



ESCOLA DE APERFEIÇOAMENTO DE OFICIAIS DA AERONÁUTICA
CURSO DE APERFEIÇOAMENTO DE OFICIAIS 1/2021

GLÁUCIO NEY **PEREIRA** ROCHA, Cap Av

**Estratégias de gestão organizacional para engajamento no trabalho dos
militares da Força Aérea Brasileira**

Rio de Janeiro

2021

ESCOLA DE APERFEIÇOAMENTO DE OFICIAIS DA AERONÁUTICA
CURSO DE APERFEIÇOAMENTO DE OFICIAIS 1/2021

GLÁUCIO NEY **PEREIRA** ROCHA, Cap Av

**Estratégias de gestão organizacional para engajamento no trabalho dos
militares da Força Aérea Brasileira**

Trabalho de conclusão de curso apresentado no Curso de Aperfeiçoamento de Oficiais da Aeronáutica como requisito parcial para aprovação no Curso de Pós-graduação em Gestão Pública com ênfase em Projetos e Processos.

Linha de Pesquisa: Administração Militar.

Orientadora: Maj Int Jaqueline de Azevedo Bruno.

Rio de Janeiro

2021

GLÁUCIO NEY **PEREIRA** ROCHA, Cap Av

Estratégias de gestão organizacional para engajamento no trabalho dos militares da Força Aérea Brasileira

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

Aprovado por:

Jaqueline de Azevedo Bruno, Maj Int
EAOAR

Marcos Zeitone **Koialainski** Júnior, Cap Av
EAOAR

Rio de Janeiro

2021

RESUMO

Os recursos humanos são os principais protagonistas das mudanças institucionais. A adoção de práticas organizacionais capazes de alinhar os objetivos da instituição e seus militares é um desafio para a Força Aérea Brasileira (FAB). Nos últimos anos tem se ressaltado sobre a importância do engajamento no trabalho, conceito que surgiu com o advento da psicologia positiva. Entender quais são os fatores intrínsecos e extrínsecos ao ser humano que contribuem para o engajamento dos militares no âmbito do Comando da Aeronáutica (COMAER) é imprescindível para alavancar os resultados individuais e organizacionais. O presente estudo tem como tese de defesa que a adoção de estratégias de gestão organizacional direcionadas para o engajamento no trabalho pelos gestores de recursos humanos da FAB reduzirá o índice de doenças psicossomáticas e aprimorará os resultados organizacionais e individuais. Primeiramente, argumenta-se que ações voltadas para os recursos de trabalho trarão melhores resultados organizacionais ao aperfeiçoar as características do ambiente de trabalho e os processos de seleção de pessoal. Em segundo lugar, alega-se a existência de uma correlação positiva entre engajamento no trabalho e saúde dos trabalhadores, ou seja, ao implementar medidas que estimulem o engajamento no trabalho, os gestores estão possibilitando que os militares experimentem sentimentos positivos como satisfação e felicidade, fatores capazes de trazer mais saúde aos seus profissionais. Ao final, verificam-se vários benefícios para a FAB e seus militares, como aumento da disponibilidade do efetivo, redução com gastos em tratamentos de saúde, ambiente favorável à produtividade, manutenção da saúde física e mental e melhora na avaliação de desempenho individual.

Palavras-chave: Engajamento no trabalho. Recursos de trabalho. Recursos pessoais. Doenças psicossomáticas.

1 INTRODUÇÃO

No início da década de 1990 surgiram dentro da ciência psicológica os primeiros movimentos da Psicologia Positiva, caracterizando uma verdadeira mudança de paradigma dessa ciência. Precusores desse campo de estudo, Seligman e Csikszentmihalyi (2000) enfatizam que a Psicologia Positiva objetiva contribuir para a saúde das pessoas, grupos e instituições, ressaltando a importância do bem-estar, otimismo, habilidade interpessoal, altruísmo e civilidade. É nesse cenário, que nasceu o conceito de Engajamento no Trabalho, sendo uma forma de se referir a um comportamento no trabalho, cujo profissional adquire um relacionamento emocional positivo com a corporação, dando o melhor de si e contribuindo para os resultados organizacionais.

Na Força Aérea Brasileira (FAB) os recursos humanos possuem diferentes níveis de engajamento, isso é facilmente perceptível durante as reuniões de avaliação de desempenho individual dos militares, fato que gerou a motivação do tema. Nessas reuniões, observa-se a existência de profissionais que despendem alta energia, esforço e resiliência mental (vigor), realizam suas tarefas com orgulho e entusiasmo (dedicação), tendo inclusive dificuldades de se “desligar” do trabalho ao término do expediente (absorção), tratam-se de profissionais engajados. Por outro lado, existe outra parcela que não tem esse tipo de comportamento e sentimento. Alguns são militares possuidores de grande potencial, porém pela falta de estratégias de gestão organizacional voltada para incentivar o engajamento no trabalho, não conseguem ou não se sentem estimulados a se engajar.

Nas diversas organizações da Força Aérea há cargos ou funções que requerem bastante esforço e tempo para o bom cumprimento das tarefas. Em boa parte dessas situações, os militares ficam exaustos devido à alta carga de trabalho, comprometendo a eficácia e o desempenho de suas atribuições. Esses profissionais, por vezes, apresentam problemas psicológicos como despersonalização e baixa realização pessoal. Dentre as diversas ações estratégicas para engajamento no trabalho, uma delas consiste em equilibrar demanda e recursos de trabalho, que em conjunto com outras ações permitirá aos militares o desenvolvimento de suas tarefas de forma positiva, por meio de mecanismos psicológicos que auxiliam na prevenção de patologias e melhorando os resultados organizacionais.

Dessa forma, esse ensaio defende que a adoção de estratégias de gestão organizacional direcionadas para o engajamento no trabalho pelos gestores de recursos humanos da FAB reduzirá o índice de doenças psicossomáticas e aprimorará os resultados organizacionais e individuais.

Para consolidar essa tese, argumenta-se que a adoção de práticas de gestão de recursos potencializadores do engajamento no trabalho como “recursos de trabalho” e “recursos pessoais” produzem melhores resultados ao possibilitar que as características físicas, sociais e organizacionais do ambiente de trabalho sejam voltadas para a eficiência dos trabalhadores e ao enfatizar as características psicológicas como fatores preditivos de engajamento no trabalho na seleção de pessoal (BAKKER; ALBRECHT; LEITER, 2011).

Além disso, alega-se a existência de uma correlação positiva entre engajamento no trabalho e saúde dos trabalhadores, explicada por sentimentos positivos experimentados pelos colaboradores engajados, trazendo mais felicidade, otimismo, alegria e autoconfiança (BAKKER; DEMEROUTI, 2008; BAKKER, 2011).

2 GESTÃO ESTRATÉGICA FOCADA NO ENGAJAMENTO DO TRABALHO

O conceito de Engajamento no trabalho é definido pelo grau que os profissionais se dispõem para execução do seu trabalho, levando em consideração o estado psicológico positivo que realizam suas funções, muitas vezes caracterizado por vigor, dedicação e absorção. Os trabalhadores com alto grau de engajamento no trabalho o fazem de forma equilibrada, satisfatória e estão dispostos a dar um pouco mais dos seus “eus” para a instituição (SCHAUFELI et al., 2002).

Os antecedentes de engajamento no trabalho são características preditoras que se correlacionam positivamente com o comportamento dos trabalhadores, podendo ser de natureza extrínseca ou intrínseca ao ser humano. Os recursos de trabalho ou *job resources* (extrínseco) e os recursos pessoais ou *personal resources* (intrínseco) são os conceitos que alguns pesquisadores encontraram para dividir esses antecedentes (XANTHOPOULOU et al., 2009).

Ao formular estratégias direcionadas aos recursos de trabalho e pessoais que influenciam no engajamento, os gestores da FAB estarão contribuindo para o alinhamento entre os objetivos institucionais e dos militares. Essa união entre objetivos é importante porque auxilia na melhora dos resultados da organização e na

avaliação do profissional, na medida em que o trabalhador doa mais energia, tempo e dedicação em suas atribuições sem consequências negativas para sua saúde.

A realização de estratégias de gestão organizacional para engajamento no trabalho se alinham ao objetivo M181100 do Plano Estratégico Militar da Aeronáutica (PEMAER), que ressalta a importância de ajustes na sistemática de planejamento e gestão institucional. O documento pontua as diretrizes para os macroprocessos de gestão e suporte, definindo o acompanhamento do nível de satisfação e motivação do efetivo continuamente e identificando fatores que interferem positiva ou negativamente no estado emocional das pessoas, propondo ações corretivas (BRASIL, 2018).

2.1 Recursos de trabalho como estratégia de gestão

Os recursos de trabalho dizem respeito aos aspectos físicos, sociais e organizacionais que colaboram para que os trabalhadores atinjam as metas propostas num ambiente rico em estímulos de aprendizagem, crescimento e desenvolvimento pessoal. São características potencializadores do engajamento, segundo os recursos de trabalho:

Liberdade para definir como e quando trabalhar (autonomia); suporte psicossocial dos colegas; *feedback* construtivo; bom relacionamento com seu gestor direto; oportunidade para se desenvolver profissionalmente na organização; bom ambiente de trabalho; valorização; espírito de equipe; diversidade de tarefas; papel estabelecido de modo claro; participação na tomada de decisão; oportunidade de carreira; responsabilidade no trabalho. (SCHAUFELI; DIJKSTRA; VAZQUEZ, 2013, p. 40).

Devido às particularidades da carreira militar, moldada pelos pilares da hierarquia e disciplina, nem sempre será possível a adoção de algumas das características potencializadoras. A autonomia de trabalho é um exemplo, os horários de expediente são bem definidos em todo o Comando da Aeronáutica (COMAER) e o funcionamento simultâneo de uma rede de organizações contribui para a fluidez das atividades militares. Entretanto, algumas organizações militares conseguem adotar horários flexíveis, com a oportunidade de adaptações dos horários de trabalho.

Outro exemplo é a participação na tomada de decisão. É sabido que existem vários níveis de planejamento no COMAER (estratégico, operacional e tático) e estilos de lideranças distintos (autocrática, democrática e liberal), dependendo do contexto, dificilmente um militar mais moderno poderá participar na tomada de

decisão. Contudo, em um mesmo nível de planejamento e em ambiente cujo líder tenha características mais democráticas, poderá haver espaço para participação.

No estudo realizado por Moura (2019) sobre fatores de risco psicossociais e engajamento no trabalho em militares da Ala 4 (Santa Maria - RS) foram enumeradas oito ações de gestão para promoção do engajamento no trabalho pelos gestores naquela organização, assim identificados: avaliar e interpretar informações sobre recursos do trabalho, recursos pessoais, exigências das tarefas, engajamento e resultados organizacionais; fornecer feedbacks pessoais para seus colaboradores; promover entrevistas de desenvolvimento individual com seus colaboradores; modificar atividades, processos ou tarefas de seus colaboradores; aprender a ouvir seus colaboradores; encorajar a liderança positiva na organização; desenvolver seus colaboradores; fortalecer os laços entre os membros das equipes.

Na pesquisa supracitada, verificou-se que o nível de engajamento dos militares daquela organização estava alto e satisfatório. Mesmo com bom índice de engajamento no trabalho, a pesquisa identificou oportunidades de melhoria naquela Ala, mediante a adoção de estratégias para aumentar o número de militares engajados no trabalho.

2.2 Recursos pessoais como estratégia de gestão

As diferenças entre os indivíduos, suas percepções de mundo, experiências, valores, habilidades e toda a sua estrutura psicológica provocam diferentes níveis de engajamento, até nos mesmos ambientes de trabalho (TIWARI, 2011). Os recursos pessoais dizem respeito a esses aspectos individuais, às características de cada trabalhador e estão associadas às avaliações autorreferentes (*core self-evaluations*), autoestima, autoeficácia, *locus* de controle e estabilidade emocional (OLIVEIRA; ROCHA, 2017). São características potencializadoras do engajamento relacionadas aos recursos pessoais: otimismo, resiliência, estratégias cognitivas para lidar com situações adversas (*coping*), autoeficácia, extroversão, estabilidade emocional, autoestima, atitude proativa e iniciativa pessoal, flexibilidade e adaptação, assertividade e crença de que tem controle sobre seu futuro (SCHAUFELI; DIJKSTRA; VAZQUEZ; 2013).

Os recursos pessoais enfatizam as características dos indivíduos que se relacionam positivamente com engajamento. Sabendo dessas características, os setores de recursos humanos da FAB podem montar planos para recrutar novos

militares com esses perfis. Segundo Oliveira e Rocha (2017), pessoas com boas avaliações autorreferentes, são mais positivas e confiantes, e possuem um posicionamento mais positivo diante das demandas do trabalho. O resultado do estudo apontou que trabalhadores de empresas privadas possuíam avaliações autorreferentes maiores que aqueles de empresas públicas. Presume-se assim, que empresas públicas possam atrair mais profissionais menos positivos ao seu respeito o que contribuiria para um ambiente desfavorável para o engajamento. Diante disso, os setores responsáveis pelo recrutamento ou processo seletivo podem criar avaliações de candidatos utilizando questionários e entrevistas para selecionar aqueles com características potencializadoras de engajamento.

2.3 Benefícios do engajamento para os militares da FAB

Conforme citado anteriormente, existem diversos benefícios para a organização no desenvolvimento de estratégias de promoção de engajamento no trabalho, ademais há benefícios individuais, capazes de gerar saúde e bem-estar aos servidores.

Em estudo para investigar a relação do engajamento no trabalho, saúde mental e personalidade em oficiais de justiça, Dalanhol et al. (2017) encontrou relação significativa entre saúde e engajamento no trabalho, indicando a predição de sintomas de depressão em associação com desengajamento. A pesquisa identificou que o decréscimo de energia vital foi o melhor preditor do engajamento no trabalho, ou seja, quanto menor o índice de sentimentos de insatisfação, inutilidade, cansaço e sofrimento, maior a possibilidade de oficiais de justiça se engajar. À vista disso, constatou-se a correlação entre desengajamento no trabalho e problemas de saúde mental. Na pesquisa foi possível verificar ainda, que o engajamento pode agir de forma protetiva, evitando problemas psicológicos. Os resultados fortalecem a associação entre saúde e engajamento no trabalho (DALANHOL et al., 2017; HAKANEN; SCHAUFELI, 2012; INNSTRAND; LANGBALLE; FALKUM, 2011).

Funcionários mais engajados apresentam menos problemas psicossomáticos e menos envolvimento em acidentes na medida em que cometem menos erros. Assim, acredita-se que com mais militares engajados, a FAB poderá obter economias com gastos hospitalares ao evitar acidentes de trabalho, o desencadeamento de doenças psicossomáticas e reduzir a indisponibilidade de seu efetivo para tratamento de saúde (SCHAUFELI; DIJKSTRA; VAZQUEZ; 2013).

3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os recentes estudos sobre engajamento no trabalho e as publicações de diversos trabalhos científicos ressaltam a importância da psicologia positiva no ambiente de trabalho e seu impacto na vida das pessoas. Os estudos em instituições civis apontam que existe uma correlação positiva entre engajamento e resultados organizacionais, além de várias citações sobre os benefícios aos seus funcionários.

Tendo como premissa que o principal recurso que a FAB possui são seus homens e mulheres, ao focar em ações estratégicas que desenvolvam engajamento no trabalho, a instituição se beneficiará da redução do absenteísmo na medida em que minimiza o número de profissionais com doenças laborais de cunho psicológico. Além disso, tal fato concorrerá para a economia em tratamentos médico-hospitalares. Essas afirmações se justificam pela forte associação apresentada entre engajamento e doenças do trabalho.

Quanto ao processo seletivo e de recrutamento, ao aumentar a quantidade de pessoas com perfil de engajamento, a organização obterá um ambiente propício ao desenvolvimento profissional e de competências comportamentais, além de gerar mais satisfação aos seus recursos humanos.

O conceito de engajamento no trabalho pode parecer amplo, pois existem diversas ações que devem ser aplicadas em conjunto para obtenção de resultados positivos. Ao longo desse ensaio acadêmico foram ressaltadas algumas delas que podem ser aplicadas ou adaptadas pelos gestores da FAB visando o engajamento. Esse conjunto de ações constituem elementos para concepção de estratégias de gestão organizacional para engajamento no trabalho.

Diante dos argumentos expostos, reafirma-se que o desenvolvimento e a adoção de estratégias de gestão organizacional focadas para aumentar o engajamento no trabalho dos militares contribuirão para o alcance eficiente da missão da FAB com aumento da disponibilidade do efetivo, redução dos gastos em tratamentos de saúde, melhora no desempenho individual e maior dedicação dos colaboradores no cumprimento das tarefas.

REFERÊNCIAS

- BAKKER, A. B. An evidence-based model of work engagement. **Current Directions in Psychological Science**, v. 20, n. 4, p. 265-269, ago. 2011.
- BAKKER, A. B.; ALBRECHT, S. L.; LEITER, M. P. Key questions regarding work engagement. **European Journal of Work and Organizational Psychology**, v. 20, n. 1, p. 4– 28, 2011.
- BAKKER, A. B.; DEMEROUTI, E. Towards a model of work engagement. **Career Development International**, v. 13, n. 3, p. 209-223, maio 2008.
- BRASIL. Comando da Aeronáutica. Estado-Maior da Aeronáutica. Portaria nº 2.102/GC3, de 18 de dezembro de 2018. Aprova a reedição do Plano Estratégico Militar da Aeronáutica (PCA 11-47). **Boletim do Comando da Aeronáutica**, Brasília, DF, n. 222, 20 dez. 2018.
- DALANHOL, N. S.; FREITAS, C. P. P.; MACHADO, W. L.; HUTZ, C. S.; VAZQUEZ, A. C. S. Engajamento no trabalho, saúde mental e personalidade em oficiais de justiça. **Psico**, Porto Alegre, v. 48, n. 2, p. 109-119, 2017.
- HAKANEN, J. J.; SCHAUFELI, W. B. Do burnout and work engagement predict depressive symptoms and life satisfaction? A three-wave seven-year prospective study. **Journal of Affective Disorders**, v. 141, n. 2-3, p. 415-424, dez. 2012.
- INNSTRAND, S. T.; LANGBALLE, E. M.; FALKUM, E. A Longitudinal Study of the Relationship between Work Engagement and Symptoms of Anxiety and Depression. **Stress and Health**, v. 28, n. 1, p. 1-10, fev. 2011.
- MOURA, L. R. N. I. **Fatores de risco psicossociais e engajamento no trabalho: um estudo com militares da Força Aérea Brasileira de Santa Maria-RS**. 2019. Dissertação (Mestrado em Administração) - Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, RS, 2019.
- OLIVEIRA, L. B.; ROCHA, J. C. Engajamento no trabalho: antecedentes individuais e situacionais e sua relação com a intenção de rotatividade. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, São Paulo, v. 19, n. 65, p. 415-431, Jul./Set. 2017.
- SCHAUFELI, W. B.; DIJKSTRA, P; VAZQUEZ, A.C. **O Engajamento no Trabalho**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2013.
- SCHAUFELI, W. B.; SALANOVA, M.; GONZALES-ROMA, V.; BAKKER, A. B. The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. **Journal of Happiness Studies**, v. 1, n. 3, p. 71-92, mar. 2002.
- SELIGMAN, M. E. P.; CSIKSZENTMIHALYI, M. Positive Psychology: an introduction. **American Psychologist**, n. 55, p. 5-14, 2000.

TIWARI, S. **Employee Engagement: The Key to Organizational Success**. Academy for Professional Excellence, Kolkata, 2011.

XANTHOPOULOU, D.; BAKKER, A. B.; DEMEROUTI, E.; SCHAUFELI, W. B. Reciprocal relationships between job resources, personal resources, and work engagement. **Journal of Vocational Behavior**, v. 74, n. 3, p. 235-244, jun. 2009.