo em países desenvolvidos, não cumpriram os prazos inicialmente estipulados pela ICAO.

Relativamente ao SSP, Portugal ainda não consta da lista oficial dos países que implantaram este sistema. Como é que uma entidade aeronáutica reguladora nacional, ainda que com algumas valências capazes de assegurar parcialmente um SSP, pode credenciar e auditar SMS implantados nas diversas organizações desse país? Mais uma vez a ICAO flexibilizou as datas e exigências iniciais, considerando que os Estados que atingiram uma Implementação Efectiva (EI - *Effective Implementation*) superior a 60%, caso de Portugal, podem fazer tais auditorias, com a obrigação do sistema estar totalmente operacionalizado em 2017.

Artigos Sirius - Gestão de Voo

Os temas focados nos artigos publicados na Sirius magazine, sobre "Gestão de Voo", ao longo dos últimos dois anos, convergem e enquadram-se na definição e estrutura de um Sistema de Gestão de Segurança Operacional: factores humanos e culturais; sistema de reportes; falhas activas e latentes organizacionais; investigação de acidentes e outras ocorrências; segurança preditiva, proactiva, preventiva e reactiva; erros e violações; ameaças, modelos SHELL, James Reason e TEM.

Assim, as organizações devem recolher todos os dados obtidos através dos vários processos, fazer a respectiva análise de modo a identificar os perigos e controlar potenciais consequências.

Definições

Algumas definições para ajudarem a compreender a essência e estrutura de um SMS.

Segurança Operacional (no contexto

aeronáutico): "é um estado em que o risco de causar ferimentos em pessoas ou danos na propriedade é reduzido a, e mantido a/ou abaixo de, um nível aceitável, através de um processo contínuo de Identificação de Perigos e da Gestão de Risco".

Esta definição universal de segurança (havia mais de vinte definições) foi determinante na estruturação dos SMS. A Segurança é, afinal, um negócio nuclear e um valor pessoal; uma fonte de vantagem competitiva; faz parte de todas as actividades de voo e em terra; estende-se a todos os níveis de gestão e de execução, a começar pela Alta Direcção; é um pilar de sustentação da exploração operacional e comercial, exigindo investimentos correctos ao longo de toda a complexa cadeia do Sistema Aeronáutico.

Gestão de Segurança: prestação de serviços destinada a garantir que todos os perigos são identificados e os riscos avaliados e mitigados.

Perigo (hazard): "é uma condição ou objecto com o potencial de causar a morte, ferimentos às pessoas, danos a equipamentos ou estruturas, perda de material ou redução da capacidade para realizar uma função prescrita. Tendo em conta a gestão do risco de segurança na aviação, o termo perigo deve estar focado naquelas condições que podem causar ou contribuir para a operação insegura dos aviões ou equipamentos, produtos e serviços relacionados com a segurança de aviação". Por vezes é usado o termo ameaça (threat) em vez de perigo. (Threat – no modelo TEM[11], assume um conceito algo diferente. Em alguns casos, detectam-se preferências pela palavra "cenário").

Identificação de Perigos: processo de identificação das condições, objectos e actividades acima referidas.

Risco de segurança: é a previsível probabilidade e gravidade das consequências, ou resultado, de um perigo ou situação existente. Este risco é, portanto, bi-dimensional, associando a probabilidade da ocorrência com a gravidade (severidade) das potenciais consequências (Risco = f(PxG)).

Gestão do Risco: cobre a identificação, análise e eliminação (e/ou mitigação a um nível aceitável) dos perigos, bem como dos riscos subsequentes que ameaçam a viabilidade de uma organização. Perigos adicionais podem também ser inadvertidamente introduzidos no sistema quando se processam mudanças ou medidas correctivas, pelo que estas devem continuar sujeitas a permanente escrutínio.

Mitigação do risco: processo de incorporação de defesas ou controlos preventivos para reduzir a gravidade e/ou probabilidade da previsível consequência de um perigo.

Sistema de Gestão de Segurança Operacional (SMS)

Ainda que a segurança seja intangível e invisível (visível é a falta de segurança), começou finalmente a ser encarada e gerida como qualquer outro sistema ou projecto estratégico empresarial (engenharia, legal, financeiro, etc.).

Uma conclusão que encontra eco na definição de SMS da ICAO: "Uma aproximação sistemática à gestão da segurança, incluindo as necessárias estruturas organizacionais, responsabilidades (accountabilities), políticas e procedimentos".

Estrutura do SMS

De uma maneira geral, o SMS deve dispor de "meios para identificar perigos de segurança, implementar acções para reduzir os respectivos riscos, monitorar a performance de segurança e atingir uma melhoria contínua dessa performance".

A estrutura de um SMS requere processos e actividades específicas, adequados ao tamanho e complexidade da operação, que devem ser observadas pelos Prestadores de Serviços da aviação civil e que compreendem quatro componentes basilares, subdivididos em doze elementos.

Política de segurança e objectivos: (Implicação e responsabilidade dos gestores; responsáveis (accountabilities) pela segurança; nomeação do pessoal chave da segurança; coordenação do plano de resposta de emergência; documentação do SMS).

Por conseguinte, a política de segurança deve salientar os princípios, processos e métodos para se alcançarem os resultados de segurança desejados.

Gestão de risco da segurança: (Identificação dos Perigos; Avaliação e mitigação dos riscos de segurança).

Os Prestadores de Serviços têm de assegurar que os riscos de segurança encontrados nas actividades da aviação estão controlados de maneira a alcançar os seus objectivos de segurança.

Garantia (assurance) da segurança: (medição e monitorização da performance de segurança; a gestão da mudança; melhoria contínua do SMS).

Esta garantia consiste nos processos e actividades que permitem determinar se o sistema está a operar de acordo com as expectativas e os requisitos necessários.

Promoção da segurança: (treino e formação; comunicação da segurança)

A promoção da segurança encoraja uma cultura justa e positiva, e cria um ambiente de confiança para se alcançarem os objectivos de segurança de cada Prestador de Serviço. Uma cultura positiva deve assentar em valores, atitudes e comportamentos disseminados por todos os níveis da organização, a começar pela Administração das empresas/organizações. Uma Cultura Justa é o cerne de qualquer sistema de reportes de ocorrências.

Gestão do Risco - Probabilidade, Gravidade e Tolerabilidade

Sucintamente, pode dizer-se que o processo de gestão do risco começa com a identificação dos perigos e suas potenciais consequências, seguindo-se a avaliação de risco em termos de probabilidade e gravidade para se medir um nível/índice de aceitação do risco de segurança (tolerabilidade).

Probabilidade é definida como a tendência (likelihood) ou frequência com que uma consequência ou resultado possa ocorrer.

A figura 1 apresenta um simples exemplo de uma tabela típica de cinco categorias com a indicação da probabilidade relativa a uma ocorrência ou situação, a descrição de cada categoria e um valor associado.

Probabilidade	Descrição	Valor
Frequente	Pode ocorrer (ocorreu) frequentemente	5
Ocasional	Pode ocorrer (ocorreu) algumas vezes	4
Remota	Pode ocorrer (ocorreu) raramente	3
Improvável	Difícil ocorrer (não ocorreu)	2
Muito improvável	Inconcebível que possa ocorrer	1

Fig. 1 - Tabela da Probabilidade de Risco de Segurança - ICAO

As tabelas e matrizes usadas devem ser adaptadas e proporcionais às necessidades e complexidades das diferentes organizações. Algumas organizações incluem critérios qualitativos e quantitativos até 15 Valores.

Gravidade - segue-se a avaliação da gravidade, definida como a extensão de todos os potenciais danos que podem ocorrer, na previsão mais pessimista, em consequência ou como resultado do perigo identificado.

Tal como a anterior tabela, a Figura 2 apresenta um simples exemplo de uma tabela de gravidade, com cinco categorias, a respectiva descrição e a atribuição de um valor para cada categoria.

Gravidade	Descrição	Valor
Catastrófico	Destruição de equipamento; Mortes múltiplas	**A**
Perigoso	Grande redução nas margens de segurança, sofrimento (distress) físico ou carga de trabalho que ponham em causa a execução de tarefas; Feridos sérios; Danos consideráveis em equipamentos	**B**
Maior	Significativa redução nas margens de segurança e na capacidade em manter condições operacionais em condições adversas; Incidentes sérios; Ferimentos em pessoas	**C**
Menor	Capacidade de causar danos; Limitações operacionais; Uso de procedimentos de emergência; Incidente menor	**D**
Negligível	Poucas consequências	**E**

Fig. 2 - Tabela da Gravidade de Risco de Segurança - ICAO

A combinação das avaliações da probabilidade e da gravidade está apresentada na matriz de avaliação de risco (Figura 3), com caracteres alfanuméricos, correspondendo aos Índices de Avaliação de Risco (1A a 5E). Pode usar-se esta matriz, recomendada pela ICAO, mas devidamente customizada, ou outra metodologia equivalente.

Probabilidade do Risco	Gravidade do Risco				
	Catastrófico A	Perigoso B	Maior C	Menor D	Negligível E
Frequente 5	5A	5B	5C	5D	5E
Ocasional 4	4A	4B	4	4D	4E
Remota 3	3A	3B	3C	3D	3E
Improvável 2	2A	2B	2C	2D	2E
Extremamente improvável 1	1A	1B	1C	1D	1E

Fig. 3 - Exemplo de uma matriz de avaliação de risco de segurança (Índice) - ICAO

Tolerabilidade

Uma vez avaliado o Risco, segue-se um processo de decisão para determinar a Tolerabilidade do Risco de Segurança e a necessidade de medidas mitigadoras. Um simples exemplo de utilização das tabelas e matrizes: considerando uma situação com a Probabilidade de "Ocasional" (**4**) e a Gravidade como "Perigoso" (**B**), a conjugação dos dois (**4B**) representa o Índice de Avaliação de Risco da consequência/resultado.

A exportação deste Índice para a Matriz de Tolerabilidade (Figura 4), reflecte o critério de tolerabilidade da organização, neste caso " inaceitável nas circunstâncias existentes".

Tolerabilidade	Índice Avaliação de Risco	Critério sugerido
	5A 5B 5C 4A 4B 3A	Inaceitáveis nas circunstâncias existentes
	5D 5E 4C 4D 4E 3B 3C 3D 2A 2B 2C 1B	Aceitáveis com base na mitigação de risco. Podem requerer decisões de gestão
	3E 2D 2E 1B 1C 1D 1E	Aceitáveis

Fig. 4 - Matriz de Tolerabilidade de risco de segurança - ICAO

O Prestador de Serviço considerará a suspensão de quaisquer actividades que continuem a expor a organização a riscos intoleráveis (a vermelho na matriz) na ausência de acções de mitigação, devidamente documentadas, que reduzam os riscos a um nível aceitável.

Na Gestão do Risco de Segurança que envolve o elemento humano é necessário assegurar que as defesas recomendadas tiveram em consideração a influência e impacto dos Factores Humanos e Organizacionais.

Conclusão

Pode concluir-se que o resultado destes processos se centra na obtenção de um nível aceitável de segurança operacional, balanceando a alocação de recursos entre a produção e protecção.

Integração de Sistemas de Gestão

Tendo em conta os contextos organizacionais, operacionais e regulamentares, cada Operador e Prestador de Serviços pode implementar um SMS integrado. A integração proporciona sinergias derivadas da gestão de riscos de segurança nas múltiplas áreas de actividades aeronáuticas, incluindo a Segurança contra Actos Ilícitos (security), Segurança e Saúde no Trabalho e Meio Ambiente.

Esta integração deve assentar no Sistema de Gestão de Qualidade (QMS-Quality Management System) do Operador e Prestador de Serviços.

O SMS e o QMS são complementares. O QMS está mais focado nas conformidades com a regulamentação e requisitos que vão ao encontro das expectativas e obrigações contratuais, enquanto o SMS se centra na performance da segurança operacional.

O sumário comparativo do QMS e SMS, publicado no Manual ICAO, evidencia as contribuições complementares de cada sistema nos objectivos de qualidade e segurança duma organização.

QMS	SMS
Qualidade	Segurança
Garantia de Qualidade	Garantia de segurança
Controlo de Qualidade	Identificação de perigos e controlo de riscos
Cultura de Qualidade	Cultura de Segurança
Conformidade com regulamentos	Nível aceitável de performance de segurança
Prescritivo	Baseado da performance
Padrões e especificações	Factores Organizacionais e Humanos
Reactivo - Proactivo	Proactivo - Preditivo

No próximo artigo far-se-á uma abordagem mais concreta sobre a aplicação do SMS nos Aeroportos, onde se verificam variadas ocorrências, designadamente com os Serviços de Assistência em Escala, que podem pôr em causa a segurança das aeronaves, equipamentos, estruturas e pessoas, para além dos acidentes e incidentes mais mediatizados.

[1] Ver também entrevista ao Cmdte. Miguel Silveira: "SMS leva segurança a toda a organização", SIRIUS nº 164, de Julho/Agosto de 2014.

[2] As referências feitas neste artigo sobre segurança significam "segurança operacional" (Safety).

[3] ICAO - International Civil Aviation Organization, consagrada na Conferencia de Chicago (Novembro de 1944), com os Estados como membros.

[4] The first edition of Annex 19 was adopted on 25 February 13 and becomes applicable on 14 November 2013.

[5] Facilmente descarregável da internet.

[6] EUROCONTROL - European Organization for the Safety of Air Navigation, ou Organização Europeia para a Segurança da Navegação Aérea.

[7] The EUROCONTROL Safety Regulatory Requirements (ESARRs).

[8] ESARR 3, transposto para Regulamento EC No 2096/2005 of 20 December 2005 e reposto como Regulamento EU No 1035/2011 of 17 October 2011.

[9] EASA – European Aviation Safety Agency – Agência Europeia para a Segurança da Aviação.

[10] Safety Management Systems for Aviation Service Providers, AC No: 120-92A, 8/12/10.

[11] Ver SIRIUS nº 175, de Setembro de 2015, pág. 18 - "Gestão de Voo (10) - TEM".

Gestão do Voo (13)

Factores Humanos + Factores Culturais

Modelos e Ferramentas de Gestão do Erro

Texto: Egídio Lopes
Cmdte. Ref. TAP
Academia Militar
Lic. em Ciências Sociais e Políticas
Pós-Grad. em GRH
Especialista em CRM/SMS
Os quadros que ilustram este artigo foram gentilmente cedidos pelo autor

SMS – Safety Management System - Aeródromos

O presente artigo deve ser precedido da leitura do anterior sobre SMS[1] para se compreender melhor esta descrição sumária sobre a implementação de um SGSO - Sistema de Gestão de Segurança Operacional, nos Aeródromos.
De uma maneira geral, os pilotos nem sempre dominam a complexidade e dinâmica da gestão operacional de um aeroporto, nem as estruturas de apoio da retaguarda.

Interessa-lhes, sobretudo, que a convergências dos serviços e actividades se faça de uma forma célere e segura para poderem cumprir os horários dos voos.

Esta breve abordagem pode servir para aumentar um pouco o conhecimento duma realidade que faz parte do seu dia-a-dia e dos leitores que não trabalham nos aeroportos.

SMS – ICAO

Ao longo de décadas, a ICAO, consciente do aumento global do tráfego aéreo e do consequente congestionamento dos aeroportos; do número absoluto de acidentes/incidentes a nível mundial; da gravidade das intervenções ilícitas; da variada tipologia de ocorrências nos locais de trabalho envolvendo aeronaves, veículos, equipamentos, infra-estruturas e/ou pessoas, determinou que, a partir de 24 de Novembro de 2005, um aeródromo só seria certificado desde que tivesse implantado o SMS (Anexo 14 - Certificação de Aeródromos -Volume I-1.4.6 e DC 9774 - Aerodromes Certification). Foi igualmente publicado o "Safety Management Manual (Doc 9859 - 1st Edition, 2006)", estendendo a implementação de um SMS, a partir de 23 de Novembro de 2006, aos operadores de aeronaves, organizações de manutenção, serviços de controlo de tráfego aéreo e operadores de aeroportos.

Seguiram-se vários adiamentos aos prazos inicialmente estipulados e foi feita uma 2ª edição deste Manual, em 2009, que incluiu melhorias apreendidas durante os cursos dados por esse mundo fora pela própria ICAO, a que assisti em Portugal (juntamente com profissionais de outros ramos aeronáuticos).

Já vimos como a crescente importância deste tema culminou finalmente com a aplicação em 2013, do Anexo 19[2] - "Safety Management" e da 3ª edição do "Safety Management Manual"[3] da ICAO, onde são mencionados os vários Prestadores de Serviços (service providers) obrigados a implementar o SMS.

A nível europeu, a regulamentação EASA (EU 139/2014[4]), que passa a lei nacional tudo o que a ICAO já tinha determinado, incluindo o Anexo 19, obriga a implementar e manter um sistema de gestão nos aeródromos, que contenha um sistema para a gestão da segurança operacional. Foi também estabelecida a necessidade de se integrarem os vários subsistemas de gestão das diversas actividades da organização de um aeródromo.

No dia 15 de Novembro de 2014 entrou em vigor o Regulamento UE 376/2014 do Parlamento Europeu e do Conselho, relativo à comunicação, análise e seguimento de ocorrências na aviação civil[5], incluindo já o factor fadiga. Foi também regulamentada a definição de Cultura Justa: "Uma cultura em que os operadores da linha da frente não são punidos por acções, omissões ou decisões que tomem em conformidade com a sua experiência e treino, mas actos de grande negligência, violações propositadas ou destrutivos não são tolerados".

Na realidade nenhum SMS pode sobreviver sem um sistema de reportes de ocorrências eficaz e credível que conduza a uma cabal Avaliação de Risco.

Lado Ar dos Aeroportos – um "universo complexo"

O aumento do número e do tamanho de aeronaves e dos correspondentes movimentos nos aeroportos têm obrigado a constantes obras de ampliação e de redimensionamento das infra-estruturas aeronáuticas ou a novas construções. Este aumento de tráfego aéreo traduz-se também no desenvolvimento de estruturas de apoio e num aumento de todos os serviços de assistência a passageiros e a aeronaves em aeroportos cada vez mais congestionados de aviões e de material circulante, obrigando a um permanente reforço da Segurança Operacional. Nos últimos anos, a imagem de melhoria da segurança técnica e operacional (Safety) tem sido prejudicada e até confundida, por algum público, com a segurança contra actos ilícitos (security).

Esporádicos acidentes de avião provocados por acções ilícitas de pilotos, outros com a conivência de funcionários aeroportuários, à mistura com a onda terrorista que se faz sentir, vai obrigar países, aeroportos, companhias aéreas, demais operadores aeroportuários e prestadores de serviços a disponibilizar mais recursos, uma maior vigilância, melhores práticas e uma formação mais específica direccionada para as ameaças oriundas do lado ar e mesmo do lado terra dos aeroportos. Infelizmente, a radicalização pode surgir a qualquer momento e em qualquer lugar, por parte de quem tem ou permite o acesso aos aviões estacionados nos aeroportos (tripulantes, manutenção, pessoal operacional, "check in", polícia, serviço de fronteiras, serviços de assistência em escala, drones sem autorizações, etc.). Há muito que tenho passado uma mensagem muito simples e perceptível: quando a "security" falha, quem sofre é a "safety"!

Interfaces - Operações Aeroportuárias

Durante o tempo limitado da rotação de uma aeronave, existe um conjunto de interfaces nas operações aeroportuárias, caracterizadas pela simultaneidade de várias actividades levadas a cabo por elementos de diferentes especialidades, serviços e empresas, requerendo instalações diferentes, equipamentos e pessoas trabalhando à volta do avião, em que se espera rapidez, disciplina, eficiência e o cumprimento rigoroso das regras e procedimentos que visam a salvaguarda e a minimização de ocorrências com pessoas e bens.

Esta azáfama e dinâmica coactividade (imagine-se a rotação de um A380!) gera riscos adicionais e aumenta os riscos que são específicos de cada actividade, obrigando a uma permanente vigilância/consciência situacional por parte de todos os envolvidos. Assume importância decisiva o conhecimento, formação e treinos adequados e uma preparação mental de todos os trabalhadores em relação aos perigos e riscos das operações

aeroportuárias. Circular no Lado Ar dum aeroporto é cinco vezes mais perigoso do que circular em horas de ponta numa cidade.

A Segurança operacional nos aeroportos, tal como a segurança de voo, deve ser essencialmente preventiva (proactiva/preditiva) e não apenas reactiva ou curativa. Tão pouco punitiva (cultura justa), com já foi referido.

Também é do conhecimento geral, a influência dos Factores Humanos (erros, falhas, omissões, etc.) em cerca de dois terços dos acidentes e incidentes na Aviação Civil. As capacidades e limitações do ser humano têm um impacto decisivo na Eficiência e Segurança de todas as operações aeronáuticas, neste caso aeroportuárias. Em qualquer circunstância e em todas as ocasiões, mais ou menos normais, a Segurança deve ser sempre maximizada, sem deixar de se atender à rentabilização de todos os meios e recursos disponíveis e a uma eficiente Exploração Operacional e Comercial das Operadoras do Transporte Aéreo e dos próprios Aeroportos.

Acidentes/Incidentes nos Aeroportos

Rezam as estatísticas que uma percentagem significativa dos acidentes e incidentes têm lugar nas fases de aproximações e aterragens (+/- 50%) e descolagens e saídas (+/- 20%) das aeronaves. Segundo a ICAO, cerca de um terço de todos os acidentes de aviação estão associados com a operação nas pistas. A segurança nas pistas continua a ser o aspecto mais vulnerável da segurança de voo (incursões, confusões, excursões e saídas laterais de pista), não apenas porque aí decorrem as fases mais críticas da operação, mas também devido à multiplicidade e sensibilidade das actividades que têm lugar no Lado Ar.

As infra-estruturas aeroportuárias (condições, configuração, marcações e iluminações das pistas e caminhos de rolagem; deficiências de: áreas de parqueamento, rádio ajudas, serviços de meteorologia, serviços de apoio e assistência em terra, etc.) contribuíram para algumas destas ocorrências, ainda que, por vezes, tenham a ver com meios envolventes e factores exógenos aos próprios aeroportos. Quais falhas latentes organizacionais e incumprimentos regulamentares à espera de serem despoletadas por quem executa!

Falhas que recaem sobre os utilizadores (pilotos, pessoal de terra operacional, condutores de material circulante, controladores de tráfego aéreo, etc.) mas que estão sob a gestão e controlo de outros.

Ocorrências nas áreas de movimento

Para além desta perspectiva, a Segurança Operacional visa todo o tipo de ocorrências nas áreas de movimento dos aeroportos (pistas, "taxiways", placas), envolvendo aeronaves e/ou veículos e/ou infra-estruturas, e/ou equipamentos e/ou estruturas de apoio e/ou serviços de assistência, e/ou a vida animal e/ou pessoas.

Os incidentes/acidentes no Lado Ar dos aeroportos são um problema industrial premente. A quase totalidade dos incidentes com aeronaves, alguns com consequências gravosas, tem lugar no Lado Ar dos Aeroportos.

As aeronaves são fáceis de danificar e caras a reparar. Os custos indirectos são difíceis de se medirem, mas são sempre (muito) superiores aos custos directos.

O valor destes tem variado desde o dobro até 200 vezes mais. Numa estimativa conservadora, a média dos custos indirectos é o triplo dos custos directos. Imaginem-se agora os custos indirectos com um A380 imobilizado vários dias porque uma viatura de "catering" infligiu uma mossa ou rasgão na fuselagem ou porque um motor ingeriu desperdícios espalhados pelas plataformas (troca de avião e de tripulações, despesas com passageiros, atrasos nas ligações, encadeamento de distúrbios operacionais e de cancelamentos, etc.).

Os custos, apenas com ocorrências dos aviões nas plataformas, atingem 10 biliões de $USD por ano (reparação e fora de serviço de aeronaves, atrasos, custos directos e indirectos com feridos e fatalidades), cabendo 4 biliões às Companhias Aéreas, 1 bilião às empresas "corporate" e 5 biliões com feridos e fatalidades. Aviões e veículos não combinam bem nos mesmos espaços!

SMS nos Aeroportos nacionais

O que se passou quanto à implementação de um SMS nos nove aeroportos nacionais sob a administração da ANA, SA (Lisboa, Porto, Faro, Ponta Delgada, Santa Maria, Horta e Flores) e ANAM (Madeira, Porto Santo)?

Os Aeroportos nacionais tiveram sempre os seus procedimentos subordinados à regulamentação da ICAO e adequados às características e especificidades de cada um.

Até ao ano 2000, numa visão mais tradicionalista e comum à maioria dos aeroportos por esse mundo fora, a segurança operacional era tratada individualmente, aeroporto a aeroporto, de uma forma não integrada e sem que existisse um sistema formal para a sua gestão. Em cada aeroporto, a responsabilidade da gestão de segurança era atribuída a uma pessoa (safety officer) ou a um departamento, dependentes da gestão operacional e reportando ao Gestor da Exploração ou Chefe das Operações. A sua autoridade efectiva estava mais dependente da capacidade de persuasão da pessoa ou departamento junto das chefias.

A nova filosofia do SGSA aponta as responsabilidades, competências e previsões orçamentais para a Segurança Operacional integradas na gestão da estrutura organizacional, em que os Directores e Gestores principais são os últimos responsáveis.O primeiro SMS no nosso país foi desenvolvido na ANA, Aeroportos de Portugal, muito por iniciativa do então Director dos Serviços Técnicos (Cmdte. Ivo) que soube interpretar com antecedência a recomendação da ICAO sobre a importância deste sistema, que se iria tornar obrigatório a partir de 2005. Os vários estudos, reuniões e seminários que precederam esta decisão tiveram eco na emenda 4 do Anexo 14, Volume I, 3ª Edição, em 2001, em que foram inseridas várias definições, entre as quais a do SMS, relacionadas com a certificação de aeródromos.

Assim, em 2000, uma deliberação do CA da ANA,SA deu abertura à formação do Gabinete de Segurança Aeroportuária (Cmdte. Egídio Lopes, mais conhecedor dos aeroportos do Continente e Madeira, e José Ruano, mais experiente nos aeroportos dos Açores), sob a égide do DSTE com a finalidade, entre outras, de elaborar:

- uma Política de Segurança Aeroportuária, actualizada;
- um Manual de Segurança Aeroportuária, de âmbito corporativo, extensível a todos os Aeroportos;
- um Sistema de Gestão de Segurança Aeroportuária, de âmbito corporativo, passível de ser adaptado a todos os aeroportos. Este Sistema devia integrar, de um modo padronizado, os procedimentos já existentes, a par de outras competências exigidas pelas recentes alterações do Anexo 14, da ICAO.

Os responsáveis do GSA pesquisaram então uma série de documentação internacional e estudos disponíveis na altura, incluindo um curso de SMS feito na Universidade de Cranfield.

Definida a Política de Segurança (Safety), foi elaborado o Manual de Segurança, em que foram vertidos e adaptados os conceitos básicos do CRM dos cursos destinados a tripulantes (mormente os que mais se relacionam com Espírito e Trabalho de Equipa, Vigilância/Consciência Situacional e processos de Comunicação, sem descurar a influência dos Factores Culturais, Humanos (designadamente erros, falhas, omissões, cadeia e pirâmide do erro, etc.) e as Falhas Sistémicas ou Latentes Organizacionais com influência indirecta, mas muitas vezes relevantes, nas decisões de quem executa.

Todos os Aeroportos mencionados entregaram no INAC, dentro do prazo inicialmente estipulado (Novembro de 2005), os respectivos Manuais de Segurança Aeroportuária, com um capítulo dedicado ao SMS.

Quando saiu a 1ª Edição do SMS Manual (2006), como apoio à implementação de um SMS, foi bastante gratificante constatar que o SMS corporativo desenvolvido na ANA cumpria todos os requisitos, com destaque para as fases de implementação do sistema (política de segurança, organização, planeamento e execução, acompanhamento da performance, revisão, bem como a Gestão da Avaliação do Risco: identificação de potenciais perigos, avaliação da gravidade das consequências, probabilidade de ocorrência; nível de tolerância e gestão de risco). Tudo isto com o pensamento na posterior informatização do sistema.

Complementando as orientações da ICAO, foram bem definidas as atribuições e a constituição dos três Comités de Segurança (Pistas, Plataformas e Emergência) do SMS dos aeroportos. Como pilotos e por julgarmos de suma importância, decidimos incluir no Comité de

Segurança da Pista, um piloto por cada aeroporto. Posteriormente a IFALPA[6] e a ECA[7] criaram os "Airport Liaison Representative", com os mesmos objectivos.

Apraz-me registar o conhecimento, experiência e empenhamento dos responsáveis pela segurança operacional dos aeroportos em todo o processo de sensibilização, desenvolvimento e informatização do SMS corporativo e sua adaptação e implantação nos respectivos aeroportos.

Este percurso gradual teve início em todos os Aeroportos em Dezembro de 2002, com a sensibilização necessária ao lançamento das Campanhas de Dinamização de Segurança nas Plataformas durante o ano de 2003. Foi surpreendente a adesão das centenas de elementos que participaram nestas campanhas aos princípios, conceitos e práticas difundidas, a começar por uma única definição de segurança (safety) e uma fraseologia comum a todos os níveis de gestão e de execução, tendo em vista a criação de um ambiente de confiança na implementação do SMS.

Identificação de perigos

As dezenas de ocorrências que podem ter lugar no Lado Ar, e cuja avaliação individual teria um significado reduzido, foram consensualmente agrupadas e caracterizadas em onze tipos de perigos gerais, com subdivisões, de modo a ser possível uma avaliação de risco credível e analisar tendências. Por exemplo: a Operação de Aeronaves foi sudividida em: *aeronaves com motores em marcha, área de sopro/sucção, entrada e saída de aeronaves no stand, "hotspots" e circulação de aeronaves no solo - área de manobra; nas Pistas foram consideradas as incursões, saídas laterais, saídas pelo fim da pista , confusão de pistas e tocar antes da pista*), etc.. Permitindo sempre a avaliação do perigo mais geral ou individualmente.

Todos sabemos que a Segurança Operacional é intangível e invisível, sendo apenas visíveis as consequências, por vezes catastróficas (acidentes e incidentes) da falta de segurança. A confiança no SMS, designadamente no Sistema de Reportes, sempre desidentificados, ficou demonstrado pelo salto abismal de reportes feitos nos aeroportos da ANA e ANAM: de 92 (2003 a 2005) para 359 (2007) e 496 (2008), na senda de uma autêntica cultura de segurança.

Compreende-se, assim, que a aposta deva ser ganha na Segurança Preventiva, em detrimento de uma Segurança Reactiva (depois de casa roubada trancas na porta!) para o que devem ser estabelecidos objectivos precisos, com orçamentos anuais adequados.

Avaliação de Risco

As Tabelas da Probabilidade e da Gravidade de Risco de Segurança e as Matrizes de Avaliação e de Tolerabilidade de Risco de Segurança, explanadas no último artigo, foram gradual e consensualmente adaptadas às práticas aeroportuárias, com valores quantificados e critérios de análise objectivados, concorrendo para avaliações consentâneas em todos os aeroportos, para processos informatizados mais facilitados e sem interpretações subjectivas.

Foram tidas em consideração duas análises de risco: uma, inédita, para ocorrências menores (erros falhas, omissões, desvios, pequenas falhas e deficiências, etc.) que, se não forem prontamente corrigidos, podem conduzir a incidentes mais graves ou acidentes (***Fig.1***). A outra, conforme preconizada pela ICAO, para os incidentes e acidentes.

Fig. 1

Grau de Aceitabilidade da Ocorrência

Que ocorrências menores poderiam então ser toleráveis ou aceitáveis, desde que não causassem perturbações operacionais, mas sempre sujeitas a uma posterior avaliação de risco? O Gabinete de Segurança corporativo criou uma inédita aproximação matemática, autêntico "ovo de colombo", com diferentes graus de perigosidade, em que deviam sobressair as ocorrências envolvendo aeronaves, também em função do local onde poderiam acontecer. E que teve um sucesso visível no exponencial aumento dos reportes efectuados e consequentes avaliações mensais, semestrais e anuais nos primeiros dois anos.

Nesta perspectiva, evoluiu-se para uma inovadora Tabela do Grau de Aceitabilidade da Ocorrência[8] ("a cereja em cima do bolo") de consulta simples e merecendo unanimidade, para se enquadrar a ocorrência num grau de aceitabilidade obtido mediante os seguintes factores: área da ocorrência: (*pista, superfícies de protecção, taxiway plataformas, periféricos e outras áreas não operacionais*) e tipo de danos ou possíveis danos: (*aeronaves, físicos, equipamentos e infra-estruturas, viaturas/equipamento circulante, Implicações operacionais ou sem danos*). A cor vermelha indica o envolvimento directo ou indirecto de uma aeronave na ocorrência (***Fig.2***).

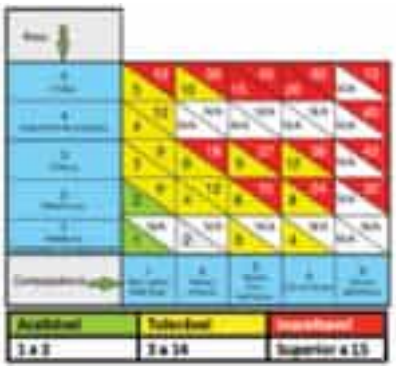


Fig. 2

A informatização do Sistema

A posterior e gradual informatização do sistema, com uma plataforma desenvolvida no Departamento de Informática[9], teve a participação efectiva dos responsáveis pela segurança de todos os aeroportos, ao longo de várias reuniões e em permanente contacto, com a presença de elementos dos Departamentos de Qualidade e de Auditoria.

Os reportes, enviados por sistemas informatizados para os Gabinetes de Segurança, são desidentificados e imediatamente introduzidos no sistema, permitindo uma avaliação de risco imediata e contínua. Os reportes poderão também ser reenviados para os respectivos responsáveis dos Departamentos de Manutenção, Meio Ambiente, Higiene e Segurança no Trabalho, "Security", Qualidade, Auditoria, se for pertinente e necessária a avaliação individual ou conjunta com estes serviços.

Esta informatização permite a consulta por aeroporto ou em todos os aeroportos (com códigos de segurança para os responsáveis autorizados) de todos os reportes, por categoria ou por cada ocorrência. Permite igualmente seleccionar o período que se pretende abranger, o nível de gravidade e de aceitabilidade, por localização no aeroporto, com danos e sem danos físicos, materiais e estruturas (aviões, viaturas, infra-estruturas), etc., permitindo ainda saber-se se estão resolvidas ou qual o prazo para a investigação e solução.

Curiosamente, responsáveis do aeroporto de Munique deslocaram-se à ANA para se inteirarem das adaptações feitas, tendo ficado agradavelmente surpreendidos com a operacionalidade e simplicidade das inovações introduzidas, algumas aproveitadas no desenvolvimento do SMS desse aeroporto.

Conclusão

A evolução faz parte do próprio sistema, continuando a haver contínuas melhorias introduzidas por cada aeroporto.

O Saber não pode ser património de uns tantos, nem a responsabilidade apenas de alguns. Um Sistema de Gestão de Segurança deve ser um património comum, reflectindo a imagem e a Cultura da(s) Empresa(s), não somente na sua dinâmica interna, mas também na interacção com todos os Operadores e Serviços que actuam no Lado Ar dos Aeroportos.

---

[1]SIRIUS nº 179, Janeiro de 2016
[2]The first edition of Annex 19 was adopted on 25 February 13 and becomes applicable on 14 November 2013
[3]Facilmente descarregável da internet
[4]Subpart D of Annex III of Regulation (EU) No 139/ 2014 (Part ADR.OR)
[5]Ver também DL 2018/2005, de 14 de Dezembro, e INAC CIA 22/2011
[6]IFALPA - The International Federation of Air Line Pilots' Associations
[7]ECA – European Cockpit Association
[8]Proposta do Oficial de Placa do Aeroporto de Lisboa, Telmo Abana
[9]Com destaque para o Dr. Luís Canha e Sá

SAÚDE MENTAL DOS PILOTOS

Texto: Egídio Lopes
Cmdte. Ref. TAP
Academia Militar
Lic. em Ciências Sociais e Políticas
Pós-Grad. em GRH
Especialista em CRM/SMS
Fotografias: José Manuel/Sirius Take Off

Na sequência do acidente da companhia aérea alemã Germanwings[1] (grupo Lufthansa), no dia 24 de Março de 2015, em que o copiloto deliberadamente "espatifou" o avião contra os Alpes (franceses), matando 150 pessoas, foi delineado um Plano de Acção[2] visando a criação de novas regras de apoio à saúde mental dos pilotos na EU.

ANTECEDENTES

Em 6 de Maio de 2015 foi divulgado, pelo BEA (Bureau d'Enquêtes et d'Analyses) da autoridade francesa de segurança da aviação civil, a investigação preliminar desse acidente. Nesse mesmo dia, a Comissária dos Transportes, Violeta Bulc solicitou à EASA (European Aviation Safety Agency) a nomeação de um grupo de trabalho para se debruçar sobre as respectivas conclusões, designadamente sobre o sistema de bloqueamento das portas dos "cockpits" e inerente acesso, bem como os critérios e procedimentos aplicados na monitorização médica dos pilotos.

O grupo de trabalho, sob a alçada de Patrick Ky, Director Executivo da EASA, (European Aviation Safety Agency) englobou 12 representantes seniores de companhias aéreas, associações de tripulantes, conselheiros médicos e autoridades nacionais, com contribuições adicionais de especialistas convidados.

FUTURA REGULAMENTAÇÃO DA UE

O documento elaborado (Opinion 14/2016), e divulgado em 17 de Julho, foi transformado numa proposta enviada pela EASA à Comissão Europeia, que deverá actualizar os requisitos médicos para os pilotos e pessoal de cabina em 2017.

Destacam-se as seguintes recomendações:

– Assegurar que todos os pilotos tenham acesso a um programa de apoio (support programme);

– Mandatar as Companhias Aéreas para fazerem uma avaliação psicológica dos pilotos antes de serem admitidos;

– Introduzir de forma sistemática testes de Drogas e Álcool (D&A), para pilotos e pessoal de cabina, depois de um acidente, grave incidente com causa devida e na sequência de uma suspeição razoável; (extensível ao pessoal da manutenção).

– Realizar testes aleatórios depois duma reabilitação e regresso ao trabalho;

– Como medida adicional de segurança para as companhias ainda não sujeitas a um programa nacional de testes para substâncias psicoactivas: rastreio alcoólico aleatório para pilotos e pessoal de cabina segundo o "EU Ramp inspection programme[3]"

Algumas destas recomendações não são novas e fazem parte de documentação de algumas entidades nacionais e internacionais, da regulamentação de muitas companhias aéreas ou mesmo de práticas habituais entre pilotos. A própria ICAO tem dois Manuais[4] de referência para a Aviação Civil e a IATA[5] publicou um manual com orientações e melhores práticas para testar a aptidão dos pilotos.

AVALIAÇÃO PSICOLÓGICA

Serão poucas as companhias aéreas que não fazem a referida avaliação psicológica dos candidatos. Na TAP, esta prática foi levada ao cúmulo quando uma conhecida psiquiatra "chumbava" candidatos experientes, com provas dadas nos teatros de operações do ultramar português (décadas de 60 e 70), por "psicose de guerra". Pilotos que tiveram de deixar o país e fizeram carreiras brilhantes em excelentes companhias aéreas por esse mundo fora.

Na discussão desta "opinião" foi realçado que a falta de psicólogos devidamente qualificados, com experiência e conhecimento específicos do ambiente operacional das tripulações, podem fazer mais mal do que bem.

Ficou clarificado que uma avaliação psicológica realizada ou mandada fazer por um operador, não pode ser considerada ou conduzida como uma avaliação clínica psicológica de aptidão mental.

DROGAS E ÁLCOOL

Os pilotos não devem ser tratados de maneira diferente de outros profissionais responsáveis de meios de transporte terrestre e marítimo. E, neste capítulo, os pilotos são mais sujeitos a escrutínios médicos, operacionais, técnicos e comportamentais periódicos, com normas e práticas bastante rigorosas, certamente devidos às especificidades do transporte aéreo e às consequências que é necessário acautelar.

Em meu entender, dedicar metade das recomendações ao tema de Drogas e Álcool, além das controvérsias havidas na discussão que emergem da leitura desta "Opinião", pode causar danos à confiança que os passageiros têm na segurança do transporte aéreo e pôr em causa o profissionalismo e carreira de pilotos. As salvaguardas previstas carecem de demonstração de total credibilidade, para além dos diferentes sistemas legais de cada país.
Admito, todavia, que algumas culturas organizacionais e locais (principalmente não europeias) revelem indesejáveis exemplos de permissividades, mas que devem entrar já no foro disciplinar ou criminal ("just culture").

TESTES

O Manual da ICAO (1995) estipula que Operadores e Estados podem fomentar testes alcoólicos aleatórios, após uma análise cuidada dos benefícios e desvantagens. Em alguns casos a implementação de testes aleatórios até pode ter um efeito dissuasor preventivo. Todavia, a existirem, devem estar desligados de qualquer programa de apoio, para que não se criem desconfianças insuperáveis.

Estes testes levantam uma série de questões quando à metodologia a seguir, designadamente quanto à privacidade, transparência, congruência e padronização dos procedimentos a adotar.

Quanto ao álcool, os pilotos, por norma e formação, foram sempre sensibilizados para não ingerirem quaisquer bebidas alcoólicas nas 8 a 24 horas que antecedem cada voo. Uma entre muitas recomendações que fazem parte de documentação existente. Estes testes já são levados a cabo em algumas companhias aéreas, de acordo com a legislação nacional.

Quanto a drogas, poderá existir uma percentagem de pilotos, principalmente de longo curso, que terão recorrido a "drogas" (que médicos especializados indicam para consumo esporádico) para se forçarem a dormir e a descansar, face à variação dos fusos horários, do ritmo biológico e às pressões dos horários e tempos de trabalho.

Segundo Arianna Huffington , a privação de sono, tal como o álcool ou as drogas, tolda o discernimento e leva a muitas decisões erradas. Os horários desencontrados, com ausências constantes e permanentes ajustes ao ambiente familiar e local, têm tendência a agravar essa situação, potenciando alguma fadiga crónica e criando eventuais condições de ansiedade (stress) ou mesmo tendências depressionárias, que conduzam ao consumo de drogas (substâncias psicoativas).

Em causa também a crescente prevalência de formas atípicas de emprego e as consequentes pressões operacionais, financeiras e socioeconómicas, que têm minado o interesse e motivação da profissão de piloto.

Os peritos sabem que os actuais testes aleatórios de drogas feitos na linha de frente, mais demorados do que os do álcool, podem revelar-se falsos por detectarem substâncias de medicamentos aprovados, certos alimentos, contaminação ambiental, etc. Esta situação provoca atrasos ou cancelamento de voos e a imagem do piloto permanece denegrida

até se conhecerem os testes laboratoriais. Avultados efeitos económicos e sociais a ter em conta. Por outro lado, existem produtos à venda para camuflar os efeitos destes testes.

Um estudo[7] da Harvard T. H. Chan School of Public Health (2016) especula que os pilotos evitam reportar estes estados pelo estigma social sobre doenças mentais, medo de serem apeados ou dados como inaptos para voar.

Sem pôr em causa a necessidade das companhias aéreas fazerem regularmente a avaliação mental dos pilotos, a especialista inglesa Madeleine McGiven[8] realça que "haverá pilotos que passaram por experiências de depressão ou outras doenças mentais e que voaram com segurança durante décadas". Algo que, na minha opinião, é comum a todos os mortais no exercício das suas profissões, designadamente das mais exigentes e stressantes.

O recurso aos testes (ainda que necessários) faz parte de um sistema reactivo (depois de casa roubada, trancas nas portas!). Em segurança de voo deve apostar-se preferencialmente em soluções e sistemas preventivos.

Esta prevenção deve ser encontrada no equilíbrio de vida dos pilotos. Lembra-se que a mais recente regulamentação dos tempos de Trabalho e Repouso dos tripulantes, publicada pela ICAO e EASA e que as Companhias Aéreas adoptaram, foi mais ao encontro das exigências (económicas e concorrenciais) das empresas de transporte aéreo do que dos estudos científicos realizados com essa finalidade.

ACIDENTE DA GERMANWINGS

Todo este processo de recomendações sobre Álcool e Drogas, a propósito do acidente da Germanwings, mas que já existem em vários documentos da ICAO e de outras entidades, terá sido a gota que faltava para uma regulamentação europeia sobre esta matéria!?.

Neste acidente, estamos perante um candidato alemão, certamente sujeito a testes médicos (psicológicos incluídos) antes do início da formação, em 1 de Setembro de 2008, na "Lufthansa Flight Training Pilot School". Foi retirado do voo durante 10 meses (entre 5 de Novembro de 2008 e 26 de Agosto de 2009) por razões médicas (depressão) bem conhecidas do LH Aeromedical Center. De Novembro de 2010 a Março de 2011 continuou o treino in Phoenix (Arizona, USA). De Junho de 2011 a Dezembro de 2013 assinou contrato como comissário de bordo da LH, enquanto continuava a sua formação, tendo entrado para a Germanwings em Setembro de 2013. Sou obrigado a acreditar que tenha então sido sujeito a uma cuidada avaliação médica (física e psicológica) face ao seu passado de saúde mental.

Depois de recrutado, fica no ar a sensação de uma falta de acompanhamento, apoio e avaliação de risco (falha latente organizacional?) em todo o processo da sua formação "com tendências pro-suicidas antes de obter a licença de piloto", segundo o Promotor Público alemão.

Finalmente foi considerado o único responsável, sob o ponto de vista legal.

Dada a impossibilidade de se fazer uma autópsia ao (cérebro) copiloto, nunca se saberá se poderá ter havido qualquer forma de demência não diagnosticada, associada à referida depressão.

Por outro lado, resta saber se este piloto contactou e recorreu ao apoio da "Stiftung Mayday[9]", uma fundação criada por pilotos, em 1994, para apoiar aviadores e familiares na sequência de um incidente traumático ou com distúrbios emocionais e necessidades materiais. Fundação que evoluiu para o estabelecimento (1998) do "Critical Incident Stress Management (CISM)" para todas as companhias aéreas alemãs, com a cooperação dos sindicatos de pilotos (VC, German ALPA) e LH.

Segundo a EASA, o processo de selecção e avaliação psicológica feita por uma escola de aviação gerida por um operador, deve incluir os critérios e requisitos específicos deste operador. E também é reconhecido pelos especialistas que os dependentes de substâncias são inteligentes e criativos para evitarem serem detectados.

PROGRAMAS DE APOIO

Neste sentido, compreendo finalmente a primeira recomendação, já em prática por algumas companhias: "Assegurar que todos os pilotos tenham acesso a um programa de apoio (support programme)".

As avaliações médicas (incluindo psicológicas) iniciais feitas pelos Operadores de Transporte Aéreo no processo de admissão de candidatos, não podem ser confundidas com qualquer programa de apoio ao longo da carreira de piloto. São distintas no tempo, essência e objectivos.

Nas discussões dos programas de apoio apareceram preferências pelo nome "Peer Support Programme", ao salientar o papel preponderante dos pilotos no sucesso do programa. Este programa deve estar nas mãos de pilotos independentes, dada a experiência profissional, linguagem e cultura comuns. A organização do programa por um piloto (um entre pares - "peer to peer"), dotado de integridade, motivação e formação apropriada, será o sinal mais visível de independência e credibilidade da equipa que coordena e da estrutura perante os restantes. Naturalmente, esta equipa precisa de dispor de especialistas (médico, psicólogo, psiquiatra, advogado, assistente social) na rectaguarda para consulta e qualquer necessidade de orientação.

O "Critical Incident Stress Management (CISM)" é um exemplo de programa ou processo confidencial, voluntário e educativo, para ajudar os pares a regressarem ao trabalho mais depressa e mitigar qualquer desordem pós-traumática. Não é psicoterapia, mas uma primeira ajuda psicológica de quem tem análoga vivência e experiência profissional, mas que não retira a obrigação do piloto procurar aconselhamento médico aeronáutico nos casos justificados.

Aproveitando a crista da onda realizou-se, em Frankfurt, no passado dia 2 de Fevereiro, o seminário "European Pilot Peer Support Initiative (EPPSI)", para troca de experiências e melhoras práticas dos programas já existentes, pretendendo-se tornar este programa extensivo aos que sintam dificuldades em lidar com o incremento do "stress" psicossocial a que estão expostos nos ambientes dos seus locais de trabalho e pessoais.

QUATRO OLHOS NO "COCKPIT"

As recomendações desta "opinião" mantêm as "2 pessoas no cockpit", isto é, quando um dos pilotos se ausentar da cabina de pilotagem, deve ser substituído pela presença de um comissário ou assistente de bordo. "Ao fim de um ano devem ser avaliados os benefícios"!

Afigura-se uma decisão polémica e muito teórica, pois não vislumbro a eficácia do que pode ou deve fazer esse elemento, ainda que se "introduzam medidas suplementares apropriadas, incluindo treino" para se "assegurar a mitigação dos riscos associados".

Esta insistência não faz esquecer a reconhecida falha de avaliação de risco de todos os potenciais perigos e ameaças provocados pela instalação das portas blindadas no acesso aos "cockpits", na sequência dos bárbaros ataques às Torres Gémeas (a 11 de Setembro de 2001) de Nova Iorque e que acabou por concorrer, ainda que indirectamente, para o hediondo acidente da Germanwings (tendo por base a obrigatoriedade dos cockpits terem portas blindadas, decorrente do fatídico "11 de Setembro").

No caso das Torres Gémeas, estivemos perante falhas de várias instituições/organizações/empresas americanas, ao nível da segurança terrestre contra actos ilícitos (security), que permitiu o embarque de 19 terroristas suicidas em quatro aviões comerciais, com repercussões na segurança de voo e as consequências funestas que todos conhecemos.

PORQUÊ SÓ AGORA?

Porque não houve idênticas reacções relativamente a quatro acidentes[10] anteriores similares ao da Germanwings, designadamente quando um Comandante das LAM (Linhas Aéreas de Moçambique), num voo regular entre Maputo e Luanda (a 29 de Novembro de 2013), sozinho no "cockpit" e com as portas blindadas bloqueadas, intencionalmente destruiu o avião contra o solo na Namíbia, matando os 33 passageiros e tripulação?

Mesmo em número de mortos, houve mais (217) no voo da Egiptair, entre Nova Iorque e Cairo (em Outubro de 1999), deliberadamente acidentado, em pleno oceano atlântico, pelo copiloto egípcio que se trancou no "cockpit", enquanto repetia "Tawakalt ala Allah" (Eu acredito em Deus).

CONCLUSÃO

Todas as medidas para aumentar a segurança de voo são bem-vindas, desde que devidamente fundamentadas e reguladas. A aposta deve recair, sempre que possível, em medidas preventivas. A Cultura Justa deve começar na Alta Direcção dos Operadores de Transporte Aéreo, Reguladores e Investigadores, assumindo, sem subterfúgios, as falhas latentes organizacionais sob a sua responsabilidade e que, de alguma forma, concorrem (in)directamente para acidentes, incidentes e outras ocorrências.

Ouso afirmar que ainda existe muito desconhecimento e estigma social em (quase) tudo o que se relaciona com "doenças mentais". Quem ainda não sofreu, mesmo que temporariamente (tal como uma dor de cabeça), de transtornos, disfunções, distúrbios ou perturbações psíquicas?

---

1 - Germanwings, voo 9525, 24 March 2015
2 - 'Action plan for the implementation of the Germanwings Task Force recommendations', Version 1 — 7 October 2015: (http://easa.europa.eu/download/various/GW_actionplan_final.pdf).
3 - The Ramp Inspections programme has two tiers:
– SAFA ramp inspections (for third country operators – checked against ICAO standards);
– SACA ramp inspections (for EU operators – checked against EU standards).
4 - ICAO Doc 9654 AN/945 'Manual on Prevention of Problematic Use of Substances in the Aviation Workplace', First Edition — 1995;
ICAO Doc 8984 AN/895 'Manual of Civil Aviation Medicine', Third Edition — 2012; Part I 'LICENSING PRACTICES', Chapter 2 'MEDICAL REQUIREMENTS
5 - IATA 'Guidance Material and Best Practices for Pilot Aptitude Testing', Effective March 2012, 2nd Edition (https://www.iata.org/publications/Documents/pilot-aptitude-testing-guide.pdf)
6 - Arianna Huffington, autora de: The Sleep Revolution - Transforming Your Life, One Night at a Time (2016)
7 - "Airplane pilot mental health and suicidal thoughts: a cross-sectional descriptive study via anonymous web-based survey" https://ehjournal.biomedcentral.com
8 - Madeleine McGivern, head of workplace well-being programs at U.K.-based mental health charity Mind.
9 - Stiftung Maydau Foundation: http://english.stiftung-mayday.de/
10 - Air Botswana, outubro de 1999; SilkAir, dezembro de 1997; Royal Air Maroc, agosto de 1994; Egyptair, outubro de 1999

Aproveito esta oportunidade para agrupar, no final destes 16 artigos, uma **2ª PARTE** com artigos diversos publicados ao longo de anos sobre matérias que se prendem, directa ou indirectamente, com a Aviação Civil, Segurança e Gestão do Voo.

Saliento três documentos inseridos no meio destes artigos:

- A Organização da Frota B737 (**1983/86)**, por ser documento único e inédito na TAP, pelo menos até à minha reforma (2000)
- O SPAC, de 17 de Maio de **1989**, Edição do SPAC, de 80 páginas, um documento histórico, com antecedentes à formação do SPAC (1976), e até 1980.
- Edição Especial do POR DENTRO, de 26 páginas, em 26 Fev. **1999**, sobre O Mundo do Acordos Comerciais e das Alianças Estratégicas, quando a TAP se viu a braços com a desastrosa aliança Qualiflyer Group em que a Swissair ia destruindo a nossa companhia, com a conivência da Administração da TAP.

1977 - TAP, Que Futuro? - JORNAL NOVO 16Set.

1985 - Organização da Divisão B737.pdf

1988 - Mudam-se os Ventos, mudam-se as Vontades - POR DENTRO Jul

1989 - O SPAC - publicação sobre a formação e antecedentes do SPAC

1991 e 1994 - Léxico Aeronáutico Português - POR DENTRO Set. e Nov.

1994 - Os ricos que paguem a crise - POR DENTRO Abr

1995 - Pilotos, uma Profissão em Mudança - POR DENTRO Jul

1995 - Pilotos versus Controladores ATC - O CONTROLADOR Jul

1996 - Carta aberta à(s) nova(s) Direcção(ões) - POR DENTRO Nov

1997 - Os Pilotos e a Segurança de Voo - EXPRESSO 25 Abr

1997 - Tempos de Trabalho e Repouso - POR DENTRO Ago

1997 Fev.- 1º Artigo CRM na FAP - MAIS ALTO Fev

1997 - O Corpo e a Alma da TAP AIR Portugal - POR DENTRO Mar

1997 - Aviação Civil e as alterações necessárias - EXPRESSO 20Set

1997 - Acidentes de Aviação e Clima Empresarial - EXPRESSO 09Set

1998 - Novo Aeroporto, OTA, Rio Frio, Montijo - Hotéis de Portugal e EXPRESSO Ago

1999 - **O Mundo do Acordos Comerciais e das Alianças Estratégicas - Edição Especial do POR DENTRO, de 28 páginas, 28Fev**

1999 - Gestão de Voo - Entrevista à Revista PESSOAL Mai. e SIRIUS Jun

1999 - Inteligência Emocional e a Aviação Civil - SIRIUS Set

2000 - Credibilidade dos Instrutores, Equidade das Classificações - POR DENTRO Jul

2000 - A Aviação Civil e o Futuro - INOFOR Jun.

2000 - JAA, CRM e avaliação dos CRM - POR DENTRO Nov

2000 - Projecto 2000 TAP- POR DENTRO Set

2001 - Segurança Aeroportuária - POR DENTRO Mar

2001 - O último voo do avião B737 da TAP - POR DENTRO Mar

2002 - Exames JAR-FCL Licenças de Voo - POR DENTRO Ago

2007- CRM para sexagenários no activo - POR DENTRO Ago

2009 - 1ª Greve da TAP - POR DENTRO Dez

2010 - A Segurança de Voo e a Sociedade Civil - POR DENTRO Nov

2011 - Air France Flight 447, - POR DENTRO Ago e iSafety SATA Jun2012

2012 - Aviação Civil, um país à deriva - SIRIUS Jul

Os pilotos mais novos poderão ficar com uma ideia da evolução de conceitos, práticas e vivências nas últimas décadas, e da flagrante ausência de estratégias e políticas que deveriam ter norteado a Aviação Civil em Portugal.

Setembro de 2017

Jornal Novo 16 Set. 1977

Pilotos não aceitaram «requisição civil»

Aviões da TAP não voam

[illegible]

greve do SPAC [illegible] A greve [illegible] Depois [illegible]

Concluído [illegible] o SPAC [illegible] o Conselho [illegible] Requisição Civil [illegible] pelo Ministério dos Transportes [illegible] que [illegible] dia.

Entretanto, no Aeroporto da Portela [illegible] a requisição de pessoas [illegible] já [illegible] cancelados voos para Luanda, Genebra, Milão, Porto, Funchal, Madrid, [illegible] Bruxelas e Amsterdão.

A RESOLUÇÃO GOVERNAMENTAL

De acordo com um comunicado emitido ao princípio da tarde de ontem, o Conselho de Ministros [illegible] necessidade de se proceder à requisição civil [illegible] da TAP [illegible] dos Pilotos [illegible] do Decreto-Lei 637/74 de 20 de Novembro. A portaria da requisição civil [illegible] duração em 90 dias [illegible] nos termos e condições [illegible]

[illegible] o Conselho de Ministros [illegible] a apresentação [illegible] alterações [illegible] do conselho de gerência [illegible] até à nomeação do novo conselho. Desta parte da resolução governamental [illegible]

O Conselho de Ministros decidiu ainda que se proceda à convocação extraordinária do Conselho Geral da TAP, a fim de que se pronuncie sobre [illegible] reestruturação da empresa, nomeadamente [illegible] nos termos do disposto nos arts. [illegible] do Decreto-Lei n.º 278/[illegible] de 8 de Abril.

Convém recordar que o Conselho Geral da TAP é composto por [illegible] representantes dos Ministérios [illegible] Direcção-Geral da Aeronáutica Civil [illegible] cinco membros da Comissão de Trabalhadores da empresa, e membros do conselho de gerência e da comissão de fiscalização [illegible] Presidente do Conselho Geral o Ministro dos Transportes. De acordo com o decreto que define a estrutura da TAP, esta reunião não deverá ocorrer nos próximos 15 dias, uma vez que esse é o prazo mínimo (legal) para a sua convocação pelo Ministro dos Transportes ou seu representante.

Sindicato dos Pilotos nega acusações da CT

[illegible] Comissão de Trabalhadores da TAP [illegible] Sindicato dos Pilotos da Aviação Civil.

[illegible]

respeita [illegible] plenário [illegible] Presidente do Conselho [illegible] TAP [illegible] CT [illegible]

Relativamente [illegible] SPAC [illegible] plenário [illegible] CT.

«O facto [illegible] CT não quer [illegible] plenário [illegible] da TAP [illegible]

Começaram a chegar os C-130 da FAP

Chegou [illegible] dois aviões C-130 [illegible] Força Aérea Portuguesa.

[illegible] Estados Unidos [illegible]

As duas novas unidades da Força Aérea [illegible] EUA e Portugal.

[illegible] C-130 [illegible]

operacional.

Os dois aviões [illegible] FAP [illegible] tripulações [illegible] Estados Unidos. As tripulações [illegible] Portugal.

[illegible] C-130 [illegible]

[illegible]

TAP-que futuro?

por Egídio Lopes (Piloto da TAP)

Não vou abordar [illegible] situação que o Conselho de Gerência da TAP, designadamente o seu presidente, [illegible] Mota [illegible] requisição civil [illegible] Governo [illegible]

[illegible] a TAP [illegible] 25 de Abril de 1974.

Mas gostaria [illegible] 26 de Agosto, pelo [illegible] Ministro [illegible] plano de emergência [illegible]

Todos nós sabemos que [illegible]

Pois, muito se tem falado [illegible]

Mas, gostaria [illegible] da TAP [illegible]

[illegible]

Voltando [illegible]

Vários estrangeiros e [illegible] da TAP [illegible]

Por outro lado [illegible] da TAP [illegible]

Daí [illegible] da TAP [illegible] da CEE.

Assim, [illegible] a inflação [illegible]

Como [illegible] Conselho de Gerência [illegible] TAP [illegible]

Continua na pág. 19

jornal novo

Director: Proença de Carvalho Subdirector: Torquato da Luz Ano III / N.º 719 / Preço 6$00 / Sexta-feira, 16 de Setembro de 1977

GREVE NA HOTELARIA: ASSOCIAÇÃO CONTRA SINDICATOS
pág. 16

TAP — que futuro?

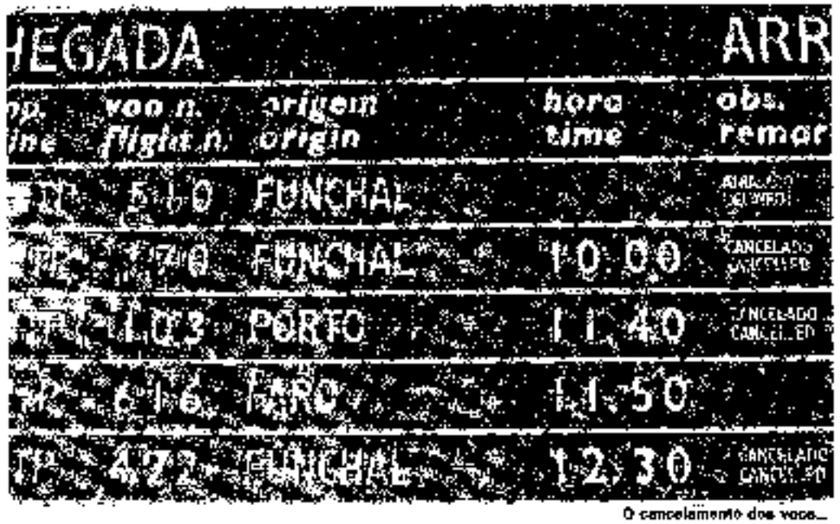
Continuação da pág. 12

[illegible] gestão [illegible] com capacidade e com conhecimento das realidades. Torna-se necessário e urgente ouvi-los e utilizá-los, pois andamos já tantos de «franco-atiradores», [illegible] dos com «espingardas de gatilho».

Não estará em causa a reprivatização da empresa como certos setores pretendem insinuar, mas sim uma nova fase de reconhecimento da competência e de eficiência, [illegible] mecanismos [illegible] necessário [illegible] para uma completa liberdade com a consequente declaração da empresa em crise.

Se a culpa não recair, então, sob a imputada a qualquer grupo de trabalhadores, mas sim no Governo que, por uma falta de coragem política para tomar atitudes corretas, vai cerceando a independência e a eficácia da decisão da TAP. É que acredito plenamente que qualquer gestor provido com dois dedos de cabeça e com o mínimo de bom senso já teria expandido a companhia [illegible] perspectivas [illegible] aliciantes e realistas.

Concluindo, quero é que não aconteça na viabilidade e na rentabilidade de uma empresa, com tantas perspectivas abertas, com tantas hipóteses no campo do turismo e do transporte de emigrantes, em que a maior parte das receitas se constituem em divisas estrangeiras e onde os custos aéreos são inferiores aos de Portugal? Quero crer que todos os trabalhadores da TAP atendam e assumam o desafio, mas é necessário aplicar com coerência e iniciativa a escolha de governação que o Primeiro-Ministro prometeu [illegible] seu discurso [illegible] coragem, se ainda não for necessário, de colocar à frente da TAP um conselho de gestão eficiente, competente e responsável. Que não se esqueça que deve prezar, acima de tudo, o interesse nacional, já que governos, ministros e conselhos de gestão vão passando e a TAP, sendo uma empresa muito importante a nível interno, é também um cartão de visita de Portugal por esse mundo fora.



O cancelamento dos voos...

... gerou aglomerações aos balcões

Pilotos não acataram «requisição civil»

Aviões da TAP não voam: que vai fazer o Governo?

• IFALPA prepara boicote a Portugal: doze países já aderiram

Depois da [illegible] decretada [illegible] Sindicato dos Pilotos da Aviação Civil (SPAC), [illegible] pilotos [illegible] dos aviões [illegible] Transportes Aéreos Portugueses (TAP), [illegible] aos aeroportos destinados à Região Autónoma dos Açores.

Esta [illegible] dos pilotos da TAP à «requisição civil» decidida na [illegible] do Conselho de Ministros e na [illegible] dos problemas [illegible] na companhia desde [illegible] dos pilotos.

Em [illegible] com as [illegible] do Sindicato dos Pilotos da Aviação Civil (SPAC), [illegible] pilotos [illegible] greve [illegible] desde as [illegible] horas de hoje, apesar do Governo ter decidido aplicar-lhes o decreto-lei 637/74 de 20 de Novembro (requisição civil). Não serão afectados os voos [illegible] que transportem matérias deterioráveis ou [illegible] para o abastecimento público, desde que os respectivos comandantes [illegible] oficial do conteúdo da carga.

Ao mesmo tempo que decidia responder à «requisição civil» com a concretização da greve anteriormente anunciada, o SPAC comunicava à IFALPA (Associação Internacional de Pilotos de Linhas Aéreas), dando-lhe conhecimento da decisão governamental. Já [illegible] a IFALPA estudava a possibilidade de um boicote ao espaço aéreo português [illegible] (quarta e quinta-feira), [illegible] do [illegible] que [illegible] os associados do SPAC e [illegible] dos pilotos.

De acordo com informações colhidas ao longo desta manhã, há conhecimento de que a IFALPA assegurou aos pilotos portugueses a assistência normal nestas situações, que consta da garantia de não substituição de pilotos portugueses por estrangeiros na elevação de voos de transporte de passageiros e carga para a TAP e prestação, obviamente, ou de apoio para os postos portugueses que figurem [illegible] no estrangeiro.

Por outro lado o dever de pla-

Continua na pág. 5

Piloto escreve:

Egídio Lopes

Que futuro para a TAP?

pág. 8

AIR PORTUGAL

ORGANIZAÇÃO DA DIVISÃO B 737

TAP AIR PORTUGAL

3/85-DPNT 8 / JAN / 85

Para: Sr. Director Geral de Operações de Voo

Do: Director do Pessoal Navegante Técnico

Assunto: Chefia da Divisão B737

Despacho:

O DPNT comunicando a posição da Chefia da Divisão.

Mas, pelo trabalho realizado, pelas garantias que esta equipe demonstra e, porque durante o ano de 1985 se prevêem tarefas de muita responsabilidade nesta Divisão, como seja, Formação de Novos Comandantes e Novos Pilotos, se manifesta que seja manifestado aos Srs. Comandantes Egídio Lopes e Oliveira Baptista, o maior interesse por parte da Empresa, na continuação das funções que actualmente desempenham.

O DIRECTOR DO PESSOAL NAVEGANTE TÉCNICO

A. Durão

c. c. Ctes Egídio Lopes e Oliveira Baptista

Anexos:

TAP – Mod. 2

AIR PORTUGAL

AZ.03/85-B737 — 07/01/85

Para: CGOV/DPNT

Do: CHEFIA DA DIVISÃO B737

Assunto: CHEFIA DA DIVISÃO B737

Despacho:

Quando aceitámos as funções de Chefia da Divisão B737 traçámos um plano de Actividades a médio prazo, até três anos, após o que seria nossa intenção pôr esses lugares à disposição.

Assim, a Divisão B737 está em pleno funcionamento, devidamente organizada e estruturada, todos os Cursos de Qualificação inicialmente previstos foram realizados e a certificação em CAT II é uma realidade, encontrando-se já em preparação e programada a certificação em CAT III.

Também a nível de Verificações já estão publicados todos os planeamentos relativos a 1985.

Consideramos, pois, que é chegada a momento de colocarmos os lugares de Chefia (Chefe e Adjunto) à disposição do DPNT e DGOV.

O ADJUNTO DA DIVISÃO B737

Cte Oliveira Batista

O CHEFE DA DIVISÃO B737

Cte Euclides Lopes

C.C.

Anexos:

TAP — Mod. 7

AIR PORTUGAL

PARA: Todos os Pilotos B737

Na sequência do que directamente me foi dado acompanhar na formação da Divisão B737, apraz-me divulgar pelos Pilotos B737, o trabalho efectuado no lançamento desta Divisão que muito honra a Imprensa, os Tripulantes e a Secretária que nela trabalham.

QUADROS DA DIVISÃO

INSTRUTORES/VOO	VERIFICADORES	INSTRUTORES G/C
Cte. Egídio Lopes (Ch.Div.)	Cte. Egídio Lopes	Cte. Pedro Dias (Coordenador)
" Oliveira Batista (Adj.Div.)	" Oliveira Batista	" Manuel Santana
" Pedro Dias	" Pedro Dias	" António Gomes
" Ibarra	" Ibarra	" Vasco Moura
" José Leitão	" José Leitão	" Barbosa Pereira
	" José Morgado	
	" A. Anjos	
	" Carlos Rodrigues	
	" Silva Brito	
	" Gato	

A Divisão B737 organizou e planeou todos os Cursos do avião B737 para os 82 Pilotos que acabaram de ser formados, ultrapassando os vários acidentes de percurso surgidos e conseguindo iniciar e continuar progressiva e gradualmente uma operação e exploração eficientes deste avião

Desde os Cursos de Familiarização (uma iniciativa pilotos) até às Largadas em Linha, passando pela Padronização de AVT, testes e exames finais, Instrução de Ground Course, CPT, Simulador, Voo Base e Instrução em Linha, foi um trabalho árduo e complexo que só com a cooperação de um grupo dedicado de bons profissionais se podia levar a cabo.

/...

TAP AIR PORTUGAL

O CURSO DE FAMILIARIZAÇÃO realizou-se com a boa colaboração prestada por alguns Verificadores da Divisão (Ctes. Gato, José Morgado e Silva Brito), pelo GSV (Ctes. Carvalho Gomes e Machado Pinto) e pelos Ctes. Primavera e Carvalheira.

Serviu estes Curso para familiarizar os Pilotos, desde muito cedo, com as inovações do avião e para rever e abordar alguns temas de interesse geral: Salvamento e Sobrevivência, Organizações Internacionais de Aviação Civil e Legislação Internacional e Nacional sobre as funções do Comandante de Aeronave.

O GROUND COURSE deve lugar na TAP-AIR PORTUGAL, após a formação dos primeiros pilotos da Boeing.
A padronização do AVT do avião básico realizada pelos Instrutores de Ground Course, mereê de um trabalho dedicado e de bom nível ao longo de dois meses, o que permitiu ministrar, com óbvias vantagens financeiras e operacionais para a Companhia, o Ground Course de 58 Pilotos nas instalações da DIOV.

Durante estes Cursos, os Instrutores do G/C (quatro copilotos) desenvolveram uma actividade profissional digna dos melhores elogios e contribuiram, através do ILS, para uma boa preparação dos pilotos com vista ao Curso de CPT e Simulador.

OS CURSOS DE CPT E SIMULADOR realizados na Boeing e Lufthansa demonstram bem a capacidade e o profissionalismo dos Verificadores da Divisão no sentido de tirar o melhor rendimento dos meios à sua disposição. O trabalho desenvolvido, de um óptimo nível profissional, é tanto mais de realçar quanto se tratava, na maioria, de pilotos menos experientes em funções de instrução, mas que desde o início se prepararam convenientemente para as tarefas que os esperavam.

A INSTRUÇÃO DE VOO BASE foi reduzida ao mínimo indispensável sem descurar a segurança da qualidade da Instrução que era necessário desenvolver e com nível e senso apreciáveis conseguiram períodos de instrução para muitos pilotos à volta de 40 minutos por piloto, o que representa uma economia significativa em termos de instrução.

TAP AIR PORTUGAL

OS VOOS DE ASSISTÊNCIA E DE INSTRUÇÃO EM LINHA têm decorrido de uma forma discreta, mas eficaz, revelando mais uma vez o interesse e colaboração de todos os Verificadores da Divisão.

ADJUNTO DA DIVISÃO - Além da função de Instrutor de Voo e Verificador, o Cte. Oliveira Batista vem prestando uma preciosa colaboração desde o início da formação da Divisão.
A acção do um Chefe de Divisão encontra-se facilitada quando é coadjuvado por um profissional competente, um piloto prudente e um homem sensato com o sentido das responsabilidades e uma disponibilidade permanente para as mais variadas tarefas.

CHEFE DA DIVISÃO - O Sr. Cte. Egídio Lopes, com a dinâmica, elevada competência e total dedicação que sempre põe na sua actividade profissional, É O PRINCIPAL RESPONSÁVEL no verdadeiro sucesso que foi a criação desta nova Divisão e o lançamento operacional da Frota B737.

CONCLUINDO - A TAP AIR PORTUGAL tem a agradecer a este Grupo de Pilotos, não só pelo excelente trabalho realizado, mas porque foi prestado de uma forma voluntária. (É sabido que na generalidade das Companhias Aéreas este tipo de funções e de instrução é amplamente remunerado para além dos salários normais).

O DIRECTOR DO PESSOAL NAVEGANTE TÉCNICO

A. Durão

19.DEZ.83

C.C. - Sr. Eng. Caldeira da Silva
DGOV

TAP AIR PORTUGAL

SECÇÃO I
PESSOAL

COMUNICAÇÃO DE SERVIÇO
Nº 01/83 - DGOV/PN

DISTRIBUIÇÃO INDIVIDUAL

PARA : TODO O PL
DO: DIRECTOR GERAL DE OPERAÇÕES DE VOO
ASSUNTO: NOMEAÇÕES

A fim de dar continuidade plena a toda a acção a desenvolver no campo da Instrução do B737/200, nomeiam-se os elementos que ficarão responsáveis pelas diversas funções, a partir de 1.1.83:

Chefe da Divisão .....Cte. Egidio Lopes
Adjunto Chefe da Divisão .....Cte. Oliveira Baptista

*O Sr. Cte. Oliveira Baptista cessa as funções que vinha desempenhando na Divisão 3727 como Verificador de Linha e Simulador.

COMANDANTES INSTRUTORES/VERIFICADORES

Cte.	Egidio Lopes	Voo + Linha + Simulador
"	Oliveira Baptista	Voo + Linha + Simulador
"	Pedro Dias	Voo + Linha + Simulador
"	Ibarra	Voo + Linha + Simulador
"	José Leitão	Voo + Linha + Simulador
"	A. Anjos	Linha + Simulador
"	José Morgado	Linha + Simulador
"	Silva Brito	Linha + Simulador
"	Carlos Rodrigues	Linha + Simulador
"	Gato	Linha + Simulador

.../...

2 PILOTOS COM FUNÇÕES ESPECIAIS

- Adjuntos Técnicos -

A) Para a Manutenção : Cmt. Carlos Rodrigues
O/P Barbosa Pereira

A ausência do F/E e da respectiva estrutura de apoio no solo, leva a que se opte por um esquema de dois Adjuntos para a Manutenção.

b) Para o Ground Course : O/P Manuel Santana
" Nunes Gomes
" Vasco Moura
" Barbosa Pereira

Estes Pilotos coadjuvam o Grupo de Instrutores/Verificadores na Padronização do AVT, na supervisão de cursos e noutras actividades relacionadas com a instrução no solo.

O DIRECTOR GERAL DE OPERAÇÕES DE VOO

Hugo Damásio

LIS.07.01.83

nm.

TAP AIR PORTUGAL

I N T R O D U Ç Ã O

1) Numa das últimas Reuniões mensais DPNT/Divisões de Vôo ficou definido que cada Divisão seria autónoma quanto ao seu modo de funcionamento.

2) Desde o início da sua formação, a Divisão B737 vem seguindo um esquema de trabalho baseado numa organização que foi sendo sucessivamente materializada, à medida que as exigências dos diversos cursos, qualificações e progresso técnico-operacional o foram permitindo.

3) Decorrido um ano e meio sobre o início da operação, foram atingidos os objectivos planeados e um nível de estabilidade funcional que permite a publicação do ORGANIGRAMA e das NORMAS DE FUNCIONAMENTO DA DIVISÃO B737.

4) Estas Normas constituem um complemento a algumas disposições mais generalizadas (e incompletas) que constam do OPV - Capítulo 5-2 - FORMAÇÃO TÉCNICA DO PNT.

5) Espera-se para breve a inclusão no OPV de definição das funções de Chefe de Divisão, Adjunto , Instrutores de Vôo, Verificadores e Adjuntos técnicos (tripulação "Two men crew").
A Divisão B737 já apresentou um projecto sobre estas funções, como resposta a um outro apresentado pelo DPNT.

-oOo-

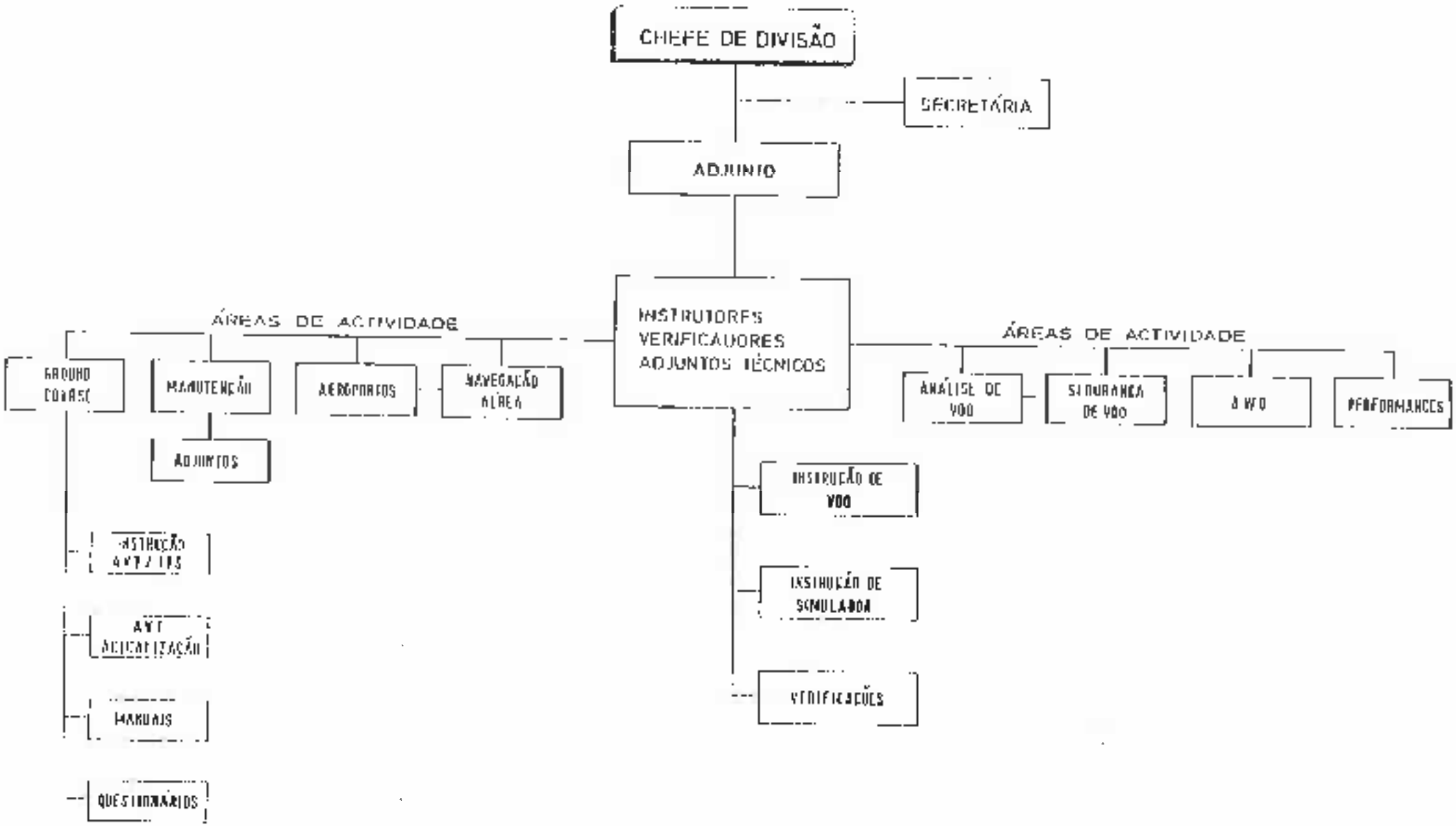
O CHEFE DA DIVISÃO B737

Cte Egídio Lopes

JANEIRO 1985

.../...

ORGANIGRAMA DA DIV. B737



TAP AIR PORTUGAL

DIVISÃO B737

ORGANIGRAMA E NORMAS DE FUNCIONAMENTO

1. ORGANIGRAMA

2. ÁREAS DE ACTIVIDADE - Atribuições

3. VERIFICADOR DE SERVIÇO À DIVISÃO

   3.1 - Normas

   3.2 - Processamento dos "Captain's Report"

4. VERIFICAÇÕES PERIÓDICAS

   4.1 - Verificações Semestrais de Simulador

   4.2 - Verificação Base Anual

   4.3 - Verificações de Linha

5. CURSOS DE REFRESCAMENTO

6. NORMAS PARA QUESTIONÁRIOS

7. NORMAS ADMINISTRATIVAS

   7.1 - Secretária da Divisão

   7.2 - Sistema Informativo.

APÊNDICE - Nomeações

-oOo-

.../...

TAP AIR PORTUGAL

2. ÁREAS DE ACTIVIDADE - ATRIBUIÇÕES

Sob a orientação e coordenação da Chefia da Divisão, compete aos responsáveis pelas Áreas de Actividade (A.A.):

A) GROUND COURSE

1. Administrar os cursos teóricos de Qualificação e Refrescamento sobre o material, procedimentos e rotinas no B737 segundo a filosofia da Divisão de Vôo.

2. Assegurar a permanente actualização dos manuais (OPM) e meios audio visuais de instrução.

3. Representar a Divisão no âmbito desta Actividade.

A.1 – Fazem parte desta Área de Actividade:

- O Coordenador da Área
- Os Instrutores de Ground Course

.1 - O Coordenador da Área depende directamente do Chefe da Divisão.

.2 – Os Instrutores de Ground Course dependem directamente do Coordenador da Área.

A.2 – Todos os trabalhos elaborados pelo responsável de cada Sector serão entregues ao Coordenador da Área que os encaminhará segundo as directivas da Chefia da Divisão.

A.3 – Sectores:

.1 – Instrução AVT-ITS:

Constituído pelos Instrutores de Ground Course. Acompanha e orienta as sessões audio visuias (AVT) e administra a Instrução nas sessões de ITS.(Instructor Tutoring System)

.2 – Actualização AVT:

Responsável pela padronização e actualização do AVT, em colaboração com a DIDV.

.../...

TAP AIR PORTUGAL

.3 - Actualização de Manuais:

Colabora com o SAPT na actualização do OPM. Estuda as sugestões sobre a matéria a introduzir ou a alterar no OPM. Revê todas as alterações antes da sua introdução no OPM.

.4 - Questionários:

Elabora os questionários para avaliação de conhecimentos no final dos Cursos de Qualificação.

Elabora questionários periódicos (material e AWO)

B) MANUTENÇÃO

1. Acompanhar o estado de manutenção da frota.
Analisar os "reports" da Caderneta Técnica e os "Captain's Report" na parte correspondente e responder-lhes quando entender conveniente.

2. Colaborar com a "Engenharia" na solução de anomalias persistentes, analisar as "Modif's" com implicação na condução do vôo e acompanhar a sua implementação em estreita ligação com o SAPT.

3. Participar activamente, em representação da Divisão, nas Reuniões ENG/OPS e OPS/LINHA, assim como na redacção final da MEL e CDL e eventuais posteriores alterações.

Aos Adjuntos da Área da Manutenção:

4. Acompanhar o estado de Manutenção da frota através do "Control de Avarias" e "Man.Linha" e acompanhar a solução das avarias correntes.

5. Coadjuvar o responsável pela Área nas diferentes actividades, representando-o por delegação deste.

C) ALL WEATHER OPERATION (AWO)

1. Estabelecer e actualizar os programas e Verificações de CAT II/III.

2. Coordenar o processamento das Certificações em CAT II/III a nível da Divisão e no âmbito da DGAC, solicitando a necessária colaboração ao SAPT.

.../...

AIR PORTUGAL

3. Coordenar o programa de AWO com as restantes Áreas de Actividade: Manutenção (fiabilidade do equipamento), Ground Course (Instrução, questionários de AWO e actualização de Manuais e AVT sobre EDCS, AFCS e AWO).

4. Representar a Divisão ou DGOV em grupos de trabalho da Companhia, nacionais ou internacionais sobre AWO.

D) SEGURANÇA DE VÔO

1. Orientar a sua Actividade para a prevenção de acidentes, incidentes e quaisquer ocorrências que envolvam Segurança de Vôo, em colaboração com as restantes Áreas de Actividade.

2. Analisar quaisquer ocorrências ou procedimentos que colidam com a segurança de vôo, acompanhando e colaborando nos processos de investigação do GSV, sempre que oportuno e necessário.

3. Representar a Divisão no âmbito desta Actividade.(O responsável por esta Área deve frequentar os Cursos relacionados com a Segurança de Vôo.)

E) ANÁLISE DE VÔO

1. Colaborar com o GSV/Análise de Vôo e fornecer à Chefia da Divisão todas as análises e dados pertinentes e regularmente possíveis sobre a operação da frota.

2. Coordenar com a Área de Actividade - Segurança de Vôo os aspectos operacionais resultantes da análise feita e que encerrem aspectos da Segurança de Vôo.

3. Fiscalizar o funcionamento do EFDAR em colaboração com a Área de Actividade - Manutenção.

4. Representar a Divisão no âmbito desta Actividade.

F) PERFORMANCES

1. Dar instrução de "performances" e colaborar com a Área de Actividade - Ground Course na actualização dos Manuais e AVT sobre este mecêria.

.../...

TAP AIR PORTUGAL

2. Coordenar com o SAPT/Gabinete de Estudos e DTU todos os aspectos que se relacionem com a "Performance" do avião, propondo e solicitando os estudos apropriados.

3. Colaborar e coordenar com as restantes Áreas de Actividade quaisquer assuntos que interfiram com "Performances".

4. Representar a Divisão no âmbito desta actividade. (O responsável por esta Área deve frequentar os Cursos relacionados com Performances).

G) NAVEGAÇÃO AÉREA

1. Ministrar a instrução teórica dos sistemas de Navegação e colaborar com a Área de Actividade - Ground Course na actualização dos Manuais sobre o DNS.

2. Fiscalizar o funcionamento do sistema de navegação em colaboração com a Área de Actividade - Manutenção.

3. Manter os contactos necessários com o SAPT, GRA e Coordenadores IATA, assegurando-se dos problemas de Tráfego Aéreo nas rotas de médio curso.

4. Representar a Divisão no âmbito desta Actividade.

H) AERODROMOS

1. Analisar e apresentar sugestões sobre procedimentos de saída e de entrada dos diversos aeroportos, em estreita colaboração com as restantes Divisões de Vôo e respectivos sectores do SAPT.

2. Representar a Divisão em grupos de trabalho (TAP, ANA-EP, DGAC, IATA, ONCEIA, etc.) relativamente a procedimentos de saída e de entrada dos Aeroportos Nacionais e respectivas ajudas rádio e estruturas aeroportuárias.

.../...

TAP AIR PORTUGAL

3. VERIFICADOR DE SERVIÇO À DIVISÃO

3.1 - NORMAS

1. A Escala Semanal dos Verificadores de Serviço à Divisão, elaborada pela Chefia da Divisão e comunicada à Divisão de Planeamento com a antecedência prevista, tem o seguinte horário:

   4ª feira (inclusivé) a 3ª feira (inclusivé) das 10.00h às 17.00.

2. O Verificador, ao iniciar o seu período de serviço, deverá:
   - Tomar conhecimento das matérias constantes dos seguintes dossiers:
     - Tarefas Verificadores
     - Reuniões com o DPNT
     - Reuniões com a Manutenção/Engenharia
     - Reuniões do "Briefing" Operacional
   - Confirmar que está assegurada a representação da Divisão em todas as Reuniões planeadas para o período correspondente ao seu serviço.

3. O Verificador de Serviço:

   .1 - Dará andamento aos "Captain's Report" (segundo normas em anexo - pág. 10 de 23) e despachará os assuntos correntes e que não envolvam decisões ou posições devidas à Chefia da Divisão, a não ser em casos de urgente solução ou os consignados no ponto .2.

   .2 - Poderá assumir funções que dizem respeito à Chefia da Divisão por delegação ou impedimento desta, designadamente na participação de Reuniões e alterações (justificada) de Escalas, devendo nestes casos apresentar um relatório sumário.

   .3 - Não está ao "Serviço" da Divisão de Escalas para acorrer a faltas (ou deficientes planeamentos) de pilotos aos vôos

.../...

AIR PORTUGAL

(Poderá excepcionalmente realizar qualquer serviço de vôo, sem estadia, depois de confirmar directa e pessoalmente nas Escalas as razões justificativas para essa solicitação, estando obrigado a apresentá-las à Chefia da Divisão.

.4 - Deve resumir e incluir no dossier "Tarefas Verificador" a sua actividade semanal, para que a Chefia da Divisão e o Verificador de Serviço que se lhe segue possam estar inteirados dos problemas ou ocorrências que tiveram lugar e, assim, ser possível uma continuidade e coordenação de actividades.

.5 - Deve igualmente aproveitar para fazer um resumo dos trabalhos desenvolvidos na sua Área de Actividade, arquivando-o na segunda parte do dossier referido no ponto anterior.

3.2 NORMAS DE PROCESSAMENTO, TRIAGEM E CIRCULAÇÃO DOS RELATÓRIOS DOS COMANDANTES

1. No final dos Serviços de Vôo os "Captain's Report" são metidos em sobrescrito fechado e endereçado às respectivas Divisões de Vôo. Este método garante confidencialidade e actuação directa da Divisão na utilização do seu conteúdo.

2. Na Divisão são triados diáriamente pelo Verificador de Serviço e enviados para: - Chefia da Divisão, Áreas de Actividade da Divisão, DPNT, SAPT ou outros sectores da DGOV, conforme os assuntos que refiram.
Tal distribuição e destinos encontram-se em anexo. (Anexo 1-pág. 10 de 23)

3. Os originais dos relatórios só sairão da Divisão para arquivo na SEAQ (Secção de Expediente e Arquivo), depois dos assuntos relatados terem sido devidamente tratados e aos Comandantes ter sido dado conhecimento dos esclarecimentos ou soluções encontradas.

4. Sempre que se torne necessário fazer circular pelos diversos serviços da DGOV o conteúdo do relatório, poderá utilizar-se o original. Se isso não for considerado conveniente far-se-á uma transcrição (parcial ou total) através de "Azul".

.../...

TAP AIR PORTUGAL

5. A Divisão controlará a circulação e o tratamento dos relatórios, sob a responsabilidade do Verificador de Serviço e dos Verificadores nas suas Áreas específicas.

6. Existe na Divisão um dossier, com separadores, onde poderão ser temporàriamente arquivados os originais até o assunto estar encerrado, saíndo depois para arquivo final na SEAQ.
Desse dossier farão parte folhas de registo histórico e de circulação.

7. Nos originais dos relatórios, no canto superior esquerdo, será indicada a triagem e endereços. Na continuação do relato será feito o despacho correspondente.

7.1 - Assim, o Verificador de Serviço, ao receber o relatório poderá tomar acções de que se citam exemplos:

a) Enviar o relatório para arquivo:
No canto superior esquerdo escrever ARQUIVAR, rubrica e põe a data.

b) Enviar para serviço interno DGOV:
Põe o endereço no canto superior esquerdo, faz o despacho ou anotações necessárias ao texto, rubrica e põe a data.

No caso de ser feita uma transcrição, será mencionada no despacho, ficando-lhe anexa cópia da transcrição.

Os assuntos correntes (refeições, subsídios, técnicos, operações, etc) deverão ser despachados pelo Verificador de Serviço, enviando-se ao Chefe de Divisão apenas no caso de haver dúvidas sobre o seu correcto tratamento.

c) Para serviços exteriores à DGOV:
O relatório será enviado para o Chefe da Divisão.

.../...

- ANEXO 1 -

TAP AIR PORTUGAL

DESTINO DOS "CAPTAIN'S REPORT"

Direcção Geral de Operações de Vôo

- CHEFIA DA DIVISÃO - Assuntos que digam respeito a Sectores, Serviços ou entidades exteriores à DGOV ou que o Verificador entenda pertinente enviar para a Chefia.

- ÁREAS DE ACTIVIDADE
  - Assuntos relacionados com as atribuições de cada Área de Actividade.
    (Problemas de solução urgente podem ser encaminhadas para os diversos Serviços com conhecimento ao responsável da Área de Actividade).

- SAPT/DRN
  - Problemas relacionados com ATC e ajudas rádio.
  - Informações sobre aeroportos.
  - Assuntos relacionados com os Manuais Jeppesen.
  - Estudos de rotas.
  - Assuntos dentro do âmbito das Organizações IATA e ICAO. (Enviar cópia para o GRA)

- SAPT/DTU
  - Problemas relacionados com Manuais de Operação, "Performances", Folhas de carga, Sistemas de Avião (aspecto operacional), "Airport Analysis", Resistência de Pistas, "Performance Analysis", "Noise" e "Ferry's".

- SAPT/DAO
  - Planos de vôo da Companhia, Computorizados e de ATC, repetitivos PLT PLN.
  - Despacho e assistência aos vôos.

- DSAB/SPNC
  - Assuntos relacionados com PNC.

- DSAB/DALI
  - Assuntos relacionados com Alimentação.

- DCCF
  - Assuntos relacionados com subsídios e Ajudas de Custo.

- SPET/DESC
  - Assuntos relacionados com Escalas Semanais

- SPET/DPLN
  - Assuntos relacionados com o Planeamento Mensal

- SPET/DTRA
  - Assuntos relacionados com Transportes.

.../...

TAP AIR PORTUGAL

4. VERIFICAÇÕES PERIÓDICAS

A) A Divisão B737 teve a preocupação de organizar um processo completo e de consulta rápida e simples relativamente às Verificações Periódicas de Simulador do avião B737, que cobrisse os aspectos essenciais da operação e os requisitos solicitados pelo Director da DGAC ao C.C. da TAP-Air Portugal, através do Ofº nº181/DG/83 de 02/SET/83.

B) As notas explicativas que se seguem referem-se aos esquemas (PERFIS) destas Verificações enviados à DGAC e para uso dos Verificadores. Estes perfis incluem os procedimentos e manobras a executar nas Verificações, sendo complementados por uma listagem de items que devem ser versados durante os "briefings" das mesmas.

C) As características dos dois Simuladores, onde terão lugar estas Verificações, fazem parte de um Manual enviado à DGAC com o processo de CAT II, ao qual se juntaram os documentos de Certificação das Autoridades Alemãs para a operação CAT II e CAT III.

4.1 VERIFICAÇÕES SEMESTRAIS DE SIMULADOR/B737

1. Foram elaborados 4 perfis, sendo dois destinados à 1ª Verificação Semestral e os outros dois correspondentes à 2ª Verificação Semestral.

2. As Verificações de uma tripulação (dois pilotos) decorrerão numa Sessão de Simulador com a duração de 4 horas.

3. A 1ª Verificação Semestral durará entre 01.10 a 01.20h por piloto, aproveitando-se o tempo restante para Treino e Certificação ou demonstração de Proficiência da tripulação em CAT II/III.

   A 2ª Verificação Semestral durará entre 01.20 a 01.30h por piloto, aproveitando-se o tempo restante para Treino/Verificação da tripulação em diversas manobras e procedimentos além da Verificação propriamente dita.

.../...

TAP AIR PORTUGAL

O Treino e Certificação em CAT II/III está incluída na Sessão de Simulador destinada à Verificação Base Anual em que esta ocupará entre 01.10 e 01.15h por piloto.

4. Uma Verificação de Simulador constará de um vôo normal, ao longo do qual sucederão várias emergências a merecer uma atenta e eficiente actuação, o que servirá para demonstrar a proficiência e a oportunidade de decisão dos pilotos.

5. Os perfis das Verificações são "self-explanatory" quanto a procedimentos, manobras e tempos de duração. As condições meteorológicas serão estabelecidas previamente pelo Verificador.

   Considera-se, no entanto, essencial e obrigatório incluir em cada Verificação de uma tripulação a falha de um motor (um piloto) e uma despressurização rápida (outro piloto), ambas em altitude.

   Para que as sucessivas Verificações não se tornem repetitivas haverá sempre procedimentos e manobras que serão diferentes da Verificação anterior e que ficarão anotadas no próprio perfil individual. Tentar-se-á, assim, rever e fazer executar, ao longo das Verificações, os vários Procedimentos de Emergência e Suplementares descritos no OPM.

   Incluiram-se também aproximações de não precisão, VOR e ADF, e aproximações sem "Flight Director" (Raw Data) ou apenas com "Standby Horizon".

6. Os LIMITES MÁXIMOS DE TOLERÂNCIA a observar para se considerarem satisfatórias as manobras executadas, são as constantes do Doc. 7192-AN-857 da ICAO, parte B1, pág. 31-83, parág. 9.5.5. (Anexo 2 - pág. 15 de 23).

7. Cada sessão de Simulador destinada à Verificação de dois pilotos, será antecipada de uma hora de "briefing" incidindo sobre manobras e Procedimentos Normais, de Emergência e Suplementares e o preenchimento de um Cartão de Parâmetros.

.../...

TAP AIR PORTUGAL

8. No final da Sessão de Simulador será feito um "debriefing" para discussão e análise de eventuais falhas, dúvidas e esclarecimentos de qualquer manobra e/ou procedimentos.

9. O Verificador deverá preencher com objectividade a informação "SPNT-VERIFICAÇÕES", agrafando-lhe o respectivo perfil individual e entregar este conjunto na Divisão 3737 a fim de ser analisado pela Chefia da Divisão e arquivado no Processo Individual do piloto verificado.

10. A Verificação, além das informações contidas na informação "SPNT-VERIFICAÇÕES", terá a classificação final de SATISFATÓRIA ou INSATISFATÓRIA.

Será SATISFATÓRIA quando o piloto solucionar com segurança as emergências ocorridas em simultaneidade com a prossecução do vôo até à aterragem, com paragem de motores e leitura dos "check-lists" finais.

Será INSATISFATÓRIA, se o piloto Verificado, integrado na tripulação, não satisfazer o perfil da Verificação a que foi sujeito.

11. No caso da Verificação ser INSATISFATÓRIA, será repetida no final da Sessão de Simulador (se se dispuser de tempo suficiente) ou num dos dias imediatos.

Antes ou após a repetição da Verificação ou dos procedimentos e manobras que a tornaram insatisfatória, deverá o PNT em questão ser sujeito a um Curso de Refrescamento, não podendo executar vôos de Linha enquanto este Refrescamento não fôr concluído.

Se esta segunda Verificação também tiver sido considerada INSATISFATÓRIA, o piloto será então submetido a novo Treino/Refrescamento de AVT e a nova Verificação no final.
Este Refrescamento constará de uma revisão de todos os sistemas e/ou procedimentos em que foram notadas falhas, para o que será estabelecido um programa de AVT para cada caso.

11.1 - A situação deste piloto será comunicada por escrito à DGAC no final da segunda Verificação Insatisfatória o que equivale a deixar de poder exercer as suas funções em Linha antes de nova Verificação ter sido considerada SATISFATÓRIA, de que se informará igualmente a DGAC para revalidação da respectiva Licença de Vôo. .../...

TAP AIR PORTUGAL

4.2 VERIFICAÇÃO BASE ANUAL/SIMULADOR

1. O Simulador de 6 eixos e 3 canais (4 janelas), permite a execução de circuitos visuais, conforme pode ser confirmado nos manuais enviados à DGAC.

2. Para não resumir as Verificações Base a circuitos e aproximações visuais, incluiram-se, num dos dois perfis apresentados, algumas manobras a média altitude - entre os 10 000 e 15 000' - designadamente STEEP TURNS e APPROACH TO STALL RECOVERY.

3. Em ambos os perfis (um para cada piloto verificado) é obrigatória a execução de, pelo menos, quatro circuitos visuais:

   - 1 circuito normal com aterragem final
   - 2 circuitos monomotor:
     - Falha de um motor logo após o V', circuito monomotor, borrego antes de tocar e novo circuito com aterragem final. Um destes circuitos monomotores pode ser substituído por uma aproximação monomotor ILS, VOR ou ADF.
   - 1 circuito normal (ou "reposition") com falha de motor na final e aterragem

   3.1 - Quando um destes circuitos resultar INSATISFATÓRIO ou mal executado será repetido até ser satisfatório, dado que se dispõe de tempo suficiente na sessão de Simulador.

4. Não haverá lugar a qualquer Curso de Refrescamento neste caso, pois que está em causa apenas a execução das manobras e não o conhecimento dos respectivos procedimentos na medida em que têm de ser obrigatóriamente conhecidos pelos pilotos.
   Aliás, a avaliação desses conhecimentos é feita no dia imediatamente anterior, na Verificação de Simulador, onde são cobertos os procedimentos abrangidos na Verificação Base.

Será enviado para a DGAC o registo das Verificações feitas pelos pilotos para efeitos de revalidação das respectivas Licenças de Vôo e Qualificação.

.../...

TAP AIR PORTUGAL

LIMITES MÁXIMOS DE TOLERÂNCIA

Doc.7192/AN/857 - I C A O

9.5.5 The flight manoeuvres tolerance limits under calm and smooth air conditions are given below. They are subject to due allowance for adverse weather conditions and for the type of aeroplane, if so required.

A. Readings

straight and level flight, climb, descent and ending of turns
- with normal power setting ±5°
- with simulated one engine out (multi-engine aeroplane only) ±10°.

B. Altitudes

transition from climb or descent into level flight ±15 m (±50 ft),
changes of power setting in level flight ±15 m (±50 ft),
on reaching initial approach altitude, missed approach altitude of obstacle clearance limit +15 m (+50 ft) -0 m or ft all other manoeuvres and normal cruise ±30 m (±100 ft)

C. Indicated airspeed

for simulated engine failure (multi-engine aeroplanes only) after reaching recommended speed: +10 kt -0 kt; for all other manoeuvres ±5 kt

D. Time

for turns, climb and descent ±10% of the estimated time.

E. Approaches

1) *ILS after passing outer marker (OM) localiser ±2 dots indication, glideslope +2 -1 dots indication,*

2) *ADF after passing OM magnetic bearing ±5° of inbound magnetic track obstacle clearance limit/missed approach altitude should be reached with a constant rate of descent at 1 NM from runway threshold.*

.../...

TAP AIR PORTUGAL

4.3 VERIFICAÇÕES LINHA

- Ver OPV - Capítulo 5.2

5. CURSOS DE REFRESCAMENTO

- Ver OPV - Capítulo 5.2

.../...

TAP AIR PORTUGAL

6. NORMAS PARA QUESTIONÁRIOS

Dentro da perspectiva das Verificações e Cursos de Refrescamento e analisando-se a problemática dos prazos de entrega dos questionários, fica assim decidido:

1. Os pilotos que não entreguem os questionários nos prazos estabelecidos serão imediatamente avisados por "Azul" da Divisão, que será arquivado no processo individual caso não se encontre qualquer justificação para esse atraso.

2. A não entrega do questionário após este aviso, obrigará a um Refrescamento de AVT com um questionário de, pelo menos, 100 perguntas no final.

-oOo-

.../...

TAP AIR PORTUGAL

7. NORMAS ADMINISTRATIVAS

7.1 - SECRETÁRIA DA DIVISÃO

Sob a coordenação da Chefia da Divisão:

- Procede ao expediente e arquivo da burocracia da Divisão, secretariando a Chefia da Divisão (Chefe e Adjunto) e as diferentes Áreas de Actividade.
- Divulga pelos pilotos da Divisão o índice actualizado das N.I. e demais correspondência.
- Secretaria o Verificador de Serviço.
- Contacta com as outras Divisões de Vôo, Sectores da DGOV e outros Serviços da Companhia quando lhe fôr solicitado ou por imperativos de serviço.
- Atende os pilotos no âmbito da Actividade da Divisão.
- Mantém o mais absoluto sigilo de todos os processos Confidenciais ou de quaisquer documentos de divulgação restrita.
- Só permite o acesso aos Processos Individuais na presença de um Verificador da Divisão.
- Não executa quaisquer trabalhos particulares e só prestará colaboração exterior à Divisão por solicitação da Chefia e Verificador de Serviço.

.../...

TAP AIR PORTUGAL

7.2 SISTEMA INFORMATIVO

1. NOTAS INFORMATIVAS

O exemplo de uma N.I., (anexo 3-pág.20 de 23) facilita a compreensão das seguintes normas:

1.1 - O responsável de cada Área de Actividade pode (e deve) elaborar N.I. sobre os assuntos da sua competência.

1.2 - Estas N.I. têm uma numeração geral e seguida para melhor referenciação e uma outra numeração seguida relativa a cada Área de Actividade para facilitar o arquivo por Actividades.

1.3 - Estas N.I. terão as assinaturas do responsável que a elaborou e a do Chefe da Divisão ou Adjunto, como forma de se manter uma linha de acção e de orientação consonantes.

1.4 - As N.I. da Chefia são apenas assinadas pelo Chefe de Divisão ou Adjunto, mas serão também referenciadas de acordo com as seguintes "actividades":

- Informações
- Operações
- Planeamentos
-
-

2. AZUIS

Os "azuis" serão sempre assinados pelo Verificador que as redigiu, mas em nome do Chefe da Divisão, existindo apenas uma única numeração seguida.

3. INFORMAÇÕES DIVERSAS

Fotocópias de documento cujo conteúdo for considerado de interesse para os pilotos da Divisão e cuja divulgação deve merecer a aprovação prévia do Chefe de Divisão ou Adjunto.

NOTA 1 - Cada piloto organizará o seu próprio arquivo com os documentos que entender conservar.

NOTA 2 - Assuntos de natureza técnica e que envolvam procedimentos passarão, sempre que possível, a ser directamente introduzidos no OPM ou demais publicações técnicas, evitando-se o recurso à sua divulgação através de N.I., a não ser em casos de reconhecida urgência.

.../...

TAP AIR PORTUGAL

ÁREA: GROUND COURSE

nº1/85

DIVISÃO B737

NOTA INFORMATIVA Nº--/85

PARA: PILOTOS B737

DE: CHEFE DA DIVISÃO B737

ASSUNTO: ----------

O RESPONSÁVEL PELA ÁREA

Cte Pedro Dias

O CHEFE DA DIVISÃO B737

Cte Egidio Lopes

--/1/85

TAP AIR PORTUGAL

APENDICE

NOMEAÇÕES (1983/1984/1985)

CHEFE DIVISÃO - Cte Egidio Lopes

ADJUNTO - Cte Oliveira Batista

INSTRUTORES DE VÔO - Cte Egidio Lopes
- Cte Oliveira Batista
- Cte Pedro Dias
- Cte Ibarra
- Cte José Leitão
- Cte José Morgado
- Cte A. Anjos

VERIFICADORES - Cte Egidio Lopes
- Cte Oliveira Batista
- Cte Pedro Dias
- Cte José Morgado
- Cte A. Anjos
- Cte Silva Brito (*)
- Cte Carlos Rodrigues (*)
- Cte Gato (*)
- Cte Ibarra
- Cte José Leitão

INSTRUTORES DE GROUND COURSE
- O/P Manuel Santana
- O/P António Gomes (**)
- O/P Vasco Moura
- O/P Barbosa Pereira

AREAS DE ACTIVIDADE

A) GROUND COURSE - Cte Pedro Dias
- Instrução AVT-ITS - Instrutores de Ground Course
- Actualização AVT - O/P Manuel Santana
- Actualização Manuais - O/P Vasco Moura
- Questionários - Cte Pedro Dias
- Cursos de Refrescamento

.../...

TAP AIR PORTUGAL

B) MANUTENÇÃO - Cte Carlos Rodrigues
Adjunto - O/P Barbosa Pereira

C) ALL WEATHER OPERATIONS - Cte Silva Brito

D) SEGURANÇA DE VÔO - Cte José Leitão

E) ANÁLISE DE VÔO - Cte A. Anjos

F) PERFORMANCES - Cte Gato

G) NAVEGAÇÃO AÉREA - Cte José Morgado

H) AERODROMOS - Cte Ibarra

-oOo-

(*) - (Farão Curso de Instrutores de Vôo no próximo Curso de Qualificação).
(**) - (O/P António Gomes deixa de exercer esta função, a seu pedido, a partir de Janeiro 1985).

.../...

TAP AIR PORTUGAL

ANEXOS

-oOo-

EL/em

NOTA: Trabalho elaborado pelo Cte Egídio Lopes, com a colaboração de:

- Cte Pedro Dias - Definição da Área de Actividade Ground Course;
- Cte Carlos Rodrigues - Definição da Área de Actividade Manutenção.

Revisão: - Cte Oliveira Batista

JANEIRO 1985

Mudam-se os ventos, mudam-se as vontades

As alterações em curso na sociedade portuguesa, quer a nível político, como social, económico, cultural, tecnológico, etc., resultam constatada na necessidade de se encontrar um certo reencontro e estabilidade após já longo período pós-revolucionário, no simultâneo com a evolução conducente à integração europeia.

Esta evolução é, sem dúvida, um desafio aliciante, que será obrigatório, tem certa medida, à renovação de alguns métodos e estruturas desfasadas em altura passadas.

Não chega, como cada vez se torna mais evidente, o saber da experiência feito! Instrumentos, com tão pouco mais os sistemas e esperar que as pessoas a eles se vão adaptando. É indispensável que a investimento na formação actualizada dos responsáveis aos mais diversos níveis se transforme numa actividade crescente e permanente.

São estes alguns pontos essenciais que devem nortear a administração empresarial pública e privada, e, por isso, se torna difícil compreender-se que, à par de assinaturas já evidenciadas, continuem ainda existindo gestionários de empresas onde as qualificações são inexistentes, incipientes ou inadequadas, desabilitando aqueles que têm por missão levá-las a cabo.

É importante que se comecem os planeamentos e projectos empresariais (e sectoriais dentro da própria empresa) e a sua programação temporal, com a cotação dos meios e recursos materiais e humanos disponíveis, de modo a cativar-se a participação e colaboração de todos no desenvolvimento dos mesmos e nos seus objectivos intermédios e finais.

Este tipo de actuação deverá basear-se em experiências novas, próprias ou alheias, em alguns casos, em sentido determinação, mas, sem dúvida alguma, com a conhecimento de princípios e técnicas interpretativas adequadas são essenciais para se realizar uma gestão capaz e mobilizadora.

Para se ser gestor não basta, por consequente, ocuparem-se cargos que obrigam à realização de actos de gestão. E antes se se organizarem os outros, é permissa básica que o gestor se organize primeiro a si próprio.

Entre o gestor actual e o velho conceito de "boss", há uma diferença abismal.

Se estas considerações são válidas e aplicáveis genericamente, elas devem balizar a actividade da Aviação Comercial (desenvolvimento no âmbito das empresas empresariais onde se colocam pilotos) face à combativa concorrência e mercado aberto que se avizinha.

Note-se que o quotidiano operacional de um piloto

presente, ainda que quase [illegible] ramente, na gestão actualizada de um projecto.

Assim é, desde o projecto ao plano de voo, com todos os seus parâmetros, preparação e execução, até à apreciação das condições de destino e alternativas, passando pelos tipos de Aproximação que melhor satisfaçam os Objectivos previstos (Finalização do Projecto).

Além da exigente qualificação dos pilotos para realizar esta tarefa, sejam eles os órgãos de integração que os assistem [illegible] [illegible] que concorrem para o mesmo fim e cuja organização também [illegible] dos pilotos e [illegible] a interferir.

Se, por razão técnica e operacional, [illegible] prática, disciplina [illegible] para [illegible], [illegible] difícil [illegible] eficácia, [illegible] e [illegible] a participação dos pilotos a nível [illegible] global profissional e empresa [illegible] até [illegible].

Para tal afigura-se-nos tornará necessária a consciencialização de uma gestão racional, comparticipada, crítica, estabilizadora e, por conseguinte, eficaz.

[illegible]-SE AS VONTADES [illegible] VENTO [illegible] DE [illegible],

[illegible] Lopes

POR DENTRO

Editorial

Esta edição do PD reedita alguns artigos com vários anos mas que estão bastante actuais. Este Editorial é um desses artigos. Basta adaptar as siglas e podia ter sido escrito hoje.

"...A actividade do SPAC pauta-se por um dinamismo permanente e por uma constante atenção aos fenómenos e evoluções sociais, económicos e políticos do país e, ultimamente, da Europa (CEE), sem descurar o desenvolvimento tecnológico da Aviação Civil.

E se os tempos passados foram decisivos na defesa dos legítimos anseios dos pilotos portugueses da Aviação Civil, os que se aproximam não têm menos importância face aos desafios e transformações já em curso provocados, essencialmente, pela integração comunitária do nosso País.

- INTERNACIONALMENTE, e a curto prazo, a nossa especial atenção e participação devem ser canalizadas para as orientações que a EUROPILOTE pressionará junto da CEE, pois as directrizes desta Comunidade sobre uma normalização laboral começam-se já a desenhar. Mas também não podemos esquecer a situação especial que usufruímos, como charneira, juntamente com os espanhóis, entre três Organizações Internacionais de Pilotos, além de um certo relacionamento privilegiado com os pilotos dos PALOP.

- A NÍVEL NACIONAL, impõe-se a continuação de um dialogante relacionamento com os outros dois Sindicatos de Pessoal de Voo (SNPVAC e STVAC) na defesa de interesses comuns aos tripulantes técnicos e comerciais. Todavia, não devemos esquecer que a independência face às forças políticas, partidárias e sindicais em confronto, foi um estímulo para a fundação do SPAC.

- Nas relações com as EMPRESAS EMPREGADORAS, o SPAC teve sempre a noção exacta de que é do equilíbrio entre uma boa gestão empresarial e o realismo das reivindicações sindicais que nascerá uma desejável paz social, indispensável agora para vencer as novas e próximas exigências da concorrência no mercado europeu.

- INTERNAMENTE, começa já a despontar uma nova realidade com o inevitável aparecimento de jogos de influência entre pilotos trabalhando para diversas empresas. É uma situação normal em muitos países. Que os pilotos portugueses, independentemente das funções que desempenham e sobrepondo-se a interesses individuais ou de grupos, saibam preservar a integridade e a dignificação da classe que pertencem.

Egídio Lopes Lisboa, 15 de Maio de 1989"

A Direcção

Ainda neste POR DENTRO

TRIBUNA DO ASSOCIADO

UMA HOMENAGEM

A notícia do atentado contra o Comandante Francisco Matos Durão acolheu-nos de uma forma brutal, dramática e aparentemente inexplicável.

Notícias posteriores veiculadas por alguma Imprensa insinuaram pretensos pretextos ou ligações que poderiam estar na base desse fúnebre acto terrorista.

A quem mais de perto com ele privou, quer particular, quer profissionalmente, tais referências soam descropositadas, desajustadas e mesmo inverosímeis.

Após o seu desaparecimento e a nível das Operações de Voo da TAP foi divulgada uma nota elogiosa sobre a sua actividade ao Serviço da Companhia, destacando o "excelente profissional, homem rígido e disciplinado", a par de "imagem de enorme dedicação e de funcionário exemplar".

Importa também que a classe de pilotos e sobretudo os mais recentes associados do SPAC, tenham consciência de que, além do profissional brioso e amante da sua profissão e da Companhia a que pertencia, se perdeu também um sindicalista corajoso que soube lutar e guiar por a classe em situações de grande adversidade política e laboral.

Este comportamento "bivalente" fazia parte do seu foro íntimo, mas, ultimamente e aos olhos de alguns, poderia resultar numa contradição na defesa de diferentes interesses em jogo. Porém, na sua óptica, algumas dessas diferenças poderiam ser aparentes e, por conseguinte, passíveis de conciliação.
Não obstante o cunho pessoal que alguns responsáveis tenham imprimido no exercício das suas funções, tenho a plena convicção de que, em todas as circunstâncias e à sua maneira, o associado Durão se preocupou sempre com os interesses e a dignificação da classe a que orgulhosamente pertencia.

Nos primeiros anos pós 25 de Abril 1974 (famoso PREC), cuja o oportunismo político e sindical se instalou a reboque de movimentos e partidos políticos "eitos revolucionários" e em que se pretendia ver o campo laboral acorrentado ao dirigismo da "unicidade" sindical, o associado Durão soube erguer a bandeira da independência e arrastar consigo a grande maioria dos pilotos para se formar o SPAC (Assembleia Constituinte em 12.12.76).

O SPAC

Por
EGÍDIO LOPES

EDIÇÃO DO SPAC

CARO ASSOCIADO,

Uma consequência da liberalização é sem dúvida o enriquecimento do nosso SPAC em termos de aderência de grande número de novos pilotos.

Urgia, pois, que a estes fosse dado conhecimento da formação da "Casa" a que acabavam de aderir. E para que os mais novos ficassem melhor integrados, alguns Associados pediram ao Associado Egídio Lopes para concretizar uma velha ideia que tinha já ventilado com o falecido Associado Alfredo Durão: a publicação de um Livro Branco sobre a formação do SPAC. (Estes pilotos fizeram parte das Comissões Administrativa e Organizadora do SPAC).

Embora atravessando um período de intensa actividade de instrução na Frota B737 da TAP AIR PORTUGAL, decidiu e conseguiu, mesmo assim, o Associado Egídio Lopes, elaborar este oportuno trabalho histórico, no espaço de mês e meio, de maneira a poder ser publicado em meados de Maio (antes do resultado das eleições).

Dificuldades de ordem administrativa e o atraso na aquisição de um processador de textos para o SPAC, só agora permitiram a sua publicação e divulgação por todos os Associados. E a todos porque, se para uns o recordar será viver, para outros será de grande interesse conhecerem as difíceis circunstâncias e os nomes dos poucos que com coragem, determinação e amor, construíram aquilo que é hoje o nosso SPAC e dos que foram continuando tão oportuna e vital iniciativa.

Bem Haja o Associado Egídio Lopes pela sua contribuição, à qual não pode a actual Direcção do SPAC, em nome de todos os Associados, deixar de estar extremamente grata.

A DIRECÇÃO

Eduardo Brandão
J. Matos Silva
Jose Carlos Azevedo
Carlos Anjos
(Maio 1989) Nuno Vaz

O

SPAC

Por
EGÍDIO LOPES

EDIÇÃO DO SPAC

Edição do SPAC
Revisto pela Direcção (Anjos)
Lisboa, 17 de Maio de 1989

ÍNDICE

INTRODUÇÃO

A hipótese de se editar um Livro Branco sobre a fundação e primeiros anos do SPAC, foi várias vezes ventilada por alguns pilotos mais ligados à Comissão Administrativa, eleita para proceder à sua formação, em 1976.

O tempo foi passando e o tipo de profissão que exercemos, aliado a um certo desprendimento por determinadas realizações colectivas, tem dificultado essa concretização.

Para compensar esta falta propus, há cerca de um ano e através de um "Working Paper" (nº 1) que a reestruturação administrativa acabava de introduzir, a concepção de um vídeo sobre a formação e evolução do SPAC e das restantes organizações subjacentes nascidas com o apoio do Sindicato: APPLA (1979), COOPAC (1986), ASPAC (1987) e CORSEL (1987).

Este vídeo passaria a fazer parte do processo de admissão no SPAC e ficaria à disposição de todos os associados, designadamente dos que desconhecem as origens destas organizações de pilotos.

Seria a maneira mais prática de dar a conhecer aos associados mais recentes, as dificuldades de vária ordem que motivaram a classe a unir-se em torno de um projecto comum, que assegurasse a defesa dos interesses dos pilotos da Aviação Civil e que passou pela demissão da grande maioria dos pilotos do SNPVAC (Sindicato Nacional do Pessoal de Voo da Aviação Civil) que, até 1976, englobava tripulantes técnicos e comerciais.

A falta de arquivo de documentos da época e o desaparecimento posterior de outros ou a sua difícil localização actual pelas origens diversas, tornam cada vez mais difícil, no âmbito do SPAC, a reconstituição factual da sua formação e do ambiente que a rodeou.

Com o trágico desaparecimento do associado Francisco Durão, elemento catalizador do movimento de pilotos e da Comissão Administrativa contra as tentativas hegemónicas sindicais pós 25 de Abril de 1974, perdeu-se também um contributo importante para a história dessa luta audaz e inédita, nesse conturbado período de euforia revolucionária, denominado de PREC (Processo Revolucionário em Curso).

A partir da eleição da primeira Direcção Sindical, em Maio de 1977, será mais fácil historiar a evolução do SPAC com base em toda a documentação arquivada, complementada, se necessário, pelos depoimentos das várias Direcções.

Senti, por isso, quase que uma obrigação e um imperativo de ordem profissional e sindical, como membro activo das Comissões Organizadora e Administrativa do SPAC, tentar reconstruir um pouco dessa história.

É, pois, com base em diversa documentação dessa época que ainda conservo em meu poder, em documentos facilitados por outros pilotos, nos comunicados das Comissões Organizadora e Administrativa do SPAC, em documentos divulgados pelo SNPVAC, pelas Comissões Sindical e de Trabalhadores da Empresa, por núcleos empresariais de partidos políticos, bem como de depoimentos de alguns pilotos, que este trabalho foi realizado, sem descurar uma aturada busca e consulta aos arquivos do SNPVAC e SPAC.

Haveria testemunhos de outros pilotos cujo empenho não pode ser substimado, mas a natureza sindical e os objectivos pretendidos limitaram, necessariamente, a recolha de outros elementos.

A descrição de alguns factos, aparentemente desligados da formação do SPAC, ajudará a compreender melhor o ambiente vivido, a complexidade de interesses em jogo e a indefinição de objectivos empresariais na época em causa.

Não poderá constituir surpresa a frequente alusão à TAP e aos pilotos desta Empresa na medida em que, nesse período, não havia outras Companhias de Aviação Civil (transporte) no continente e os problemas laborais da SATA surgiram mais tarde.
Situação diferente é a que agora se vive, mas que não é abrangida por esta publicação.

Não deixará de se resumir também a acertada decisão da imediata adesão às diferentes Organizações Internacionais de Pilotos (IFALPA, OIP e, mais tarde, EUROPILOTE), como reflexo da independência sindical assumida a nível nacional e pela necessidade de reforçar a posição dos pilotos.

Optei, também, pela anexação no final de vários documentos significativos, alguns dos quais referenciados ao longo do texto.

As referências feitas e a leitura completa desses documentos, ajudarão os novos associados a formular, de uma maneira mais isenta e realista, o seu próprio juízo de valor sobre essa luta oportuna que os pilotos se viram obrigados a desenvolver e que continuou ao longo dos tempos, com saliência para os anos de 1977 e 1980, em que a classe teve de recorrer às greves que tanta tinta fizeram correr a nível nacional.
Aproveitando uma exposição feita na altura, na OIP, abordar-se-á também, muito resumidamente, o período de 1977.

Tentou-se seguir uma metodologia histórica consentânea com os acontecimentos e a objectividade possível. Todavia, a abordagem feita dificilmente estará isenta da subjectividade que os autores não deixam de imprimir à suas narrativas.

Finalmente, a colectânea de todos estes dados é oferecida ao SPAC, como homenagem aos pilotos que não se deixaram intimidar, em momentos difíceis, por reacções e atitudes contrárias às suas legítimas aspirações.

Tenho esperança que esta leitura provoque também a motivação dos novos associados, entusiasmando-os a assumir gradualmente a defesa dos interesses e da dignificação da classe a que pertencem.

Egídio Lopes

FORMAÇÃO DO SNPVAC

Como a formação do SPAC, em 1976, resultou da cisão da grande maioria [1] dos pilotos que pertenciam ao SNPVAC - Sindicato Nacional do Pessoal de Voo da Aviação Civil -, julga-se pertinente resumir-se também as origens e evolução deste Sindicato e o seu enquadramento no Movimento Sindical Português.

MOVIMENTO SINDICAL PORTUGUÊS [2]

Durante a 1ª Revolução Industrial e com as alterações provocadas pelo aparecimento do maquinismo nas relações laborais, surgem os primeiros sindicatos ainda sem ideologia política.

As diferentes formas de Sindicalismo (Revolucionário: anarquista e marxista, Comunista, Reformista, Bem-Estar ou de Aceitação, Cristão, Nacionalista) desenvolvem-se após esse período e como consequência das lutas laborais durante o sec. XIX.

Em Portugal, nos tempos da 1ª República, a ideologia sindical predominante foi o Sindicalismo revolucionário, embora o sindicalismo de orientação socialista reformista remonte aos tempos da Monarquia Constitucional e o de influência Comunista comece na segunda fase da 1ª República.

Assim, nos anos vinte, os sindicatos portugueses balançavam ente duas tendências: anarco-sindicalista e do recente Partido Comunista Português.

A criação, em 1923, do Comité Executivo da Internacional Sindical Vermelha e a influência do PCP em alguns Sindicatos, fizeram surgir uma onda de contestação contra a orientação da Confederação Geral do Trabalho, pró-anarquista, fundada em 1919.

Em 1925, os militantes comunistas e os sindicatos influenciados pelo seu partido abandonam o IV Congresso Operário Nacional.

A partir de 1926, com a implantação da Ditadura Militar, de cariz nacionalista, os Sindicatos começaram a ser combatidos e, em 1927, assiste-se à dissolução de muitos deles e da própria Confederação Geral do Trabalho.

(1) - Optaram por ficar no SNPVAC apenas 13 pilotos.
(2) - Sindicatos Nacionais - a ficção e realidade (José Carlos Valente), Sindicalismo (José Furtado Fernandes),
Decretos-Leis.

A entrada em vigor da Constituição de 1933 e a instauração de uma nova ordem social com a regulamentação do Estatuto Nacional do Trabalho, dos Grémios, Casas do Povo, Sindicatos, etc., fizeram aparecer sindicatos corporativos completamente espartilhados pelas normas decretadas, decalcando modelos adoptados por Mussolini. Basta dizer que competia ao Governo a aprovação ou não dos Orgãos Directivos eleitos e a dissolução dos sindicatos a seu bel-prazer, estando proibidas quaisquer greves ou suspensões de trabalho.

Mesmo assim, e no imediato, ficaram célebres, a revolta operária da Marinha Grande protestando contra o controlo governamental dos Sindicatos e a tentativa da CGT em promover uma greve geral. Alguns sindicatos continuaram a apresentar as suas reivindicações e, na década de quarenta, assiste-se a uma movimentação grevista com a agudização das lutas operárias, não obstante as acções da PIDE e da Legião Portuguesa contra as "infiltrações comunistas".

No início dos anos cinquenta, o regime assume a existência desse clima de contestação e a introdução do I Plano de Fomento (1953) origina uma "reorganização" dos sindicatos, ditos nacionais, permitindo-lhes maiores "iniciativas".

COMISSÃO DIRECTIVA

É neste contexto que os pilotos se começam a movimentar para criar o seu próprio sindicato. Sendo ainda poucos (67) e necessitando, por lei, de 100 membros, recorrem aos restantes tripulantes.

A circular nº 1, de 28/1/58, da Comissão Directiva do SNPVAC, assinado pelo respectivo presidente, Augusto Machado Louro (piloto) começava assim: "Caros consócios: Deliberou a Comissão Directiva deste Sindicato, na sua primeira reunião em 26 de Dezembro p.p. enviar uma circular a todos os sócios, dando conta, não só dos factos que se estão a passar, como dos actos e diligências que antecederam e deram origem à fundação do Sindicato.

O nosso Sindicato fundou-se em 10 de Dezembro p.p. por alvará de S.Exa. o Ministro das Corporações e Previdência Social. Por despacho de S.Exa., de 23 do mesmo mês, foi nomeada a primeira Comissão Directiva, conforme determina a legislação corporativa que prevê a sua nomeação pelo Ministro até à realização de eleições em primeira Assembleia Geral.

Esta primeira Comissão Directiva substitui, para os devidos efeitos, os orgãos administrativos do Sindicato - Mesa da Assembleia Geral e Direcção. ...

A fim de historiar a criação do Sindicato, juntamos cópia da exposição entregue pela Comissão Organizadora. ..."

Nesse "Resumo dos principais actos e diligências que antecederam e deram origem à fundação do Sindicato", poderia ler-se: "Apesar de já em 1952, 1953 e princípios de 1954 se terem esboçado as primeiras tentativas para a organização profissional do pessoal de voo da aviação civil, tendo-se mesmo estudado e elaborado um contrato de trabalho base e feito diligências para a solução dum ou outro aspecto da nossa actividade profissional ..., só em 16 de Novembro de 1954 se iniciaram as primeiras diligências oficiais. Nesse dia e em representação dum numeroso grupo de pilotos dos Transportes Aéreos Portugueses, teve o piloto Joaquim Maia de Barros Prata os primeiros contactos com o Ministério das Corporações ...

Em resultado deste e doutros contactos que se seguiram, formou-se uma Comissão com representantes de cada grupo interessado. Ficou assim constituída: Pilotos e Navegadores: PRATA e NORONHA, Mecânicos (voo e terra): PALHA e OLIVEIRA, Radiotelegrafistas: BAIRRÃO e SERPA, Despachantes de Operações: BOAVISTA e PIMENTA, Despachantes de Tráfego: GRAÇA, Comissários e Assistentes: LOPES e JARDIM (PAA), Operadores de Link Trainer: LEITE DE CASTRO.

Ficaram a orientar e representar a Comissão, os representantes dos Pilotos e Navegadores.
A formação desta Comissão teve carácter particular e teve como fim principal a elaboração de uma exposição a apresentar ao Ministério das Corporações. ..."

Segue-se o historial da actividade desta Comissão até 1957, de que destacamos o protesto formalizado junto do superintendente de Operações da TAP, Comandante Roger de Avelar, em 11 de Maio de 1955, por estar a ser elaborado um Regulamento de Pessoal Navegante "sem ser ouvido o pessoal interessado".
O Ministério das Corporações somente se considerou suficientemente esclarecido quanto à pretensão dos tripulantes em Julho de 1955, tendo sido autorizada a criação do Sindicato em Agosto. Todos estes assuntos foram tratados pelos pilotos Botelho Noronha e Barros Prata, a que se juntou, nessa altura, o navegador Maia de Loureiro, para se formar a Comissão de Estudo das Bases para a Formação do Sindicato.

Posteriormente foi nomeada uma Comissão Orgnizadora, a que se seguiu uma Comissão Directiva, de apenas cinco membros por imposição Ministerial, a saber: Augusto Machado Louro (piloto), Joaquim Barros Prata (piloto), José Sequeira Marcelino (piloto), Eduardo Sousa Veloso (navegador) e Álvaro Colaço (mecânico).

Foi também designada uma futura Comissão de Estudos que incluia o piloto Noronha e mais 12 elementos representativos dos restantes tripulantes.

A 23 de Dezembro de 1957, o Ministro das Corporações, "que tinha mostrado o desejo de evidenciar a fundação do Sindicato com uma cerimónia", entregou pessoalmente à Comissão, o alvará e os Estatutos.

A acta nº 1 da Comissão Directiva remonta a 26/12/57.
A acta nº 1 da 1ª Assembleia Geral é de 26/4/58.

EVOLUÇÃO

A consulta destes primeiros documentos e das diversas Actas e Relatórios de Actividades até 1975, dão uma ideia das dificuldades encontradas, da pesada burocracia do regime e das realizações conseguidas ao longo desses anos, bem como das actividades das Direcções e dos grupos ligados às Comissões de Estudos, Técnica de Segurança de Voo, Mista, Organizações Internacionais: IFALPA, IANC, FEIA, FSF, etc., Alteração de Estatutos, Reformas, Alargamento do SNPVAC ao Ultramar (em fase de execução em 1974), ACT-TAP, SAPEC e SATA, além de cursos de formação, palestras, etc..

(O primeiro ACT teve homologação oficial em 1/1/71, depois de aprovado, por aclamação, numa A.G. em 1970 e na sequência do desenvolvimento do Regulamento Interno da TAP. O Regulamento de Tempos de Voo e Repouso do P.N. entra em vigor em 1/4/71 - Dec.407/71),etc.

Também se constata que as pseudo-alterações políticas (primavera marcelista) e as movimentações sociais (estudantis e operárias) que tiveram lugar nos finais da década sessenta, princípio dos anos setenta, foram acompanhadas pela Direcção eleita em1971, em que o SNPVAC adere, por exemplo, à Intersindical. São, aliás, sintomáticas algumas considerações iniciais do Relatório de Actividades da Direcção de 1973 abrangendo comentários aos últimos três anos: "... a estrutura sócio/económica/política em que estamos integrados e que consideramos do mais puro e pouco esclarecido, para não dizermos, desumano capitalismo. ... Com a legislação do trabalho que entretanto foi promulgada se assistiu a um aumento de monolitismo. ... Nada de novo temos em nossa frente em que possamos basear uma posição optimista quanto a uma evolução futura para um esquema democrático. ...Será por pressão de interesses económicos? Será por incompetência?" ...

Por sua vez, a leitura das Actas e do Relatório de Actividades (de 1/5 a 31/12 - período pós 25 de Abril) da Direcção eleita em 29/04/1974 dão já uma ideia "... das profundas alterações na vida política .... do desabrochar das novas liberdades .... do despertar colectivo das massas trabalhadoras .... da onda de reivindicações .... da proliferação de ideias, movimentos, "leaders" ..., e também, como não poderia deixar de acontecer, os demagogos e os oportunistas". Lembra, também, "... a união das lutas dos trabalhadores e o fortalecimento de unidade das massas trabalhadoras e o MFA (Movimento das Forças Armadas) ..., o não descurar a nossa participação na União dos Sindicatos do Sul e na Intersindical. ...", etc.

ORGÃOS DIRECTIVOS ATÉ 1975

Pelos sucessivos Livros de Posse conclui-se que os lugares de Presidente da Direcção e da Assembleia Geral do SNPVAC até 1975, foram sempre ocupados por pilotos.

PRESIDENTES DAS DIRECÇÕES			PRESIDENTES DAS A.G's
14/01/1957	-	Augusto Machado Louro (Comissão Directiva)	António Rodrigues Mano
04/05/1959	-	António Botelho Noronha	" " "
09/08/1962	-	Roque Braz de Oliveira	" " "
28/10/1965	-	João Anselmo Ribeiro	Augusto José Louro
19/09/1968	-	Carlos Luís Carmona	Roque Braz Oliveira
13/01/1971	-	José Duarte Soares	João Anselmo Ribeiro
29/04/1974	-	Amadeu Ferreira	José Duarte Soares

Face às alterações políticas havidas a Direcção assumiu-se como Comissão Directiva até nova A.G..

09/05/1974 - A.G. ratifica Orgãos Directivos.
10/03/1975 - Amadeu Ferreira - pede demissão, por carta.

16/04/1975
- Lida a carta em A.G. . Estala forte polémica com o 1º Secretário - Pedro Maya (piloto)
- Preside A.G.: Sousa Monteiro (piloto)
- Nomeia-se Comissão de Inquérito.

24/04/1975
- Propostas: Suspensão imediata da Direcção.
  Nomeação de Comissão Administrativa.

01/05/1975
- Nomeação de Comissão Administrativa.
- Presidente: Isabel Beltrão (não piloto)
- Representando pilotos: Vogais - Padrão e Vieira da Silva (pilotos)

04/09/1975 - Manuel Santos (C/B) — António Carvalho
(1º Presidente eleito - não piloto)
- Vice-Presidente - Quaresma (piloto)

O período 1974-76 é coberto nos capítulos seguintes.

FORMAÇÃO DO SPAC

ANTECEDENTES, ATÉ 1974

Ainda no âmbito do SNPVAC, em Setembro de 1972, foi elaborada uma carta com a intenção de ser enviada ao Ministro das Corporações e com um abaixo assinado de 93 pilotos, 5 mecânicos e 2 navegadores, transmitindo a "vontade de separação do actual SNPVAC em dois sindicatos distintos, Técnico e Comercial".

Entre as várias razões, salientava-se:

"... Em 1957, para ser criado o SNPVAC, havia inscritos 67 tripulantes técnicos.... Em 1972 aqueles grupos aumentaram para 394 (PNT) e 508 (PNC), prevendo-se para 1973, respectivamente cerca de 500 e 750..."

"Havendo caracteristicas cada vez mais diferenciadas, quer na formação exigida inicialmente no recrutamento, quer nas próprias funções no trabalho entre pessoal técnico e comercial e havendo uma hierarquia definida no trabalho entre aquelas 2 classes, não se pode aceitar, pela ética em que nos movemos que, dentro do Sindicato haja o predomínio da massa menos hierárquica, visto que dentro dele todos os associados estão nivelados em igualdade absoluta ...", o que faz com "... que nas Assembleias Gerais a sua vontade seja soberana ..."

APÓS 25 DE ABRIL DE 1974

AMBIENTE POLÍTICO-SOCIAL

O golpe político-militar de 25 de Abril 1974, rapidamente apelidado e transformado em "golpe revolucionário", criou uma natural instabilidade política e social, com profundas e radicais alterações na sociedade portuguesa.

Foram bastante complexos os anos que se seguiram e são inúmeras as publicações e testemunhos públicos que, sob os mais variados aspectos e matizes, tentam interpretar todas essas convulsões militares, políticas, sociais, económicas, culturais, sindicais, etc., cujos reflexos continuam a marcar a vivência actual.

A nível sindical, os trabalhadores adquiriam, finalmente, os instrumentos necessários que lhes permitiam negociar livremente as condições de trabalho e salariais.

As forças políticas e partidárias mais organizadas ou com maior ímpeto revolucionário, tentaram controlar os movimentos e organizações sindicais ou similares já existentes e outras que foram rapidamente despontando. (Já em 1946, no 2º Congresso, ilegal, do PCP, se preconizava a "conquista dos sindicatos fascistas").

Viveram-se, todavia, situações aberrantes e injustas designadamente quando pequenas minorias, que não as "revolucionárias", viram a sua independência e liberdades reduzidas e até coartadas e sujeitas à vontade de maiorias, como se aquelas não tivessem direito de sobreviverem e de defenderem os seus interesses.

Este pequeno resumo, ajudará a compreender o ambiente em que se processou a saída dos pilotos do SNPVAC para formarem o seu próprio Sindicato.

AMBIENTE EMPRESARIAL

De uma maneira geral e por todo o país rebentou uma autêntica rebelião contra as estruturas montadas, pondo-se em causa, um tanto indiscriminadamente, as hierarquias e a autoridade a diversos níveis, desde as forças militares ou paramilitares, passando pelas empresas e até aos locais de trabalho.

Na TAP, cedo se começaram a desenhar acções dirigidas contra os pilotos por parte de alguns trabalhadores e oportunistas de ocasião, tentando criar um ambiente hostil á classe.

Numa reacção inicial, quase instintiva, os pilotos souberam, desde logo, salvaguardar os principais aspectos de ordem operacional e de segurança de voo.

Vários exemplos poderiam ser dados. Referir-se-ão apenas dois, suficientemente elucidativos:

CASO EGEA - Logo em meados de Junho de 1974, o Cte. Egea recusou um avião B-707 na cidade da Beira, Moçambique, por razões técnicas previstas na LEM (Lista de Equipamento Mínimo) e avalisadas pelas chefias e viu-se obrigado a seguir para Lisboa em voo "ferry" (sem passageiros).
Da mesma opinião não foi o Chefe de Mecânicos da Beira, que enviou vários telex para a Manutenção em Lisboa, por achar que o Comandante devia voar o avião!
No dia 19 de Junho, á chegada a Lisboa, o Cte. Egea viu-se encurralado num "comité de recepção" de algumas dezenas de trabalhadores, empunhando cartazes. Cuspiram-lhe na cara, tiraram-lhe o boné e atiraram-no ao chão, rasgaram-lhe a farda tentando arrancar os galões, ao mesmo tempo que era ameaçado fisicamente.
A Direcção do SNPVAC reagiu de imediato e o Cte. Morbey, na A.G. de 10/07/74,

apresentou uma extensa e incisiva proposta de "solidariedade ao agredido", "solicitando que a Direcção acompanhasse a Comissão de Inquérito nomeada pela Comunicação nº 14 da Comissão Administrativa da TAP". Nessa proposta lembra que "novo acto de bravura se preparava contra outro piloto", mas somente o "espírito esclarecido de um individuo", é que evitou outro "acto de coragem desses heróis pós 25 de Abril".
Oficialmente, não se chegou a apurar quem foram os responsáveis da Manutenção que permitiram a divulgação dos telex, com o intuito de acicatar os ânimos e o despeito de alguns trabalhadores. Com o passar do tempo e a constante dança de administradores, o processo acabou por ser arquivado, de nada valendo os protestos formulados, ainda que na A.G. de 07/03/75, o "membro da Direcção Pedro Maya", tenha dito que "se o processo estava parado era porque o interessado não voltara a contactar a Direcção".

Dois factos curiosos ligados a este lamentável incidente:
Um dos participantes nesse Comité acabou por tirar o Curso de Técnico de Voo e concorrer, ultimamente, ao curso "ab initio" de pilotos, destinado a operadores de sistemas!
O chefe de mecânicos da Beira acabou, pouco tempo depois, por fugir para a África do Sul, por ser acusado de graves irregularidades e fraudes com a venda de bilhetes num processo que envolvia também uma funcionária de terra.

"ROUBO DE AVIÕES" - Os plenários da TAP, convocados pelas Comissões Sindical ou de Trabalhadores, eram o termómetro do ambiente, caracterizando com bastante rigor o relacionamento e comportamento de grupos e de individuos.

A par duma actuação positiva em prol da melhoria das condições de trabalho, também se ouviram e viram intervenções oportunistas e demagógicas contra as "classes burguesas", etc., em que os pilotos eram o principal alvo dentro da empresa. E foi num desses plenários que se formulou uma acusação contra os Comandantes Durão e Ferreira. Afirmou-se que estariam a planear fugir com dois aviões, levando outros pilotos consigo.
No plenário seguinte, o Cte. Durão teve a oportunidade de enfrentar os trabalhadores presentes, esclarecendo que se encontrava ausente no dia dessas irresponsáveis acusações e que os voos programados, somente com tripulantes técnicos, se destinavam a instrução de voo, prática usual nas operações de voo. Depois da sua convicente resposta e de ter afirmado que qualquer Comandante podia fugir com um avião quando bem o entendesse, bastando-lhe apenas seguir para um destino à sua escolha, não nos surpreenderam as palmas ouvidas, a comprovar que, afinal, uma parte dos presentes não embarcava em todas as "performances" demagógicas de consagrados activistas de serviço!

VENDA DE AVIÕES TAP - Um outro aspecto que não tinha a ver com esse clima de hostilidade, mas, sim, com a instabilidade e o futuro da Empresa e que evidenciava a inexistência de uma politica de transporte aéreo nacional, prendia-se com a alienação do património da Companhia, tentada em diversas ocasiões.

Estando em curso (1975) "a maior ponte aérea do mundo" com o regresso acelerado e desordenado de dezenas de milhares de retornados, em que os tripulantes demonstraram um verdadeiro espírito de missão, nunca oficial e devidamente reconhecido, pôs-se o problema do dimensionamento da empresa, pois terminava o monopólio das rentáveis linhas de África.

Assim, em finais de 1975, é negociado o aluguer-venda à PIA, de 2 B-747, depois da Comissão Administrativa da TAP, presidida pelo Eng. Botequilha, ter obtido as autorizações oficiais (O.G.S. nº 19, de 9/12/75), o que originou um protesto do DOV - Cte. Câncio Ferreira (Comun. nº 10/DOV) e provocou a sua demissão. O Departamento Comercial da Empresa dera o seu acordo, bem como a Comissão de Trabalhadores [1] e os respectivos Grupos de Apoio (Comun. nº 14, de 4/12/75, da C.T.) e a Manutenção achava bem, "desde que as revisões fossem feitas na TAP", o que nunca veio a acontecer.

Trabalhadores de diversos sectores reagiram contra este negócio e um grupo activado pelo Cte. Morbey elaborou um documento, tentando demonstrar a rentabilidade dos aviões com a perspectiva dos novos mercados vedados ao antigo regime, que foi entregue a diversas entidades, incluindo o Conselho de Revolução.

O contrato com a PIA acabou por ser firmado em 29/01/76 e os dois restantes B-747 seriam mais tarde vendidos (Presidente, Eng. Morbey Rodrigues) a um "broker", apesar do DOV (Cte. Hugo Damásio) ter apresentado um estudo do Gabinete de Estudos (Copil. Anjos) sobre uma possível operação rentável dos mesmos.

O DOV tinha já feito abortar uma hipótese de venda de B-727/100 discutida em Conselho de Gerência.

A venda de alguns B-707 foi ajudada a travar em 1976 pela acção de um grupo, semelhante ao já referido, com saliência para o Eng. Alberto Rocha e Técnico Manuel Mascarenhas (Manutenção).
Foram entregues documentos comprovativos à nova C.T. da época, o que fez convocar um concorrido plenário de trabalhadores que se opôs a tais vendas. Isto depois de estabelecidos contactos com os Gabinetes do Presidente da República, Gen. Costa Gomes, (Cte. Morbey) e do 1º Ministro, Gen. Vasco Gonçalves, (Cte. Egídio Lopes).

(1) A primeira C.T. da TAP (1975), "estrutura representativa dos trabalhadores", eleita por um ano, foi constituída por elementos de tendências esquerdistas ou conotados com partidos de esquerda (Helder Moura (piloto), Madruga, Santos Júnior, Faustino, Cuco, Patrocínio, Baletzão, Ligia, Morais, António Delgadinho, etc.) e que, de certa maneira, se opunha à Comissão Sindical de influência pró-comunista.

A oposição às várias tentativas de venda de aviões e a pressão exercida para se adquirirem os 2 B-707 da F.A.P., são dos poucos exemplos conhecidos que podem ser apontados como convergência de esforços e de interesses, despidos de intenções ideológicas e partidárias, por parte de trabalhadores com ideias políticas bem diferenciadas.
Também numa oportuna e diligente iniciativa para se tentar demonstrar uma rentável utilização dos aviões da Companhia, foi criada, na DOV, uma "Comissão Coordenadora do Grupo em Formação para a Companhia Charter TAP", ligada à Divisão B-707, constituída, entre outros, pelos pilotos: Portas, Morbey, Ferreira Pires, Santa Maria, Luz Cunha, João Caldas, etc., Monteiro da Cruz e Espírito Santo (comerciais), etc.. Esta Comissão impulsionou a exploração de voos "charter" de carga e passageiros, que a Direcção Comercial chamou mais tarde a si dados os resultados obtidos, dando prioridade ao desenvolvimento de "charters" de passageiros.
Pode afirmar-se que essa Comissão foi o embrião da actual Air Atlantis.

Comparando todas as tentativas de alienação dos aviões com as alterações e convulsões políticas e com as lutas laborais que ocorreram na TAP, não passarão despercebidas as intenções deliberadas de encerramento da Companhia nos anos de 1974/75, 1977 e 1980.

O SPAC - SINDICATO DOS PILOTOS DA AVIAÇÃO CIVIL

Depois da descrição sumária dos ambientes e circunstancionalismos que envolveram o desenrolar da actividade dos pilotos da Aviação Civil no nosso país até 1976, melhor se compreenderão as razões que conduziram à cisão dos pilotos do SNPVAC [1] para formarem o primeiro Sindicato independente do país e que veio a designar-se por SPAC.

Podem, assim, apontar-se as duas principais:

- Rápida degradação sócio-profissional, em que pontificava uma instabilidade material e psicológica que começava a afectar aspectos de ordem operacional, designadamente ligados à segurança de voo.

- Uma reduzida capacidade negocial e reinvindicativa dentro do SNPVAC onde os pilotos estavam em franca minoria e, na empresa, onde este sindicato se sujeitava a uma negociação conjunta com todos os sindicatos outorgantes do ACT, pouco receptivos às características e responsabilidades da nossa profissão.

(1) Os Técnicos de Voo dariam mais tarde início à formação do STVAC, contando com o apoio administrativo da Comissão Administrativa do SPAC.

É óbvio que a criação do SPAC não resolveria, por si só, esta situação. Mas seria o meio necessário que iria permitir aos pilotos encetar uma justa luta pelos seus legítimos anseios e direitos.

Se o ambiente empresarial pós 25 de Abril de 1974 brotou hostil à classe de pilotos, nem a legalização do SPAC, em finais de 1976, modificou a situação nos anos seguintes. Os conflitos que opuseram os pilotos aos Conselhos de Gerência e a alguns Governos, face à complexidade das negociações laborais que acabaram por desembocar nas greves de 1977 e 1980, são exemplos de agravamento dessa situação.

A formação do SPAC pode ser considerado um momento histórico na vida profissional dos pilotos da Aviação Civil. Porém, os anos que se seguiram com o auge das lutas sindicais foram, sem dúvida, periodos vitais a favor da dignificação de classe e de melhores condições de trabalho e que a maioria dos pilotos soube enfrentar com coragem e um certo estoicismo, tanto individual como colectivamente.

SINDICATO OU ASSOCIAÇÃO

A instabilidade política, a difusão das teses marxistas, as tentativas do controlo operário e do proletariado, o envolvimento político-ideológico dos Sindicatos, os ventos de unicidade sindical e as restrições legais à formação de novos sindicatos (considerados "paralelos"), fizeram aparecer duas tendências entre os pilotos.

- Uma defendendo a criação de um Sindicato, consciente de ser o caminho mais correcto para representar a classe e, por isso, disposta a enfrentar toda a gama de dificuldades e de obstáculos.
- A outra, optando por uma Associação com uma diminuta capacidade reivindicativa, mas mais fácil de concretizar por não perturbar o dirigismo sindical em marcha.

Tornava-se necessário escolher uma destas vias, pelo que se realizou uma "... Reunião de Pilotos Profissionais, no dia 14/1/76, com a presença de 133 pilotos, transformada em Assembleia, por desejo dos próprios reunidos...", presidida por Braz de Oliveira e secretariada por António Palma e Gonzaga.

Nas intervenções havidas, Durão argumentou a favor do Sindicato, como porta-voz e grande entusiasta de um grupo já formado (Gonzaga e Egídio Lopes).

Defendendo a formação de uma Associação manifestaram-se, Vieira da Silva e Padrão.

Nessa Assembleia, no I.S.T., Sousa Monteiro, interpretando as posições em debate como divisão entre pilotos, apelou ainda, emotivamente, para a unidade do

SNPVAC.

Na votação final, decidiram-se 100 pilotos a favor da constituição de um Sindicato e 12 pela Associação.

O resumo dessa Assembleia preenche o primeiro comunicado do "SPPAC- - Em formação" (SPPAC - Sindicato dos Pilotos Portugueses da Aviação Civil), mais tarde, SPAC.

COMISSÃO ORGANIZADORA

Desde logo ficou empossada uma Comissão Organizadora do Sindicato de Pilotos, englobando os proponentes de ambas as correntes: Batista Costa, Casqueiro, Durão, Egídio Lopes, Gonzaga, Padrão, Pinto Guedes e Vieira da Silva.

Vários comunicados e circulares se seguiram descrevendo a actividade desta Comissão e deixando sempre uma palavra de esperança e de incitamento à adesão de todos os pilotos profissionais a este movimento considerado irreversível.

Foram emitidos Boletins de Inscrição, distribuído o projecto de Estatutos, convocadas várias Assembleias, feitos vários contactos, denunciada a degradação sócio-profissional da classe, negociado um melhor Seguro Colectivo, etc..

Respondeu-se a vários ataques e insinuações que surgiram por parte de sectores da TAP e de alguma imprensa diária, mas procedimento diferente foi tomado em relação ao SNPVAC.

A circular de 8/9/76 (anexo nº 1) explicita claramente a atitude construtiva da Comissão Organizadora, nomeadamente no ponto 6: "Recebeu esta Comissão vários ataques do Sindicato de Voo que judiciosamente evitou devolver apesar da argumentação variada e irrefutável que possui. Evitou devolver por várias razões:

a) Entende esta Comissão ser necessário e útil não criar um fosso de inimizade com o actual sindicato, pois estamos convictos que a nossa separação é um facto natural, dado que o crescimento e a defesa dos interesses dos seus associados se torna praticamente impossível, por rivalidades de todos conhecidas....
b) Estamos dispostos a refutar as acusações feitas, por sinal por pilotos, quando em reunião em que só estejam presentes pilotos, para que possam/ possamos argumentar e sentir ao vivo qual vontade da classe e em quem acredita..."

Nessa circular se dá também a conhecer, no ponto 8, "... do verdadeiro saque a que a Empresa, onde a maioria de todos nós trabalha, está a sofrer..."

Viveram-se meses de grande controvérsia junto da TAP e dos diversos organismos

oficiais (empresariais e públicos), na medida em que o SNPVAC se dizia legal representante dos pilotos e a Comissão Organizadora reivindicava a representação da grande maioria deles.

Seria fastidioso enumerarem-se todas as acções tomadas e os casos em que tal se verificou e que constam de comunicados lavrados por ambos os lados, cada um defendendo os seus pontos de vista.

Mas não deixarão de se apresentar as principais oposições ao trabalho da Comissão Organizadora (e posteriormente da Comissão Administrativa), com o único objectivo de obstarem à criação do novo Sindicato de Pilotos.

ACTIVIDADE DO SNPVAC (1974/1976)

É natural que o SNPVAC tivesse reagido negativamente ao movimento "secessionista" (sic) dos pilotos que ameaçava desmembrar esse Sindicato, não só por intermédio da Direcção, como de associados que defendiam a unidade do Sindicato, alguns expondo publicamente as suas posições no Boletim Informativo a que os tripulantes prestavam especial atenção nesse período.

Poderíamos compreender a resistência que nos era oferecida, mas não deixámos de lamentar certos processos, meios e linguagem utilizados e o clima de rotura e de confrontação para que as classes profissionais poderiam ter sido arrastadas.

DA DIRECÇÃO DO SNPVAC

Elementos da Direcção ou a ela ligados influenciaram a Comissão Sindical da Empresa, núcleos de partidos políticos, estruturas sindicais exterirores à Companhia e certa imprensa diária, a tomarem posições públicas contra o movimento de pilotos.

Pressionaram igualmente os diferentes Orgãos Directivos da TAP a não aceitarem os contactos das Comissões Organizadora e Administrativa do Sindicato de Pilotos em formação, arvorando-se como os únicos legítimos representantes dos pilotos.

A Direcção enviou "Notas de Culpa" e instaurou processos aos elementos mais activos da Comissão Administrativa, dirigindo-lhes mesmo cartas individuais.

A leitura de um Comunicado, duma Nota de Culpa e respectivas Conclusões e duma carta individualizada (anexos 5 a 8) tipificam as acções e atitudes tomadas.

Também os Relatórios de Actividades de 1975 e 1976 da Direcção lembram a "... secessão levada a cabo pelos pilotos...", apelando à "... unidade contra o divisionismo..."; ou perguntam: "... Que pretendem estes dirigentes sindicais de última hora que só sabem dividir e confundir os trabalhadores? ..."; ou então "... a Direcção do SNPVAC foi vilipendiada pelo secessionistas (sic) através do seu espírito elitista e demagógico..."

É também a própria Direcção que afirma: "... Acusados de políticos e partidários, nós batemo-nos pela unidade contra o divisionismo...." etc.

Porém, a tentativa mais forte para contrariar esse movimento irreversível dos pilotos teve lugar com a divulgação dum pormenorizado projecto de 37 páginas, intitulado Regulamento Orgânico Interno, a que o Relatório de Actividades de 1976 chama uma "velha aspiração dos associados do SNPVAC" e que foi elaborado por um Grupo de Trabalho formado em 1975.

A criação de Sectores e Assembleias Sectoriais de Tripulantes, aparentemente autónomas, com uma regulamentação e uma estruturação minuciosas, não deixaram de impressionar e fazer oscilar alguns pilotos indecisos e crentes na unidade do SNPVAC e na boa fé dos proponentes desse projecto.

Uma análise mais pormenorizada do Regimento da Assembleia Geral tornava claro que os interesses de cada Sector poderiam ser submetidos, em última instância, à votação de todos os tripulantes em A.G..

Assim, no artº 1º, "A Assembleia Geral do SNPVAC", era o "Orgão Administrativo que consubstanciava a vontade democrárica de todos os associados, ... podendo deliberar e pronunciar-se sobre todos os problemas da vida sindical ..."

E nos diversos organogramas apresentados, designadamente os que diziam respeito aos Orgãos Profissionais, as Assembleias e Direcçoes Sectoriais apareciam sempre subordinadas à Assembleia Geral.

BOLETIM INFORMATIVO DO SNPVAC

No B.I. de 10/10/76 (anexo nº 9), o editorial e um artigo de caixa são igualmente reveladores das posições assumidas pelos Corpos Gerentes do SNPVAC contra o "elitismo" dos pilotos, deixando já transparecer uma preocupação relativamente a outras cisões.

Na A.G. de 29/4/74, o "associado Silva Brito (copiloto)" tinha procedido à "denúncia de tentativa de divisão sindical entre PNT e PNC". Justificando essa posição fez publicar, no B.I. de 6/3/76 (anexo nº 10), uma reflexão sobre "a perspectiva de desintegração sindical", defendendo uma "profunda transformação", em "diálogo aberto e franco", em alternativa à "divisão que recusava".

Todavia, a dinâmica e as realidades subsequentes, demonstrando a irreversibilidade do caminho traçado pelos pilotos, acabou por convencer este reduto de apelo ao diálogo provocando a sua adesão à formação do SPAC.

Também frontais, mas reveladores de uma intransigência política e ideológica que a grande maioria dos pilotos não comungava, são os artigos do B.I. de 5/1/76 e de 6/3/76, do "associado nº 100 - Duarte Soares" (piloto) - (anexos 8 e 10).

No POR DENTRO [1] de 11/5/88 focaram-se algumas passagens destes artigos que podem agora ser consultados em anexo e que, pela linguagem utilizada e conceitos defendidos, não deixarão dúvidas quanto às orientações ideológicas pretendidas e que a formação do SPAC contrariava.

Ultrapassaram a nossa compreensão os epitetos de "... senhores habituais" ... "lidimos representantes de uma "classe oprimida"" ... que caiem nos braços da "sereia Fascista" ... e que não veêm "dois palmos à frente do nariz"..., a par de serem "... pessoas ... incapazes de estruturarem a ideia em qualquer razão válida e atraente...", pretendendo criar um sindicato que "... é um insulto à inteligência ... é obstrução à construção duma sociedade socialista; intelectualmente, socialmente, politicamente, é um aborto". E, em 6/3/76, interrogava: "... Pretendemos ou não avançar para uma Sociedade Socialista, rumo à Sociedade Comunista?..."

ASSEMBLEIAS GERAIS DO SNPVAC

As actas das inúmeras A.G. de 1974 e 1975 preenchem centenas de folhas manuscritas reproduzindo, normalmente, as gravações efectuadas.

Referir-se-ão, resumidamente, diversificadas intervenções ou acontecimentos significativos a que os pilotos acorreram em grande número e que possam, de algum modo, revelar a influência das transformações político-sociais, tanto individual como colectivamente. Ou votações que marcaram a vida profissional dos pilotos, ainda que, aparentemente, não tenham ligação com a formação do SPAC.

Em 1976 e até à legalização do SPAC, já com uma reduzida presença de pilotos, as actas ilustram sobremaneira a preocupação da cisão dos pilotos com intervenções e propostas em consonância com os Comunicados da Direcção do SNPVAC e que, por isso, é desnecessário repetir.

(1) Pela leitura dos 3 artigos "OS DOZE" dos POR DENTRO (Maio, Junho e Outubro de 1988) fica-se com a noção das razões que levaram doze pilotos a permanecer no SNPVAC e a tentarem, ultimamente e em grupo, inscrever-se no SPAC (Duarte Soares, Quaresma, Sousa Monteiro, Pedro Maya, Pinto Coelho, Carlos Ribeiro, António Carvalho, Ganchinho, Capela Ruivo, Frederico Blanc, Videira e Paulo Esteves). Um décimo terceiro, A.Madeira, requereu isoladamente a inscrição no SPAC em 1988 e a sua admissão foi aceite.

Assim, em 9/5/74, teve lugar uma A.G. do "Sindicato Livre (sic) do Pessoal de Voo da Aviação Civil", convocada pela recém-eleita Direcção, que se autonomeou Comissão Directiva, face aos acontecimentos políticos do mês anterior.

Propostas, moções e intervenções diversas, desde o pedido do associado A.Barros (piloto) "à Assembleia para que se pronuncie por um saneamento de ideias", até à proposta do associado Sousa Monteiro "para anulação da Assembleia anterior para efeitos de eleições" que foi vetada, sendo sancionada novamente a Direcção anteriormente eleita.

Também nesta A.G. foi apresentada a moção "C" de um grupo de associados e assinada por Cavaco (rádio-telegrafista), "... sobre os factos ocorridos quando da actuação de piquetes (1), em cumprimento de normas de segurança impostas pela Comissão Sindical...", que rezava assim: "1. Que seja redigida uma moção de censura aos colegas (pilotos), Ibarra, Emilio, Cervini e Severino. "2. Que a A.G. se pronuncie como deve ser classificada a atitude destes colegas em relação a este caso e a outros que existem actualmente".

Na A.G. de 16/9/74, estando presentes na mesa da Direcção, o Presidente Amadeu, o secretário Pedro Maya e o vogal Roberto Dias, (Chefe de Cabine) discutiu-se "matéria respeitante a antiguidades e escalonamento na categoria do PN", conforme o teor do comunicado 48/74 da Direcção do SNPVAC.

Ouviram-se várias e multifacetadas intervenções, umas defendendo a manutenção das quatro antiguidades existentes (companhia, serviço, categoria e classe), outras lutando pela imposição de apenas duas (companhia e serviço). Pretendia-se também o escalonamento na categoria (comando, copiloto, of. voo, C/C etc.) segundo a antiguidade de serviço na profissão (piloto, oficial de voo, comissário, etc.).

Segundo o relato da Acta, estas novas propostas foram aprovadas por maioria quando, no final de sessão, já se falava em convocar nova Reunião para continuar o debate da matéria em questão. No entanto foram negociadas de imediato com a TAP, com efeitos retroactivos.

Esta retroactividade mereceu a contestação (documento arquivado) junto da TAP, de pilotos que tinham sido contratados directamente para comando antes de 1974, porque, além de não lhes parecer correcta a extinção da antiguidade da função de comando, seriam ultrapassados por dezenas de pilotos se escalonados apenas segundo a antiguidade na profissão de piloto.

(1) Os piquetes de trabalhadores, que incluiram um piloto, identificados por braçadeira, com o pretexto de evitarem os roubos que lavraram na TAP, chegaram a vasculhar as pastas de bordo de tripulantes a que esses pilotos ofereceram resistência e, por isso, a moção de censura.

Em nova A.G., 30/10/74, os ex-elementos da Comissão Sindical, Pedro Maya, Sousa Monteiro e Alberto Soares (comunicado 6/75, do SNPVAC e Actas das A.G.), apresentaram as justificações que os tinham levado a negociar a retroactividade na TAP, tendo esta A.G. ratificado, por maioria, a interpretação dada pela Direcção. Não deixaram, todavia, de salientar que "a primeira assembleia (16/9/74) decorreu de modo bastante animado, se bem que confuso".

Na A.G. de 16/4/75, presidida por Sousa Monteiro, o secretariado da Direcção, Pedro Maya, leu partes de uma carta do Presidente do Sindicato, Amadeu Ferreira, em que este apresentava as razões do pedido de demissão por entender que os sindicatos "não podem ser trampolins de oportunistas ou tribunas de partidos políticos". A resposta é longa e incisiva por parte do mesmo secretário, tentando demonstrar o cunho presidencialista do Presidente e fazendo insinuações de desvios de fundos.

Estalou forte e acalorada discussão entre vários associados e entre o Presidente e o secretário, de tal modo que foi nomeada uma Comissão de Inquérito presidida por A.Madeira (piloto).
Em 8/5/75, a Comissão de Inquérito dá conta do resultado das investigações, não tendo encontrado matéria incriminatória.

Na A.G. de 24/4/75, em sessão extraordinária, é proposta "a suspensão imediata de toda a Direcção", desde logo suspensa, e a "nomeação de uma Comissão Administrativa". Esta C.A. foi nomeada na A.G. de 1/5/75 e, pela primeira vez, o SNPVAC fica presidido por um tripulante não piloto (A/B Isabel Beltrão).

COMISSÃO SINDICAL DA EMPRESA

A Comissão Sindical da TAP, alertada pela Direcção e delegados Sindicais do SNPVAC, tomou posições públicas conta a constituição do Sindicato de Pilotos. Nas negociações do ACT com a TAP dificultou e contrariou os acordos que abrangiam os pilotos.

Muito mais poderia ser dito sobre este assunto, mas a leitura do comunicado nº 15 da C.S./TAP (anexo nº 12) e o Manifesto dos Sindicatos Outorgantes do ACT/TAP (anexo nº 13) assinado por 16 sindicatos, entre eles o SNPVAC, deixam bem claro as posições assumidas pelos sindicatos e estruturas sindicais da Companhia.

A campanha orquestrada contra a formação do SPAC era articulada através de ideias, frases e atitudes que se foram tornando familiares. Tratava-se, para esses Sindicatos, da formação de um "Sindicato paralelo... contra os intereses dos trabalhadores e do Movimento Sindical Português, ... apelando para um espírito elitista ...". Alertavam para o "... perigo divisionista, ... de trabalhadores de acordo

com esquemas não sabemos ao serviço de quem, nem de que interesses ..." que não passariam de "... agentes do patronato ...", etc..

Através dessa C.S. e da própria Direcção do SNPVAC, gerou-se um movimento de contestação sindical exterior à Companhia para combater o nosso sindicato em formação, que chegou a ter eco nos governos da altura, designadamente no Ministério do Trabalho onde deparamos com grandes objecções ao processo de legalização do SPAC (era Ministro do Trabalho, o capitão piloto aviador Costa Martins).

Curiosamente, o próprio SNPVAC encontrava dificuldades no seio da Comissão Sindical que, no entanto, defendia! Leia-se, a propósito e relativamente à Contratação Colectiva ACT/TAP, o que diz o Relatório de Actividades de 1974 da Direcção do SNPVAC. "... Quanto ao sistema de contratação, através da Comissão Sindical reresentativa dos sectores mais importantes da Companhia muito havia que dizer.Viemos a verificar, na prática, ter esta Comissão vindo a permitir a actuação completamente demagógica de certos sectores, que não se pouparam ao trabalho de denegrir o nosso sindicato e os nossos próprios associados ...".

NÚCLEOS DE PARTIDOS POLÍTICOS

Os slogans utilizados e as diatribes lançadas sobre os pilotos faziam parte da rotina de militantes de partidos de esquerda/extrema esquerda, não destoando das ideias e acções em que tais partidos se empenhavam a nível regional ou nacional contra as "classes burguesas" e os "agentes do patronato", etc. Nunca compreenderam ou não quiseram compreender que os pilotos tinham (e têm) o mesmo estatuto de trabalhadores que reivindicavam para si próprios.

Os seus membros mais activos exercitavam, sempre que possível, essa actuação nas intervenções que iam fazendo nos plenários realizados no refeitório da Companhia.

Os militantes ou simpatizantes do PCP, tripulantes ou não, raramente embarcavam, nestes plenários, nas demagogias desses activistas, mas o terreno também não lhes era propício na medida em que se notava um confronto ideológico e de processos entre o Partido Comunista e os Partidos à sua esquerda.

Para se dar apenas um exemplo, anexou-se (nº 12) um Comunicado dos núcleos do PS/TAP, partido de feição mais moderadora, "reclamando-se de marxista" na TAP e nessa época, mas que também não deixou de tomar uma posição contra o "sectarismo e o pluralismo sindical" que a formação do SPAC estaria a provocar e cuja leitura é esclarecedora da "unidade sindical" que defendiam.

ASSEMBLEIA CONSTITUINTE DO SPAC

Convirá, neste ponto, fazer-se a leitura completa da circular de 21/10/76, (anexo nº 4), onde se dá conta dos resultados da histórica A.G. Constituinte levada a efeito no Instituto Superior Técnico e cuja convocatória se encontra também anexada (nº 3).

Foi, finalmente, o verdadeiro "teste da vontade dos pilotos", onde a Comissão Organizadora foi transformada em COMISSÃO ADMINISTRATIVA.

COMISSÃO ADMINISTRATIVA DO SPAC

Pela circular de 23/11/76, a C.A. deu a conhecer que, "a partir de hoje, o Sindicato dos Pilotos da Aviação Civil adquiriu personalidade jurídica com o registo no Ministério do Trabalho do processo de formação do mesmo, efectuado com bastante emoção". Nela se noticiava a adesão de um piloto duma Organização Bancária, dos pilotos da SANAGRI, da SATA e dos 5 pilotos da TAP Regional e se dizia que na TAP, com 96% das adesões, só não tinham aderido 13 pilotos, o que constituia "uma percentagem esmagadora".
Informava-se da renegociação provisória do Seguro até 23/2/77, difícil de ser conseguida por não termos existência legal e onde foi importante a acção de Anselmo Ribeiro (antigo negociador do seguro) que acompanhou as negociações com a Império (Egídio Lopes).

Nessa altura, já a Comissão se encontrava instalada na sede provisória, Largo Campo Pequeno, 19-2º Esq., gratuitamente cedida, no início, pela Sociedade Comando[1] e que foi a nossa sede até à mudança definitiva em Julho de 1978, para as actuais instalações.

As Comissões Organizadora e Administrativa sentiam-se apoiadas e permanentemente visitadas pelos inúmeros pilotos que as contactavam e ofereciam os seus préstimos. Sem ferir susceptibilidades, entendo ser justo mencionar o acompanhamento e a presença regular de António Palma.
Será o momento oportuno para deixar uma palavra de apreço pelo trabalho eficiente da nossa primeira (e ainda) funcionária D. Amélia Flores Dias e um sincero agradecimento ao Dr. Artur Gonçalves Lourenço que, com verdadeiro

(1) Comando-Sociedade de Serviços e Investimentos e Comércio de Imobiliários, SARL, foi fundada em 1/3/74 por um grupo de pilotos e cujos lucros revertiam para complementos de reforma. Teve como principal responsável o Cte. Lino. O aparecimento e evolução do SPAC tornaram desnecessários os objectivos dessa Sociedade, dissolvida em fins de 1988. A Comando forneceu todo o apoio administrativo, gratuito, às Comissões Organizadora e Administrativa do SPAC.

entusiasmo e dedicação, conduziu todo o processo de legalização do SPAC no Ministério do Trabalho(1). Acompanhou sempre os elementos da Comissão Organizadora a este Ministério, mesmo durante as longas horas à espera de audiências.
A título de curiosidade refere-se o desaparecimento dos Estatutos do SPAC só voltando a aparecer após porfiadas diligências em diversos departamentos do Ministério, pelo que foram entregues, em mão, na tipografia do Diário da República.(Durão, Palma, Egídio Lopes)

A sua publicação seria portanto atrasada, como se dá a conhecer pela Circular de 28/12/76, onde também se pedia a colaboração e inscrição de voluntários nos Grupos-Tarefa constituídos: Grupo ACT (Vieira da Silva, Padrão), Grupo Aposentação (Casqueiro), Grupo Seguro (Egídio Lopes), Grupo Actividade Administrativa (Durão, Palma), Grupo IFALPA (Portas), Grupo Acto Eleitoral (Padrão), Grupo Delegados Sindicais (Gonzaga), Grupo Segurança de Voo (Baptista Costa).

Assim, foram estes Grupos desenvolvendo o seu trabalho seguidos de perto pelo redobrar de insinuações e ataques contra essa maioria de pilotos e a sua pertinácia em terem conseguido um objectivo julgado inacessível por muitos: A criação do SINDICATO DOS PILOTOS DA AVIAÇÃO CIVIL - SPAC.

A PRIMEIRA ASSEMBLEIA ELEITORAL DO SPAC

Como documento historicamente importante no processo democrático, anexou-se (nº 14) a Convocatória da Primeira Assembleia Geral Eleitoral, assinada pelo Presidente da A.G., Humberto Iva Delgado, para os dias 16 a 20 de Maio de 1977.

Foi eleita a lista presidida por Santa Maria, substituído, em Maio de 1978, por Magalhães.

(1) O processo do nosso Sindicato e a pasta que o guardava estavam tão bem apresentados, que os juristas presentes comentaram ser uma pena terem de desfazer, por razões processuais, o melhor e mais bonito processo ali entrado! Cita-se, a propósito, a actuação ponderada e isenta do Dr. Vieira Mesquita na admissão do nosso processo no M.T., não obstante a grande confusão e os inúmeros e variados processos que entravam diariamente naquele Ministério.

ORGANIZAÇÕES INTERNACIONAIS DE PILOTOS

IFALPA - International Federation of Airline Pilots Associations

As primeiras cartas enviadas para a IFALPA e BALPA [1] são referidas na Acta nº 3, de 10/1/58 da Comissão Directiva do SNPVAC. Embora houvesse uma Secção IFALPA orientada por Carmona a partir de 1964, os pilotos portugueses só se fizeram representar pela primeira vez, em 1967, em Madrid, na XXII Conferência Anual, por Braz de Oliveira.

O Presidente do SNPVAC, Carmona (1968-1971), activou esses contactos, com participações em 1968 (Casqueiro), 1969 (Carmona e Casqueiro), 1970 (Carmona e Braz de Oliveira).

Neste ano (1970), celebrando-se as bodas de prata da Confederação, a Conferência Anual teve lugar em Londres, onde foi apresentada uma proposta para a realização do Congresso, em Lisboa, em 1972. Para isso foi necessário contornar antecipadamente alguns obstáculos de ordem económica e política no nosso país.

Não se tendo realizado tal projecto, na Conferência Anual de 1971 Casqueiro apresentou nova candidatura para 1973. Como a Direcção do SNPVAC não concretizou a efectivação da proposta até 1972, perdeu-se essa oportunidade, única na altura, de se promover uma Conferência Internacional no nosso país, onde os projectos e os problemas dos pilotos seriam discutidos por processos verdadeiramente democráticos.

Legalizado o SPAC, em 1976, tornava-se imperiosa a sua rápida admissão na IFALPA, como representante da grande maioria dos pilotos portugueses, como Sindicato independente a nível nacional e porque se previa a necessidade de um forte apoio dessa Organização nas lutas laborais que se avizinhavam.

Um grupo constituído por Portas, John Casqueiro e Egídio Lopes estabeleceu os contactos devidos e organizou o processo conducente a tal admissão. Estes dois últimos pilotos estiveram presentes na Conferência Anual da IFALPA, onde a entrada do SPAC poderia arrastar a expulsão simultânea o SNPVAC, não mais representativo de pilotos. Este facto, inédito nos anais desta Federação Internacional, provocou acesa polémica entre algumas delegações.

Mas para uma melhor percepção do que se passou, faz-se um resumo das passagens mais significativas relacionadas com este tema do extenso relatório do "delegado à XXXII Conferência Anual IFALPA, realizada em Brighton, Inglaterra, de 17/3/77 a 22/3/77" (Egídio Lopes).

(1) BALPA, British Airline Pilots Association, a quem foi solicitado constituir-se como proponente do SNPVAC

"... Na sequência de contactos anteriores (em Madrid, entre a IFALPA e Portas, Egídio Lopes e Vieira da Silva), o Cte. Monteverde, da ASPLA [1] e também Vice-Presidente Regional daquela Federação, bem como o Presidente da OIP (Organização Iberoamericana de Pilotos), Cte. José Campoy, demonstraram a sua solidariedade e todo o apoio à causa dos pilotos portugueses do SPAC ...

... A experiência e conhecimentos de J.Casqueiro facilitaram os restantes contactos em Brighton....

... Foi apresentada a nossa situação e o respectivo pedido de adesão à IFALPA. Não se levantou qualquer objecção à nossa entrada. John Casqueiro prestou alguns esclarecimentos que foram solicitados ...

... Gerou-se um pouco de discussão sobre a expulsão ou não do SNPVAC. O delegado italiano referiu-se à não representatividade deste Sindicato no que respeita a pilotos e ao facto de existir finalmente uma "Airline Pilots Association" com mais de 90% dos pilotos. Afinal o que era a IFALPA, senão uma Associação Internacional de "Airline Pilots Associations?" A associação italiana (Cte. Bruno d'Alva) foi o nosso "Sponsor". Pela nossa parte nunca foi sugerida a expulsão do SNPVAC ...

... Foi-nos comunicada a decisão unânime do Committee "F" em propor ao plenário a nossa admissão e, simultâneamente, a expulsão do SNPVAC...

... O Cte. O'Donnell (EUA), como "chairman do Committee F", fez uma defesa cerrada da proposta deste Committee, no que foi secundado e apoiado pelas delegações Espanhola (Cte. Monteverde), Italiana (Cte. Bruno d'Alva) e Venezuela (Cte. Fernandez) ..."

A resistência do Presidente da IFALPA e de uma outra delegação em expulsar, ao mesmo tempo, o SNPVAC, foi desmuronada quando o Cte. Monteverde informou que o Presidente deste Sindicato nem poderia estar ali presente para defender a sua posição por ser um comissário de bordo!

"Convites: - O Presidente da OIP (Cte. José Campoy) irá formalizar por escrito o convite que nos foi feito para assistirmos, como observadores, à conferência da OIP, a realizar no Chile em Dezembro de 1977. Tanto o Cte. Campoy como as delegações da OIP contactadas demonstraram um forte desejo da nossa Associação se tornar membro da OIP, ainda que se tivessem de contornar certas dificuldades económicas da nossa parte. Na minha opinião, acho que devemos estar presentes na Conferência como observadores. Considero a OIP um grupo com muitos pontos comuns (língua, cultura, etc.) e que funciona já como um "grupo de pressão" que não é de desprezar. ..."

(1) ASPLA - Associação Sindical dos Pilotos Espanhóis, agora SEPLA

A sede da IFALPA é em Londres e tem delegações permanentes na cidade do México e em Montreal-Canadá. O delegado nesta cidade é o representante permanente na sede da ICAO, prova do reconhecimento oficial da IFALPA como porta-voz da opinião dos pilotos.

A 37ª Conferência Anual realizou-se em Lisboa, em Março de 1982.

A cobertura mundial é feita por Vice-Presidentes Regionais.

OIP - Organização Ibero-Americana de Pilotos

O VI Congresso Anual teve lugar em Santiago do Chile, de 21 a 23/12/77, onde o SPAC esteve presente na qualidade de observador (Egídio Lopes), tornando-se membro efectivo no ano seguinte, no decorrer do VII Congresso, em El Salvador. Como é natural em reuniões deste género, discutiram-se diversos temas ligados a aspectos técnico-profissionais dos pilotos (medicina aeronáutica, segurança, legislação, trabalho, etc.).

Assistiu-se, pela primeira vez, à exposição de um longo estudo sobre o ESTATUTO DE COMANDANTE DE AERONAVE, feita pelo Cte. Indalecio Rego, de nacionalidade espanhola, reputado jurista internacional e também licenciado em Ciências Políticas e Económicas.

A partir desse estudo, o Comité-Jurídico da OIP, de que fazia parte o SPAC (Egídio Lopes) foi dando forma a um Estatuto definitivo.

De salientar a excelente orientação do seu Director, Cte. Cembranos, da ASPLA, advogado.

Esse Estatuto foi aprovado em Portugal, com ligeiras adaptações face às leis nacionais introduzidas pelos Dr. Vasconcelos e Cte. Primavera, também jurista. (Dec.Lei 71/84, de 12/2/84).

Os pilotos portugueses foram os primeiros, em todo o mundo, a obter um Estatuto deste género e com a força de lei. (Em contrapartida, Portugal é o país com o mais velho e obsoleto Regulamento de Navegação Aérea em vigor, promulgado pelo Presidente da República, Marechal Óscar Carmona, em 25/10/1930!).

A OIP foi fundada em 1973. A sede, em Bogotá-Colômbia, foi transferida para a cidade do México em 1984. Reúne os pilotos de Portugal, Espanha e dos países latino-americanos que, baseados numa cultura ibérica idêntica, tentam solucionar os problemas comuns, lançando estudos diversos e complementando a

actividade da IFALPA.

Realizou-se em Lisboa, em 1984, o XII Congresso Anual.

EUROPILOTE - European Organization of Airline Pilots Associations

Está sediada em Amsterdão. Esta Organização já aparece mencionada no Relatório de Actividades de 1974 da Direcção do SNPVAC, em que fora recebida a documentação necessária à qualidade de observador e que o associado Baptista Costa (piloto) levou para Zurich a fim de ser formalizado o pedido de admissão. Mas, somente em Março de 1980 se verificou a adesão dos pilotos através do SPAC, num processo conduzido pelo associado John Casqueiro.

Embora haja pilotos Europeus admitidos na Europilote que pertencem a países não aderentes à CEE, esta Organização Regional assume um papel importante na presente fase de evolução da Comunidade Europeia a caminho da abertura dos espaços aéreos e da livre concorrência. Tudo isto já está patente nos estudos de normalização de licenças de voo, da regulamentação de trabalho e duma lista de senioridade comum, a traduzir um conceito supranacional da integração europeia.

A Europilote funciona como um corpo regional da IFALPA na medida em que os seus membros têm de ser também associados desta Federação.

RELAÇÕES INTERNACIONAIS

Alguns associados menos ligados ou conhecedores desta Actividade Sindical, poderão questionar a decisão inicialmente tomada e a necessidade de pertencermos às três Organizações Internacionais de Pilotos.

A este respeito e porque se mantém actual, recorrerei a excertos de um artigo publicado em 1977 (Egídio Lopes).

"As relações bilaterais e internacionais entre Estados são cada vez mais necessárias e vantajosas, embora, por vezes, bastante difíceis e delicadas ou não fossem elas eminentemente políticas e económicas.

Mas os contactos internacionais existem também entre grupos profissionais de diferentes países e podem constituir significativas achegas para a aproximação e compreensão entre os povos.

É o caso, por exemplo, das Associações Sindicais de Pilotos da Aviação Civil de muitos países, que já atingiram formas de solidariedade, cooperação e de assistência mútua eficazes e mesmo invejadas, porque desvinculadas de pressões político-ideológicas .... a par do desenvolvimento técnico-operacional acompanhando e colaborando no avanço tecnológico e liderando ou participando nas mais variadas áreas de estudo ligadas à profissão de piloto da Aviação Civil....

... As associações pertencentes à OIP são, na sua quase totalidade, membros da IFALPA e as da EUROPILOTE pertencem todas àquela Federação....

... É evidente que determinados problemas poderão encontrar soluções a nível regional [1], sem haver necessidade de sobrecarregar e de recorrer permanentemente aos serviços da IFALPA, ainda que esta Federação tenha os seus Directores Regionais espalhados pelo mundo e que assistem a algumas das reuniões da OIP e EUROPILOTE. Também não constitui novidade a existência de grupos de pressão em todas as Organizações Internacionais. As associações espanhola e portuguesa sensibilizadas, através de afinidades e interesses comuns, para as preocupações das diferentes áreas geográficas, poderão desempenhar, neste capítulo, um elo de ligação no seio das diversas organizações. Afinal são as únicas associações sindicais que podem pertencer, simultaneamente, às três Organizações Internacionais de pilotos, justificando-se, assim, a necessidade de uma melhoria das relações bilaterais entre os pilotos de ambos os países..."

(1) Estabelecendo um paralelismo geográfico com outras Organizações Internacionais, poder-se-á comparar a IFALPA, à ONU (política), à ICAO (Aviação Civil-Estados), à IATA (Aviação Civil-Companhias Aéreas), etc; a EUROPILOTE, à CEE, ao EUROCONTROL, à ECAC, etc; a OIP ao Pacto Andino; etc. Não será surpresa qualquer futura regionalização dos pilotos africanos com uma configuração territorial semelhante à OUA.

O que foi divulgado na altura não perdeu actualidade, excepto no que respeita ao aparecimento posterior, em 1987, duma outra Organização Regional - ASIAN PILOTS LEAGUE - que engloba pilotos de países asiáticos.

CONFLITOS LABORAIS

Não se pretende fazer a história dos conflitos laborais subsequentes à formação do SPAC, sempre em crescendo perante a pouca receptividade das entidades empresariais e oficiais às reivindicações dos pilotos. Em determinadas ocasiões, essa falta de receptividade ocultou outros desígnios menos transparentes, tendo obrigado os pilotos a uma permanente atenção e análise das situações.

Considera-se, no entanto, útil, uma abordagem resumida desse período, com as consequências resultantes da requisição civil dos pilotos decretada pelo Governo e das formas de luta utilizadas.

Lançarei mão, mais uma vez, de um relato da época (Egídio Lopes) apresentado no Congresso da OIP (Dez.1977) não obstante a qualidade de observador do SPAC.

Assim, foram enumeradas as degradadas condições económicas e sociais, (por ex.: horários de trabalho de 17 horas com tripulação simples, salário líquido de um copiloto semelhante às remunerações dos condutores das carrinhas, etc), "pelo que seria inevitável uma reacção dos pilotos através do seu novo Sindicato...."

".... E o Presidente da TAP resolveu ainda fazer mais exigências para poder dar execução a um programa de verão sobrecarregado. Queria, assim, mediante um pagamento ridículo, que os pilotos trabalhassem sempre que necessário, o que em nosso entender afectava a segurança de voo e era contrário ao convénio laboral em vigor.

Vimo-nos obrigados a desencadear um "slow down" para chamar a atenção para os problemas que nos afectavam....O Governo decretou então a requisição civil dos pilotos do SPAC com o pretexto de estarem a sabotar a economia nacional.

De tudo isto fomos informando sempre a IFALPA e chamámos a atenção do Governo e da Administração da TAP para as consequências negativas que se estavam a fazer sentir na segurança de voo, devido ao "stress" que os pilotos acumulavam.

Depois de dez dias de requisição civil que cumprimos disciplinadamente, mas sempre em "slow down", o Governo decidiu retirá-la, porque não surtia efeito. A televisão, rádio e jornais iam publicando a argumentação oficial, com comentários negativos para os pilotos, enquanto que davam pouca ou nenhuma atenção aos nossos comunicados.

Como o processo não resultou, o Presidente da TAP demitiu o DOV (Cte. Hugo Damásio) e nomeou outros Comandantes mais antigos para ocuparem funções de chefia. Com os pilotos do nosso Sindicato fortemente unidos, os Verificadores e Chefes de todas as Divisões de Voo demitiram-se, por solidariedade, com o Director de Operações.

Tudo isto (o que é muito importante como experiência) em coordenação e de acordo

com a orientação do Sindicato.

Os dois primeiros nomeados (Cte. Ribeiro e Cte. Braz de Oliveira) foram despedidos por recusarem ocupar o lugar, ao mesmo tempo que eram instaurados processos de despedimento a dez Verificadores de Voo. A seguir são indigitados três pilotos que se aproximavam da idade de reforma (DOV, Cte. Maya; Piloto Chefe, Cte. Ferreira; Chefe Divisão B.727, Cte. Soares). Os Verificadores continuaram a negar qualquer colaboração....

... O SPAC decretou então uma greve, de acordo com a lei, por tempo indeterminado até que os pilotos despedidos e o Director de Operações de Voo voltassem a ocupar as funções que tinham anteriormente.

De novo, o Governo decreta a requisição civil dos pilotos por 90 dias, podendo prolongar-se automaticamente. ... Não aceitámos esta imposição e iniciámos uma greve total. ... Ao fim de três dias chegou-se a um acordo com o Governo [1]. Os pilotos voltaram a ocupar as suas funções e os Administradores da TAP foram exonerados...."

(1) As greves foram desencadeadas após esgotadas todas as tentativas de solução e de diálogo por parte do SPAC.
- Nesse ano, 1977, eram: 1º Ministro, o Dr. Mário Soares e Min. dos Transportes, o Dr. Rui Vilar, mas o interlocutor final acabou por ser o Min. da Defesa, Gen. Firmino Miguel. (Foi importante o papel de mediador do associado H. Delgado).
- Durante a greve de 1980, em que se deu uma rotura nas negociações e se atingiu um impasse total, era 1º Min., o Dr. Sá Carneiro. Foi o P.R., Gen. Ramalho Eanes, sempre informado e em estreito contacto com o DGOV (Cte. Hugo Damásio), quem conseguiu uma saída para a situação.
A greve por tempo indeterminado resultou bastante comprometedora por ter permitido aproveitamentos alheios aos objectivos pretendidos pelos pilotos.

COMENTÁRIOS FINAIS

Para complementar a finalidade deste trabalho, permita-se-me deixar alguns comentários sobre o actual momento sindical.

A actividade do SPAC pauta-se por um dinamismo permanente e por uma constante atenção aos fenómenos e evoluções sociais, económicos e políticos do país e, ultimamente, da Europa (CEE), sem descurar o desenvolvimento tecnológico da Aviação Civil.

E se os tempos passados foram decisivos na defesa dos legítimos anseios dos pilotos portugueses da Aviação Civil, os que se aproximam não têm menos importância face aos desafios e transformações já em curso provocados, essencialmente, pela integração comunitária do nosso País.

- INTERNACIONALMENTE, e a curto prazo, a nossa especial atenção e participação devem ser canalizadas para as orientações que a EUROPILOTE pressionará junto da CEE, pois as directrizes desta Comunidade sobre uma normalização laboral começam-se já a desenhar. Mas também não podemos esquecer a situação especial que usufruimos, como charneira, juntamente com os espanhóis, entre três Organizações Internacionais de Pilotos, além de um certo relacionamento privilegiado com os pilotos dos PALOP [1].

- A NÍVEL NACIONAL, impõe-se a continuação de um dialogante relacionamento com os outros dois Sindicatos de Pessoal de Voo (SNPVAC e STVAC) na defesa de interesses comuns aos tripulantes técnicos e comerciais. Todavia, não devemos esquecer que a independência face às forças políticas, partidárias e sindicais em confronto, foi um estímulo para a fundação do SPAC.

- Nas relações com as EMPRESAS EMPREGADORAS, o SPAC teve sempre a noção exacta de que é do equilíbrio entre uma boa gestão empresarial e o realismo das reivindicações sindicais que nascerá uma desejável paz social, indispensável agora para vencer as novas e próximas exigências da concorrência no mercado europeu.

(1) PALOP - Países Africanos de Língua Oficial Portuguesa.

- INTERNAMENTE, começa já a despontar uma nova realidade com o inevitável aparecimento de jogos de influência entre pilotos trabalhando para diversas empresas. É uma situação normal em muitos países. Que os pilotos portugueses, independentemente das funções que desempenham e sobrepondo-se a interesses individuais ou de grupos, saibam preservar a integridade e a dignificação da classe que pertencem.

Lisboa, 15 de Maio de 1989
Egídio Lopes

DOCUMENTAÇÃO E TESTEMUNHOS:

Documentos: - Arquivos do SPAC, SNPVAC e Comissão de Trabalhadores da TAP.
- Dos Associados: Marcelino, Morbey e Egídio Lopes.
- Bibliografia mencionada e Decretos-Lei.

Testemunhos:- Associados: Noronha, Marcelino, Carmona, Braz de Oliveira, Casqueiro, Hugo Damásio, Morbey, Amadeu, Lino, Padrão, Egea, Gonzaga, Helder Moura, Anjos, José Vilhena.

NOTA: Existe um património cultural que faz parte da actividade sindical dos Pilotos da Aviação Civil (Livros de Actas, de A.G., de Posse, Documentos diversos), sob a administração do SNPVAC, que deveria pertencer também aos arquivos do SPAC. A actual Direcção do SNPVAC, não só permitiu o acesso e a consulta de toda a documentação, com o apoio da funcionária Bernardete (neste Sindicato deste 1970), como demonstrou estar disponível para se poderem fotocopiar ou microfilmar os arquivos comuns.

CORPOS GERENTES, ASSESSORES E FUNCIONÁRIOS: 1976-1989

COMISSÃO ADMINISTRATIVA DO SPAC - SINDICATO DOS PILOTOS DA AVIAÇÃO CIVIL

1976 Durão, Casqueiro, Pinto Guedes, Vieira da Silva, Egídio Lopes, Baptista Costa, Gonzaga e Padrão.

CORPOS GERENTES DO SPAC AO LONGO DOS ANOS:

1977/1979 ASSEMBLEIA GERAL: Delgado, Carneiro e M.Cunha.
DIRECÇÃO: Santa Maria, José Morgado, Souto, Décio Fragoso e Nuno Vaz.
Em Setembro/77 Décio Fragoso foi substituído por Paulo Amado.
Em Maio/78 Santa Maria foi substituído por Magalhães.
CONSELHO FISCAL: Egídio Lopes, Garcia e Helder Tormenta.

1979/1981 ASSEMBLEIA GERAL: Rebordão, Carneiro e Correia de Barros.
DIRECÇÃO:Cunha Lopes, Sales Gomes, Morais Castro, Patacho e J.Baptista.
CONSELHO FISCAL: A. Fernando, S. Azevedo e Luís Victor.

1981/1983 ASSEMBLEIA GERAL: Graciano, Pedro Dias e Vellez Caldas.
DIRECÇÃO:Cunha Lopes, A.Fernando, Sá Barros, Morais Castro, Guedes Borges, Luís Silva e Inocentes.
CONSELHO FISCAL: Coutinho Ramos, Sacoto e Castro Barros.

1983/1985 ASSEMBLEIA GERAL: Norton, Garcia e Santos Rodrigues.
DIRECÇÃO: Lima Basto, Carneiro, Eurico, Carvalho Gomes, Vellez Caldas, José Damásio e Carlos Teixeira.
CONSELHO FISCAL: Costa Santos, Sebastião e Gonzaga.

1985/1987 ASSEMBLEIA GERAL: Santa Maria, Lopes Lobo e Edgar.
DIRECÇÃO: Magalhães, Pontes, Castro Barros, Carvalheira, Garcia, Ferreira Santos e Capela.
CONSELHO FISCAL: Gonzaga, João Rodrigues e Helder Ferreira.

1987/1989 ASSEMBLEIA GERAL: Braz de Oliveira, R. Ferreira e Guedes.
DIRECÇÃO: Vieira da Silva, S.Azevedo, Rui Ferraz, Carvalheira, Anjos e Malta Dias.
CONSELHO FISCAL: Gonzaga, Helder Ferreira e João Rodrigues.

ASSESSORES JURÍDICOS E ECONÓMICOS QUE ACOMPANHARAM AS DIRECÇÕES:

DESDE 1976	Dr. Artur Gonçalves Lourenço
1977	Dr. Luis Cardoso de Meneses
1977	Dr. Luis Nascimento
1977/1978	Dr. José Luis Magalhães Pereira
1977 até MAR/84	Dr. Jorge Ponce de Leão
1979/1980	Dr. Abel Mesquita
1982 até FEV/85	Dr. Natalino Vasconcelos
DESDE 1983	Dra. Amélia Gonçalves
DESDE 1984	Dr. Jaime Dória Cortesão
DESDE 1984	Dr. Augusto Ferreira do Amaral
1986 até DEZ/88	Dr. Victor Neves
DESDE 1977	José Valdemar de Oliveira (Contabilista)

FUNCIONÁRIOS DO SPAC:

Desde 1976: Maria Amélia Flores Dias. 1977/1983: Maria Amélia Gonçalves. Desde 1977: Maria Isabel Gomes Paula. Desde 1978: Maria Gisela Fialho Durães. Desde 1978: José Bretes da Cunha Alves. 1979/83: Helder Gil Ferreira. De 1980 a 1988: Joaquim Bastos da Silva Lopes. De 1982 a 1985: Ana Luísa Luz Cunha. Desde 1982: Ângela Margarida Pires. Desde 1988: Silvina Maria Henriques.

ANEXOS (1 A 14)

ANEXO 1

SINDICATO DE PILOTOS PROFISSIONAIS DA AVIAÇÃO CIVIL

(EM ORGANIZAÇÃO)

Circular 8/9/76

Senhores Pilotos

1 - Um novo impulso foi dado à Nossa Iniciativa.
É chegado o momento apropriado, por diversas razões, para nos lançarmos na criação do Nosso Sindicato.
Necessário no entanto que os Pilotos se consciencializem da imperiosa presença da Grande Maioria, na Assembleia Constituinte, a fim de que nela, se encontre a maior legitimidade e força de classe.
Apontamos para o dia 12 de OUTUBRO próximo.
Oportunamente será divulgada a Convocatória.
Lembrai-vos: da Vossa presença depende a Vossa defesa de interesses justos, são esquecidos e menosprezados nos últimos anos.
TODOS exigimos que estejamos TODOS presentes.

2 - Contactou esta Comissão, um Jurista que nos garante a defesa dos nossos interesses. É pessoa experimentada, Juiz de Direito e que está entusiasmado com a nossa iniciativa.

3 - O membro da Comissão Organizadora Snr. Padrão, na última reunião de Pilotos manifestou vontade de sair desta Comissão. Fica entretanto com uma missão aliás importante, de elemento de ligação entre esta Comissão e o Sindicato de Voo. Claro se torna, que continuamos a contar com a sua preciosa colaboração e até a considerá-lo como fazendo ainda parte desta Comissão.

4 - No último Comunicado houve uma falha imperdoável. Não publicámos a lista do último curso de Pilotos "ab initio". Pedimos desculpa, mas como aqueles constituírem um grupo homogéneo, o objectivo proposto será nos tanto alcançado.

5 - Teve esta Comissão a preocupação de estar presente na reunião que a Comissão Sindical da TAP fez, na passada semana, com o Pessoal Navegante. Estivemos presentes dois membros, que a título individual e a título representativo deste Sindicato em organização, levantaram várias questões consideradas importantes.
Esta Comissão concluiu os seguintes factos:
a) É verdade, se não utopia, pensar que os nossos mais justos interesses sejam defendidos em plenários de qualquer empresa.
b) É verdade, se não utopia, também pensar que a Comissão Sindical aceitará as nossas aspirações através do Sindicato de Voo, órgão sem prestígio e força contratual, dada a divisão interna que nestes últimos anos os seus Dirigentes criaram, aliada à sua estrutura obsoleta. A prova do que declaramos é fácil pois basta reparar, a título de exemplo, na falta de apoio que a actual Direcção tem, por parte da massa associativa. São as pessoas do costume apoiadas pelos senhores habituais em que as ideologias se sobrepõem aos interesses da grande maioria.
A Comissão Sindical reconhecendo isto explora esta divisão escandalosamente. E dizemos escandalosamente conforme iremos provar no ponto 8 desta Circular.

c) Não nos resta senão, criar um organismo que defenda a classe, que será e foi sempre a primeira a ser atacada. Há que organizá-lo. Há que estruturá-lo. Será o Sindicato de Pilotos.

6 - Recebeu esta Comissão vários ataques do Sindicato de Voo que judiciosamente evitou devolver apesar da argumentação variada e irrefutável que possui. Evitou devolver por várias razões:

a) Entende esta Comissão ser necessário e útil não criar um fosso de inimizade com o actual Sindicato pois estamos convictos que a nossa separação é um facto natural dado que o crescimento e a defesa dos interesses dos seus associados, se torna praticamente impossível, por rivalidades de todos conhecidas. A não ser que o Sindicato de Voo se queira servir da força técnica e social que os Pilotos representam em qualquer País para atingir certos objectivos. Mas acreditamos ainda não ser este o caso. Portanto, a exemplo do que se passou em tantos países de liberdade sindical e em que os sindicatos têm na realidade força (todo o comum sabe em que países é que os sindicatos têm de facto força e em quais... não a têm), a exemplo do que se passou em tantos países, dizíamos nós, verificarem-se separações de sindicatos quando tal se tornou útil para uma ou ambas as partes.
Há que aceitar este facto como natural.

b) Estaremos dispostos a refutar as acusações feitas, por sinal por Pilotos, quando em reunião em que só estejam presentes Pilotos, para que possam/possamos argumentar e sentir ao vivo qual a vontade da classe e em quem acredita.

7 - Contamos que o Sindicato de Voo numa manifestação correcta de bom senso não tente impugnar a formação do nosso. Seria à nascença, criar um fosso inimizade que não seria útil e frutuoso para nenhum de nós.

É necessário que acreditem que a nossa decisão é irreversível, que possíveis "guerras" só nos unem e fortalecem e que estamos dispostos a ir a tudo, para criarmos um organismo de classe que defenda os Pilotos, como sentimos que devem ser defendidos.

8 - Tem esta Comissão conhecimento do verdadeiro saque a que a Empresa onde a maioria de nós trabalha está a sofrer. Não é a Empresa, é o País, são os trabalhadores de todo o País. Um verdadeiro escândalo. Passamos a enumerar factos crentes de que somos o primeiro organismo a denunciar esta rapinagem progressiva. Todos temos bem presentes, nos plenários em que foram discutidas as posições e vencimentos do pessoal de voo a demagogia e a mentira que se gerou contra a classe, com um objectivo perfeitamente definido. Como tal, foi negociado um ACT, na base de que o pessoal de voo era quem podia suportar mais o aumento do custo de vida e que se tornava necessário proteger as classes mais desfavorecidas. Princípio que aceitamos correcto, mas que se traduziu em nítido golpismo conforme demonstramos em casos abaixo descritos. Aliás esta posição mantem-se, salvo erro, desde 1970. Na reunião com a Comissão Sindical na passada semana o O/S Snr. Cavaco afirmou que se torna necessário estreitar ainda mais o leque salarial. Insurgimo-nos contra isso pois por certo a TAP deve ser a empresa no género (CP, Arrastões de Pesca, Marinha Mercante, etc.) em que o leque salarial é menor. Internacionalmente, por exemplo, na AEROFLOT o leque é de 11x1 e na TAP é de 8x1 não deduzindo encargos fiscais que naquela empresa não existem e que nesta se traduzem por um leque real de 6,5x1. O representante do Sindicato dos Electricistas Snr. Marcelino frisou que a Comissão Sindical continua a estar convicta de que o pessoal de voo é quem melhor pode suportar o custo de vida. Pasmai com estas afirmações após lerem o que a seguir se segue, aliás obtido através do actual ACT.

ANEXO 2

SINDICATO DE PILOTOS PROFISSIONAIS DA AVIAÇÃO CIVIL

(EM ORGANIZAÇÃO)

CIRCULAR 14/9/76

1- Aproxima-se a passos largos a data da formação do Nosso Sindicato, meta que alvejamos há longo tempo e que prometemos alcançar, na Assembleia de Pilotos, realizada no I.S.T. e em que fomos clara e inequivocamente mandatados para tal.

Confirmamos a data da Assembleia de Formação para o dia 12 de Outubro próximo.

Que venham todos.

Apelamos para aqueles Pilotos, felizmente poucos, que ainda mantêm uma posição indecisa. Venham à Assembleia. Verifiquem o entusiasmo que envolve a Classe por terem finalmente a possibilidade de se organizarem num Sindicato homogéneo, preocupado em defender os Pilotos tão maltratados nestes últimos tempos. Participem e discutam. A Vossa presença é preciosa. As vossas dúvidas serão esclarecidas.

Faremos um sincero apelo aos Pilotos mais antigos, aos Pilotos da Velha Guarda, que tanto prestígio alcançaram (lembramo-nos perfeitamente do respeito e consideração com que eram tratados, nos bons tempos, respeito e consideração que se tornava extensivo a todo o Pessoal Navegante); fazemos um apelo de comparência à Assembleia, não só porque é do interesse de todos como também porque, com a Vossa presença, prestigiariam e dariam mais força à iniciativa.

Que estejam todos.

É a última oportunidade, de organizados defendermo-nos dos ataques, das vergonhas até das injustiças. Em certos sectores do País e da Empresa desconhecem a nossa situação actual. Encontram como justificação uma perfeita manipulação da Classe e um "comodismo" inerte que urje vencer. Concordamos com esta opinião.

Há que vencer a manipulação e o comodismo. Para isso estamos motivados. Para isso precisamos de Vós. Participem.

2- Seguro de Voo- Está esta Comissão consciente de que é uma preocupação de todos os pilotos a manutenção do citado seguro.

Claro que vamos mantê-lo e se possível melhorá-lo, a curto prazo. Na actual Companhia ou noutra qualquer já contactada e que se mostrou muito interessada.

A título de informação, lembramos que o actual ACT artº. 121 diz que o pessoal de terra quando se desloca em serviço ou em serviço de voo tem direito a um seguro de vida pago pela Empresa no valor de 2.000 contos. Que cada um veja qual o valor do seu seguro e quanto paga por ele. Parece até, que sendo estranhos à Empresa, não nos arriscamos mais vezes que os outros empregados ou então que a nossa "carne" é mais barata.

Que bem defendidos têm sido os nossos direitos há uns anos a esta parte.

3- Mas há tantos casos. O mais recente chegado ao nosso conhecimento, foi o do Plenário da Comissão Sindical TAP que votou por maioria tirar-nos a pegalia de consequências que se vão reflectir na pon-

tualidade das partidas dos aviões, a regalia, diríamos nós, do transporte aguardar 3 minutos, pela presença dos tripulantes a transportar. Interessante tal decisão. Lamenta-se que entre outros não fossem esclarecidos das milhares de horas de trabalho por ano , que os tripulantes esperam, sem receber horas extraordinárias por culpa da inépcia da incúria e da incompetência de tantos serviços de terra.

Mais uma prova a demonstrar que o Sindicato do Voo não consegue manter as mínimas regalias do PN através da Comissão Sindical. Claro que já não falamos, por desnecessário, da capacidade para se adquirir novas condições.

Aliás, podemos informar que em nossa opinião, estaremos dispostos a entrar na contratação colectiva desde que a Comissão Sindical seja sensível aos nossos problemas e características específicas. Se tal não suceder faremos uma contratação à parte, por sinal, prevista na Lei. Deixaremos então de ser manipulados.

4- Na reunião do PN com a Comissão Sindical tivemos mais uma prova de que , com a actual estrutura sindical não temos hipóteses de defesa dada a mais uma vez repetida rivalidade demonstrada interclasses. Por outro lado, a certa altura, o Snr. Marcelino, delegado do Sindicato dos Electricistas e perante as observações do PN faz esta espantosa afirmação: "Sim porque o pessoal de terra trabalha 42 horas por semana e o pessoal de voo 40 horas por mês." Como é possível a irresponsabilidade deste Senhor. Então, nesta fase, estamos ainda a negociar os nossos interesses com Senhores assim esclarecidos? É espantoso, mas mais espantoso ainda foi o facto de que, perante esta "barbaridade", os representantes do Sindicato de Voo, não protestaram e esclareceram o Snr. Marcelino calando-se como que concordando com tais afirmações.

Não meus amigos, assim não só não defendem os Pilotos, como também não defendem todo o PN.

Aliás, estamos absolutamente certos que conseguiremos outras condições como horas de trabalho e horas nocturnas extensivas naturalmente a todo o PN.

A propósito: sabia que as horas nocturnas para o pessoal de terra começam às 20.00 e terminam às 08.00, começando a contar das 0 horas. Para nós, como sabe, só começam às 23.00 terminam às 06.00 e só contam a partir das 15 horas de voo e não de trabalho, como acontece com o restante pessoal.

Que "anjinhos" temos sido!

5- Assinada por quatro membros, esta Comissão enviou uma carta à TAP com o seguinte teor: "É do conhecimento desta Comissão Organizadora do Sindicato de Pilotos da Aviação Civil, que vários Pilotos se deslocarão em serviço a Kano, nos próximos meses. Porque, ao mesmo tempo se deslocará outro Pessoal da Empresa, em condições monetárias muito mais vantajosas, o que consideremos aviltante para a classe e escandaloso para o País, dado os valores exageradíssimos que vão auferir, Denunciamos tal situação, reservando-nos o direito de tomar uma atitude que desperte as atenções de quem de direito, para a "fraude Nacional" em que a Empresa eventualmente poderá colaborar."

Estamos tentando saber o valor dos vencimentos a auferir pelo pessoal de terra a deslocar a Kano. Oportunamente faremos chegar ao vosso conhecimento a nossa estimativa.

6- Resolveu esta Comissão pedir aos Pilotos Snrs. Padrão e Gonzaga que fossem os representantes desta Comissão no actual Sindicato. Esperamos com isto tentar uma política de coordenação e esclarecimento útil.

Breve daremos mais notícias. Venham à Assembleia. Não faltem.

A Comissão.

1º. Caso: Um mecânico de manutenção em deslocação ao Sal recebeu em três meses para cima de 170 contos.

2º. Caso: O contrato de assistência à SAA na ilha do Sal aos preços internacionais hubiéssemos vai provocar para cima de 1.500 contos de prejuízo à Empresa TAP por via dos pagamentos a efectuar ao pessoal de terra.

3º. Caso: Um C/C da TAP, consciencioso e honesto, trabalhando no estrangeiro, negou-se a receber uma quantia a que tinha direito pelo ACT, por ser chamado a trabalhar num dia de folga e feriado. Essa quantia pelas poucas horas que trabalhou equivalia a 16.500$00.

4º. Caso: Exemplo do mínimo que aufere um mecânico de manutenção da TAP isso extra/crew a bordo de um avião numa viagem de ida e volta a Luanda:

Exemplificando o caso mais económico para a Empresa:
Entrada de serviço: 1 hora antes da partida;
1 hora antes de chegar a Luanda já está a receber horas extraordinárias;
7 1/2 horas de voo a 75$00 à ida;
subsídio de segurança em Luanda (por causa da guerra) de 500$00;
ultrapassando as 8 horas extraordinárias estas são anotadas de acordo;
7 1/2 horas de voo a 75$00 no regresso;
1/2 hora para ir picar o cartão.

Tudo isto somado e pelo mais económico ¡ o caro seria picar o cartão e partir do avião já em horas to trabalho antecipando portanto, a entrada em horas extraordinárias, o que não é inédito; mas, o mais caro ainda seria isto suceder num dia de folga e/ou feriado. Nestas condições o vencimento a auferir seria da ordem dos dez mil escudos dependendo da categoria do funcionário. Calculamos contudo na pior das hipóteses que o quantitativo é para cima, no mínimo, de 5.500$00.

Quanto recebe um Comandante na mesma viagem?
Até às 40 horas de voo - nada
Depois das 40 horas de voo - 3.375$00.

Agora sim, encontramos justificação, porque é que na empresa deixámos de ser considerados os "Burgueses do Ar" e passamos a ser apelidados de "Parvos do Ar".

Somos contudo, suficientemente conscientes e sensatos para não exigir para nós as condições escandalosas do pessoal de terra quando voa. Veríamos assim os nossos problemas resolvidos.

Estamos crentes que se torna necessário denunciar estas situações escandalosas. Interessante se torna, que ninguém o faz. Nem Conselhos de Gerência, nem Sindicatos .

Somos nós os primeiros, com a autoridade de uma classe altamente especializada e consciencializada, com prestígio reconhecido a todos os níveis, quer técnica, quer moralmente e injustamente atacada.

Quem nos defendeu até agora, pergunta-se?
Há que reconhecer a nossa força.
Unamo-nos em torno da Comissão Organizadora.
Para a frente com o Nosso Sindicato.

A Comissão Organizadora,

ANEXO 3

Sindicato dos Pilotos da Aviação Civil

(EM FORMAÇÃO)

AVISO CONVOCATÓRIO

Convocam-se todos os Pilotos Profissionais da Aviação Civil, para uma Assembleia Geral Constituinte, a realizar no dia 12 de Outubro de 1976, pelas 21 horas, no Instituto Superior Técnico, em Lisboa, com a seguinte ordem do dia:

1 — ELEIÇÃO DE UM PRESIDENTE E DOIS SECRETÁRIOS, PARA REGULAR OS TRABALHOS DA ASSEMBLEIA GERAL.

2 — CONSTITUIÇÃO DE UM SINDICATO DE PILOTOS DA AVIAÇÃO CIVIL E ESCOLHA DA SUA SEDE PROVISÓRIA.

3 — DISCUSSÃO E APROVAÇÃO DOS RESPECTIVOS ESTATUTOS.

4 — ELEIÇÃO DOS CORPOS GERENTES DO NOVO SINDICATO, OU FIXAÇÃO DA DATA PARA A SUA REALIZAÇÃO (EM ASSEMBLEIA GERAL).

A COMISSÃO ORGANIZADORA.

BAPTISTA COSTA, CASQUEIRO, DURÃO, EGÍDIO LOPES, GONZAGA, PADRÃO, P. GUEDES e VIEIRA DA SILVA

ANEXO 4

SINDICATO DE PILOTOS PROFISSIONAIS DA AVIAÇÃO CIVIL

(EM ORGANIZAÇÃO)

Circular 21/10/76

Senhores Pilotos:

1. No passado dia 12, em reunião expressamente convocada para o efeito, 199 Pilotos com a sua presença, com a sua participação e com a sua consciencialização, deram uma prova de que optaram por uma decisão irreversível, de constituição do " Sindicato dos Pilotos da Aviação Civil". Para a frente será o caminho.

2. Confessamos, que independentemente da necessidade burocrática da efectivação da Assembleia, consideramo-la como que um teste da vontade dos Pilotos, um teste da confiança que merecemos. A resposta foi dada: 196 votos Sim, 2 votos nulos, 1 voto não. É um sucesso que nos motiva, mas que não nos deslumbra. Estimula-nos para a luta na prossecução da vitória final que se aproxima.

A vontade dos Pilotos foi bem expressa.

Ninguém, num País Democrático, poderá ir contra a vontade da grande maioria duma classe profissional, duma classe trabalhadora, livremente expressa por voto directo e secreto.

Ninguém, honestamente formado, com espírito democrático, poderá contestar a legitimidade da vontade duma classe tão evidentemente expressa, tão fortemente confirmada.

Agora saberemos quem quer impor a sua vontade, a sua ideologia contra a decisão da esmagadora maioria. Agora veremos quem são os verdadeiros democratas.

No último comunicado do Sindicato de Vôo, infelizmente também assinado por um Piloto, o que lamentamos, sofreu esta Comissão um torpe ataque que na oportunidade pensámos responder. Entretanto achamos por bem não o fazer, do que não nos arrependemos dadas as manifestações de repulsa que entretanto recebemos. Aliás, a melhor resposta foi a posição assumida pela classe quando compareceu em massa e votou tão expressivamente na Assembleia Constituinte do Sindicato, não correspondendo ao apelo do citado comunicado.

Mas não pretendemos criar polémicas, que dividem o Pessoal de Vôo. Necessário se torna que entendam que não têm autoridade moral para se virarem contra nós. A votação foi expressiva. Repetimos: este processo é natural. Nós só o impulsionámos, em boa hora por sinal.

A tomada de consciência de que a actual estrutura entretanto em fase de aprovação no Sindicato de Vôo não serve, levou a que estivessem presentes cerca de 70 elementos do Pessoal de Vôo de todas as categorias, inclusivamente Instrutores de Simulador que, passe o respeito que merecem, não são Pessoal de Vôo. Entretanto na n/ Reunião estavam 199 Pilotos. É significativo. Dispensa comentários.

3. A fim de que todos os Pilotos tomem conhecimento do que se passou na Assembleia, aqui transcrevemos a Acta:

ACTA DA ASSEMBLEIA GERAL CONSTITUINTE

" Aos doze dias do mês de Outubro de mil novecentos e setenta e seis, pelas vinte e uma horas reuniu a Assembleia Geral Constituinte do Sindicato dos Pilotos da Aviação Civil, convocada pelos anúncios pu-

blicados no "Diário de Notícias" e "Luta", ambos do dia vinte de Setembro de mil novecentos e setenta e seis.

Assinado o Livro de Presenças, o Snr. Egídio Avelino Lopes, depois de haver declarado que podiam ser apresentadas outras listas, propôs verbalmente que a Mesa desta Assembleia Geral Constituinte fosse composta pelo Snr. Humberto Iva Delgado, como Presidente e pelos Snrs. Alfredo Francisco Matos Durão e Manuel Padrão Pacheco, como primeiro e segundo Secretários.

Esta proposta foi aprovada por grande maioria e nenhuma outra lista foi apresentada.

Constituída a Mesa, o que preencheu o ponto um da Convocatória, o Snr. Presidente, verificando pela respectiva lista que havia número de presenças mais que suficiente para esta Assembleia Geral Constituinte poder deliberar validamente sobre a matéria constante do aviso convocatório, declarou aberta a sessão.

Tendo perguntado se esta Assembleia era apenas constituída por trabalhadores possuidores da licença de Piloto Comercial ou outra de grau superior, emitida pela entidade Aeronáutica Nacional competente, pois só a estes era permitido o voto na matéria constante no aviso convocatório, ninguém declarou estar fora deste condicionalismo pelo que o Presidente deu início à leitura do ponto dois, que é do seguinte teor:

Dois- Constituição de um Sindicato de Pilotos da Aviação Civil e escolha da sua Sede provisória.

Apreciada a matéria da parte primeira deste ponto foi dado início à votação por escrutínio directo e secreto, mediante chamada nominal pelo Livro de Presenças.

Finda a chamada foi apresentada a proposta seguinte:"Considerando que há Pilotos que têm de sair desta Assembleia para voar, e que, em contrapartida, há Pilotos que poderão chegar a esta Assembleia posteriormente, mas até ao seu encerramento. Considerando que o número de Pilotos a chegar mais tarde não é significativo em relação ao número de elementos presentes, no que diz respeito ao resultado da votação, propomos:

Primeiro - Que desde já se faça a bertura da urna e a contagem dos votos.

Segundo - Que em face dos resultados se continue com os outros pontos da Convocatória.

Terceiro - Que se volte a fechar a urna, de forma a que os Pilotos que vão chegando possam exercer o seu direito de voto.

Quarto - Que a segunda urna se abra, imediatamente antes do encerramento desta Assembleia, fazendo-se então a contagem final."

Esta proposta foi admitida pela Assembleia e foi depois aprovada por grande maioria com um voto contra e três abstenções. Foram nomeados, entretanto, escrutinadores os Snrs. Sebastião Júlio Gouveia de Figueiredo e Armando António Carvalho de Sá Dantas e aberta a urna procedeu-se à respectiva contagem com o seguinte resultado: a favor da constituição deste Sindicato - cento e setenta e um. Nulos - dois. Foi recebido com uma salva de palmas o resultado da votação e a informação dada pelo Presidente de que estava aprovada a constituição deste Sindicato. O Presidente mandou fechar de novo a urna para poderem nela ser lançados os votos dos Pilotos que entretanto chegassem a esta Assembleia. Passou-se à discussão da parte segunda do ponto dois. Prestados os esclarecimentos pedidos nesta altura, deu entrada uma proposta do seguinte teor:

"Que seja desde já aprovada, como provisória, a Sede do Sindicato de Pilotos da Aviação Civil, no Largo do Campo Pequeno, dezanove, segundo andar esquerdo, em Lisboa".

Esta proposta foi admitida pela Assembleia e depois de prestados os esclarecimentos pedidos, foi submetida a votação tendo sido aprovada por maioria com dois votos contra e vinte e uma abstenções.

A seguir prosseguiu a chamada dos elementos que chegaram depois da primeira contagem.

O Presidente passou então a submeter à Assembleia o Ponto três da Convocatória que é do seguinte teor:

Três - Discussão e Aprovação dos respectivos Estatutos.

Por proposta do Presidente, a Assembleia Geral Constituinte prescindiu da leitura prévia do único projecto de Estatutos apresentado e distribuído profusamente, com grande antecedência, pela Comissão Organizadora.

Passou-se em seguida à discussão na generalidade, tendo sido apresentada oralmente pelo primeiro secretário Senhor Alfredo Francisco Matos Durão a proposta de que a denominação do Sindicato passasse a ser de "Sindicato dos Pilotos da Aviação Civil", como já consta do Aviso Convocatório publicado, em vez de "Sindicato de Pilotos Profissionais da Aviação Civil".

Admitida a proposta e prestados os esclarecimentos pedidos foi a proposta submetida a votação tendo sido aprovada por maioria com três votos contra e cinco abstenções, pelo que o Senhor Presidente declarou que este novo Sindicato passará a denominar-se "SINDICATO DOS PILOTOS DA AVIAÇÃO CIVIL".

Submetidos os Estatutos à aprovação na generalidade, foram estes aprovados por unanimidade e aclamação.

Por assim se haver entendido, após prévia troca de opiniões, a Assembleia aceitou e aprovou a proposta verbal apresentada pela Mesa para que no artigo vigésimo primeiro se consigne "Maiores de vinte e um anos" em vez de "Maiores de dezoito anos".

A partir deste momento a atenção da Assembleia passou a dispersar-se por vários pedidos de esclarecimento que foram apresentados por elementos desta Assembleia, designadamente como contemplar a situação dos Pilotos com licença de vôo emitida pela Entidade Aeronáutica Portuguesa, a trabalhar no estrangeiro por conta de entidades estrangeiras, ou mesmo nacionais.

Foram prestados esclarecimentos pela Mesa, tendo sido imediatamente a seguir apresentado pelo Senhor João Gabriel Sacoto M. Fernandes o seguinte requerimento: " Requeiro que o processo de aprovação, na especialidade dos estatutos continue de imediato."

A Mesa admitiu o requerimento e submeteu-o à votação da Assembleia que o aprovou, tendo de imediato o Senhor Matos Durão apresentado em nome da Comissão Organizadora o pedido de alteração dos artigos seguintes:

No Artigo quatro - número um - Substituir "Destes pelo Sindicato", pela expressão "Destes ao Sindicato".

No artigo cinco- a) intercalar a palavra "profissional" entre as palavras "ordem" e "social", ficando a ler-se: "De ordem profissional, soical,..."

No Artigo Cinquenta e Nove - Foi proposta a eliminação da alínea b), passando a alínea c) a ser a alínea b).

No Artigo Setenta e Quatro - Número Um- alínea b) - Foi proposta a eliminação da alínea b), passando a c) a ser a alínea b).

Todas estas alterações pedidas foram aprovadas por unanimidade com excepção da proposta de eliminação da alínea b) do Artº. cinquenta e nove que apenas teve um voto contra, pelo que ficou aprovada por maioria.

O Senhor John Casqueiro apresentou a proposta de eliminação da alínea c) do artigo quinquagésimo nono e as alíneas dois e três do artigo vigésimo segundo. Esclareceu que a razão da sua proposta se baseava em não julgar inconveniente que fossem permitidas as reeleições dos corpos gerentes.

Sobre este ponto muitos elementos da Assembleia Geral pediram a palavra manifestando-se uns pela manutenção da redacção constante dos Estatutos e outros pela sua eliminação.

Posta à votação em primeiro lugar a manutenção da redacção contida nos Estatutos foi esta manutenção aprovada por maioria, em relação à proposta apresentada pelo Senhor John Casqueiro pelo que a sua proposta de alteração foi rejeitada pela Assembleia.

Deu entrada um requerimento assinado pelo Senhor Fernando Fadiá Franco Santos, do seguinte teor: "Requeiro que se proceda à imediata votação na totalidade da sua especialidade - salvaguardadas as propostas já aprovadas."

Posto à votação foi aprovada por aclamação com um voto contra e seis abstenções pelo que o Senhor Presidente declarou os Estatutos aprovados na generalidade e na especialidade.

Seguidamente passou-se à apreciação do ponto quatro da Convocatória que é o seguinte:

Quatro - Eleição dos Corpos Gerentes do novo Sindicato, ou fixação da data para a sua realização (em Assembleia Geral).

Foi de imediato apresentada a seguinte proposta que se transcreve na íntegra: "Propomos que até à tomada de posse dos Corpos Gerentes eleitos na primeira Assembleia Eleitoral,

Primeiro - Que a Comissão Organizadora fique transformada em Comissão Administrativa, com plenos poderes para gerir tudo o que interesse à legislação e assuntos correntes do Sindicato, ficando com o encargo de fixar a data para a Assembleia Eleitoral, a realizar de harmonia com os Estatutos.

Segundo - Que a Mesa da Assembleia Geral agora eleita se mantenha em exercício, durante o mesmo período".

Esta proposta depois de admitida pela Assembleia Geral foi aprovada por unanimidade e aclamação.

Nesta altura o Senhor Presidente mandou que se procedesse à chamada dos elementos que entretanto tenham comparecido e assinado o Livro de Presenças, e, aberta a urna foi feita a contagem pelos mesmos escrutinadores o que deu o seguinte resultado:

Um contra e vinte e cinco a favor.

Nesta altura o Senhor Presidente declarou que a constituição deste Sindicato ficou aprovada por CENTO E NOVENTA E SEIS VOTOS A FAVOR, UM CONTRA E DOIS NULOS.

Deu entrada, entretanto, uma proposta do seguinte teor:

"Proponho que seja exarado na Acta um voto de confiança à Mesa da Assembleia Geral a qual fica com plenos poderes para redigir e assinar a Acta, considerando-se esta desde já aprovada por esta Assembleia"

Admitida a proposta foi esta aprovada por aclamação apenas com uma abstenção.

Em conformidade com a mesma se lavrou esta Acta que vai ser

devidamente assinada pelo Presidente e Secretários desta Assembleia Geral Constituinte.

Eram uma hora e trinta minutos do dia trezo de Outubro de mil novecentos e setenta e seis quando o Snr. Presidente deu por encerrada a Sessão."

4. Após encerramento dos trabalhos da Assembleia esta Comissão deu alguns esclarecimentos sobre os passos que se seguirão e algumas acções entretanto tomadas, a ser:

A) Tivemos duas reuniões, acompanhados do nosso Consultor Jurídico, com a Administração da Companhia de Seguros Tranquilidade.

Esta, como esperávamos, compreendeu perfeitamente a nossa preocupação chegando ao acordo de assinar por ambas as partes um protocolo provisório em que os seguros se mantêm válidos até à formação duma Apólice nova entretanto negociada. Como tal não haverá um momento sequer de interrupção do seguro, como sempre achámos fundamental.

Claro se torna que tanto nós, como a Companhia, estamos muito interessados na manutenção senão mu horia do Seguro.

Nestas reuniões, tivemos conhecimento, através da Documento Internacional que os Pilotos com pior protecção de Seguros são: PORTUGAL, LÍBANO e ZAIRE. Vejam só.

B) Já temos preparado o processo de demissão e admissão no novo Sindicato, assim como cartas para serem dirigidas às Empresas a fim de lhes darem instruções necessárias. O processo está para assinatura nas OPS. do Vôo. Serão datados posteriormente pela Comissão Administrativa.

C) Tem esta Comissão autocolantes com o emblema do Sindicato. Foi desenhado gratuitamente por especialista na matéria. Está à venda por 20$00.

D) Para os Pilotos, que por qualquer motivo não estiveram presentes está-se a desenvolver um processo de assinaturas solidariezando-se com as resoluções da Assembleia, após leitura da Acta de que estará fotocópia apensa. Este processo estará nas Operações de Linha da TAP. É fundamental e de muito peso a vossa assinatura. Após a posição assumida pela classe na citada Assembleia há que reforçá-la com a vossa participação.

5. Dos Pilotos da Sata, recebemos desde a primeira hora a sua entusiástica adesão. São colegas que muito prezamos e que dadas as suas condições difícais de trabalho, muito admiramos. Estão 100% conosco. Para eles também seguiu o processo de recolha de assinaturas.

6. Dos Pilotos do TAP Regional, a adesão foi também, após esta Assembleia, de 100%.

7. Tivemos a presença de muitos Pilotos que não conhecíamos. Foi agradável verificar que corresponderam ao nosso apelo. Pelos resultados da votação se infere que estão conosco.

8. Muitos Pilotos há, cujas moradas desconhecemos. Que cada um os contacte e lhes explique a n/Iniciativa e o resultado da Assembleia. Peçam que nos contactem. Há que os mobilizar. Há que lhes contar a verdade.

Precisamos de todos. Todos seremos muitos.

Abraça-vos,

A Comissão Administrativa,

ANEXO 5

COMUNICADO

37/76

1/10/76

1. Como já é do conhecimento geral, existe um grupo de pilotos, associados deste Sindicato, que vêm desenvolvendo uma actividade secessionista tendente à formação de um Sindicato de Pilotos Profissionais.

2. Após um período de euforia inicial os promotores do divisionismo aperceberam-se que a demagogia dos primeiros tempos ia deixando de produzir os efeitos desejados, conduzindo ao seu isolamento progressivo e a um insucesso certo e espetacular.

3. Tal situação, a concretizar-se, faria ruir os planos de quem tão habilidosamente joga na divisão dos trabalhadores do Voo e permitiria aos pilotos uma visão clara do que afinal os seus recentes "defensores" mais não eram do que apelar que desde sempre se tinham aproveitado das suas carências e dificuldades bem como das do movimento sindical para se instalarem nas empresas em situação de previlégio.

4. Temendo tal desfecho e numa última tentativa de travar a desmobilização crescente em relação aos seus projectos, intensificaram ùltimamente os apelos e comunicações não hesitando em mistificar a verdade, usando de mentiras, falsidades e algumas meias-verdades de ordem jurídica e outras.

5. Este Sindicato que não abdica das responsabilidades estatutàriamente atribuídas, sente ser seu dever contestar a validade de determinadas afirmações da atrás-denominada Comissão Organizadora do Sindicato de Pilotos, pois se não o fizesse permitiria que os seus associados fossem induzidos em erro.

É o que nos propomos fazer:

<u>A 1ª grande mistificação diz respeito às razões que tornariam inevitável a criação do Sindicato paralelo.</u>

Este seria necessário porque (transcrevemos)"... é veleidade, senão utopia também pensar que a Comissão Sindical aceitará as nossas aspirações através do Sindicato do Voo, órgão sem prestígio e sem força contratual, dada a divisão interna que nestes últimos anos os seus dirigentes criaram aliada à sua estrutura obsoleta".

É uma realidade que o nosso Sindicato se encontra dividido e que tem uma estrutura inadequada.

É uma realidade que esta situação de divisão só nos enfraquece e causa prejuízos de todos os tipos aos nossos associados (lembremo-nos, por exemplo, do impasse criado com o Regulamento de Tempos de Trabalho e Repouso, com as Reformas ou com a revisão do ACT-TAP, em que só uma unidade efectiva da massa associativa poderia ser meio de pressão para conseguir as metas desejadas), mas também é uma realidade que a solução para a divisão existente não é o aprofundamento dessa divisão, mas sim a neutralização dos seus factores.

Do mesmo modo que não se altera a história escrevendo-a muitas vezes não será também por tantas vezes repetirem ser a situação da responsabilidade das Direcções que os elementos da auto-denominada Comissão Organizadora se ilibam das suas próprias responsabilidades. É tática já velha criar as situações,culpar os outros das suas próprias acções e aparecer depois como salvadores.

Se as Direcções não servem,se são incompetentes,se causam a divisão,afastam-se e substituem-se por outras que deem garantias - como permitem os Estatutos - não,se formam sindicatos ao lado para demonstrar uma suposta razão.

Se as estruturas estão velhas,enquilosadas,alteram-se,reformam-se,e é por isso mesmo que a Direcção apresentou um projecto de reestruturação e já foi convocada a Assembleia Geral necessária para a sua discussão (dia 7/10/76). Que esforços fizeram os membros da dita Comissão Organizadora neste sentido?

A <u>A 2ª grande mistificação, é de carácter jurídico.</u>

Ocultando a inconstitucionalidade da formação de outro Sindicato (sindicato paralelo),fizeram crer que a entrada em vigor da constituição consagrava o pluralismo.

O artº57 da Constituição consagra a liberdade sindical. Significará isto que consagrará o pluralismo sindical?

Vejamos:

i)A alínea a) do nº2 do artº 57 da Constituição garante expressamente: "A liberdade de constituição de associações sindicais a todos os níveis"

ii)Tal número corresponde ao nº2 do artº11 do projecto da 3ª Comissão Parlamentar,presidida pelo actual Ministro do Trabalho,Marcelo Curto,(Diário da Assembleia Constituinte, pag 1524).

iii)O referido nº2 do artº11 foi aprovado (D.A.C. pag 1575).

iv)Todas as propostas tendentes a implementar a possibilidade da criação de sindicatos paralelos foram rejeitadas (D.A.C. pags 1575, 1539, 1566,etc).

v)O dr.Marcelo Curto explicitou o sentido do texto que veio a ser aprovado.

-" Ora nós julgamos que o facto de constar na Constituição "liberdade sindical" deve constar desta liberdade que é a unidade" (D.A.C. pag 1541).

-" Recusamos a unicidade-sindical e recusamos o pluralismo sindical" (D.A.C. pag 1542).

-" Nós recusamos é que fique aqui nesta Constituição a possibilidade legal do pluralismo... (D.A.C. pag 1574).

<u>Quer dizer, a Constituição rejeita a unicidade (unidade expressa na lei) mas rejeita também o pluralismo. Não permite a criação de sindicatos paralelos.</u>

Ainda no aspecto jurídico,outra falsidade. Disse-se expressamente que ..."estaremos dispostos a entrar na contratação colectiva desde,que a Comissão Sindical seja sensível aos nossos problemas e características específicas. Se tal não suceder faremos uma contratação à parte,por sinal,prevista na lei"...

./.

Ora ao abrigo do nº2 do artº6 do Decreto-Lei 164/A/76, o Governo despachou no sentido de impor a negociação de uma única convenção colectiva com os sindicatos representativos de todos os trabalhadores das empresas nacionalizadas, pelo que a afirmação proferida passa a ter como valor a demagogia que contém.

A 3ª mistificação diz respeito ao problema do seguro do grupo do SNPVAC

Tentando calar a profunda preocupação dos pilotos, motivada pela perda inevitável do Seguro de Voo por parte dos que abandonaram o sindicato, afirmam "claro que vamos mantê-lo e se possível melhorá-lo a curto prazo". Uma coisa é afirmá-lo sem referir sequer como, outra, diferente, é fazê-lo. Não vemos como seja possível conseguir um seguro sequer igual para um grupo restrito de pilotos e um preço que se aproxime do existente. É evidente que a eventual saída de um grupo mais ou menos numeroso deste Sindicato causará prejuízos a todos e poderá fazer subir os montantes a pagar pela totalidade dos sócios, mas prejudicará forçosamente muito mais os pilotos que saiam pois que terão que tentar encontrar nova apólice para um grupo forçosamente restrito e cuja média de idades é na realidade bem mais elevada.

Por aqui se começa a ver o respeito que merecem a estes senhores os interesses dos trabalhadores do voo.

A 4ª mistificação diz respeito ao ACT-TAP

Ou por ignorância ou por má fé tentam convencer os pilotos que o actual ACT não os defende.

Assim afirmam, tirando partido dum conhecimento imperfeito do ACT por parte de muitos associados e em completo desrespeito pela objectividade, que o nº1 da cláusula 121 do ACT (Seguro de Viagem) não se aplica ao PN. Tal leitura não é legítima porque tanto o artigo citado como todo o capítulo em que ele está inserido são de aplicação a todo o pessoal TAP, pois não existe qualquer sentido restritivo.

Inferir, como fazem, que "a nossa carne é mais barata" é, uma vez mais, demagogia barata.

Afirmam ainda que por via do ACT, um mecânico em deslocação ao Sal recebe em 3 meses mais de 170 contos; que o contrato de assistência à SAA na ilha do Sal dá prejuízo de 1500 contos à TAP por causa dos pagamentos ao pessoal de terra; que um chefe de Escala ganha em poucas horas de trabalho em dia de folga e feriado a quantia de 14 contos, ou que um mecânico de manutenção que faça ida e volta a Luanda ganha pelo menos 5.500$00 nessa viagem.

Pois bem, nós afirmamos que tais factos, se são verdadeiros, não advêm do ACT mas sim da incompetência (caso do contrato com a SAA, se produz tais resultados) ou por interpretação e extensões abusivas de despachos da Administração ou Serviços dela dependentes.

Após declararem que consideram correcto o princípio de que o PN era o que mais poderia suportar o aumento do custo de vida, porque se tornava necessário favorecer as classes mais desprotegidas, insurgem-se contra o "nítido golpismo em que isto se traduziu".

Ora a defesa de tal princípio foi tarefa da Direcção deste Sindicato pelo que não se entende senão como demagogia o apontar-se os "golpismos" contra a Direcção do Sindicato, isto é, contra quem com eles não concorda e lutou na base de um princípio correcto e no qual o dito Comissão Organizadora também adere.

./.

Curioso ainda o facto de denúncia dos tais "golpes" não se fazer por ser imoral,etc,etc, mas sim porque em situações semelhantes um Comandante ganharia muito menos. Ou seja, condena-se o golpismo não por sê-lo mas porque a nós não se aplica! Que rica moral!

6. Outro aspecto importante é não deixar sem críticas o facto de a generalidade dos "problemas" não dizer respeito apenas aos pilotos,mas a todo o PN,pelo que não se entende como possa servir de apoio à necessidade de um sindicato só de pilotos.

7. Não pretendemos ser exaustivos na análise feita mas apenas mostrar,aqui e alí,algumas das bases falsas em que se apoia o movimento secessionista.

Fazemo-lo, não só por imperativo do lugar que ocupamos, mas também porque estamos convictos de que nos batemos por uma causa justa e que melhor serve os interesses de todos os trabalhadores deste Sindicato.

Continuaremos a lutar pela nossa unidade e,como órgão responsável pela legalidade nesta Associação, voltamos a chamar a atenção dos responsáveis por este movimento de secessão que desde já arcam com a responsabilidade de arrastar trabalhadores para uma aventura duvidosa, além de incorrerem na violação dos Estatutos deste Sindicato, do qual fazem parte, e a que livremente aderiram.

ESTA É A POSIÇÃO ASSUMIDA PELOS CORPOS GERENTES DESTE SINDICATO,

EM REUNIÃO HAVIDA EM 1 DE OUTUBRO DE 1976.

A Mesa da Assembleia Geral

ass) António Carvalho

Cabrita

Barão

Errata: Na 4ª linha do § 3 onde se lê <u>apelar</u> deve ler-se <u>aqueles</u>.

Lisboa,1 de Outubro de 1976

ANEXO 6

SINDICATO NACIONAL DO PESSOAL DE VÔO DA AVIAÇÃO CIVIL

PRAÇA PASTEUR, 11, R/C-D.
TELE [FONES 728774-723533
GRAMAS SINVOO
LISBOA 1

" NOTA DE CULPA "

Por esta se dá conhecimento ao associado EGÍDIO LOPES, ao abrigo do nº. 1 do Artº. 17º. dos Estatutos, do seu envolvimento nos factos que originaram o processo disciplinar mandado instaurar pela Direcção deste Sindicato, a propósito da tentativa de formação de um Sindicato paralelo de pilotos.

Das conclusões provisórias do referido processo se envia fotocópia, donde consta a indicação dos factos de que é possível concluir a sua participação activa no referido movimento secessionista, o que o pode fazer incorrer no disposto nos Artº.s 14º. e 15º. dos mesmos Estatutos. Desse documento consta, igualmente, a fundamentação jurídica dessas conclusões.

Para que possa dar cumprimento ao preceituado no Artº. 17º., nº. 3, tendo em atenção o nº.4 do mesmo artigo, o processo encontra-se junto da Direcção do SNPVAC onde o poderá consultar nas normais horas de expediente.

Lisboa, 24 de Novembro de 1976

A DIRECÇÃO

CONCLUSÕES

Cumpre por último formular a peça acusatória em si, donde se extrairão as "notas de culpa", dando cumprimento ao disposto nos artº.s 17º, nº. 1 e 18º nº. 2 dos Estatutos. Seja, torna-se necessário indicar quais os associados de cuja actuação (conhecida) se deduza poderem ser abrangidos pelo disposto no artº. 14º dos Estatutos.

Temos, assim:

a) Todos os membros da comissão organizadora, posteriormente comissão administrativa, a saber: associados BAPTISTA COSTA, CASQUEIRO, DURÃO, EGÍDIO LOPES, GONZAGA, PADRÃO, PINTO GUEDES e VIEIRA DA SILVA.
Caiem estes associados, pela sua actuação e pela sua especial responsabilidade, advinda daquela qualidade, sob a alçada do disposto no artº. 14º. e suas alíneas a), b), c) e d) dos Estatutos com remissão para o artº. 11º. ,alíneas d), e) e f). Além disso, e atendendo ainda àquela especial responsabilidade, a sua actuação está particularmente abrangida pelo disposto nos nº.s 1 e 2 do artº. 15º. dos Estatutos. Tudo isto por força dos artº.s 2º. e 4º., nº. 5.
São presumíveis responsáveis, solidários pelo conteudo dos documentos nº.s 1 (na parte cuja transcrição é de sua autoria), 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12 e 14.

b) Por força dos nº.s 1 e 2 do artº. 15º. dos Estatutos, estão agravadamente ao abrigo do disposto no artº. 14º., alínea a) dos mesmos Estatutos, os associados DURÃO, EGÍDIO LOPES e GONZAGA, já que constando os seus nomes da lista referida na alínea anterior deste relatório, tomaram parte na reunião referida no Doc. nº. 5-A, contrariando o disposto no nº. 5 do artº. 4º. , e abusivamente subscreveram o mencionado documento, na qualidade aí declarada, violando frontalmente o disposto nas já referidas alíneas do artº. 11º., por força do citado nº. 5 do artº. 4º..

c) Ainda, e uma vez mais, os associados DURÃO e PADRÃO, atendendo ao requisito do nº. 2 para efeitos de aplicação do nº. 1 do artº. 15º., também dos Estatutos, por estarem abrangidos pelas normas referidas na alínea anterior deste relatório, em virtude de terem feito parte da mesa da assembleia constituinte do sindicato paralelo a que nos temos vindo a reportar.

d) De novo o associado GONZAGA, por também ter feito parte da mesa que dirigiu os trabalhos da "reunião ... transformada em Assembleia" em 14.1.76, (Doc. nº. 2), pelo que se encontra abrangido pelas mesmas disposições estatutárias referidas nas duas alíneas anteriores.

e) Uma vez mais os associados DURÃO, VIEIRA DA SILVA e PADRÃO pelas afirmações produzidas naquela mesma reunião de 14.1.76, constantes do Doc. nº.2, comportamento que agrava, assim, as respectivas responsabilidades quanto ao desencadear e desenrolar de todo o processo de cisão, pelo que conscientemente violaram ou se colocaram sob a alçada do disposto nos já citados preceitos estatutários atrás referidos (artº. 14º. alínea a), b), c) e d); artº. 15º., nºs. 1 e 2; artº. 4º. nº. 5; artº. 11º., alíneas d), e) e f).

ANEXO 7

SINDICATO NACIONAL DO PESSOAL DE VÔO DA AVIAÇÃO CIVIL

REGISTADA COM AVISO DE RECEPÇÃO

PRAÇA PASTEUR, 11, R/C-D.
TELE { FONES 722074-722055
GRAMAS SINVOO
LISBOA

15 de Junho de 1976

Exmo. Senhor.
EGIDIO AVELINO LOPES
Av. Bombeiros Voluntários, 24-9º Esq.
ALGÉS

OFICIO Nº 656/76

Caro Associado,

Recebeu a Direcção do SNPVAC um ofício assinado por si que ilegalmente, foca assuntos que são dirigidos a entidades, que estão fora do âmbito da sua competência e por isso achamos pertinente chamar-lhe a atenção para o facto e gravidade do mesmo.

Mais informamos que as entidades competentes já estão devidamente alertadas para a situação que o associado tentou criar com o envio do referido documento. Assim, recordamos-lhe que a Comissão Organizadora do "Sindicato dos Pilotos Profissionais da Aviação Civil" é absolutamente estranha ao Sindicato Nacional do Pessoal de Voo da Aviação Civil, único e legítimo representante dos pilotos portugueses há já 18 anos.

Lembramos-lhe que a Comissão Organizadora de que se diz fazer parte não tem qualquer legitimidade para falar em nome dos pilotos comerciais portugueses ou pretender defender os seus interesses.

Do mesmo modo, as ideias manifestadas naquela exposição sòmente podem traduzir a opinião dos pilotos que a subscrevem.

Mais lembramos que este Sindicato é o único interlocutor válido em tudo o que concerne aos interesses socio-profissionais dos pilotos comerciais e não só.

Por outro lado, permitimo-nos chamar-lhe a atenção para a gravidade da intromissão nos interesses das outras classes profissionais e dos trabalhadores da TAP em geral.

O problema, como poderá verificar se se der ao incómodo de ler o nosso comunicado 31/76, em anexo, terá de ser decidido pelo Governo, pela Administração da TAP e trabalhadores da TAP em geral.

Mas reconhecendo o associado no documento que subscreve que o actual estado dos TAP é caótico, que há pilotos a mais e que se deve cumprir o ACT de que este Sindicato é interveniente, já se deu ao trabalho de verificar as contradições em que cai ao tentar demagógicamente e fora do seu Sindicato pretender-se defender os interesses, embora justos, de alguns, sem uma perspectiva global de problema e sem busca de uma solução mais consentânea aos interesses de todos. Porque não lê os Estatutos aprovados e feitos pelos associados ao abrigo da lei ?

Assusta-o a democracia sobretudo a correcta.

A finalizar lembramos-lhe que os Estatutos afirmam que:

- A Liberdade de opinião e o livre jogo da democracia sindical não podem justificar nem tolerar a constituição de organismos que, agindo no Sindicato como facção, tenham por fim influenciar ou falsear o jogo normal da democracia ou possam conduzir à divisão dos Trabalhadores.

A DIRECÇÃO

Saudações Sindicais

20 7-1

f) Os associados PALMA, BRÁZ DE OLIVEIRA e DELGADO por se poder presumir, com bastante segurança, terem dado significativo contributo para o avanço do processo de cisão dos pilotos, na tentativa de formação de um sindicato paralelo ao SNPVAC, como se pode depreender dos do documentos nº. 2 (em relação aos dois primeiros) e nº. 12 (em relação ao último). A respeito destes associados podem invocar-se ainda, além do nº. 1 do artº. 15º., os restantes artigos dos Estatutos referidos na alínea anterior deste relatório.

g) Os associados FREITAS, PEREIRA, P. QUEIROZ, B. PINTO e RUI VASQUES pelas afirmações produzidas na citada reunião de 14.1.76)Doc. nº. 2), donde é possível concluir a adesão ao paralelo sindicato de pilotos, sendo, portanto abrangidos pelas mesmas normas estatutárias a que se reporta a alínea anterior.

Deve ter-se, contudo, atenção ao facto de, e para efeitos de graduação consignada no nº, 1 do artº. 15º., as expressões dos quatro primeiros socios poderem ser consideradas mais gravosas.

h) Quanto ao associado M. SILVA, a sua intervenção na reunião de pilotos de 14.1.76 (Doc. nº. 2), parece, na realidade, querer apontar no sentido de uma adesão ao grupo secessionista. A conclusão, porém, pode ser precipitada. O seu depoimento será, por certo, concludente.

i) Se do comportamento do associado PAULO AMADO na aludida reunião de 14.1.76 (Doc. nº. 2), pouco se pode inferir quanto à sua posição relativamente aos separatistas (e isto atende-nos, como temos feito, apenas ao relato constante do Doc. nº. 2), já da sua presença (esporádica? Frequente? A que título?) entre o grupo contestatário nada, ao certo, permite concluir.

Também o depoimento deste associado aclarará a nebulosidade das questões que lhe concernem.

Assim, e dando cumprimento ao nº. 2 do artº. 17º. e 18º. dos Estatutos, será feita transcrição das CONCLUSÕES deste relatório no que a cada um dos visados respeita, para que se cumpra de seguida o disposto no nº. 3 e 5 do artº. 17º. (tendo em conta o estipulado no nº. 4 do mesmo artigo) e na segunda parte do nº. 2 do artº. 18º..

Lisboa, 22 de Novembro de 1976

O CONSELHO DISCIPLINAR,

Macedo (" " 150)

S. Ferreira (" " 734)

H. Feio (Assoc. nº. 1497)

ANEXO 8

Boletim Informativo

N.º 5 — JANEIRO 1976

Distribuído em 2/2/76

SINDICATO NACIONAL DO PESSOAL DE VOO DA AVIAÇÃO CIVIL

DIVISIONISMO NO SINDICATO — UM ALERTA

Como é já do conhecimento de muitos associados, está a desenvolver-se uma manobra divisionista no seio do Sindicato. A seguir registamos o «alerta» a todos nós endereçado por Duarte Soares.

E mal a revolução tropeça, vítima das incongruências que ela própria encerra, e dá uma guinada à direita, eles aí vêm, ao ataque, sempre os mesmos, os «Senhores» habituais, que se autoconsideram como lídimos representantes de uma «classe oprimida» que juraram libertar das garras de «minorias iluminadas» e de «maiorias que não a defendem».

E por muito estranho que pareça a quem vislumbre dois palmos à frente do nariz, há ainda quem vá no canto da «sereia fascista» e lhe caia nos braços.

A ideia de cisão no nosso Sindicato não é original nem recente, mas tem mantido uma tónica constante, a de que os seus mentores têm sido pessoas cujas manobras apenas visam dividir, e assim enfraquecer as instituições de protecção do trabalhador para se manterem em posições — que apenas ocupam por privilégio e não pela autoridade democrática, que não conseguem ter — e em cargos que exercem pelo único processo que se coaduna com o seu ponto de vista quanto ao exercício racional da autoridade, a dominação.

Eram, portanto, e continuam a ser, pessoas detectáveis por uma análise mesmo superficial, incapazes de estruturarem a ideia em qualquer razão válida e atraente, apelando apenas para o subjectivo, denunciando assim a sua premente necessidade de enfraquecer para se manterem.

Aquilo que pretendem fazer é um insulto à inteligência, é uma traição a princípios estatutários livremente aceites, é obstrução à construção de uma sociedade socialista; intelectualmente, socialmente, politicamente, é um aborto.

Continuo firmemente convencido da não existência de razões objectivas para a acção que se pretende desenvolver, pelo que apenas se pode classificar como um acto do mais puro reaccionarismo.

Pretendo que estas palavras constituam um «ALERTA» à grande massa dos que se podem deixar envolver em tal aventureirismo e que, embora tendo um nível médio de instrução elevado, o que os pode levar a crer possuírem, automaticamente, uma formação cultural ao mesmo nível, padecem de falta de formação sindical e de uma insuficiência de informação sobre problemas sociais e de trabalho que poderá levá-los, quando não alertados contra determinado tipo de manobras, a tomar decisões levianas que fariam o gáudio dos que precisam de enfraquecer as instituições democráticas para continuarem o exercício da sua prepotência.

DUARTE SOARES
Sócio n.º 100

JÁ LEVANTOU O SEU EXEMPLAR DO ACT?

Lembramos mais uma vez os associados que ainda o não fizeram, de que devem levantar no Sindicato, o seu exemplar do ACT. Só com a posse de tal documento, os interessados poderão ter a certeza do correcto cumprimento por ambas as partes (empresa e trabalhadores) dos respectivos direitos e deveres.

Não podemos deixar de salientar a importância de que para todos nós se reveste o conhecimento integral das normas pelas quais nos devemos reger no dia-a-dia profissional.

ANEXO 9 N.º 10 — NOVEMBRO DE 1976

Boletim Informativo

UM ABANAR DE CONSCIÊNCIA

Pretendemos que este editorial seja um «abanar de consciências» de toda a massa associativa, num momento em que se acumulam factores preocupantes para a nossa liberdade enquanto trabalhadores organizados. Esses factores respeitam tanto aos nossos direitos adquiridos, como ao órgão que nos permite lutar pela sua manutenção, pela sua melhoria, no sentido de dar satisfação às necessidades materiais e culturais crescentes que todo o ser humano sente, independentemente da sua situação social. Referimo-nos, como é evidente, ao nosso Sindicato.

Em primeiro lugar, há que referir o grave golpe infligido ao conjunto dos associados deste Sindicato pela hipótese de separação dos pilotos, que ficarão isolados do conjunto dos trabalhadores TAP. Grave, diziamos, para os restantes grupos profissionais, por verem a sua força de conjunto dividida e também por poderem eventualmente vir a ser lançados uns contra os outros, ficando o essencial esquecido e indefeso em detrimento de questões de somenos importância, ou de interesses exteriores. Grave, também, como mau precedente para o conjunto dos trabalhadores organizados nos seus órgãos de defesa: os Sindicatos.

E não menos grave é a iniciativa de alguns associados no sentido de acabar com o nosso Sindicato «por não ter razão de existir», sugerindo a sua divisão ao máximo, pensando utopicamente defender-se assim melhor os interesses de cada grupo isoladamente, tentando depois uma acção concertada dos vários «Sindicatos» no interesse comum. Então, tendo a possibilidade de, todos juntos, com toda a nossa força, lutarmos pelos nossos interesses, vamos agora separar-nos e, depois de postos cada um para o seu lado, tentar aliar-nos ocasionalmente, com todos os perigos que a distanciação implica?

É tão absurda esta visão de sindicalismo como perigosa.

Não podemos desligar destes factores as últimas medidas governamentais no campo da legislação do trabalho, facilitando despedimentos e retirando aos trabalhadores a possibilidade de defenderem os seus postos de trabalho, o que torna cada vez mais necessária a unidade e a consciencialização de todos os trabalhadores.

Impõe-se a existência de Sindicatos fortes, onde não entre o germe das divisões mais ou menos utópicas mais ou menos «interesseiras», mas sempre, sempre profundamente negativas e de péssimas consequências para quem vive do seu trabalho.

PAG 3

SINDICATOS PARALELOS OU ORDEM ELITISTA?

No dia 12, no Instituto Superior Técnico, houve uma reunião de Pilotos com vista à aprovação dos estatutos de uma nova associação dita sindical.

Os estatutos foram aprovados na generalidade, faltando a sua aprovação na especialidade, sem o que não podem, os promotores da ideia, levar por diante o processo de formação da nova associação.

Participaram no encontro cerca de 200 pilotos, número considerável numa especialidade que regista pouco mais de trezentos profissionais.

É sabido que o grupo promotor da iniciativa alega, entre outras coisas, que os seus interesses estão mal defendidos pelo Sindicato Nacional do Pessoal de Voo. Isso leva-nos a conjecturar sobre os motivos porque não canalizou a sua inegável capacidade mobilizadora no sentido de extrair a acção considerada desejável do Sindicato, que nunca na sua história logrou reunir uma assembleia tão numerosa. Torna-se evidente que o grupo em causa não está empenhado numa actividade sindical democrática, mas sim em formar uma ordem elitista ou grupo de pressão, único capaz de satisfazer o que julga serem os seus interesses imediatos e num contexto desligado do conjunto dos outros trabalhadores representados, portanto em eventual aliança com as forças que pretendem reprimir a generalidade dos trabalhadores.

Continuaremos a manter informados os nossos associados sobre as actividades do grupo em causa, acrescentando, desde já, que o Sindicato, único representante legal do Pessoal de Voo, está a tomar as medidas a que os Estatutos o obrigam para obstar às manobras divisionistas de elementos mal intencionados ou enganados.

ANEXO 10

N.º 6 — MARÇO DE 1976

Boletim Informativo

SINDICATO NACIONAL DO PESSOAL DE VOO DA AVIAÇÃO CIVIL

A PERSPECTIVA DE DESINTEGRAÇÃO SINDICAL MOTIVA TOMADA DE POSIÇÃO DO ASSOCIADO SILVA BRITO

A título de contribuição para a análise da tentativa de divisão do nosso Sindicato, e esclarecimento do problema, a seguir publicamos um trabalho da autoria do associado Silva Brito (co-piloto).

Aquando da Assembleia de Pilotos no IST, e no intuito de contribuir para a discussão e formação de uma opinião que representasse a real consciência colectiva, tinha escrito umas linhas que não me foi possível dar-vos a conhecer nesse dia. Depois de ter pensado bastante, acho que devo, mesmo passado todo este tempo, pô-las à meditação de todos os Pilotos.

A convocação dessa Assembleia resultou de se sentir que graves problemas existem e foi uma tentativa de lhes dar resposta positiva, o mesmo que dizer, resolvê-los. É a aceitação de que existe desunião, desprestígio, descoordena-

(Continua na pág. 2)

DIRECTOR IFALPA

Para conhecimento dos associados indicamos que o Comandante Quaresma, vice-presidente da Direcção, é o Director da Secção IFALPA do nosso Sindicato.

Aos interessados comunicamos, também, que existem para consulta, na nossa sede, diversas publicações IFALPA, as quais podem ser obtidas mediante simples requisição à Secretaria.

PORQUE SOU CONTRA UM NOVO SINDICATO DE PILOTOS

O associado Duarte Soares fez neste B.I. uma análise pormenorizada sobre os aspectos de Ordem Jurídica, de Ordem-Política e respectivas conclusões, tentando explicar as razões que o levaram a escrever o "ALERTA" no B.I. de 5/1/76.

Deixamos uma referência a aspectos de Ordem Socio-Política que mereceu a nossa oposição ideológica e sindical.

(Continua na pág. 3)

(Continuação da pág. 1)

ção na luta por interesses comuns, falta de autoridade. Tudo isto referido ao grupo de «Pilotos».

Pretende-se, pois, unir os pilotos, prestigiá-los, coordenar a sua acção na luta pelos interesses comuns, reconquistar-lhes a autoridade.

E tudo isto se resolverá como? Duas alternativas são propostas: — um Sindicato de Pilotos; uma Associação de Pilotos.

Enveredar por uma destas hipóteses, significa pôr-mo-nos de acordo nos meios, sem que o estejamos nos fins, sem primeiro nos sintonizarmos no significado do que reclamamos ser necessário alcançar. Como nos podemos unir, sem falarmos sobre o que nos une? Como nos podemos prestigiar, coordenar as nossas acções, reconquistar a autoridade sem nos pormos, primeiro, de acordo sobre o seu significado, sobre o seu sentido?

Quais são os nossos objectivos como Pilotos?

Serão esses objectivos, metas ideais a atingir, diferentes dos objectivos dos outros trabalhadores?

E os ideais dos trabalhadores serão distintos dos do Homem?

O Homem não terminou ainda a luta que, há muito, vem travando, no sentido de vencer os dualismos que o opõem ao seu Ideal, à Natureza, e aos outros Homens. E esta luta tem por objectivo torná-lo num centro de Iniciativa, de Responsabilidade, de Criatividade em todos os níveis da vida social: no da Economia, no da Política, no da Cultura.

Este é, no meu entender, o objectivo e é-o de todos, independentemente da situação concreta por cada um vivida, quer tenha carteira profissional quer não tenha. Tentar resolver problemas que, embora forçados a usar roupagem diferente, são um mesmo (ou parte de um mesmo) problema, quando referenciado ao objectivo e tentar fazê-lo, isolando um grupo de pessoas num oásis protegido dos ataques dos «bárbaros», é no mínimo, sectarismo. É tentar constituir uma «família», onde cada um possa, com todo o à vontade, tomar seja que atitude for, sabendo que quando de lá sair o verniz da sua máscara não terá um único arranhão.

A nossa Unidade aparecerá forte quando, com outros que têm uma carteira profissional diferente, ou nenhuma, soubermos ser um Centro de Iniciativa; a nossa Autoridade surgirá quando, com esses formos um Centro de Responsabilidade; o nosso prestígio será uma realidade quando, com eles, soubermos ser um Centro de Criatividade.

É evidente, depois desta introdução, qual a minha posição face ao problema de divisão do actual Sindicato. Quero, no entanto, deixar bem claro que ao recusar a divisão isso não significa que concorde com a actual estrutura. Ela necessita duma profunda transformação para que seja, como meio, eficaz na nossa caminhada para os objectivos que, em diálogo aberto e franco, fixarmos.

Com um abraço e votos para que o diálogo prossiga, do

SILVA BRITO

PORQUE SOU CONTRA UM NOVO SINDICATO DE PILOTOS

B) OS DE ORDEM SÓCIO-POLÍTICA

Sobre tal matéria, interessa, fundamentalmente, encontrar as respostas às seguintes perguntas:

— Somos, ou não, sindicalistas?

— Pretendemos, ou não, avançar para uma sociedade socialista, rumo à sociedade comunista?

— Se somos sindicalistas, isto é, se acreditamos que, qualquer que seja o tipo de sociedade em que se desenvolva a actividade sindicalista, só a unidade dos trabalhadores constituirá suporte válido à resolução dos seus problemas de ordem geral sem perder de vista os problemas característicos dos diversos tipos de actividade, é óbvio que toda e qualquer pulverização sindical só pode ser encarada como factor negativo.

— Se não comungamos com o ideal sindicalista, isto é, se temos a convicção de que o que interessa é defender privilégios de classe, mesmo em prejuízo dos interesses gerais dos trabalhadores, pois há que concluir que toda e qualquer pulverização sindical provocada por quem goza de tais privilégios constitui um acto lógico.

ANEXO 11

NÚCLEO PS / TAP

ENDEREÇO — SECÇÃO DE ALVALADE

COMUNICADO

DO SECTARISMO AO PLURALISMO SINDICAL

Os Núcleos PS/TAP, como orgãos integrantes do maior partido dos Trabalhadores, não poderão nem deverão ficar indiferentes às contradições existentes no Movimento Sindical.

Vem isto a propósito de posições últimamente tomadas por trabalhadores desta Companhia no que diz respeito à criação de um novo Sindicato, em embrião, a partir de trabalhadores, do Sindicato do Pessoal de Voo da Aviação Civil; porque nos reclamamos do Marxismo, é da análise concreta na situação concreta que nos iremos debruçar.

Todos sabemos que a estrutura sindical do tempo do fascismo, baseando-se no modelo organizativo corporativista de Sindicatos de Profissão levou à divisão da classe trabalhadora, criando-lhes dificuldades de coordenação difíceis de superar.

Apesar disso e quando se esperava a fusão de quase 400 Sindicatos corporativos (salvo raríssimas e honrosas excepções) verificam-se por todos os lados tentativas de proliferação sindical e na TAP também isso é um facto. Aqui, cabe perguntar porquê ?

A história destes dois anos e tal de revolução tem-nos demonstrado que o sectarismo dos Unicitários ao praticarem uma política sindical demagógica e partidária, não respeitando a vontade expressa dos trabalhadores, lançam nas mãos da direita reacionária, defensora do pluralismo sindical, alguns trabalhadores incautos, cujas posições, muito embora não correctas, são a sua forma de contestação !

Reclamando-se defensores intransigentes dos trabalhadores, a sua vanguarda revolucionária, são no fundo tão divisionistas e tão pluralistas como os defensores do corporativismo.

Camaradas, fieis aos principios do nosso Programa e tendo sempre em conta que a emancipação dos trabalhadores será obra destes, rejeitamos qualquer tipo de paternalismo que possa ser pedido ao Governo por este ou aquele sindicato, para que interceda a favor desta ou daquela profissão, dado que compete aos trabalhadores a sua organização e a defesa dos seus interesses de classe.

Temos consciência que só a unidade dos trabalhadores, baseada no principio da unidade Sindical, e organizados em Sindicatos por RAMO DE ACTIVIDADE poderá fazer face aos avanços da direita reacionária, cujo caminho lhes foi aberto pelos pseudo-Esquerdistas.

Não é defendendo sindicatos de élite - Sindicado do pessoal do Voo da Aviação Civil - ou a criação de Sindicatos socio-profissionais, que o problema dos trabalhadores dos transportes ficará resolvido, porque segundo a nossa perspectiva, isso é profundamente incorrecto.

É nossa missão apontar para soluções concretas, que em nosso entender, passarão pela constituição de uma Federação de Sindicatos dos Transportes, da qual farão parte, o Sindicato dos Transportes Rodoviários, o Sindicato dos Transportes Marítimos e Fluviais, o Sindicato dos Transportes Aéreos e o Sindicato dos Transportes Ferroviários.

Cumpre-nos esclarecer que não é nossa intenção fazer qualquer tipo de ingerência nos Sindicatos, mas, porque somos uma parcela do maior partido dos trabalhadores, participar na reorganização do Movimento Sindical, infelizmente tão abalado.

VIVA A CLASSE TRABALHADORA

VIVA A UNIDADE SINDICAL

OS NÚCLEOS PS/TAP

Lisboa, 6.12.76

ANEXO 12

COMISSÃO SINDICAL /TAP

Comunicado Nº 15

A Comissão Sindical recebeu da parte da Direcção do Sindicato Nacional do Pessoal de Voo da Aviação Civil, um dos autorgantes do ACT TAP com o pedido de divulgação a carta que a seguir transcrevemos.

" Camaradas !

O Sindicato Nacional do Pessoal de Voo da Aviação Civil vem alertar-vos para mais um caso de criação de Sindicatos Paralelos com a consequente pulverização sindical.

No dia 12 p.p. realizou-se uma Assembleia Constituinte para a criação do Sindicato dos Pilotos Profissionais!

Alegando no início das suas iniciativas de que "numa democracia correcta terão poucas ou nenhumas possibilidades de ver os seus problemas resolvidos", mais não pretendem do que paralelamente ao que se vai verificando a pouco e pouco, a pulverização sindical ao abrigo do tão apregoado pluralismo sindical.

Sabemos de antemão quem são os mais prejudicados. Aqueles que levados por promessas pretensamente realizáveis a curto prazo, se deixam arrastar para situações divisionistas, isolando-se do movimento sindical e dos outros trabalhadores em geral.

Dada a gravidade que tal atitude representa, para os trabalhadores em geral e o perigo divisionista que se poderá desenhar a curto prazo no seio dos trabalhadores TAP em particular em que, trabalhadores de acordo com esquemas não sabemos ao servico de quem, nem de que interesses, tentarão isoladamente resolver os seus problemas profissionais alheando-se dos legítimos interesses dos trabalhadores em geral.

Alertamos para os perigos da sua divisão e os reflexos que esse acto terá para o Movimento Sindical Português.

Quem vai ganhar com a divisão?

Quem vai ganhar com o paralelismo?

Certamente que não serão os trabalhadores e o tempo não deixará de o provar.

Tenhamos em vista o que se pretende sob a capa da "recuperação económica e financeira da TAP".

Não olvidemos a proposta de revisão do ACT, por parte da TAP e o que ela

pretende ao anular conquistas que muito custaram aos trabalhadores.

Alerta,pois trabalhadores da TAP ! o divisionismos está a entrar na TAP! O Paralelismos Sindical instituído pela actual política governamental pretende a pulverização dos trabalhadores em Organismos Sindicais e paralelos.

É o dividir para reinar !

O patronato aguarda pacientemente que os seus agentes cumpram a missão Depois, chegará a hora para aqueles que agora traiem os trabalhadores sendo trabalhadores também!

A Comissão Sindical pensa que esta atitude provocará a divisão não só no Sindicato do Voo, como ainda se irá reflectir nas futuras negociações do ACT ou em outras que terão de ser efectuadas em moldes democráticos. Portanto a criação de um organismo paralelo, facto extremamente grave e lesivo dos interesses dos trabalhadores do Voo leva-nos a entender ser justo dar conhecimento a todos os trabalhadores da TAP, deixando bem expresso o nosso repudio pela criacão de organismos paralelos que se obstinam a esquartejar a unidade dos trabalhadores e a dividi-los quanto aos seus interesses fundamentais.

Lisboa, 15 de Outubro de 1976

A Comissão Sindical

ANEXO 13

MANIFESTO
DE
SINDICATOS OUTORGANTES DO ACT-TAP

Os Sindicatos outorgantes do ACT-TAP manifestam o seu mais vivo repúdio perante a manobra divisionista desencadeada por um grupo de Pilotos do Sindicato do Pessoal de Voo da Aviação Civil, ao tentarem criar um novo Sindicato, o dos Pilotos Profissionais da Aviação Civil.

Num momento em que a manobra de divisão do Movimento Sindical, cai por terra, em que a força Unitária do Movimento Sindical Nacional é uma realidade crescente, um grupo profissional, apelando para um espírito elitista, procura separar-se de um Sindicato que os representa há mais de 18 anos, tentando agora, numa manobra que não vem só, a criação de um Sindicato paralelo.

Assim, os Sindicatos outorgantes do ACT-TAP, sabendo que o Sindicato Nacional do Pessoal de Voo da Aviação Civil tem envidado todos os esforços para manter a unidade dos seus Associados e fortalecê-la — pois só na Unidade é que é possível a existência de um Sindicato forte — manifestam o seu mais vivo repúdio e denunciam publicamente a tentativa de criação de um sindicato paralelo o que é totalmente contra os interesses dos Trabalhadores e do Movimento Sindical Nacional.

OS SINDICATOS OUTORGANTES DO ACT-TAP

Sindicato dos Trabalhadores da Marinha Mercante, Aeronavegação e Pescas

Sindicato Nacional dos Cobradores e Profissões Similares

Sindicato Nacional dos Electricistas do Sul

Sindicato dos Engenheiros Técnicos

Sindicato dos Fogueiros de Mar e Terra do Sul e Ilhas Adjacentes

Sindicato dos Trabalhadores de Indústrias de Madeiras e Oficios Correlativos do Distrito de Lisboa

Sindicato dos Transportes Rodoviários do Distrito de Lisboa

Sindicato dos Trabalhadores da Construção Civil

Sindicato dos Trabalhadores das Indústrias Quimicas do Centro, Sul e Ilhas Adjacentes e Moagens do Centro e Sul

Sindicato Nacional do Pessoal de Voo da Aviação Civil

Sindicato de Artes Gráficas do Distrito de Lisboa

Sindicato dos Enfermeiros da Zona Sul

Sindicato da Indústria Metalúrgica e Metalo-Mecânica do Distrito de Lisboa

Sindicato dos Trabalhadores das Telecomunicações

Sindicato dos Técnicos de Desenho

Sindicato dos Profissionais da Indústria Hoteleira

ANEXO 14

SINDICATO DOS PILOTOS DA AVIAÇÃO CIVIL

LARGO DO CAMPO PEQUENO, 19, 2.º-ESQ.

LISBOA-1

ANEXO 14

ASSEMBLEIA GERAL ELEITORAL

Nos termos do Artº 42 dos Estatutos é convocada a A.G. Eleitoral para os dias 16, 17, 18, 19 e 20 de Maio de 1977, funcionando nos seguintes locais:

1º - Sede: Largo do Campo Pequeno, 19/2º, Esq., Lisboa das 15.00 às 19.00 horas.

2º - Operações da Linha da TAP no Aeroporto de Lisboa das 16.00 às 19.00 horas.

Com a seguinte ordem de trabalhos:

Único - Eleições dos Corpos Gerentes.

Lisboa, 8 de Fevereiro de 1977

O Presidente da Assembleia Geral

Humberto Iva Delgado

O AUTOR

O associado EGÍDIO LOPES fez parte das Comissões Organizadora e Administrativa fundadoras do SPAC. Participou no processo de adesão do SPAC à IFALPA e foi o promotor da admissão do Sindicato na OIP, onde permaneceu como delegado durante seis anos, recebendo, em 1984, a "Mencion de Honor" desta Organização.

Ingressou na TAP em 1973, como oficial piloto "B", tendo sido qualificado como Comandante de B.727 em Abril de 1975. Desempenhou funções de Verificador e Instrutor de Voo na Divisão B.727, idênticas às que exerce na Frota B.737 e foi o primeiro chefe da Divisão B.737. Foi também o delegado das Operações de Voo, durante 4 anos, no European Technical Panel/IATA.

Como Oficial Piloto Aviador da FAP e até 1972, desempenhou várias funções operacionais e de Comando, sendo brevetado pela USAF (Pilot Trainning Jet) em 1961/62, pela GAF (em Comando de plurimotores) em 1968 e pela Sud Aviation (em helicópteros) em 1969, além de ter sido piloto de experiências nas OGMA.

Possui o Curso de Aeronáutica da Academia Militar, é licenciado pelo Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas, tendo frequentado Cursos relacionados com Gestão de Recursos Humanos e Gestão de Projectos no Instituto Nacional de Administração (INA), na área de Administração Empresarial.

LÉXICO AERONÁUTICO PORTUGUÊS

No fim da década setenta e em reuniões da OIP como representante do SPAC, contactei a delegação do Sindicato Brasileiro numa tentativa de promover uma reunião com pilotos dos países da língua portuguesa.
Entre os vários temas a debater, seria prioritário uma proposta para o estabelecimento de um léxico aeronáutico comum.
Não foi possível dar continuidade a tal projecto, muito anterior a qualquer iniciativa de acordo ortográfico, dada a dificuldade que os sistemas políticos criavam à movimentação e representação dos pilotos africanos.
De qualquer modo, tentei ainda motivar posteriormente, os pilotos do SPAC para essa iniciativa, com a publicação de um artigo na nossa revista.
Aproveitando-se agora as alterações políticas em curso nesses países e a capacidade e potencial dinamizador do grupo de pilotos do SPAC ligados às Organizações Internacionais, julgo ter chegado a oportunidade esperada e a não perder.
Estou mesmo convencido que se conseguirão apoios de algumas entidades ou Ministérios face à vertente cultural de tal objectivo com reflexos na aproximação entre profissionais dos diferentes países.
Os pilotos que operam para o Brasil conhecem bem as diferenças de fraseologia técnica existentes entre as duas "versões" da língua portuguesa.
Há poucos meses, dei instruções de Simulador a dois pilotos da VASP e optamos por utilizar a fraseologia técnica em inglês, para não haver dúvidas na forma e conteúdo da nossa comunicação.
Pela oportunidade e também porque esse artigo continua actual, ouso transcrevê-lo, já que uma grande percentagem dos pilotos do SPAC não pertenciam a este Sindicato nessa altura:

"Um passado de longas tradições marítimas com início na época dos descobrimentos levou também à "descoberta" de vocábulos e de uma terminologia portuguesa específica, sem haver necessidade de se recorrer constantemente a estrangeirismos.

- São, aliás, bastante remotas as metáforas náuticas encontradas em obras literárias gregas e latinas desde os tempos da antiguidade clássica.
Na língua portuguesa estão também bastante vulgarizadas fazendo já parte de uma certa tradição cultural.

- Com o advento da revolução industrial e o avanço tecnológico nos mais variados sectores a que o nosso país forçosamente se atrelou, a língua portuguesa viu-se invadida por termos estrangeiros, quer por introdução directa na língua normal, quer através de anglicismos e galicismos, por vezes sem razão de coexistirem com vocábulos portugueses de significado bem correcto.

- Sob o ponto de vista aeronáutico, é desoladora a situação no que respeita à ausência de uma linguagem aeronáutica oficializada.

- Em diversas publicações ou traduções a nível da Força Aérea, da Tap AirPortugal e dos Organismos Oficiais ligados à aviação comercial, vão aparecendo dispersas e descoordenadas tentativas de utilização de termos portugueses aeronáuticos que originam ainda uma maior confusão na interpretação das matérias em causa.

Os vários países de expressão portuguesa e os mais de duzentos milhões de indivíduos que falam português, deveriam ter já merecido a atenção de um organismo coordenador que conciliasse e coordenasse as potencialidades da nossa língua e o uso de determinados vocábulos nos diversos países, no sentido de uniformizar e "descobrir" uma linguagem aeronáutica comum, autenticamente portuguesa.
Se os diversos organismos oficiais não têm vocação ou não demonstram interesse pela expansão e vernaculismo da língua portuguesa, seria consolador que os pilotos desses países através das suas Associações ou agrupamentos profissionais lançassem a iniciativa da formação desse grupo coordenador de uma terminologia aeronáutica do léxico português.

- Lançando mão de uma metáfora aeronáutica, esperamos que as novas Direcções ASPL/SPAC, agora no início da descolagem, possam fazer chegar esta mensagem aos seus destinos".

Aqui fica, pois, este desafio aos pilotos portugueses da Aviação Comercial que não poderão prescindir do apoio e colaboração dos pilotos militares em matéria que a todos é comum.

EGÍDIO LOPES

CONVERSAS DE ARAÚJOS!

LÉXICO AERONÁUTICO PORTUGUÊS

O POR DENTRO e a SIRIUS têm que ser meios de comunicação vivos e dinâmicos.
Tudo dependerá da participação dos mais de mil associados pilotos do SPAC.
Tenho não falhão e capacidades também não.
Para "conservadorismo" chega o reino do silêncio interrelativo e a falta de comunicação interna latente em alguns sectores das nossas empresas de aviação civil.
Mas nunca outra vertente comunicacional e recordando ao recente e saudável "duelo" no POR DENTRO entre os associados Sacire e Silva Soares, também concordo que "é preciso criar a nossa própria linguagem cultural".
Pela sua actualidade, atrevo-me novamente a chamar a atenção para um artigo que fiz publicar no final da década de 70 e transcrito no POR DENTRO de Set/Out/Nov 91 altura em que elementos da actual Direcção assumiam as "rédeas" da Gestão Sindical (aliás alguns parceiros da aviação também eram oriundos da Cavalaria!). Mas, certamente por falta de oportunidade, não foi dado andamento ao repto final.
É, pois, chegada uma nova ocasião para se aproveitar a fogosidade e o espírito de iniciativa do associado Sacire, membro da nova Direcção da AFPLA e já mais liberto dos "ódios laborais sindicais", para fazer algo de concreto em prol de uma "linguagem cultural" aeronáutica.
A situação parece óptima face à evolução política dos PALOP e à recente formação de associações sindicais de pilotos nesses países.
Correndo o risco de repetição, mas dada a sua permanente actualidade, eis o artigo então publicado:

"LÉXICO AERONÁUTICO PORTUGUÊS

No fim da década setenta e em reuniões da OIP como representante do SPAC, contactei a delegação do Sindicato Brasileiro numa tentativa de promover uma reunião com pilotos dos países de língua portuguesa.
Entre os vários temas a debater, seria prioritário uma proposta para o estabelecimento de um léxico aeronáutico comum.
Não foi possível dar continuidade a tal proposta, muito anterior a qualquer iniciativa de acordo ortográfico, dada a dificuldade que os sistemas políticos criavam à inexistência tanto à representação dos pilotos africanos.
De qualquer modo, tentei ainda motivar posteriormente os pilotos do SPAC para essa iniciativa, com a publicação de um artigo na nossa revista.

Aproveitando-se agora as alterações políticas em curso nesses países e a capacidade e potencial dinamizador do grupo de pilotos do SPAC ligado às Organizações Internacionais, julgo ter chegado a oportunidade esperada e a não perder.
Estou mesmo convicto que se conseguirmos apoios de algumas entidades ou Ministérios face à vertente cultural de tal objectivo, com reflexo na aproximação entre profissionais dos diferentes países.
Os pilotos que operam para o Brasil conhecem bem as diferenças de fraseologia técnicas existentes entre as duas "versões" da língua portuguesa.
Há poucos meses, de instruções de Simulador a dois pilotos da VASP e optámos por utilizar a fraseologia técnica em inglês para não haver dúvidas na forma e conteúdo da nossa comunicação.
Pela oportunidade e também porque esse artigo continua actual, ouso transcrevê-lo, já que uma grande percentagem dos pilotos do SPAC não pertenciam a esse sindicato nessa altura:

"Um passado de longas tradições marítimas com início na época dos descobrimentos levou também à "descoberta" de vocábulos e de uma terminologia portuguesa específica, sem haver necessidade de se recorrer constantemente a estrangeirismos.

São, aliás, bastante remotas as metáforas náuticas encontradas em obras literárias gregas e latinas desde os tempos da antiguidade clássica.
Na língua portuguesa estão também bastante vulgarizadas fazendo já parte de uma certa tradição cultural.

Com o advento da revolução industrial e o avanço tecnológico nos mais variados sectores a que o nosso país forçosamente se atrelou, a língua portuguesa viu-se invadida por termos estrangeiros, quer por introdução directa na língua normal, quer através de anglicismos e galicismos, por vezes sem razão de coexistirem com vocábulos portugueses de significado bem correcto.

- Sob o ponto de vista aeronáutico, é desoladora a situação no que respeita à ausência de uma linguagem aeronáutica oficializada.

- Em diversas publicações ou traduções a nível da Força Aérea, de Companhias Aéreas Nacionais e dos Organismos Oficiais ligados à aviação comercial, vão aparecendo dispersas e descoordenadas tentativas de utilização de termos portugueses aeronáuticos que originam ainda uma maior confusão na interpretação das matérias em causa.

Os vários países de expressão portuguesa e os

mais de duzentos milhões de indivíduos que falam português deveriam ter já merecido a atenção de um organismo coordenador que conciliasse e coordenasse as potencialidades da nossa língua e o uso de determinados vocábulos nos diversos países, no sentido de uniformizar e 'descobrir' uma linguagem aeronáutica comum, autenticamente portuguesa.

Se os diversos organismos oficiais não têm vontade ou não demonstram interesse pela expansão e vernacularismo da língua portuguesa, seria consolador que os pilotos desses países, através das suas Associações ou agrupamentos profissionais, lançassem a iniciativa da formação desse grupo coordenador de uma terminologia aeronáutica da léxico português.

- Lançando mão de uma metáfora aeronáutica, esperamos que as novas Direcções APPLA/SPAC agora no início da descolagem, possam fazer chegar esta mensagem aos seus destinos".

Aqui fica, pois, este desafio aos pilotos portugueses da Aviação Comercial que não poderão prescindir do apoio e colaboração dos pilotos militares em matéria que a todos é comum.

EGÍDIO LOPES

OS "RICOS" QUE PAGUEM A CRISE!

O Espresso de 12.02.94 publicou duas interessantes notícias que poderão ter a correlação determinantes na situação económica e social dos pilotos.

Numa delas, os dados do Ministério das Finanças referem, em 1992, apenas 6.387 (0,35%) dos agregados familiares) declarações de IRS, entre 10.000 e 15.000 contos, de rendimento de trabalho dependente. Na mesma categoria, somente 1.582 (0,08%) declararam rendimentos superiores a 15.000 contos.

A outra notícia, mais em destaque, da primeira página e do caderno de Economia, enunciava: **"Reforma baixa para os ricos"**.

A ser decretada a solução preconizada e em estudo na Segurança Social, passaria a descontar-se (35,5%) sobre o máximo de 12 salários mínimos (582 contos para 1994). E a pensão da reforma seria também calculada na base desse valor"

1ª pergunta: - Há tão poucos "ricos" em Portugal?

2ª pergunta: - Porquê sacrificar estes "ricos", se, afinal, são tão poucos?

3ª pergunta: - Quais os reais benefícios ou redução de custos, em geral, para a Segurança Social?

Últimas perguntas: (que a Direcção do SPAC poderia investigar antes da provável regulamentação sair)

- Esta solução terá efeitos retroactivos?
  Em caso afirmativo:
- Vai alterar o cálculo das reformas já existentes?
- Como vai ser calculado o valor das reformas dos que têm descontado sobre valores superiores aos máximos previstos?

Em ambos os casos:

Vão perder esse dinheiro?

Vão lhes ser devolvidas tais importâncias descontadas a mais?

Diz-se que estas medidas podem constituir "um grande incentivo ao crescimento da utilização de outros esquemas alternativos (seguros, fundos, planos, etc)".

No entanto, paradoxalmente, o Orçamento de Estado para 1994 reduziu o valor do PPR dedutível no IRS, para metade!

Porque é que só é necessário descontar os últimos 10 anos para se usufruir duma reforma relativa aos últimos 10 melhores anos? E os que descontaram toda a vida?

Quantos trabalhadores independentes existem com salários líquidos muito superiores a casos "ricos", que pagam impostos irrisórios e que só muito tarde é que fazem os descontos para a Segurança Social, de maneira a habilitá-los a uma reforma máxima?

Neste grupo não são só os liberais! Que dizer da inesgotável de profissões (pedreiros, electricistas, etc, etc e outros tantos "biscateiros", que trabalham por conta própria, sem passarem recibos e cujo rendimento mensal líquido é elevado?

Se ao longo dos anos tiverem investido, com o montante que não descontaram para a Segurança Social, em seguros de vida, fundos de pensões ou quaisquer outros planos, acabarão com um complemento de reforma significativo em relação aos que são obrigados a descontar sempre para essa mesma Segurança Social.

Com ou sem "palacetes", porque é que não se opta por um sistema em que as reformas estejam directamente relacionadas com o número de anos e os montantes descontados?

Aparentemente não existe uma política coordenada entre Ministérios. Dá impressão que cada um quer apenas resolver os seus problemas orçamentais. *Assim, uns Ministérios põem e outros dispõem. Uns cidadãos pagam e outros usufruem.*

Na minha opinião existe alguma demagogia e alguns atropelos, por razões diversas, tanto na "captação" de fundos para a Segurança Social, como na sua distribuição.

Com o preocupante aumento de reformados em relação à população activa, verificado nos últimos anos, corre-se o risco de hipotecar o futuro da reforma dos menos idosos

Será que o Governo não tem coragem de ir ao fundo da questão?

Egídio Lopes

PILOTOS
UMA PROFISSÃO EM MUDANÇA
GESTORES
HORIZONTES A MUDAR

Os artigos que venho publicando na Revista SIRIUS sobre Cockpit Resource Management (CRM) / GESTÃO DE UM SERVIÇO DE VOO não têm tido, certamente, a mesma receptividade pela classe de Pilotos da Aviação Civil.

Haverá uma determinada faixa de Pilotos, menos abrente a leituras, que não os lê.

Outros serão indiferentes, até porque as matérias versadas são ainda, infelizmente, pouco divulgadas e não sistematicamente aplicadas, nas Companhias Aéreas e Escolas de Aviação portuguesas.

Os leitores, mais interessados ou actualizados nestes temas, levarão a sua leitura até ao fim, conservando uma atitude crítica mais positiva ou negativa sobre o autor e o conteúdo desses artigos.

Estou, todavia, certo de que, pelo menos, uma parte da mensagem ficará no espírito de alguns.

É esse o objectivo principal, que consiste na criação de uma "*nova mentalidade*" de "*crew concept*", que a redução de tripulantes técnicos e o aumento de automatismos nos "cockpits" vem provocando.

É importante que se potenciem os valores positivos que, há décadas, vêm influenciando a "performance" técnica-operacional dos Pilotos portugueses.

Todas estas reacções são normais e fazem parte de uma "CULTURA" nacional e profissional que pouco tem variado ao longo dos anos.

Já o Ministro Mira Amaral dizia, em relação ao Relatório Porter sobre as Vantagens Competitivas do nosso país, que estava farto de chamar a atenção dos empresários portugueses para muitas das conclusões referidas nesse Relatório.

As grandes vantagens de M. Porter residiam na sua aparência mais elaborada e no facto de apresentar as mesmas questões em inglês!!!

Os primeiros artigos até agora publicados visaram mais os *Gestores e os níveis responsáveis da Aviação Civil em Portugal* por abordarem a **integração da Gestão do Voo na Gestão Estratégica das Empresas.**

E não há dúvida que os responsáveis da Aviação Civil do nosso país precisam terem sensibilidade (quiçá formação!) para esta orientação, na medida em que o futuro das Companhias Aéreas mais competitivas e com hipóteses de sobrevivência, passará por esta opção de fundo.

Por outro lado, os Pilotos também devem saber merecer (e para isso terem formação empresarial proporcionada pelas empresas) essas responsabilidades empresariais acrescidas, que não se compadecem com o "refúgio" em exigências técnicas e operacionais.

Tudo isto vem a propósito do Seminário Internacional a que assisti nos dias 8, 9 e 10 de Junho, em Paris, sobre "Human Factors e CRM", com a participação de especialistas diversos de várias Instituições, Companhias Aéreas, Construtores e Escolas de Aviação conceituadas.

É que o caminho seguido ou preconizado pelos participantes, desde o aparecimento dos primeiros CRM na década de 70, vai também no sentido que tenho defendido e continuarei a defender nos artigos sobre *Gestão de um Serviço de Voo / CRM*.

De uma maneira sucinta, ressalvarei as seguintes linhas mestras que resultaram das apresentações e dos interessantes debates havidos entre mais de 100 participantes:

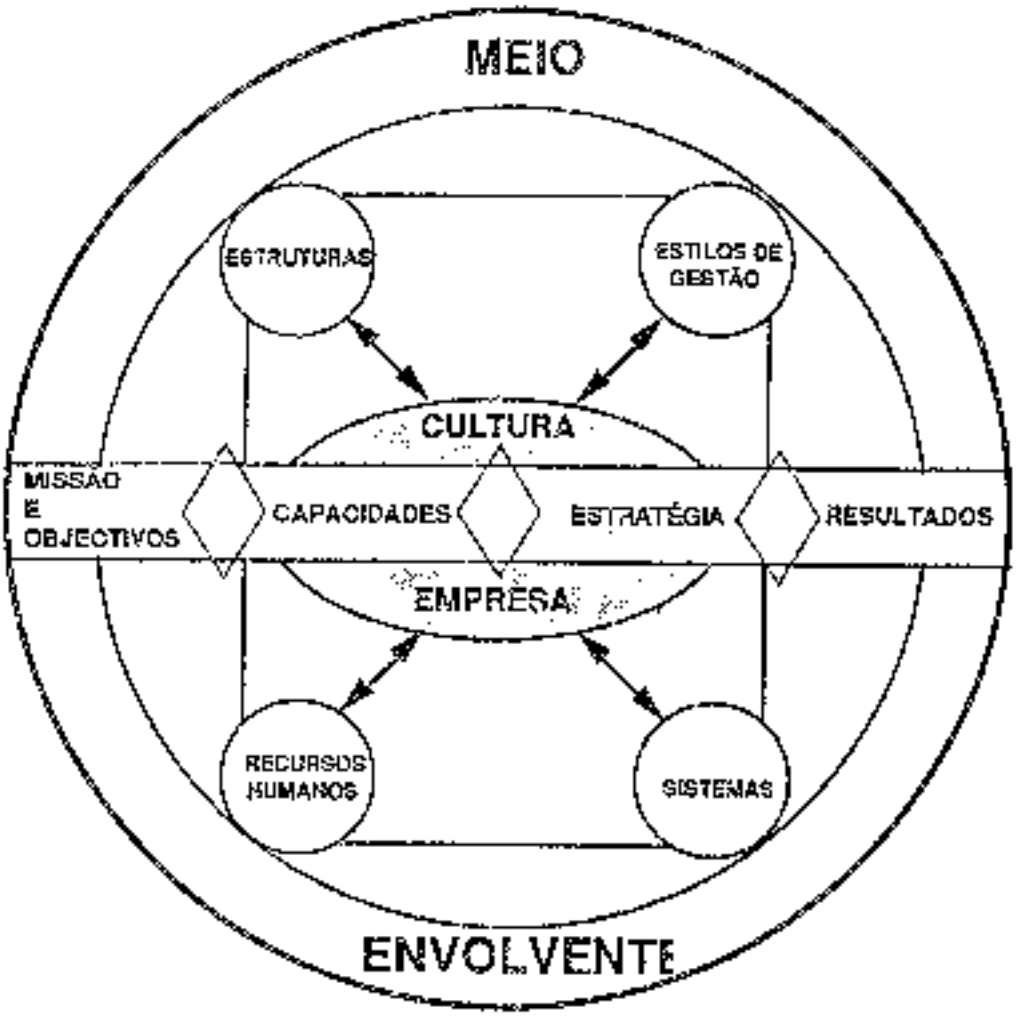
* Os treinos de CRM, visando exclusivamente a eficiência e a segurança da operação no "cockpit", e que muitas companhias ainda seguem, foram uma boa opção inicial, mas estão ultrapassados.
* Algumas Companhias Aéreas seguem já um segundo estádio, vulgarmente apelidado de "Crew Resource Management", integrando e fazendo participar em formação conjunta, alguns Serviços mais directamente relacionados com o trabalho e a responsabilidade dos pilotos na execução dos voos.
* As Companhias, com uma visão mais competitiva, defenderam a implicação dos responsáveis (incluindo Gestores de Topo) e de toda a empresa numa nova assunção de "CREW CONCEPT", abandonando mesmo a sigla CRM, por parecer redutora dos objectivos pretendidos.
* *Reconhece-se a importância dos diferentes CULTURAS: nacionais, empresariais e profissionais*, na formulação e desenvolvimento desses Cursos. Como disse Susan Infeld, "Principal Scientist" da NASA - Ames Research Center: aplicar CRM's adquiridos, designadamente de origem americana, a Companhias de outros países, pode não ser a solução mais aconselhável.

Numa perspectiva que considero inteligente e estrategicamente acertada, algumas Empresas integraram Pilotos das Associações Sindicais Nacionais no desenvolvimento dos projectos de CRM.

Poderei sintetizar, afirmando que, mais do que simples treinos, a aplicação dos princípios e conceitos versados nos CRM devem fazer surgir uma nova maneira de estar e um novo estado de espírito (afinal uma nova "Cultura nos Cockpits") e nas diversas Estruturas das Empresas, o que está a acontecer nas Companhias de Aviação Civil mais competitivas.

EGÍDIO LOPES

A Cultura no Contexto da Empresa
- *Coerência e Contingência*
- *Reciprocidades*



(Egídio Lopes - "Novas Aproximações à Gestão: Cultura de Empresa e Clima Social" - 1991)

Sob o ponto de vista Social pode concordar-se ou não, mas já vivemos num mundo de economia global e de uma "guerra" concorrencial (quase) total.
Há mentalidades, valores empresariais e modelos tradicionais de formação profissional que, por força das circunstâncias, terão de mudar.

- Existem Empresas em que se pratica já essa mudança.
  Noutras, "decreta-se e manda-se publicar". Velhas ou desfasadas mentalidades em novos mundos. O medo e o receio só provocam temporárias e aparentes mudanças.
- Em algumas vai-se falando de mudança, à espera de "milagres", enquanto mergulham no reino das falências.
- Em muitas ignora-se simplesmente, com um triste fim à vista.

A exemplo do que acontece nas Empresas, a coerência da mudança da "Cultura nos Cockpits", passa pelas Estruturas (número de pilotos e tecnologia), pela selecção e formação dos RH (pilotos), pelos Sistemas implantados (comunicação aberta, trabalho de grupo, etc.) e pelos Estilos de Gestão/Liderança participativa).

DO PONTO DE VISTA DO PILOTO

TNL-95

Egídio Lopes

O ponto de vista do piloto, desta vez, ficou a cargo de Egídio Lopes, Comandante da TAP e pós graduado em Gestão de Recursos Humanos. O Pedro Cadete aproveitou para uma merecida folga.

O presente artigo foi já publicado na SIRIUS, revista da Associação dos Pilotos, traduzindo a sua publicação agora em O CONTROLADOR, que se agradece ao Comdt. Egídio Lopes, a convicção de que este é também um processo de aproximar as duas classes profissionais.

Associação Portuguesa de Controladores de Tráfego Aéreo

Existe um sentimento geral, entre Pilotos e Controladores de Tráfego Aéreo, sobre a necessidade de um melhor conhecimento mútuo das respectivas profissões, anseios e perspectivas no «mundo global» da Aviação Civil.

A nível nacional, é uma possibilidade com uma solução tão fácil e económica que surpreende a sua não concretização.

Pelo menos que as revistas das nossas Associações (O CONTROLADOR e a SIRIUS) possam lançar uma ponte de ligação entre duas profissões tão próximas e que teimam em continuar, por vezes, de costas viradas uma para a outra.

Estou a publicar uma série de artigos sobre «Cockpit Resources Management» na SIRIUS. Obviamente a gestão de todos os recursos disponíveis numa cabine de pilotagem passa também pela interactividade Pilotos-Controladores, que se pretende eficiente e segura.

No terceiro artigo, designado «Crew Resource Management», abordo a problemática do ATC, como parte integrante dessa gestão. Passo a transcrever algumas passagens desse artigo, para dar uma ideia da temática em questão e, em simultâneo, para dar a conhecer aos Controladores de Tráfego Aéreo portugueses a visão de um piloto de linha aérea sobre o ATC e a desejável interacção e conhecimento que deve existir entre duas profissões condenadas a viver em «co-habitação espacial».

Ao começar este terceiro artigo sob a designação inicial e genérica de CRM (Cockpit Resource Management), espero ter feito passar a mensagem de que este acrónimo, universalmente difundido e utilizado pela ICAO e instituições americanas, serviu para capar a atenção dos pilotos portugueses e demais profissionais e gestores da Aviação Civil para a grande importância dada, à escala mundial, à gestão dos recursos disponíveis numa cabine de pilotagem.

(...)

Os factores humanos são responsáveis por mais ou menos 70% dos incidentes e acidentes da aviação comercial e 80% no conjunto da indústria aeronáutica.

Aquela percentagem sobe para cerca de 80% se forem consideradas as erros cometidos por Controladores de Tráfego Aéreo (5%) e manutenção (2 a 3%).

O avião (12%), o mau tempo (6%) e outras causas (6%) são responsáveis pelas restantes (Cont: Boeing, 1988-89).

Mas há outros tipos de problemas e ocorrências em terra relacionados com cada serviço do voo que devem merecer uma cuidada atenção.

Resumindo, são vários os serviços que convergem, mais directamente, na execução de um serviço de voo e que estão em contacto com o cockpit, a saber: Pessoal Navegante Comercial, Manutenção, Serviços de Apoio e de Assistência em terra (despacho operacional, centros operacionais e de coordenação, chefias de escala e outros) e Air Traffic Control (ATC).

(...)

Concluindo, os Pilotos, normalmente os Comandantes dos serviços de voo, posicionam-se na convergência de todos esses serviços e têm uma visão de pára-quedas: são os responsabilizados, por inerência das suas funções, por serem um elo de ligação e de coordenação dinâmica, principalmente em situações que saem da normalidade destas acções conjuntas, devendo salvaguardar os interesses e a imagem das suas Companhias e as expectativas dos passageiros.

Para evidenciar a necessidade de integração milita a favor da minha tese, ao defender uma maior e melhor correlação da gestão estratégica das empresas com a gestão dos serviços de voo.

E o mesmo se passa em relação ao ATC: actividade exterior às Companhias, em que a coordenação e a gestão feita pelos Pilotos pode influenciar, em muitos casos, a rapidez e a maior rentabilidade dos voos.

AIR TRAFFIC CONTROL

A evolução dos sistemas de ATC, desgraçadamente na Europa, não tem correspondido às crescentes exigências do tráfego aéreo.

A nível mundial, as companhias aéreas têm de continuar a suportar elevadas taxas e custos onerosos relacionados com as ajudas de rádio, radares, comunicações, restrições aeroportuárias, etc., quando os aviões mais modernos já possuem equipamentos (INS, IRS, GPS, TCAS, FMS, etc.) capazes de prescindir de alguns dessas ajudas tradicionais.

Há estudos na Europa para implantar novos conceitos de gestão do espaço aéreo, com base em futuros e unificados sistemas de CNS (Communications, Navigation, Surveillance) e nas mais avançadas tecnologias.

Mas, por outro lado, continua a investir-se em projectos em andamento, com um progressivo aumento de automação, que possibilitam uma melhor harmonização e integração do ATC/ATM europeu, não obstante algumas incompatibilidades como a diversidade dos sistemas existentes, diferentes níveis de preparação dos recursos humanos e a falta de uma estratégia centralizada do fluxo do tráfego aéreo.

De qualquer modo, um sistema de ATC visa orientar o fluxo aéreo de uma maneira segura, ordenada e expedita.

É também um bom exemplo da evolução e interacção homem-máquina, com todos os problemas dos factores humanos inerentes e que, em certa medida e noutros aspectos, se assemelham aos verificados nos cockpits.

Mas os Controladores de Tráfego Aéreo devem ter presentes outros objectivos: economia de combustível, redução de ruídos e de distúrbios ambientais, ponderação de custos/eficácia, imparcialidade de actuação perante os utilizadores e um aproveitamento maximizado de todas as facilidades e equipamentos disponíveis.

Sintetizando, os Controladores devem desempenhar, com segurança, eficiência e eficácia, a função de *gestores do espaço aéreo* indicado, dentro das orientações expostas e das normas e regulamentos, dos interesses e satisfação dos clientes (utilizadores do espaço aéreo) e do bem-estar das populações sujeitas ao sobrevoo a baixa altitude.

RELAÇÃO PILOTOS-CONTROLADORES

Entre Pilotos e Controladores deve haver um razoável ambiente de compreensão e de conhecimento recíproco das respectivas funções, o que poderá corresponder uma melhoria na eficiência e segurança do tráfego aéreo.

Aproveita-se, assim, a oportunidade para lembrar ou esclarecer, muito resumidamente, algumas questões que influenciam a performance dos Controladores de Tráfego Aéreo.

Foi já referido o crescente aumento dos sistemas ATC, com informações quantitativas e qualitativas cada vez mais precisas em relação aos aviões aos Controladores aos serviços o que permite, por sua vez, um melhor fluxo de tráfego.

E o tempo virá em que a actuação do Controlador se transformará, progressiva e preferentemente, em supervisor ou facilitador do tráfego aéreo.

Mas os recursos humanos permanecerão a chave do sistema, a exemplo do que acontece nos cockpits dos aviões.

FACTORES HUMANOS

A máquina deve estar sempre ao serviço do ser humano e não o contrário, tendo sempre presente que a complacência e o excesso de confiança nos automatismos podem ser inimigos da segurança.

Há factores técnicos e condicionamentos que po-

dem afectar igualmente a proficiência, a segurança e a eficiência das acções dos Controladores, partindo-se do princípio que a sua selecção foi apropriada e a sua formação correcta e actualizada, e que se prendem com:

* o ambiente físico: edifícios, distribuição e amplitude dos espaços, insonorização, luminosidade, decoração, climatização, ergonomia, qualidade dos equipamentos, etc.
* o nível de stress versus carga, ciclos, ambiente de trabalho versus fadiga, contrastando com períodos de aborrecimento em horas mortas; o potencial de absorção, integração, análise, coordenação e decisão dos diversos tipos de informação (pilotos, equipamentos, outros controladores); a capacidade dos sistemas; eventuais falhas dos sistemas; possíveis emergências dos aviões; etc.
* A motivação e a satisfação num trabalho desta natureza.

Estas premissas, a par de uma correcta compreensão, confiança e adaptação aos processos automatizados e informatizados, são impulsionadoras de melhores soluções, decisões, projecções e planeamentos do tráfego aéreo.

COMUNICAÇÃO

Deixei para o final o capítulo da Comunicação, por ser o factor mais proeminente na interacção Pilotos-Controladores.

Convém recordar que há outros tipos de comunicação, entre Controladores e entre estes e diversos serviços e operadores (veículos, bombeiros, etc.), com uma linguagem menos standardizada e que há também o mundo da revolução digital que se avizinha, mas cujas especificidades não serão aqui abordadas.

Num futuro próximo, muitas das informações necessárias à coordenação e controle de voos serão automaticamente transmitidas entre aviões, satélites, computadores, (re)transmissores e através de outros processos e sistemas de comunicações, com uma menor participação directa dos Controladores.

Antevejo a disseminação de infra-estruturas aeronáuticas assentes em redes de «auto-estradas» de informações, uma espécie de «aldeia global» da Aviação.

Mas nos próximos anos continuaremos a assistir a uma miscelânea dos vários tipos de informações e comunicações, o que obriga a redobrar os cuidados e a não facilitar a aplicação das normas, procedimentos e recomendações vigentes.

Neste sentido, as mensagens verbais terra-ar-terra, devem ser precisas, nítidas e concisas.

Para se evitarem ambiguidades e potenciais fontes de enganos, tais mensagens devem obedecer, sempre que possível, às padronizações preconizadas e publicadas, com conteúdos, estruturas, diálogos, vocabulários e sequências apropriadas.

Com operadores de várias nacionalidades na mesma frequência, é recomendável a utilização da língua inglesa e uma disciplina de rádio e de linguagem efectivas o que, lamentavelmente, nem sempre se verifica, tanto por parte de Pilotos como de Controladores.

Alguns dos erros mais frequentes na interpretação das mensagens estão relacionados com fugas a essa standardização, tonalidades e acentuações diferentes, confusões fonéticas, indicativos idênticos, omissão de dados ou de palavras esclarecedoras, sequências pouco habituais e uma natural propensão para se entender o que se está à espera em vez de se ouvir o que foi realmente dito.

Para não alongar mais este complexo fenómeno da Comunicação, cuja importância nunca é demais salientar, face a uma pouco conseguida disciplina comunicacional nos céus deste planeta, basta recordar o maior acidente da aviação comercial, ocorrido entre dois B747 (KLM e PANAM) no aeroporto de Los Rodeos, Tenerife, em 27 de Março de 1977, em que morreram 583 pessoas.

Houve um conjunto de circunstâncias simultâneas (nevoeiro, congestionamento, factor tempo-pressão-«hurry-up-syndrome», etc.) em que um avião (KLM) a descolar colidiu com o outro a rolar em sentido contrário.

Mas a causa mais directa e evidente, foi uma má compreensão mútua entre os Pilotos do primeiro avião e o Controlador, com interpretações diferentes, não obstante o uso de terminologias habituais.

É caso para se dizer que todo o cuidado é pouco.

Em minha opinião, é pouco compreensível como somente no início desta década se começaram a familiarizar os Controladores com os cursos «Cockpit RM», quando os primeiros treinos surgiram em fins dos anos setenta. Esperemos que os benefícios conseguidos com a evolução dos «Cockpit RM», em termos de segurança, eficiência e de mudança de mentalidades e atitudes, possam ter igual correspondência no desenvolvimento de cursos de «Controllers Resources Management», aspirações já definidas pela FAA para as qualificações iniciais e recorrentes dos Controladores de Tráfego Aéreo.

CONCLUSÃO FINAL

Numa perspectiva sofística, a racional integração de todos os serviços mencionados, congregará sinergias dos diversos intervenientes no planeamento e na execução de um serviço de voo, em que a actuação concertada das partes será superior, tanto em qualidade como em quantidade, ao somatório das performances individualizadas.

«Por uma pequena parcela podemos julgar a peça inteira»

M. de Cervantes

F. TÉCNICA

DIRECTOR
Raul Teixeira

REDACÇÃO
António Lança
João Franca
José Chaves
Mário Delgado
Tó Guerra

COORDENADOR DO «GUIA TÉCNICO DO CONTROLADOR»
Manuel Martins de Freitas

CORRESPONDENTES
Pedro Barros Prata (Porto)
Armelim Matos (Faro)
Nuno Alegria (Porto Santo)
Maria José Domingos (Santa Maria)
Rui Medeiros (P. Delgada)
José Ornelas Pereira (Funchal)
Manuel Brum (Horta)

PROPRIEDADE
Associação Portuguesa dos Controladores de Tráfego Aéreo
Rua da Matola, 4
1800 LISBOA
Tel: 853 36 94

DISTRIBUIÇÃO
Gratuita aos sócios da APCTA

PERIODICIDADE
Trimestral

TIRAGEM
600 exemplares

EXECUÇÃO GRÁFICA
Neograf — Artes Gráficas
Rua dos Douradores, 202-4.º Dto
1100 LISBOA
Tel: 888 02 52

Depósito Legal n.º 295071/89

Os artigos não assinados são da responsabilidade da Redacção

SUMÁRIO

CARTA ABERTA À(S) NOVA(S) DIRECÇÃO(ÕES)

O resultado equilibrado das últimas votações, confirmou os comentários generalizados que precederam as eleições.
Em síntese, as três listas incluíam associados e programas com uma aceitação mais ou menos consensual.
Oxalá, o aparecimento destas listas possa ser o prenúncio para o acordar de uma longa letargia e de um excesso de comodismo por parte da maioria dos pilotos.
Resultou inédito o facto de uma das listas ter vencido as eleições para a ASPAC, enquanto outra venceu as restantes votações.
Um sistema de votação a merecer ponderação e estudo para as próximas eleições.
Na actualidade, serão certamente ultrapassadas quaisquer divergências eleitorais e eventuais tentações de protagonismos, e criar-se-á o hábito de uma coabitação saudável, colocando-se sempre, em primeiro lugar, o interesse da Classe e das suas Organizações.
Uma lista vencedora, seja ela qual for, tem todo o direito e legitimidade para poder demonstrar as suas capacidades e competências na gestão das organizações dos pilotos
Estou convicto de que as listas não vencedoras, para não defraudar as expectativas nelas depositadas por tantos associados, saberão permanecer atentas para apoiar as orientações e as acções positivas, ou criticar, com sentido construtivo e conhecimento de causa, os actos, condutas e negociações que lesem os interesse dos pilotos.
O associado A. Barros, com a força da sua longa experiência e moderação, presenteou-nos, no último POR DENTRO (" Os Bons e os Maus"), com uma humilde lição : "Nem os criticados são tão maus como dizem, nem os que criticam são tão bons como se apregoam".

A Vida Sindical

Poderá ser também o início de uma nova dinâmica sindical contra uma herança de "lobbys", disfarçadamente presentes, que têm provocado a descrença, mais por culpa dos associados do que das direcções, nas nossa próprias Organizações.
O passado da SPAC encerra experiências interessantes sobre o muito que tem sido feito, alguns excessos pontuais, algumas decisões polémicas e um alheamento generalizado para algumas questões importantes.
Assisti e participei em A.Gs. para aprovação de contas e orçamentos, em que o número de elementos da mesa era superior aos 2 ou 3 associados que acorremos à respectiva convocação!

Passado, Presente e Futuro

O presente é muito diferente do passado e será diferente do futuro.
A sociedade e o mundo empresarial alteraram-se radical e irreversivelmente na última década.
Por vezes, fico com a sensação de que alguns gestores, quadros empresariais, sindicalistas e muito boa gente, ficaram parados no tempo.
O futuro exige também uma visão estratégica proactiva por parte dos sindicalistas, num contexto diametralmente oposto ao que se viveu na década de 70 e início da década de 80.
As nossas lutas de então, contra as tentativas hegemónicas da unicidade sindical, e a nossa independência face às forças políticas e centrais sindicais (estas por terem surgido conotadas com aquelas), reforçaram as nossas ligações às Organizações Internacionais de Pilotos (OIP,IFALPA,EUROPILOTE).
Como consequência das lutas laborais durante o século XIX, surgiram diferentes formas de sindicalismo (revolucionário: anarquista e marxista, reformista, comunista, bem estar e aceitação, cristão e

nacionalista). (ver brochura "O SPAC"-1989)
Na 2ª metade deste século, os pilotos do mundo democrático, por razões que parecem óbvias, abraçaram o sindicalismo de "bem-estar e aceitação", na medida em que sempre pretenderam defender os seus legítimos interesses, independentemente das forças políticas dominantes.
Na minha opinião, foi e continua a ser a orientação correcta, mas agora com uma necessária presença mais activa e constante a nível europeu, na ECA (European Cockpit Association), onde o associado Sottomayor ocupou, e muito bem, o cargo de Presidente, até Agosto passado.
Mas uma "andorinha não faz a primavera"! Há que montar uma estrutura de suporte e uma logística técnica para apoiar essas participações.
É, a esse nível, que serão negociadas muitas orientações e regulamentações que vão condicionar a vida dos pilotos portugueses.
Tal não significa que não se procure um bom entendimento com outros sindicatos, designadamente o STVAC e SNPVAC, quando houver convergência de interesses.

Credibilidade

A credibilidade da classe de pilotos e das suas organizações, conquista-se pelo mérito e pelo saber, com uma representatividade mais activa e visível a vários níveis.
Tem faltado um Gabinete de Estudos que promova estudos e iniciativas que concitem respeito e confiança, de modo a poder participar nas várias actividades relacionadas com a Aviação e a ser consultado, tanto pela Comunicação Social, como pelas Entidades Aeronáuticas (nacionais e internacionais) e Companhias Aéreas.
É o que acontece com várias Associações Sindicais de Pilotos europeias e com a ALPA americana.
Convem recordar que a nossa APPLA (1978) foi formada após o SPAC (1976), por uma questão de mera sobrevivencia, num período conturbado ("PREC").
Se as forças políticas "ditas democráticas" da altura, tivessem "ilegalizado" o nosso sindicato "paralelo", "elitista" e "não democrático", teríamos salvaguardado o nosso património e o direito de associativismo através da Associação.
Uma lição a não esquecer, na medida em que tivemos de travar uma luta "revolucionária", contra o "revolucionarismo" que nos queriam impôr!

Solidariedade

Os tempos mudaram e, na actualidade, a existência de um Ministério da Solidariedade, deve fazer acordar em nos o espírito solidário dessas épocas, na busca de melhores condições laborais e sociais, a saber:
-Continuar a participar activamente, junto das Entidades europeias, nacionais e Companhias Aéreas, nas negociações de uma regulamentação de trabalho equilibrada, sem descurar a segurança de voo.
-Protestar contra distorções na aplicação das normas e regulamentos em vigor nas empresas, na medida em que criam situações de privilégio e injustificados benefícios de uns tantos em relação a outros.
-Não permitir a retroactividade para qualquer projecto de plafonização das reformas.
-Melhorar (reposição, no mínimo) as condições do complemento da reforma.
-Promover o regresso dos seguros de saúde ao sindicato, por negociações deficientes (vide TAP), com prejuizos evidentes para os pilotos.
-Reivindicar o estatuto de profissão de desgaste rápido, a exemplo do que acontece com mineiros, pescadores e desportistas.
-Criar uma regulamentação sobre doenças profissionais, etc.

Numa sociedade em que há profissionais "de desgaste rápido" por trabalharem em meios ambientes hostis (mar e subsolo), mas não se reconhece a hostilidade duma atmosfera ("ar") diferente, agravado com dessincronias circadianas: -onde desportistas (leia-se, futebolistas) que ganham mais em meia dúzia de anos do que qualquer piloto em toda a vida, com expedientes fiscais (e não só) que toda a gente conhece, têm uma dedução específica de 65% do seu rendimento bruto, e podem abater no IRS, na totalidade, os prémios com seguros de doença, de reforma, de invalidez e de seguros de vida que não garantam o pagamento de um capital em vida nos primeiros cinco anos, -*teremos que saber reivindicar paridade de tratamento.*

Num país onde campeia a evasão fiscal, onde profissões liberais, empresários, "biscateiros", etc, dispõem de artimanhas e expedientes para não pagar ou pagar poucos impostos, não podemos continuar a ser as vítimas "privilegiadas" do IRS e os bodes expiatórios da inoperância da máquina fiscal e administrativa, *apenas porque somos trabalhadores por conta de outrém!*

Estes profissionais, com deduções permitidas nos últimos anos de actividade, acabam por ter reformas muito mais elevadas do que os pilotos, se forem comparados os descontos feitos por uns e por outros. -E sai tudo do mesmo saco!

Num estado de direito e de direitos, em que os legisladores (leia-se deputados) se atribuem reformas vitalícias ao fim de alguns anos de um serviço, para que foram voluntários e sem procederem aos respectivos descontos, *não devemos permitir que cerceiem o direito e as expectativas de reformas compatíveis com os descontos obrigatórios feitos ao longo de uma vida inteira.*

E porque é que se fazem já deduções específicas aos pilotos com reformas superiores a 12 ordenados simples de Primeiro Ministro (sem contar com as "alcavalas"), quando passaram dezenas de anos a ter descontos obrigatórios sobre todas as remunerações a 14 vezes por ano?

Por um lado, as Direcções pouco têm elucidado os associados acerca das diligências já tomadas. Por outro, a maioria dos associados mantém-se alheada de alguns destes problemas, por pensar que ainda está longe de os viver! Mas o tempo passa depressa e é necessário semear para colher!

Direcções versus Associados

Um sistema de informação e comunicação transparente e consequente (semelhante ao que gostaríamos de ver aplicado nas empresas em que trabalhamos), será o elo de ligação a distinguir com os Associados, neste período de sensíveis transformações laborais, económicas e sociais.

A presença dos Associados e a participação em todas as A.Gs., será um estímulo para quem desempenha as funções dos Corpos Gerentes, e um barómetro do que somos e do que queremos ser.

Parafraseando M.Meluhan: "A nossa época de ansiedade é, em grande parte, o resultado de tentarmos realizar o trabalho de hoje com ferramentas de ontem,- com conceitos de ontem."

Resta-me desejar sorte a(s) nova(s) Direcção (ões), onde não faltam elementos com experiência, firmeza, razoabilidade e bom senso, para saberem representar e defender condignamente os interesses dos pilotos portugueses, não só nas negociações com as Empresas em que trabalham, que se pretendem autonomamente competitivas, mas também junto das Entidades da Aviação Civil que regulamentam e supervisam as actividades aeronáuticas em Portugal e na Europa.

EGÍDIO LOPES

Os pilotos e a segurança de voo

EGÍDIO LOPES*

HÁ DIAS, quando se discutia a «greve» dos pilotos num telejornal, o presidente da TAP afirmou que de segurança de voo não percebia nada, porque não era piloto.

Esta afirmação é inaceitável, especialmente quando o que está em causa é a segurança de pessoas e bens transportados.

Tudo começou com uma posição sindical em que se decidiu não pactuar mais com o sistemático recurso à utilização de pilotos nos dias de folga, provocada por uma má distribuição dos mesmos pelas diversas frotas e uma insuficiência de tripulações. Uma situação que estava a provocar uma notória falta de equidade na distribuição da carga de trabalho e a gerar um crescente mal-estar ao seio da classe de pilotos e entre estes e a companhia.

Fruto de interpretações erradas por parte de alguma comunicação social e noutros sectores (do género, «os pilotos da TAP só **trabalham 11 horas** por semana»: «a culpa é **dos pilotos que só trabalham 45 horas** mensais», etc.) e de aproveitamentos oportunistas, a situação teve de para indesejáveis posições extremadas.

Na actualidade, os pilotos podem trabalhar até 45 horas semanais, finais e exclusivamente relacionadas com a execução dos voos, para um máximo de 160 horas mensais.

Mas há muitos milhares de outras horas em que os pilotos estão ao serviço da empresa e que não entram para este tecto nem são contabilizadas em termos de produtividade (verificações periódicas em simuladores de voo que totalizam mais de 8000 horas anuais para 440 pilotos, dias, semanas ou meses gasos em cursos e reciclagens; períodos diários de assistência e de reserva para os voos; tempo despendido por dezenas de pilotos com funções em terra).

Segurança de voo

Existe uma ideia concreta e universal de segurança de voo que se resume à ausência de acidentes, principalmente dos que têm consequências mais graves e fatais. Todavia, ocorrem também vários incidentes em todas as companhias, desconhecidos do público, que vão servindo, juntamente com casos acidentes, para estudos e análises aprofundadas, com o objectivo de se minorar o erro humano no complexo sistema aeronáutico.

As estatísticas internacionais revelam, sem sombra de dúvida, que os factores humanos têm concorrido para cerca de 70 por cento dos acidentes na aviação (civil e militar).

Os especialistas aeronáuticos tentaram descobrir porque é que ocorrem tais acidentes e incidentes, com pilotos e tripulações qualificados e experientes. As conclusões foram inequívocas:

— A proficiência individual dos tripulantes é uma condição necessária, mas não é suficiente para se alcançar um eficaz trabalho de equipa;

— A par destas causas mais infiltrosas, co-existem outros factores exteriores às cabinas de pilotagem, que podem condicionar e influenciar a gestão e segurança dos voos.

Directamente relacionado com a actuação dos pilotos, tudo isto significa que, além dos factores operacionais e tecnicistas mais tradicionais da imagem do «aviador», se começou a colocar a ênfase da eficiência e segurança de voo, em aspectos mais técnicos e comportamentais, como forma de reduzir as falhas humanas (comunicação assertiva, efeito de sinergia e trabalho de equipa, etc).

A introdução de novas e sofisticadas tecnologias a bordo melhorou a eficiência e «segurança de voo» e permitiu uma acentuada redução da carga de trabalho.

Todavia, são conhecidos alguns acidentes recentes provocados pela utilização de avançados automatismos, por não ter sido avaliado, em toda a dimensão, a resposta do ser humano e as novas competências impostas pelos novos processos de actuação.

Sempre se prestou mais atenção à «performance» das máquinas voadoras do que ao comportamento do ser humano, que as manobra e controla, vigiando ou corrigindo os automatismos e substituindo-os quando falham.

O ser humano pode ser o elemento mais crítico a bordo, mas é também o mais flexível e o único capaz de interagir com todos os recursos disponíveis (interiores e exteriores) na gestão do voo, incluindo os demais recursos humanos.

Falhas activas e falhas latentes

O prof. James Reason (Manchester University), defende, neste contexto, que **«os erros, são mais consequências do que causas»**.

Nessa perspectiva, existem as «falhas activas», directamente cometidas pelos operadores (pilotos, equipas de manutenção, controladores de tráfego aéreo).

Mas há também «falhas latentes», resultantes de constrangimentos, compromissos e pressões empresariais, de ordem económica, laboral, estratégica, operacional, etc., já apelidados de «acidentes organizacionais», abrangendo também organizações exteriores às companhias aéreas (legislações inadequadas, deficiências aeroportuárias e de navegação, etc.).

Estas «falhas» e «pressões» podem permanecer latentes, só se revelando quando desencadeadas por factores detonadores mais directos («falhas activas», erros técnicos, etc.).

O piloto e/ou as tripulações, sobre quem recaem, normalmente, as culpas dos acidentes, podem ser apenas o último elo de uma série de falhas organizacionais latentes, exteriores aos «cockpits».

A cadeia do erro

É isto, porque tiveram o azar, por força das funções que desempenham, de terem provocado o último «gatilho» de uma série de pequenas «armadilhas» instaladas por outros, e que funcionam como uma autêntica «bola de neve».

A segurança de voo pertence a todos e a cada um dos que trabalham nas empresas e organizações ligadas à aviação, e não apenas aos pilotos e demais tripulantes.

A segurança de voo deve ser encarada como sendo essencialmente preventiva, nunca punitiva, e jamais punitiva.

A reconstituição e investigação de todos esses factores, exteriores em muitos dos acidentes investigados, deveriam merecer mais atenção por parte das diversas entidades, organizações e responsáveis da aviação, na medida em que lhes compete promover as respectivas correcções no evitar situações e circunstâncias que possam conceder para futuros acidentes.

No mundo da aviação, tão importante como não errar é reconhecer o erro e saber corrigi-lo.

A compreensão de toda esta problemática que envolve a segurança de voo, como pilar da exploração comercial e das restantes actividades ligadas ao transporte aéreo, é um valor cultural que deve estar enraizado e interiorizado em todos os que trabalham no mundo da aviação, a começar pelos principais responsáveis.

*Comandante TAP
Pós-Graduado em
Gestão de Recursos Humanos*

«Tudo começou com uma posição sindical, em que se decidiu não pactuar mais com o sistemático recurso à utilização de pilotos nos dias de folga, devido à sua má distribuição pelas diversas frotas e à insuficiência (...) da companhia»

por Egídio Lopes

Está em discussão pública o projecto de portaria que estabelece os *"Tempos mínimos de repouso e máximos de serviço ou assistências"* dos pilotos e demais tripulantes.

A contribuição deste artigo, que se pretende construtiva, é de âmbito geral, evitando entrar na discussão aspectos mais específicos e técnicos.

(Apenas um exemplo elucidativo: no limite e durante uma semana,- 7 dias consecutivos-, uma tripulação simples de 2 pilotos, pode trabalhar períodos de 14 horas seguidas, intercalados por iguais períodos de 14 horas desligados de serviço, até um máximo semanal de 58 horas para os pilotos e 63 horas para os tripulantes de cabine, com um limite mensal de 195 horas.

Em cada período de 7 dias, qualquer tripulante pode efectuar 4 períodos nocturnos, mas ao fim de 3 noites seguidas *"deve ser lhe concedida uma folga semanal"* a que, aliás, tem pleno direito, antes de iniciar novo serviço. É o único caso em que a folga é mencionada no projecto!)

O preâmbulo deste projecto é uma peça introdutória fundamental para tentar justificar as definições e os excessivos valores e períodos nocturnos consecutivos apresentados e, sobretudo, as omissões relativas às compensações de repouso e à marcação de folgas, como forma de recuperação da fadiga directa e acumulada.

O preâmbulo justifica esta autónica proposta de desregulamentação, com o desenvolvimento *"por entidades reconhecidas de estudos profundos sobre a influência da fadiga humana no comportamento e eficiência do pessoal em serviço, tomando em linha de conta a introdução, no domínio da aviação, de novas tecnologia.*

A regulação pública da aviação civil implica a consideração dessa evolução à luz das aquisições científicas e dos desenvolvimentos tecnológicos que se relacionam com o objectivo prioritário da salvaguarda da segurança aérea".....

Quanto à *"influência da fadiga humana"* e à *"introdução de novas tecnologias"*, há muitas considerações e conclusões relevantes, em termos do **Eficiência da Operação** e **Segurança de Voo**, com influência na

(...) no limite e durante uma semana, - 7 dias consecutivos -, uma tripulação simples de 2 pilotos, pode trabalhar períodos de 14 horas seguidas, intercalados por iguais períodos de 14 horas desligados de serviço, até um máximo semanal de 58 horas para os pilotos e 63 horas para os tripulantes de cabine, com um limite mensal de 195 horas.

determinação dos períodos de repouso e trabalho, mas que não aparecem reflectidas neste projecto.

As novas tecnologias e os acidentes

As novas tecnologias não são uma "panaceia" para curar todos os "males" que conduzem aos acidentes.

A sua introdução nos "cockpits", provocou uma redução sucessiva dos cinco tripulantes técnicos duma tripulação para apenas dois pilotos, com competências acrescidas, uma mais exigente distribuição da carga de trabalho a bordo e possíveis situações de elevado "stress" em condições críticas, adversas ou por falha desses automatismos.

São inúmeros os estudos e as publicações sobre estas matérias. Citarei apenas um recente e elucidativo estudo *(Junho 18, 1996)*, elaborado pelo **"FAA Human Factors Team", com a participação da NASA, JAA e eméritos especialistas, sobre "The Interface Between Flight Crews and Modern Flight Deck Systems"** *(FAA-Agência Federal de Aviação dos EUA e JAA-correspondente Autoridade Europeia de Aviação)*. Este estudo foi feito após se terem verificado variadíssimos incidentes e alguns acidentes fatais, com aviões dotados da mais avançada tecnologia, nos anos de 1994 e 1995.

Estava, e está, em causa a interacção da actuação das tripulações com a automação dos novos aviões.

Continuam a existir inúmeras vulnerabilidades neste "interface", dando origem a vários tipos de conflitos entre as acções tomadas pelas tripulações e pelos automatismos, designadamente nos mais recentes pilotos automáticos. Tem-se investido muito na evolução tecnológica e na "outformanne" das máquinas, sem se atender devidamente às capacidades e competências do Ser Humano, desinvestindo-se mesmo na formação dos pilotos, e esperando-se que estes se vão habituando às automações introduzidas.

As estatísticas demonstram que se tem mantido o mesmo "ratio" de acidentes nos últimos 20 anos, não obstante a introdução de todas as tecnologias (2 a 3 acidentes por milhão de partidas) -

(estatísticas da Boeing, 1996).

Factores Humanos e os acidentes

As investigações e análises conduzidas por entidades e organizações competentes, concluiram que os **Factores Humanos** têm contribuído para mais de 80% dos incidentes e acidentes no Transporte Aéreo. Cerca de 80% destas graves ocorrências verificaram-se durante 5 a 6 minutos de voo, nas "janelas de risco", isto, nas descolagens e aterragens, com maior incidência na fase de aterragem.

A fadiga

A **fadiga** tem sido correlacionada com 21% de muitos incidentes e de vítimas ocorrências graves.

Como é óbvio, a fadiga faz-se sentir mais na fase de aterragem, no final dos voos, principalmente após longos periodos de trabalho e/ou períodos consecutivos de voos nocturnos, sem descanso adequado.

Mesmo com os automatismos a funcionar correctamente, qualquer alteração de procedimentos (mudanças de pistas, ida para um alternativo, etc), em condições meteo adversas e/ou condições críticas de operação, provocam um aumento de carga de trabalho e condições de "stress", com complexas implicações e nível da concentração, fixação na reprogramação dos sistemas, etc, tudo agravado, exponencialmente, pelo estado de fadiga.

A fadiga afecta, assim, o comportamento individual e colectivo duma tripulação, desde a comunicação, passando pela percepção e análise das situações, pela gestão da carga de trabalho e do "stress", pela solução de problemas e tomadas de decisão, até à coordenação do trabalho de equipa.

E, quase sempre em condições que exigem uma resposta e correcção rápidas e eficientes, estando em causa a Segurança de dezenas ou centenas de pessoas e bens de vários milhões de contos.

Os acidentes não acontecem sempre aos outros!

O excesso de confiança nas novas tecnologias

Por outro lado, as investigações têm revelado um excesso de confiança nas novas tecnologias, com preocupantes situações de monotonia nos voos de longo curso, e reacções menos prontas perante a ocorrência de anomalias relacionadas com a navegação aérea, execução de procedimentos, introdução e interpretação de dados e de modos de navegação "vertical", etc, isto é, com a gestão do voo, que se pretende eficiente.

O estudo citado apresenta, com pormenor, **uma exaustiva lista de deficiências e vulnerabilidades, do "Interface" -Automação-Ser Humano-, com recomendações expressas relativas a cada um dos Factores Humanos enumerados**, desde a concepção e desenho dos automatismos até à formação, qualificações e reacções comportamentais dos pilotos perante a invasão nas novas tecnologias nos "cockpits".

Facilmente se concluiu que os novos desenhos dos "cockpits", com a introdução de sofisticados automatismos, fizeram diminuir alguns erros humanos, determinaram uma maior eficiência operacional, uma redução de custos e uma menor carga de trabalho em certas circunstâncias.

Mas introduziram também novos erros, dificuldades e vulnerabilidades na interacção dos automatismos com o Ser Humano, que, como já foi dito, não aparecem reflectidos neste projecto de "desregulamentação".

Conclusão

O conteúdo do projecto, ao estabelecer os *"tempos mínimos de repouso, e máximos de serviço ou assistência"*, lança mão das *"novas tecnologias"* e das *"condições de descanso a bordo mais adequadas às actuais realidades"*, como forma de minimizar *"a influência da fadiga humana no comportamento e eficiência do pessoal em serviço"*.

Todavia, a proposta de regulamentação desses tempos, a ausência de períodos compensatórios de descanso e a omissão da marcação de folgas (além do mais, direito elementar de qualquer cidadão), **esquece as verdadeiros efeitos** *"da fadiga humana no comportamento e eficiência do pessoal em serviço"*.

O conteúdo do projecto de portaria deve ser profundamente revisto, tendo em conta, precisamente, a *"influência da fadiga no comportamento"* humano e as vulnerabilidades existentes no "interface" entre os pilotos e as modernas tecnologias e automações das cabines de pilotagem, de maneira a garantir, na realidade, *"o objectivo de máxima segurança"*.

O Ambiente Regulador, mesmo em países aeronauticamente desenvolvidos, como os EUA e Canadá, tem sido apontado como um factor contributivo, ainda que indirecto, na ocorrência de alguns acidentes ..... Esperemos que sejam introduzidas as devidas alterações neste projecto de regulamentação, para o libertar desse efeito tão perverso.

Egídio Lopes
Cte TAP
Pós-graduado em
Gestão de Recursos Humanos

MAIS ALTO

Revista da Força Aérea

FEV/MARÇO 1997

O primeiro artigo sobre CRM publicado na revista da Força Aérea Portuguesa

A COMUNICAÇÃO SOCIAL E A GUERRA

PATRULHAMENTO MARÍTIMO

Poster ALPHA JET

Força Aérea Portuguesa
Revista **MAIS ALTO** - Fev./Março 1997
Primeiro artigo sobre CRM publicado na Força Aérea

"CRM"

A Influência dos Factores Humanos na Gestão do Voo

Por Egídio Lopes*

O Espírito de Equipe de uma Tripulação deve resultar da simbiose entre as necessárias e indispensáveis proficiências individuais com uma eficaz "performance" de Trabalho de Grupo.

Introdução

Os ***Factores Humanos*** são a causa predominante duma elevada percentagem (60 a 80%) de acidentes e incidentes na Aviação, designadamente em aeronaves multimotores, com tripulações constituídas por dois ou mais elementos.

Foi esta a principal conclusão resultante de uma série de investigações levadas a cabo nos EUA, na segunda metade da década de 70, por diversas entidades governamentais e privadas (NASA, FAA, NTSB, consultores especializados, comunidade universitária, Companhias Aéreas, Associação de Pilotos).

Mas, curiosamente, a maior parte dos problemas detectados no seio das tripulações, tinha pouco a ver com aspectos de índole operacional e técnica de cada tripulante.

A questão suscitada era, então, óbvia: ***afinal, porque é que ocorrem certos acidentes e incidentes com tripulações formadas por tripulantes qualificados e experientes?***

A resposta encontrada, e que mantem plena actualidade, não deixou margem para dúvidas: ***numa tripulação, a proficiência individual dos tripulantes é uma condição necessária e essencial, mas não é suficiente para se alcançar um eficaz Trabalho de Equipa.***

Tal como no desporto, um grupo de "estrelas" pode não significar uma boa equipa. O excesso de individualismo e/ou de indisciplina de alguns pode prejudicar os objectivos e resultados pretendidos. E pode haver Equipas com uma melhor "performance", sem praticantes excepcionais.

As falhas e os erros humanos *estavam, assim, associados a uma deficiente gestão do voo, sobressaindo a descoordenação entre tripulantes, excessos de individualismo, uma deficiente investigação situacional, tomadas de decisão pouco participadas por todos os tripulantes, processos de comunicação ineficazes e estilos de liderança inadequados.*

Era a proficiência global (sinergia) das tripulações que estava em causa.

CRM - Evolução

Todas essas fundadas conclusões e preocupações reuniram o consenso da indústria aeronáutica e dos governos: *era urgente formalizar e aplicar programas de treino que colocassem a ênfase nos Factores Humanos potenciadores de uma melhor coordenação das tripulações e que concorressem para a gestão eficaz de todos os recursos e meios à disposição dos pilotos e demais tripulantes.*

Nasceu, nos primeiros anos da década de 80, a primeira geração de **"CRM – Cockpit Resource Management"**, mais virada para a gestão directa e interna dos recursos duma cabine de pilotagem.

No início da década de 90, este acrónimo passou a significar **"Crew Resource Management"**, com uma visão e gestão mais amplas, abrangendo também recursos e meios exteriores aos "cockpits".

Algumas Companhias Aéreas começaram a integrar, nos Cursos de CRM, elementos de outras Equipas ("Crews") que participam no planeamento e execução dos voos (pessoal de cabine, despachantes de operações, manutenção, e, ultimamente, controladores de tráfego aéreo, nas sessões de "LOFT – Line Oriented Flight Training").

Considero, no entanto, que uma parte dos cursos de um futuro muito próximo, possam abranger ainda uma maior dimensão organizacional, tanto nas Companhias de Aviação Civil, como nas Forças Aéreas.

Uma gratificante experiência num curso que ministrei na SATA, com a presença de pilotos e de elementos dos vários sectores ligados aos serviços de voo, e a participação inicial do Conselho de Administração e de Directores Gerais, veio reforçar essa minha visão, no âmbito da actual competitividade empresarial.

Aproveitando a mesma sigla, como **"Company Resources Management"**, entrar-se-ia numa orientação estratégica vocacionada para os verdadeiros designios e objectivos organizacionais.

Explicando sumariamente:

O objectivo principal duma Companhia Aérea resume-se à realização de voos rentáveis, com passageiros, car-

ga e correio. A sua sobrevivência, no actual mercado concorrencial, depende dos níveis de produtividade e de competitividade atingidos. Nesta perspectiva, os voos devem ser considerados como autênticos Projectos Empresariais, inseridos na Gestão Estratégica das Companhias.

A realização das diferentes missões de voo são a principal razão de ser das Forças Aéreas. A segurança, eficácia e custos dessas missões, requerem uma combinação de esforços de toda a organização. A gestão de magros orçamentos e a cuidada aplicação dos dinheiros públicos estão igualmente associadas aos índices de produtividade e de competitividade interna, balizados pelo espírito de missão e de motivação de todos quantos servem na organização, e não apenas dos intervenientes mais directos nessas missões.

Os pilotos, situados na convergência de todos os esforços e estratégias ligadas à segurança e eficiência das missões de voo, têm uma "visão de pára-quedas" que os responsabiliza, por inerência das suas funções, por serem um elo de ligação e de coordenação dinâmica de todos os serviços e sectores relacionados com a realização dos voos.

Dentro de uma aeronave, o Comandante é o "árbitro" final. Além da *máxima autoridade* que lhe advem também por ser o *último responsável* pela execução da missão de voo, deve ser *um gestor, por excelência*, de todos os recursos e meios ao seu alcance.

Com a evolução das tecnologias, uma cabine de pilotagem será também, e cada vez mais, um autêntico centro de informações e de comunicações, com novas competências e responsabilidades acrescidas.

Novas tecnologias

Desde o aparecimento das primeiras máquinas voadoras, sempre se prestou mais atenção à "performance" das aeronaves do que ao comportamento dos seus operadores.

Esperava-se que estes fossem correspondendo, com novas competências, às contínuas solicitações impostas pelas tecnologias.

Atitudes e comportamentos de ***complacência*** e de ***excesso de confiança*** perante as novas automações e até de ***confusão*** na interpretação dos mais recentes modos de navegação vertical e horizontal, estão na origem de alguns graves acidentes nos últimos anos.

A introdução dos "glass cockpits" e dos "fly-by wire", tem arrastado, à posteriori, alguma formação na área comportamental dos pilotos e das tripulações técnicas, mais reduzidas, fruto dessas evoluções tecnológicas.

Uma possível evolução para ecrans únicos de grande resolução gráfica, tipo cristais líquidos, consciencializou, finalmente, os especialistas para considerarem, em paralelo, as consequências comportamentais desse novo salto tecnológico.

O Ser Humano – pontos fracos e fortes

O elemento humano, nas missões de voo, está a caminhar para uma função predominante *de coordenador ou gestor de processos e supervisor de sistemas*.

Todavia, nas aeronaves tripuladas, o "avião inteligente" não poderá dispensar o "ser humano inteligente" que o supervisa e substitui, se necessário.

O ser *humano* pode ser o "recurso" mais crítico a bordo. Mas também é o mais *flexível* e *criativo*, sem estar condicionado à rigidez de programas pré-estabelecidos e que é capaz de interagir com os restantes "recursos", interiores e exteriores aos "cockpits", incluindo os restantes recursos humanos.

Compreende-se que os CRM's sejam dinâmicos, na medida em que os conceitos não são estáticos e as pessoas possuem características e culturas profissionais, organizacionais, nacionais e regionais diferenciadas.

A abordagem e interpretação de alguns conceitos versados nos cursos de CRM, é, necessariamente, diferente para portugueses, alemães, chineses, árabes, etc.

Atente-se, por exemplo, no significado de "autoridade", "ordem", "disciplina", "igualdade", etc, nas diferentes culturas, religiões ou ideologias, e que acabam por modelar a actuação dos tripulantes a bordo.

Um "fato por medida", veste, em princípio, melhor do que os "prontos a vestir"!

As empresas internacionais, detentoras de direitos de alguns cursos de CRM, pretendem fazer crer que são facilmente adaptáveis às culturas locais. Há aspectos em que nem será necessário fazer alterações, mas existem conceitos culturais que devem ser bem conhecidos ou sentidos, para se fazer inflectir a sua interpretação e aplicação a bordo.

Os pilotos das aeronaves com um só posto de pilotagem têm um espírito mais individualista, em que pontificam a destreza, a técnica e as capacidades pessoais.

Eficiência e Segurança do Voo

Pelas razões apontadas, faz sentido em apostar no reforço da *Eficiência e Segurança do voo*, através duma melhor compreensão e domínio dos Factores Humanos que condicionam a actuação dos pilotos e demais tripulantes.

Os pilotos, como máximos responsáveis a bordo, erram, como todos os seres humanos.

A verdadeira proficiência não se centra na ausência do erro, pois seria uma perigosa utopia.

Centra-se, preferencialmente, na reacção imediata, que muitas das situações exigem, e no reconhecimento e oportuna correcção dos erros ou falhas cometidas.

Os investimentos nesta área da formação e os refrescamentos periódicos de CRM, cifram-se em custos irrisórios, se comparados com os dispendiosos cursos de qualificação nas diferentes aeronaves e nas onerosas horas de treino em simuladores de voo e nas próprias aeronaves.

Porque não melhorar os Factores Operacionais e Técnicos, necessários e essenciais, com uma melhor e mais consciente actuação comportamental dos tripulantes?

Factores Operacionais

Qualquer qualificação numa aeronave pressupõe o correcto conhecimento e a proficiente execução de todas as manobras e procedimentos constantes dos respectivos manuais e demais normas operacionais, da organização, nacionais e internacionais, na base de uma sólida e permanente disciplina técnico-operacional nos "cockpit".

São procedimentos, normas, políticas e regulamentos impostos de *"fora para dentro"*.

Seguindo-se tradições e práticas de ordem profissional e cultural enraizadas durante as décadas que se seguiram ao pós-guerra, *treinava-se, incentivava-se, apreciava-se e avaliava-se mais a* ***destreza individual***, do que o Trabalho em Equipa.

Factores Técnicos

A capacidade técnica é o ponto de partida para o desempenho de qualquer função a bordo ligada à execução de uma missão de voo.

Durante esses anos, os Factores Técnicos foram também apreciados na base de uma desenvoltura mais individualista, mais própria dos pilotos de caça e de outras aeronaves monolugares.

Na formação inicial de um piloto, culminando com a largada em voo "solo," pontifica a demonstração da destreza, da técnica e das capacidades individuais.

A proficiência operacional (factores operacionais) de um piloto, voando "sozinho", e o ***Rigor e Segurança*** com que executa manobras e procedimentos, resultam de uma oportuna e completa ***Análise dos Problemas e Situações (investigação situacional)*** que permita tomar a ***Decisão*** mais correcta e, assim, ***Organizar e Planear as acções*** que privilegiam a Eficiência e Segurança do voo = *"Pensar à frente"*.

A proficiência técnico-operacional individual depende do grau de aptidão, da familiarização com as situações, dos treinos realizados, do auto-

A perícia e capacidades individuais dos pilotos, em voos de formação, das patrulhas acrobáticas, e dos pilotos de caça em formação aberta ou cerrada de combate, podem potenciar o Espírito de Equipa quando voam em Grupo.

-controlo e da crença nas capacidades e competências próprias.

Compreende-se, assim, sob o ponto de vista técnico, a necessidade da existência de um "Cockpit RM" para pilotos que "voam sozinhos", para aprenderem a definir um **Modelo Mental** consentâneo com essas responsabilidades.

Mas também faz sentido um "Crew RM", específico para estes pilotos, na medida em que a perícia e as capacidades individuais podem potenciar o Espírito de Equipa quando voam em formação, e porque têm de interagir com todos os serviços de assistência e apoio, sem os quais não poderiam voar "sozinhos" (ATC, despacho operacional, meteorologia, manutenção, etc).

O piloto, além de gestor do voo, posiciona-se também, nestes casos, numa situação de um potencial coordenador dos processos relacionados com todos esses serviços.

Factores Comportamentais

A interacção, disciplina, coordenação e cooperação numa Equipa atingem o seu ponto máximo, quando se trata de uma tripulação técnica, em que os dois pilotos (e demais elementos) devem definir um **Modelo Mental Compartilhado** que sirva de guia de referência na actuação conjunta da tripulação ao longo de todo o voo.

Este Modelo atinge-se pela prática de um permanente trabalho em Equipa, em todas as circunstâncias e condições de voo, e através de "briefings" completos e adequados que cubram as fases mais críticas de cada voo: descolagens e saídas, aproximações e aterragens, e emergências ("janelas de risco").

Uma tripulação é, assim, uma Equipa de elevado desempenho, onde se alia uma necessária e exigente proficiência individual, a uma eficaz "performance" de Trabalho de Grupo, interagindo com as diferentes informações e recursos (internos e exteriores ao "cockpit"), funções e modos automatizados das novas tecnologias.

Nesta perspectiva, as atitudes e comportamentos dos elementos de uma tripulação, estão dependentes da compreensão e interiorização dos conceitos e factores comportamentais que potenciam a sua actuação conjunta.

Devem poder ser traduzidos numa prática, cimentada **"de dentro para fora"**, para poderem perdurar e obedecer a qualquer actuação mais instintiva.

Mas, a sua boa ou má aplicação, depende muito da actuação do Comandante, pelas funções e poderes que detém, a bordo.

Os CRM's devem estar ajustados à experiência dos destinatários, às culturas locais e aos objectivos organizacionais.

A interdependência e coesão dos principais Factores Técnicos e Comportamentais que sustentam uma Gestão eficaz, participativa e global dos voos, no seio de uma tripulação, estão simbolizadas nesta engrenagem de rodas dentadas.

Para a sensibilidade e tipologia cultural dos pilotos portugueses, desenvolvi uma concepção de CRM, recorrendo a uma analogia de rodas dentadas, para uma melhor "visualização" da interligação e coesão entre os diferentes temas.

Sinteticamente pretende-se estabelecer uma vivência de "cockpit", onde se observe uma **Comunicação aberta e efectiva**, com base numa **correcta Percepção e Análise das Situações (Investigação Situacional)**.

Só assim se poderão flexibilizar os diferentes **Estilos de Liderança**, que permitam potenciar a **Solução de Problemas e Tomadas de Decisão**, através de uma equilibrada **Distribuição da Carga de Trabalho e Gestão do "Stress"** dos pilotos (e demais tripulantes).

Fomentar-se-á, deste modo, um **verdadeiro Espírito de Equipa** no trabalho conjunto da **Tripulação** que é, afinal, **uma Equipa de elevado desempenho**.

E também se compreende como é que a ocorrência de qualquer resistência, travão ou destruição de dentes dessa engrenagem, podem tornar inoperante o pretendido **efeito de Sinergia** de um **eficaz Trabalho de Equipa**, neste processo participativo e compartilhado da Gestão do Voo.

Este efeito sinergético obtem-se quando todos concordam, confiam e "puxam para o mesmo lado". Deste modo, o resultado global será sempre superior ao simples somatório das participações individuais.

Resultados do Avaliado

Os "debriefings" são a melhor forma de discussão entre os elementos de uma tripulação, após os voos e/ou na sequência de qualquer ocorrência ou situação menos normal, muitas vezes esquecidos ou minimizados.

São ferramentas essenciais de diagnóstico e fontes inestimáveis de aprendizagem, com repercussão em desempenhos futuros.

As críticas construtivas serão tanto mais eficazes e produtivas, quanto melhor se dominarem os conceitos e a metodologia das técnicas e processos apreendidos nos cursos e treinos de CRM/LOFT.

São ocasiões únicas, a não desperdiçar, na medida em que, tão facilmente, se ***"aprende a aprender"*** com a própria experiência e com o desempenho dos outros.

Sem pretensões de avaliação, mas apenas de validação dos conceitos versados nos cursos e treinos de CRM, começaram a programar-se sessões de LOFT, no início da década de 90.

A importância dos "debriefings" é de

tal forma relevante na análise crítica da Gestão do Voo, que é o ponto alto das sessões de LOFT, em Simuladores de voo.

Este tipo de treino corresponde à realização de um voo, em tudo idêntico a um voo real, com cenários predeterminados, e sem qualquer interferência do Facilitador ou Coordenador (e, não, Verificador).

A utilização de gravações vídeo das sessões de *LOFT* (apagadas no final), permitem uma visualização que não admite margem para dúvidas quanto aos desempenhos havidos – *Contra factos "visíveis", não há argumentos!*

A análise e o debate ("debriefing") no final do voo, são feitos, essencialmente, pelos próprios tripulantes, com predominância da actuação Comportamental (individual e colectiva).

Compete ao Facilitador ajudar a discernir e a potenciar os Factores Comportamentais que tipificaram e condicionaram as actuações individuais e da tripulação.

Estas formas de "*auto-avaliação*" e de "*auto-crítica*", e de análise dos processos de interacção, podem ser o desmontar de alguma "*auto-ilusão*" e de excesso de "*auto-estima*" acerca das nossas competências individuais e em Equipa, tornando-nos conscientes do nosso **real** valor.

Uma questão que pode suscitar resistências e alguma polémica por parte dos tripulantes, prende-se com a avaliação de Factores Técnicos e Comportamentais durante as verificações, em voo ou em sessões de simulador.

Compreendem-se esses receios, na medida em que podem estar sujeitos a uma interpretação e apreciação mais subjectivas, gerando um clima de desconfiança em relação a aspectos aparentemente pouco objectivos.

Mas, da mesma forma que é possível fazer a integração dos Factores Operacionais, Técnicos e Comportamentais na condução dos voos, também é possível estabelecer-se a ligação, interdependência e apreciação, não só em relação ao desempenho de cada tripulante, como numa perspectiva de avaliação global das tripulações.

A matriz que ajudei a desenvolver nesta área, inédita nas Companhias e Forças Aéreas, tem merecido uma aceitação generalizada, tanto por parte dos avaliados, como dos avaliadores, exigindo da parte destes uma melhor preparação e uma maior ponderação e transparência nos processos de avaliação.

Concluindo

O desenvolvimento dos temas, sumariamente abordados neste artigo, tem um único objectivo: – **reforçar a** *Eficiência e Segurança de Voo*, **através de uma mudança de mentalidades, atitudes e comportamentos dos pilotos e demais elementos que integram qualquer tripulação, simples ou composta, de uma aeronave.**

Foto: Filipe Alves Teixeira

Biografia*

FORMAÇÃO ACADÉMICA

Curso de Aeronáutica da Academia Militar (1958/62); Licenciatura pelo ISCS (1999); Cursos de "Project Management" e de "Gestão de Recursos Humanos", no INA (88/89); Pós-Graduação em Gestão de Recursos Humanos, pelo ISG (1990/91).

ACTIVIDADE PROFISSIONAL

FORÇA AÉREA – Oficial Piloto Aviador; Estágio na USAF "Pilot Training Jet" (1963/64); Piloto de Caça – Comandante de Esquadrilha de F-86 (1963/64); Comandante de Esquadra de Fiat G-91 – Guiné (1965/67 – Cruz de Guerra); Piloto de Experiências, OGMA (1968/69); Brevetado para Heli-Union e Sud Aviation (Helicópteros – 1969); Brevetado em Comandante, pela German Air Force (1968/69); Comandante de Noratlas, Angola (1970/71).

TAP AIR PORTUGAL – Comandante de B727, Instrutor e Verificador (1974/82); Estudos (1981/82) sobre o Aeroporto do Funchal – Colaboração TAP/ANA/EP; Representante Operacional no European Technical Panel/IATA (1978/82); Lisbon Airport Consultive Comittee (Portela 80 – ANA, EP) – Colaboração IATA/TAP/ANA, EP; Fundador e primeiro Chefe de Frota B737, com a introdução de novas tecnologias, nova filosofia de operação (Two men crew) e com as primeiras certificações nacionais em operação CAT II/III (1983/86) – Comandante da B737 (1983/96); Colaboração TAP/ANA, EP, para operação B737 no Aeroporto da Horta; Instrutor e Verificador, com vários contactos internacionais relativamente a Formação Profissional (Boeing, Air France, Lufthansa, South Africa Airways, British Airways) – (1982/95).

OUTRAS ACTIVIDADES (co-profissionais)

Co-fundador do SPAC – Sindicato dos Pilotos da Aviação Civil e membro da Comissão Administrativa (1975/76); Representante do SPAC na IFALPA (International Federation of Airline Pilots Associations), formalizando o processo de admissão nesta Organização (1975/76); Representante do SPAC na OIP (Organização Ibero-americana de Pilotos), com participação nos Comités de Políticas, Laboral, Legal e de Medicina (1976/82) Colaboração (4 anos) na redacção do Estatuto de Comandante elaborado pela OIP e publicado em Portugal pelo Decreto-Lei n.º 71/84, de 27 de Fevereiro; Colaboração, a nível pessoal, com a ANA, EP (1993), no Projecto da Comissão Europeia ATLAS (Air Traffic Landing & Airborne Systems); Seminário Internacional sobre CRM e Factores Humanos (Paris, 1995); Curso "GRID – CRM" da "Scientific Methods" (Abril 1996) – Instrutor CRM; Curso CRM – Strategic Resources International & South America (Junho 1996).

PUBLICAÇÕES EDITADAS – "O SPAC", edições SPAC, (1980); "Novas Aproximações à Gestão: Cultura de Empresa e Clima Social" – (Pós-Graduação em Gestão de Recursos Humanos, 1990/91); Vários artigos sobre "CRM" (Sinus 1994/96); Em preparação: "Gestão de Voo ("CRM")".

"O CORPO E A ALMA DA TAP-AIR PORTUGAL"

Há mais de um ano que os responsáveis pelo PROJECTO 2000 da TAP solicitaram a todos os trabalhadores, a colaboração e participação nesse Projecto.

Para isso, colocaram caixas apropriadas, em locais estratégicos da Empresa, para os trabalhadores meterem as suas sugestões. Pediram abertura e franqueza na solução dos problemas da nossa empresa.

Ficamos a saber, através do *Jornal nº 2 do Projecto 2000*, que o Com. Egídio Lopes teria enviado a sua opinião e sugestões sobre vários sectores da empresa, incluindo a DGOV, que caracterizou de "hemiplégica", há vários anos, excepto no que diz respeito à tradicional e reputada preparação específica e operacional dos seus tripulantes.

Essa primeira carta mereceu uma resposta imediata, pelo "valioso contributo" prestado.

Passados meses, e perante a insistência dos responsáveis, apelando à participação de todos nesse Projecto e no futuro da Companhia, o Com. E.L., enviou uma segunda carta, de que, circunstancialmente, viemos a ter conhecimento.

A Direcção do SPAC pediu autorização a este associado para a poder publicar na íntegra no "Por Dentro", porque a consideramos oportuna e relevante para todos nós, pois, em parte, o seu conteúdo pode também ser adaptado às restantes empresas de Aviação Civil portuguesas.

Ficamos a saber que, até ao momento, e já decorreram vários meses, ainda não obteve qualquer resposta, nem um simples aviso de que fora recebida.

Terá sido esquecimento ou falta de argumentos para responderem?

Leiam e tirem as vossas conclusões.

A Direcção toma a responsabilidade pela sua divulgação, manifestando o seu agrado pela frontalidade posta na defesa dos interesses da TAP.

Aos Coordenadores do Projecto 2000
De Egídio Lopes – Cte. B737

Ex. Senhores

Em princípios de Agosto escrevi a carta que se segue, mas decidi atrasar o seu envio, na medida em que decorria o verão, com todos os problemas inerentes ao aumento de tráfego, e porque as vossas preocupações estariam mais centradas na reformulação das Frotas.

Mais liberto agora dessas questões, parece-me não poder ser mais protelado um problema que se tem "eternizado" e que deve ser tratado com o mesmo empenhamento.

Negociar a compra de novos aviões, com todas as implicações daí resultantes, não é tarefa fácil.

Promover a mudança de mentalidades de todos os que trabalham na TAP, num Clima de confiança, poderá ser um Projecto bem mais complexo e moroso.

Com os meus cumprimentos.

Assunto: Participação dos Trabalhadores no Projecto 2000 -

"O CORPO e a ALMA da TAP Air Portugal"

Na carta de 6/6/96, focquei vários aspectos relevantes que, na minha opinião, caracterizam o "Estado da TAP" nas áreas mencionadas.

Obviamente faltaram muitos outros assuntos importantes.

Mencionarei agora um factor que influencia tudo e todos na Companhia e que tem sido muito esquecido e subalternizado. – **"A CULTURA DA EMPRESA"**-.

Na 2ª década dos anos oitenta, várias Companhias Aéreas concluíram os seus **PROJECTOS DE MUDANCA** (BA, SAS, KLM, etc.), tendo-se reorganizado em 2 a 4 anos.

Os responsáveis dessas Companhias tiveram uma visão estratégica proactiva e antecipativa relativamente à necessidade de mudança da CULTURA de EMPRESA, para fazer face aos desafios que se avizinhavam.

Para a TAP, essa Mudança era muito mais necessária e premente, pelas razões que todos conhecemos, a saber:

. *PREC-Processo Revolucionário Em Curso, com todas as transformações políticas, sociais e laborais.*

. *Destruição e perda do monopólio do mercado africano.*

. *Deterioração do Clima Social da Empresa, instalando-se, a todos os níveis, uma generalizada falta de confiança.*

. *Excessos de protecionismo de alguns agentes sociais, com aproveitamentos oportunistas de muita gente e de algumas organizações.*

. *Permanentes conflitos e/ou relações complexas entre os sucessivos C.A., a Comissão de Trabalhadores e os Sindicatos.*

. *ACTs com um excesso de protecção a quem não cumpria as suas obrigações, baseados em carreiras por antiguidades, e com inexistentes ou diminutas avaliações dos méritos, (compreendem-se as euforias iniciais contra um regime autoritário, mas começaram a fazer pouco sentido em termos de motivação e de sobrevivência da Empresa).*

. *Prolongada indefinição de uma Política Nacional de Transporte Aéreo, associada à constante dança de Gestores Públicos, com ideias e estratégias diferentes, sensibilidades empresariais contraditórias e, por vezes, um conhecimento diminuto das situações, conduzindo a "permissibilidades" e a certos actos de gestão pouco compatíveis com a produtividade e competitividade da Companhia.*

. *Admissões excessivas e inexplicáveis em períodos de recessão e situação económica difícil.*

. *Várias nomeações polémicas ao longo dos anos, com "compadrios" em excesso!*

. *Heterogeneidade das Frotas, com tudo o que lhe está associado.*

. Alguns Gestores, Directores e Direcções Gerais, Serviços e muitas Pessoas, mais interessadas em demonstrar a importância e imprescindibilidade das suas actividades, do que apostar na gestão global da Companhia.... - Uma série de "ilhas " com poucas "Pontes " de ligação! -.
. ETC.

Em 1990, foi lançado, com pompa e circunstância, o Projecto de Mudança, com o não menos pomposo **"Steering Committee", para "coordenar o desenvolvimento dos programas integrados no Projecto de Mudança".**
Um Projecto interessante, mas não desceu aos níveis de execução.
Já lá vão 6 anos! Porque falhou? Quem cancelou a sua continuidade? Não basta "decretar" e ficar-se pela definição de conceitos que soam a abstracto! Sem uma visão mobilizadora, sem responsáveis que personifiquem essa pretendida mudança, sem um projecto global de formação empresarial, sem uma comunicação coerente e consistente, e sem a alteração de normas, sistemas, técnicas, métodos e processos de trabalho, não haverá interiorização de crenças, atitudes e valores que modelem os novos comportamentos.

Fazer reorganizações, reestruturações, "reengenharias", sem atender ao Clima Social e à Cultura e Sub-Culturas dominantes, será o mesmo que tentar reconstruir ou reparar um velho edifício, ainda que com alguma solidez, sem aplicar cimento para fortalecer as paredes mestras essenciais para a redefinição dos espaços aproveitáveis, e sem reparar o tecto para o proteger contra as diferentes intempéries.

O comportamento das pessoas pode ajustar-se temporariamente, não só por uma questão de receio, como de sobrevivência pessoal.
Mas não vingará a mudança de Cultura, necessária à sobrevivência da Companhia numa "guerra" concorrencial aberta, sem benesses do orçamento do Estado.

Os objectivos quantitativos são uma condição necessária à manutenção mais imediata da Companhia.
Mas não são suficientes para vencer os desafios da Competitividade e assegurar o seu futuro.

Tal como no corpo humano, uma Empresa sem "alma" e "coração", acaba por perder a vivacidade e afectar a sua aparência exterior, por maiores investimentos e "cosmética" que se utilizem na tentativa de bem querer parecer.

A "ALMA" e o "CORAÇÃO" correspondem à "CULTURA EMPRESARIAL" e à MOTIVAÇÃO com que todos devem vestir a "camisola" duma Empresa, quando a sentem também como "sua".

Aviação civil e as alterações necessárias

EGÍDIO LOPES*

ESTÁ em discussão pública o projecto de portaria que estabelece os **«tempos mínimos de repouso e máximos de serviço ou assistência»** dos pilotos e demais tripulantes.

A contribuição deste artigo, que se pretende construtiva, é de âmbito geral, evitando entrar na discussão de aspectos mais específicos e técnicos.

Apenas um exemplo elucidativo: no limite e durante uma semana — seis dias consecutivos —, uma tripulação simples de dois pilotos pode trabalhar períodos de 14 horas seguidas, intercalados por iguais períodos de 14 horas desligados do serviço, até um máximo semanal de 88 horas para os pilotos e 63 horas para os tripulantes de cabina, com um limite mensal de 188 horas.

Em cada período de seis dias, qualquer tripulante pode efectuar quatro períodos nocturnos, mas ao fim de três noites seguidas **«deve ser-lhe concedida uma folga semanal»**, o que, aliás, tem pleno direito, antes de iniciar novo serviço. É o único caso em que a folga é mencionada no projecto!

O preâmbulo deste projecto é uma peça introdutória fundamental para tentar justificar as definições e os exaustivos valores e períodos nocturnos consecutivos apresentados e, sobretudo, as omissões relativas às compensações de repouso e à marcação de folgas, como forma de recuperação da fadiga directa e acumulada.

O preâmbulo justifica esta autêntica proposta de desregulamentação, com o desenvolvimento **«por entidades reconhecidas de estudos profundos sobre a influência da fadiga humana no comportamento e eficiência do pessoal em serviço, tomando em linha de conta a introdução, no domínio da aviação, de novas tecnologia. A regulação pública da aviação civil implica a consideração dessa evolução à luz das aquisições científicas e dos desenvolvimentos tecnológicos que se relacionam com o objectivo prioritário da salvaguarda da segurança aérea»**.

As novas tecnologias e os acidentes

Quanto à influência da fadiga humana e à introdução de novas tecnologias, há muitas considerações e conclusões relevantes, em termos de **Eficiência da Operação e Segurança de Voo**, com influência na determinação dos períodos de repouso e trabalho, mas que não aparecem reflectidas neste projecto.

As novas tecnologias não são uma «panaceia» para curar todos os «males» que conduzem aos acidentes.

A sua introdução nos «cockpits» provocou uma redução sucessiva dos cinco tripulantes técnicos de uma tripulação para apenas dois pilotos, com competências acrescidas, uma mais exigente distribuição da carga de trabalho e bordo e possíveis situações de elevado «stress» em condições críticas, adversas ou por falha desses automatismos.

São inúmeros os estudos e as publicações sobre estas matérias. Citarei apenas um recente e elucidativo estudo (18/6/96), elaborado pelo «FAA Human Factors Team», com a participação da NASA, JAA e eméritos especialistas, sobre «The Interface Between Flight Crews and Modern Flight Deck Systems» (FAA - Agência Federal da Aviação dos EUA e JAA - Autoridade Europeia de Aviação).

Este estudo foi feito após se terem verificado variadíssimos incidentes e alguns acidentes fatais, com aviões dotados da mais avançada tecnologia nos anos de 1994 e 1995.

Estava, e está, em causa a interacção da actuação das tripulações com a automação dos novos aviões.

Continuam a existir inúmeras vulnerabilidades neste «interface», dando origem a vários tipos de conflitos entre as acções tomadas pelas tripulações e pelos automatismos, desigualdamente os mais recentes pilotos automáticos.

Tem-se investido muito na evolução tecnológica e na «performance» das máquinas, sem se atender devidamente às capacidades e competências do ser humano, desinvestindo-se mesmo na formação dos pilotos e esperando-se que estes se vão habituando às automações introduzidas.

As estatísticas demonstram que se tem mantido o mesmo «rácio» de acidentes nos últimos 20 anos, não obstante a introdução de todas as tecnologias — 2 a 3 acidentes por milhão de partidas — (estatísticas da Boeing, 1996).

Factores humanos e os acidentes

As investigações e análises conduzidas por entidades e organizações competentes concluíram que os factores humanos têm contribuído para mais de 60 por cento dos incidentes e acidentes no transporte aéreo.

Cerca de 80 por cento destas graves ocorrências verificaram-se durante seis a oito minutos de voo, nas «janelas de risco», isto é nas descolagens e aterragens, com maior incidência da fase de aterragem.

A fadiga

A fadiga tem sido comutada com 21 por cento de muitos incidentes e de várias ocorrências graves. Como é óbvio, a fadiga faz-se sentir mais na fase de aterragem, no final dos voos, principalmente após longos períodos de trabalho e/ou períodos consecutivos de voos nocturnos, sem descanso adequado.

Mesmo com os automatismos a funcionar correctamente, qualquer alteração de procedimentos, mudanças de pistas, ida para um alternativo, etc. em condições meteorológicas adversas e/ou condições críticas de operação, provocam um aumento de carga de trabalho e condições de «stress», com complexas implicações a nível da concentração ou fixação na reprogramação dos sistemas, tudo agravado, exponencialmente, pelo estado de fadiga. A fadiga afecta, assim, o comportamento individual e colectivo de uma tripulação, desde a comunicação, passando pela percepção e análise das situações, pela gestão da carga de trabalho e do «stress», pela solução de problemas e tomadas de decisão, até à coordenação do trabalho de equipa.

É quase sempre em condições que exigem uma resposta e correcção rápidas e eficientes, estando em causa a segurança de dezenas ou centenas de pessoas e de bens de vários milhões de contos.

Os acidentes não acontecem sempre nos outros!

Muita confiança nas novas tecnologias

Por outro lado, as investigações têm revelado um excesso de confiança nas novas tecnologias, com presumíveis situações de monotonia nos voos de longo curso e reacções menos prontas perante a ocorrência de anomalias relacionadas com a navegação aérea, execução de procedimentos, introdução e interpretação de dados e de modos de navegação vertical, isto é, com a gestão do voo, que se pretende eficiente.

«Todavia, a proposta de regulamentação desses tempos (de repouso mínimo), a ausência de períodos compensatórios de descanso e a omissão da marcação de folgas, esquece os verdadeiros efeitos 'da fadiga' humana no comportamento e eficiência do pessoal em serviço. O conteúdo da portaria deve ser profundamente revisto tendo em conta, precisamente, a 'influência da fadiga' e as vulnerabilidades existentes...»

O estudo citado apresenta uma exaustiva lista de deficiências e vulnerabilidades do «interface» automação-ser humano, com recomendações expressas relativas a cada um dos factores humanos envolvidos, desde a concepção e desenho dos automatismos até à formação, qualificações e reacções comportamentais dos pilotos perante a invasão das novas tecnologias nos «cockpits».

Facilmente se conclui que os novos desafios dos «cockpits», com a introdução de sofisticados automatismos, fizeram diminuir alguns erros humanos, determinaram uma maior eficiência operacional, uma redução de custos e uma menor carga de trabalho em certas circunstâncias.

Mas introduziram também novos erros, dificuldades e vulnerabilidades na interacção dos automatismos com o ser humano que, como já foi dito, não aparecem reflectidos neste projecto de «desregulamentação».

O conteúdo do projecto, ao estabelecer os tempos mínimos de repouso e máximos de serviço ou assistência, lança mão das novas tecnologias e das **«condições de descanso a bordo mais adequadas às actuais realidades»**, como forma de minimizar **«a influência da fadiga humana no comportamento e eficiência do pessoal em serviço»**.

Todavia, a proposta de regulamentação desses tempos, a ausência de períodos compensatórios de descanso e a omissão da marcação de folgas (direito elementar de qualquer cidadão), esquece os verdadeiros efeitos **«da fadiga humana no comportamento e eficiência do pessoal em serviço»**.

O conteúdo do projecto de portaria deve ser profundamente revisto, tendo em conta, precisamente, a influência da fadiga no comportamento humano e as vulnerabilidades existentes no «interface» entre os pilotos e as modernas tecnologias e automatismos das cabines de pilotagem, de maneira a garantir, na realidade, **«o objectivo de máxima segurança»**.

O Ambiente Regulador, mesmo em países actualmente desenvolvidos, como os EUA e Canadá, tem sido apontado como um factor contributivo, ainda que indirecto, na ocorrência de alguns acidentes.

Esperemos que sejam introduzidas as devidas alterações neste projecto de regulamentação, para o libertar desse efeito tão perverso.

Para finalizar, permitam-me dizer que qualquer portaria de âmbito tão restrito, além de ser um «convite» ao acidente, deixa a porta aberta ao exercício de arbitrariedades nas empresas que se regem apenas pelos tempos previstos no diploma legal.

* Consultor da TAP, pós-graduado em Gestão de Recursos Humanos

Acidentes de aviação e clima empresarial

VÁRIOS acidentes e incidentes ocorridos por esse mundo fora têm sido sujeitos a uma investigação mais aprofundada para se determinar a influência dos factores humanos na eficiência da operação e na segurança de voo.

Isto porque muitas vezes se têm atribuído, muito simplesmente, os acidentes e erros dos pilotos, sem grandes preocupações quanto ao contexto em que se verificaram.

Segundo investigações da NASA/University of Texas, os pilotos (e as tripulações) estão condicionados e são influenciados pelos diversos meios ambientes que os rodeiam, a saber:

— Ambiente regulamentador: «standards» operacionais, regulamentações em vigor e respectiva supervisão.

— Ambiente ou clima empresarial: cultura da empresa e clima social: normas, políticas, ética, padrões, estabilidade, mudanças, recursos disponíveis.

— Ambiente físico: condições meteorológicas e de operação, tipo e estado do avião.

— Ambiente da tripulação: trabalho de equipa, coordenação e comunicação interpessoais, incluindo tripulantes técnicos, pessoal de cabina e pessoal de terra.

Um simples factor, isolado, pode não ser suficiente para provocar determinados erros ou condicionar a actuação dos pilotos.

EGÍDIO LOPES*

rem ou minorarem os efeitos catastróficos desses erros no mundo da aviação.

Isto porque «errar é humano» e porque é uma perigosa utopia pretender banir-se essa possibilidade.

O ser humano pode ser o elemento mais crítico a bordo, mas também é o mais flexível e capaz de interagir com toda a tecnologia e restantes recursos humanos, sendo também o único que pode substituir a mais sofisticada automação, quando esta falha.

Ambiente empresarial

Quanto ao ambiente regulamentador, conclui-se que vários aspectos das regras e práticas das autoridades aeronáuticas nacionais tiveram uma influência indirecta e deletéria, por permissividades ou omissões, em vários acidentes investigados.

Relativamente ao ambiente empresarial, a existe-

Infelizmente, o nosso «atraso cultural» tem conduzido a conclusões superficiais e incompletas nestas matérias, de que são flagrantes exemplos o acidente que vitimou Sá Carneiro e acompanhantes e o acidente da TAP, no Funchal, em 19-11-77.

Acidentes nacionais

Em qualquer dos casos, por razões diferentes, as pressões operacionais e conjunturais que precederam os acidentes deram origem a um encadeamento de situações e de omissões, em que os pilotos foram os «culpados» e últimos responsáveis, mas também vítimas de todas essas circunstâncias.

No último caso, as «falhas latentes» organizacionais, derivadas de pressões operacionais, comerciais, políticas e laborais, que se tornaram na altura, influenciaram as decisões tomadas pela tripulação, a que se somaram as deficientes infra-estruturas aeronáuticas do aeroporto do Funchal nessa época.

Situações destas podem dar lugar a subculturas informais e impositivas, modeladas por interesses momentâneos, que toleram ou fomentam, frequentemente, práticas que não estão de acordo com as políticas organizacionais e regulamentares, gerando diferenças significativas de atitudes e comportamentos entre os tripulantes e mesmo entre os diver-

Mas a combinação de vários factores pode concorrer para a criação de um ambiente que induza determinadas atitudes e comportamentos e/ou conduza a erros indesejáveis e/ou em encadeamento de erros.

Estes erros são comuns a muitas profissões e actividades. Só que a gravidade das consequências e o limitado espaço de tempo para se tentarem corrigir ou pôr situações complexas, críticas e/ou adversas têm cuidado especialistas de todo o mundo no sentido de se evitar a ocorrência de vários factores envolventes, com relevância para o surgimento de conflitos e a manutenção de situações forçadas, convergiu na criação de um clima social e um ambiente operacional pouco saudáveis, instáveis e de pouca confiança, condicionadores e limitadores da desejável proficiência dos tripulantes, em que as falhas técnicas e operacionais acabaram, em alguns casos, por vir ao de cima.

Em termos de segurança de voo, não interessa quem tem razão, mas o que está mais correcto.

Esta abordagem, mais sintética, pretende, exclusivamente, chamar a atenção do público, pilotos, demais tripulantes e responsáveis das empresas da aviação civil, aos mais diversos níveis, para os resultados de estudos e investigações que visaram determinar, com exaustão, a influência dos factores humanos e organizacionais na eficiência da operação e na segurança de voo.

**Comandante de TAP, graduado em Gestão de Recursos Humanos*

GRGoma 07/4/92

Hotéis de Portugal e Expresso

Comandante Egídio Lopes

"Duas Visões Organizacionais da Aviação: Gestão do Transporte Aéreo e Gestão do Voo" é um livro da autoria de Egídio Lopes e que aqui destacamos um excerto com dados passíveis de ser analisados relativamente à localização do próximo aeroporto.

Novo aeroporto Ota, Rio Frio, Montijo?

Há quem advogue a construção de um novo aeroporto e o encerramento ou não do actual, situado na Portela de Sacavém.

Outros defendem apenas a manutenção deste.

Não obstante os temporários benefícios resultantes das „eternas", complexas e onerosas obras no Aeroporto da Portela e a relativa melhoria dos acessos rodoviários; manter-se-á sempre encravado dentro de uma cidade em expansão, acarretando vários tipos de problemas:

• Poluição sonora, afectando populações e o normal funcionamento de vários hospitais, universidades e outros estabelecimentos de ensino.

• Consequências catastróficas no caso de um eventual acidente sobre a cidade (cerca de 80% dos mais graves acidentes ocorrem nas fases de aterragem e descolagem).

• Falta de espaços livres e vitais para o aumento das vias de acesso e do aeroporto (pistas, caminhos de rolagem, terminais, placas de estacionamento, etc).

• Espaço aéreo congestionado e delimitado com a vizinhança de outras pistas (Tires, Montijo, Alverca, Sintra), com escolas de pilotagem, aviação ligeira, bases de instrução e operacionais, e com frequentes solicitações de sobrevoos da cidade.

Qualquer decisão relacionada com o encerramento do aeroporto actual, estará certamente dependente da evolução do comércio e transporte aéreos e das características e capacidades do novo aeroporto a construir.

Todos concordarão que o novo aeroporto deve ser localizado numa área suficientemente ampla e desafogada (protecção ambiental), sem obstáculos circundantes intransponíveis, que permita ter duas pistas paralelas, caminhos de circulação expeditos, uma rede viária interna que não colida com o movimento dos aviões, suficientes placas de estacionamento, instalação racional de escritórios e serviços de apoio, terminais funcionais com mangas de acesso aos aviões, espaços confortáveis para acomodação e movimentação de passageiros, levantamento rápido de bagagens, terminais de carga desafogados, etc.

As infraestruturas do Controlo de Tráfego Aéreo e as ajudas de aeronavegação estarão facilitadas com a entrada em vigor dos sistemas globais de navegação, comunicações e vigilância, baseados em satélites.

É evidente que uma área mais plana, com um bom conhecimento dos →

eventos predominantes e sem a interferência de correntes orográficas, satisfaz melhor a operação das aeronaves. É, porventura, a variável mais importante sob o ponto de vista de eficiência e segurança de voo, mas não é a única em termos nacionais.

Sem ter consultado qualquer projecto do novo aeroporto, permito-me apontar com insenção alguns outros requisitos basilares de um aeroporto do futuro, e para o futuro, que certamente farão parte dos estudos já realizados.

• A sua localização, relativamente próxima de Lisboa, deve permitir ligações rápidas, cómodas e sem estrangulamentos em todos os sentidos, tanto aéreos como terrestres e com ligações marítimas próximas.

Deve ser concebido como parte integrante (ou ser mesmo o „epicentro") de um projecto de plataformas intermodais de transportes (rodoviário-ferroviário-aéreo e, se possível, marítimo), no âmbito do desenvolvimento regional e nacional.

• Pelo lado aéreo, deve funcionar como uma plataforma giratória de tráfego aéreo (*hub*) em relação ao fluxo de passageiros e de mercadorias, designadamente com países de África e da América Latina, e ser uma das portas de entrada na Europa do tráfego da América do Norte.

Configura-se, todavia, a predominância de um cenário de complementariedade em relação a um ou mais dos principais *hubs* europeus, dependendo da frequência de ligações e das Alianças Estratégicas preferenciais das Companhias que operam a partir de, ou para Portugal.

Com tais características, terá de estar equipado como um autêntico centro operacional de informação e comunicações, dotado de sistemas e processos modernos, funcionais e actualizáveis, que sirvam também de suporte a todas as solicitações, respostas e movimentações de mercadorias, em articulação com as diferentes empresas ligadas à exportação e importação.

A existência de áreas e terminais espaçosos destinados à movimentação, armazenagem e a uma operação intermodal eficiente da carga aérea, potenciará a competitividade do comércio aéreo num país periférico como Portugal. Será a resposta das "autoestradas" terrestres e aéreas, às „autoestradas" da informação que permitem encomendas imediatas e uma gestão das necessidades praticamente em cima do acontecimento (*just in time*).

O crescente sucesso dos operadores (terrestres e aéreos) de carga aérea (Federal Express, UPS, DHL, etc), o aumento da oferta por parte de Companhias regulares e o florescente negócio das companhias que apostam na compra de grandes aviões novos para o transporte de carga aérea (vide, compra de B747 pela Luxair cargo), são o prenúncio da importância do transporte aéreo de todo o tipo de carga e mercadorias num futuro muito próximo.

O novo aeroporto, com as características descritas, poderá funcionar como uma alavanca de competitividade do país no seio da UE e no contexto da globalização da economia.

Os aeroportos de Faro e do Porto devem ser aumentados e melhorados na mesma lógica de desenvolvimento regional e nacional, e também de complementaridade do novo aeroporto.

Ao aumento dos terminais de passageiros e à melhoria das vias de acesso terrestres, deve corresponder um aumento de áreas de estacionamento para aviões e uma maior operacionalidade das pistas (caminho de rodagem paralelo e CAT III no Porto, e CAT II em Faro. Porque não foram projectadas mangas de acesso aos terminais de passageiros no Porto, com um clima frio e invernoso durante uma parte do ano?).

Esta estratégia de investimentos nas infra-estruturas duma rede integrada de transportes, permitirá captar as sinergias das políticas de coesão social, industriais e comerciais num país de assimetrias e que não se pode satisfazer com a adesão ao „pelotão da frente" duma moeda única.

Resumindo:

Não será ousado admitir que, garantida a segurança e eficiência da operação das aeronaves, a localização e concepção do novo aeroporto devem obedecer a duas lógicas de desenvolvimento e de competitividade tanto a nível regional como nacional:

• Ser inserido num programa ou projecto intermodal de transportes e de eficientes plataformas logísticas de apoio ao comércio e à indústria (turismo incluído).

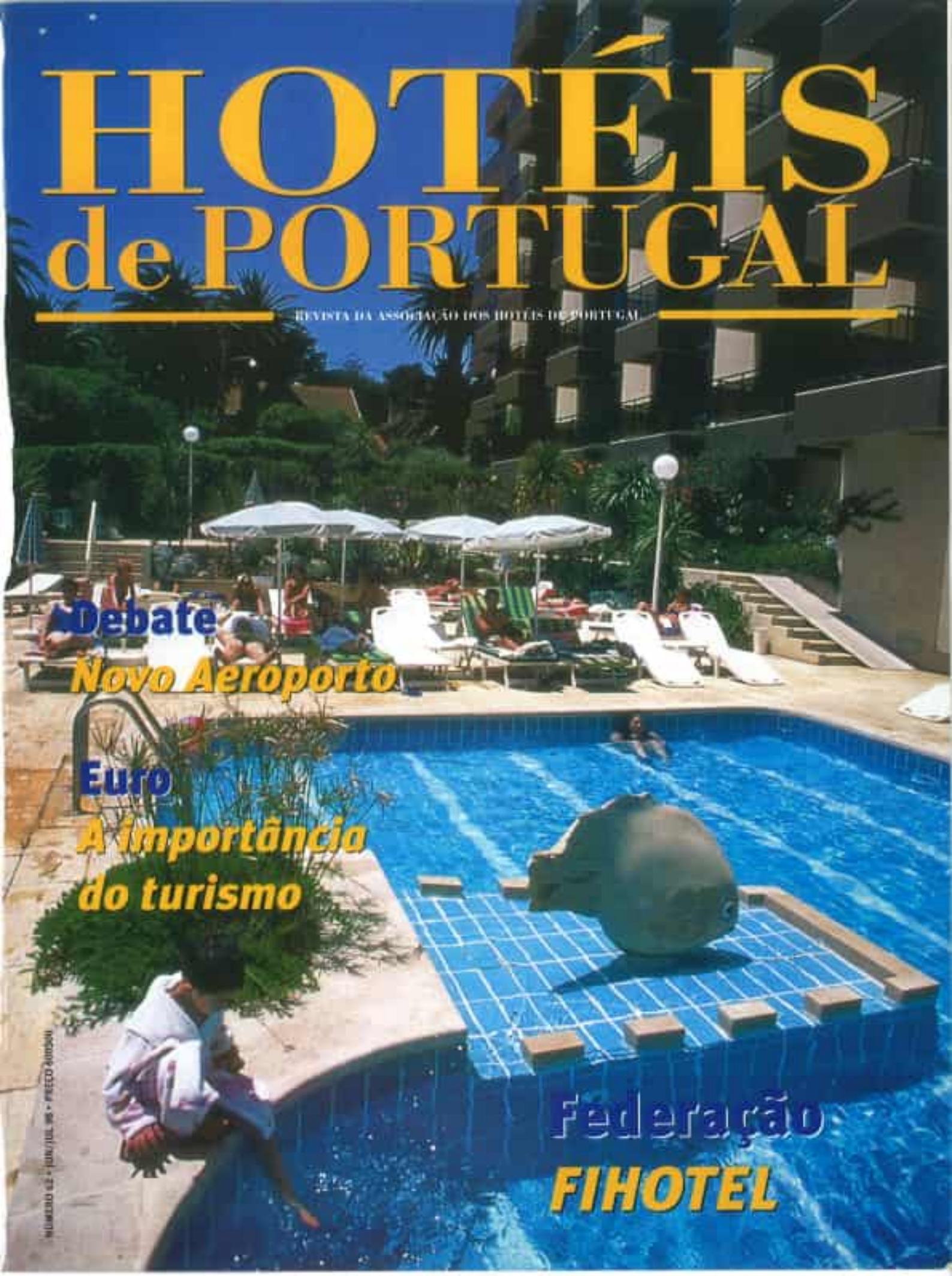
• Ter características e capacidades inerentes a uma plataforma giratória de tráfego e comércio aéreos.

Afinal, Ota, Rio Frio, Montijo?

Que as políticas de interesse nacional se sobreponham a todo o género de pressões de „regionalistas" e/ou de particulares. •

HOTÉIS de PORTUGAL

REVISTA DA ASSOCIAÇÃO DOS HOTÉIS DE PORTUGAL



Debate
Novo Aeroporto

Euro
A importância do turismo

Federação
FIHOTEL

NÚMERO 62 • JUN/JUL 95 • PREÇO AVULSO

Novo aeroporto deverá ser na Ota, Rio Frio ou Montijo?

Egídio Lopes*

HÁ QUEM advogue a construção de um novo aeroporto e o encerramento, ou não, do actual, situado na Portela de Sacavém. Outros defendem apenas a manutenção deste.

Não obstante os temporários benefícios resultantes das «intervenções» correntes e futuras obras no aeroporto da Portela e a relativa melhoria dos acessos rodoviários, manter-se-á sempre encravado dentro duma cidade em expansão, acarretando vários tipos de problemas: poluição sónora, afectando populações e o normal funcionamento de vários hospitais, universidades e outros estabelecimentos de ensino; consequências catastróficas no caso de um eventual acidente sobre a cidade (cerca de 80% dos mais graves acidentes ocorrem nas fases de aterragem e descolagem), falta de espaços livres e vitais para o ordenamento das vias de acesso e do aeroporto, tanto de lado de terra, como do ar; o espaço aéreo congestionado e delimitado com a vizinhança de outras pistas (Tires, Monrijo, Alverca, Sintra), incluindo escolas de pilotagem, muito movimento de aviação ligeira e helipontos solicitações de sobrevoos da cidade.

Qualquer decisão relacionada com o encerramento do aeroporto actual estará certamente dependente da evolução do comércio e transporte aéreos e das características e capacidade do novo aeroporto a construir.

Todos concordarão que o novo aeroporto deve ser localizado numa área suficientemente ampla e desafogada, com reduzidos problemas de natureza ambiental, sem obstáculos circundantes intransponíveis, que permita ter duas pistas paralelas, caminhos de circulação expeditos, uma rede viária interna que não colida com o movimento dos aviões, suficientes placas de estacionamento, instalação nacional de escritórios e serviços de apoio, terminais funcionais com mangas de acesso aos aviões, espaços confortáveis para acomodação e movimentação de passageiros, levantamento rápido de bagagens, terminais de carga desafogados, etc.

As infra-estruturas de controlo do tráfego aéreo e as ajudas de aeronavegação ficarão mais facilitadas com a entrada em vigor dos sistemas globais de navegação, comunicação e vigilância, baseados em satélites.

É evidente que uma área mais plana, com um bom conhecimento dos ventos predominantes e sem a interferência de cordeiros orográficos, satisfaz melhor a operação das aeronaves. É, porventura, a variável mais importante sob o ponto de vista de eficiência e segurança de voo, mas não é a única em termos nacionais.

Neste tor consolidado qualquer projecto de novo aeroporto, pretende-se aponta com isenção alguns outros requisitos básicos de um aeroporto do futuro, e para o futuro, que certamente não deixarão de fazer parte dos estudos em curso ou já efectuados. A sua localização, próxima de Lisboa, deve permitir ligações rápidas, económicas e sem estrangulamentos em todos os sentidos, tanto aéreos como terrestres, e com ligações marítimas próximas. Deve ser concebido como parte integrante (ou ser mesmo o «epicentro») de um projecto de plataformas intermodais de transportes (rodoviário, ferroviário, aéreo e, se possível, marítimo), no âmbito do desenvolvimento regional e nacional. Pelo lado aéreo, deve funcionar como uma plataforma giratória do tráfego aéreo («hub») em relação ao fluxo de passageiros e de mercadorias com a Europa, designadamente oriundos de países de África e da América Latina e ser uma das «portas» de entrada na Europa do tráfego da América do Norte.

«O novo aeroporto, com as características descritas, beneficiará a exploração operacional e comercial das companhias aéreas...»

Configura-se a predominância de um cenário de complementaridade em relação a um ou mais dos principais «hubs» europeus, dependendo da frequência de ligações e das alianças estratégicas preferenciais das companhias que operarem a partir de, ou para Portugal.

O aeroporto de Barajas, em Madrid, com vastos espaços livres circundantes, está a apostar no futuro com a construção de uma terceira pista, paralela a uma das existentes, e a construir novos terminais e demais infra-estruturas, o que pode relegar o «cosmetizado», mas obsoleto, aeroporto da portela para um lugar ainda mais secundário na Península Ibérica.

Com tais características, o novo aeroporto terá de estar equipado como um autêntico centro operacional de informação e comunicações, dotado de sistemas e processos modernos, funcionais e actualizáveis, que sirvam também de suporte a todas as solicitações, respostas e movimentação de mercadorias, em articulação com as diferentes empresas ligadas às exportações e importações.

A existência de áreas e terminais espaçosos destinados à movimentação, armazenagem e a uma operação intermodal eficiente da carga aérea, potenciará a competitividade do comércio aéreo num país periférico como Portugal.

Será a resposta das «auto-estradas» terrestres e aéreas, às «auto-estradas» da informação que permitem encomendas imediatas e uma gestão das necessidades praticamente em tempo do acontecimento.

O crescente sucesso dos operadores de carga e correio aéreos (Federal Express, UPS, DHL, TNT, etc), o aumento da oferta de carga por parte de companhias regulares e o florescente negócio das companhias que apostam na compra de grandes aviões para o transporte de carga aérea, evidenciam a crescente importância do transporte aéreo de todo o tipo de carga e correio. O novo aeroporto, com as características descritas, beneficiará a exploração operacional e comercial das companhias aéreas e poderá funcionar como alavanca de competitividade do país no seio da UE e no contexto da globalização da economia.

Os aeroportos de Faro e do Porto devem ser aumentados e melhorados na mesma lógica de desenvolvimento regional e nacional, e também de complementaridade do novo aeroporto. Ao aumento dos terminais de passageiros e de carga e à melhoria das vias de acesso carrestres, deve corresponder um aumento de áreas de estacionamento para aviões e uma maior operacionalidade das pistas (caminho de rolagem paralelo e CAT III no Porto, e CAT II em Faro). Porque não foram projectadas mangas de acesso aos terminais de passageiros no Porto, com um clima frio e invernoso durante uma parte do ano?).

Esta estratégia de investimentos nas infra-estruturas duma rede integrada de transportes, permitirá captar as sinergias das políticas de coesão social, industriais e comerciais num país de assimetrias, e que não se pode satisfazer com a adesão ao «pelotão da frente» da moeda única, nem ficar limitado a discussões sobre uma eventual e polémica regionalização.

Em resumo, não será ousado admitir que, garantida a segurança e eficiência da operação das aeronaves, a localização e concepção do novo aeroporto devem obedecer a duas lógicas de desenvolvimento e de competitividade regionais e nacionais: ser inserido num programa nacional ou projecto intermodal de transportes e de eficientes plataformas logísticas de apoio ao comércio e à indústria (incluindo) e ter características e capacidades inerentes a uma plataforma giratória de tráfego e comércio aéreos.

Que os interesses das verdadeiras políticas nacionais, e não de particulares ou de grupos de pressão, determinem a sua localização e concepção, bem como o futuro do aeroporto da Portela.

*Comandante da TAP, pós-graduado em Gestão de Recursos Humanos

Hotéis de Portugal e Expresso

Comandante Egídio Lopes

"Duas Visões Organizacionais da Aviação: Gestão do Transporte Aéreo e Gestão do Voo" é um livro da autoria de Egídio Lopes e que aqui destacamos um excerto com dados passíveis de ser analisados relativamente à localização do próximo aeroporto.

Novo aeroporto Ota, Rio Frio, Montijo?

Há quem advogue a construção de um novo aeroporto e o encerramento ou não do actual, situado na Portela de Sacavém.

Outros defendem apenas a manutenção deste.

Não obstante os temporários benefícios resultantes das „eternas", complexas e onerosas obras no Aeroporto da Portela e a relativa melhoria dos acessos rodoviários; manter-se-á sempre encravado dentro de uma cidade em expansão, acarretando vários tipos de problemas:

• Poluição sonora, afectando populações e o normal funcionamento de vários hospitais, universidades e outros estabelecimentos de ensino.

• Consequências catastróficas no caso de um eventual acidente sobre a cidade (cerca de 80% dos mais graves acidentes ocorrem nas fases de aterragem e descolagem).

• Falta de espaços livres e vitais para o aumento das vias de acesso e do aeroporto (pistas, caminhos de rolagem, terminais, placas de estacionamento, etc).

• Espaço aéreo congestionado e delimitado com a vizinhança de outras pistas (Tires, Montijo, Alverca, Sintra), com escolas de pilotagem, aviação ligeira, bases de instrução e operacionais, e com frequentes solicitações de sobrevoos da cidade.

Qualquer decisão relacionada com o encerramento do aeroporto actual, estará certamente dependente da evolução do comércio e transporte aéreos e das características e capacidades do novo aeroporto a construir.

Todos concordarão que o novo aeroporto deve ser localizado numa área suficientemente ampla e desafogada (protecção ambiental), sem obstáculos circundantes intransponíveis, que permita ter duas pistas paralelas, caminhos de circulação expeditos, uma rede viária interna que não colida com o movimento dos aviões, suficientes placas de estacionamento, instalação racional de escritórios e serviços de apoio, terminais funcionais com mangas de acesso aos aviões, espaços confortáveis para acomodação e movimentação de passageiros, levantamento rápido de bagagens, terminais de carga desafogados, etc.

As infraestruturas do Controlo de Tráfego Aéreo e as ajudas de aeronavegação estarão facilitadas com a entrada em vigor dos sistemas globais de navegação, comunicações e vigilância, baseados em satélites.

É evidente que uma área mais plana, com um bom conhecimento dos →

eventos predominantes e sem a interferência de correntes orográficas, satisfaz melhor a operação das aeronaves. É, porventura, a variável mais importante sob o ponto de vista de eficiência e segurança de voo, mas não é a única em termos nacionais.

Sem ter consultado qualquer projecto do novo aeroporto, permito-me apontar com insenção alguns outros requisitos basilares de um aeroporto do futuro, e para o futuro, que certamente farão parte dos estudos já realizados.

• A sua localização, relativamente próxima de Lisboa, deve permitir ligações rápidas, cómodas e sem estrangulamentos em todos os sentidos, tanto aéreos como terrestres e com ligações marítimas próximas.

Deve ser concebido como parte integrante (ou ser mesmo o „epicentro") de um projecto de plataformas intermodais de transportes (rodoviário-ferroviário-aéreo e, se possível, marítimo), no âmbito do desenvolvimento regional e nacional.

• Pelo lado aéreo, deve funcionar como uma plataforma giratória de tráfego aéreo (*hub*) em relação ao fluxo de passageiros e de mercadorias, designadamente com países de África e da América Latina, e ser uma das portas de entrada na Europa do tráfego da América do Norte.

Configura-se, todavia, a predominância de um cenário de complementariedade em relação a um ou mais dos principais *hubs* europeus, dependendo da frequência de ligações e das Alianças Estratégicas preferenciais das Companhias que operam a partir de, ou para Portugal.

Com tais características, terá de estar equipado como um autêntico centro operacional de informação e comunicações, dotado de sistemas e processos modernos, funcionais e actualizáveis, que sirvam também de suporte a todas as solicitações, respostas e movimentações de mercadorias, em articulação com as diferentes empresas ligadas à exportação e importação.

A existência de áreas e terminais espaçosos destinados à movimentação, armazenagem e a uma operação intermodal eficiente da carga aérea, potenciará a competitividade do comércio aéreo num país periférico como Portugal. Será a resposta das "autoestradas" terrestres e aéreas, às „autoestradas" da informação que permitem encomendas imediatas e uma gestão das necessidades praticamente em cima do acontecimento (*just in time*).

O crescente sucesso dos operadores (terrestres e aéreos) de carga aérea (Federal Express, UPS, DHL, etc), o aumento da oferta por parte de Companhias regulares e o florescente negócio das companhias que apostam na compra de grandes aviões novos para o transporte de carga aérea (vide, compra de B747 pela Luxair cargo), são o prenúncio da importância do transporte aéreo de todo o tipo de carga e mercadorias num futuro muito próximo.

O novo aeroporto, com as características descritas, poderá funcionar como uma alavanca de competitividade do país no seio da UE e no contexto da globalização da economia.

Os aeroportos de Faro e do Porto devem ser aumentados e melhorados na mesma lógica de desenvolvimento regional e nacional, e também de complementaridade do novo aeroporto.

Ao aumento dos terminais de passageiros e à melhoria das vias de acesso terrestres, deve corresponder um aumento de áreas de estacionamento para aviões e uma maior operacionalidade das pistas (caminho de rodagem paralelo e CAT III no Porto, e CAT II em Faro. Porque não foram projectadas mangas de acesso aos terminais de passageiros no Porto, com um clima frio e invernoso durante uma parte do ano?).

Esta estratégia de investimentos nas infra-estruturas duma rede integrada de transportes, permitirá captar as sinergias das políticas de coesão social, industriais e comerciais num país de assimetrias e que não se pode satisfazer com a adesão ao „pelotão da frente" duma moeda única.

Resumindo:

Não será ousado admitir que, garantida a segurança e eficiência da operação das aeronaves, a localização e concepção do novo aeroporto devem obedecer a duas lógicas de desenvolvimento e de competitividade tanto a nível regional como nacional:

• Ser inserido num programa ou projecto intermodal de transportes e de eficientes plataformas logísticas de apoio ao comércio e à indústria (turismo incluído).

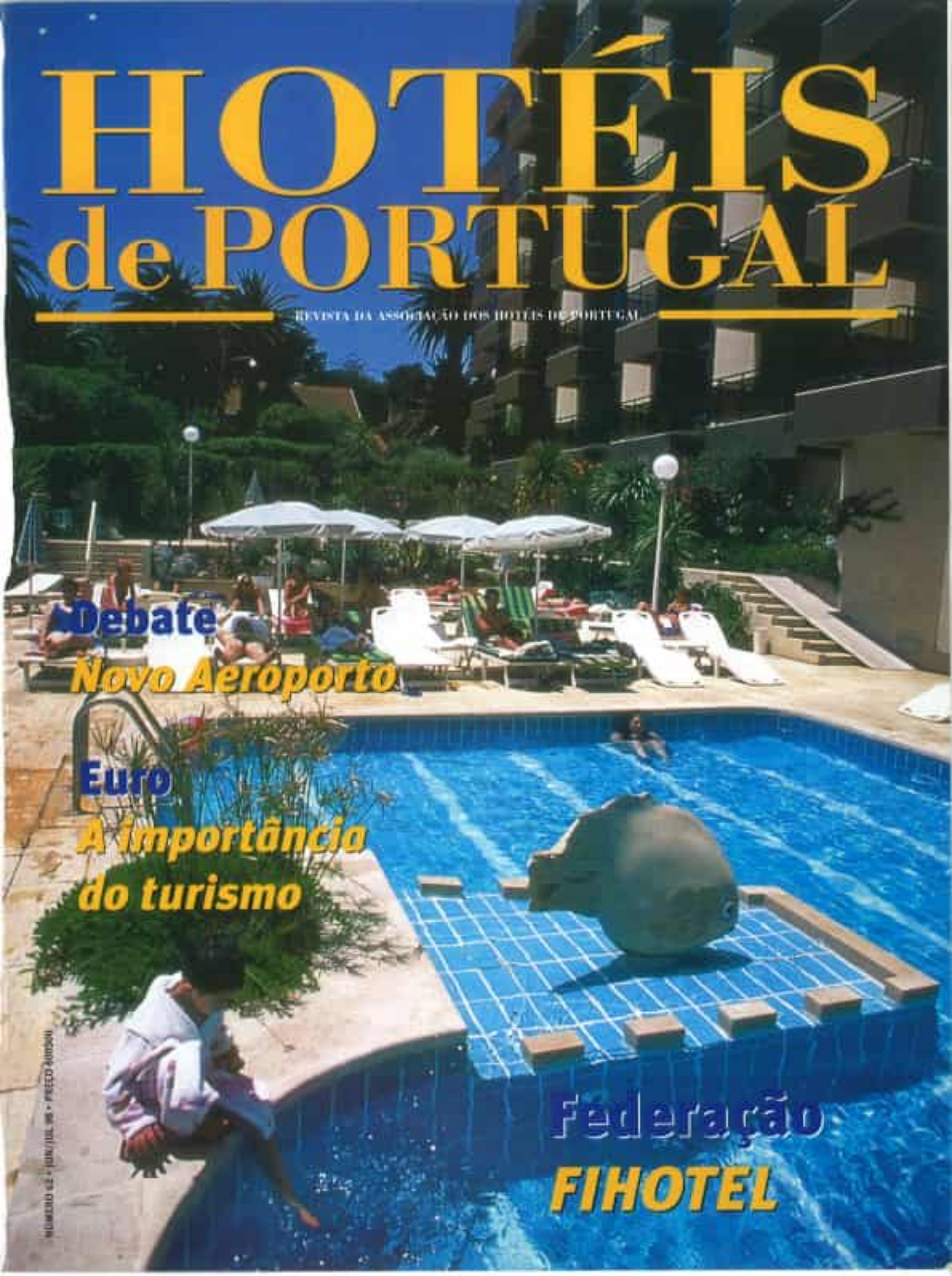
• Ter características e capacidades inerentes a uma plataforma giratória de tráfego e comércio aéreos.

Afinal, Ota, Rio Frio, Montijo?

Que as políticas de interesse nacional se sobreponham a todo o género de pressões de „regionalistas" e/ou de particulares. •

HOTÉIS de PORTUGAL

REVISTA DA ASSOCIAÇÃO DOS HOTÉIS DE PORTUGAL



Debate
Novo Aeroporto

Euro
A importância do turismo

Federação
FIHOTEL

NÚMERO 62 • JUN/JUL 95 • PREÇO AVULSO

Novo aeroporto deverá ser na Ota, Rio Frio ou Montijo?

Egídio Lopes*

HÁ QUEM advogue a construção de um novo aeroporto e o encerramento, ou não, do actual, situado na Portela de Sacavém. Outros defendem apenas a manutenção deste.

Não obstante os temporários benefícios resultantes das «intervenções» correntes e futuras obras no aeroporto da Portela e a relativa melhoria dos acessos rodoviários, manter-se-á sempre encravado dentro duma cidade em expansão, acarretando vários tipos de problemas: poluição sónora, afectando populações e o normal funcionamento de vários hospitais, universidades e outros estabelecimentos de ensino; consequências catastróficas no caso de um eventual acidente sobre a cidade (cerca de 80% dos mais graves acidentes ocorrem nas fases de aterragem e descolagem), falta de espaços livres e vitais para o ordenamento das vias de acesso e do aeroporto, tanto de lado de terra, como do ar; o espaço aéreo congestionado e delimitado com a vizinhança de outras pistas (Tires, Monrijo, Alverca, Sintra), incluindo escolas de pilotagem, muito movimento de aviação ligeira e helipontos solicitações de sobrevoos da cidade.

Qualquer decisão relacionada com o encerramento do aeroporto actual estará certamente dependente da evolução do comércio e transporte aéreos e das características e capacidade do novo aeroporto a construir.

Todos concordarão que o novo aeroporto deve ser localizado numa área suficientemente ampla e desafogada, com reduzidos problemas de natureza ambiental, sem obstáculos circundantes intransponíveis, que permita ter duas pistas paralelas, caminhos de circulação expeditos, uma rede viária interna que não colida com o movimento dos aviões, suficientes placas de estacionamento, instalação nacional de escritórios e serviços de apoio, terminais funcionais com mangas de acesso aos aviões, espaços confortáveis para acomodação e movimentação de passageiros, levantamento rápido de bagagens, terminais de carga desafogados, etc.

As infra-estruturas de controlo do tráfego aéreo e as ajudas de aeronavegação ficarão mais facilitadas com a entrada em vigor dos sistemas globais de navegação, comunicação e vigilância, baseados em satélites.

É evidente que uma área mais plana, com um bom conhecimento dos ventos predominantes e sem a interferência de cordeiros orográficos, satisfaz melhor a operação das aeronaves. É, porventura, a variável mais importante sob o ponto de vista de eficiência e segurança de voo, mas não é a única em termos nacionais.

Neste tor consolidado qualquer projecto de novo aeroporto, pretende-se aponta com isenção alguns outros requisitos básicos de um aeroporto do futuro, e para o futuro, que certamente não deixarão de fazer parte dos estudos em curso ou já efectuados. A sua localização, próxima de Lisboa, deve permitir ligações rápidas, económicas e sem estrangulamentos em todos os sentidos, tanto aéreos como terrestres, e com ligações marítimas próximas. Deve ser concebido como parte integrante (ou ser mesmo o «epicentro») de um projecto de plataformas intermodais de transportes (rodoviário, ferroviário, aéreo e, se possível, marítimo), no âmbito do desenvolvimento regional e nacional. Pelo lado aéreo, deve funcionar como uma plataforma giratória do tráfego aéreo («hub») em relação ao fluxo de passageiros e de mercadorias com a Europa, designadamente oriundos de países de África e da América Latina e ser uma das «portas» de entrada na Europa do tráfego da América do Norte.

«O novo aeroporto, com as características descritas, beneficiará a exploração operacional e comercial das companhias aéreas...»

Configura-se a predominância de um cenário de complementaridade em relação a um ou mais dos principais «hubs» europeus, dependendo da frequência de ligações e das alianças estratégicas preferenciais das companhias que operarem a partir de, ou para Portugal.

O aeroporto de Barajas, em Madrid, com vastos espaços livres circundantes, está a apostar no futuro com a construção de uma terceira pista, paralela a uma das existentes, e a construir novos terminais e demais infra-estruturas, o que pode relegar o «cosmetizado», mas obsoleto, aeroporto da portela para um lugar ainda mais secundário na Península Ibérica.

Com tais características, o novo aeroporto terá de estar equipado como um autêntico centro operacional de informação e comunicações, dotado de sistemas e processos modernos, funcionais e actualizáveis, que sirvam também de suporte a todas as solicitações, respostas e movimentação de mercadorias, em articulação com as diferentes empresas ligadas às exportações e importações.

A existência de áreas e terminais espaçosos destinados à movimentação, armazenagem e a uma operação intermodal eficiente da carga aérea, potenciará a competitividade do comércio aéreo num país periférico como Portugal.

Será a resposta das «auto-estradas» terrestres e aéreas, às «auto-estradas» da informação que permitem encomendas imediatas e uma gestão das necessidades praticamente em tempo do acontecimento.

O crescente sucesso dos operadores de carga e correio aéreos (Federal Express, UPS, DHL, TNT, etc), o aumento da oferta de carga por parte de companhias regulares e o florescente negócio das companhias que apostam na compra de grandes aviões para o transporte de carga aérea, evidenciam a crescente importância do transporte aéreo de todo o tipo de carga e correio. O novo aeroporto, com as características descritas, beneficiará a exploração operacional e comercial das companhias aéreas e poderá funcionar como alavanca de competitividade do país no seio da UE e no contexto da globalização da economia.

Os aeroportos de Faro e do Porto devem ser aumentados e melhorados na mesma lógica de desenvolvimento regional e nacional, e também de complementaridade do novo aeroporto. Ao aumento dos terminais de passageiros e de carga e à melhoria das vias de acesso carrestres, deve corresponder um aumento de áreas de estacionamento para aviões e uma maior operacionalidade das pistas (caminho de rolagem paralelo e CAT III no Porto, e CAT II em Faro). Porque não foram projectadas mangas de acesso aos terminais de passageiros no Porto, com um clima frio e invernoso durante uma parte do ano?).

Esta estratégia de investimentos nas infra-estruturas duma rede integrada de transportes, permitirá captar as sinergias das políticas de coesão social, industriais e comerciais num país de assimetrias, e que não se pode satisfazer com a adesão ao «pelotão da frente» da moeda única, nem ficar limitado a discussões sobre uma eventual e polémica regionalização.

Em resumo, não será ousado admitir que, garantida a segurança e eficiência da operação das aeronaves, a localização e concepção do novo aeroporto devem obedecer a duas lógicas de desenvolvimento e de competitividade regionais e nacionais: ser inserido num programa nacional ou projecto intermodal de transportes e de eficientes plataformas logísticas de apoio ao comércio e à indústria (incluindo) e ter características e capacidades inerentes a uma plataforma giratória de tráfego e comércio aéreos.

Que os interesses das verdadeiras políticas nacionais, e não de particulares ou de grupos de pressão, determinem a sua localização e concepção, bem como o futuro do aeroporto da Portela.

*Comandante da TAP, pós-graduado em Gestão de Recursos Humanos

GESTÃO DO VOO

Cada serviço de voo é um autêntico projeto empresarial inserido na gestão estratégica das companhias aéreas

Texto Patrícia Noleto **Foto** Filipe Lança | Entrevista dada à revista Pessoal*

EGÍDIO LOPES FOI oficial Piloto Aviador, comandante instrutor e verificador da TAP. Fez uma pós-graduação (1990/91) em Gestão de Recursos Humanos no ISG, com uma dissertação sobre *Novas aproximações à gestão: cultura de empresa e clima social.* Autor de variadíssimos artigos e cursos sobre CRM (Cockpit/Crew/Corporate Resource Management) desde o início da década de 90, foi o primeiro formador oficialmente certificado para ministrar estes cursos em Portugal.

A gestão de uma aeronave pode ser comparada à gestão de uma empresa?

Cada aeronave de médio e longo curso tem um valor superior a muitas médias e grandes empresas deste país. Por sua vez, cada serviço de voo é um autêntico projeto empresarial inserido na gestão estratégica das companhias aéreas, com uma série de meios e recursos disponíveis, um planeamento muito cuidado, uma exigente e pontual execução e objetivos bem definidos: alcançar o destino com segurança e eficiência, economia de meios e comodidade dos passageiros. Em qualquer fase do voo, os pilotos têm de estar preparados para alternar para outros aeródromos, devidamente selecionados, em caso de situações críticas, interiores ou exteriores ao avião. Uma perspetiva nem sempre encarada por muitas empresas quando surgem situações adversas. Na minha opinião, a gestão de um serviço de voo pode ser considerada como paradigma de gestão empresarial, designadamente quando se tratará de trabalhar em equipa.

Será possível haver voos comerciais sem pilotos?

A gestão do voo foi a atividade em que se verificou um maior e mais rápido *downsizing*. Em finais da década de 60 voei aviões militares com sete tripulantes técnicos (dois pilotos, dois mecânicos de bordo, navegador, radiotelegrafista e load master). Em 1983 fui o principal responsável na TAP pela introdução do *two men crew,* isto é, apenas dois pilotos. Os tripulantes de carne e osso foram gradualmente substituídos por «tripulantes eletrónicos»! Ter-se-á atingido o *rightsizing* para as próximas décadas. Quando a automação avaria ou falha, tudo recai no elemento humano, como o mais flexível, adaptável e valioso do sistema, capaz de corrigir ou substituir os restantes elementos do sistema, não obstante ser também o mais crítico e vulnerável a influências que podem afetar adversamente a sua *performance.* Por isso, os pilotos têm de estar permanentemente treinados e habilitados a pilotar manualmente o avião e substituir as tecnologias.

Quais as principais responsabilidades de um piloto?

Depreende-se facilmente que é a máxima autoridade a bordo e o último responsável pela execução de um serviço de voo. Um comandante deve ser também um modelo de identificação e o co--ordenador/gestor/líder, por excelência, de todos os meios e recursos colocados ao seu dispor. Os pilotos comerciais, face à exigência da profissão, são sujeitos a, no mínimo, duas verificações anuais em simuladores de voo e a uma em voo de Linha, podendo ficar 'apeados' se não cumprirem com a *performance* requerida nos perfis operacionais, técnicos e comportamentais de cada sessão. Haverá outra profissão em que os gestores correm periódica e concretamente o risco de serem 'apeados' das suas funções? Esta exigência é mais patente em casos de situações menos normais ou de emergência, em que as tripulações têm de pensar e agir bem e depressa (mas não com pressa), salvaguardando a segurança de dezenas ou centenas de passageiros a bordo. Nestes casos não há tempo (combustível) para fazer consultas ou ir para casa pensar sobre o assunto!

Sendo o avião o meio de transporte mais seguro, como se explicam os acidentes que ocorrem?

Nas décadas de 60 e 70, face a alguns acidentes de aviação com tripulantes técnicos muito experientes e competentes, concluiu-se que a proficiência individual dos tripulantes (capacidades, destreza e técnicas) é uma condição necessária e essencial, mas não é suficiente para se alcançar um eficaz de trabalho de equipa. Os fatores humanos resultantes da atuação individual e global das tripulações contribuíam, e ainda contribuem, para 65% a 85% de todos os acidentes e incidentes.

Quando fala em fatores humanos, refere-se concretamente a quê?

Sucintamente, os fatores humanos são acerca das pessoas no seu dia a dia e no local de trabalho; no seu relacionamento com máquinas, procedimentos e ambientes que os rodeiam e na interação com outras pessoas. São multidisciplinares por natureza, ainda que essencialmente de índole psicossomática, com a permanente sobreposição das habilidades *(skills)* cognitivas e interpessoais. Na gestão do voo há mais uma disciplina específica desta atividade: fisiologia de voo, com características próprias.

Pode concretizar?

A investigação de acidentes ocorridos até finais da década de 70 levou à identificação de várias falhas e erros humanos, relacionados com comunicações interpessoais, tomadas de decisão, liderança e trabalho de equipa. Em 1979, para englobar estes e outros temas, surgiu o acrónimo CRM – Cockpit Resource Management, que foi evoluindo para Crew RM (década de 80) e Corporate RM (década de 90). O aprofundamento dos fatores humanos, inicialmente dirigidos para as falhas diretas de quem executa, tornou-se extensivo às falhas sistémicas ou latentes organizacionais (modelo de James Reason), com uma influência indireta ou deletéria na maioria dos acidentes e incidentes de aviação. É a chamada cadeia do erro (falhas ativas + falhas latentes). Na gestão da segurança de voo, também assumem alguma relevância fatores de índole cultural derivados das culturas nacional, empresarial e profissional. Atualmente, nenhum piloto pode receber a licença de voo pela respetiva autoridade nacional sem ter frequentado com aproveitamento um curso de CRM, obrigatório pela ICAO (Internacional Civil Aviation Organization), FAA (Federal Aviation Administration) e EASA (European Aviation Safety Agency). Há várias atividades e profissões que têm lançado mão dos conceitos do CRM e os aplicam nas suas empresas (controladores de tráfego aéreo, manutenção de aeronaves, centrais nucleares, tripulações de submarinos e navios, equipas médicas, conselhos de administração, etc.).

Pode resumir como é que na gestão do voo se faz a integração dos fatores humanos que tem referido?

Uma tripulação, como equipa de elevado desempenho, é mais do que a coleção ou o somatório de dois ou mais indivíduos. Esta sinergia deve presidir ao trabalho de qualquer grupo ou equipa. Assim, o espírito/trabalho de equipa deve estar sempre presente, através de uma comunicação eficaz e nos modelos mentais compartilhados, desde a fase de perceção e análise de situações (vigilância/consciência situacional); na aplicação dos estilos de liderança, flexibilizados em função do contexto e dos intervenientes/seguidores; na eficiente distribuição da carga de trabalho e gestão da fadiga e do *stress;* e finalmente na assunção de uma decisão comum. Por outras palavras e na minha interpretação, trata-se de tirar partido da influência dos fatores comportamentais e culturais na maximização dos fatores técnicos, operacionais e comerciais. ■

EMPRESAS EM 'PILOTO AUTOMÁTICO'

As empresas poderão ter a ferramenta 'piloto automático'?

Os primeiros pilotos automáticos destinaram-se apenas a pilotar o avião, substituindo a pilotagem manual dos pilotos. A evolução e integração das recentes tecnologias com os pilotos automáticos mais sofisticados conduziram a processos e sistemas de gestão capazes de gerir os voos com segurança e eficiência. O piloto, na normalidade do voo de cruzeiro, transformou-se num gestor de sistemas, sempre atento e interagindo com as múltiplas informações interiores e exteriores à cabina de pilotagem (consciência/vigilância situacional). A crescente interação entre o ser humano e as tecnologias acarretou também novas vulnerabilidades, com influência em acidentes e incidentes. Relativamente a empresas, é conhecida a existência e aplicação de ferramentas tipo 'piloto automático', com potencial para modelar, contabilizar, analisar, avaliar ou facilitar processos de trabalho e de gestão, tendo em vista a monitorização e melhoria dos negócios. Tal como a bordo, deve ter-se consciência de que o 'piloto automático' e a rotina cega podem cercear as capacidades individuais e de grupo e serem um travão à agilidade, inovação e criatividade, ainda que dentro das 'regras do jogo'.

***A APG** – Associação Portuguesa dos Gestores e Técnicos de Recursos Humanos publica mensalmente a revista *Pessoal,* com uma tiragem de 15.000 exemplares (à venda nas bancas) e distribuição gratuita pelos milhares de associados.

O nosso associado Egídio Lopes, também sócio daquela associação há mais de duas décadas, foi convidado para dar uma entrevista para a edição de abril, sobre Gestão do Voo, na rubrica "out of the box" e sob a designação geral de "Pilotar uma empresa".

É gratificante constatar como profissões e atividades exteriores ao mundo aeronáutico reconhecem que "... a forma de pilotar um avião pode ser tão parecida com a liderança de uma organização". (Catarina Guerra Barosa, Diretora Editorial) ... ou que ... "A missão do gestor é semelhante (à do piloto): fazer descolar uma empresa, traçar uma rota e garantir uma aterragem com sucesso. Pelo meio, há que liderar equipas, analisar dados, tomar decisões e gerir imprevistos. No fundo há que 'pilotar uma empresa'".

Por vezes, é preciso que terceiros venham explicar a administradores e chefias de Companhias Aéreas o que parece óbvio. Julgamos pertinente e oportuno a transcrição do artigo, autorizado pela APG.

POR DENTRO

Aviação Civil

O mundo dos Acordos Comerciais e das Alianças Estratégicas

O futuro do Transporte Aéreo e das Companhias Aéreas está muito dependente da evolução das Alianças Estratégicas.

A vida e as carreiras dos profissionais da Aviação Civil estão a sofrer mudanças rápidas e significativas.

A Gestão das Companhias Aéreas não se compadece com amadorismos, a quaisquer níveis de decisão e de execução.

Portugal tem andado a reboque dos acontecimentos.

A TAP entrou para o "Qualiflyer Group". A privatização aproxima-se.

Outras empresas têm surgido no mercado nacional.

A concorrência estrangeira não pára de aumentar.

As Companhias portuguesas dificilmente sobreviverão sozinhas ou mal-acompanhadas.

Pela sua actualidade e interesse em todas estas vertentes, a Direcção do SPAC vem publicar mais este projecto de um pequeno capítulo da primeira parte do livro *(Aviação - duas visões organizacionais: Gestão Estratégica do Transporte Aéreo e Gestão do Voo)* que o **associado Egídio Lopes** espera poder publicar nos próximos meses.

(Artigo actualizado até 10 de Novembro de 1998)

Alianças Estratégicas

Passado, Presente e Futuro

Uma década atrás previa-se, para a Europa, a prevalência de meia dúzia de megatransportadoras, encabeçadas pelas principais Companhias Aéreas de bandeira.
Algumas Companhias estatais mais pequenas (TAP, Sabena, Olympic, Austrian) atravessavam sérias dificuldades económico-financeiras, estando condenadas a desaparecer ou a recuperar e a aliar-se a esses grupos.
Uma previsão que foi correcta, embora com contornos e cenários diversificados.

Existem várias formas das Companhias Aéreas se internacionalizarem ou associarem a congéneres estrangeiras, tendo em conta o tipo de desenvolvimento pretendido, as competências próprias, e a conjugação dos custos e riscos a correr e dos benefícios a alcançar.
A onda imparável da desregulamentação, da liberalização dos espaços aéreos e da globalização do transporte e comércio aéreos, continua a submergir ou a contornar muitos dos obstáculos e resistências à sua passagem.
Permanecem, todavia, interrogações sobre os caminhos seguidos, ou a seguir, comprovadas pelas constantes alterações de "rota" de parceiros de algumas Alianças, pela resistência de algumas classes profissionais, pelas dúvidas de entidades oficiais (americanas e europeias) relativamente aos que só vêm vantagens em todos estes processos, e pelo atraso de alguns países em aderirem à política de céu aberto.
Têm-se levantado questões que põem em causa regras elementares da concorrência e o concentrado controlo dos acessos ("slots") a muitos aeroportos, por parte das Companhias principais.
Adensam-se nuvens no horizonte de algumas Companhias e "linhas de borrasca" para outras que teimam em "levantar voo" contra a influência e o domínio das Companhias e Alianças mais fortes, quais "Golias" da Aviação Civil!

Fazendo frente a estas, uma série de pequenas Companhias de baixos custos e tarifas reduzidas, autênticos "Davids" do transporte aéreo, continua a impôr-se em mercados mais secundários, ameaçando já o domínio das mais tradicionais e poderosas em rotas principais.

A influência dos inúmeros acordos comerciais e economicistas do mundo da Aviação Civil na vida dos trabalhadores, com "emagrecimentos" das empresas, o recurso sistemático ao "outsourcing" e as consequentes transformações laborais, começam lentamente a criar alguma efervescência social.
Algumas discussões à volta destas matérias extravasam as técnicas da gestão, para entrarem no domínio da filosofia social, em que, de uma maneira geral, se considera que os negócios devem ser integrados na vida e evolução da humanidade.
Sem colocarem em causa uma necessária mudança de mentalidades dos gestores, empresários, accionistas e trabalhadores, de (r)estruturações empresariais e de aumentos de competitividade, defendem que as pessoas não podem ser "donas" de outras pessoas. E as empresas são, acima de tudo, as pessoas, com o seu saber (capital intelectual) e empenhamento.

Florescem os acordos de "codeshare", co-participações, aquisições parciais, fusões, Alianças de Marketing, Alianças Estratégicas, etc.
Os figurinos e contornos de tais acordos e Alianças são diversificados e, muitas vezes, interpenetram-se, criando um complexo emaranhado de situações e de ligações, na medida em que a exigência dos mercados, o interesse dos negócios e a "guerra" da concorrência, **se sobrepõem à delimitada lealdade entre parceiros dum mesmo grupo**.
Sintomática é, por exemplo, a posição dos pilotos das grandes Companhias americanas ao colocarem grandes reservas, ou não aceitarem, os acordos de "codeshare" das suas empresas, por se tratar também de uma nova forma de se transferirem voos para outras Companhias, com custos mais baixos e/ou menores salários, pondo em causa os seus postos de trabalho.
Uma situação que é extensiva a grande número de outros trabalhadores que, a pouco e pouco, vão

ganhando consciência colectiva da evolução dos acontecimentos.

Projectam-se, assim, cenários sobre a dinâmica das estratégias empresariais e globais relativamente ao transporte e comércio aéreo dos próximos anos.

Afinal, que tipo de acordos e de relacionamentos empresariais poderão produzir maiores sinergias de rede, mais lucros, mais força concorrencial, maiores benefícios para os passageiros, sem abalarem a confiança dos trabalhadores e sem afectarem a Segurança de Voo?

A informação oportuna e a transparente discussão e negociação dos "prós" e "contras" destes acordos, podem ajudar a quebrar barreiras e a diminuir o sentimento de desconfiança por parte de todos os colaboradores, e a facilitar os processos de internacionalização.

Pouco aconselhável é a prática de algumas Companhias, em que tudo é "cozinhado" no segredo dos gabinetes e a informação prestada se resume a factos consumados, normalmente recheados de virtudes e de sábias decisões!

Alianças, Fusões, Aquisições

As ***Alianças Estratégicas*** consistem em acordos **temporários** de cooperação entre duas ou mais empresas, em várias áreas do negócio, de forma a partilhar e complementar as respectivas capacidades e competências e, assim, aumentar a competitividade e consolidar sinergias comerciais, tecnológicas e operacionais, com objectivos comuns.

Numa ***Fusão***, duas ou mais empresas juntam a totalidade dos seus recursos e meios, para passarem a operar como um única organização.

Na indústria aeronáutica, a maior fusão verificou-se entre a Boeing (fundada em 1916) e a McDonnel Douglas (fundada em 1920), com o objectivo de reforçar a liderança das vendas dos aviões comerciais com mais de cem passageiros e de passar a dominar o mercado dos aviões de combate.

Está ainda em curso uma significativa alteração de estilos e práticas gestionárias e aprofundada integração de processos e de actividades comuns, apostada na eliminação da duplicação de esforços e numa esperada sinergia do grupo.

O resultado desta fusão já está presente na construção do novo Boeing 717, inicialmente concebido como MD-95.

Esta fusão mereceu protestos por parte dos construtores europeus, na medida em que essa nova organização passaria a dispôr de apoios governamentais (desenvolvimento do sector militar), ao que os americanos responderam com os incentivos indirectos de alguns Estados europeus à Airbus.

As fusões entre Companhias Aéreas têm levantado alguns problemas laborais, culturais e de segurança, por não terem sido devida e previamente acautelados.

Tem-se assistido a frequentes choques derivados de uma deficiente integração de funcionários das diferentes Companhias, com experiências, "status" e senioridades empresarias diferentes, despedimentos, e Culturas Organizacionais com valores, políticas e práticas comerciais e operacionais não coincidentes.

Por sistema, tem-se desprezado uma indispensável preparação prévia da "fusão" das culturas empresariais e operacionais, dando-se prioridade aos aspectos financeiros e económicos.

Os efeitos negativos do choque das culturas em presença, têm sido materializados na ocorrência de incidentes e de acidentes facilmente evitáveis.

Embora mantendo diferentes identidades, e mão-de-obra e frotas diferentes, o Departamento de Transportes dos EUA tem adiado a "fusão" dos programas de "passageiro frequente" entre a Continental e Northwest Airlines, enquanto a Associação de Pilotos (Allied Pilots Association), prevê os eventuais acordos de "codeshare" entre estas duas companhias como o prenúncio de uma fusão total. (A Northwest pretende aquirir, para já, 51% da Continental).

Numa ***Aquisição***, uma empresa é colocada sob a dependência estratégica de outra entidade, que detém ou controla pelo menos 50% do seu capital, ainda que este controlo, em certas circunstâncias, possa ser exercido com uma percentagem inferior.

É o caso da aquisição parcial (15,4%) da Continen-

tal pela Northwest que, com apenas uma Aliança de Marketing, tem permitido a esta Companhia controlar de perto a gestão daquela, o que fundamenta também os receios acima expressos.
Este exemplo, a ser seguido pelas grandes Companhias americanas, acabaria por desvirtuar as mais elementares regras do mercado, e está a merecer os protestos das restantes Companhias e das entidades que regem a concorrência.
Como se verá mais adiante, é actualmente uma das discussões mais acaloradas entre Companhias Aéreas, entidades governamentais, núcleos empresariais americanos e passageiros frequentes.

Existe, portanto, uma intrincada malha dos mais variados acordos comerciais, com algumas fusões e aquisições à mistura, mas as **Alianças Estratégicas**, são, no momento, a principal orientação estratégica seguida pela maioria das Companhias de Aviação Civil, embora se vislumbrem mais fusões e aquisições num futuro próximo.

Todas as formas de associação mencionadas surgiram para derrubar o tradicional sistema da aviação, excessivamente regulamentado, resultante da combinação de tratados entre países e entre estes e a "cartelizada" IATA, que fixava os preços nas diferentes rotas.
Os tratados aéreos bilaterais definiam e controlavam *quem, quando e para onde* voavam as diferentes Companhias.
Uma situação que está a mudar profundamente, em função da forte concorrência e competitividade, embora ainda haja situações em que o mercado se mantem fechado a novos concorrentes, continuando a negociação de acordos bilaterais para a liberalização dos céus dos diferentes países ou regiões.

Contrariedades para os passageiros
Com preços iguais, era relativamente fácil trocar de voos, entre uma transportadora e outra.
A concorrência e a "guerra" das tarifas tem levantado muitas objecções por parte das Companhias que não estão dispostas a aceitar bilhetes de outras, com um valor inferior.
O aparecimento das Alianças, segundo os seus promotores e defensores, acaba por intoduzir essa flexibilidade perdida entre as parceiras do grupo, e intensificar igualmente a concorrência.

Alianças Estratégicas entre Companhias Aéreas

Nas *Alianças Estratégicas entre Companhias Aéreas*, partilham-se custos, riscos, e benefícios num projecto comum, durante um período determinado, tendo em consideração o nível de competitividade e o âmbito de implantação de cada Companhia, bem como a situação e força relativa das Alianças concorrentes, e os ambientes envolventes (vide crise asiática).
Os acordos comerciais e operacionais firmados, obedecendo a uma complementaridade concertada de aproveitamento dos recursos e meios disponibilizados pelas diferentes Companhias, podem abrir novas perspectivas e oferecer *vantagens e benefícios*, mas também apresentam alguns *riscos e desvantagens*.
Enumeram-se algumas das ***vantagens*** mais evidentes:

⇨ Promover o acesso a outros mercados, beneficiando os passageiros com uma maior rede de ligações, diversificação de destinos e de harmonização de horários, e conjugação e contabilização dos privilégios oferecidos por cada Companhia ("code-sharing", tarifas especiais, combinação de programas de passageiros frequentes, utilização dos mesmos terminais e salas de espera, prioridade de "check-in", despacho de bagagens, vendas a bordo, marcação de reservas, etc).

⇨ Permitir o acesso a novas tecnologias e ao intercâmbio de processos informativos e informáticos (reservas, ligações, consultas, etc), facilitando e dando melhores e mais rápidas respostas aos clientes.

⇨ Aumentar a influência e o poder de negociação das Companhias mais pequenas nos mercados estrangeiros.

⇨ Concretizar o apoio mútuo e cruzado nas diversas rotas, necessitando-se apenas, em cada destino, dos serviços de assistência de uma das Companhias para todos voos do grupo.

⇨ Redução do número de escritórios, com a múltipla representação das aliadas do grupo num único escritório, facilitada pela utilização das novas tecnologias da informação.

Afinal, um pretendido aproveitamento dos efeitos de sinergia e das economias de escala e de experiência na captação e satisfação dos clientes, e no planeamento e coordenação comerciais e operacionais das Companhias de cada Aliança.

Os ***espartilhos e riscos*** *que se correm devem merecer um controlo e uma avaliação permanentes de todos os custos e desvantagens, na medida em que pode haver:*

- Uma limitação ao acesso a tecnologias e serviços de outras empresas ou do mercado, por força duma eventual reciprocidade de intercâmbio e de consultas sobre a utilização dos meios e recursos de cada Companhia.
- Um maior e melhor desenvolvimento de sistemas operacionais e processos de comunicação, informação e informatização ***por parte de um dos parceiros***, a marcar uma inevitável superioridade e liderança comercial, com o controlo da base de dados dos passageiros e da programação dos horários dos voos, e de outras áreas sensíveis do negócio das restantes.
- O domínio e controlo da área comercial e do marketing por parte de uma das Companhias, por força de uma melhor formação dos recursos humanos, gestores incluídos, e da dinâmica e estratégia empresarial dos seus dirigentes, com mais meios ao seu dispor.
- O encerramento, transferência ou diminuição de alguns sectores de actividade (manutenção, "handling", meios de formação profissional, "catering", informática, etc), dificilmente recuperáveis, ***quando e se a aliança se dissolver***.
- Desconfianças por parte dos funcionários das empresas mais vulneráveis e sequelas e/ou conflitos sociais provocados pelo "emagrecimento" das Companhias, fruto das diversas reorganizações, da introdução de novas ou diferentes tecnologias e do recurso ao "outsourcing" ou ao trabalho e serviços das outras Companhias do grupo.

Estratégias de saída ou de rutura das Alianças

As Alianças não são "casamentos" para toda a vida, nem uma panaceia que resolve todos os problemas empresariais.

São "uniões" temporárias, com objectivos economicistas e conjunturais, que podem ser alteradas ou dissolvidas de acordo com os interesses em confronto.

Por outro lado, a competividade e produtividade próprias de cada Empresa não melhoram apenas porque entram numa Aliança.

Deste modo, as cláusulas dos acordos, ainda que teoricamente recíprocas, podem hipotecar o futuro de algumas Companhias e a sua capacidade de negociação e de sobrevivência futuras, **quando os "parentes mais ricos" conseguem controlar, na prática, as actividades essenciais dos mais "pobres" e/ou pequenos, ou absorver uma fatia dos seus mercados!**

Até num casamento existem vários regimes de bens destinados a regular as relações patrimoniais entre as partes (neste caso os conjuges) na constância do matrimónio, e determinantes no regime de partilhas em caso da dissolução do contrato (divórcio).

Por estas razões, algumas Companhias, ainda que devotadas ao sucesso das Alianças a que pertencem, têm sempre presente uma eventual estratégia de saída ou de rutura com as suas congéneres, que salvaguarde os seus interesses.

Uma visão pragmática, que se insere na prática usual da gestão do voo, mas que é frequentemente esquecida pelas Altas Direcções das empresas.

Isto é, em qualquer plano de voo, mesmo com "previsões radiosas", nunca se descura a existência de alternativos de rota e do destino, de modo a acautelar quaisquer situações ou acontecimentos imprevistos, interiores ou exteriores ao avião.

Neste, como em muitos outros aspectos, a Gestão do Voo poderia e deveria servir de paradigma da Gestão Empresarial!

Embora com contornos diferentes, é sintomático o encerramento abrupto da americana West Air, que operava United Express para a United Airlines, quando esta Companhia rompeu com a parceria em 31 de Maio de1998, deixando a West Air sem mercado.
Como os resultados ficaram abaixo das expectativas, paralizaram os 43 aviões alugados, dando origem a mais de 1200 desempregados.

Por outro lado, a fidelização dos passageiros a uma Companhia pode ser posta em causa pela actuação de elementos menos profissionais, mais nacionalistas e/ou de serviços menos escrupulosos de qualquer parceira do grupo.
A ausência de funcionários ou colaboradores em cada aeroporto, devidamente referenciados com o uniforme da Companhia e a falar a respectiva língua (caso de muitos emigrantes portugueses), pode fazer perder um dos factores competitivos e diferenciadores dessa Companhia.

No futuro, os passageiros poderão começar a escolher as viagens nas Alianças com preços mais competitivos, melhores padrões de serviço e de segurança e melhores ligações, podendo-se perder um pouco a identidade das Companhias individualizadas a favor da imagem criada pelas Alianças.
Por outro lado, os diversos acordos comerciais que cada uma das companhias de uma Aliança pode ter com outras e variadas empresas, com padrões de serviço e de segurança diferentes, pode conduzir os passageiros de uma Aliança, a viagarem em companhias mais secundárias que não escolheram.

Aspectos menos abordados
Quando se dão a conhecer os resultados das negociações, ou se publicam notícias sobre as Alianças Estratégicas, há dois aspectos incómodos, pouco divulgados ou propositadamente encobertos.
São problemas inerentes às reestruturações, fusões ou aquisições, mas também presentes nas Alianças.
O primeiro, de ***índole social***, diz respeito ao "despedimento" (ou "outplacement") dos inúmeros funcionários atingidos por uma imediata redução de custos, a começar pelos que trabalham nas diversas escalas e escritórios estrangeiros, que vão sendo substituídos por elementos ou serviços das aliadas do grupo, ou substituídos por terceiros ("outsourcing").
O segundo, de ***ordem cultural***, tem a ver com as diferentes culturas empresariais que são obrigadas a co-habitar.
Mas também com as culturas nacionais ou locais que moldam as maneiras de pensar, agir e de relacionamento com as pessoas de outros países.É notória, nesses funcionários, uma generalizada preocupação pela perda de identidade da "sua" Companhia, antecipando algumas contrariedades com os passageiros que escolhiam normalmente essa transportadora.
Os funcionários que, eventualmente, tenham passado ou venham a integrar equipas das restantes Companhias do Grupo, mostram alguma relutância em "trocar de camisola", até pela posição subalternizada em que podem ficar na nova orgânica, e antevêm possíveis choques de culturas, com predomínio das mais "fortes".
A qualidade dos serviços prestados, principalmente pelos que mais directamente contactam com o público, depende da sua compreensão sobre as estratégias delineadas e da motivação com que encaram as suas funções numa perspectiva de integração nas Alianças a que passam a pertencer.
Por isso, estas mudanças devem ser objecto de cuidados especiais, com preparação e negociações adequadas e transparentes, de modo a não destruir legítimas expectativas profissionais e minorar perturbações sociais, o que, na prática, nem sempre acontece.

Alianças Globais

Uma breve explanação sobre algumas das Alianças Estratégicas existentes ou em contínua "gestação", podem deixar uma ideia da complexidade do emaranhado negocial, e da competitividade e globalização do mundo do Transporte Aéreo, em que as Alianças Globais se apresentam como "os Golias" na luta pela conquista da supremacia internacional.

A **"Star Alliance"** engloba (Nov.1998) a United Airlines, Air Canada, Lufthansa, SAS, Thai Airways e Varig.

O continente australiano ficará formalmente representado, em Março de 1999,

pela Ansett Australia e pela Air New Zealand (AZN), proprietária de 50% da primeira, tendo assinado recentemente a respectiva carta de intenções.
A AZN já tem uma aliança com a United, uma parceria estratégica com a Air Canada, e programas de passageiro frequente com a restantes Companhias da Star.
As linhas do oriente poderão ficar reforçados com a esperada entrada da Singapore Airlines (SIA), na medida em que já existe uma um acordo da LH com a SIA, desde 1997, e esta Companhia tem acordos prévios com a ANZ e a Ansett.
A ANA-All Nipon Airways, com prévios acordos bilaterais com a LH e United, vai juntar-se certamente a esta aliança.
A China, como mercado apetecido, está a ser alvo de especial atenção da LH nos contactos que tem mantido com a Air China, China Eastern Airlines e China Southern Airlines.
A South African Airways (SAA), a braços com uma insuficiente provisão para fundos de pensões, poderá manter-se como aliada regional e parcial a aliada da Star no continente Africano.
Esta liberdade de acção permitiu-lhe, mesmo com todas as grandes Alianças interessadas na sua próxima privatização, assinar recentes acordos bilaterais com a SIA, LH e Swissair, estando em negociação com outras companhias americanas, inglesas, do médio oriente e asiáticas.
A Star é uma aliança a competir globalmente e a disputar os mercados de outras alianças globais ou mais regionais.
A Emirates, baseada em Dubai, rejeitou o convite desta aliança, optando por se lançar numa rede global autónoma, com acordos bilaterais.
Esta opção e a compra de novos e grandes aviões de longo curso, não serão alheias à preponderância do negócio do petróleo nos Emirados Árabes.

Os parceiros das Alianças terão tendência para desenvolver **outras actividades lucrativas relacionadas com o transporte aéreo**, evitando o recurso a intermediários.
É já o caso das três fundadoras da Star (AC, LH e United). Criaram a "join venture" AirLiance Materials, para a compra e venda de material de aviões, nos mercados secundários de peças ("spare parts"), destinados às parceiras e clientes do respectivo grupo, centrado num inventário conjunto e cruzado de todas as companhias deste grupo.

A TAP Manutenção considera positiva a formação de parcerias estratégicas específicas de Manutenção, mormente no âmbito dos actuais acordos da Companhia, não descurando outros contratos com diferentes empresas.

A Aliança global da **BA com a American Airlines**, sujeita a uma longa investigação da Comissão Europeia, foi finalmente aprovada, em Outubro, pelos dois governos e pelas entidades americanas e europeias, juntamente com um pacto de céu aberto.

Passou a ser designada por **"OneWorld Alliance"**.
Uma solução que continua a merecer veementes protestos por parte de algumas Companhias.
Há dois anos que se mantinham complexas e desgastantes relações entre a BA e a União Europeia, com a negociação de "slots" (vagas nos aeroportos) e outros pre-requisitos, temendo-se que esta Aliança viesse a monopolizar mais de 60% do tráfego aéreo entre os EUA e Reino Unido, ainda com uma maior fatia nas ligações de Londres-Nova Iorque.
Uma situação que demonstra a força de uma Companhia Aérea europeia em querer negociar uma aliança deste tipo apenas com o envolvimento do governo inglês, mas que descurou a importância da Comissão de Concorrência da União Europeia e do seu responsável, Karel Van Miert.
Estava em causa a cedência de mais de cerca de 300 "slots" semanais no aeroporto de Londres-Heathrow a outras Companhias, a negociação dos preços e a sua redistribuição, na medida em que os "slots" têm valores diferentes conforme as horas de utilização.
(Aconteceu o mesmo com a LH e KLM em relação a aeroportos principais da Alemanha e Holanda).
Por outro lado, os EUA recusam-se, por agora, a permitir que os aviões das carreiras britânicas se estabeleçam nas rotas deste país.
Esta recusa poderá ser mais difícil em relação às pretensões de Richard Branson, "patrão" da Virgin Atlantic, em lançar uma Companhia de tarifas mais reduzidas, à semelhança da Southwest, no oeste americano.
Cioso da credibilidade atingida pela sua empresa, tem rejeitado propostas de alianças com parceiros norte-americanos, ao mesmo tempo que põe também em causa a manutenção de tarifas mais elevadas pelas maiores Companhias.

Assim, as significativas e previsíveis mudanças no futuro do Transporte Aéreo provocadas pela Aliança BA/AA, e pelas três mega-Alianças que se perspectivam entre as principais Companhias americanas, têm merecido muita atenção por parte dos Departamentos dos Transportes e da Justiça dos EUA.
É também conhecido o longo contencioso que a US Airways mantem com a BA, acusando esta Companhia de ter violado a aliança transatlântica que estabeleceram em 1993, de não ter cedido a venda dos 24,5% que detém sobre a aquela e da recusa do governo inglês em permitir o seu acesso ao aeroporto de Londres-Gatwick.
Todavia, a US Airways pensa avançar, mediante certas condições (como o seu acesso privilegiado ao Aerporto de Londres-Heathrow), para uma aliança global de "marketing" com a BA, como consequência da projectada ligação de ambas as empresas à AA.

Esta Aliança Global conta também com a parceria da Quantas e da Canadian Airlines International, reforçada com a recente integração da Cathay Pacific e com a possível inclusão da Japan Airlines (JAL).
A BA tem um "codeshare" com a Canadian, parcialmente detida pela AA.
A AA tem acordos com a francesa Air Liberté, propriedade (74%) da BA.
A Quantas, controlada (25%) pela BA, terminou um "codesharing" com a US Airways, que é parcialmente propriedade da BA e estabeleceu um novo acordo comercial com a Reno Air em processo de polémica fusão com a AA.
Os acordos firmados entre a Iberia e o duo BA/AA, e o interesse destas Companhias em adquirir uma participação (10 %) daquela, aumentam ainda mais uma rede global disposta a conquistar uma grande fatia do mercado mundial.
Numa segunda fase, a "OneWorld" deve reforçar o seu núcleo central com a entrada da Iberia, Aerolineas Argentinas, Finnair e Lot Polish Airlines, com quem a BA e a AA já têm acordos comerciais.

O poder desta Aliança põe a descoberto algumas contradições e os excessos duma desregulamentação que acabou com a excessivamente regulamentada exploração da actividade aeronáutica entre governos e entre estes e a IATA.

Estes enovelamentos negociais têm merecido várias análises e comentários de especialistas **quanto à veracidade de alguns resultados e ao impacto financeiro na concorrência, nos custos de exploração e no preço dos bilhetes.**

O sucesso da **Aliança da Northwest com a KLM**, com início em meados de 1993, após uma troca bilateral de céu aberto entre os EUA e a Holanda, foi premiado com a atribuição conjunta do Galardão da Companhia do Ano em 1997, pela primeira vez concedido a duas empresas, desde que foi instituido pela revista Air Transport World, em 1974.
Estas duas Companhias, consideradas das mais eficientes a nível mumdial, souberam tirar partido das sinergias da Aliança, sabendo-se que em 1993 a "Northworst", se encontrava à beira da falência.
Os aumentos de produtividade, a redução de custos unitários e os elevados índices de ocupação dos aviões (80%, KLM), entusiasmaram estas Companhias a celebrar uma extensão do acordo por mais dez anos.
Interessante a recente reaquisição pela Northwest da significativa percentagem (49%) de acções que tinha sido adquirada pela KLM em 1989, e o facto de 27% das acções actuais pertencerem aos empregados
Esta Aliança foi reforçada com a compra de uma parte (15,4%) da Continental pela Northwest (prevendo-se um maior e controverso controlo até 51%) e com a recente parceria da Alitália em finais de Novembro, aumentando a competitividade daquele núcleo central.
A adesão da Alitália deu-se na sequência de acordos comerciais já existentes com a KLM (incluindo "code shares" nos voos de carga), das reuniões em curso com a Air France, Continental e Northwest, do acordo de liberalização do espaço aéreo entre a Itália e os EUA (a merecer a contestação da Comissão Europeia) e do processo de privatização em andamento.
Uma nova e eficiente Administração da Alitália,

soube negociar um acordo laboral com os combativos sindicatos, e aproveitar as injecções financeiras do orçamento italiano permitidas pela UE, criando também a Alitalia TEAM, uma transportadora de baixos custos altamente competitiva, com uma nova dinâmica empresarial (em Portugal fechou-se a Air Atlantis!).
Todavia, a Alitalia tem tentado forçar a contratação de 40 copilotos da KLM de aviões de longo curso, B767-300ER e MD-11, para substituir pilotos italianos pre-reformados, contrariando a posição dos sindicatos.
O grupo conta com a Alitalia Expresss, com a exploração das franchisadas Meridiana da Sardenha, Minerva, EuroFly of Turim (45% da Alitália) e com a Azzurra Air.
A Azzzurra é um exemplo da liberalização aérea na Europa, na medida em que tem a sua base no norte de Itália, operando a partir de Bergamo, Linate e Turim, com aviões registados na Irlanda, tendo até um "codeshare" com a Swissair na rota de Turim--Zurique.
Nestes negócios das alianças, é sintomática a recente (Abril de 1998) rutura do "noivado" entre a Azzurra e a Debonair Airways iniciado em fins de 1997, para aquela companhia aderir ao projecto da Alitália!

Os 6100 pilotos da Northwest entraram em greve total, de 29 de Agosto a 8 de Setembro de 1998, sem interferência da Administração Clinton, por ter falhado a negociação relativa à segurança dos postos de trabalho e dos salários que esta Aliança ameaçava.
A greve acabou com a aprovação de acordos de protecção de emprego no seio da aliança com a Continental, com aumentos salariais de 12% e com a opção de compra de acções e distribuição de lucros.
Esta Companhia encara novas paralizações se falharem as negociações com os 27000 mecânicos.

Espera-se a adesão da regional alemã Eurowings a esta aliança, já com acordos de cooperação com a KLM e "codeshares" com a Alitália.

Problemática é a manutenção deste tipo de acordos que a Eurowings mantem com a Air France, a não ser que esta Companhia adira ao grupo, como, aliás, parece previsível.
Mas como a AF mantem formas de cooperação com a Continental e a Delta, de diferentes Alianças, tudo permanece em aberto.

A privatização da AF está prevista para 1999, **facilitada com a resolução dos conflitos com os pilotos** em Junho passado, em que se acordou um plano de estabilidade por 3 anos, novos critérios para o anúncio de greves, diminuição salarial de 12% (os pilotos franceses situam-se entre os que auferem maiores salários) em troca de 2% a 3% de acções e de futuras opções de compra de acções até 7 anos em função dessa diminuição salarial, concessões na distribuição de lucros, garantia de representação nos Comités de Estratégia e de Finanças, um lugar na Administração quando detiverem mais de 4% de acções, etc.

Sabendo que uma transportadora de tamanho médio não teria hipótese de vingar sozinha, a Swissair já experimentou três grandes acordos de parceria, antes de ser anunciada, em 30 de Março de 1998, a constituição de uma nova Aliança europeia, designada por **"Qualiflyer Group"**.

Como o futuro da TAP e da Portugália parece estar dependente, para já, do sucesso ou insucesso desta parceria, faz-se uma breve resenha história da evolução da Companhia mais forte do grupo, relacionada com este assunto.

Em finais da década de 80, e com pouco tempo de intervalo, a Swissair formalizou a ***"EQA-European Quality Alliance"***, com a SAS, Finnair e Austrian Airlines, e a ***"GEA-Global Excellence Alliance"*** com a Delta e Singapore Airlines (1989).
(A Swissair detem 4,6% da Delta e 0,62% da SIA. A Delta e a SIA possuiem cada uma 3% da outra.Por sua vez, 4,5% da Swissair pertence á Delta e 2,7% á SIA).
A Finnair deixou a EQA dois anos depois, e a SAS aliou-se, mais tarde, ao grupo Star.
A Finnair, situada num país periférico, soube fazer frente às perdas sofridas com a queda do muro de Berlim, na medida em que servia vários destinos da ex-URRS e dos países bálticos.
Bem gerida e implantada no norte da Europa, soube tirar partido das quintas liberdades, podendo escolher os parceiros comerciais mais convenientes, nomeadamente a LH, entre 1991 e 1997.
Curiosamente, a Swissair e a Finnair acabaram de assinar um "codeshare" para passageiros frequentes na rota de Helsinquia-Zurique, precisamente para aumentar a concorrência à SAS!

A recente saída da SIA (Singapore Airlines) da GEA, fragilizou algumas expectactivas de expansão e de oferta de melhores serviços, designadamente nas rotas asiáticas.
Com vimos, a SIA, ciosa dos seus lucros e dos seus clientes e pouco receptiva a acordos de "codeshare", estuda uma ligação à Lufthansa, uma das Companhias do grupo Star, concorrente da GEA.

Tentando ir mais longe, Swissair, Austrian, KLM e SAS, tentaram o início de uma integração, em 1993, com a formação do grupo ***Alcazar***, primeiro passo para uma hipotética fusão destas empresas.
Uma solução que era apetecida, porque após a rejeição dos eleitores suissos à adesão à Comunidade Económica Europeia, a Swissair ficaria, dessa maneira, vinculada à União Europeia.
Mas, no dizer de Philippe Bruggisser, então Presidente da Swissair, , "...era muito complicado. As pessoas, governos, leis, o público... Não era ainda tempo, e ainda não o é, para uma fusão destas" (*"Swissair: Time to deliver", Joan M. Feldam, ATW, Junho 1997*).

Surge depois a **"Atlantic Excellence"**, com a parceria da Delta, Austrian e Sabena, Companhias onde a Swissair detem algum capital, respectivamente 4,6%, 10%, 49,5%.
Negociações que demoraram dez meses e que foram "um pesadelo", porque, segundo P. Bruggisser: "Estamos todos a lutar pelo mesmo. É o preço a pagar por uma não-fusão. Quando não somos independentes, estamos sempre a negociar".

Em simultâneo, e desde 1988, a Swissair, lutando por uma imagem de confiança, pontualidade e bom serviço, lançou tantos projectos e reestruturações para melhorar a eficiência dos serviços, que os empregados "se esqueceram dos seus nomes e datas".
Os resultados globais não corresponderam às expectativas, tendo-se registado um forte conflito laboral com os pilotos em 1995, com a decisão unilateral de cancelar o contrato de trabalho com um aviso de 6 meses!
A estabilidade laboral foi alcançada em 1997 com um acordo que previa uma redução salarial de 5%, mais produtividade, e a redução de tripulações com reformas. E se os objectivos não fossem alcançados, segundo o vice-Presidente para as Operações de Voo (Beat Schar) os salários voltariam a ser reduzidos!

Mesmo com todas as reorganizações havidas e as sinergias resultantes das alianças, os resultados não correspoderam às expectativas.
Consciente das realidades e das exigências e necessidades ligadas à constituição dos acordos de parceria, o Presidente da Swissair investiu fortemente na reformulação e reestruturação da rede tecnológica e informática, de modo, a potenciar o apoio às tomadas decisão a todos os níveis de execução.

O Grupo SAir no conjunto das quatro divisões (-SAir Lines incluindo a Swissar, Crossair e Belair/CTA; -SAir Services; -SAir Logistics e -SAir Relations, com uma predominância de 45% da Swissair) encerrou o exercício de 1997 com lucros consolidados, com distribuição de lucros, e algum desafogo que lhes permite encarar novos rumos para o reforço das Alianças estratégicas e participação no capital de outras empresas.

"Qualiflyer Group"

Jeffrey Katz, um californiano de 43 anos, ex-vice Presidente da American Airlines, um profundo conhecedor e defensor das Tecnologias de Informação e dos processos de desregulamentação nos EUA, foi nomeado Presidente Executivo (CEO-Chief Executive Officer) da Swissair, em Janeiro de 1998.
Com o Grupo SAir e a Swissair a regressarem aos lucros, **mas com as restricções resultantes da Suissa não pertencer à UE, acelerou a criação duma aliança europeia, o Qualiflyer Group**, com a parceria da Sabena, Austrian Airlines, TAP Air Portugal, AOM-Air Autre Mer French Airlines e Turkish Airlines.
Curiosamente, a AOM, a maior companhia francesa independente da Aviação, foi posta à venda a partir de Agosto de 1998, um ano após ter entrado para esta Aliança!
Além da Swissair, perfilaram-se outros potenciais e rivais compradores, como a BA, Air France, Iberia e LH, o que fez aumentar o interesse da Swissair numa maior fatia da AOM (49,9%).
A Air France, sentindo-se "atacada" no seu território com a agressividade da BA, já detentora da TAA e da Air Liberté, não parece disposta a continuar a perder muito mais terreno, ainda que a braços com o processo de privatização.

A Swissair, que detém 49,5% da Sabena, com hipótese de subir para os 67% no ano 2000, dependendo do acordo que irá regular o espaço aéreo europeu, tenciona adquirir até 20% da TAP ainda este ano. Possui também 10% da Austrian Airlines.
Em termos de recuperação económica da Sabena, de redução de custos e de economias de escala, a gestão do catering, do marketing de carga e da área da informação passaram para a Swissair.
Além da junção dos programas de passageiro frequente e de escritórios e escalas, foi fechada a base da manutenção dos A-310.
A Sabena passou a deter, desde o início de 1998, 11,2% do capital da City Bird, uma companhia belga de longo curso e baixos custos, com crescente capacidade de transporte de passageiros e carga.
O SAir Group adquiriu, em Setembro, 44% da companhia regional francesa Air Litoral, dando-lhe acesso aos mercados e "hubs" do sul de França, Nice e Montpellier.
Esta empresa passará a pertencer ao "Qualiflyer Group".

De índole comercial, mas extensivo a sinergias adicionais em outras áreas do comércio aéreo (carga, catering, tecnologias de informação, "handling", etc) e com a porta aberta a outras companhias, poderá contar brevemente com a parceria da Crossair (subsidiária da Swissair com 67% do capital, e já com um acordo comercial com a Portugália), Lauda Air e a Tyrolean Airlines.
Curiosamente a Lauda Air pertence a N. Lauda (35%), à Austrian (35,9%) e à concorrente LH, com 20%.

Apostando no segmento do mercado europeu de recreio e turismo, em franca expansão, e também como forma de penetrar cada vez mais nos países da EU, o SAir Group adquiriu finalmente 49,9% do capital da charter alemã LTU.
Idênticas negociações estão a decorrer com a italiana Air One, como parceira de custos mais reduzidos.
No mercado italiano o SAir Group comprou 34% da charter italiana Volare (28 de Agosto), tomando também conta da manutenção dos seus A-320, o que lhe vai permitir um maior acesso da charter subsidiária Balair/CTA a Itália. Um processo semelhante ao que se passou com a Sobelair, charter subsidiária da Sabena.
Também em Itália, mas virada para o longo curso, a Swissair procedeu à compra da italiana Air Europa, baseada no aeroporto de Milano Malpensa.

Os sindicatos suíços não autorizam a utilização da prestigiada marca Swissair nas franchizadas e nas parceiras das Alianças.
Tal como acontece com outras Companhias, parece continuar no horizonte da Swissair a criação de uma subsidiária de baixos custos, a exemplo da GO, pertencente à BA e que começou a escalar Lisboa, com bastante sucesso.
Que falta faz a "nossa" Air Atlantis, prematuramente encerrada, com um mercado e uma imagem plenamente conquistados!

A Swissair parece apostada em reforçar a ligação do *Qualiflyer Group* à *Atlantic Excellence*, onde predomina a Delta, dando maior visibilidade e força a esta Aliança na forte concorrência movida pelas outras Alianças no Atlântico Norte.
A não adesão da Delta ao projecto das TI da Swissair (e a rutura entre a SIA e a Delta), lança algumas sombras nas pretensões suíças.
Além das restrições de não pertencer à UE, permanece ainda a falta de acordo de céu aberto entre os EUA e Portugal e Turquia.

O SAir Group mantem-se na expectativa de ver aprovado, em 1999, o desejado acordo bilateral entre a UE e a Suíça.
Além de lhe permitir um acesso sem restrições ao mercado europeu entre 2001 e 2003, facilitar-lhe-á também a posse de capitais maioritários nas companhias da UE.
Que implicações irá ter este acordo na constituição das Alianças em que entra a Swissair e nas estratégias do "Qualiflyer Group" e de cada uma das Companhias Aéreas que o integram ?

A TAP, deixando de voar para Macau, terá certamente que estabelecer acordos bilaterais com Companhias que escalam os destinos asiáticos, à semelhança do que pretende fazer a Swissair, após ter perdido a SIA como aliada preferencial para as rotas

asiáticas.
A própria Swissair já tem acordos de "codeshare", com reserva de lugares, com a Air India, Air China e Malaysian Airlines.

Aguarda-se, com natural expectativa, pelo futuro e importância da TAP no meio de toda esta dinâmica de negócios e negociações ligadas ao "Qualiflyer Group" e à "Atlantic Excellence".

Outra formas de (des)entendimentos

As Alianças abrem também caminho a outras formas de (des)entendimentos laborais e fiscais.
A hipotética transferência dos contratos de trabalho dos pilotos da Sabena para a Suíça, com menores impostos e mais reduzidos custos da segurança social, e a possibilidade dos tripulantes de cabina suissos poderem voar nos aviões da Sabena, são exemplos da "desarmonização" e das "desarmonias" nas regras da competitividade e da concorrência existentes num mercado, que se pretende "comum".
Diferenças salariais e acordos laborais desiguais podem dar origem a conflitos laborais, não só porque a produtividade e as receitas tendem a aproximar-se, como porque os trabalhadores não aceitarão continuar sujeitos a ameaças com a utilização dos que pertencem às outras parceiras.
Estas situações não deixaram indiferentes as classes profissionais ligadas à Aviação Civil.
É uma das razões que levou os Sindicatos dos diversos países a estabelecerem contactos e possíveis entendimentos e acordos futuros, para se defenderem de um certo tipo de "arbitrariedades", que se adivinham, por parte das Companhias Aéreas.
A ameaça (fev.98) da SAS (Scandinavian Airline System) em ceder as rotas intercontinentais aos seus parceiros da "Star Alliance", caso os tripulantes não aceitassem o plano de redução de custos proposto, é um exemplo da estratégia impositiva facilitada por essas Alianças.
Os sindicatos dos trabalhadores das Companhias do "Qualiflyer Group", designadamente dos pilotos, já encetaram encontros no contexto desta Aliança.
A "ECA-European Cockpit Association" tem debatido estes problemas, havendo já defensores de um Sindicato Europeu Único de Pilotos, para repôr um certo equilíbrio de poderes, na senda da formação da União Europeia e das Alianças Estratégicas.
A Aliança da BA / AA deu já origem, em 26 de Agosto, à "Alliance Coalition", um agrupamento de várias associações de pilotos, para definirem uma estratégia global de actuação e de acordos, que possa defender os interesses dos 26.000 pilotos afectados por tal aliança. (Aerolíneas Argentinas, AA, BA, Canadian Airlines, Cathay Pacific, Finnair, Ibéria, Japan Airlines, Quantas, LanChile e LOT).

A **cedência de acções** aos trabalhadores na privatização das Companhias, a troco de um **plano temporal de estabilidade**, é uma outra forma de entendimento interno e uma tentativa de corresponsabilização encontrada pelos principais accionistas, e facilitada pelos reduzidos níveis de inflação e pelo enfraquecimento do sindicalismo.
Mas só terá sentido estratégico se englobar os trabalhadores que permanecerão mais tempo nas empresas ou, pelo menos, os que integram as áreas mais sensíveis do negócio e de acordo com o grau de competências de cada sector.
Esta distribuição terá mais sentido empresarial, se for inspirada no modelo de Contabilidade Social, que permite analisar quanto vale o capital humano, e não no simples balanço social, com uma série de indicadores voláteis, mais passíveis de provocar uma atribuição arbitrária de acções.
E também não pode estar dissociada da competência e credibilidade que devem merecer os representantes dos trabalhadores junto ou no seio da Alta Direcção das empresas.

A "guerra" entre Alianças

Em todas as Alianças, está tão somente em causa a redução dos custos de exploração, o aproveitamento de sinergias, e os benefícios para os passageiros que passam a usufruir de mais ligações, de um atendimento melhorado por ser mais amplo, e ganhos na contabilização de pontos nas diferentes companhias do grupo.

Mas nem todas as Companhias seguem os mesmos

procedimentos nesta "moda" das Alianças!
A irlandesa Aer Lingus, um pequeno país da EU, como Portugal, com uma maioria do capiltal pertencente ao governo, só pensa aderir a uma das Alianças em finais de 1999.
Entretanto estuda a estratégia que mais lhe convém, que pode passar pela preferência de acordos de "codeshare" com parceiros de várias alianças.
Estando a fazer os voos para Nova York em "codeshare" com a Delta, tal como a TAP, continua, todavia, a manter contactos com outras potenciais parceiras americanas, como a United Airlines e a AA.
A Aer Lingus beneficia da sua divisão regional europeia Aer Lingus Commuter, que tem feito frente à forte concorrência movida pela rival Ryanair.

No caso da Cathay Pacific, uma potencial associada de sucesso desejada por vários grupos, mesmo sujeita aos efeitos negativos da crise asiática, planeou com muito cuidado e precaução a aproximação às possíveis alianças (Star, BA/AA, KLM/ Northwest).
Pouco entusiasta de alianças, com uma imagem de bem servir e com a abertura do novo aeroporto de Chek Lap Kok, de Hong Kong, tornou-se ainda mais atractiva e desejada como parceira.
Aderiu, finalmente à BA/AA, privilegiando também a Quantas, a Canadian Pacific e a JAL-Japan Airlines.
A JAL, com formas de cooperação com a Quantas e um processo de negociação de um novo "codeshare" com a AA, pretende encontrar parceiras europeias que lhe permitam um mais amplo acesso à Europa.
Como neste mercado tem já simples acordos de "codeshare" com a KLM e AF, e outros acordos de cooperação com três das cinco companhias desta Aliança, tudo leva a crer que integrará este grupo.

Mas o mundo da Aviação Civil nem sempre é previsível.
Aproveitando esta crise, a BA, sempre atenta a todas as oportunidades do negócio, mostrou-se interessada em obter uma participação no grupo Swire, detentor de 43,9% da Cathay, que lhe permita ter um representamte na Administração desta companhia.
Uma negociação, aparentemente desmentida, que pretente estender-se à Dragonair, com forte implantação em toda a China.
Com o envolvimento da Quantas, parcialmente detida pela BA, constituir-se-ía, assim, uma rede para contrariar a ascendência da parceria da australiana Ansett com SIA (Singapura), dado que esta companhia se tem mostrado interessada em comprar parte (25%?) da tailandesa Thai, uma parceira do grupo Star.
A Star Aliance, liderada pela United Airlines, foi a primeira a reservar uma área (um pequeno "hub") em Check Lap Kok, para servir de apoio ao movimento dos passageiros e aviões do grupo nesta gigantesca e moderníssima plataforma giratória de tráfego entre o ocidente e a Ásia, cuja abertura resultou num fracasso temporário, devido a gritantes falhas da rede informática, mas que já se encontra a elaborar em pleno.

A forte concorrência entre os grandes grupos impõe uma permanente atenção aos tipos e extensão dos acordos firmados pelos outros.
Esta preocupação está patente, por exemplo, na pretensão do presidente do grupo SAir, em querer limitar ao território francês o recente acordo de "codeshare" da "sua" aliada Delta Airlines com a Air France que aguarda a privatização para se lançar noutros voos!
Paredes meias com a Swissair, este acordo bilateral da Delta com a Air France, é extensivo a outros "codeshares" com África.
A AF tem também um acordo de "codeshare" com a Continental, parcialmente detida pela Northwest, ambas aliadas da KLM! E não tem desprezado o Médio Oriente, onde reforçou um acordo de cooperação com a velha aliada libanesa MEA (Middle East AirLines).
A Delta pretende aliar-se nos EUA à United, associada do grupo Star, mas cujo acordo de "codeshare" continua dependente da negociação com os pilotos

A japonesa ANA, aliada da Delta (Atlantic Excellence), passou a aliar-se à LH (Star Alliance).
Esta situação, segundo alguns analistas, poderá não satisfazer os objectivos da Atlantic Excellence.
Por isso, a Delta realizou em Nova York, em Outubro passado, uma cimeira com a participação das 22 Companhias Aéreas associadas (incluindo a TAP, com quem tem um acordo comercial desde 1994, nas

rotas para os EUA), para debaterem a globalização do transporte aéreo e as implicações da concorrência movida pelas outras Alianças, mormente a Star.

A "inundação" de situações globalizantes e de casos mais localizados de uma concorrência feroz, não vai parar, ainda que surjam entrelaçados com parceiros de diferentes Alianças.
Dentro dos EUA, o acordo da United (da aliança Star) e da Delta, parceira da Swissair, deixam antever a "guerra total e global" no mundo do transporte aéreo.
Ou então assistir-se-á à consolidação de um conjunto limitado de megaconglomerados e, quiçá, de Alianças Estratégicas entre grandes grupos à escala mundial, com todas as **consequências monopolistas dos mais fortes, que a desregulamentação e liberalização pretenderam irradicar**!

Pouco pacíficas são, por isso, as prováveis três mega-Alianças que se projectam dentro dos EUA.
O estreitamento da ligação entre a Continental Airlines e a Northwest foi ensombrado pela recente greve dos pilotos desta Companhia.
As discussões sobre o "codeshare" entre a Delta e a United terminaram em Setembro, com a simples aprovação de um programa de "passageiro frequente".
Como esse "codeshare" dependia, por contrato, da aprovação dos pilotos, estes só o aceitariam por troca de um lugar na Administração, o que foi, para já, recusado.
Os pilotos da United dispõem de um representante na Administração.
A Aliança entre a AA e a US Airways mantem-se também um pouco restrita, por não incluir o um acordo de "codeshare", igualmente por força das disposições dos contratos de trabalho dos pilotos.

Estaremos a caminho de uma "regulamentação global", curiosamente a desenhar-se no país que impulsionou a desregulamentação?

Os empregados de muitas Companhias Aéreas continuam, assim, a questionar-se sobre a complexidade de tantos (des)acordos e têm alguma dificuldade em compreender os eventuais efeitos benéficos das Alianças nas suas vidas e nas companhias em que trabalham.

A Evolução da TAP

Enquando as Companhias dos diferentes países se posicionavam e estabeleciam acordos de parceria, a TAP parecia querer sobreviver "orgulhosamente só", fazendo frente a crescentes dificuldades no tardio encontro de parceiros estratégicos.
A evidência dessa desfazada orientação estratégica manteve-se durante muitos anos na sequência da publicidade da década de setenta, em que a Companhia era apresentada como, "TAP-The International Airline of Portugal", vangloriada com o "slogan" : "We`re as big as an airline should be" !

A concorrência no mundo dos negócios do transporte e comércio aéreos têm tido uma dinâmica vertiginosa.
Em Portugal, alguns sectores da Aviação têm andado adormecidos e a reboque dos acontecimentos, numa atitude reactiva e bastante tardia.

Alianças e Tecnologias de Informação

As novas tecnologias de informação continuarão na ordem do dia na gestão do transporte aéreo, não só na integração e interacção entre parceiros, como pelas facilidades e serviços globais a prestar aos clientes, e ainda na interacção e eficiência de processos, operacionais e comerciais, que conduzem à realização dos serviços de voo.
A solução ideal passará por um centro unificado de bases de dados e de uma gestão centralizada, em todos os aspectos comerciais e operacionais relacionados com os "codesharing", emissão de bilhetes, "check-ins", ligações, atrasos, irregularidades, despacho e manuseamento de bagagens, conjugação dos benefícios de passageiro frequente, etc.

Fazendo uma análise das Alianças existentes, nem

todas as Companhias estão dispostas a hipotecar-se completamente num processo destes, designadamente na fusão dos sistemas de reservas, porque uma aliança não é, nem será, um "casamento" para toda a vida, nem existem compromissos de fidelidade eterna!

As que têm hipóteses e meios disponíveis, preferem introduzir melhorias e ajustar harmonizações racionais, com predomínio nas áreas de negócio que oferecem maior potencial e exercem maior atractividade nos clientes e colaboradores.

É, certamente, uma decisão com muitas implicações e uma enorme complexidade, face aos imensos interesses e dados em jogo e à regulamentação do sector, que não deve ser escamoteada.

Existe, portanto, uma certa expectativa quanto aos caminhos a percorrer, na medida em que a construção de uma plataforma comum de tecnologais de informação no seio duma Aliança, pode, por outro lado, fazer reduzir os custos e melhorar a eficácia da gestão.

Por isso Philippe Bruggisser, ainda como Presidente da Swissair (agora é Presidente do Grupo SAir), teve a coragem de seleccionar, em 1997, especialistas da matéria exteriores à Swissair (caso de J. Katz, ex-Presidente da Sabre Travel Information Network, como COO, para depois ascender, em 01Jan1998 a CEO) e de investir no sistema Attraxis da SAir Services, como ferramenta de gestão e de decisão a todos os níveis.

Algumas companhias do Qualiflyer Group, adoptaram o sistema de reservas PARS (Programmed Airline Reservation System)/DCS, desenvolvido para a Swissair, mas pertencente agora a uma empresa autónoma, em que as parceiras do grupo poderão participar.

Este sistema substituiu, no dia 01 de Novembro, o Sistema de Reserva (TAPmatic) e de DCS (Departure Control), cuja manutenção vinha sendo assegurada pela Megasis, empresa que nasceu da área informática da TAP. Deste sistema, permanecerá o módulo "ET-Electronic Ticketing", limitado aos aeroportos nacionais com "handling" TAP, mas que poderá passar a fazer parte de todo o grupo, à medida que a evolução do "handling" nas diferentes escalas o permitir.

Este novo sistema permite integrar os módulos de "passageiro frequente" das parceiras que aderiram ao projecto, num programa conjunto do Grupo, com as vantagens e desvantagens referidas no início do artigo.

"Franchising"

O "franchising" é um sistema de negócio, ou de comercialização de produtos ou serviços, entre empresas independentes, que já chegou ao transporte aéreo.

O franchisador garante a expansão do negócio, com menores necessidades de financiamento e de estruturas, concedendo ao franchisado o direito de propriedade ou de exploração de uma ou mais unidades do sistema a franchisar.

Fornece conhecimentos e assistência para o franchisado levar a cabo a respectiva actividade, e exige o cumprimento de todas as regras e políticas comerciais constantes de um manual de operações concebido pelo franchisador.

O franchisado, obrigado ao pagamento de uma contarpartida económica, pode criar um negócio sem precisar de criar uma empresa de raiz, sem os inerentes processos burocráticos e com menores riscos de investimentos.

Poder-se-á comprender o recurso de Companhias de sucesso, ou de Alianças, a parceiros franchisadas em determinadas áreas geográficas, pela dificuldade de penetração nesses mercados e/ou para aproveitar o melhor conhecimento das particularidades, culturas e hábitos das gentes locais.

No transporte aéreo, antes da qualidade e eficiência dos serviços comerciais, tem de ser garantida a segurança da operação, com parâmetros igualmente credíveis, sob pena de outras companhias colocarem em risco a imagem e a competência da franchisadora.

Todavia, começam a surgir defensores de um franchising mais generalizado a pequenas companhias de mais baixos custos, inviabilizando um crescimento harmonioso das "empresas-mãe", ao transferirem para terceiros capacidades e competências próprias.

Pode ser uma das vias perante a incapacidade de se contornarem problemas internos, designadamente relacionados com a ineficiente interacção dos serviços comerciais e das operações de voo.

Seria a transformação de uma Companhia Aérea num entreposto comercial, mais vocacionado para o marketing e vendas de serviços prestados por outros!

Companhias de baixos custos e tarifas reduzidas

Evolução nos EUA

A desregulamentação do transporte aéreo, iniciada nos EUA há duas décadas (1978-1998), que, entre outras profundas alterações, levou ao encerramento de grandes Companhias (Braniff, Eastern, Pan Am), à efémera existência de algumas empresas regionais e ao sucesso de algumas outras mais aguerridas, está a provocar o aparecimento de algumas "nuvens" mais carregadas, à medida que os "ventos" vão soprando de diferentes quadrantes e com intensidades crescentes.

Depois do sucesso da Southwest, operando com baixos custos e tarifas reduzidas (com um único tipo de avião (B737), serviços excelentes, reduzido número de empenhados colaboradores por avião, rotas secundárias, rotações rápidas, aquisição de bilhetes na hora, "check-ins" facilitados, regularidade de horários, alimentação aligeirada, preços imbatíveis, recurso a colaboradores exteriores -outsourcing-, etc), começaram a proliferar operadoras semelhantes, algumas das quais têm conseguido sobreviver.

A Southwest é, todavia, um caso singular, na medida em que foi uma das grandes companhias americanas até 1996 (25 anos de existência), altura em que se transformou numa companhia diferente, com uma gestão irreverante, mas disciplinada, com estratégias, estruturas e objectivos renovados, e que revolucionou profundamente o negócio aéreo nos EUA e no mundo.

Uma dinâmica empresarial assente numa Cultura organizacional que honra os seus compromissos com os empregados, com os passageiros, com os accionistas e com a comunidade.

Esta companhia de baixos preços, não aumenta as tarifas porque os aviões andam cheios.

Expande o mercado, aumentando o número de voos.

É um exemplo da maximização da utilização da frota, da motivação dos recursos humanos e da criatividade e produtividade empresariais.

Tem sabido colocar os empregados em primeiro lugar, inspirados numa Cultura de bem servir.

É exímia na utilização das técnicas e da arte do "marketing" e da publicidade, tanto no recrutamento de funcionários criativos e com sentido de humor, como na sua valorização profissional, sabendo convencer o público dos benefícios de voarem com esta Companhia.

Por alguma razão, Herb Keller, Presidente da Southwest, é considerado por Tom Peters e outros especialistas de gestão, como o melhor gestor americano.

Os defensores da desregulamentação

O aparecimento destas Companhias regionais de mais baixos custos e tarifas reduzidas, com tendência a aumentarem, tem captado a simpatia e o apoio de muitos passageiros e de membros do governo e do congresso americanos, com acesos debates entre os interesses instalados das maiores Companhias e as aspirações das recém-chegadas ao mercado.

Curiosamente, os principais promotores da desregulamentação pretendem agora ver introduzidas algumas restricções nas actividades das grandes companhias, limitando a capacidade de oferta e a prática de preços "predatórios", bem como outras acções comerciais (programas conjuntos de passageiros frequentes, descontos especiais, controlo de "slots" nos principais aeroportos, etc,) frutos das "virtudes" dessa mesma desregulamentação.

Tudo em nome das dificuldades e obstáculos com que as novas Companhias se deparam ao entrarem no negócio.

É o "ricochete" das "sacrossantas" liberalização e desregulamentação totais.

Está lançada a polémica quanto à hipótese de se "re-regulamentar" a desregulamentação, embora ninguém queira assumir que se trata de impôr quaiquer tipos de regras. (*"Washington's shadow of doubt", Perry Flint, ATW, May 1998*).

Enquanto o Departamento dos Transportes emitiu, em

6 de Abril de 1998, uma Declaração sobre Políticas de Concorrência ("Competition Policy Statement") para definir o que se entende por "práticas exclusivistas inaceitáveis" ("unfair exclusionary practices"), o Departamento da Justiça continua a investigar se existem "práticas predatórias" por parte das grandes companhias, como a Delta, American, United, Northwest, etc.
Uma situação que tem exercitado argumentos contraditórios, reveladores de que "nem tudo o que brilha é ouro", na tão abençoada desregulamentação total!

Os opositores ao "monopólio" das maiores

Os responsáveis das grandes Companhias referem o facto desta desregulamentação ter provocado a falência de algumas Companhias Aéreas de renome, sem ter havido, na altura, qualquer interferência ou apoio do governo ou de entidades oficiais, para as salvar da falência!
Questionam também, como é que o Departamento dos Transportes concilia as políticas de desregulamentação e de liberalização no estrangeiro, numa tentativa de pôr fim ao controlo dos preços e de favorecimentos locais, com a pretensão de poderem ser introduzidas "baias" na desregulamentação dentro do território americano.
Tratar-se-ía, antes de mais, de defender os interesses das noviças Companhias que transportam apenas 4% dos passageiros em detrimento das que proporcionam 96% de todo o serviço aéreo!
Todavia, o Departamento dos Transportes defende as características concorrenciais das Companhias de mais baixas tarifas e contrapõe os 40% de passageiros transportados, porque inclui a Southwest neste grupo de empresas.

Por outro lado, o acidente com o voo 595 da ValuJet Airlines, em 11Maio1996, que "mergulhou" nos pântanos da Florida, obrigando ao encerramento temporário da Companhia, deu origem a investigações e posições polémicas quanto à garantia da eficiência e segurança da operação das aeronaves desta novas e agressivas Companhias.
A forma enganosa e desastrosa como foram transportados materiais perigosos no porão da frente do avião DC-9-32 (geradores químicos de oxigénio), associada à displicência e deficiente formação do pessoal dos serviços de apoio e da manutenção, violando disposições regulamentares, provocou fumos, sobre-aquecimentos e incêndio a bordo, com a perda do controlo da aeronave e a morte de 105 passageiros e dos 5 tripulantes.
Uma sequência de *pressões e falhas latentes organizacionais* na base de um catastrófico acidente.

A ânsia dos lucros e da conquista dos mercados com tarifas mais baratas, levaram a descurar a segurança da operação de algumas dessas empresas, obrigando à intervenção das entidades aeronáuticas, estando também em causa o tipo de recrutamento de pilotos de várias origens (com diferentes experiências de voo e com uma amálgama de culturas organizacionais e operacionais), e o estado dos aviões utilizados.

Afinal, tudo se assemelha a uma luta entre novas formas de monopolismo dos mais fortes "Golias"do transporte aéreo, contra os desafios dos irrequietos "Davids" que merecem agora a o apoio da Administração americana, alegadamente em defesa do bolso do contribuinte que viaja.

Por isso, as Companhias regionais denunciam a hipocrisia das maiores, já devidamente instaladas, porque, enquanto se empenham e lutam pela obtenção de "slots" nos principais aeroportos europeus (Londres, Paris, etc), bloqueiam ou restringem o acesso das novas companhias aos "slots" que controlam nos principais aeroportos americanos.
Mais uma vez, em nome de uma competitividade e concorrência (des)leal, que teme ou quer evitar o confronto com quem se pretende intrometer nos seus "feudos".

No meio de toda esta perturbante polémica, as Alianças de Marketing (e outros prováveis acordos comerciais e operacionais) entre as Companhias Northwest e Continental (20% do mercado), entre a United e Delta (39%), e entre a American Airlines e a US Airways (26%), em que a AA planeia ligar a sua rede à da Delta, etc, parecem caminhar para uma influência indevida destas "perigosas" alianças no mercado e negócio do transporte aéreo.

As alianças com Companhias de outros continentes, que escalam ou não os EUA, fazem também canalizar a maior parte dos seus passageiros com destinos no território americano, para estas suas aliadas americanas.

Mesmo assim, numa tentativa de fazer frente ao "inimigo", algumas destas maiores Companhias estão a lançar esforçadas "ofensivas" nos "terrenos" dominados pelas que praticam tarifas mais reduzidas.
É o caso da US Airways, com a sua "low cost" MetroJet, a partir de Baltimore/Washington International Airport, esperando ter mais de cinquenta B-737-200, até final do ano.
A Delta Express não pára de crescer, e a United Shuttle tem criado uma boa imagem e tem servido de escudo defensivo contra as aguerridas Companhias de baixos custos.
Aguarda-se a reacção e a "guerra" de preços da Southwest, com custos de exploração mais baixos, com mais de duas centenas de aviões de uma renovada frota e com B-737-700, a sair de Baltimore.

As reacções perante o monopólio já existente em algumas rotas vitais, a dificuldade de acesso das novas Companhias a alguns aeroportos principais (Dallas, Chicago, etc), os ressentimentos de muitos executivos contra a inexistência de tarifas reduzidas nos percursos monoplizados por essas companhias, têm feito levantar vozes de diferentes quadrantes e apelos diversos ao governo.
O conhecido defensor dos direitos do consumidor, Ralph Nader, apontou já estas alianças como uma forma airosa de contornar a legislação anti-monopólio.

A evolução de todas estas "estratégias" e "tácticas" legais e "mercantis", e a disposição das "forças" no terreno, são um bom exemplo para os "estrategos" do transporte aéreo na Europa.

Gestores Americanos na Europa

Os gestores das Companhias Americanas têm uma vasta experiência dos efeitos da desregulamentação do transporte aéreo e da completa liberalização do espaço aéreo e dos mercados. Alguns gestores dessas Companhias (ou formados nos EUA) têm sido "importados" para ocuparem lugares de responsabilidade gestionária e comercial em importantes congéneres europeias, por conhecerem os mecanismos do negócio e da competitividade empresarial dessa onda que está a invadir a Europa (e o resto do mundo), com experiência em técnicas de redução de custos, na gestão de operações nas plataformas giratórias de tráfego ("hub-and-spoke") e na optimização da exploração comercial assente em eficientes sistemas informatizados de horários e preços, que passaram tambem a "navegar" na internet.
Entre muitos outros, são mais conhecidos os casos de: -Jeffrey Katz, actualmente Presidente da Swissair e membro do Conselho de Gestão do SAirGroup; -Barbara Cassini, líder do projecto "Blue Sky" (1997) que deu origem à subsidiária GO da BA, de que agora é Presidente; -Jonathan Ornstein, 42 anos, ex-presidente da Virgin Express, que procedeu à aquisição de recentes aviões B737, e em que dois terços dos voos programados são compartilhados (shared--services) com a Sabena; -Frederick Reid, 47 anos, que lançou as melhorias da primeira classe e da executiva dos voos de longo curso da LH, etc.

Há, todavia, espartilhos económicos e condicionalismos físicos e culturais diferentes na Europa.
As Companhias europeias estão penalizadas com maiores taxas aeroportuárias e de aeronavegação e suportam maiores custos de segurança social.
A sobrevivência de algumas Companhias americanas (outras desapareceram), passou por drásticas medidas de emagrecimentos e achatamentos (vulgo, "downsizing"), de encerramento de actividades (lay offs), de aluguer de serviços a terceiros ("outsourcing"), o que se torna mais difícil onde o sindicalismo tem maior força social e política, e a

"europa social" se preocupa com a questão da "empregabilidade", havendo ainda sectores que se questionam quanto ao desenlace da completa desregulamentação do transporte aéreo e ao rumo da economia actual.
Na Europa existem algumas restrições físicas (proximidade de muitos aeroportos, ineficiências aeroportuárias e da complexa rede dos sistemas de Controlo do Espaço Aéreo) e uma maior heterogeneidade de mercados.
Por outro lado, creio que os arreigados nacionalismos e regionalismos e as culturas empresariais mais diversificadas, não poderão ter a mesma aproximação estratégica que foi inspirada numa maior homogeneidade de pensar e de viver existente nos EUA.
O futuro o dirá!

A situação na Europa

Na Europa, a maioria das "novatas" Companhias regionais e/ou que praticam tarifas mais reduzidas, (Virgin Express, easyJet, Azzurra Air, Air One, Air Europa, Ryanair, AB Airlines, Debonair, Portugália, etc), têm optado mais por acordos de parceria com as Companhias regulares, do que por confrontos concorrenciais ruinosos e desgastantes, todavia nem sempre ausentes.
É a evolução do transporte aéreo regional a acompanhar a dinâmica económica e social dos últimos anos. Mas, ao penetrarem também nas ligações principais, tradicionalmente "reservados" às carreiras regulares, e optando por alianças estratégicas com Companhias de maior dimensão, que passaram a "alimentar", provocaram bastante perturbação comercial em muitos desses percursos.
A realidade europeia é diferente da americana, mesmo contando com a próxima liberalização dos espaços aéreos europeus, o que contraria os apologistas da desregulamentação "à americana"!
As estratégias empresariais estão condicionadas por regiões e mercados mais diferenciados, por alguma fidelização clientelar, pela relativa concentração e limitada capacidade dos aeroportos, pela crescente concorrência dos comboios rápidos entre cidades principais e relativamente contíguas, o que faz aumentar o risco do capital investido.

Não surpreende que as Companhias regionais e/ou "charters", procurem acordos de "codeshare" com as maiores, negoceiem tarifas equilibradas, voem ao serviço de outras, procurem participações de capital das mais fortes, se transformem em "franchisadas" destas, ao mesmo tempo que exercem pressões e influências, a nível nacional ou na Comissão Europeia, no sentido de serem igualmente favorecidas ou de se acabar com todo o tipo de subsídios e de outras formas de proteccionismos facilitadas às Companhias regulares.

Por outro lado, algumas destas Companhias de baixos custos começaram a sentir que necessitam, simultaneamente, de reforçar laços de cooperação entre si, não só no âmbito de programas de passageiro frequente, como nas áreas de marketing e manutenção.
A iniciativa partiu do fundador e presidente da Debonair, Franco Mancassola, empresa fundada há dois anos e a operar a partir de Londres-Luton.
Enquanto estabelece contactos e convoca os responsáveis de inúmeras companhias para discutirem os rumos a seguirem, já assinou acordos de "codeshare" com a italiana Azzurra Aire a inglesa UK's AB, ao mesmo tempo que pretende adquirir outras companhias ou constituir fusões.

A estratégia de redução de despesas "desnecessárias", faz com que algumas destas Companhias procurem sediar-se nos países e aeroportos com impostos e taxas mais acessíveis.
A Virgin Express, com um desenvolvimento meteórico a partir de Bruxelas e Roma, pondera a aquisição de uma Companhia inglesa (Sabre Airways) para constituir uma terceira plataforma ("hub") em Londres-Stansed, onde se vai juntar às concorrentes Ryanair, irlandesa, e às subsidiárias GO, da BA, e KLM uk, da KLM.
Especula-se mesmo com o aparecimento de mais duas subsidiárias: Virgin Sun e Virgin Express Ireland, para fugir aos maiores impostos de outros países!
Com projectos para Dublin, a Virgin pretende também concorrer com a italiana Air One, em que a Swissair se mantem interessada.
Um, entre muitos outros exemplos, que contrasta com

o que se tem passado em Portugal.
A "Air Atlantis", subsidiária da TAP e abruptamente encerrada, com uma série de consequências sociais ainda por sarar, aparentava condições e potencialidades de exploração que teriam permitido enveredar-se por uma estratégia semelhante.
A subsidiária GO, da BA, sediada em Stansted, começou a voar em Abril de 1998, e tem de enfrentar a concorrência da agressiva Ryanair em rotas idênticas e da KLM uk.
A penetração da BA no mercado europeu faz-se sentir através das igualmente subsidiárias Deutshe BA e TAT-Air Liberté, a concorrer noutras rotas.
As restricções que a Crossair, do Grupo SAir, está a enfrentar no mercado italiano, a par da necessidade de aumentar a sua capacidade de oferta, levou a Swissair a introduzir Swissair Express,com as cores desta companhia, nas rotas de Zurich para Veneza e Bolonha, mas com aviões alugados à Debonair. Uma forma de concorrer com a easyJet, que possui 40% da TEA Switzerland, que poderá mudar de nome para EasyJet Switzerland

Algumas das novas Companhias mais independentes (Virgin Express, easyJet, Debonair, Air One) têm protestado contra as práticas concorrenciais da BA, KLM, SAS e Alitália, a exemplo do que vem acontecendo nos EUA.
A easyJet tem denunciado a falta de regras da Comissão Europeia, ao permitir o financiamento de serviços e da compra dos aviões da GO pela BA, num confronto desleal com os accionistas das novas Companhias.

Estas novas Companhias, cuja exploração assenta na gestão de baixos custos, juntaram-se ao coro de protestos das restantes Companhias europeias, **contra as elevadas taxas praticadas nos aeroportos europeus**, quando comparados com os aeroportos americanos e asiáticos.

Recurso ao "outsourcing"

São múltiplos os exemplos desta formas de negócios cruzados, havendo casos em que por pressão dos parceiros sociais, algumas Companhias regulares (Ibéria, Swissair, LH, TAP, etc) estipularam as condições e percentagem dos voos passíveis de ser feitos por outras empresas, obrigando, por conseguinte, os responsáveis dessas Companhias a definirem as respectivas estratégias de desenvolvimento e da gestão previsional de Recursos Humanos.

Os meios de comunicação social, certamente desconhecedores das orientações e da (r)evolução do transporte e comércio aéreos em todo o mundo, fizeram uma avaliação distorcida das reivindicações dos pilotos portugueses quando pretenderam evitar que a TAP recorresse ao aluguer sistemático e sem regras, de aviões e tripulações de outras Companhias, algumas das quais suscitavam reservas quanto à segurança e qualidade dos serviços prestados, e eram contestadas pelos próprios passageiros.
Trata-se também de uma questão de manutenção de postos de trabalho e do futuro da empresa.
Simultaneamente, na vizinha Espanha, a Administração da Iberia, evitou, à última hora, a escalada de uma greve anunciada para um período de quatro meses, ao assinar um acordo que permitia apenas a realização de 8% dos seus voos pela empresa espanhola Air Europa e por outras Companhias, com a garantia de uma gradual admissão de pilotos para a normal exploração da empresa.
No acordo com os pilotos da Air France, na sequência da greve já referida, ficou definido que esta Companhia só poderá recorrer ao "outsourcing" de transportadoras de baixos custos, franchisadas da AF, até um máximo de 3% dos voos.

Portugália

A Portugália estabeleceu, em finais de 1995, um acordo de cooperação com a TAP, certamente na esperança duma futura associação.
Algumas dificuldades de entendimento e orientações estratégicas divergentes nos últimos anos, levaram a Portugália a estabelecer um acordo de "codeshare" com a BA, que não pertence ao Grupo Qualiflyer, com o qual a TAP finalmente se aliou.
Curiosamente fez tambem um recente acordo comer-

cial com a regional Crossair, que pertence maioritariamente à Swissair.

Estando a regional Portugália presentemente vocacionada para ser uma "alimentadora-distribuidora" ("feeder") de uma ou mais Companhias ou Alianças, ou para competir, com baixos custos, em mercados secundários e com algumas incursões em rotas principais, aguarda-se, com alguma expectativa, a orientação estratégica dos principais accionistas privados concorrentes à privatização da TAP, precisamente o grupo SAir, o grupo Espírito Santo detentor da maioria do capital da Portugália, e, eventualmente, o grupo Pestana que persiste no sucesso da Air Madeira.

A actividade de "feeder" faz parte do negócio do transporte aéreo, havendo muitas Companhias espalhadadas pelos quatro continentes com uma ou mais "alimentadoras" regionais (e.g.: -Crossair e Belair/CTA da Swissair; -Deutche BA; -KLM City Hopper e KLM uk; -LH City Line e Team LH; -Allegheny Airlines e Piemont Airlines da US Airways, etc).

SATA

A SATA, mais virada para as ligações inter-ilhas, optou por abrir novas fronteiras, com a SATA Internacional.

Opera, para já, com três B737-300 essencialmente para voos charters europeus e para os voos de Ponta Delgada, e aguarda a entrada de um A-310, na expectativa de captar a grande comunidade açoriana dos EUA, muito ligada à sua terra natal, e aumentar a capacidade de transporte de carga aérea para os Açores.

A SATA regional tem-se preparado para competir internamente e para estar apta a concorrer com qualquer outra Companhia que possa aparecer no "seu" território (Açores).

Limitar-se à potencialidade de determinados nichos de mercado e saber competir com todos os pontos fortes que foi acumulando ao longo de anos, demonstra, para já, um grande pragmatismo, sem os riscos de entrar, só por si, na conquista de mercados altamente concorrenciais e sob o "fogo cruzado" de Companhias mais fortes.

Companhias Regionais de Baixos Custos

As Companhias regulares, instaladas em rotas rentáveis, viram-se obrigadas a flexibilizar e diversificar a oferta em termos de horários, de preços e de outros benefícios, de maneira a, pelo menos, não perderem os passageiros habituais.

A agressividade e visibilidade destas novas empresas, fomentando um aumento de tráfego e conquistando novos clientes para o transporte aéreo, passaram também a concorrer com os meios de transporte terrestre rápidos e confortáveis que ligam grandes cidades e polos de desenvolvimento.

Acabaram por contrariar um pouco os que afirmavam, há alguns anos, que os aviões não tinham futuro nesses trajectos, nomeadamente pelos que são servidos pelos seguros combóios magnéticos, que podem cruzar a mais de 300 kms/hora.

O grande número de passageiros que foi atraído pelas facilidades do transporte aéreo, com realce para as tarifas mais reduzidas, espera que os níveis de segurança, de acolhimento, simpatia e eficiência dos funcionários compensem a simplicidade e oferta dos serviços mais aligeirados a bordo.

Por isso, algumas das principais Companhias (BA, Lufthansa, KLM, Swissair...) lançaram (caso da GO da BA e da KLM uk), ou planeiam a formação de Companhias subsidiárias autónomas (e.g., Lufthansa Light), de curto/médio alcance, mas voando sob a "imagem" da empresa-mãe, com pesssoal e gestão próprias, salários mais baixos, serviço de bordo reduzido, emissão de bilhetes praticamente sem custos (adquiridos antes do embarque ou reservados e confirmados por telefone, fax, via internet, etc), com muitos dos serviços de apoio e assistência e, eventualmente, a manutenção, contratados no exterior.

É, para já, uma forma de combaterem a concorrência e de não ficarem na dependência dessas empresas de custos mais baixos, indo captar passageiros a áreas e cidades mais secundárias sem ligações regulares aos principais aeroportos, que funcionam como bases ou plataformas giratórias (airline hub's) dos seus voos principais.

Mas também passam a operar a partir dos aeroportos principais, onde concorrem com Companhias de tarifas normais ou mais reduzidas.

É o caso da GO, subsidiária da BA, publicitada com os mesmos padrões de segurança, com base no aeroporto londrino de Stansted, a voar para Copenhaga, Milão, Roma e Lisboa, com anunciados voos para outros aeroportos europeus principais.

Carga Aérea

Âmbito nacional

Ao longo dos últimos anos, as Companhias Aéreas regulares nacionais desinvestiram, e/ou demonstraram pouca agressividade na conquista do transporte de carga aérea (mercadorias e correio).

Este transporte tem-se reduzido à capacidade excedentária dos porões dos aviões nos voos regulares de passageiros, com altos e baixos nas iniciativas tomadas.

Raramente se optou pela utilização continuada de cargueiros puros.

Uma situação que algumas pequenas empresas têm aproveitado, com sucesso, comprando ou alugando aviões cargueiros, de vários tamanhos.

Nos últimos anos, desistiu-se mesmo da aquisição de aviões mistos (tipo "combi") para o transporte combinado de passageiros e carga, e deixou de se utilizar a versão de carga de aviões, tipo "Q" ("quick change"), não obstante a periferia geográfica de um país com grande movimento de importações e exportações, e com poucas e morosas ligações marítimas para os Açores e Madeira.

"...Pena que se tenha perdido a perspectiva do transporte da carga aérea, em forte expansão e bastante lucrativa..."

Embora tenha havido grandes alterações nos cenários da Aviação comercial (vide Alianças Estratégicas) e na Europa (vide UE), continua a apostar-se na localização geoestratégica do nosso país, como porta ou eixo de ligação do tráfego aéreo para África e Américas.

Pena que se tenha perdido a perspectiva do transporte da carga aérea, em forte expansão e bastante lucrativa, designadamente para alguns países dessas regiões, e que outros têm aproveitado.

Quem estivesse atento à espantosa evolução do comércio aéreo, às prementes solicitações de transporte de perecíveis a grandes distâncias e à emergente internacionalização e globalização de um mercado ávido da rápida distribuição e colocação de mercadorias, não poderia ter descurado um negócio de tão grande potencial.

É incompreensível a atitude passiva dos gestores nesta matéria e o abandono de meritórias e antecipativas iniciativas por parte de pilotos portugueses.

Já em 1989, *(ver "O SPAC", pág.23, Egídio Lopes, Edições SPAC, 1989)* fiz referência a este assunto da seguinte forma: "...Também numa oportuna e diligente iniciativa para se tentar demonstrar uma rentável utilização dos aviões da Companhia (TAP), foi criada, na Direcção das Operações de Voo, uma Comissão Coordenadora do Grupo em Formação para a Companhia Charter TAP, ligada à Divisão B707,...".

Esta Comissão impulsionou a exploração de voos "charter" *de carga* e passageiros, que a Direcção Comercial chamou mais tarde a si, dados os resultados obtidos, mas dando prioridade ao desenvolvimento de "charters" de passageiros". (afinal o embrião da Air Atlantis que poderia e deveria ter sido de boa memória!).

Foi uma experiência empolgante e gratificante pelo rápido sucesso alcançado, e pela coordenação de acções conjuntas de pilotos e pessoal dos Comerciais, a demonstrar a eficiência de uma achatada organização horizontal, com processos dinâmicos e sintonizados na gestão comum das áreas operacional e comercial.

(Uma demonstração do que poderia ter sido uma unidade estratégica de negócios do Transporte Aéreo).

Concorrência Internacional

A rentabilidade do negócio da carga aérea e o posicionamento estratégico das empresas para conquistarem um mercado tão florescente, justifica a apresentação de alguns exemplos, bastante elucidativos.

É bem notada a presença diária de aviões da **Federal Express, UPS (United Parcel Services), DHL e TNT** nos aeroportos portugueses, nomeadamente no Porto, sendo também significativo o aumento do transporte de carga aérea (exportações: texteis, calçado, peças de avião, moldes, correio, perecíveis, etc, e importações variadas), feito pelas Companhias regulares mais ousadas, com um "marketing" apropriado e boa prestação de serviços.

As Operadoras de Carga UPS e FedEx, consideradas entre as maiores Companhias Aéreas do mundo, operam uma ***rede global*** à volta do mundo, com a entrega de encomendas, porta a porta, durante as 24 horas diárias, mas com alguma limitação no volume e peso das encomendas, dado o tipo de serviço "expresso" prestado.
Este negócio resultou num dos mais espectaculares crescimentos alguma vez verificados na actividade das Companhias de Transporte Aéreo.
O facto destas duas empresas empregarem meio milhão de pessoas em todo o mundo, disporem de 196.000 veículos e movimentarem mais de 15 milhões de documentos e encomendas diariamente, dá uma ideia do crescimento e da globalização já atingidos.
A Federal Express começou com 14 aviões Dassault Falcon 20, em 1973, a entregar 186 encomendas na primeira noite de operação, tendo actualmente uma frota de mais de 500 aviões de vários tipos, dos quais, mais de 130 são "widebodies".

Europa
Na Europa, A TNT EXPRESS Worlwide, sediada em Amersterdam, planeia a aquisição de uma eficiente frota de cargueiros (A300B4) para operar a partir de Liége, na Bélgica, onde ficará instalada a sua nova plataforma giratória de carga ("hub").
Emtretanto, a Channel Express, passará a operar, ainda este ano, com os primeirosA300 a partir da Inglaterra, para Liége.
No momento, a rede europeia desta empresa é servida por 27 aviões (17 BAe146Qts e 10 B727--200Fs), operados por uma mescla de companhias espalhadas por toda a Europa: -Air Foile, inglesa; -Malmo Aviation, sueca; -Eurowings, alemã; -Pan Air, espanhola; -Sterling European, dinamarquesa, e -Mistral Air, italiana.

O sucesso e crescimento alcançados pelas Companhias cargueiras, comprando inicialmente aviões usados para transformarem em cargueiros, permitiu-lhes diversificar os investimentos e proceder à compra de novos e modernos aviões destinados, de raiz, ao transporte de carga.

Ao mesmo tempo que têm aparecido todas estas empresas de menor dimensão, também especializadas em carga aérea, **muitas Companhias regulares apostaram no desenvolvimento do sector da carga,** com uma dinâmica gestionária e cultura próprias, **independentemente do tamanho e localização dos países a que pertencem**.
Tão somente uma questão de análise dos mercados e de uma visão estratégica proactiva (ou reactiva) dos gestores e accionistas dessas empresas.
A **Luxair Cargo**, de um pequeno país europeu como o Luxemburgo, não dispensou a compra de novos B-747 cargueiros para competir num apetecido e frutuoso negócio.

-A **Lufthansa Cargo**, com os actuais 10 B747--200Fs cargueiros (mais 8 MD-11 em dois anos), já movimenta cerca de 60% da carga que é transportada nos porões da imensa frota dos aviões de linha.
Prepara já o futuro, com bastante antevisão, pensando poder vir a adquirir, dentro de 4 a 6 anos, os novos cargueiros B747-400F.
Fazendo parte do grupo Airbus que está a estudar o próximo cargueiro A3XX, prevê a sua eventual aquisição para o fim da próxima década.
Como as encomendas transportadas pelas empresas de serviço expresso (FedEx, UPS, DHL, etc), estão limitadas por tamanhos e pesos, a LH Cargo transporta também todo o tipo de mercadorias mais pesadas e volumosas para alguns aeroportos principais ("hubs") espalhados por várias regiões do globo, tendo estabelecido parceria com *uma rede de operadores* aéreos e terrestres locais para colocarem a carga nos seus destinos finais.
A qualidade e controlo de todos os serviços obedecem aos parâmetros negociados pela LH Cargo, que investiu num dos mais sofisticados processamentos electrónicos de dados ("EDP-Electronic Data Processing"), por códigos de barras, para seguir a movimentação de toda a mercadoria.
Aprendendo com a experiência e os erros de uma anterior operação combinada, com aviões B747 "combi", Wilhelm Althen, presidente do Conselho Exe-

cutivo da LH Cargo, apontou quatro grandes diferenças nos mercados da carga e dos passageiros que conduziram à separação dos dois negócios:
- "O negócio da carga faz-se num único sentido. O dos passageiros tem ida e volta".
- "A estratégia de "marketing" é muito diferente. No negócio de passageiros visam-se milhões de destinatários, enquanto na carga cerca de 100 bons clientes correspondem a 80% do tráfego. Seria inaceitável que o sector da carga pagasse 25% dos custos de publicidade".
- "O negócio da carga é orientado por processos de decisão racionais. Os passageiros tomam frequentemente uma decisão emocional na escolha da Companhia em que viajam".
- "Muito mais importante, é o acelerado crescimento e a alta rentabilidade assegurada, com entrega garantida, de um negócio facilmente localizável, enquanto que o crescimento do transporte de passageiros se verifica no tráfego de prazer, de baixa rentabilidade". *(Adaptado de "The Vital Combination", Shane Ouzounian e Brent Hannon, Flight International, 29 April-5May 1998).*

Diferente é a visão e opção dos responsáveis da oriental **EVA Airways**, relativamente à aquisição de aviões do tipo "combi", para transporte combinado de passageiros e carga, com orientação e coordenação conjugadas dos dois departamentos.
Esta Companhia, estabelecida em 1989, em Taiwan, faz parte do maior operador mundial ("Evergreen Marine") de contentores de navio.
Com quinze aviões "combis" de longo curso (10 B747-400 e 5 MD-11, e mais 4 MD-11 encomendados) e 2 B747-400 de passageiros a ser transformados, alcançou já cerca de 30% dos lucros do negócio total da carga.
Nas várias ligações diárias, principalmente para os EUA, tira partido da sua localização e da produção tecnológica nessa região, com as seguintes vantagens apontadas por Solomon Lin, um dos gestores do departamento de carga:
- "Muito material é de alta tecnologia e existem prémios para o serviço expresso diário.
- A maior parte das embalagens deste material são colocadas em cima de paletas de madeira, pelo que requerem ser carregadas nas cabinas ("upper-deck loading").
- Como este tipo de transporte é bastante rentável, não se torna necessário baixar os preços dos bilhetes para cativar passageiros".

Não deixa de ser curiosa a opção da **British Airways**, muito mais próxima da KLM do que da LH. As grandes alterações na re-estruturação do departamento de carga, ainda em curso, fazem parte de um "Programa de Mudança" liderado por Kevin Hatton, director da British Airways World Cargo (BAWC), destinado a melhorar a qualidade dos serviços de transporte das mercadorias.
Este programa destina-se a simplificar e tornar mais eficientes todos os processos relacionados com o manuseamento, movimentação e entrega da carga, e conta com a participação e o entusiasmo dos potenciais clientes na introdução de um sistema de códigos de barras, já disponível em 52 estações.
Todavia, o sector da carga não foi separado, mas funciona como um cliente do sector de passageiros. Coordena as suas actividades dentro da mesma estrutura, de maneira a aproveitar-se toda a capacidade de carga disponível da enorme frota dos aviões destinados ao transporte de passageiros.
Fundamentam esta opção com a grande rede e frequências dos voos normais, e com a capacidade excedentária dos porões de uma invejável frota de "wide bodies" que escala os quatro cantos do globo. Isto é, contam com estas "jóias da coroa" do negócio (segundo Hatton), para captar e satisfazer as necessidades dos clientes, e rentabilizar determinados voos com o bloqueamento de lugares de passageiros para se aumentar a capacidade de carga, muito mais lucrativa.
Tal não obsta a que se recorra ao aluguer de aviões cargueiros para destinos com maior volume de tráfego de mercadorias e com rentabilidade garantida (Hong Kong, África do Sul, India, Israel, etc).

O ainda subdesenvolvido, mas crescente mercado de carga aérea na **China**, está sob o olhar atento dos operadores de carga aérea e de vários países, aguar-

Ficha Técnica: **Edição:** APPLA/SPAC / **Patrocínio:** APPLA e Hydro Building Systems
Arranjo e Composição Gráfica: Rui Pacheco e António Escardaça / **Contrato de Publicidade:** Dario
Impressão: Sogapal / **Tiragem:** 1200 exemplares / **Distribuição:** Gratuita

dando-se uma maior abertura dos céus chineses a Companhias estrangeiras.
O mesmo está acontecendo em África, designadamente com as perspectivas de paz em alguns países do continente africano (vide Angola), onde escasseiam vias rodoviárias e ferroviárias.
Na China, com um total de apenas 8 cargueiros (incluindo 3 Shaanxi Y-8s da China Postal Airlines e um reconvertido B747-200 da Air China), a maior percentagem do transporte de mercadorias faz-se ainda nos porões dos aviões de passageiros.
Os acordos bilaterais, designadamente nas ligações com os EUA, têm tendência a aumentar, enquanto a companhia China Eastern Airlines (CEA), de parceria com a Cosco (China Ocean Shipping), planeia lançar a primeira Companhia internacional chinesa de carga aérea (China Air Cargo?).
No que respeita à carga aérea, a China ainda não consegue utilizar todos as ligações internacionais a que ganhou direito.
Planeada a primeira reconversão dos MD-11 da CEA para o início do ano 2000, não deixa de ser curiosa a intenção de, entretanto, alugarem aviões (B747--200Fs) à Evergreen, de Taiwan!

Os parceiros das Alianças Estratégicas, com ou sem a ligação às grandes transportadoras cargueiras globais, procuram diferentes formas de cooperação que lhes permitam explorar os vários mercados de carga aérea.
Além de todo o género de acordos comerciais, mais vocacionados para passageiros, o negócio do transporte de mercadorias passa pela integração das *redes de carga* de cada uma das Companhias, com é o caso do projecto entre a SAA, LH, SIA e DHL, com uma cobertura a nível mundial.
A **KLM** acaba de revelar um plano faseado para o lançamento, nos próximos anos, de uma Companhia de Carga Aérea, certamente em "joint venture" com as parceiras **Alitália** e *Northwest*, na sequência da operação conjunta de carga aérea em vigor entre a KLM e a Alitalia, com "hubs" em Amersterdão e Milano Malpensa.
Um amplo, moderno e informatizado terminal de carga no aeroporto de Milão Malpensa, em fase de construção, vai aumentar a importância da Alitalia que já transporta carga para mais de 400 destinos nos cinco continentes.
Trata-se do primeiro programa integrado no âmbito de uma aliança global.
Esta iniciativa pode despoletar as negociações entre parceiras de outras alianças, nomeadamente da Star, em que a United, LH, Varig, ANA e SIA, têm departamentos de carga, com mais de 40 aviões cargueiros.

A **Air France**, temporariamente apaziguada com os acordos laborais negociados, está a investir na construção do maior Terminal de Carga europeu, no Aeroporto de Charles de Gaulle, com paletas codificadas e interactividade electrónica de dados, o que permite às empresas satisfazer as suas necessidades de encomendas na senda dos "zero em armazenagem, zero em tempo". ("zero stocks, zero time").
Não obstante as vicissitudes por que tem passado e o processo de privatização em curso, esta Companhia, com apenas 12 B-747 cargueiros numa frota de 200 aviões, serve 196 estações em 96 países, e gerou no ano passado mais de 20% das vendas internacionais e cerca de um terço dos proveitos da Companhia!

A Swissair não tem desprezado tão rentável negócio, dispondo da Swisscargo, uma subsidiária cargueira, que passou a alugar toda a capacidade de carga dos voos regulares da City Bird para os EUA, México e Bahamas.

Porque é que esta "galinha dos ovos de ouro" do comércio aéreo, com a experiência, conhecimentos e potencialidades existentes em Portugal, passou, e continua a passar, um pouco ao lado dos "nossos estrategos" do negócio do Transporte Aéreo ?

"Novo Aeroporto de Lisboa"
Parece óbvio que a concepção e a localização do "novo aeroporto de Lisboa" devem obedecer a características de uma verdadeira plataforma intermodal de transportes (aéreos, rodo, ferroviários, e proximidade marítima), com capacidades inerentes a um verdadeiro eixo giratório ("hub") de tráfego e comércio aéreos e, por conseguinte, *de interesse nacional*.
Não poderá ser esquecida a importância e complementaridade dos aeroportos do Porto e de Faro no comércio da carga aérea e de passageiros.
Urge, para já, o desenvolvimento do Aeroporto de Sá Carneiro, situado no centro de uma região populosa e pulverizada de empresas, com uma grande dinâmica de comércio aéreo.

Conclusão

O discurso já vai longo, mas muito haveria ainda a dizer sobre o ritmo acelerado das mudanças na Indústria Aeronáutica, mais directa ou indirectamente ligadas ao nosso país.

Ficou uma pequena demonstração de que, para o mesmo tipo de negócio, não há estratégias únicas, nem organizações padronizadas, independentemente da localização e dimensão dos diversos países.

A proliferação de situações globalizantes e de casos mais localizados de uma concorrência feroz, não vai parar, ainda que surjam entrelaçados com parceiros de diferentes Alianças.

Suceder-se-ão negócios complexos e enovelados entre uma multiciplidade de Companhias Aéreas e entre parceiras da mesma Aliança e de Alianças diferentes, no âmbito de uma competitividade agressiva, que as novas tecnologias facilitam.

Umas vencerão, algumas desaparecerão, enquanto outras ousarão lutar pela sobrevivência em mercados que novas e agressivas Companhias aparecerão a disputar.

Tudo depende, e dependerá, da visão estratégica dos gestores e accionistas, dos fins em vista, das estruturas e infra-estruturas montadas, dos meios envolventes, da dimensão dos mercados, e das exigências e características dos diversos clientes (produtores, distribuidores, colaboradores e consumidores).

A luta entre os "Golias" e os "Davids" do Transporte Aéreo continuará a dominar, durante muitos anos, as atenções e as estratégias empresariais desta "aldeia global" em que Aviação Civil se transformou.

Já Buda (536-480 ac) dizia que "nada de constante existe, a não ser a mudança"!

Em face do exposto, dos dados apresentados e das realidades nacionais, não será difícil concluir-se que **neste "cantinho à beira mar plantado" se vem notando, desde há muitos anos, um "défice" de visão estratégica em vários sectores e áreas de actividade da Aviação Civil.**

> *"Não prever, é já lamentar"*
>
> *Leonardo da Vinci (1452-1519)*

.....

(Os dados destes artigos foram retirados de várias revistas estrangeiras da especialidade, e de relatórios e estudos de Organizações e Entidades oficiais e empresariais).

.....

Lisboa, 30 de Novembro de 1998

EGÍDIO LOPES (Comandante)
Pós-graduado em Gestão de Recursos Humanos


Hydro
Building
Systems
HYDRO
Em sua casa, como na construção de um aeroporto,
ou outro grande empreendimento, estamos
ao seu lado. As nossas estruturas de alumínio
de alta qualidade permitem abrir novos caminhos
à moderna arquitectura que tal como nós,
se encontra em constante evolução. Sendo
tecnicamente funcionais e inovadores, ajudamos
a construir com base na estética, conforto
e segurança. Temos uma porta sempre aberta para
colaborar consigo. Aliás, temos portas assim como
janelas, estruturas e um mundo de soluções
em alumínio para si. Sua casa nunca mais vai ser
a mesma. O céu é o nosso limite. E o seu também.
O céu é o nosso limite.
Sá Manuel Ferreira Lda
Rua José Afonso 4C 2°
1600 - 130 LISBOA
Tel: 351 21 722 26 20
Fax: 351 21 722 26 68
DOMAL
WICONA

As razões do patrocínio da empresa "HYDRO Building Systems" deste POR DENTRO Especial

Pela primeira vez um número do POR DENTRO é inteiramente patrocinado por uma empresa, através de um contacto directo da Redacção (Dario e António Escardiça) com o "Management Director" da multinacional Hydro, Dr. F. Simões Henriques (representada em Portugal pelos estabelecimentos Marucci Ferreira, Lda)

Este gestor de sucesso, mantem válida a sua Licença de Piloto Comercial e a sua paixão pelos aviões, desde que tirou o curso de helicópteros na FAP, em 1969.

Este gestor e aviador conhece bem os EUA e a Europa e tudo o que se relaciona com cursos de formação em "outdoors", normalmente destinados a gestores e quadros das empresas, com a finalidade de cimentar o espírito de equipa e o trabalho em grupo.

A sua longa experiência como piloto tem-lhe servido para incutir estes e outros conceitos nas empresas que tem dirigido.

Por isso apostou numa iniciativa inédita e com sucesso imediato nesta multinacional, ao promover um curso para os quadros da empresa, com o sugestivo título de **"A Gestão do Voo como paradigma da Gestão Empresarial"**.

Os conceitos e modelos teóricos dos cursos de CRM estão a ser aplicados, por esse mundo fora, a várias áreas de actividade em que se privilegia o trabalho de equipa.

Cursos de CRM, na vertente de **"Corporate/Company Resource Management"** foram já ministrados em pequenas empresas nacionais e angolanas de transporte aéreo, com grande receptividade e entusiasmo, no sentido de se acabar com o divórcio entre o pessoal de voo e de terra, e de se promover uma sensibilização recíproca dos assuntos e problemas que dizem respeito a todos quantos trabalham numa Companhia de Aviação.

Este tema está finalmente a ser debatido em Seminários internacionais, designadamente porque a **Cadeia de Erros no complexo Sistema Aeronáutico** começa, muitas vezes, nas orientações e decisões (estratégicas ou não) dos responsáveis e quadros das transportadoras aéreas.

O Director da Hydro, atento a estas realidades e conhecedor da "arte da pilotagem" e das decisões rápidas e eficazes que os pilotos e tripulações têm que tomar, apostou nesta iniciativa, única no mundo empresarial, que incluiu um voo de 20 minutos com cada um dos quadros da empresa, enquanto os restantes 4 assistiam (grupos de 6 no mesmo avião).

O seu gosto pela aviação, a motivação e empenhamento de todos quantos participaram em dois dias de formação no Aeródromo de Tires, e os resultados obtidos na dinâmica empresarial, são as principais razões deste patrocínio que a redacção do Por Dentro agradece.

(O curso foi desenvolvido pela seguinte equipa: -teorização da gestão do voo versus gestão empresarial pela MasiEquipas (Egídio Lopes); -Voos e respectivos "briefings" realizados na Escola Aerocondor, sob a orientação de Serafim Ribeiro; -colaboração e "debriefings" do Dr. Pedro Matos, Director da Tracy International, supervisão, participação e "debriefings" de Simões Henriques, Director da Hydro).

Lisboa, 25/2/99

As razões do patrocínio da empresa "HYDRO Building Systems" deste POR DENTRO Especial

Pela primeira vez um número do POR DENTRO é inteiramente patrocinado por uma empresa, através de um contacto directo da Redacção (Dario e António Escarduça) com o "Management Director" da multinacional Hydro, Dr. F. Simões Henriques (representada em Portugal pelos estabelecimentos Manuel Ferreira, Lda).
Este gestor de sucesso, mantem válida a sua Licença de Piloto Comercial e a sua paixão pelos aviões, desde que tirou o curso de helicópteros na FAP, em 1969.
Este gestor e aviador conhece bem os EUA e a Europa e tudo o que se relaciona com cursos de formação em "outdoors", normalmente destinados a gestores e quadros das empresas, com a finalidade de cimentar o espirito de equipa e o trabalho em grupo.

A sua longa experiência como piloto tem-lhe servido para incutir estes e outros conceitos nas empresas que tem dirigido.
Por isso apostou numa iniciativa inédita e com sucesso imediato nesta multinacional, ao promover um curso para os quadros da empresa, com o sugestivo título de **"A Gestão do Voo como paradigma da Gestão Empresarial".**

Os conceitos e modelos teóricos dos cursos de CRM estão a ser aplicados, por esse mundo fora, a várias áreas de actividade em que se privilegia o trabalho de equipa.
Cursos de CRM, na vertente de **"Corporate/Company Resource Management"** foram já ministrados em pequenas empresas nacionais e angolanas de transporte aereo, com grande receptividade e entusiasmo, no sentido de se acabar com o divórcio entre o pessoal de voo e de terra, e de se promover uma sensibilização reciproca dos assuntos e problemas que dizem respeito a todos quantos trabalham numa Companhia de Aviação.
Este tema está finalmente a ser debatido em Seminários internacionais, designadamente porque a **Cadeia de Erros no complexo Sistema Aeronáutico** começa, muitas vezes, nas orientações e decisões (estrategicas ou não) dos responsáveis e quadros das transportadoras aereas.

O Director da Hydro, atento a estas realidades e conhecedor da "arte da pilotagem" e das decisões rápidas e eficazes que os pilotos e tripulações têm que tomar, apostou nesta iniciativa, unica no mundo empresarial, que incluiu um voo de 20 minutos com cada um dos quadros da empresa, enquanto os restantes o assistiam (grupos de 6 no mesmo avião).

O seu gosto pela aviação, a motivação e empenhamento de todos quantos participaram em dois dias de formação no Aeródromo de Tires, e os resultados obtidos na dinâmica empresarial, são as principais razões deste patrocínio que a redacção do Por Dentro agradece.

(O curso foi desenvolvido pela seguinte equipa: -teorização da gestão do voo versus gestão empresarial pela ManEquipas (Egídio Lopes); -Voos e respectivos "briefings" realizados na Escola Aerocondor, sob a orientação de Serafim Ribeiro; -colaboração o "debriefings" do Dr. Pedro Matos, Director da Tracy International; supervisão, participação e "debriefings" de Simões Henriques, Director da Hydro)

Lisboa, 26/2/99

Sirius nº 76 set/out 1999

Inteligência emocional

A gestão na Aviação Civil, numa "versão actualizada"

As mudanças gestionárias e de mentalidades, e as arquitecturas empresariais, nem sempre têm acompanhado o ritmo alucinante das evoluções no mundo dos negócios, designadamente no âmbito do Transporte Aéreo e da Aviação Civil.

As investigações dos últimos anos sobre ***Inteligência Emocional*** podem ajudar a compreender como o sucesso na vida, numa profissão ou nos negócios estão mais relacionados com as "competências emocionais", do que com elevadas capacidades técnicas ou inteligências brilhantes.

"QI versus QE versus CRM versus Gestão Empresarial"

Segundo A. Binet e T. Simon (1905), o ***Quociente de Inteligência*** é a relação entre a idade mental e a idade real x 100.

Actualmente refere-se mais ao método de Wechler, que consiste em atribuir pontos ou respostas segundo uma tabela precisa, transformando depois a nota global numa variável para cada idade.

O ***QI***, como classificação numerável, deixou de ser o único factor de aferição para o eventual sucesso futuro na vida, no emprego ou numa profissão.

Segundo alguns especialistas, o ***QI*** intervem apenas em 20% nos factores que mais determinam o sucesso no inter-relacionamento pessoal no seio da família, da sociedade e nas empresas/organizações.

Os restantes 80% estarão ligados a outros factores que fazem parte do que pode apelidar-se de ***Inteligência Emocional***, como *" a capacidade de reconhecermos os nossos próprios sentimentos e os sentimentos dos outros, de nos auto-motivarmos e de controlarmos bem as emoções em nós próprios e nas nossas relações"*[1] .....

"É o conhecimento de nós próprios e dos nossos sentimentos que nos permite progredir".

A Inteligência Emocional difere, portanto, da concepção unidimensional atribuída ao Quociente de Inteligência. Mas há outras áreas também importantes que devem ser sempre avaliados, como: *"capacidades técnicas, conhecimentos específicos, aptidões mentais, apresentação física, interesse num determinado trabalho, aspirações e objectivos de carreira, e circunstâncias da vida que sustentam, ou dificultam, o desempenho"*[2].

Empresas versus liderança

As pessoas geniais sob o ponto de vista técnico podem denotar dificuldades de relacionamento e de integração, designadamente em Trabalhos de Equipa(s).

Será um erro, por exemplo, colocá-las em lugares cimeiros de uma hierarquia, **se não demonstrarem aptidões de liderança**, também no capítulo da Inteligência Emocional.

As Organizações apostam cada vez mais numa lógica de EQUIPA(S).

Assim, quem trabalha em grupo deve ser capaz de actuar em colaboração, coordenação e harmonia com os outros, com objectivos comuns.

A Empatia e as Relações Pessoais são competências classificadas em termos de ***QE***, como ponto de partida ou aptidões basilares de uma Liderança efectiva e flexibilizada.

Numa tripulação qualquer piloto, designadamente o Comandante deve demonstrar aptidões de comunicação, de liderança de decisão e espírito de equipa, também em termos de inteligência emocional.

Entre as **20 Competências** específicas, baseadas na Inteligência Emocional, identificadas por D. Goleman para classificar os profissionais de topo, estes apenas dominam uma "massa crítica" de 6 ou mais tópicos, limitando-se a cumprir em todos os outros critérios. Nesta perspectiva, o ***QI*** deve ser considerado como um complemento do ***QE***.

O Gestor Emocional

Tal como o ***QI***, também o ***QE*** é uma função do cérebro, mas com sede nos lóbulos pré-frontais, no neocórtex e no tálamo, onde a nossa vida emocional esta localizada.

"Basicamente, um bom líder, um ***gestor emocionalmente orientado****, preserva um bom ambiente de trabalho, onde a rentabilidade, os lucros ou o crescimento acabam por reflectir esta realidade.*

Paradoxalmente, os que cultivam a instabilidade e de quem as pessoas não gostam, acabam por criar um mau clima, com reflexos no comportamento empresarial, muitas vezes abaixo do esperado e do exigível"[1]

Ouso acrescentar a Segurança de Voo quando se trata da Aviação.

Existem várias investigações sobre acidentes em que o prolongado clima de falta de confiança e de conflitualidade acabou por ser uma das causas reportadas, ainda que indirectamente.

Paralelismo da evolução do QE com o desenvolvimento dos CRM.

Entre 1970 e 1975, anos em que surgiram os primeiros passos que deram origem ao *CRM-Cockpit Resource Management*, foram estudadas e medidas cerca de 13 facetas importantes do "carácter", relacionadas com o sucesso na vida.

Em finais da década de 80, quando a sigla CRM passou a significar *Crew Resource Management* (*crew*, como sinónimo de equipa ou equipas), Peter Solovy e Jonh D.Mayer (1990) chamaram "Inteligência Emocional" (para distinguir do termo "inteligência") a um conjunto de valores semelhantes, fazendo desactualizar a expressão "carácter".

Em 1995, o *best seller* de D. Goleman ficou célebre ao defender que o ***QE*** era mais significativo do que o ***QI***, em áreas como a saúde emocional, o sucesso relacional na vida e a *performance* no trabalho.

Desde essa data começou a evoluir-se do *Crew RM* para o *Crew / Corporate/ Company R.M.*, uma tímida caminhada que está a começar a dar os primeiros passos, mas que tenderá a impôr-se rapidamente.

Pena que algumas companhias de Aviação ainda não tenham dado conta das virtualidades da extensão e aplicação dos conceitos encerrados no CRM a toda a empresa: ***Crew Corporate Company Resource Management***

Isto, porque a cadeia do erro no complexo sistema aeronáutico e as falhas latentes organizacionais têm merecido uma crescente preocupação por parte da indústria aeronáutica, a começar pelos tipos de liderança e de decisões dos responsáveis de topo e quadros das companhias aéreas.

As "competências emocionais" do gestor do voo

Nos cursos de CRM, como ***Crew Resource Management***, são normalmente desenvolvidos 5 a 7 temas, considerados como Pedras Basilares do Trabalho de Equipa(s), e que encerram muitos outros tópicos relacionados com a Inteligência Emocional[4].

Afinal são os Factores Comportamentais, ou Factores Humanos, que influenciam e afectam os Factores Operacionais e Técnicos da gestão do voo.

As chamadas Competências Emocionais foram-se impondo aos critérios puramente operacionais, técnicos e mais individualistas que vigoraram nos primeiros anos da Aviação Civil e até à década de setenta, altura em que as investigações "descobriram" uma gritante falta de coordenação e de espírito de equipa em muitas tripulações de aviões acidentados.

Uma liderança individualista, a rondar o autoritário, que não destoava de conceitos estratégicos e tácticos então também difundidos na gestão empresarial, designadamente no âmbito da Aviação Civil.

Tripulação/Comandante versus QE

Uma tripulação é, acima de tudo, uma equipa de elevado desempenho, com objectivos comuns, em que cada elemento deve estar em permanente interacção com os restantes tripulantes (e pessoal de terra que converge no planeamento e execução dos serviços de voo), com informações e supervisão cruzadas, decisões compartilhadas e uma liderança eficaz e flexível, não obstante a inquestionável autoridade máxima do Comandante a bordo das aeronaves, como último responsável pela eficiência e segurança da operação.

Estes desempenhos serão maximizados se, como diz Daniel Goleman no seu *best seller*, cada elemento for *"capaz de reconhecer os seus próprios sentimentos e os sentimentos dos outros, de se automotivar e controlar as suas emoções, em si próprio, e nas relações com os outros"*.

Um piloto pode ser tecnicamente pro-

ficiente (é uma condição necessária e essencial), mas não é suficiente para integrar eficazmente uma tripulação, isto é, ser capaz de colaborar e actuar de uma maneira coordenada e eficaz, em nome de uma harmonia que potencie o Trabalho de Equipa (sinergia).

Neste capítulo, qualquer piloto, mormente um Comandante, deve demonstrar aptidões de comunicação, liderança e de espírito de equipa, também em termos de Inteligência Emocional.

Aptidões que se devem revelar na vivência de uma tripulação e/ou quando exercem funções de instrução, verificações ou de "chefias" em terra.

Para tal, as ambições de afirmação pessoal devem dar lugar à contínua melhoria das competências dos colaboradores (*coaching*), em função dos objectivos delineados e dos resultados a alcançar.

Compreende-se, assim, a abalizada opinião de D. Goleman: *"A Inteligência Emocional não é igual à emocionalidade pura. Significa harmonizar intelecto e emocionalidade, sendo inteligente no que respeita às emoções. As emoções não controladas inviabilizam a capacidade de pensar e de agir racionalmente"*!

Nesta interpretação devem, pois, evitar-se "as razões do coração que a razão desconheça"!

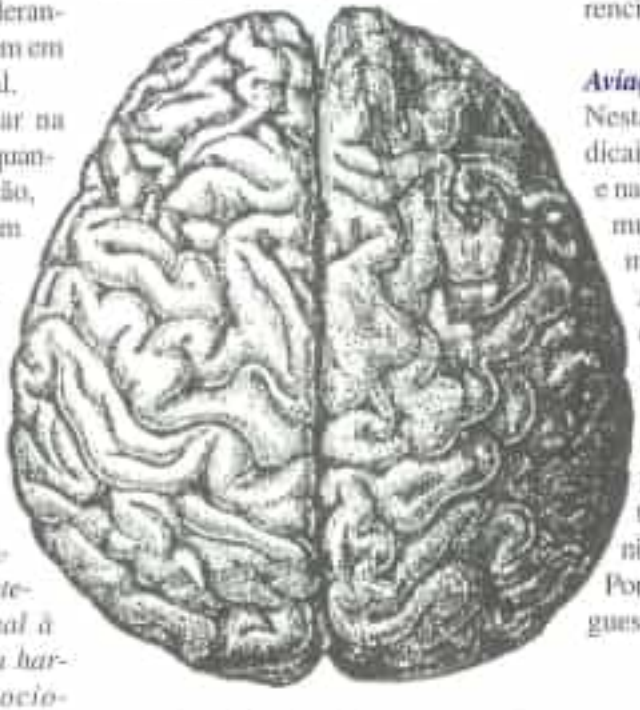
A Gestão nas Companhias de Aviação Civil

Os recentes estudos sobre Inteligência Emocional vieram corroborar a validade dos conceitos e da aplicabilidade dos cursos de "CRM- Crew R.M." à Gestão do Voo.

A concepção e dinâmica destes cursos têm sido aplicadas, com sucesso, a outras profissões e actividades.

Pena que algumas companhias de aviação, principalmente nas áreas não-operacionais, ainda não tenham dado conta das virtualidades da extensão e aplicação dos conceitos encerrados nos CRM, com as devidas adaptações, a toda a empresa, numa perspectica mais abrangente de ***Crew / Corporate / Company Resource Management***.

Nesta abordagem, a Gestão do Voo pode mesmo considerar-se como paradigma da Gestão Empresarial, mas em que a análise dos problemas (vigilância situacional) e as soluções e decisões correspondentes têm de ser tomadas com rapidez, oportunidade, eficiência e segurança.



Devem evitar-se as razões do coração que a razão desconheça

E esta agilidade e capacidade de resposta são práticas que caracterizam as companhias de aviação de sucesso.

Parece evidente que as acções de formação nestas áreas devam ser conduzidas por formadores com imprescindíveis conhecimentos e experiência dos trabalhos a desenvolver e/ou por empresas conhecedoras e sensibilizadas para a articulação conjunta de todas as vertentes operacionais, de segurança e comerciais, na dinâmica empresarial global das companhia aéreas.

Para lá de tudo o que concerne à segurança da operação, há muitas outras "razões" ligadas à compreensão e respeito mútuos e ao entrosamento dos serviços de voo e de terra, com reflexos na rentabilidade/produtividade de meios e recursos e na qualidade/competitividade empresariais, que justificariam tal orientação.

Mormente desde que a liberalização e a globalização do transporte aéreo despoletaram uma guerra concorrencial "sem quartel"!

Aviação Civil em Portugal

Nesta fase de rápida transição e de radicais alterações no Transporte Aéreo e na Aviação Civil no nosso país, com muitos interesses em jogo e problemas "culturais" e sociais no horizonte, os estilos de comunicação, de liderança e de decisão devem ser "emocionalmente" eficazes.

Deixo esta breve reflexão "emocional" a todos os pilotos e aos responsáveis pelas orientações estratégicas das Companhias e Organizações ligadas à Aviação Civil em Portugal e nos países de língua portuguesa.

Egídio Lopes

Comandante, pós-graduado em Gestão de Recursos Humanos e especializado em CRM.

[1] - "Inteligência Emocional", de Daniel Goleman, 1995

[2] - "Measuring Emotional Intelligence", de Steve Simmons e John Simmons Jr, 1997

[3] - Entrevista de D. Goleman ao Semanário Económico, em 23/7/1999.

[4] Temas principais do CRM: comunicação, vigilância situacional, liderança, tomadas de decisão, gestão da carga do trabalho e do "stress", espírito de equipa..... em que são abordadas muitas outras competências da Inteligência Emocional: energia emocional, empatia, assertividade, responsabilidade, auto-estima, optimismo, sociabilidade, empenhamento no trabalho, consideração pelos outros, tolerância, desejo de mudança, desenvolvimento cultural, coragem, resolução de conflitos, qualidades interpessoais, "coaching", etc

inaer

Exmo. Sr.
Comandante Egídio Lopes
APPLA – Associação Profissional de Pilotos
da Linha Aérea
R. Frei Tomé de Jesus, 8
1700 Lisboa

S/REF: S/Comun. N/REF. CD/MCN/1249.00 Data 22/06/2000

ASSUNTO: Seminário "Os Transportes em Portugal – Competitividade, Competências e Formação", 28 de Junho de 2000, no Centro Cultural de Belém.

Na sequência do convite que lhe foi anteriormente endereçado, junto em anexo o programa definitivo do Seminário "Os Transportes em Portugal – Competitividade, Competências e Formação" e o estudo do Transporte Aéreo.

Agradeço, desde já, a sua participação como Animador do debate do Workshop 4 – Aéreo, certa que o seu profundo conhecimento do sector e a sua capacidade de mobilização dos actores sectoriais será um contributo valioso para a reflexão sobre os problemas e as intervenções necessárias, no âmbito dos novos modelos de competitividade e de formação para o sector dos Transportes em Portugal.

Com os melhores cumprimentos,

A Presidente

Maria do Carmo Nunes

MCN/LF

Direcção Formação e Desenvolvimento – R. Prior Velho – 1849-115 Lisboa – Tel. 218 [illegible] – Fax [illegible] – E-mail: [illegible]@inaer.pt

A AVIAÇÃO CIVIL E O FUTURO

COMPETITIVIDADE - A Gestão do Voo como Projecto Empresarial-Âncora do Transporte Aéreo na Gestão Estratégica das Empresas.

Por Egídio Lopes

O ENQUADRAMENTO HISTÓRICO

Da Era da Produção à Era da Informação

São conhecidas as sucessivas alterações económico-sociais ocorridas desde a Revolução Industrial do século passado.

- No início do século viveu-se a *Era da Produção*, em plena euforia "taylorista" desta Revolução ("Teoria da Organização Científica do Trabalho").
  As Empresas com uma estrutura organizativa burocratizada e autoritária, só se preocupavam em produzir (orientação de dentro para fora), na medida em que as vendas estavam asseguradas.
  Nessas primeiras décadas, a ***Aeronáutica*** passa a 5ª Arma dos Exércitos e os feitos e progressos da Aviação na Europa são verdadeiramente espantosos.

- Chegaram os anos 30 e 40, e os consumidores começaram a ser um pouco mais seletivos. As empresas não bastava apenas produzir.
  Nessa *Era das Vendas*, tentava-se já "vender a todo o custo".
  As Empresas começaram a atender aos aspectos comportamentais e humanos na valorização e à motivação para o trabalho, tentando minorar conflitos entre as aspirações dos trabalhadores e os objectivos empresariais.
  Na ***Aviação***, após a 1ª grande Guerra, o empirismo dos pioneiros dá lugar ao desenvolvimento dos métodos e processos científicos na concepção e construção dos aviões, que passam a obedecer, na medida do possível, às exigências do mercado.

Até aqui, a ênfase foi sempre colocada nas variáveis internas das empresas: tarefas, estruturas e pessoas.

- Com o decurso da 2ªG.G., a **Aviação Militar** sofreu impressionantes saltos tecnológicos qualitativos e quantitativos.
  As repercussões na **Aviação Civil** não se fizeram esperar.
  As empresas construtoras dos aviões apressaram-se a demonstrar as potencialidades das modernas máquinas que iam desenvolvendo e construindo.
  As **Companhias da Aviação Civil** posicionaram-se estrategicamente nos diferentes mercados a que tinham acesso, rentabilizando uma intrincada rede de ligações aéreas.
  Estava-se na *Era do Marketing*, em que as empresas, não obstante alguns protecionismos de vária índole, procuravam compreender o consumidor e satisfazer as suas necessidades e perspectivas.

- Na década de 70, as empresas viram-se obrigadas a preocupar-se com o equilíbrio social e ambiental em que estavam inseridas, conduzindo ao chamado *Marketing Social*.
  Estava em pleno o segundo grande desenvolvimento da **Aviação Civil**, que se iniciara com a entrada em operação dos aviões a reação.
  As restrições impostas no capítulo da poluição sonora ("noise") e o encerramento nocturno de alguns aeroportos, constituem prova evidente dessas preocupações, não obstante outros interesses economicistas associados.

  As empresas, como vários autores vêm defendendo, fazem parte de um Sistema Social abrangente e global (visão sistémica e contingencial), em que as **Variáveis Externas ou Exógenas são também determinantes das estruturas e comportamentos empresariais.**

  Nos últimos anos, já denominados da *Era da Informação*, sobressaem os diversos sistemas de *Comunicação* e de *Informação*, com o objectivo de estimular uma melhor coordenação e decisões mais correctas nas empresas.
  Caminha-se para a liberalização dos mercados e para uma globalização da economia, que passam a comandar as mudanças organizacionais.
  Por outras palavras, os meios envolventes e os avanços tecnológicos, nos seus vários domínios, passam a influenciar decisivamente as organizações e os subsistemas sociais e humanos.
  Pretende-se, afinal, uma maior produtividade e uma relação de preço/qualidade de produtos e serviços mais

atractiva, obrigando as organizações a tornarem-se tais *flexíveis, eficazes e inovadoras.*
Mas qualquer que sejam os processos de "*reengenharia*" e de "*downsizing*" nas empresas, os **Recursos Humanos** e as novas competências ("*empowerment*"), que esses processos e as novas tecnologias acarretam, continuam a ser o elemento essencial e diferenciador nas empresas competitivas.

E EM PORTUGAL?

- O ex-Ministro da Indústria da Tecnologia, não se cansou de mencionar o "binómio educação-formação" e as "vantagens competitivas através das pessoas".
- O novo Governo acaba de eleger a Educação como a "paixão" a privilegiar.
- O relatório da 1ª fase da "Monitor Company" sobre a "Vantagem Competitiva de Portugal", aponta não só a baixa qualificação de recursos humanos e um inadequado sistema educativo, com deficiências estruturais de alcance histórico", como o facto dos "gestores portugueses apresentarem deficiências em aptidões básicas de negócio, especialmente em marketing".

- Segundo um estudo da filial da Deloitte & Touche para Portugal, o conceito de BPR - Business Process Reengineering - tem sido bem assimilado. No entanto, na prática, as empresas que encetaram tal reengenharia de processos têm dado prioridade à redução de custos e à perda de competitividade. Valoriza por mais ênfase "no cumprimento de prazos, na qualidade de produtos e serviços e no nível de serviços prestados aos clientes".

- Por sua vez, a insuspeita organização "World Economic Forum (WEF)" com sede na Suíça, coloca, mais uma vez, Portugal em 27º lugar entre 41 países no que respeita à falta de iniciativa e de espírito inovador dos nossos empresários e gestores. E sendo o último país entre os 24 países da OCDE, já o mesmo não acontece quanto aos salários médios recebidos por alguns gestores e quadros nacionais.
Alguns dos nossos gestores e quadros põem pouca atenção na criação de ambientes de trabalho acolhedores e funcionais, necessários a uma maior motivação e satisfação profissionais, refugiando-se em argumentos de ordem financeira.

Mas as verdadeiras razões parecem residir numa tradição de centralismo e de desconfiança, associados a estilos de gestão mais ou menos autoritários.

Relativamente aos "Planos de Reestruturação", com "Planeamentos Estratégicos", em curso em algumas Empresas portuguesas, nomeadamente da Aviação Civil, "dou a palavra" a Henry Mintzberg, emérito professor de Gestão da Universidade de Mc Gill, em Montreal, autor de vários livros sobre Estruturação e Estratégias Empresariais quando chama a atenção para a tendência centralizadora, antidemocrática e redutora da criatividade individual em que se pode cair no decurso da aplicação de tais planos, se liquidadores do espírito da iniciativa e do empenhamento individual. ("The Rise and the Fall of Strategic Planning" 1993).

VOLTANDO AO MUNDO DA AVIAÇÃO CIVIL

As estatísticas de várias organizações e instituições dos EUA (anos 50, 60 e 70) começaram a revelar que 60% a 70% dos acidentes e incidentes na Aviação Civil (e militar) eram devidos a Erros Humanos.
Nesses números estarão contidas muitas ocorrências provocadas por fenómenos menos conhecidos("windshear", hidroplanagem,etc.) e "acidentes organizacionais", fruto de "falhas latentes" provocadas por constrangimentos e compromissos empresariais, políticos, económicos, estruturais, estratégicos e operacionais específicos às próprias organizações, e outros exteriores às Companhias Aéreas (construtores de aviões, legisladores, aeroportos e navegação,etc.

De qualquer modo, essas entidades americanas lançaram Cursos e Treinos de "**Cockpit Resources Management**" (CRM - designação de John K. Lauber/NASA, 1977), visando o "uso de todos os recursos disponíveis:equipamentos, informações e pessoas, para se alcançar uma operação segura e eficiente". Era o início de uma sistematização dos **Factores Técnicos e Comportamentais** que influenciam a actuação das tripulações técnicas nas cabines de pilotagem. E isto porque se constatou que a ***Cultura de Profissão*** predominante nos "cockpits", privilegiava mais a *destreza individual dos Tripulantes Técnicos e uma actuação mais autocrática por parte de muitos Comandantes*, do que o trabalho de Equipa ***(Cultura de Tarefa e de Função)***.

situação a que não era estranha a origem militar da maior parte dos pilotos, que tinham feito a 2ª G.G. e algumas Culturas locais e nacionais que acentuavam mais essa tendência.

Na década de 80 assiste-se à proliferação das tripulações com dois pilotos ("two man crew"), verificando-se uma redução, em poucos anos, de 5 tripulantes técnicos para apenas 2 ("downsizing").
A entrada das novas tecnologias, que o início da década de 90 consagrou nos "cockpits" do tipo "glass" e fly-by-wire" ("reengenharia"), passa a exigir diferentes capacidades e novas competências ("empowerment"), a nível tecnico-operacional e comportamental por parte dos pilotos. Espera-se ter atingido o "rightsizing" neste sector dum ramo de actividade que continua a braços com o "rightsizing" global das empresas.

CRM - COCKPIT RESOURCES MANAGEMENT

Numa tentativa de reduzir o número de acidentes e incidentes, provocados pelos Erros Humanos, a maioria das Companhias Aéreas, que não portuguesas, desenvolveram então Cursos e Treinos de CRM adequados às suas próprias Culturas (empresariais, profissionais e operacionais), abrangendo, com maior ou menor ênfase, segundo as necessidades mais prementes, diversos temas, a saber:
Comunicação, Assertividade, Percepção e Análise de Problemas, Solução de problemas, Capacidade de Decisão, Pensamento e Vigilância, Trabalho de Grupo, Espírito de Equipa, Conceito de Sinergia, Autocrítica, Liderança, Automação, Gestão da Carga de Trabalho e do Stress, Resolução de Conflitos, etc., além da Gestão dos Recursos Exteriores aos "cockpits".
Embora a actuação técnico-operacional cubra, na prática, muitos destes temas, em Portugal ainda não foi desenvolvido qualquer curso de CRM.
Apenas os pilotos dos Airbus dos últimos 3 anos, têm assistido a um mini curso CRM, dado pela própria empresa construtora, mas sem qualquer relação com as Culturas predominantes dos diferentes países e empresas.

GESTÃO DE UM SERVIÇO DE VOO - CULTURA DE PROJECTO

Na senda das experiências e resultados obtidos, algumas Companhias Aéreas vão integrando nesses Cursos elementos do

Pessoal de Cabine e do Despacho Operacional, como fazendo parte desses Recursos Exteriores.
Defendo, no entanto, que um *Serviço de Voo* deve ser geridos como um Projecto, apoiado numa **Cultura de Projecto** (empenhamento, competência, eficácia, confiança, solidariedade, inovação, espírito de equipa, etc.) e visando uma desejada **Competitividade**.

Serviço de voo = Gestão de um Projecto = Cultura de Projecto => Competitividade.

A Gestão do Serviço de Voo deve integrar, portanto, todos os Serviços e Intervenientes que convergem, mais directamente na execução de um Serviço de Voo e que estão em contacto com o "cockpit", a saber:

- PNC
- MANUTENÇÃO
- SERVIÇOS DE APOIO E DE ASSISTÊNCIA em TERRA (despacho operacional, Centros Operacionais e de Coordenação, Chefia de Escalas e outros)
- ATC - Air Traffic Control

Esta orientação está desenvolvida, em anexo, no CRM (III e VI) - Crew Resources Management-, onde se demonstra como os tripulantes, momento os Comandantes dos Serviços de Voo, se posicionam na convergência de todos esses Serviços e têm uma "visão de paraquedas" ou "de helicóptero" que os responsabiliza, por inerência das suas funções a bordo, por serem o elo de ligação e de coordenação dinâmica, principalmente em situações que saem da normalidade dessas acções rotineiras.
É a evolução tecnológica, com o crescente aumento de informações automatizadas a chegar ao "cockpit" (planos de voo, meteo, folhas de carga, "slots", etc.) mais reforçam essas "novas" competências, a que os tripulantes não devem furtar-se.
Haverá, portanto, uma crescente concentração de "tele-comunicações" e de "tele-acções" a partir dos "cockpits".
Para que os pilotos (e demais tripulantes) possam satisfazer os objectivos das empresas e respeitar os seus valores e visão estratégica, será necessária uma adequada formação empresarial.
E essa formação, para além da proficiência técnico-operacional, terá tendência a abandonar os moldes tradicionais virados apenas para o desempenho das tarefas e funções de cada profissão. É, aliás, o que terá de acontecer em todos os sectores e níveis das Companhias Aéreas, em que as **Pessoas** e os **Clientes** terão de ocupar a

primeira linha das preocupações e das estratégias das empresas.

GESTÃO DO VOO COMO PROJECTO EMPRESARIAL

Num "novo mundo", onde a concorrência e a competitividade ditam as regras da sobrevivência das Companhias de Aviação Civil, sou, por tudo o que foi dito, apologista de uma **maior integração da Gestão de Voos na Gestão Estratégica das Empresas.**
A reestruturação das Companhias Aéreas tem conduzido à exclusão de alguns "Serviços de Terra" com pouco ou nulo valor acrescentado directamente relacionado com os Serviços prestados aos Clientes (passageiros, carga e correio), recorrendo ao "outsourcing".
Os Serviços Comerciais perderam muitos dos objectivos para que foram inicialmente criados.
As Agências (e num futuro próximo, sofisticados Terminais de Computadores, estrategicamente colocados) fazem a emissão dos bilhetes,privilegiando-se as Companhias que oferecem o "melhor produto e serviço", em termos de preço/qualidade.
Interessa, antes de tudo, um dinâmico e eficaz Serviço de Marketing para promover a imagem das Companhias, alicerçada na atractividade dos Serviços prestados.
A Segurança de Voo, sendo uma competência estratégica vital, transformou-se num dado adquirido, pois ninguém viajará em Companhias com falha de segurança.
A qualidade dos Serviços, a preços competitivos, é que se transformou na capacidade crítica, definidora e diferenciadora das Companhias Aéreas.
O acompanhamento dos passageiros nos Aeroportos está, cada vez mais, confiado a empresas autónomas e/ou exteriores às Companhias.
Estas cometerão um grande erro e pagarão caro, se abandonarem totalmente os passageiros nas "mãos de outros", à espera que estas promovam a fidelização dos seus clientes.
A Manutenção própria perdeu também um pouco o peso que detinha, com a entrada das novas tecnologias e com a oferta que se faz sentir.
A Manutenção da Linha já é encarada, por muitos, como um Serviço de Apoio directo integrado na execução dos voos.
Parte dos Serviços do Despacho Operacional está (e estará cada vez mais) a ser prestado por uma tecnologias em rápida evolução.
etc.

Os passageiros acabarão, assim, em muitos casos, por "contactar" a Companhia, pela primeira vez, quando entram nos seus aviões.
É pois desejável que, no actual contexto de agressividade concorrencial, os PASSAGEIROS entrados nos aviões, se sintam como CONVIDADOS a bordo e saiam, no final dos voos, como CLIENTES das Companhias. Equacionando:

PASSAGEIROS = CONVIDADOS => CLIENTES

As Empresas devem saber dar resposta à liberalização dos mercados e corresponder à satisfação das expectativas dos Clientes, cada vez mais exigentes.
A Estratégia das Companhias Aéreas deve promover, portanto, uma maior competitividade, em que:

COMPETITIVIDADE = QUALIDADE x SERVIÇOS x PRODUTIVIDADE

sendo

PRODUTIVIDADE = TECNOLOGIA x ORGANIZAÇÃO x MOTIVAÇÃO.

No mundo da Aviação Civil, a **Tecnologia** das máquinas, a **informatização** de processos e os cursos de formação técnico-operacional (tripulações técnicas) e comercial (pessoal de cabine), são muito semelhantes.
O tipo de **Organização** das diferentes Operações de Voo também não difere muito nas suas permissas básicas. E a **Regulamentação de Trabalho** tende a aproximar-se no seio da União Europeia.
No que respeita à Gestão de um Serviço de Voo, é óbvio que a tipologia de Serviços a prestar, incluindo as **versões dos aviões** têm de ser definidos pelas Administrações, após sérios estudos do **mercado** e com alguma **criatividade**.
Mas a **Qualidade** e o nível dos **Serviços** a bordo, dependem, não só das características dos tripulantes e do tipo de formação a que são sujeitos, mas também, e essencialmente do seu **dimensionamento**, das condições de trabalho a bordo e da forma como são liderados, tanto a bordo como em terra.
Quanto à **Produtividade**, com **Tecnologias**, materiais de apoio, número de tripulantes e **Organizações** idênticas na maioria das empresas, só a **Motivação das Tripulações** poderá equacionar e dar resposta a algumas situações, passíveis de causar grandes prejuízos e que fogem, ou não, ao estrito cumprimento dos Regulamentos em vigor.
Uma orientação estratégica global desta natureza traduzida no aumento de qualidade, produtividade, segurança, eficiência e rentabilização dos meios, terá maior garantia

de sucesso, quando apoiada numa **Cultura do Projecto** e num **Clima de Confiança**, onde deve pontificar o *exemplo dos responsáveis e uma criteriosa avaliação dos méritos e capacidades individuais e de grupo.*
Na tal Estratégia não pode permitir que os diversos **Serviços** actuem como "ilhas", na ânsia de justificarem a sua própria existência.
O **Organização** das empresas deve privilegiar uma **coordenação eficaz dos Serviços** mais directamente ligados ao voo, na medida em que o **negócio** e o **futuro** passam, acima de tudo, pela **atractividade** que os seus voos exercem sobre os passageiros, privilegiando também facilidades de passagens e ligações.
Espero ter conseguido demonstrar a importância de uma visão e prática empresariais mais amplas e globais em relação à **Gestão de um Serviço de Voo como Projecto Empresarial-Âncora do Transporte Aéreo na Gestão Estratégica das Empresas**, indo também ao encontro de uma maior responsabilização empresarial e dignificação profissional dos tripulantes, com benefícios directos na "performance" e na **Competitividade** das Companhias da Aviação Civil.

A Gestão do Voo como Projecto Empresarial-Âncora do Transporte Aéreo na Gestão Estratégica das Companhias Aéreas

Uma abordagem sobre a evolução das CULTURAS

- Cultura : - conjunto de crenças, atitudes, valores e comportamentos adquiridos, relativamente estabilizados e duradouros.

Cultura de Profissão : - Destreza e Performance individuais
(1945-1970) *(Cultura de Tarefa e da Função)*
- Liderança Autoritária, com características autoritárias de direcção e decisão
(Cultura do Poder)

Cultura de Projecto no "cockpit" : - CRM- Cockpit Resource Management
(1975 - 1995) *(Cultura de Apoio)*
1980 *Tripulação => Equipa : Eficiência, Segurança, Proficiência*

Cultura de Projecto de Serviço de Voo : - CRM-Crew Resources Management
(1990 - 1995) *Interacção com PNC, , Despacho Operacional, Manutenção, Serviços de Apoio e Coordenação, ATC*
"Novas Mentalidades" e "Novas Competências"
(Cultura de Projecto)

Cultura de Projecto Empresarial (Presente e Futuro)

- Gestão do Voo integrado na Gestão Estratégica da Empresa
- Transporte Aéreo como Unidade Estratégica de Negócio *(qualidade, clientes, marketing, inovação)*
- Redesenho Organizacional de Processos centrados no Transporte Aéreo
- Gestão por Objectivos => por Resultados => por Processos => Responsabilidade Horizontal por Grupos de Trabalho *(obcessão pela redução de custos => racionalização nos investimentos => capital intangível-RH- => produtividade e rentabilização de meios)*
- Informação e Comunicação oportunas e consequentes => Clima Social empreendedor

Pessoal Navegante :
- Segurança, Eficiência, Proficiência profissional
- Interacção com os Serviços Adjacentes ao voo
- Compreensão e participação nesta nova dinâmica empresarial
- Dignificação das funções a bordo e das "novas competências" empresariais –> qualidade global do Serviço
- Integração nos Objectivos, Valores e Estratégia Empresariais

(Cultura de Projecto Empresarial Global)

JAA, CRM e avaliação dos CRM

Em nome da APPLA e em consonância com a *ECA-European Cockpit Association*, o Associado Egídio Lopes participou activamente, ao longo dos últimos meses, na discussão, via *email* e em *workshops*, dos seguites documentos da JAA:

-*Notice of Proposed Amendement: NPA OPS – 16*, sobre CRM

-*NOTHECS and JAR-TEL projects– the evaluation, validation and implementation guidelines of Aircrew Non-Technical Skills* ,ou seja avaliação dos CRM

Tratando-se de assuntos actuais e pertinentes, este resumo pretende pôr os pilotos a par de procedimentos e orientações que se vão tornando obrigatórios na União Europeia.

CRM-Crew Resource Management

A NPA-16, que vai ser inserida nas JAR-OPS, juntou os numerosos requisitos existentes sobre a obrigatoriedade e matérias do CRM, com alterações e a inclusão de novas propostas, entretanto aprovadas.

Ficou expresso e realçado que, dadas as diferenças culturais *(local cultures and flight crew cultures)* entre as regiões da FAA e da JAA, *"a conscious decision has been made* ***not*** *to harmonise these proposals with procedures prevalent in North America"*.

Tal significa que as empresas portuguesas que continuam a apostar na formação em CRM's com características culturais norte-americanas, muito embora alguns desses cursos se pretendam assumir como *culture free*, devem começar a rever as suas opções.

Tem havido vários incidentes e acidentes em que um dos factores contributivos se relaciona com CRM inadequados.

Esta NPA enumera os temas que devem fazer parte do Treino Inicial de CRM, do Curso de Conversão quando se muda de tipo de equipamento, do Curso de Conversão quando se muda de Operador, do Curso de Comando e do treino de Refrescamento.

É também colocado o ênfase na coordenação entre o PNT e PNC, com treinos combinados, incluindo *briefings* e *debriefings* e na ligação efectiva que deve ser estabelecida entre os departamentos de treino dos tripulantes técnicos e comerciais.

Esta NPA contém as propostas de emendas da *Subpart N (Flight Crew)* da JAR-OPS Part 1 *(Aeroplanes)*. Os textos existentes devem ser melhorados antes de se formalizarem propostas equivalentes para aplicação a *Cabin Crew* e às JAR-OPS Part 3 *(Helicopters)*.

NOTECHS – The evaluation of Aircrew

Como a "procissão ainda vai no adro" em tudo o que se relaciona com Factores Humanos, um *Consortium* nomeado pelas Comissão Europeia e JAA, procedeu ao estudo duma metodologia para avaliação dos factores comportamentais *(Non-Technical Skills)* durante as sessões de Simulador e nos voos de Linha.

Mais importante do que estabelecer metodologias, será a blindagem *(safegards)* real e convincente do sistema contra subjectividades e arbitrariedades.

Esta metologia *(NOTHECS)*, sujeita ainda a vivas discussões no último Workshop de 27 de Outubro, poderá vir a ser recomendada nos próximos meses, se não existirem outras aprovadas e certificadas pela entidade aeronáutica de cada país.

O projecto *NOTHECS-Non Technical Skills Assessment*, iniciado em 1996, foi posteriormene (1998) inserido no âmbito do projecto JAR-TEL *(Translation, Elaboration and Legislation)*.

Os pilotos voltaram a insurgir-se contra a existência de apenas três pilotos (dois italianos e um Comandante reformado da BA, por sinal o elemento mais congregador) entre os doze especialistas do *Consortium* oriundos de várias entidades da Europa Central e da Universidade de Aberdeen e em que a ECA só foi convidada na qualidade de observadora.

Prevê-se a obrigatoriedade das avaliações das *Non-Technical Skills* até 2004.

Algumas Companhias (ex: BA, KLM, LH) desenvolveram as suas próprias metologias há alguns anos, tendo levado cerca de três anos a experimentar, gradual e abertamente, tal processo, com a colaboração dos pilotos e das suas organizações.

Até essa data, cada Companhia Aérea deverá treinar e "calibrar" adequadamente os formadores, e testar a metodologia aprovada, de modo a credibilizar o sistema.

Há, todavia, alguns princípios básicos que devem ser escrupulosamente observados por todos os formadores, a saber:

- *Only observable behaviour*: não é permitida a avaliação baseada na personalidade dos pilotos; apenas interessa o seu comportamento durante a sessão ou voo;
-*Need for technical consequences*: os factores comportamentais não podem ser classificados (*rated*) e não podem provocar uma *FAILED condition* se não estiverem ligados a consequências técnicas objectivas que comprometam a segurança de voo no curto ou longo prazos;
-*Repetion required*: tem que se notar um comportamento idêntico e predominante durante toda a sessão, para o examinador poder concluir que o piloto terá problemas nessa área. Mesmo assim, terá que se proporcionar uma segunda oportunidade se o piloto comprometeu a segurança de voo,
-*Explanation of unacceptable rating required*: uma classificação negativa em qualquer das categorias que constituem as *non-technical skills*, obriga sempre a uma explicação escrita imediata por parte do instrutor (com conhecimento do avaliado), usando uma linguagem padronizada, e indicando as consequências técnicas resultantes desse comportamento que considerou inaceitável;
-*Use of a two-point scale* : só poderá usar-se uma classificação de *ACCEPTABLE* ou *UNACCEPTABLE* . Esta lógica aplica-se apenas à avaliação das *non-technical skills*.
Na discussão sobre a quantificação as classificações, pode concluir-se que a classificação global da sessão ou do voo (factores operacionais, técnicos e comportamentais) deverá ser definida por cada Companhia, sendo mais usual uma quantificação de 1 a 5, havendo quem utilize de 1 a 3.
Concluindo: todos os cuidados são poucos na implantação e experimentação gradual dum sistema imparcial, porque quaisquer avaliações subjectivas ou arbitrárias podem ter graves consequências económicas e de carreira, e suspensões ou perdas de Licenças de voo.

CRM-Corporate Resource Management

No último *wokshop*, os pilotos tiveram a oportunidade de introduzir um novo tema de discussão, complementar aos que foram apresentados.
Os pilotos presentes sugeriram a aplicação de uma metodologia de avaliação semelhante para os restantes níveis operacionais: controladores, pessoal de terra e sobretudo gestores, que, aparentemente, apanhou de surpresa alguns "especialistas"!
E a razão é óbvia: afinal, porque é que os pilotos são os únicos a ser avaliados neste processo, quando outros elementos podem também ter uma influência decisiva no desenrolar das situações que dão origem aos acidentes e incidentes (cadeia do erro no complexo sistema aeronáutico)?
No mesmo sentido, introduzi também a necessidade de se realizarem seminários de CRM, numa perspectiva de *Corporate/Company*, na medida em que:
-a segurança de voo não depende apenas de quem trabalha directamente com as máquinas;
-o trinómio segurança/produtividade/competitividade diz respeito a todos os que trabalham numa Companhia Aérea, desde o CEO, descendo em cascata até ao indivíduo que tira os calços do avião.

Situation Awareness and Crisis Management

Em Outubro foi criado outro grupo de trabalho, praticamente com os mesmos especialistas, sob a égide da EU e JAA, para desenvolver este tema, considerado relevante entre as diversas matérias abordadas nos CRM.
O Comandante reformado da BA, com quem temos mantido contacto acerca destes trabalhos, solicitou-nos todas as sugestões possíveis acerca do desenvolvimento deste estudo (bem como a outros participantes dos *workshops*), pelo que será possível manter-nos ao corrente da sua evolução, antes de aparecer à luz do dia, para então ser discutido.

Comentários e breve resumo histórico

Qualquer profissional da indústria aeronáutica sabe que os Factores Humanos têm contribuído para 65% a 80% de todos os acidentes fatais e incidentes na Aviação.
Em **Portugal**, as investigações desses tipos de ocorrências nunca mereceram um análise aprofundada em termos de Factores Humanos. Não vale a pena "tapar o sol com a peneira", porque não somos diferentes.
Queremos acreditar que os "ventos estejam a mudar", com uma maior consciencialização das Cmpanhias Aéreas para estas matérias e com a criação do Gabinete de Prevenção e Investigação de Acidentes com Aeronaves (GPIAA).
Há pilotos e organizações que sempre encarnaram os temas abordados nos CRM (coordenação, vigilância situacional, liderança, espírito de equipa, etc), mas torna-se necessária a sua extensão e aplicação a todos os tripulantes, com uma sistematização teó-

rica e prática, e refrescamentos periódicos.
Os CRM não são a cura de todos estes males. É necessário treinar (LOFT) estes conceitos, como a maior parte das Companhias estrangeiras já o faz, há muitos anos. Quando algo é também avaliado, é "humano" que haja um maior cuidado na sua execução.

A **nível mundial**, vários acidentes fatais com tripulações experientes nos anos setenta, com destaque para o de Tenerife, em 1977, (dois B-747 e 570 mortos) impulsionaram o aparecimento de vários cursos de CRM na década de 80 (termo usado pela primeira vez por John K. Lauder, em 1977).
As principais Companhias Aéreas estrangeiras generalizaram a aplicação de Cursos de CRM desde princípios dos anos oitenta até à primeira metade da década de noventa.
A **ICAO** passou a requerer formação em *Human performance and limitations...* para se obter uma licença de voo (1989- ICAO Anexo 2.5, k) e *...an examination to determine competence* (1993- ICAO Anexo 6, 9.3).
Nos EUA, a FAA tornou obrigatórios cursos de CRM para PNT e PNC em Março de 1996.
Na Europa, as JAR-OPS (em termos de CRM) e JAR-FCL (em termos de MCC-Multi Crew Cooperation) estão a tornar-se obrigatórias na UE.

Em Portugal, com o início da formação da Frota B-737 na TAP, em Março de 1983, foi introduzida a filosofia operacional de *two men crew*, semelhante ao que se enfatizava nos CRM da altura. Isto é, um tipo de operação com...."um maior *workload* e uma melhor interacção e coordenação metódicas e disciplinadas entre Comandante e Copiloto". Foi inédita a formalização de PF e PNF (um procedimento de CRM, por excelência) na cultura aeronáutica portuguesa.

Entre Maio de 1994 e Dezembro de 1996, fiz publicar na SÍRIUS Magazine, da APPLA, uma série de doze artigos sobre CRM (*Cockpit, Crew, Corporate Resource Management*).
O primeiro curso de CRM, acertadamente com a participação de PNT, PNC, Despachantes de Operações, elementos da Manutenção e a implicação do C.A., teve lugar na SATA-Açores, em Fevereiro de 1996. A OMNI- Aviação e Tecnologia, Lda, foi a segunda empresa a apostar em cursos de CRM, em Junho de 1997, seguindo-se outras pequenas empresas e Escolas de Aviação.
As duas maiores empresas de Transporte Aéreo, TAP e Portugália, programaram cursos de CRM a partir do início de 1998.
Nos últimos dois anos, a maioria dos pilotos portugueses já terá participado em cursos de CRM.
Seguir-se-á a criação e aplicação de uma metodologia devidamente certificada ou a implantação da metodologia NOTHECS.

Comentário final

A confiança num sistema de avaliação de *non-technical skills*, sempre tão delicado, passa por uma formação adequada (de todos os instrutores e tripulantes técnicos) e por uma programação atempada que permita uma experimentação gradual e global, antes de ser formalizada a sua obrigatoriedade.
Lisboa, 02 de Novembro de 2000

Egídio Lopes

CHOICE HOTELS
PORTUGAL

Sleep • Comfort • Quality • Clarion

Foi estabelecido um Acordo de Colaboração entre a APPLA e a *Choice Hotels*, que concede descontos (25% no *Quality Hotel Lisboa* e 15% nos restantes) aos nossos Associados, sobre as tarifas dos vários hoteis existentes no país.
Para usufruir do desconto, a reserva deverá ser efectuada através da Linha Verde **800 201 166**, mencionando que foram informados através do *"Mailing de Associações"* do *Choice Hotels* e que pertencem à APPLA. Caso não tenha efectuado reserva bastará identificar-se como sócio APPLA, que aliás é sempre obrigatória (mesmo com reserva), à chegada ao hotel.
Para mais informações pode sempre contactar a Secretaria da Associação (D. Célia).

Boas estadias.

Aos Coordenadores do Projecto 2000
De Egídio Lopes - Cte. B737

Ex. Senhores

Em princípios de Agosto escrevi a carta que se segue, mas decidi atrasar o seu envio, na medida em que decorria o verão, com todos os problemas inerentes ao aumento de tráfego, e porque as vossas preocupações estariam mais centradas na reformulação das Frotas.

Mais libertos agora dessas questões, parece-me não poder ser mais protelado um problema que se tem "eternizado" e que deve ser tratado com o mesmo empenhamento.

Negociar a compra de novos aviões, com todas as implicações daí resultantes, não é tarefa fácil.

Promover a mudança de mentalidades de todos os que trabalham na TAP, num Clima de confiança, poderá ser um Projecto bem mais complexo e moroso.

Com os meus cumprimentos.

Assunto: Participação dos Trabalhadores no Projecto 2000

"O CORPO e a ALMA da TAP Air Portugal"

Na carta de 6/6/96, foquei vários aspectos relevantes que, na minha opinião, caracterizam o "Estado da TAP" nas áreas mencionadas.

Obviamente faltaram muitos outros assuntos importantes.

Mencionarei agora um factor que influencia tudo e todos na Companhia e que tem sido muito esquecido e subalternizado. - **"A CULTURA DA EMPRESA"**.

Na 2ª década dos anos oitenta, várias Companhias Aéreas concluíram os seus **PROJECTOS DE MUDANÇA** (BA, SAS, KLM, etc.), tendo-se reorganizado em 2 a 4 anos.

Os responsáveis dessas Companhias tiveram uma visão estratégica proactiva e antecipativa relativamente à necessidade de mudança da CULTURA de EMPRESA, para fazer face aos desafios que se avizinhavam.

Para a TAP, essa Mudança era muito mais necessária e premente, pelas razões que todos conhecemos, a saber:

. *PREC Processo Revolucionário Em Curso, com todas as transformações políticas, sociais e laborais.*

. *Destruição e perda do monopólio do mercado africano.*

. *Deterioração do Clima Social da Empresa, instalando-se, a todos os níveis, uma generalizada falta de confiança.*

. *Excessos de protagonismo de alguns agentes sociais, com aproveitamentos oportunistas de muita gente e de algumas organizações.*

Permanentes conflitos e/ou relações complexas entre os sucessivos C.A., a Comissão de Trabalhadores e os Sindicatos.

. *ACT's com um excesso de protecção a quem não cumpria as suas obrigações, baseados em carreiras por antiguidades, e com inexistentes ou diminutas avaliações dos méritos. (compreendem-se as euforias iniciais contra um regime autoritário, mas começaram a fazer pouco sentido em termos de motivação e de sobrevivência da Empresa).*

. *Prolongada indefinição de uma Política Nacional de Transporte Aéreo, associada à constante dança de Gestores Públicos, com ideias e estratégias diferentes, sensibilidades empresariais contraditórias e, por vezes, um conhecimento diminuto das situações, conduzindo a "permissibilidades" e a certos actos de gestão pouco compatíveis com a produtividade e competitividade da Companhia.*

Admissões excessivas e inexplicáveis em períodos de recessão e situação económica difícil.

. *Várias nomeações polémicas ao longo dos anos, com "compadrios" em excesso!*

. *Heterogeneidade das Frotas, com tudo o que lhe está associado.*

. Alguns Gestores, Directores e Direcções Gerais. Serviços e muitas Pessoas, mais interessados em demonstrar a importância e imprescindibilidade das suas actividades, do que apostar na gestão global da Companhia. .... - Uma série de "ilhas" com poucas "Pontes" de ligação! -.
. ETC

Em 1990, foi lançado, com pompa e circunstância, o Projecto de Mudança, com o não menos pomposo "Steering Committee", para "coordenar o desenvolvimento dos programas integrados no Projecto de Mudança".
Um Projecto interessante, mas não desceu aos níveis de execução.
Já lá vão 6 anos! Porque falhou? Quem cancelou a sua continuidade? Não basta "decretar" e ficar-se pela definição de conceitos que soam a abstracto! Sem uma visão mobilizadora, sem responsáveis que personifiquem essa pretendida mudança, sem um projecto global de formação empresarial, sem uma comunicação coerente e consistente, e sem a alteração de normas, sistemas, técnicas, métodos e processos de trabalho, não haverá interiorização de crenças, atitudes e valores que modelem os novos comportamentos.

Fazer reorganizações, reestruturações, "reengenharias", sem atender ao Clima Social e à Cultura e Sub-Culturas dominantes, será o mesmo que tentar reconstruir ou reparar um velho edifício, ainda que com alguma solidez, sem aplicar cimento para fortalecer as paredes mestras essenciais para a redefinição dos espaços aproveitáveis, e sem reparar o tecto para o proteger contra as diferentes intempéries.

O comportamento das pessoas pode ajustar-se temporariamente, não só por uma questão de receio, como de sobrevivência pessoal.
Mas não vingará a mudança de Cultura, necessária à sobrevivência da Companhia numa "guerra" concorrencial aberta, sem benesses do orçamento do Estado.

Os objectivos quantitativos são uma condição necessária à manutenção mais imediata da Companhia.
Mas não são suficientes para vencer os desafios da Competitividade e assegurar o seu futuro.

Tal como no corpo humano, uma Empresa sem "alma" e "coração", acaba por perder a vivacidade e alterar a sua aparência exterior, por maiores investimentos e "cosmética" que se utilizem na tentativa de bem querer parecer.

A "ALMA" e o "CORAÇÃO" correspondem à "CULTURA EMPRESARIAL" e à MOTIVAÇÃO com que todos devem vestir a "camisola" duma Empresa, quando a sentem também como "sua".

Credibilidade dos Instrutores/Verificadores e equidade das classificações

A avaliação e classificação do desempenho dos pilotos durante a Instrução nos Simuladores, Voos Base e nas Verificações de Simulador e de Linha, devem retratar correcta e objectivamente as *performances* individuais e colectiva da tripulação.

As Verificações dos Copilotos devem ser complementadas com uma análise e avaliação do potencial para o exercício da função de comando, designadamente quando actuam como PF.

Os pilotos estão habituados a avaliar (Instrutores/Verificadores) ou a ser avaliados quanto à aplicação e execução das manobras e procedimentos operacionais (Factores Operacionais), com algumas incursões nos Factores Técnicos, indissociáveis da prática operacional.

A classificação resulta do prenchimento de fichas de avaliação cujos items seguem usualmente o faseamento de um voo, em que as pontuações podem ser bastante objectivas (ainda que nem sempre isentas de "subjectividades" apreciativas, variando normalmente de 1-insatisfatório a 5-excelente).

Poderão ser sempre acrescentados comentários ou sugestões pertinentes, partindo-se do princípio de que os avaliados tomam conhecimento directo da avaliação, assinando também a respectiva ficha, e podendo recorrer se não concordarem com o descrito.

Factores Humanos

Quando se avalia o trabalho conjunto da tripulação, entra-se no domínio e influência dos Factores Humanos, ou Comportamentais, ou seja, na interacção/gestão de todos os recursos humanos e materiais, interiores e exteriores às cabinas de pilotagem, tendo em vista o reforço da segurança e eficiência da operação (CRM).

Uma área que exige uma ponderação aprofundada, na medida em que os Factores Humanos contribuem para 65% a 80% de todos os incidentes e acidentes da Aviação Civil (e Militar).

A hipótese de se proceder à avaliação/classificação dos Factores Comportamentais tem sido objecto de muitas e delicadas discussões e estudos (FAA, JAA, companhias aéreas, associações sindicais), face à subjectividade de apreciação dos Verificadores e à disparidade de critérios classificativos.

Isto, porque nem todos os Instrutores/Verificadores avaliam e dão as mesmas classificações para idênticas *performances* dos pilotos, tanto técnica e operacionalmente, mas sobretudo em termos de CRM.

Existem vários métodos e instrumentos de avaliação da *performance* e competências dos tripulantes.

Copiar cegamente o que outras Companhias fazem e/ou cumprir previsíveis e polémicas recomendações/directivas da JAA nesta área (que têm tido a oposição das organizações de pilotos), pode ter efeitos perversos na medida em que o bom funcionamento do sistema depende também da organização e da cultura de cada empresa.

Não existem dúvidas de que a *performance* e a motivação dos tripulantes e das tripulações, envolvidos por um indispensável clima de confiança, estão muito dependentes de sistemas de avaliação e de classificação credíveis e isentos.

Advanced CRM

A credibilidade e paridade das avaliações (IRR: *Inter-Rater Reliability*)[1], mormente em Factores Comportamentais, pode ser um longo caminho a percorrer, mas possível, através de um programa de treino gradual, coerente, consistente e com a participação de todos-: avaliados e avaliadores, companhias aéreas e associações sindicais, - até se acreditar num sistema devidamente testado.

Um processo que exige uma adequada selecção dos Instrutores/Verificadores, com conhecimentos e treinos apurados acerca dos conceitos, habilidades e técnicas de CRM.

Todavia, importará estar consciente de que um mau método de avaliação/classificação é pior do que não haver nenhum.

As práticas de CRM, conjugadas com a definição e validação de autênticos Procedimentos de CRM, devidamente entrosados com os aspectos operacionais e técnicos, começaram a concretizar-se com o aparecimento dos chamados ACRM-*Advanced Cockpit/Crew Resource Management* e a ganharem validade com os treinos de LOS-*Line Operational Simulation*[2].

Corporate RM

Tendo por base valores e objectivos comuns, e a competitividade e globalização do Transporte Aéreo, impõe-se ainda, na minha óptica, a introdução de aspectos de gestão empresarial/comercial nos actuais CRM destinados aos tripulantes e a adaptação destes CRM aos funcionários de terra das Companhias Aéreas.

Uma orientação que poderá ir ao encontro de uma mai-

or cumplicidade cultural e empresarial, numa perspectiva mais abrangente de *Corporate/Company Resource Management*.

Regras de avaliação

Tendo em conta as verificações periódicas obrigatórias e a "escolha" para a função de comando, podem adiantar-se algumas regras básicas de uma boa avaliação dos tripulantes:

- Divulgação antecipada dos padrões, regras e procedimentos da avaliação.
- Existência de critérios uniformes e de processos claros e transparentes.
- Selecção e treino apropriados dos Instrutores/Verificadores.
- Implantação de cursos de CRM, adequados ao tipo de operação e das culturas existentes.
- Bons conhecimentos por parte dos avaliadores, das técnicas de validação de CRM nas cabinas de pilotagem e na interacção com as demais equipas relacionadas com o voo.
- Sistemas de avaliação eficazes para se testar a *performance* da tripulação e se melhorar o desempenho individual e colectivo.
- Possibilidade de recurso para os avaliados que estiverem em desacordo com a sua avaliação/classificação.
- Entrevista anual de avaliação entre a chefia das frotas e avaliados, como relação de negociação e de comunicação bidireccional contributivas para a motivação e melhor desempenho dos tripulantes.

As dificuldades da avaliação não se prendem tanto com a capacidade de fazer julgamentos sobre o desempenho dos outros, mas mais com as consequências que a emissão desses julgamentos têm sobre o potencial e futuro desempenho e empenhamento dos tripulantes, e sobre o funcionamento da organização.

Erros mais comuns

Por outro lado, os Instrutores/Verificadores devem ter plena consciência dos erros mais comuns, quando se trata de fazer avaliações:

- **Efeito de halo** - quando a classificação resulta de uma impressão ou valorização subjectiva (positiva ou negativa) do instrutor/verificador acerca da tripulação ou dos pilotos visados, em vez de se cingir à apreciação objectiva da sessão de simulador ou do voo de linha.
- **Tendência central** - tendência dos avaliadores pontuarem pela média da escala ou pelo *standard*, não se comprometendo nas apreciações feitas.
- **Leniência** - avaliação benevolente, dando maiores pontuações do que são merecidas.
- **Subjectividade** - atribuição de qualidades ou defeitos em função de simpatias ou antipatias pessoais, sem razões objectivas.
- **Unilateralidade** - erro na valorização de factores e aspectos que o avaliador julga importantes, com base em meros critérios de ordem pessoal.
- **Efeito de carácter** - tendência para se fazer uma avaliação segundo os traços de personalidade do avaliador. Muito severo com pontuações baixas ou muito liberal com pontuações muito elevadas.
- **Efeito de contraste** - avaliação de um piloto com uma pontuação medíocre, apenas porque o outro elemento teve uma actuação excelente, ou vice-versa.
- **Erro analógico** - Tendência para julgar que certos atributos ou qualidades do avaliado são indissociáveis, quando nem sempre existe similitude entre um determinado traço de comportamento e os restantes.

A par destes erros, podem co-existir esporádicos e indesejáveis exemplos de mediania e mesquinhez de espírito, revelados pela incapacidade de separar assuntos pessoais e/ou institucionais do profissionalismo e proficiência a ser avaliados nas diferentes sessões ou serviços de voo, e mais vulgares quando as escolhas dos Verificadores obedecem a critérios de seguidismo com uma envolvência autocrática.

Conclusão

A poucos meses da reforma, deixo esta breve reflexão sobre avaliação do desempenho dos pilotos (e o tardio, mas vital entrosamento que deve existir entre o pessoal de voo e o pessoal de terra no Transporte Aéreo), caldeada ao longo de mais duas dezenas de anos como Instrutor/Verificador.

Bons Voos e Boas Avaliações, inseridas num Transporte Aéreo mais saudável!

Notas

[1] A publicação do FAA-Developing Advanced Crew Resource Management (ACRM) Training: A Training Manual, de August 1, 1998, faz uma análise aprofundada destes temas.

[2] LOS - corresponde a uma sessão de treino de simulador num cenário de voo de Linha, que inclui LOFT (Line Oriented Flight Training), LOE (Line Operational Evaluations) e SPOT (Special Purpose Operational Training).

Egídio Lopes

Redigido por Eduardo Lopes e Colaboração de José Ruano (assessores DSTE/ANA)

Segurança Aeroportuária

Informação recebida pela APPLA, da Direcção de Serviços Técnicos da ANA S.A.

A **Segurança do Transporte Aéreo é** um bem indispensável, mas intangível, que exige uma aprofundada sensibilização, formação adequada e investimentos correctos ao longo de toda a complexa cadeia do sistema aeronáutico, segundo as competências e responsabilidades de cada área de actividade.

Neste sentido, a Segurança envolve todas as Organizações e Entidades da indústria aeronáutica, desde os Construtores das aeronaves, passando pela Gestão das Infra-estruturas Aeroportuárias e Ajudas à Navegação, Gestão do Controlo do Tráfego Aéreo, Regulamentação e Fiscalização das Entidades Oficiais, até às Empresas Operadoras do Transporte Aéreo.

Os pilotos estão mais sensibilizados para a temática da Segurança de Voo, mas há situações em que a Segurança de Voo e a Segurança Aeroportuária se interpenetram.

Rezam as estatísticas que uma percentagem significativa dos acidentes e incidentes têm lugar nas fases de aproximações e aterragens, e descolagens e saídas dos aeroportos.

As infra-estruturas aeroportuárias (condições das pistas, deficiências de ajudas de rádio, ATC, etc) contribuíram para algumas destas ocorrências, ainda que muitas tenham a ver com meios envolventes e factores exógenos aos próprios aeroportos.

Para além desta perspectiva, a Segurança Aeroportuária visa todo o tipo de ocorrências nas *áreas de movimento* dos aeroportos (pistas, "taxiways", placas), envolvendo aeronaves e/ou veículos e/ou infra-estruturas, e/ou equipamentos e/ou estruturas de apoio e/ou serviços de assistência, e/ou a vida animal e/ou pessoas.

Por sua vez, o aumento do número e do tamanho de aeronaves, e dos correspondentes movimentos nos aeroportos, têm obrigado a constantes obras de ampliação e de redimensionamento das infra-estruturas aeronáuticas ou a novas construções.

Este aumento de tráfego aéreo traduz-se também no desenvolvimento de estruturas de apoio e num aumento de todos os serviços de assistência a passageiros e a aeronaves que concorrem no planeamento e execução dos **Serviços de Voo**, em Aeroportos cada vez mais congestionados de aviões e de material circulante, obrigando a um reforço da **Segurança Aeroportuária.**

Por último, como é do conhecimento geral, os **Factores Humanos** influenciam, até certa medida, cerca de 80% dos acidentes e incidentes na Aviação Civil. E as capacidades e limitações do ser humano têm um impacte decisivo na **Eficiência e Segurança de todas as operações aeronáuticas**.

Em qualquer circunstância e em todas as ocasiões, mais ou menos normais, a **Segurança Aeroportuária** deve ser sempre maximizada, sem deixar de se atender à rentabilização de todos os meios e recursos disponíveis e a uma eficiente Exploração Operacional e Comercial das Operadoras do Transporte Aéreo e dos próprios Aeroportos.

A ANA, SA, indo ao encontro de todos os factores e preocupações acima mencionados, criou o **Gabinete de Segurança Aeroportuária**, na dependência do Director dos Serviços Técnicos, para complementar a acção dos aeroportos neste campo da Segurança Aeroportuária.

A criação do GSA insere-se já na orientação preconizada pela ICAO relativamente à implantação de um **Sistema de Gestão de Segurança** e à proposta de Directiva do Parlamento Europeu e do Conselho da Europa quanto ao reporte de ocorrências na Aviação Civil.

Como a **Segurança de Voo e dos Aeroportos**, são condições essenciais e prioritárias no mundo da Aviação Civil, devem ser essencialmente preventivas e, não, apenas curativas.

A acção do Gabinete de Segurança Aeroportuária (GSA) situa-se, assim, no âmbito da prevenção de incidentes e acidentes em todas as *áreas de movimento* dos aeroportos, através de assessorias e/ou de propostas de medidas correctivas sempre que se verifiquem quaisquer *ocorrências* ou deficiências

reportadas através de auditorias, relatórios e/ou informações respeitantes aos diferentes aeroportos.

Nesta perspectiva, a acção do GSA está dependente, em certa medida, das informações provenientes dos Aeroportos, de relatórios de Auditoria, de Inspecções do INAC, das investigações do GPIAA, das Empresas de Transporte Aéreo e dos pilotos através de preenchimento de impressos apropriados.

A colaboração dos pilotos pode ser preciosa com o relato de situações e/ou condições que colidam com a segurança operacional nos aeroportos, tendo sempre em consideração o Código de Referência de cada aeroporto e as características físicas e ambientais que lhe estão associadas.

Tais informações poderão ser veiculadas directamente, por intermédio das Empresas em que trabalham ou das Organizações a que pertencem, para os Aeroportos a que se referem ou para a Direcção dos Serviços Técnicos* da ANA,SA.

ANA, SA – Direcção dos Serviços Técnicos
*DSTE - Rua C . Edifício 69 . 2º Piso, Aeroporto de Lisboa, 1700-008 Lisboa

O Último Voo do avião B-737 da TAP

Realizou-se no dia 23 de Março o último voo deste avião com o Cte Capela (Chefe da extinta Divisão B-737) e o Copiloto Soares Garcia.
Participaram deste voo, os Ctes Egídio Lopes e Oliveira Ribeiro na qualidade de fundadores da Frota. À chegada a Lisboa estavam o Vice-Presidente da TAP (Eng° Queiroz), o Director das Relações Públicas (António Manuel) e cerca de 50 pilotos, entre os quais: o Cte Hugo Damásio, então DGOV, e os actuais DOV (Cte José Damásio) e Piloto-Chefe (Carlos Gonçalves).
Este grupo dirigiu-se para um restaurante, no Parque das Nações onde participou num animado e saudável convívio.
Ainda que tenha sobrevivido apenas um avião nos últimos meses, este convívio e as três dezenas de telefonemas de pilotos que não puderam estar presentes, demonstram bem o "espírito de corpo" mantido ao longo dos anos e que foi um dos timbres da ex-Frota B-737.

O ADEUS ao B-737

(Embora se trate do último B-737 da TAP, estas palavras podem aproveitar a muitos pilotos do SINCAPPLA)

Lisboa, 23 de Março de 2001

Realizou-se hoje o último voo do avião B-737.
É a altura ideal para se fazer um breve balanço histórico, não sob a forma de qualquer revivalismo passadista, mas para se lembrarem os méritos e deméritos das realizações e opções que foram tomadas.
Muitas dessas realizações ainda perduram.
Algumas foram-se desvanecendo.
Outras tornaram-se obrigatórias (FAA e JAA).

Faz precisamente 18 anos que se fizeram os primeiros Ground Courses deste avião na Boeing, em Seattle.
Dezoito anos é uma longevidade bonita para uma Frota.

Esta Frota **nasceu e cresceu com bastante cuidado, carinho, entusiasmo e motivação** por parte das respectivas Chefias, Instrutores e todos os Pilotos que tiveram a sorte de voar este avião.
Foi decisivo o **clima de confiança** incutido pelos DGOV (Cte Hugo Damásio) e Piloto Chefe (Cte Francisco Durão) de então, no lançamento desta Frota com apenas dois pilotos nos "cockpits" ("two men crew").
As Operações de Voo da TAP, desde a sua fundação, em meados dos anos cinquenta, sempre se pautaram por padrões e exigências técnicas e operacionais que têm perdurado ao longo dos tempos.
Estes Valores ainda mantêm a auréola de segurança (juntamente com a Manutenção) da Companhia, como a valia mais visível e consistente ao longo do atribulado percurso dos últimos 27 anos.
Os fundadores das Operações de Voo sempre perspectivaram uma tripulação como uma Equipa de elevado desempenho, actuando num bom ambiente de trabalho, ainda que segundo a visão cultural dessas épocas, o que, em termos de metodologia histórica, se afigurava correcto.

Em 1983, como consequência da introdução das novas tecnologias e da operação **"two men crew"**, a Frota B-737, promoveu uma **mudança significativa, em termos operacionais e culturais a bordo.**
Aviões voados com 3, 4 ou 5 tripulantes técnicos deram lugar a outros voados e geridos por dois pilotos, com um consequente aumento de **novas competências, mas também de vulnerabilidades, provocadas pelas novas tecnologias.**
Uma verdadeira revolução no conceito tradicional de tripulação, com uma **renovação de mentalidades** e com a formação de uma **Cultura de Segurança** assente numa interacção efectiva entre o Comandante e o Copiloto.

Os primeiros dois aviões B-737 chegaram nos dias 7 e 8 de Junho de 1983, tendo começado a fazer

voos comerciais em Linha no dia 11 de Junho, com uma **rentabilização** inicial de meios ao serviço da TAP, nunca igualada.

Para os cursos feitos na Boeing foram nomeados, não apenas Comandantes, como era tradição, mas também copilotos instrutores de "growing course" e outros.

Copilotos instrutores que passaram a participar activamente no desenvolvimento da Frota e nas reuniões mensais da frota.

A rentabilização dos recursos e meios ficou também patente com a duração média de 40 minutos de instrução de voo base dos pilotos nos primeiros três anos, na sequência de uma eficiente instrução nos simuladores mais sofisticados dessa época.

Nesta operação "two men crew", inédita na TAP, **reforçou-se a disciplina e o rigor no cumprimento dos procedimentos e a Coordenação e o Trabalho de Equipa dentro do "cockpit", com permanentes informações e supervisão cruzadas e tomadas de decisão compartilhadas.**

Os **"briefings" e "debriefings"** passaram a ser feitos por linhas de referência, pela primeira vez incluídos nos respectivos "checklists".

Acentuou-se igualmente a necessidade de uma maior necessidade na **colaboração e coordenação** com todos os elementos e Serviços que convergem no planeamento e execução dos Serviços de Voo.

Estas orientações, a que nos últimos anos se vem chamando "Cockpit/Crew Resource Management", são agora obrigatórias pela FAA e JAA, sob a forma de um curso necessário à revalidação das Licenças de Voo.

A frota B-737 foi, assim **pioneira**, na operação "two men crew", e na introdução de uma inovadora filosofia operacional com a prática e a inserção no Manual do Avião dos conceitos de **PF e PNF**, colocando o copiloto na sua verdadeira dimensão funcional e técnica a bordo.

A Frota B-737 e os pilotos iniciais deste avião foram **os primeiros a serem certificados na operação CAT II (1984) e CAT III (1985) na TAP e a nível nacional**, com o desenvolvimento dos procedimentos e respectivos Manuais credenciados pela ex-DGAC.

Todas estas realizações foram mais facilitadas porque, por iniciativa da Frota, tiveram o acompanhamento permanente e a participação activa dos responsáveis da ex-DGAC.

Na complexa fase do processo político no nosso país, que ficou conhecido por PREC- Processo Revolucionário em Curso, a empresa foi oscilando ao sabor de ventos e de turbulências políticas muito activas. Todavia, as Operações de Voo da TAP conseguiram manter um rumo sem desvios significativos de rota, uma tarefa difícil para qualquer "timoneiro" que se preze!

Em 1985, a Frota B-737 passou a embarcar com outras Companhias europeias de prestígio reconhecido (e.g.: LH e BA) em que estes tipos de operação começaram também a fazer parte de uma exploração normalizada.

A Frota B- 737 chegou a representar metade dos aviões da TAP, posição de que foi desalojada pela Frota A-320 - agora com cerca de dois terços do número total de aviões.

Tiveram ainda lugar outras medidas que **determinaram o envolvimento e o entusiasmo dos pilotos** nomeados para o avião B-737:

Organização da Frota

- Publicação inédita com a organização funcional, operacional e técnica da Frota, com a descrição das funções dos pilotos encarregados das diferentes actividades.
  Estas descrições foram introduzidas no Manual de Operações de Voo (OPV) e divulgadas a todas as frotas.
- Sistema de comunicação eficaz, rápido e sensível, como garantia de uma permanente motivação e actualização informativa de todos os pilotos.

Curso de familiarização na entrada na Frota, antes da qualificação, para:

- fazer situar o piloto no mundo da Aviação Civil (ICAO, IATA, IFALPA, ECAC, EAA,

EUROPILOT, OIP, DGAC, etc);
- debater as atribuições empresariais e legais dos Comandantes;
- introduzir as novas tecnologias, em franca evolução;
- praticar exercícios de evacuação no "mock up";
- aprender a atacar incêndios, com o apoio do Serviço de Bombeiros do Aeroporto.

Processos de Avaliação
- Voos Base com dois instrutores no "cockpit" por razões de segurança e para uma melhor avaliação da performance dos pilotos.
- Pilotos avaliados com conhecimento antecipado de todo o processo da avaliação, em que cada piloto era assistido em Linha pelo maior número de Verificadores.
- Verificações feitas com um sentido construtivo para reforço da eficiência e da segurança de voo, em que cada Verificação devia constituir sempre um valor acrescentado para cada piloto e, não, um sentimento de frustação ou de indução de uma menor valia técnica.

Instrutores /Verificadores:
- Curso completo nos Simuladores, Voos Base e nas Verificações em Linha, antes de darem Instrução ou fazerem Verificações, concorrendo para a credibilização e padronização do sistema.

Tudo isto só foi possível com a **participação e motivação de todos os pilotos**, incluindo as sucessivas Chefias e Instrutores da Frota, mas essencialmente dos Comandantes, que acabam sempre por serem os verdadeiros "modelos" com que cada Frota se acaba por identificar.

Na formação da Frota, a dedicação e a heterogeneidade das experiências e maneiras de ser dos primeiros Instrutores foram determinantes no debate de ideias e no sucesso das decisões e acções operacionais e técnicas que foram implantadas.

Esse grupo foi constituído pelos Comandantes: A. Anjos, Carlos Rodrigues, Ibarra, José Leitão, José Morgado, Pedro Dias, Silva Brito, Oliveira Baptista (Adjunto da Frota), Egídio Lopes (Chefe de Frota); e Copilotos: António Gomes, Barbosa Pereira, Manuel Santana e Vasco Moura.

Deixo também uma palavra de saudade ao Xico Durão que, como Piloto-Chefe e amigo, soube apostar e confiar nos responsáveis iniciais desta Frota.

Na qualidade de primeiro Chefe da Frota e agora de reformado:
- resta-me desejar as maiores felicidades profissionais e pessoais a todos os pilotos da TAP;
- e a todos quantos trabalham ou contribuíram, com o seu esforço e dedicação, para criar esta empresa prestigiada, com esperança de que sejam encontradas as soluções adequadas para viabilizar uma TAP que foi um dos poucos orgulhos nacionais das últimas décadas, e que merece continuar a sê-lo, pela excelência do saber acumulado e dos Recursos Humanos que a mantêm no ar.

Gostaria, finalmente, que todos os pilotos que voaram este avião me acompanhassem, em espírito, num brinde:
- Pelo avião que todos gostamos de voar e que tão bem sustentou a exploração operacional e comercial da TAP durante 18 anos, com invulgar sucesso;
- Por todos os Serviços e elementos da TAP que convergiram no lançamento e na saudável vivência e continuidade desta Frota até à presente data;
- Por todos os **PILOTOS** que voaram e gozaram a pilotagem deste

PEQUENO GRANDE AVIÃO.

Texto: *Egídio Lopes*
Fotos: *José Antunes*

Exames JAR-FCL - Europa - Portugal - INAC - Escolas de Aviação

Exames JAR-FCL

Os tópicos dos exames *JAR-FCL* estão enunciados na publicação *JAR-FCL 1 - Subpart J*, bem como a duração dos exames e distribuição das perguntas por cada exame.

O recente *"JAA Administrative & Guidance Material"*, no *"Chapter 10: Conduct of Teoretical knowledge Examinatios"*, descreve todos os requisitos e procedimentos relacionados com os exames.

As perguntas dos exames constam de um Banco europeu Central de Perguntas, confidencial, e podem ser seleccionadas aleatória ou manualmente por cada Entidade Aeronáutica, mas obedecendo a regras na sua selecção, de acordo com as pontuações (1 a 3) de cada pergunta, em que a nota mínima de aprovação em cada exame é de 75%.

Cada Formador, ao ministrar as matérias, deve seguir com rigor a descrição dos *Learning Objectives* enunciados para cada disciplina, na medida em que não existem Manuais recomendados e apenas foram publicados exemplos de 70 perguntas de escolha múltipla, cobrindo todos as matérias, para se ter uma ideia do tipo de exames.

Esta confidencialidade, aliada à simples existência de *Learning Objectives* (única "segurança" para quem ministra as matérias), sem Manuais recomendados, têm merecido muitos protestos por parte das Escolas de Aviação europeias, designadamente portuguesas.

A manter-se esta polémica e permissiva confidencialidade europeia, a *JAA* deveria publicar, no mínimo, um ou dois exames-tipo de cada matéria para que os Formadores e Alunos compreendam a profundidade e a orientação, mais prática e/ou teórica, das perguntas.

Mas os especialistas da *JAA* teimam em manter-se surdos, uma das maleitas da UE, em que a burocracia e a tecnocracia parecem ditar as suas leis.

A entrada vigor da *EASA (European Aviation Safety Agency)*, organismo europeu independente, não deve alterar muito este "centralismo" relativamente aos licenciamentos dos pilotos.

Europa

Dos 32 países membros *(22 full members)* pertencentes à *JAA* no ano 2000, apenas 10 aplicaram inicialmente os exames *JAR-FCL*. Na actualidade estes exames estão espalhados por todos os países com vista à obtenção de uma Licença Europeia.

Nessa altura ocorreram "significant problems" com os primeiros exames das novas Licenças Europeias, com 100% de reprovações numa Escola holandesa (média europeia de 67% ?) e com *"uncharacteristically poor results"* noutras, designadamente numa Escola francesa de topo.

Esta situação obrigou a uma revisão de todo o Banco de Perguntas, na medida em que as perguntas, compiladas através das autoridades nacionais, se apresentavam *"inconsistent in terms of depth and scope of knowhoge required"*.

Esta revisão é agora feita periodicamente pelos especialistas de cada matéria, sujeitos a um rigoroso protocolo de sigilo (!!), podendo as Entidades Aeronáuticas e as Escolas apresentar sugestões ou reclamações sobre quaisquer matérias que se entenda não estarem incluídas nos *Learning Objectives* ou suscitem dúvidas fundamentadas.

Pelas razões apontadas, a validação das perguntas terá de estar sujeita a um filtro permanente através das revisões periódicas previstas e também porque a indústria aeronáutica está sujeita a uma constante evolução.

Todas estas alterações obrigaram:

- muitas Escolas a reverem os sistemas e metodologias de ensino;
- as Entidades Aeronáuticas a proceder a investimentos em meios e recursos humanos para corresponderem aos novos requisitos e a uma maior periocidade de exames realizados em diversos locais do mesmo país.

Portugal

A Academia Aeronáutica de Évora, integralmente organizada desde a sua inauguração, em meados de 2001, para o cumprimento dos requisitos e exames *JAR-FCL* na obtenção da *ATPL(A)' - Airline Transport Pilot License (Aeroplane)* - Licença de Piloto de Linha Aérea de Avião, fez estes primeiros exames em Portugal em Janeiro de 2002, e em língua inglesa.

Contrariando as médias europeias dos primeiros exames *JAR-FCL*, no primeiro bloco de 7 exames dos 10 alunos da primeira turma da AAE, houve uma média de 80% de passagens (com 5 alunos a passarem em todos os exames).

Esta Turma completou há poucos dias o 2º Bloco de 7 exames, com 98,6% de passagens (falha de 1 exame em 70).

As restantes Escolas de Aviação (Aerocondor, Leavia e OMNI) já realizaram igualmente a última época de exames segundo o modelo *JAR-FCL* da *JAA*. (...)

INAC

O elevado número de alunos de todas as Escolas portuguesas e a obrigatoriedade de tradução dos exames para português (opção de algumas Escolas) puseram em evidência a falta de meios materiais e os poucos recursos humanos, qualificados para o efeito, por parte do INAC, não obstante a boa vontade e os significativos esforços feitos pela generalidade dos responsáveis do Licenciamento.

A entrada em vigor, em Portugal, dos exames teóricos *JAR-FCL* não exige apenas, como vimos, melhores competências pedagógicas por parte das Escolas de Aviação Civil, mas também um significativo reforço de meios materiais e de recursos humanos qualificados por parte do INAC, a exemplo do que se verificou com as Entidades Aeronáuticas dos restantes países da EU.

INAC e Escolas de Aviação

A falta de resposta por parte do INAC, como Autoridade Aeronáutica, com os escassos meios e recursos de que dispõe e que as restrições orçamentais vão agravando, cria dificuldades inesperadas às Escolas de Aviação, acrescidas de uma notória falta de equidade e de competitividade em relação aos restantes países da UE, numa indústria em que nunca desmerecemos comparações.

A "factura" acabará por ser paga, em última instância, pelos candidatos portugueses a pilotos.

Fala-se muito em restrições orçamentais, mas estas não poderão ser cegas, nem os responsáveis poderão ser surdos relativamente a certas áreas de actividade, devendo imperar bom senso e racionalização nos investimentos, e separar o trigo do joio.

Ou, então, teremos que dar razão aos que começaram já a preconizar que os exames devem ser feitos em Espanha!

É caso para dizer que os portugueses bem se esforçam em criar condições para que Espanha possa continuar a "invadir" o nosso país!

[1] Este curso *ATPLA* inclui toda uma programação de voo em 18 aviões novos recém adquiridos, de treino de simu-lação de voo num dos 3 simuladores (FNPT) de Voo e o curso de MCC em simulador de Voo certificado com câmaras de vídeo, todos instalados na AAE, além de palestras sobre diversos temas aeronáutico (*safety*, *security*, etc).

01 de Agosto de 2002

Egídio Lopes

A carreira do Associado Egídio Lopes fala por si e dispensa extensa apresentação, pelo menos para os colegas que frequentam o meio aeronáutico há alguns anos. Para os mais modernos, apenas referir que o Cte. Egídio Lopes esteve desde a primeira hora ligado ao conceito "two man crew" na Linha aérea portuguesa, com a entrada ao serviço do B727, tendo sido instrutor e chefe da respectiva frota. Posteriormente, ainda como comandante de linha, esteve associado à definição e formação do CRM, tendo elaborado projectos para respectiva aplicação a nível nacional.

Durante mais de uma década, produziu diversos artigos sobre o tema, além de ter efectuado diversas apresentações em seminários e colóquios, acompanhando a constante evolução e actualização de matérias do universo aeronáutico e aeroportuário, tais como o sistema de gestão de segurança (SMS). Após uma interrupção de textos de sua autoria nas nossas publicações, ei-lo que regressa com a mesma vitalidade para abordar a sempre-verde questão da idade da reforma aos 60 anos.

João Durão

CRM para "sexagenários" no activo

A idade da Reforma

Reformei-me aos 60 anos, após 40 anos a voar. Uma idade justa e avisada.

Os seres humanos não são iguais. O aspecto, comportamento, estado físico e mental, necessidades, interesses e motivações dos pilotos que atingem os 60 anos diferem. Em boa parte fruto dos estilos de vida e das opções tomadas ao longo dos anos.
Mas não deixam de ter 60 anos, ainda que a média da perspectiva de vida tenha subido dos 50 anos, no início do século XX, para cerca dos 80 anos na actualidade, fruto da melhoria de saúde pública e da medicina.

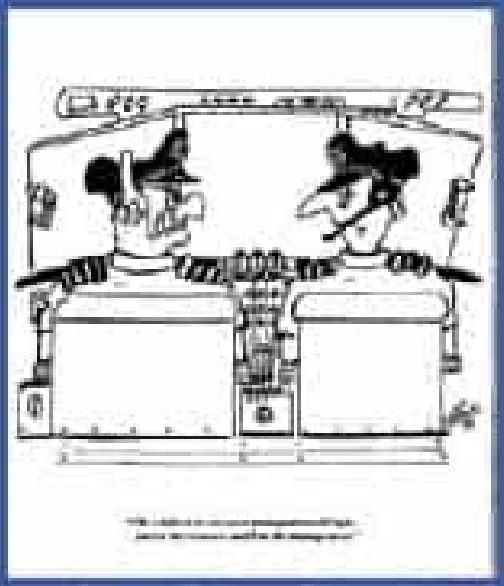
Posso compreender as razões pessoais de pilotos que precisam (segurança social) ou querem prolongar a sua vida profissional até completarem 65 anos. Estes casos deveriam ser a excepção, e não a regra, com inspecções médicas periódicas, talvez mais cuidadas.

A ICAO (International Civil Aviation Organization) poderia ter optado por uma solução deste tipo, dando tempo para se proceder a estudos criteriosos e verificar a performance generalizada dos resistentes aos 65 anos. Teria sido uma demonstração de bom senso e de precaução de uma entidade reguladora supranacional que tem por obrigação privilegiar a segurança (safety) em primeiro lugar.

Por outro lado, seria até interessante constatar quantos pilotos optariam por voar voluntariamente mais cinco anos, incluindo os mais acérrimos defensores da idade limite aos 60 anos.

Mas a partir do momento em que foi previsível que a ICAO iria permitir o aumento da idade de reforma para os 65 anos, facilmente se poderia depreender sobre a rápida adesão dos Estados e Companhias Aéreas, a esta oportuna "facilidade".

Mesmo a associação de pilotos americana (ALPA) e a FAA (Federal Aviation Agency), grandes defensores da manutenção dos 60 anos, já deixaram cair esta reivindicação desde que os legisladores americanos introduziram, no início deste ano, a obrigatoriedade da reforma dos pilotos comerciais aos 65 anos.



A ALPA deixou mesmo de apoiar a alteração da FAA, que precedeu esta lei, e que permite, a exemplo da ICAO e da JAA/EASA (Joint Aviation Authorities / European Aviation Safety Agency), que uma tripulação seja integrada por um piloto com idade superior aos 60 anos desde que o outro tenha uma idade inferior.

Os esforços dos pilotos americanos vão mais no sentido de negociar a regulamentação da lei de maneira a minimizar os efeitos dessa mudança, designadamente em garantir os benefícios da reforma e a possibilidade dos pilotos se poderem reformar antes dos 65 anos, sem penalizações.

Envolver as Companhias Aéreas (que não têm poder de decisão nesta matéria) para pressionar tais negociações, pode virar-se contra os próprios pilotos. Temos todos consciência da concorrência agressiva e implacável nesta aldeia global da Aviação Civil, onde os Operadores de Transporte Aéreo sugnitam e aproveitam as debilidades de outros para roubar ou conquistar o seu nicho de mercado (clientes). E sabemos como é cada vez mais oneroso reconquistar os clientes perdidos e mais difícil captar ou fidelizar novos clientes.

Inovações tecnológicas:

Apelar às inovações tecnológicas da gestão do voo e a uma melhor da longevidade para aumentar a idade da reforma para os 65 anos podem parecer argumentos socialmente convincentes e politicamente convenientes, mas que pretendem, acima de tudo:

- encobrir pondernosos rachos orçamentistas subjacentes;
- satisfazer a lei da oferta e da procura face à falta generalizada de pilotos em todo o mundo;
- não procurar ou desprezar a avaliação de risco com o aumento da idade (factores humanos) e a sua influência nos factores técnicos, operacionais e de segurança (também é uma falta de consideração pelos passageiros);
- a nível nacional, agarrar uma oportunidade para alguns continuarem a alimentar os cofres de uma segurança social permissiva e contenda com muitos que nunca ou pouco descontaram, muitos outros que falsearam e falseiam as declarações de rendimentos, mas em que todos acabam por sangrar uma segurança social cada vez mais a receber e menos a contribuir.

Em termos de CRM.....

O ser Humano

O ser humano pode ser o elemento mais crítico e falível do sistema aeronáutico, designadamente na gestão do voo, mas é o mais flexível e o único capaz de interagir ou substituir os restantes elementos do sistema (pessoas, software, hardware, condições ambientais) quando falham ou se deterioram.

depender do ambiente regulador (ICAO, JAA/EASA, INAC).

Estas falhas latentes exteriores, induzidas pelas autoridades aeronáuticas, são traduzíveis por disposições insuficientes ou deficientes, permissividades ou omissões de regulamentação e/ou de supervisão.

Na minha opinião, o aumento da idade da reforma é mais uma falha latente introduzida pelas entidades reguladoras e legisladoras no complexo sistema aeronáutico.
E não se pode alegar desconhecimento do que a maior parte dos elos, que compõem aos acidentes/incidentes (cadeia e pirâmide dos erros) estão sob o controlo das organizações e, não, de quem opera ou executa.

Licença MPL

A estes cenários junta-se agora o das licença MPL (Multicrew Pilot Licence), potenciador de mais vulnerabilidades.

O aparecimento da licença de voo MPL com uma pretendida boa preparação em simulação e sistemas informatizados (90 a 170 horas de simuladores e 60 a 80 horas de voo) tende a ajustar o tipo de formação de voo aos aviões mais sofisticados.
E surge na mesma altura em que a falta de pilotos se vai manter durante vários anos, em que se força a diminuição dos custos de formação (menos tempo de formação, FTD e simuladores mais económicos) e se vai pagar menos a estes "licenciados", que podem não saber voar sólo num simples avião ligeiro, mas vão poder integrar diretamente uma tripulação técnica de um B777 ou A350!
Serão uma espécie de pilotos treinados para serem eficientes em sistemas altamente sofisticados, mas com falta de experiência e senso comum em tomar decisões críticas ou tomar conta do avião em caso de necessidade ou de incapacidade do Comandante.

Uma situação deveras preocupante em termos de segurança de voo e, na minha opinião, mais uma falha latente introduzida pelas entidades reguladoras.

Factores Humanos – "Babysitting"

Como os factores humanos (erros, falhas, omissões, etc) estão presentes em cerca de 65% dos acidentes e incidentes na aviação comercial, talvez se possa inferir, pelos rachos expostos, que embora a ser relevados nos pilotos sazonários. É a força inexorável da idade, sabendo-se que muitos pretendem contrariar estes argumentos com a experiência de toda uma vida profissional, e que até pode ser razoável e aplicável em muitas circunstâncias.

De qualquer modo, e provavelmente tomando das consequências da decisão de aumentar a idade da reforma para os 65 anos, as entidades reguladoras só autorizam (até agora) um sazonário numa tripulação técnica (má consciência?).
No limite, poderemos ter um piloto com 65 anos de idade menos um dia, a fazer de "babysitting" a outro piloto com 65 anos mais um dia! (caricata, mas plausível!), ou ter um rookie com Licença MPL a fazer de Pilot Monitoring (ou PNF) a um piloto sazonário!

Os passageiros podem continuar a viajar descansados e radiantes com esta sublime abordagem de segurança do transporte aéreo!!

Mais uma vez...

Mais uma vez recai sobre os pilotos a ultrapassar as deficiências ou falhas latentes do(s) sistema(s), pois não podem eludir as responsabilidades que recaem no exercício da sua função.

CRM para "sexagenários" no activo

Existem pilotos que encarnam o próprio CRM (apraz-me apontar o exemplo do Cte Portas, velho amigo e meu instrutor de voo e de linha em 1973, alguns anos antes de se falar em CRM).

Outros, mesmo actualmente e com cursos e refrescamentos, terão sempre alguma dificuldade em actuar segundo os conceitos e princípios preconizados nos cursos de CRM (pode ser também uma questão de inteligência emocional). É sempre mais fácil "ver um cisco no olho do vizinho do que uma trave no nosso"!
Mas, independentemente da idade, género ou função alerta, há algumas regras elementares, a serem cumpridas individualmente e pela tripulação, que precedem qualquer abordagem de CRM, a saber:

- Disciplina Operacional;
- Cumprimento rigoroso dos SOP e das regras de voo;
- Execução correcta de todas as manobras.

Na minha opinião, para minimizar os efeitos do aumento da idade podem ser tomadas iniciativas individuais e reforçar a aplicação dos conceitos de CRM.

Individualmente, existem algumas receitas para retardar um pouco o envelhecimento verdadeiro que são do conhecimento geral, mas que nem todos praticam, nomeadamente: um descanso de maior qualidade, uma alimentação mais cuidada, exercícios físicos moderados e actividade mental continuada (evitando o piloto automático da rotina de dia a dia).

Para compensar a eventual crescente perda de memória (não de inteligência), de vigilância situacional, de reflexos, de acuidade visual e auditiva, de resistência à fadiga (horários, carga e densidade de trabalho), etc, deve promover-se uma definição/aplicação mais atenta das funções de PF e PNF (ou PM), com uma boa utilização das várias ferramentas de gestão do erro (checklists, callouts, briefings, debriefings) privilegiando sempre o espírito e trabalho de equipa (efeito da sinergia) e tomadas de decisão partilhadas, com base nas seguintes premissas:

- comunicação eficaz permanente, assertiva e sem barreiras;
- vigilância situacional com informações mútuas e oportunas;
- liderança flexibilizada em função do outro piloto (e demais tripulantes técnicos) e do contexto;
- interacção coordenada com uma boa distribuição da carga de trabalho e, por inerência, uma melhor gestão do stress;
- supervisão cruzada activa, desde a apresentação para o voo até à entrega do avião, de modo a:
- reduzir eventuais distracções (operacionais, não-operacionais e psicológicas);
- minorar os efeitos da complacência que a automação, tédio e/ou fadiga podem provocar,

tendo sempre em vista a maximização da Eficiência e Segurança do voo, mas sem esquecer que o Comandante:

- é último responsável e a máxima autoridade a bordo;
- deve ser um modelo de identificação para a tripulação e um gestor, por excelência, de todos os meios e recursos colocados à sua disposição durante a realização de um serviço de voo.

Entidades Reguladoras

O lado das entidades reguladoras (ICAO, JAA/EASA, INAC) permitirem o aumento da idade da reforma para os 65 anos e incentivarem as Licenças MPL, com Estados e Operadores de Transporte Aéreo a aproveitarem estas "facilidades", não as isenta de introduzirem estas Falhas Latentes ou Patogénicas no complexo Sistema Aeronáutico. Se estas falhas forem desprezadas, esperamos que saibam assumir as suas responsabilidades e que não venham ser atribuídas a erros dos pilotos!

Egídio Lopes

Abr. 09

Último adeus ao Dr. Gonçalves Lourenço

A actual Direcção do SPAC decidiu cortar, a partir de 01 de Janeiro de 2009, a mensalidade de €250 que uma ex-Direcção, a que pertenceu o associado Ângelo Felgueiras, tinha atribuído a título de jubilação ao Dr. Gonçalves Lourenço, nosso ex-advogado e amigo do SPAC, na altura com 88 anos.

Na última AG do SPAC, de 25 de Março, antes da ordem do dia, o associado A.F. explicou detalhadamente as razões da atribuição dessa jubilação, tendo apelado à actual Direcção, o que já tivera feito antes por contactos e carta, para revogarem tal decisão. Entretanto, o grupo de associados dessa ex-direcção começou a pagar essa quantia a título pessoal, o que não era a mesma coisa.

Conhecedor do que se estava a passar, fui a essa AG (onde não ia desde que me reformei) falar sobre esta polémica decisão.

Transcrevo, a seguir, a carta que li nessa AG, agora (27 de Março) com a grande mágoa de ter acabado de ter conhecimento do falecimento deste amigo de tantos anos, com 93 anos de idade. Esta noite irei velar o corpo do Dr. Gonçalves Lourenço, em meu nome pessoal, sem deixar de transmitir à sua filha, Dra. Mª Amélia Gonçalves Lourenço (ex-funcionária e ex-advogada do SPAC), que cometerei o abuso de ousar representar os pilotos fundadores do SPAC.

Transcrição:

"" Caros colegas e amigos:

É bom chegarmos a um destino, ainda por cima da nossa escolha, e encontrar uma casa que nos acolhe. Estou a falar, obviamente, do nosso SPAC.

É claro que esta casa foi precisando de manutenção, de melhorias e, quiçá, de alterações mais profundas. Bem hajam os que souberam interpretar e realizar tais beneficências ao longo dos anos.

Mas a casa estava feita e foi construída num tempo em que os recursos eram escassos, os meios boicotados e em que o licenciamento era praticamente impossível.

Casa que, inicialmente, alguns pilotos tiveram dificuldade em acreditar face à hegemonia e ao radicalismo sindical, e ao feroz antagonismo das forças políticas e sindicais que dominaram o famigerado PREC (Processo Revolucionário em Curso).

Outros pilotos, durante esse período, hostilizaram e lutaram com denodo contra a criação desta nossa casa.

Todavia, todos acabaram por encontrar guarida (por vezes legalmente imposta) numa casa que agora pretende ainda ser de todos.

Todavia, é bom realçar, que a construção desta casa teve o apoio inequívoco da grande maioria dos pilotos de então.

Os alicerces da sua construção só foram possíveis graças à acção determinada de um grupo, onde pontificou o dinamismo do falecido associado e amigo Francisco Durão.

Tenho muita honra e orgulho em ter pertencido a esse grupo que teve também o apoio e a militância activa e inexcedível do Dr. Gonçalves Lourenço, desde o primeiro contacto que com ele estabelecemos.

Um advogado, ex-juiz, que vestiu, desde o primeiro momento, a "camisola da classe e da causa" dos pilotos. Costumava dizer na altura que era "mais piloto que muitos de nós"!

Tive o privilégio de ter tido um contacto muito próximo com o Dr. Gonçalves Lourenço, não só durante os anos do PREC, como durante os anos que se seguiram, em que este advogado tratava dos problemas particulares dos pilotos com muito profissionalismo, mas essencialmente com a amizade que sempre dedicou aos pilotos do SPAC.

Para mim, não era apenas uma questão de classe profissional, ele pertencia a esta grande "família dos pilotos".

Um dos valores que sustenta a nossa profissão, no ambiente de uma cabina de pilotagem, é o sentido do respeito pelos outros e de entreajuda.

Será que esquecemos estes mesmos valores quando saímos das cabinas de pilotagem?

Quando um elemento tão preponderante da "nossa família" chega aos 93 anos, em estado de saúde terminal, deverá ser abandonado pelas gerações que não tiveram o privilégio de conviver com ele de perto?

Na minha opinião é, no mínimo, deselegante, e eu sinto-me envergonhado.

Estou certo que esta Assembleia e esta Direcção conservam esse espírito de solidariedade e de dignidade, e vão manter a atribuição do complemento de reforma vitalício no valor de 250€ / mês, a título de jubilação.

É um montante irrisório, mas muito simbólico, e que atesta o agradecimento de uma classe pela dedicação de um elemento da "nossa família" que nos deu sempre mais do que recebeu!

Obrigado

Lisboa, 25 de Março de 2009 ""

Egídio Lopes

A jornalista Leonor Antolin Teixeira escreveu um artigo sobre a Primeira Greve da TAP, a solicitação da Revista Sábado.
Este artigo teve por base entrevistas feitas aos Ctes Artur Magalhães e Egídio Lopes, bem como a publicação O SPAC e documentos da época ainda conservados por este último associado.
Com autorização da autora, publica-se o artigo original, mais completo do que aquele que a revista virá certamente a publicar.

A primeira greve na TAP

Que razões conduziram à primeira grande paragem na companhia aérea portuguesa?
O contexto e as principais reivindicações da primeira greve na TAP.
Por Leonor Antolin Teixeira

Decorria o ano de 1977, os ânimos estavam exaltados ainda no rescaldo do 25 de Abril de 1974, mas o espírito entre pilotos era o de total união. A TAP, no entanto, atravessava um clima de instabilidade, fruto, acima de tudo, do crescente descontentamento dos trabalhadores com os vários conselhos de administração da empresa.
"Um dos grandes males na TAP e que muito ajudou à greve residia nos administradores que eram mais políticos do que gestores, sem entenderem bem o que era gerir uma companhia de aviação!", refere o Comandante Egídio Lopes, um dos principais fundadores e membro da Comissão Organizadora e Administrativa do SPAC – Sindicato dos Pilotos da Aviação Civil.
Um ponto reforçado pelo Comandante Artur Magalhães, igualmente fundador e suplente do Presidente (Cte Santa Maria) da 1ª Direcção eleita que tomou posse em 30 de Maio de 1977: "Desde que formámos o sindicato e começámos a delinear as primeiras reivindicações junto da administração, o clima foi-se agonizando. Junto do primeiro-ministro da altura, o Dr. Mário Soares, só pedíamos um favor: 'ponha profissionais a gerir a empresa!'. Todos os conselhos de administração, até este último agora, foram colocados na TAP por razões partidárias e por influências...!"

Ao descontentamento com a gestão da empresa, juntavam-se, em relação aos pilotos, os horários de trabalho sobrecarregados e remunerações baixas, agravados com a "denúncia unilateral do ACT por parte do Conselho de Gerência da TAP, com a desculpa de não conseguir cumprir o Programa do Verão". Isto e a ameaça intimidatória, entre outras, do encerramento da empresa, destinavam-se a ocultar a má gestão e "encontrar uma vítima para arcar com as responsabilidades do deficit de exploração dos serviços da empresa"... (Comunicado SPAC, de 15 de Agosto de 1977).
Estes foram os principais factores que conduziram à primeira grande paragem dos pilotos da TAP em Agosto de 1977.

Os antecedentes
Em 1953, com a introdução no país do I Plano de Fomento (conjunto de investimentos orientados para a criação de infra-estruturas), reorganizam-se alguns sindicatos, ditos nacionais e é nesse contexto que se começam a delinear as primeiras reivindicações e os primeiros objectivos dos pilotos da companhia aérea portuguesa.
Nasce o SNPVAC - Sindicato Nacional de Pessoal de Voo da Aviação Civil, englobando Tripulantes Técnicos (Pilotos, Mecânicos de Voo, Radiotelegrafistas e Navegadores) e Tripulantes Comerciais (Pessoal de Cabina), apenas porque os 67 pilotos na altura (inferior a 100) não eram suficientes para formar um sindicato.
A Comissão Directiva deste sindicato, encabeçada pelo Cte Augusto Louro toma posse oficial em 14 de Janeiro de 1957, depois de ter sido nomeada uma Comissão com carácter particular em finais de 1954. Esta Comissão particular apresentou um protesto ao superintendente das Operações de Voo da TAP, Cte Roger de Avelar, em 11 de Maio de 1955, por estar a ser elaborado um Regulamento do Pessoal Navegante, sem ser ouvido o pessoal interessado.

Primeiro Acordo Colectivo de Trabalho
O primeiro Acordo Colectivo de Trabalho, na sequência do desenvolvimento do Regulamento Interno da TAP, só teve homologação oficial em 01 Jan.1971, depois de aprovado por aclamação numa AG em 1970. O Regulamento de Tempos de Voo e Repouso do Pessoal Navegante (famoso decreto 407/71) entra em vigor em 01Mar.1971.
Estávamos na "Primavera Marcelista".

Adesão do SNPVAC à Intersindical
Em 1971, sendo Presidente o Cte José Duarte Soares (1971/1974), o SNPVAC adere à Intersindical.
Não obstante esta adesão ser do desconhecimento da quase totalidade dos pilotos, o Cte E.L. realça, por um lado, "desassombradas e sintomáticas considerações do Relatório de Actividades da Direcção de 1973, designadamente -... a estrutura sócio/económica/política em que estamos integrados e que consideramos do mais puro e pouco esclarecido, para não dizermos, desumano capitalismo - ..., não surpreendendo, por outro lado, após o 25 de Abril, que aquele Cte tivesse questionado se "pretendemos ou não avançar para uma sociedade socialista, rumo à sociedade comunista?".

Ainda no tempo do SNPVAC
Em Setembro de 1972 foi feito um abaixo-assinado de 93 pilotos, 5 mecânicos e 2 navegadores para ser enviada ao Ministro das Corporações, transmitin-

do a vontade de separação em dois sindicatos distintos: técnico e comercial.

Em 1973, um plenário de trabalhadores da TAP resultou num clima de hostilidade e confusão, como refere o Cte A.M.: ""Foi convocado um plenário na Voz do Operário, com todos os trabalhadores da TAP para se discutirem as condições de trabalho. Quando cheguei, reparei que estava um ambiente hostil... Então era porque o governo civil, à última hora, não tinha autorizado o plenário! Apareceram pessoas com uns comunicados a dizer precisamente isso, que o plenário não tinha sido aprovado! Como tinha voo no dia a seguir, não pude ficar por muito mais tempo ali. Peguei no carro e fui embora. A caminho de casa, passei pelo aeroporto para confirmar a hora de apresentação do voo e deparei-me com uma enorme manifestação! As pessoas estavam em alvoroço, havia vidros partidos...! Mas eu, em vez de ter deixado os papéis no carro, os comunicados que tinha trazido comigo, levei-os debaixo do braço! Estavam lá dois colegas meus conhecidos, a quem dei dois comunicados a explicar o sucedido, e estava lá a PIDE! Bastou isso para ir passar umas horas à prisão de Caxias! Depois lá perceberam que foi um engano!""

Depois do 25 de Abril de 1974

Algumas descrições feitas pelo Cte E.L. são elucidativas quanto ao clima adverso em que os pilotos tiveram de garantir a segurança de voo.

""Logo após o 25 de Abril, em meados de Junho de 1974, o Cte Egea viu-se obrigado a trazer um avião B707 em "ferry" (vazio) da Beira para Lisboa, por razões técnicas. Como alguns trabalhadores acharam que ele devia voar o avião com passageiros, fizeram-lhe um "comité de recepção" no aeroporto de Lisboa, empunhando cartazes, cuspiram-lhe na cara, atiraram-lhe o boné para o chão e rasgaram-lhe a farda para lhe tirarem os galões de Comandante!

Num dos plenários, realizado no refeitório da TAP, os Ctes Durão e Ferreira são demagogicamente acusados de estarem a planear fugir com aviões, levando outros pilotos consigo, quando estavam apenas a fazer voos de instrução a novos comandantes! Etc.

Curiosamente, foi precisamente nesse ano de 1975 que teve lugar a maior ponte aérea do mundo com o regresso acelerado e desordenado de dezenas de milhares de retornados das então províncias ultramarinas, em que os tripulantes demonstraram um verdadeiro espírito de missão, nunca oficial e devidamente reconhecido. Terminava aqui o monopólio das rentáveis linhas de África""

A caminho da formação do SPAC

O actual SPAC – Sindicato dos Pilotos da Aviação Civil surge em 1976, resultando da cisão da quase totalidade dos cerca de 400 pilotos (TAP, SATA, TAP Regional e outros) que pertenciam ao SNPVAC, como refere o Cte E. L., membro da Comissão Organizadora e Administrativa:

""Estávamos em 1975, em pleno PREC – Processo Revolucionários Em Curso. As reivindicações dos pilotos, em minoria nessa altura no SNPVAC, teriam de ser submetidas ao plenário de todos os tripulantes. Este sindicato pertencia à Intersindical desde 1971, contrariando a independência sindical que os pilotos defendiam. Assistia-se a uma imposição de verticalização, hegemonia e unicidade sindicais, em que os sindicatos mais pareciam correias de transmissão das forças políticas "ditas revolucionárias" que queriam impor as suas regras e arbítrios. A Comissão Sindical da TAP, os sindicatos outorgantes do ACT-TAP, estruturas sindicais diversas e núcleos dos partidos políticos, alertados pela Direcção do SNPVAC, lançavam todo o género de slogans e diatribes contra os pilotos. Estas organizações pressionaram os Órgãos Directivos da TAP para não aceitarem contactos com as Comissões Organizadora e Administrativa do Sindicato de Pilotos, arvorando-se como únicos legítimos representantes dos próprios pilotos! Proliferaram partidos de esquerda e extrema esquerda que aproveitavam a confusão e o oportunismo para, nos plenários da TAP atacarem os pilotos como "classe de burgueses", "elitistas", "agentes do patronato", etc. e defenderem que, se "temos todos uma boca é para comermos todos o mesmo", na senda das pressões para reduzirem ou abolirem mesmo o leque salarial! Até o núcleo do PS/TAP, reclamando-se de marxista, tomou posição contra o "sectarismo e o pluralismo sindical" dos pilotos, defendendo a "unidade sindical".

"Paradigmáticos os apupos, insultos e ameaças físicas, com cadeiras no ar, que me foram feitas no célebre plenário realizado no refeitório da TAP, em 7 de Abril de 1975, com mais de 3.000 trabalhadores, sob a égide do Capitão Paulino (que ficou conhecido como o "fitipaldi das chaimites") do MFA – Movimentos das Forças Armadas. Tudo porque era praticamente o único piloto, não alinhado, que participava nestes plenários em defesa da imagem e profissão dos pilotos (pilotos ligados ao PC estavam quase sempre presentes, mas não participavam nas discussões dos plenários).

O próprio SNPVAC acabou por instaurar processos disciplinares em 24 de Novembro de 1976 aos membros da Comissão Organizadora a propósito da tentativa de formação de um sindicato paralelo de pilotos.

Os conselhos de administração da TAP vagueavam um pouco ao sabor destas ondas.

O país vivia sob o domínio de uma "revolucionarite" aguda que não escondia tentações autoritárias e ditatoriais, que muitos também apelidavam de "social fascismo".

A TAP era o reflexo do país! Para vermos as nossas reivindicações satisfeitas, era urgente criar-se um sindicato independente e livre de qualquer pressão política e partidária, e em que os pilotos fossem soberanos nas suas decisões""

SPAC com personalidade jurídica

Foi apenas no I Governo Constitucional de Portugal, com início a 23 de Setembro de 1976, sob a chefia de Mário Soares, que se tornou possível a legalização dum sindicato "fora do jugo ditatorial de algumas forças políticas e sindicais de então".

O SPAC – Sindicato dos Pilotos da Aviação Civil adquiriu personalidade jurídica em 23 de Novembro de 1976, tendo

ficado apenas 12 pilotos no SNPVAC, [""certamente por razões ideológicas. Mais tarde estes pilotos reivindicaram pertencer ao SPAC, uma dádiva do sistema democrático!""].

Os pilotos conseguiram finalmente os instrumentos necessários que lhes permitiam negociar livremente as condições de trabalho.

""Estavam em causa as degradadas condições económicas e sociais, como o máximo de 17 horas diárias trabalho seguidas, o salário líquido semelhante ao de um condutor de carrinha com horas extraordinárias (diminuição do leque salarial)!! E ainda a caricata obrigação imposta pela administração da TAP querendo obrigar os pilotos a trabalhar, sempre que necessário e para além das já exageradas horas de trabalho, contrariando o código laboral e desprezando totalmente a segurança do voo, um dos baluartes de sempre das Operações de Voo da TAP. E que foi mantido intacto quando tudo o resto parecia entrar em colapso. Seria inevitável uma reacção dos pilotos através do seu novo sindicato"", como refere o Cte E.L.

Também o Cte A.M. realça que ""com o sindicato devidamente formado, a folha de reivindicações preenchida e os objectivos delineados, as reuniões com o conselho de administração da empresa pareciam em nada resultar. O cenário de greve parecia cada vez mais próximo. Havia reuniões com a administração, escrevíamos sucessivas cartas, as tentativas de negociações eram várias! Mas o conselho de gerência não queria saber... E isto porquê? Porque na altura a situação, sob o ponto de vista político, era complicada de resolver, estava tudo em alvoroço, no rescaldo da revolução do 25 de Abril e, mais uma vez, a empresa reflectia esse clima de instabilidade""

A importância das Organizações Internacionais de Pilotos

Legalizado o SPAC, tornava-se imperiosa a sua rápida admissão na IFALPA – International Federation of Airline Pilots Associations, por se prever a importância do apoio desta organização nas lutas laborais que se avizinhavam.

O SPAC foi admitido na IFALPA durante a XXXII Conferência Anual, realizada em Brighton, Inglaterra, em Março de 1977, estando os pilotos portugueses representados pelos associados Jonh Casqueiro e Egídio Lopes, e em que o SPAC foi admitido como membro desta Federação, tendo sido expulso o SNPVAC. Uma decisão inédita e única até agora nos anais desta organização, cujo apoio foi essencial durante a greve.

Isto na sequência de contactos anteriores havidos em Madrid entre a IFALPA, OIP e o SPAC (associados Portas, Vieira da Silva e Egídio Lopes), em que o Cte Monterde da ASPLA- Associação Sindical dos Pilotos Espanhóis (agora SEPLA) e também vice-presidente da IFALPA e o Cte José Campoy, presidente da OIP- Organização Iberoamericana de Pilotos, vincaram a sua solidariedade e total apoio à causa dos pilotos portugueses.

Entretanto, segundo o Cte E.L., ""o Cte Monterde, depois de uma visita ao nosso sindicato publicou um interessante artigo na revista da associação sindical espanhol, que intitulou de "El fado português". Os pilotos espanhóis estavam muitoatentos ao que se passava em Portugal.""

A Primeira Greve dos Pilotos

A primeira paragem, depois de esgotadas todas as tentativas de solução e diálogo por parte do SPAC com o mesmo governo presidido pelo Dr. Mário Soares (Dr. Rui Vilar era o Ministro dos Transportes e Comunicações), surge após uma requisição civil imposta pelo Governo no início de Agosto de 1977, já no tempo da primeira direcção eleita, como refere o Cte E. L.:

""Os pilotos começaram por desencadear um slow down, isto é, trabalhar cumprindo escrupulosamente o acordo colectivo de trabalho e todas as regras e procedimentos operacionais. É nesta altura que o governo declara, então, um processo de requisição civil dos pilotos da TAP, sob o pretexto de estarem a sabotar a economia nacional. Depois de dez dias de requisição civil, o governo decide retirá-la, porque não surtia efeito. A televisão, rádio e jornais iam publicando a argumentação oficial, com pouca ou nenhuma atenção aos nossos comunicados"".

O Comunicado da Direcção do SPAC, de 11 de Agosto de 1977, serviu para prestar um esclarecimento público sobre a "recusa" do SPAC ao diálogo, conforme acusação do Ministério dos Transportes e Comunicações. Nesse comunicado destaca-se:

"Foi o Presidente do Conselho de Gerência da TAP que denunciou o ACT.

Foi o PCG da TAP que, arbitrariamente, interrompeu as negociações.

Foi o Ministro dos Transportes e Comunicações quem nos recusou por duas vezes o diálogo....

Foi o Conselho de Ministros, por proposta do MTC e a pedido do CG da TAP, que decretou a requisição civil dos pilotos, camuflando assim a manifesta incapacidade do Dr. Gomes Mota (PCG da TAP) para o diálogo e para solucionar os problemas que afectam a TAP."... etc

Continuando a descrição do Cte E.L.: ""a insatisfação dos pilotos mantinha-se, com a nítida sensação de que ninguém nos ligava nenhuma! Como o processo de requisição civil não tinha resultado, o passo seguinte do Conselho de Gerência da TAP, foi demitir o Director de Operações de Voo, Cte Hugo Damásio, nomeando comandantes mais antigos para funções de chefia. Os Ctes Anselmo Ribeiro e Braz de Oliveira, recusaram ocupar o respectivo cargo, tendo sido despedidos! Os Verificadores estavam todos ao lado do Director das Operações de Voo e do SPAC. Numa manobra aterrorizadora, foram instaurados processos de despedimento a mais 10 Verificadores de voo, dos quais fazia parte. Neste cenário, tornava-se inevitável uma reacção dos pilotos através do seu novo sindicato. O SPAC decretou, então, uma greve por tempo indeterminado até que o Director de Operações de Voo e os pilotos despedidos voltassem a ocupar as funções que tinham anteriormente. O governo decreta, de novo, uma requisição civil por 90 dias, podendo prolongar-se automaticamente. Não aceitámos esta imposição e decretámos uma greve total! Ao fim de três dias, chegou-se a um acordo com o governo e os pilotos voltaram a ocupar as suas funções. E

as negociações recomeçaram. O apoio internacional da IFALPA e da OIP foi muito importante e decisivo para que o CG da TAP e o Governo pudessem aquilatar a força que os pilotos tinham a nível mundial".

Outros episódios caricatos

A par destes acontecimentos, vários episódios preocupavam seriamente a classe de pilotos, cujo descontentamento crescente ajudava a reforçar a ideia de que os pilotos teriam que agir em uníssono.

A alienação dos 4 B747 em 1975/76 teve a conivência da Comissão de Trabalhadores (de tendências esquerdistas mais radicais) e o acordo do Departamento Comercial da empresa (até a Manutenção achava bem, desde que as revisões fossem feitas na TAP), porque já não seriam necessários para as carreiras de África. Esta decisão teve a forte oposição de muitos pilotos e de outros trabalhadores, tendo sido elaborado um documento por um grupo variado de trabalhadores, activado pelo Cte José Morbey, para demonstrar a rentabilidade dos mesmos, e que foi entregue no Conselho da Revolução. Também o DOV (Cte Hugo Damásio) apresentou um estudo do Gabinete de Estudos (Copil, Anjos) sobre uma possível operação rentável dos mesmos. Mas em vão!

O DOV tinha feito abortar uma hipótese de venda de B727/100 discutida em Conselho de Gerência.

Uma outra tentativa de venda de aviões B707 por parte do Conselho de Administração, é explicada pelo Cte E.L.: "Existiram vários episódios caricatos e incongruentes que iam aumentando o descontentamento de muitos pilotos e de outros trabalhadores da empresa, nomeadamente as vendas e tentativas de venda de aviões em 1975 e 1976. Em relação à alienação de B707, um grupo constituído por dois pilotos, dois responsáveis da Manutenção e um ou outro mecânico, reunia-se clandestinamente na cave da igreja de Moscavide, com a anuência do pároco, onde discutíamos vários assuntos, entre eles essa tentativa de venda. Numa dessas reuniões, estava presente um membro da nova Comissão de Trabalhadores, que afirmava: 'também querem vender os B707!'. O Cte José Morbey foi à Presidência da República (Gen. Costa Gomes) para dar conta de tal desiderato. O Cte Egídio Lopes dirigiu-se ao Gabinete do 1º Ministro (Gen. Vasco Gonçalves) com a mesma intenção, tendo sido igualmente informado o Maj. Melo Antunes. A nova CT, na posse destes documentos comprometedores, convocou um concorrido plenário de trabalhadores que se opôs a tais vendas! Esta posição do plenário e a pressão exigida para serem comprados os 2 B707 à FAP, são dos poucos exemplos conhecidos que podem ser apontados como convergência de esforços da maioria dos trabalhadores despidos de intenções políticas e ideológicas".

Pode dizer-se que os exemplos citados, na tentativa de se travar a venda de aviões, salvaram praticamente a destruição da TAP.

Em conclusão

As alterações políticas com o 25 de Abril e o ambiente empresarial na TAP reflectiam muita instabilidade e uma crescente hostilidade contra os pilotos por parte de estruturas sindicais e partidárias da época. Esta situação foi sendo sucessivamente agravada nos anos seguintes pela conduta dos conselhos de gerência da TAP, em que os episódios descritos, e outras situações conflituosas, em nada ajudaram à solução do conflito instalado. O descontentamento com as condições de trabalho e com as respectivas remunerações mantinham-se.

No rescaldo da revolução e não obstante toda a conjuntura adversa, o espírito entre pilotos era o de total união.

A adesão à greve foi em massa.

O impacto foi de tal ordem que se entrou, logo a seguir, numa negociação que há muito era exigida e desejável.

De certa forma, os pilotos foram pioneiros nesta forma de luta sem conivências políticas, partidárias e sindicais, contando apenas com a união da classe e com os apoios das organizações internacionais dos pilotos.

Num diferente contexto político, económico e social, esta primeira greve dos pilotos teve semelhantes bases reivindicativas às actuais: tempos de trabalho e condições salariais degradadas há vários anos.

Abaixo: possíveis documentos a ser publicados


Comunicado da TAP rectifica
alegações sobre sessão de M.T.A. na TAP

"Neste plenário fui ameaçado fisicamente com cadeiras, e um militante do MES-Movimento de Esquerda Socialista, veio dizer-me para me ausentar porque estavam a planear acertar contas comigo no final. Claro que fiquei".

Emblema do SPAC desde 1976.
"A simbologia da Esfera Armilar e da Cruz da Ordem de Cristo, intrínsecas a Portugal, abraçadas pelas asas dos pilotos portugueses".

Segurança de Voo e a Sociedade Civil

Acidente da Colgan Air

O acidente ocorrido em 12Fev.2009 com o avião Bombardier Q400 da Colgan Air (Flight 3407), durante a aproximação ao Aeroporto Internacional de Buffalo, Niagara (New York, USA) e que provocou a morte das 49 pessoas a bordo e outra no chão, já fez correr muita tinta e muita gente, e vai continuar a ser notícia nos próximos anos.

Com uma simples consulta na internet, poderão ficar a saber todos os pormenores, incluindo uma animação computorizada.

A NTSB - National Transportation Safety Board - apurou que a causa mais provável do acidente residiu na resposta inadequada do Cte quando o "stick shaker" foi activado, fazendo entrar o avião em perda aos 800'.

Como factores mais contributivos foi mencionada a falha da tripulação em monitorar a velocidade decrescente do avião, em que o Cte fez o "override" ao PA e puxou o avião até 31º de "pitch up" (em vez de baixar o nariz e meter motor, com a agravante do co-piloto subir os flaps), antes de mergulhar a 45º e enrolar a 46º. Tudo isto sem respeito pela filosofia do "sterile cockpit".

Enfim, uma actuação desastrosa (falha activa) por parte da tripulação, em que a fadiga e o stress se fizeram sentir, a par de procedimentos inadequados e de formação/qualificação deficiente por parte da Colgan Air *(falhas latentes operacionais e organizacionais)*.

Acidente do Colgan Air flight 3407, a Dash 8-Q400

A NTSB enviou várias recomendações de segurança relacionadas com este acidente para a FAA, sem deixar de mencionar falhas de regulamentação e de supervisão por parte desta organização *(falhas latentes regulamentares)*, cuja missão se resume na "prestação do mais seguro e eficiente sistema aeroespacial do mundo".

Em Março de 2009, os investigadores da NTSB concluíram que as condições de gelo encontradas, estando o anti-ice ligado, não teriam influenciado sobremaneira o acidente.

Facilmente se descobriu que o Cte já tinha falhado vários testes na sua carreira e que não teve treino adequado para responder às circunstâncias que conduziram ao acidente, designadamente em recuperação de perdas. O treino dos pilotos limitava-se à leitura do Manual, deficiente neste capítulo de perdas, e a verem um vídeo *(falhas sistémicas)*.

Adicionalmente, a co-piloto, de 24 anos de idade, estava com um forte constipação e com pouco descanso. Na noite anterior ao acidente voou como passageira desde Seattle, onde vivia com os pais, até Memphis, para mudar de avião até Newark e iniciar o voo às 21:20 horas.

(o seu ordenado anual era 16.254 US$, podendo subir até aos 24.000 US$ com horas extra a 23 US$ cada. A Colgan Air não pagava quartos de hotel em rotações voluntárias).

Nos dois primeiros dias, a Colgan Air lançou todas as culpas para os pilotos.

CRM – Cockpit/Crew/ Corporate Resources Management ?

Por outro lado, na leitura das várias notícias e informações sobre este acidente, não me apercebi da existência de cursos de CRM nesta empresa. O que se passou na cabina de pilotagem é a antítese do que é preconizado em termos de vigilância/consciência situacional, comunicação, liderança, gestão da carga de trabalho e do stress, tomadas de decisão e trabalho de equipa. Mas a actuação da tripulação foi certamente muito influenciada pelas falhas latentes envolventes e por uma cultura empresarial aparentemente mais apostada na exploração/lucro do que na segurança de pessoas e bens.

Voos regionais

Este acidente veio chamar a atenção para um certo "perigo" escondido nos voos regionais dos EUA.

Neste país, os voos regionais atingem mais de 50% de todos os voos internos, transportando 22% do total de passageiros, em que 73% dos aeroportos americanos são servidos apenas por voos regionais.

Uma análise estatística e de avaliação de risco dos acidentes fatais, indicia que podem existir duas vezes mais probabilidades de haver um acidente nos voos regionais nos EUA do que nas grandes companhias, com idêntica proporcionalidade do "rate" de erros cometidos pelos pilotos regionais. Uma situação que não diverge muito do que se passa noutras partes do mundo.

Nos EUA há quem tente explicar esta situação com a desregulamentação iniciada no tempo do Presidente Carter e acelerada com Reagon, que resultou no sistema de "hub and spoke": as grandes companhias a fazerem os voos de longo curso e as regionais a ficar com os voos mais pequenos, certamente por razões económicas e com todas as consequências derivadas, incluindo alguma derrapagem na fiscalização dos "standards" da segurança.

A Sociedade Civil

As famílias das vítimas do Colgan Air aperceberam-se do elevado número de acidentes da aviação regional em comparação com a aviação comercial, e cedo se associaram na National Air Diaster Alliance/Foundation, criada em 1995 pelos sobreviventes e familiares das vítimas de acidentes aéreos.

Começaram por lançar mão da lista "most wanted" e de recomendações de segurança da NASA, a ganhar pó há vários anos, e que inclula mais e melhor treino dos pilotos. Igualmente "descobriram" que a FAA andava há cerca de 20 anos a empatar a questão da fadiga dos pilotos.

A análise sobre custo-benefício teria convencido os familiares das vítimas que seria mais barato para as companhias regionais pagarem os seguros de responsabilidade civil e deixar as pessoas morrer, do que investirem em sistemas de segurança operacional (safety).

Mas enquanto as companhias recebiam os prémios de seguro em poucas semanas, os familiares esperariam anos pela chegada do cheque. E como não podiam processar legalmente como grupo, cada família teve que arranjar o seu advogado, com todas as resistências e artifício dos seguros em sacudirem "a água do capote".

Na perspectiva desta "aliança", a segurança era posta em causa, entre outras razões, porque eram requeridas apenas 250 horas de voo para os pilotos regionais, quando as grandes companhias exigiam um mínimo 1.500 horas.

Também compreenderam como as maiores companhias subcontratavam as regionais para voos mais curtos, colocando mesmo o seu nome nos aviões e nos bilhetes, mas nos contractos firmados estavam isentos de responsabilidade legal!

Simultaneamente, os familiares das vítimas, divididos em grupos, desenvolveram uma intensa actividade de difíceis contactos com a Colgan Air e com políticos, a começar pelo Senador Ben Nelson, do Nebrasca. Foram estendendo esses contactos a várias dezenas congressistas e senadores, passando pelo Senate Aviation Committe. (Por curiosidade, Beverly Eckert, uma das vítimas, tinha sido recebida há poucos dias por Obama, na qualidade de advogada, activista, "co-chair" e porta-voz do "9/11 Family Steering Committee". Estava a caminho de Buffalo para celebrar o aniversário do marido, morto no ataque às Torres Gémeas, e entregar uma bolsa de estudos em sua memória. Factos que enfatizaram o mediatismo provocado pelo acidente).

Após um complicado processo de avanços e recuos, com senadores e a FAA à mistura, as principais "exigências" das famílias foram aprovadas pelo Congresso.

James Oberstar, congressista do Minesota, que preside ao US House Committe on Transportation and Infrastruture, disse tratar-se de "a citizen triumph", afinal, uma vitória da sociedade civil.

Pilotos, experiência de voo e aviação regional

No dia 01 de Agosto passado a nova lei foi assinada pelo Presidente Obama que, entre algumas disposições positivas e outras tardias, requer que os pilotos da Parte 121 das FARs (US Federal Aviation Regulations) tenham um certificado ATP - Airline Transport Pilot -, apenas passado a quem tiver pelo menos 1.500 horas de voo. Provisão que entrará em vigor em Agosto de 2013.

Curiosamente a co-piloto do voo em questão tinha menos de 1500 horas quando entrou para a empresa. Mas já tinha 2.244 horas no dia do acidente. Afinal é apenas uma questão de horas?

A aviação regional (também executiva e "business") tem sido a principal oportunidade para os pilotos não militares ganharem experiência.

Tendo por base as encomendas dos aviões, a Boeing prevê uma necessidade de cerca de 450.000 pilotos de linha aérea nos próximos 20 anos (112.000 nos EUA e 97.000 na Europa), uma estimativa que preocupa a IATA, a FAA e a própria IFALPA, agravada agora com esta lei americana.

Depois de saírem das escolas, os candidatos à aviação regional nos EUA (mínimo de 250 horas) tinham hipótese de fazer as horas em falta como instrutores das inúmeras escolas e numa aviação ligeira comercial muito desenvolvida.

Como vão completar as 1.500 horas? Com a dinâmica da indústria aeronáutica e da aviação geral nos EUA certamente encontrarão algumas soluções.

Todavia, quero crer que algo mais terá que ser regulamentado para creditar uma parte das horas de voo reais através de uma melhoria na formação académica e de treinos de simulador/ qualificações mais rigorosos. Pelo menos numa tentativa de aproximação das 750 horas de voo que a FAA tinha proposto. Todos sabemos que quantidade não significa necessariamente qualidade, capacidade ou competência.

E se esta "moda" das 1.500 horas pega na Europa? (certamente os EUA não deixarão de pressionar nesse sentido!).

Muitas companhias europeias têm seleccionado mais facilmente pilotos ab initio (também tem a ver com as ondulações da oferta e procura). Posso afirmar, por experiência, que as regras, conteúdos e os exames teóricos ATPL (A) e (H) da JAA/EASA, têm garantido, nos últimos anos, uma formação de melhor qualidade na Europa. E que muitas companhias de aviação europeias realizam cursos de formação e qualificação bem estruturados e com qualidade versus segurança. (Mas nem todas! O oportunismo e as poupanças à custa da segurança campeiam por todo o lado!).

Licenças MPL *versus* Horas de Voo

A qualificação MPL - Multi-crew Pilot Licence -, reconhecida pela ICAO e JAR/FCL em finais de 2006, tem por objectivo a preparação dos candidatos para o lugar da direita dos aviões das companhias comerciais, em vez da preparação tradicional mais virada

para as capacidades e habilidades individuais. Faz-se um maior uso de simuladores, adoptam-se métodos de "competency-based-training", com a aplicação de Factores Humanos e de TEM (Threat and Error Management) em todas as fases do treino.

Este novo tipo de formação de pilotos, aliado a razões essencialmente economicistas, visa uma diminuição, para cerca de metade, das horas de voo de instrução feitas nos aviões.

Esta orientação já foi aceite por companhias de alguns países: Alemanha, China, Canadá, Filipinas e Singapura, mas em que os pilotos são especificamente treinados e qualificados para aviões dessas empresas e para funções a bordo bem definidas.

Mas não deixa de ser curioso constatar que os pilotos qualificados em MPL, em 2007, para a companhia dinamarquesa Sterling Airlines, ficaram no desemprego quando esta companhia faliu, porque não foram aceites pelas empresas a que depois concorreram!

Afinal em que ficamos com estas contradições acerca da experiência adquirida com as horas de voo? Diminuem-se ou aumentam-se?

Portugal e a Aviação

E se a onda das 1.500 horas (ou mesmo inferiores) chega a Portugal, com uma aviação geral incipiente?

Onde ganharão experiência os pilotos recem saídos das escolas?

Haverá algum candidato a piloto nestas circunstâncias?

É óbvio, para qualquer piloto, que os investimentos devem ser mais canalizados para uma selecção adequada e para uma formação/treinos devidamente actualizados e supervisados, tendo em atenção a constante evolução das máquinas voadoras e do controlo do espaço aéreo.

Estou esperançado que os pilotos, através das suas principais organizações (IFALPA e ECA) possam pôr um pouco de ordem nestas incongruências e em iniciativas mais ou menos politizadas, a coberto ou não da sociedade civil.

Todas as achegas para a melhoria da segurança de voo são sempre bem-vindas, mas os exageros podem fazer "virar o feitiço contra o feiticeiro"!

Egídio Lopes

Egídio Lopes

Air France Flight 447

Um piloto reformado há 11 anos e que nunca voou Airbus, tem alguma coisa a dizer sobre este acidente?

Porque não?
Pilotei durante uns minutos um A320 quando estes aviões chegaram à TAP, sem dificuldade como qualquer outro ex-piloto de caça o teria feito.
Por leituras diversas e em conversas com colegas, tentei tomar conhecimento das diferenças e inovações tecnológicas relativamente ao B737/300.

O acidente de Estrasburgo
(20Jan.1992)
Essa curiosidade aumentou quando posteriormente assisti na APPLA a uma exposição de um engenheiro da Airbus, em que afirmou ser "pilot error" a causa do acidente do voo Air Inter 148 *(o A320 colidiu com os montes Vosges perto do monte de Sainte-Odile, durante uma "circling" no Aeroporto de Estrasburgo).*
Era o único piloto não"airbus" na sala.
"You must be kidding, because the remote reason is, in my opinion, an autopilot conception error", ripostei a certa altura da sua exposição, o que irritou o apresentador.
Apenas acrescentei: então porque é que depois do acidente o piloto automático do A320 é modificado para que a "Vertical Speed setting" passe a ser introduzida por um número de 4 dígitos, para prevenir a confusão com o modo de "Flight Path Angle"? *(os pilotos teriam deixado o piloto automático em VS mode em vez do FPA mode, e introduziram "33" para um ângulo de descida de "3.3").*
Foi um erro típico de concepção, associado a uma certa falta de familiarização, de treino e distracção dos pilotos com a então sofisticada computorização dos sistemas.
É claro que houve outros factores que concorreram para este acidente, como a inexistência de GPWS por razões económicas associadas à concorrência do TGV, pelo que os pilotos eram encorajados a voar a velocidades elevadas a baixas altitudes *(350Kts abaixo de 10.000' em vez dos usuais 250 kts)*, etc.

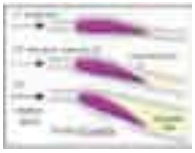
Vulnerabilidades
Vulnerabilidades e desafios duma automação (independentemente dos tipos de aeronaves e construtores) que têm continuado ao longo dos anos e que vários acidentes têm patenteado, não obstante as novas tecnologias terem introduzido uma maior eficiência e segurança de voo.

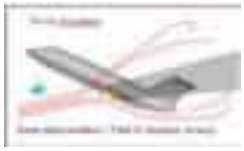
Informações a conta gotas
Tenho seguido de perto, certamente como a maioria dos pilotos, as informações e o "passar de bola" ou "chutar para o lado" das causas e complexidades do acidente do AF447 por parte dos vários interesses em jogo.
Tentei colocar-me no lugar dos pilotos durante os cerca de 4 minutos em que lutaram para controlar a situação.

Um exemplo da SATA Açores
Ocorreu-me então um exemplo passado com o Cte Chitas de Brito quando foi piloto chefe da SATA Açores (DH-104 Dove e DC-3), algures na década de 60.
Estava no seu gabinete sentado à secretária, com os olhos fechados e os pés apoiados na mesma (à americana!) quando passou no corredor o
senhor Medeiros e Almeida, então director da companhia.
"Então a dormir uma sestazinha, senhor comandante" ?!
"Não senhor director, estou aqui concentrado a zelar pela sua segurança e dos passageiros quando voam comigo"!
"Ah, sim"?
"É verdade, estou de olhos fechados a imaginar situações difíceis que possam ocorrer nos voos entre as ilhas e a tentar encontrar as melhores soluções".
Não havia simuladores na SATA, nem em muitas das Companhias Aéreas na altura, mas a maioria dos pilotos não deixava de ter sentido de disciplina operacional, de responsabilidade e motivação (devoção), neste caso aliados a uma simulação mental introspectiva e consciente, adaptada ao avião e às circunstâncias locais.
Mesmo os simuladores actuais não devem dispensar este tipo de projecção mental preditiva, ao dispor de cada um e sem custos adicionais.

Air France Flight 447 (1 June 2009)
Foi este tipo de simulação mental que tentei fazer ao imaginar-me no lugar do(s) piloto(s) do AF447.
O "auto-pilot" e o "auto-thrust" do avião desengataram, tal como foram concebidos, na sequência de uma variação de velocidade por provável formação de gelo no sistema "pitot", o que inibiu a protecção automática do ângulo de ataque - "flight envelope" e passou a "alternate law".
Senti alguma dificuldade em colocar-me na posição do piloto aos comandos do avião, a meter motor, com uma pilotagem errática, a puxar o nariz do avião com aviso contínuo de perda e a ganhar altitude (35.000' para 37.500'), com a agravante das indicações de velocidade não fiáveis.
Tive que me mentalizar para a falta de treino de perdas em altitude e uma certa inabilidade em pilotagem manual a essa altitude, a par de alguma confusão ou menor conhecimento da operação em "alternate law" e, quiçá, da performance do avião na situação presente.
Alguma desorientação inicial encaminhou-se rapidamente para uma ansiedade crescente, quando comecei a imaginar/sentir os efeitos simultâneos de turbulência, dentro de nuvens,

em voo nocturno e a ausência do Cte. (meios envolventes exteriores e interiores).
A ansiedade evoluiu para alguma desorganização mental quando ao fim de algum tempo (uma eternidade de 54 segundos!) a tentar corrigir a situação, se deu início a uma intermitência do aviso sonoro, durante mais 3 minutos. Essa desorganização aproximou-se de um certo pânico, porque tudo me levaria a crer que quando o aviso se calava estaria a sair da perda. Poderá não ter havido uma percepção da grande razão de descida do avião (mais de 10.000'/minuto, já com motores em "idle" no final).
O avião nunca saiu da perda.
Afinal o alarme parava se a velocidade era inválida (devido aos grandes ângulos de ataque) e soava quando a velocidade se tornava válida, o que corresponde ao "alternate law", em que o aviso do alarme de perda deixou de estar protegido pelo ângulo de ataque (lei normal) e passou a ser comandado pelas indicações de velocidade (uma contradição com a tradicional recuperação das perdas).





Será que os pilotos não se aperceberam (ou desconheciam?) que a lógica do sistema de aviso de perda em altitude com grandes ângulos de ataque, só possível em "alternate law" (nunca testada, nem expectável), os empurrava para decisões erradas.
É claro que há outros aspectos e factores em causa, que vão requerer uma aproximação multidisciplinar, como a ida do Cte. para descansar com as previsões meteorológicas anunciadas e sem um "briefing" adequado, a que se juntou a decisão incompreensível de não se ter sentado logo aos comandos do avião quando tardiamente regressou ao cockpit, ainda nos 35.000' e com as intermitências do alarme de perdas (opiniões pessoais).

Que tipo de Falhas?
Aguardam-se com algum interesse as conclusões dos Grupos de Trabalho sobre Sistemas e Factores Humanos, entretanto criados.
Não estão em causa apenas as vulnerabilidades e desafios duma automação em constante evolução e que se pretende cada vez mais fiável, mas também o desconhecimento do funcionamento de determinados sistemas, para além dos procedimentos e do que é visualizado nos painéis ou ouvido nos alarmes sonoros.
Sabe-se mais ou menos o que terá acontecido, como em muitos outros acidentes. Mas **porquê**?
Na minha opinião, nunca será de excluir, como falha latente, a influência da Cultura Organizacional (operacional) das empresas em qualquer incidente ou acidente que envolva aeronaves. Pena que não tenham constituído também um GT ou uma auditoria independente sobre este tema, analisando também eventuais causas latentes que poderiam ter influenciado o acidente ocorrido com um A340-300 em Toronto, no dia 2 de Agosto de 2005, (AF 358).

Air France vôo 358

O relatório Colin sobre este acidente, curiosamente feito pelo piloto-chefe do B777, insistiu nos erros dos pilotos, mas perdeu de vista até que ponto o ambiente cultural/operacional poderia (ou não) ter influenciado as decisões tomadas.
A tripulação neste caso forçou, ou não, uma aproximação instável, com combustível reduzido, no meio de uma trovoada severa, ventos fortes, chuva e baixa visibilidade, tendo aterrado comprido e saído da pista? Foi o primeiro avião a aterrar depois do aeroporto ter estado fechado devido a mau tempo, com outros voos a alternar, etc.

Outros acidentes
Ocorreu uma série de acidentes nos últimos anos, em que os pilotos não conseguiram recuperar manualmente o controlo dos aviões em situações mais críticas ou anormais (falta de proficiência versus perda de consciência posicional/situacional = CFIT).
Em que medida o treino e refúgio sistemáticos na automação podem concorrer para a inabilidade da pilotagem manual?
A automação não é uma panaceia contra todos os "males", nem torna os pilotos infalíveis.
O acidente com o AF447 é mais um caso, entre tantos outros, em que estão em causa: a interacção entre tripulantes e a interacção tripulação-sistemas-máquina-meios envolventes (interiores e exteriores ao avião).

"Axiomas" pessoais
Todo este arrazoado me leva a 3 três "axiomas" pessoais, ainda não desactualizados, que tenho divulgado ao longo de anos em vários cursos de CRM e outros, e de diversas apresentações:

1. Não há CRM que valha, sem disciplina operacional, conhecimento e cumprimento rigoroso dos SOP e das regras de voo, e execução correcta das manobras de voo.
2. A segurança (safety) é mais do que uma religião. Em crenças religiosas, ainda se pode dar lugar a agnósticos ou ateus. Na segurança, ou se acredita ou, então, será melhor mudar de profissão ou de área de actividade.
3. Em termos de segurança, depois de uma boa selecção e formação, as três coisas mais importantes são: treino, treino e treino.

Acabo com outro "axioma": experiência é o processo de aprender com os próprios erros. Sabedoria é aprender com os erros dos outros

Bons treinos e aproximações estabilizadas

[1] "Safety", na indústria aeronáutica, diz respeito à segurança operacional de várias profissões e actividades (construtores, voo, operadores aeroportuários, ATC, manutenção, etc). Actualmente, todos os que estão obrigados a implementarem um Safety Management System.

AVIAÇÃO CIVIL
UM PAÍS À DERIVA

Não tem existido, ao longo dos tempos, uma visão estratégica para a aviação civil comercial em Portugal. Nos restantes setores: aviação ligeira, executiva, helicópteros, salvamento e luta contra incêndios, a deriva foi ainda maior. O Controlo de Espaço Aéreo não faz parte deste artigo. Apenas alguns exemplos, muito sumários, elucidativos do título

Egídio Lopes

GESTÃO DA TAP Muitas loas se têm cantado a propósito da gestão da TAP nos anos que antecederam 1974. Tratava-se, sobretudo, de comprar aviões e aproveitar o monopólio das carreiras de África. Muito mais fácil do que nas décadas que se seguiram, com concorrência crescente e depois sem apoios governamentais.

Até ao ano 2000 sucederam-se gestores públicos, de índole partidária, a maior parte com um conhecimento muito reduzido da aviação civil e da gestão aeronáutica. Um inconsistente caminhar com rumos pouco definidos, até contraditórios, ao sabor dos ventos políticos e interesses pontuais.

A chegada de gestores profissionais brasileiros com competências aeronáuticas trouxe outra visão e desenvolvimento à companhia. Mas não há bela sem senão! A compra da VEM-Varig Engenharia e Manutenção no Brasil, aparentemente promissora, transformou-se num negócio ruinoso. Quais os verdadeiros prejuízos? Será uma das razões para a inclinação da privatização a favor de interesses brasileiros (latino-americanos)? Do mal, o menos! Mas a questão/dúvida, que depende de terceiros, estará certamente relacionada com a próxima fusão da TAM brasileira (star alliance) com a Lan Chile (oneworld), que está na fase final de criação da LATAM Airlines Group. Em que aliança vai ficar?

OPERAÇÕES E SEGURANÇA DE VOO Durante os primeiros anos da TAP, um grupo de pilotos, «Os Onze de Inglaterra», na maioria oriundos da Aeronáutica Militar e Naval, perante três acidentes com aviões Dakota em voos de treino, em 1948, sendo um fatal, criou os alicerces verdadeiramente estratégicos da aviação civil até aos dias de hoje, em termos de segurança. Tratou-se da implantação de uma política operacional, baseada na disciplina, formação e sentido de responsabilidade, que ainda perdura e que nem os desvarios do PREC e anos subsequentes conseguiram destruir.

O INAC CHEGA AOS DIAS DE HOJE COM DIMINUTOS QUADROS EXPERIENTES E QUALIFICADOS

Privatização da TAP Privatiza-se a TAP! Porquê e para quê? O mesmo acionista não privatiza a SATA?!O Transporte Aéreo da TAP (ainda com lucros) e correspondentes *slots* são apetecíveis. E o resto da companhia? A criação da Iberia Express (uma premonição para a TAP) e o reforço do *hub* de Madrid, com o atual congestionamento de Heathrow, fazem soar o alarme: de Espanha, com o apoio da nossa velha(ca) aliada, «nem bons ventos nem bons casamentos»! Mas Lufthansa, Air France, KLM, e outras empresas, tanto da star alliance como da oneworld, estão a criar um novo modelo de exploração com as suas próprias *low cost*, de modo a combater os prejuízos nas rotas europeias, provocados essencialmente pela concorrência das *low cost* já instaladas. O que vai acontecer à TAP e ao atual aeroporto de Lisboa?

Entidades aeronáuticas Durante décadas, a ex-DGAC - Direção-Geral da Avião Civil (INAC - Instituto Nacional da Aviação Civil depois de 1998) foi cumprindo o seu papel, com muita dificuldade e deficiências, mais por empenhamento de responsáveis e funcionários do que por políticas consistentes ou normas instituídas. A regulamentação nacional era escassa e avulsa (claro que havia os anexos da ICAO, nem sempre cumpridos!). O único Regulamento de Navegação Aérea que vigorava, em teoria, datava de 1933, assinado pelo marechal Óscar Carmona! Campeões do mais velho e obsoleto regulamento do mundo numa área de atividade com evolução exponencial! Por exemplo, a CAA inglesa (UK Civil Aviation Authority) tem mais de 200 manuais, que cobrem todas as atividades da aviação civil. Está tudo escrito e regulamentado.

O desfasamento em relação ao mundo mais civilizado, aeronauticamente falando, só começou a ser atenuado com o gradual cumprimento obrigatório de diretivas e requisitos europeus (JAA – Joint Aviation Authorities, agora EASA – European Aviation Safety Agency).

Por outro lado, o INAC regulava, fiscalizava e investigava (juiz e réu em causa própria) até à recente separação do GPIIA – Gabinete de Prevenção e Investigação de Acidentes com Aeronaves. Mais uma imposição do exterior, e tardia! O INAC chega aos dias de hoje com diminutos quadros experientes e qualificados para fazer face aos requisitos europeus.

Aeroportos A ANA, nos últimos anos, com os recursos e meios disponíveis, tem feito melhorias muito significativas no lado de terra dos aeroportos e tem operacionalizado o lado ar na medida do possível, não obstante algumas limitações infraestruturais.

Na atualidade, em termos de segurança (*safety* e *security*), os aeroportos nacionais ombreiam com os mais evoluídos na Europa. É a altura ideal para se «vender o ouro ao bandido»!

Não se privatiza (ainda?) a ANAM (Aeroportos da Madeira). Mas privatiza-se a ANA, que inclui quatro aeroportos dos Açores. Porquê? Quem vai garantir a atual qualidade de serviços e idêntica operacionalidade nos aeroportos deficitários, designadamente os açorianos?

Aeroporto da Madeira. Foi preciso ocorrer um acidente (TAP – nov. 1977) em que a degradação da pista foi um fator contributivo, potenciador da hidroplanagem, para se apressarem então as obras de repavimento da pista e de outras melhorias operacionais há muito reclamadas (sem incluir o aumento futuro).

A operação nesta pista, com chuva forte, de noite e com ajudas de rádio incipientes, não era permitida. Foram, sobretudo, as fortes pressões locais, sociais e políticas, e o correspondente temor do continente durante o PREC, que acabaram por obrigar a TAP a abrir mão dessa limitação (segurança) operacional.

Aeroporto de Lisboa Aeroporto aberto ao tráfego em 1942, com sucessivas obras de remodelação e ampliação, enquanto a cidade crescia desordenadamente à volta do mesmo. No início da década de 80, um projeto global elaborado pela IATA, em consonância com a então Empresa Pública Aeroportos e Navegação Aérea, que previa já a entrada de Portugal na CEE, foi liminarmente chumbado pelas altas instâncias. Deu-se preferência à remodelação, ainda em curso, do velho e obsoleto terminal. E nessa altura fez-se uma tentativa de encerrar a pista 36, com a oposição, devidamente fundamentada, das organizações de pilotos e das companhias aéreas (IATA). Desse projeto aproveitou-se, pelo menos, a ideia da construção do novo terminal de carga no lado poente do aeroporto. As obras feitas nos últimos anos no lado de terra e no lado ar têm otimizado a capacidade e valências do aeroporto, não obstante todos os estrangulamentos conhecidos. A dar lucro, com tantos investimentos e com o novo aeroporto atirado para as 'calendas gregas' (mera coincidência ▸

com a situação grega!), não deixa de ser apetecível! Mas para quem e com que perspetivas de utilização?

Periódica e oportunistamente, tem vindo à baila a hipotética construção de um caminho de rolagem paralelo à pista principal (03/21), que já devia existir há mais de três décadas e que os sempre reivindicaram, tendo a APPLA apresentado um projeto nesse sentido. Será que vai continuar a insistir-se na destruição da pista 35, mesmo antes da construção desse caminho, deixando também o aeroporto sem a pista mais segura com ventos fortes predominantes do norte?

Aeroporto do Porto O aeroporto do Porto tem sido reconhecido internacionalmente pela qualidade das suas recentes instalações e do seu serviço.

Sob o ponto de vista operacional, parece ter-se esquecido que falta um caminho de rolagem paralelo a toda a extensão da pista, necessário há décadas e com velhas promessas de construção para calar as bocas. A existência de um perigo latente *(hot spot)* na intersecção do atual caminho de rolagem para se entrar quase a meio da pista limita o número de movimentos de aviões e é potenciador de acidentes (incursões na pista). Querem fazer deste aeroporto um *hub* com tais restrições operacionais?

Aeroporto de Beja Porque foi construído? Aeroporto para empresas *low cost?* Quem pagaria a essas empresas os custos da distância ao Algarve e a Lisboa, além do tempo perdido nos percursos? Complemento do aeroporto de Lisboa, com acessibilidade rodoviária a 180 km de distância? Capacidade turística local para justificar a sua exploração? Etc.

Enfim, a ANA lá recebeu ordens para ficar com este elefantezinho branco nos braços, certamente porque a empresa dá lucros e, assim, nem dá muito nas vistas. Faz parte do pacote da privatização?

Novo aeroporto Tanto tempo se perdeu com várias localizações! Ao sabor de ventos e interesses encapotados. Porque não foi libertada a área militar de Alcochete em devido tempo? Por esse Alentejo fora havia (e há) terrenos adequados para a carreira de tiro das aeronaves! Sendo uma área militar, não atraía os interesses privados!

Na década de 80, um consórcio nacional e internacional (fiz parte como consultor operacional local e a título individual) altamente experiente e qualificado chumbou o projeto da Ota… praticamente em todas as vertentes, a favor de Rio Frio. Por imposições superiores, foi logo comunicado ao grupo para esquecerem Rio Frio e se dedicarem apenas ao projeto da Ota! Depois foi o que se viu! Ziguezagues, uns a seguir aos outros, ficando para a história o patético *«jamais»!* O País devia ter agora (ou em fase de construção gradual adiantada) um aeroporto que permitisse um posicionamento geoestratégico do País, o crescimento da TAP e ser um *hub* internacional de «longo curso - longo curso», talvez a melhor forma de captar o interesse das companhias aéreas dos Emirados Árabes e/ou da China na privatização da TAP.

Faltou uma visão/política de aviação de longo prazo aos sucessivos governos (e grupos de pressão) para a construção do novo aeroporto. E ficaram toldados no discernimento e no estabelecimento de prioridades quando misturaram a construção do novo aeroporto com o TGV. Em termos de aviação civil, foram tempos perdidos que não têm recuperação.

O atual Aeroporto da Portela só serve para *hub* de «pequeno/médio curso - longo curso», cada vez mais restringido na sua capacidade pela ocupação e facilidades dadas às operadoras *low cost.*

Companhias *low cost* O anterior governo embandeirou em arco com o enganoso investimento de 800 milhões da EasyJet no País. Onde foram investidos? Só poderiam estar a referir-se ao valor dos aviões e aos custos das tripulações que pertencem a essa empresa! Que agora veio a ocupar, com exclusividade, o Terminal 2 do Aeroporto da Portela, onde os passageiros começaram a ir a pé para os aviões. Antes, a TAP tinha que pagar a utilização de autocarros! Que taxas reais paga esta *low cost* em comparação com a TAP? Foram atribuídas facilidades e subsídios? Por quem e de que forma? Porque não são conhecidos? E, já agora, qual a situação da TAP em relação à Ryanair, no Porto? A ser verdade, e apenas por estas razões, o País e as taxas da companhia nacional estarão a patrocinar uma concorrência desleal à TAP.

O ATUAL AEROPORTO DA PORTELA SÓ SERVE PARA HUB DE «PEQUENO/ MÉDIO CURSO - LONGO CURSO», RESTRINGIDO PELAS FACILIDADES DADAS ÀS LOW COST

Antes da recuperação do projeto Portela + 1, devia estar garantido que todas as companhias *low cost* seriam obrigadas a operar nesse aeroporto ' + 1'. Tinha que ser o ponto de partida. Será que vamos ceder às cirúrgicas ameaças da presidente da EasyJet para permanecer na Portela? E o que se vai passar com as restantes *low cost?*

Aparentemente, tudo leva a crer que as *low cost* vão ganhar e se vai ficar apenas pelo Aeroporto da Portela, com o *taxiway* paralelo (embora não total) projetado para os próximos anos. Tudo a reboque dos acontecimentos e da crise! Os pilotos andaram a «falar para o(s) boneco(s)» durante três décadas! E aproveitar-se-á para encerrar a pista 35 e aumentar as áreas de estacionamento! Será esta a última (in)decisão?

Em que País estamos?

Não é só a aviação civil que tem andado à deriva! Continuaremos a ser um País que não consegue encontrar-se?!

01 maio 2012

Egídio Lopes

Estatuto do Comandante de Aeronave
"O seu a seu dono"

Numa feliz iniciativa de Ciclo de Seminários promovidos pela APPLA /U. Lusófona, teve lugar no dia 26 de Junho um seminário subordinado ao tema "O Estatuto do Comandante de Aeronave: Poderes públicos numa perspectiva de segurança", com intervenções da Drª Ilda Ferreira (ULHT), Cte Carlos Leitão (jurista) e Cte Miguel Silveira (docente da ULHT).

Não obstante o interesse destas matérias para a profissão de piloto, mesmo sendo gratuito, é desmotivador e incompreensível a ínfima presença de pilotos de companhias aéreas.

A Drª Ilda Ferreira, ao longo da sua interessante apresentação, referiu-se ao Estatuto de Comandante de Aeronave como sendo inédito.

Durante o debate tive oportunidade de prestar alguns esclarecimentos sobre o aparecimento e história do Estatuto de Comandante, que os presentes desconheciam.

Até à publicação deste Estatuto em Portugal em 1984, vigoravam apenas as normas espalhadas por variada regulamentação internacional e o nosso vetusto Regulamento de Navegação Aérea, promulgado em 1930 pelo então Presidente da República, General António Óscar Fragoso Carmona (PR da República de 1926/51 e Marechal em 1947) e que ainda andava a bordo dos aviões!

Era o mais antigo e obsoleto regulamento em vigor na Europa e na América Latina. Certamente também em todo o mundo!

Discussão do Estatuto no seio da OIP - Organização Ibero-americana de Pilotos.

O estatuto nasceu no âmbito do "Instituto Iberoamericano de Derecho Aeronáutico y del Espacio y de la Aviación Comercial" de Espanha, sob a presidência do Dr. Enrique Mapelli López.

Nesse âmbito participaram também alguns pilotos espanhóis, simultaneamente juristas, com destaque para o Cte Indalécio Rego, figura carismática da aviação civil espanhola, e Cte Antonio Cembranos, coordenador do Comité legal e laboral da OIP.

Durante o Congresso da OIP em Santiago do Chile, em Novembro de 1977, o Cte Rego, aproveitando um voo com estadia nessa cidade, fez uma breve apresentação do Estatuto para todos os membros dessa organização. Estive presente, ainda na qualidade de observador do SPAC[ii].

O Estatuto foi debatido em pormenor nos dois anos seguintes no Comité referido, em que tive o privilégio de participar.

Sofreu ligeiras alterações, havendo a preocupação do texto ser bem aceite e compreendido pelos diversos países de língua espanhola e portuguesa. Não esqueço as tiradas linguísticas do Cte Arrudão, representante do Sindicato Nacional dos Aeronautas do Brasil!

CLAUSURA CONGRESO DE PILOTOS.— Representantes de todos los países iberoamericanos, lo mismo que de España y Portugal, y delegados de otras naciones, asistieron a las discusiones de varios puntos para resolver problemas afrontados por los pilotos aviadores. El VII Congreso Iberoamericano clausura este día con actos especiales. (Foto de Morales).

No VII Congresso da OIP, realizado em El Salvador, Jan.1979, teve lugar a primeira discussão sobre o Estatuto. Na 1ª fila, da esquerda pela direita, Ctes António Cembranos e Corrugedo do SEPLA, este eleito Presidente da OIP. Na fila de trás, da esq. para a dir., os representantes do SPAC: Ctes Souto e Egídio Lopes.

Por iniciativa do Gabinete Jurídico do IPA - PA, [illegible] em [illegible] 1981, [illegible] das obrigações que [illegible] sobre o [illegible] por um método [illegible] da OTA, tendo como modelo a Firma [illegible], nos que não [illegible] da [illegible].

Estatuto de Comandante em Portugal

Tendo [illegible] sua inserção na lei portuguesa [illegible] um grupo de trabalho (associados [illegible] Lopes, [illegible] Sá Barroso e [illegible]), este recém-acabado em [illegible] do Dr. [illegible] Vasconcelos [illegible] advogado do SPAC, para introduzirem as alterações necessárias no Projecto do Estatuto de Comandante de Aeronave com pedido de publicação [illegible] a forma de Decreto-Lei, na DGAC e Ministério [illegible].

[illegible] trabalho [illegible] [illegible], o que [illegible] a jurisprudência nacional.

Apesar [illegible] relativo [illegible] governo [illegible], o Estatuto foi finalmente promulgado como Decreto-Lei nº 21/84, [illegible] 13 de Fevereiro, pelo então [illegible] Gen. Ramalho Eanes, depois de [illegible] em Conselho de Ministros do governo do Dr. Mário Soares.

Primeira aplicação do Estatuto em tribunal

[illegible] foi [illegible] usado em tribunal quando o Cte Pedro Carneiro, da TAP, foi [illegible] construção das Secções das Asas [illegible] que se [illegible] chegada do um B727 em [illegible], porque alguém [illegible] informação [illegible] revelia do Cte. [illegible] decorrer da [illegible] estrutura de relação [illegible].

Tratava-se de um voo internacional, [illegible] Amesterdão com escala [illegible] e continuação [illegible] Lisboa, sucede que uma nova tripulação [illegible] chamada [illegible] para [illegible] depois o regresso a Lisboa num voo [illegible] tempo de trabalho.

Só [illegible] deveria ter sido suficiente para o indeferir, [illegible] considerarem que a responsabilidade [illegible] Chefe do Voo!

Nessa época, os voos de Amesterdão eram muito [illegible] com [illegible] dos de [illegible]!

Finalmente [illegible] o Estatuto de Comandante, que o próprio viu ainda descomprimir, para [illegible] [illegible] os agentes que [illegible] acesso aos [illegible] de carga e cultura, espaços "alinha".

Art. [illegible] - [illegible] Comandante não [illegible] responsável:

b) Pela não [illegible] quando [illegible] desembarque, transporte [illegible] de qualquer bens ou mercadorias.

Curiosamente, o Cte. Carneiro [illegible] a partir da Direcção da SPAC, quando o Estatuto foi promulgado!

Estatuto de Comandante e Frota B737

A propósito [illegible] [illegible] uma oportunidade única de criar e manter um "Curso de Certificação" como chegada dos B737, entre 1983 e 1988 (DS 007/83 - 7207, de 20.2.83). Este curso tinha a duração de uma semana [illegible] técnicos relacionadas com a operação de aviões [illegible] portugueses [illegible] CAT III, stewards cockpit, etc., [illegible] relevantes para o enquadramento dos [illegible] do B737 para [illegible] a avião "escola".

Do [illegible], foram [illegible] à DGAC para serem [illegible] Tripulantes de Voo de Avião B737, [illegible]:

- "O [illegible] Internacionais" Legislação Nacional [illegible] Estatuto de Comandante perante a lei"

Ainda [illegible] o excelente trabalho da compilação [illegible] dos formadores:

- O Cte Carneiro sobre as "Organizações Internacionais" e "Actuação da OGUV nas Reuniões Europeias", [illegible] TAP;
- O Cte Primavera, com um [illegible] sobre as Convenções anteriores e posteriores à Convenção de Chicago (1944) (OACI), sobre o "Exercício [illegible] Comandante perante a lei". Quanto às responsabilidades [illegible] de Comandante [illegible] a lei. Projecto de Estatuto de Comandante, [illegible] com Decreto-Lei.

Certamente algumas pessoas do Grupo ainda terão arquivado cópias dos documentos [illegible] num dossier de capa azul [illegible] como o trabalho da TAP, A.T. PORTUGAL.

Durante [illegible] Portugal foi o único país do mundo com um Estatuto de Comandante de Aeronave sob a forma de lei. Desconhecemos [illegible] presente já existirá mais alguém.

[illegible] Cte [illegible] Rego Ferrando [illegible] horas de voo [illegible] e graduado em Economia e Ciência Política [illegible], em 1980 [illegible] *Wonderwaffe* da IDAC, o mais alto galardão da IDAC [illegible] *aviação civil*.

[illegible] SPAC nas organizações internacionais, onde [illegible] IPA-PA com a expulsão de [illegible] passados poucos meses, [illegible] no Brasil. [illegible] Comandante do B727 no Funchal, [illegible] de Novembro de 1977.