



ESCOLA DE APERFEIÇOAMENTO DE OFICIAIS DA AERONÁUTICA
CURSO DE APERFEIÇOAMENTO DE OFICIAIS 2/2022

BÁRBARA FONSECA BINDA ARCE, Cap Med

Implantação de um programa de enfrentamento do *Burnout* no Comando da Aeronáutica: uma proposta para o aumento da *performance* institucional

Rio de Janeiro

2022

ESCOLA DE APERFEIÇOAMENTO DE OFICIAIS DA AERONÁUTICA
CURSO DE APERFEIÇOAMENTO DE OFICIAIS 2/2022

BÁRBARA FONSECA BINDA ARCE, Cap Med

Implantação de um programa de enfrentamento do *Burnout* no Comando da Aeronáutica: uma proposta para o aumento da *performance* institucional

Trabalho de conclusão de curso apresentado no Curso de Aperfeiçoamento de Oficiais da Aeronáutica como requisito parcial para aprovação no Curso de Pós-graduação *Lato Sensu* em Liderança com Ênfase em Gestão no COMAER.

Linha de Pesquisa: Gestão de pessoas

Orientador: Carlos Eduardo José da Silva,
Maj Esp Av

Rio de Janeiro

2022

BÁRBARA FONSECA BINDA ARCE, Cap Med

Implantação de um programa de enfrentamento do *Burnout* no Comando da Aeronáutica: uma proposta para o aumento da *performance* institucional

Trabalho de conclusão de curso apresentado no Curso de Aperfeiçoamento de Oficiais da Aeronáutica.

Aprovado por:

Carlos **Eduardo** José da Silva, Maj Esp Av
EAOAR

Thiago Diorgilis Ribeiro **Daniel**, Maj Av
EAOAR

Rio de Janeiro

2022

RESUMO

O *Burnout* constitui-se de uma síndrome de esgotamento profissional que resulta de um estresse prolongado associado às condições de trabalho que não foi adequadamente gerenciado pelo indivíduo. Devido a sua relevância, a Organização Mundial da Saúde reconheceu o *Burnout* como um fenômeno diretamente vinculado às relações de trabalho e fator de risco ocupacional. Alinhado a uma das diretrizes do Plano Estratégico Militar da Aeronáutica que é monitorar continuamente a motivação e a satisfação dos militares, este ensaio defende que a implantação de um programa de enfrentamento do *Burnout* no Comando da Aeronáutica aumenta a *performance* institucional. Primeiramente, argumenta-se que tal medida promoverá uma redução do absenteísmo com o aumento do número de militares aptos ao pleno exercício de suas funções, evitando sobrecarregar um número ainda maior de militares. Além disso, irá contribuir para o incremento da segurança operacional, questão primordial na atuação militar, através da redução dos níveis do estresse ocupacional e da fadiga pessoal com elevação da capacidade decisória e de atenção. Com a aplicação desta proposta, a Força Aérea Brasileira terá ganhos intra e extramuros. Ao investir no fator humano, seu bem mais precioso, há o fortalecimento dos valores institucionais, o que promove motivação e sensação de pertencimento por parte dos militares, além de aumentar a produtividade. Ademais, haverá elevação da credibilidade institucional junto à sociedade, enquanto organização sólida, mas capaz de se modernizar e inovar.

Palavras-chave: *Burnout*. Programa de enfrentamento do *Burnout*. Absenteísmo. Segurança operacional.

1 INTRODUÇÃO

Os processos de trabalho sofreram mudanças consideráveis com a inserção maciça da tecnologia, a globalização, a demanda crescente por aumento de desempenho e a competitividade acirrada. Acrescido a esses fatores, a pandemia da COVID-19 gerou um enorme desgaste emocional para a população em geral, especialmente àqueles trabalhadores da saúde que atuam à frente na assistência direta e para os militares envolvidos em missões humanitárias, além de impor um aumento do teletrabalho, ocasionando um conflito família-trabalho.

Desde janeiro de 2022, a Organização Mundial de Saúde (OMS) reconhece a síndrome de *burnout* como um fenômeno relacionado ao trabalho. Esta patologia está codificada na nova Classificação Estatística Internacional de Doenças e Problemas Relacionados à Saúde (CID-11) e é considerada fator de risco ocupacional (BRASIL, 2022).

A Força Aérea Brasileira (FAB) está inserida nesse contexto e teve que fazer ajustes também, sobretudo, devido à questão econômica, com a redução do orçamento para o Ministério da Defesa. Além disso, soma-se a questão previdenciária, que acarretou uma diminuição no número de militares de carreira e aumento dos temporários.

É oportuno destacar que uma das diretrizes para os macroprocessos de gestão e suporte do Plano Estratégico Militar da Aeronáutica (PEMAER) é monitorar continuamente a motivação e a satisfação dos militares, com o intuito de agir ativamente naqueles fatores que podem estar influenciando na reposta emocional dos indivíduos, desde que passíveis de intervenção pela FAB (BRASIL, 2018).

Diante desse cenário dinâmico e repleto de instabilidades, este ensaio defende que a implantação de um programa de enfrentamento do *Burnout* no Comando da Aeronáutica (COMAER) aumenta a *performance* institucional.

Primeiramente, argumenta-se que tal medida promoverá redução do absenteísmo, com o aumento do número de militares aptos ao pleno exercício de suas funções, evitando sobrecarregar um número ainda maior de militares. Além disso, irá contribuir para o incremento da segurança operacional, questão primordial na atuação militar, através da redução dos níveis do estresse ocupacional e da fadiga pessoal com elevação da capacidade decisória e de atenção.

2 “NÃO AGUENTO MAIS NÃO AGUENTAR MAIS!”

O termo *burnout* é composto por *burn*=queima e *out*=exterior, configurando a ideia de “autocombustão”. O *Burnout* passou a ser considerado como uma entidade clínica com a descrição realizada pelo psicanalista Herbert Freudenberger em 1974, em que ele menciona um quadro de esgotamento físico e mental com elevada frustração relacionado ao trabalho de profissionais de saúde que atuavam com dependentes químicos (FREUDENBERGER, 1974; FREUDENBERGER; RICHELSON, 1987).

Posteriormente, a psicóloga social Christina Maslach identificou três dimensões principais do *Burnout*: exaustão emocional, caracterizada por fadiga intensa e total falta de energia para o trabalho; despersonalização (cinismo), adoção de atitude de insensibilidade, hostilidade ou distanciamento relacionado aos usuários do serviço ou cuidados aos pacientes e perda da realização pessoal (eficácia pessoal), sensação de incompetência profissional e frustração pessoal (MASLACH; SCHAUFELI; LEITER, 2001).

2.1 Redução do absenteísmo com o aumento do número de militares aptos ao pleno exercício de suas funções

O *Burnout* acarreta consequências negativas tanto no nível socioeconômico, como também, na saúde física e mental. No estudo de Souza *et al.* (2021), verificou-se que a atividade militar apresenta níveis médios a altos de *burnout* de acordo com a classificação do protocolo internacional de avaliação e em comparação com outras ocupações. A maioria dos afastamentos do trabalho, segundo a análise realizada por Fernandes *et al.* (2017), envolvem policiais, professores, médicos, enfermeiros e pilotos.

Nas avaliações periciais realizadas na clínica de Psiquiatria do Centro de Medicina Aeroespacial (CEMAL), observou-se, principalmente após o início da pandemia da COVID-19, um aumento dos relatos de uma sensação de “não aguentar mais”, de “esgotamento”, de “intensa frustração” relacionados às condições de trabalho. Os sintomas podem adquirir grandes proporções a ponto de o militar passar a ter aversão em vestir a farda ou mesmo incapacidade de entrar em sua Unidade

(comportamento de evitação), resultando em afastamentos ou restrições para as atividades profissionais, comprometendo o rendimento e o desempenho operacional.

É pertinente destacar outro fenômeno, o presenteísmo, que ocorre em razão do receio de ser demitido ou, no âmbito das Forças Armadas, de ser desligado, no caso de militares temporários ou não estabilizados, ou ainda de sofrer consequências negativas, como: transferências e estigmatizações, esses últimos englobando os militares de carreira.

Segundo Tavares e Kamimura (2012), o presenteísmo ocorre quando o indivíduo comparece ao trabalho adoecido, apresentando, desta forma, queda do rendimento laboral. O presenteísmo é observado nas inspeções de saúde no CEMAL, em que os militares não são afastados totalmente de suas atividades laborais, mas permanecem no expediente com restrições a determinadas funções. O presenteísmo e o absenteísmo elevam os custos institucionais, além de promoverem um ciclo vicioso em que um maior número de militares ficam, efetivamente, sobrecarregados.

O estudo de Medland *et al.* (2004), que implementou um programa de formação em gestão de estresse direcionado a docentes e profissionais de saúde, revelou que o grupo experimental melhorou de forma significativa a sensação de bem estar profissional, com diminuição das crenças irracionais e aumento do desejo de continuar na profissão. Em contrapartida, o grupo controle não apresentou alterações no nível de *burnout*. O adequado gerenciamento do estresse e a identificação de crenças irracionais a respeito da atividade profissional e do desenvolvimento da carreira é fator de mais alta relevância na vida militar e deve receber especial atenção dos gestores, pois é possível prevenir frustrações que comprometam de forma definitiva a atuação de determinado militar.

O estudo de Lupo *et al.* (2013), cujo objetivo foi observar como o nível de *burnout* dos enfermeiros de oncologia ginecológica do Instituto Europeu de Oncologia impacta na qualidade do trabalho da equipe multidisciplinar, constatou, após a conclusão da análise, uma redução considerável do *Burnout*, principalmente na dimensão “ineficácia pessoal”. Não é incomum relatos dos inspecionados de sentimentos de frustração e menos valia associados diretamente a uma percepção de queda da sua produtividade, ocasionando redução da estima pessoal e uma autoavaliação negativa.

Dessa forma, percebe-se a necessidade da implantação de um programa de enfrentamento do *Burnout* na Aeronáutica, haja vista que as pessoas constituem o bem maior das organizações. É de suma relevância a instituição de programas de prevenção do estresse ocupacional, que encorajem o debate, o enfrentamento das situações adversas com foco no desenvolvimento da qualidade de vida do militar.

A inclusão da qualidade de vida no trabalho aumenta a produtividade através da disseminação de uma sensação de bem estar dos funcionários (GOEDERT; MACHADO, 2007), além de reforçar o olhar para a segurança ocupacional e reduzir custos. Além de estratégias voltadas para a prevenção, a liderança ética e as técnicas de *coping*, definidas como os esforços comportamentais e cognitivos que se utiliza para lidar com situações estressantes e aumentar a resiliência, também devem ser amplamente promovidas (ANTONIAZZI; DELL'AGLIO; BANDEIRA, 1998).

2.2 Incremento da segurança operacional

A atuação militar possui determinadas especificidades que envolvem o trabalho por turnos, excesso de horas de trabalho, necessidade de pronta resposta, transferências de localidade, uso de armamentos e missões humanitárias. Outro fator de suma importância a ser analisado é a segurança de voo, em que a falha pode ser fatal.

Deve-se considerar nesse contexto o estresse ocupacional, que ocorre quando o indivíduo não possui recursos suficientes para lidar com as demandas/condições do trabalho (MENDES; CARDOSO, 2017). De acordo com Freudenberger (1974), pessoas muito dedicadas ao seu trabalho e à relação com os usuários e que, muitas vezes, não são remuneradas na mesma proporção, são mais vulneráveis ao aparecimento do *Burnout*.

Nas avaliações periciais realizadas pela Psiquiatria no CEMAL, é recorrente o relato, especialmente por militares de nível hierárquico mais baixo, de excesso de responsabilidade e baixo poder decisório, prazo mínimo para concluir uma tarefa de forma adequada, ausência de gratificação por um bom desempenho profissional, carga horária de trabalho indefinida, dificuldades de acesso à chefia, alta taxa de rotatividade de pessoal, principalmente após o aumento de militares temporários. Configura-se, assim, uma conjuntura preocupante que deve ser alvo de monitoramento e de ações preventivas.

É importante destacar que o *Burnout* não se restringe a um problema individual, apesar de vários relatos de uma sensação de culpa, vergonha e fraqueza por não suportar a pressão laboral. O enfrentamento do *Burnout* deve englobar trabalhadores e organizações (MONTGOMERY *et al.*, 2019).

O estudioso em aviação Gordon Dupont aponta doze pontos, englobando o componente psicossocial, que são os principais responsáveis pela queda da atuação profissional e que concorrem para a ocorrência de falhas humanas na manutenção das aeronaves (GOMES, 2010). O erro humano é apontado como uma das principais causas de acidentes aéreos, seja por fadiga, sono, estresse ou mesmo comportamentos complacentes (NASCIMENTO *et al.*, 2016).

Santos *et al.* (2016) analisaram os efeitos do *Stress Reduction Program*, com a aplicação de *mindfulness* entre enfermeiros e técnicos de enfermagem de um Centro de Saúde brasileiro. Os resultados demonstraram uma diminuição estatisticamente relevante entre os escores pré e pós-intervenção para *Burnout*, estresse percebido, ansiedade e depressão. Níveis de *burnout* elevados em militares da área da saúde e de outras especialidades relacionadas ao voo ou à segurança, como material bélico, por exemplo, favorecem o aparecimento de quadros de depressão e ansiedade, o que compromete a segurança operacional, podendo representar ameaças de grandes dimensões, muitas vezes subestimadas e negligenciadas.

O estudo de Magtibay *et al.* (2017) avaliou o impacto do *blended learning* para a diminuição do estresse percebido e do *Burnout* entre os enfermeiros, com a aplicação do programa de *Stress Management and Resiliency Training* (SMART). Os resultados demonstraram uma redução estatisticamente e clinicamente significativas no estresse, ansiedade e *burnout*, além do aumento da resiliência, da sensação de felicidade e atenção plena. Esta última é essencial para a atuação no atendimento emergencial e nas atividades de assistência aos pacientes, sobretudo àqueles portadores de doenças incapacitantes, transtornos mentais ou idosos, como também para o trabalho desempenhado pelo piloto, pelo mecânico de aeronaves e pelos controladores de tráfego aéreo. A ação e a decisão devem ser tomadas de forma rápida, com eficiência e comunicadas de forma clara.

Sendo assim, nesse panorama de riscos elevados, relacionados à natureza intrínseca da atividade militar, para a própria vida e para outros, é imprescindível a adoção de um programa de enfrentamento do *Burnout*, que certamente resultará em reforço da segurança de voo, como também das atividades operacionais.

3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O *Burnout* constitui-se de uma síndrome de esgotamento profissional que resulta de um estresse prolongado associado às condições de trabalho que não foi adequadamente gerenciado pelo indivíduo. Devido a sua relevância, a Organização Mundial da Saúde reconheceu o *Burnout* como um fenômeno diretamente vinculado às relações de trabalho e fator de risco ocupacional.

O *Burnout* está associado a consequências negativas a nível socioeconômico e a repercussões na saúde física e mental. Também favorece o presenteísmo que é uma questão importante a ser analisada, já que o indivíduo comparece ao trabalho adoecido. Um programa de enfrentamento do *Burnout* promoverá uma redução do absenteísmo com o aumento do número de militares aptos ao pleno exercício de suas funções. Evitará, desta forma, que outros militares venham a ser sobrecarregados, prevenindo o aparecimento de *burnout* a um número ainda maior de militares e resultando em uma maior produtividade.

A atuação militar possui determinadas especificidades e peculiaridades que devem ser consideradas e que são revestidas da mais alta relevância, como: a segurança de voo, a ameaça a própria vida e a terceiros. Considerando que uma das principais causas de falhas no trabalho é o fator humano, um programa de enfrentamento do *Burnout* irá contribuir para o incremento da segurança operacional através da redução dos níveis do estresse ocupacional e da fadiga pessoal com elevação da capacidade decisória e de atenção.

Alinhado a uma das diretrizes do PEMAER que é monitorar continuamente a motivação e a satisfação dos militares, este ensaio defende que a implantação de um programa de enfrentamento do *Burnout* no Comando da Aeronáutica (COMAER) aumenta a *performance* institucional.

Com a aplicação desta proposta, a FAB terá ganhos intra e extramuros. Ao investir no fator humano, seu bem mais precioso, há o fortalecimento dos valores institucionais, o que promove motivação e sensação de pertencimento por parte dos militares, além de aumentar a produtividade. Ademais, haverá elevação da credibilidade institucional junto à sociedade, enquanto organização sólida, mas capaz de se modernizar e inovar. A Força e as pessoas devem caminhar juntas.

REFERÊNCIAS

- ANTONIAZZI, A. S.; DELL'AGLIO, D. D.; BANDEIRA, D. R. O conceito de coping: Uma revisão teórica. **Estudos de Psicologia**, Natal, v. 3, n. 2, dez. 1998. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1590/S1413294X1998000200006>. Acesso em 03 jun. 22.
- BRASIL. **Agência Brasil**. Síndrome de Burnout é reconhecida como fenômeno ocupacional pela OMS, 2022. Disponível em: <https://agenciabrasil.ebc.com.br/saude/noticia/2022-01/sindrome-de-burnout-e-reconhecida-como-fenomeno-ocupacional-pela-oms>. Acesso em 03 jun. 22.
- BRASIL. **Portaria Nº 2.102/GC3**, de 18 de dezembro de 2018. Aprova a reedição do "Plano Estratégico Militar da Aeronáutica 2018 - 2027" - PCA 11-47.
- FERNANDES, L.S.; NITSCHKE, M.J.T.; GODOY, I. Síndrome de Burnout em profissionais de enfermagem de uma unidade de terapia intensiva. **Rev Fund Care Online**. 2017 abr/jun; v.9, n. 2, p.551-557. DOI: <http://dx.doi.org/10.9789/2175-5361.2017.v.9i2.551-557>. Disponível em: <http://bases.bireme.br/cgi-bin/wxislind.exe/iah/online/?IsisScript=iah/iah.xis&src=google&base=BDENF&lang=p&nextAction=lnk&exprSearch=30394&indexSearch=ID>. Acesso em 10 jun. 22.
- FREUDENBERGER, H. J. Staff burnout. **Journal of Social Issues**, v. 30, p. 159-165, 1974.
- FREUDENBERGER, H. J.; RICHELSON, G. **L'Épuisement professionnel: la brûlure interne**. Tradução Marc Pelletier. Ottawa, ON: Gaëtan Morin, 1987.
- GOEDERT, F.; MACHADO, M. M. **Qualidade de vida no trabalho na empresa Plasvale ind. de plástico do vale Ltda**. Blumenau: UNIBES, 2007.
- GOMES, F. **Factores Humanos em Manutenção de Aeronaves**. 2010. 126 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia Aeronáutica) – Faculdade de Engenharia Aeronáutica, Universidade da Beira do Interior, Covilhã, 2010.
- LUPO, F.N. *et al*. The effects of a multimodal training program on burnout syndrome in gynecologic oncology nurses and on the multidisciplinary psychosocial care of gynecologic cancer patients: an Italian experience. **Palliat Support Care**, 11(3):199-03, 2013.
- MAGTIBAY D.L. *et al*. Decreasing Stress and Burnout in Nurses: Efficacy of Blended Learning With Stress Management and Resilience Training Program. **The Journal of Nursing Administration**, 47:391-5. [23], 2017.
- MASLACH, C.; SCHAUFELI, W. B.; LEITER, M. P. Job burnout. **Annual Review of Psychology**, v. 52, p. 397-422, 2001.
- MEDLAND, J.; HOWARD, R.J; WHITAKER, E. Foresting psychosocial wellness oncology nurses: addressing burnout and social support in the workplace. **Oncology Nursing Forum**, 31(1): 47-4, 2004.

MENDES P.; CARDOSO V. Stress e burnout em internos de medicina geral e familiar da zona Norte de Portugal: estudo transversal. **Rev Port Med Geral Fam.**, 33:16-28, 2017.

MONTGOMERY, A. *et al.* Burnout in healthcare: the case for organizational change. **BMJ**, l4774. doi: 10.1136/bmj.l4774, 2019.

NASCIMENTO, G.H.P. *et al.* **Identificação das influências do fator humano, fadiga e desgaste psicossocial dos pilotos de aviação civil na causalidade de acidentes aéreos: uma revisão da literatura.** XXXVI Encontro Nacional de Engenharia de Produção. Contribuições da Engenharia de Produção para Melhores Práticas de Gestão e Modernização do Brasil. João Pessoa/PB, Brasil, de 03 a 06 de outubro de 2016. Disponível em: http://www.abepro.org.br/biblioteca/TN_STO_229_339_29924.pdf. Acesso em 31 ago.2019. Acesso em 10 jun. 22.

SANTOS T.M. *et al.* Positive Effects of a Stress Reduction Program Based on Mindfulness Meditation in Brazilian Nursing Professionals: Qualitative and Quantitative Evaluation. **Explore**, 12(2):90-9, 2016.

SOUZA Y.R.; FEITOSA F.B.; BEZERRA G.S . Incidence of Burnout syndrome in Brazilian army military in the amazon region. SMAD, **Rev Eletrônica Saúde Mental Álcool drog.**, 17(4):14-22, 2021. Disponível em: <https://dx.doi.org/10.11606/issn.1806-6976.smad.2021.163263>. Acesso em 03 jun. 22.

TAVARES, R.S.; CARDOSO R.; KAMIMURA, Q.P. **Gestão em Saúde Corporativa: Absenteísmo e Presenteísmo.** Corporate Health Management In: The 4thInternational Congress Industry Cooperation (UNINDU). Taubaté. 2012.