



ESCOLA DE APERFEIÇOAMENTO DE OFICIAIS DA AERONÁUTICA
CURSO DE APERFEIÇOAMENTO DE OFICIAIS 2/2023

RAMON FERREIRA LOPEZ DOMINGUES, Cap Av

**O impacto da Qualidade de Vida no Trabalho na produtividade dos militares do
CCOA.**

Rio de Janeiro

2023

ESCOLA DE APERFEIÇOAMENTO DE OFICIAIS DA AERONÁUTICA
CURSO DE APERFEIÇOAMENTO DE OFICIAIS 2/2023

RAMON FERREIRA LOPEZ DOMINGUES, Cap Av

O impacto da Qualidade de Vida no Trabalho na produtividade dos militares do CCOA.

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: Administração Militar

Orientador: Allison Nunes Fernandes - Cap QOEng

Rio de Janeiro

2023

RAMON FERREIRA LOPEZ DOMINGUES, Cap Av

**O impacto da Qualidade de Vida no Trabalho na produtividade dos militares do
CCOA.**

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

Aprovado por:

Eduardo Mendes Marcondes, Maj Av
EAOAR

Allison Nunes Fernandes, Cap QOEng
EAOAR

Rio de Janeiro

2023

RESUMO

O conceito de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) vem sendo aplicado para buscar o bem-estar dos trabalhadores em seus ambientes de trabalho. Na Força Aérea Brasileira, nota-se um movimento semelhante. Porém, levando em conta as peculiaridades e desafios de cada Organização Militar, nem sempre esse objetivo consegue ser plenamente atingido. No Centro Conjunto de Operações Aéreas (CCOA), devido a uma demanda de atividades alta, muitas vezes se torna difícil promover a Qualidade de Vida no Trabalho, o que impacta na produtividade. Para resolver essa questão, defende-se a implementação de práticas de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) o que aumentará a produtividade dos militares do CCOA. Para embasar a tese, argumenta-se que a boa saúde mental se prova indispensável para aumentar a produtividade de cada elemento do efetivo. Assim, as práticas de QVT contribuem para a manutenção da saúde mental dos militares. Ainda nesse contexto, argumenta-se também que a melhora na motivação geral das equipes é diretamente relacionada ao aumento de produtividade. Desta forma, a implantação do QVT traria aumento na motivação e, conseqüentemente, na produtividade dos militares do CCOA. Após a implementação do QVT no CCOA, é viável a extensão para os outros centros do Comando de Operações Aeroespaciais (COMAE) e, posteriormente, para as demais unidades da Força Aérea Brasileira, alinhado com o Plano Estratégico Militar da Aeronáutica (PEMAER) onde ações de valorização do efetivo integram a Cadeia de Valor.

Palavras-chave: Qualidade de Vida no Trabalho. Saúde Mental. Motivação. Produtividade.

1 INTRODUÇÃO

Atualmente, as grandes empresas têm voltado sua atenção para o bem-estar de seus colaboradores. Nesse contexto, o conceito de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) vem sendo amplamente aplicado. Segundo Pracidelli e Rossler (2018), o modelo BPSO de QVT, que analisa a sinergia dos fatores biológicos, psicológicos, sociais e organizacionais como indicadores determinantes na interação entre empregado e empregador, é o mais utilizado em trabalhos científico-acadêmicos. Isso permite concluir que tal modelo exerce forte influência na forma de se pensar em QVT. Tal análise visa alinhar o incremento da qualidade de vida com os interesses organizacionais, a fim de gerar um aumento de produtividade.

Na Força Aérea Brasileira (FAB) esses conceitos também estão sendo difundidos, através de boas práticas de Liderança Organizacional, para melhorar a produtividade do efetivo e otimizar a execução das tarefas. Porém, levando em conta as peculiaridades e desafios de cada Organização Militar, nem sempre esse objetivo consegue ser plenamente atingido.

No Centro Conjunto de Operações Aéreas (CCOA), nota-se um grande volume de trabalho e, em algumas divisões, um baixo número de militares para desenvolver as atividades. Assim, os militares acabam tendo uma queda de produtividade e na eficiência na execução das atividades laborais por não se sentirem satisfeitos na sua rotina de trabalho.

Desta forma, este ensaio defende que a implementação das práticas de Qualidade de vida no trabalho (QVT) aumentará a produtividade dos militares do CCOA.

Implementar práticas de QVT, voltadas para a melhoria da saúde mental de cada elemento do efetivo, é essencial para a execução mais produtiva das tarefas laborais. Tais práticas evitariam o desencadeamento de diversas doenças e reduziriam os índices de absenteísmo. Segundo Vasconcelos e Faria (2008), sinais mais subjetivos, como angústia, medo e insatisfação, constituem a semente, o germe de manifestações de doenças mentais ou psicossomáticas. Estas últimas podem ser entendidas como um estágio avançado do sofrimento, que não pode mais ser disfarçado, pois os atestados, as faltas e a diminuição de produtividade delatam que algo não vai bem com a saúde do trabalhador.

Outro enfoque é que a melhora na motivação geral das equipes está diretamente relacionada ao aumento de produtividade. Logo, a implantação do programa de QVT traria aumento da motivação aos militares do CCOA. A motivação está diretamente ligada à satisfação pessoal de cada militar no trabalho, uma vez que a motivação tem origem nas aspirações de cada indivíduo. Sendo assim, incentivar programas que aumentem a qualidade de vida de cada militar irá gerar uma melhora na satisfação dos militares.

2 DESENVOLVIMENTO

O Conceito de QVT (Qualidade de vida no trabalho), que é amplamente difundido na área de Gestão de Pessoa é definido da seguinte maneira:

Conjunto de ações no sentido de implantar melhorias e inovações gerenciais, tecnológicas e estruturais no ambiente de trabalho, alinhada e construída na cultura organizacional, com prioridade absoluta para o bem-estar das pessoas na organização (LIMONGI-FRANÇA, 2008, p. 167).

Desta forma, é importante pensar que a implantação do QVT no ambiente de trabalho é um fator primordial para aumentar a produtividade nas tarefas realizadas pelos militares da Força Aérea Brasileira. De acordo com Karch (2000) apud Limongi França (2004, p. 85), programas de promoção de saúde e qualidade de vida vêm sendo adotados pelas organizações, mobilizando os profissionais de recursos humanos para tornar o ambiente de trabalho mais produtivo e saudável.

Para implementação do QVT faz-se uso de programas isolados. Dentre esses programas podemos destacar: Programa de saúde mental relacionada ao trabalho; programas de estimulação à prática de atividade física; programa de treinamento e promoção do desenvolvimento intelectual e programa de bem-estar pessoal.

Existem diferentes modelos de QVT. Para embasar os argumentos deste trabalho, aplica-se o modelo BPSO de Ana Cristina Limongi-França, que, segundo Moreira (2010), trata-se de um modelo validado no Brasil nos anos 90, baseado em 4 critérios para gerar bem-estar ao indivíduo. São eles: Fatores Biológicos, Fatores Psicológicos, Fatores Sociais e Fatores Organizacionais. Desta forma, leva-se em consideração as necessidades básicas do ser humano para aumentar a qualidade de vida no trabalho.

Segundo Limongi-França (2005) apud del Forno (2015), uma pesquisa foi realizada para investigar a percepção dos administradores sobre a avaliação dos

resultados dos programas com ênfase nas questões de QVT. Os resultados apontaram que 93,2% dos administradores pesquisados afirmaram que as ações e os programas de QVT interferem positivamente na produtividade das empresas.

2.1 Saúde Mental

A saúde mental no trabalho pode ser definida como o conjunto de fatores emocionais e mentais que são essenciais para a cumprimento das atividades laborais. Segundo a Organização Mundial de Saúde (2022), a saúde mental é intrínseca e instrumental para a vida de todas as pessoas, influenciando a forma de pensar, sentir e agir. Ela sustenta a capacidade de tomar decisões, construir relacionamentos e moldar o mundo em que vivemos. É crucial para o desenvolvimento pessoal, comunitário e socioeconômico. É uma parte de nós, todo o tempo, mesmo quando não estamos pensando nisso.

No CCOA não há práticas definidas para monitorar a saúde mental dos militares que trabalham no Centro. Com a elevada demanda de trabalho e o reduzido número de efetivo, a saúde mental dos militares pode ser degradada e a produtividade torna-se aquém da esperada.

Segundo Zoppé e Almeida (2021), áreas que cobram rotinas muito exigentes, com pressão de tempo, alto volume de trabalho, alto nível de atenção e concentração podem ser mais propícias ao estresse. Porém, todos os trabalhadores podem estar sujeitos ao estresse ocupacional, desta maneira um ambiente de trabalho estressor, com altas demandas, pode causar efeitos fisiológicos e psicológicos.

Portanto, a implementação de um programa de saúde mental relacionado ao trabalho, para monitorar e dar suporte ao efetivo mostra-se uma ferramenta eficiente para aumentar a produtividade no CCOA.

Ainda quando se trata de saúde mental, a prática de atividade física é comprovadamente uma aliada para manutenção da saúde e bem-estar do ser humano. Segundo Macedo (2003), a prática de exercício é o fator importante para o desempenho produtivo do ser humano, capacitando-o a realizar eficientemente as tarefas impostas pelo dia a dia, desempenhando-as de maneira mais eficaz e com melhor qualidade de vida.

Segundo Moreira *et al.* (2009) uma pesquisa realizada na Alemanha verificou que a promoção do exercício físico no contexto do QVT teve efeito positivo na

capacidade de trabalho dos funcionários e, portanto, é um benefício tanto para o indivíduo quanto para a empresa. Frente a esse estudo, afirma-se que programas de promoção de atividades físicas no local de trabalho visam melhorar estilo de vida e, conseqüentemente, a saúde, capacidade para o trabalho e produtividade no trabalho.

No CCOA, ainda que a prática da atividade física regular esteja prevista no Quadro de trabalhos semanais, esta não é incentivada ao efetivo. Como a demanda de trabalho é sempre muito alta, tem-se a falsa impressão de que o tempo gasto para a prática da atividade física reduziria o tempo para a realização das tarefas diárias.

Desta forma, A implementação de um Programa de QVT para a estimular a prática de atividade física introjetará no efetivo a importância da realização de exercícios físicos. Gerando benefícios para a saúde mental dos militares e, conseqüentemente, aumento na produtividade, beneficiando a Organização.

2.2 Motivação

Motivação consiste no conjunto de processos que dão ao comportamento uma intensidade, uma direção determinada e uma forma para o desenvolvimento da atividade individual.

Vernon (1973, p. 11) descreve no início de seu livro a motivação da seguinte forma: “A motivação é encarada como uma espécie de força interna que emerge, regula e sustenta todas as nossas ações mais importantes.” Esta afirmação remete ao desafio de manter o efetivo motivado, levando em consideração que se trata de um sentimento individual, que se inicia a partir das aspirações individuais e é cultivado internamente em cada indivíduo. Alinhar as necessidades pessoais de cada militar com a missão da organização é um desafio para aumentar a sinergia no ambiente de trabalho.

No CCOA, investir em programas que gerem aumento na motivação do efetivo é uma ferramenta importante para que haja aumento na produtividade das tarefas pertinentes ao centro.

A introdução de um programa de QVT voltado para o desenvolvimento intelectual dos militares de acordo com suas aptidões e aspirações e alinhado com as funções que eles exercem estimularia esse processo de motivação. Segundo Davis e Newstron (1991, p. 47), “embora não haja respostas simples para a questão da motivação um importante ponto de partida reside na compreensão das necessidades

do empregado”. A capacitação estimularia seus desejos pessoais de crescimento profissional, gerando bem-estar e assim aumentando sua produtividade. De acordo com Chiavenato (2005, p.245), “...em um processo motivacional, se a necessidade for satisfeita gera-se um bem-estar...”.

Da mesma forma, faz-se necessário a implantação de um programa de QVT focado no bem-estar pessoal dos militares. Tal programa levaria em consideração fatores como satisfação pessoal no trabalho, estímulo das relações interpessoais com os demais membros da equipe e *feedbacks* constantes. Tais práticas visam não apenas ações pontuais, mas fomentar o sentimento pertencimento com aquela organização e gerar maior motivação.

Não há Qualidade de Vida no Trabalho sem Qualidade Total, ou seja, sem que a empresa seja boa. Não confundir QVT com política de benefícios, nem com atividades festivas de conagração, embora essas sejam importantes em uma estratégia global. A qualidade tem a ver, essencialmente com a cultura da organização. São fundamentalmente os valores, a filosofia da empresa, sua missão, o clima participativo, o gosto por pertencer a ela e as perspectivas concretas de desenvolvimento pessoal que criam a identificação empresa – empregado. O ser humano fazendo a diferença na concepção da empresa e em suas estratégias (MATOS, 1997, p. 40).

Sendo assim, baseado no modelo BPSO, e observando os fatores biológicos, psicológicos e sociais, os programas citados acima reforçam a implementação das práticas do QVT. Aumentando a motivação dos militares e, conseqüentemente, a produtividade. Devendo a prática se tornar uma opção de Gestão no CCOA pra condução das atividades de trabalho.

3 CONCLUSÃO

Diante da realidade do Centro Conjunto de Operações Aéreas (CCOA), onde se percebe um elevado volume de trabalho e desafios relacionados ao baixo efetivo para atender às demandas diárias, a implementação das práticas de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) mostra-se como uma solução para melhorar a produtividade dos militares.

A saúde mental desempenha um papel fundamental no cumprimento eficiente das atividades laborais. A implantação de um programa de QVT com foco na saúde mental relacionado ao trabalho proporcionará o monitoramento e o suporte necessários para preservar os militares, resultando em um clima organizacional mais saudável. Além disso, a implementação de práticas de QVT para estimular a prática

de atividade física, contribuirá para o bem-estar mental dos militares e promoverá benefícios tanto para a saúde individual como para a Organização Militar.

A motivação é um fator essencial para o aumento da produtividade. Reconhecendo que a motivação é um processo interno e individual, é importante investir em programas de QVT que desenvolvam o potencial intelectual dos militares, alinhados às suas aptidões e aspirações profissionais. Essa abordagem estimula a satisfação pessoal e o crescimento profissional, gerando um ambiente motivador e propício ao bom desempenho das tarefas. Em complementação, a adoção de programas de QVT que gerem o bem-estar pessoal ajudará a melhorar a produtividade dos militares criando um sentimento de pertencimento entre os militares e o CCOA.

Isto posto, a implementação das práticas de QVT é fundamental para promover um ambiente de trabalho mais saudável e com militares mais motivados. Essas iniciativas contribuirão para o desenvolvimento profissional e pessoal, atendendo às necessidades individuais e promovendo a sinergia entre as aspirações pessoais e os objetivos organizacionais do CCOA. Ao investir no bem-estar dos militares, a organização investirá em sua própria eficiência e sucesso.

Os benefícios da implementação das práticas de QVT no CCOA podem ser empregados aos demais centros do Comando de Operações Aeroespaciais (COMAE), como o CPOGI (Centro de Planejamento, Orçamento e Gestão Institucionais), CCOI (Centro Conjunto Operacional de Inteligência) e o COPE (Centro de Operações Espaciais), a fim de aumentar a produtividade destes. E, posteriormente, para todas as Organizações Militares da Força Aérea Brasileira, alinhado com o Plano Estratégico Militar da Aeronáutica (PEMAER) onde ações de valorização do efetivo integram a Cadeia de Valor.

REFERÊNCIAS

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas**. Rio de Janeiro: Editora Campos, 2005.

DAL FORNO, C.; FINGER, I. R. Qualidade de vida no trabalho: conceito, histórico e relevância para a gestão de pessoas. **Revista Brasileira de Qualidade de Vida**, Ponta Grossa, v. 7, n. 2, p. 103-112, 2015.

DAVIS, K.; NEWSTROM, J. W. **Comportamento humano no trabalho – Uma abordagem psicológica**. São Paulo: Pioneira, 1992.

LIMONGI-FRANÇA, A. C. **Psicologia do Trabalho**: psicossomática, valores e práticas organizacionais. 1a. ed. São Paulo: Saraiva, 2008

LIMONGI-FRANÇA, A. C. **Qualidade de vida no trabalho – QVT**: conceitos e práticas nas empresas da sociedade pós-industrial. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

MACEDO, C. S. G. Benefícios do exercício físico para a qualidade de vida. **Revista Brasileira de Atividade Física & Saúde**, v. 8, n. 2, p. 19-27, 2003.

MATOS, F. G. **Fator QF – Ciclo de felicidade no trabalho**. São Paulo: Makron Books, 1997.

MOREIRA, H. R. et al. Qualidade de vida no trabalho e síndrome de burnout em professores de educação física do estado do Rio Grande do Sul, Brasil. **Revista Brasileira de Atividade Física & Saúde**, v. 14, n. 2, p. 195, 2009.

MOREIRA, M. G. **Qualidade de vida no trabalho**: levantamento e análise de artigos publicados em periódicos e eventos. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização em Gestão Estratégica) – Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2010.

PRACIDELLI, F.; ROSSLER, J. H. Análise crítica do modelo BPSO-96 de QVT a partir da teoria da atividade de AN Leontiev. **Semina: Ciências Sociais e Humanas**, v. 39, n. 2, p. 181-196, 2018.

VASCONCELOS, A.; FARIA, J. H. **Saúde mental no trabalho**: contradições e limites. *Psicologia & Sociedade*, v. 20, 2008.

VERNON, M. D. **Motivação Humana**. Petrópolis: Vozes, 1973

WORLD HEALTH ORGANIZATION. **World mental health report**: transforming mental health for all. Geneva, 2022. Disponível em: <https://apps.who.int/iris/rest/bitstreams/1433523/retrieve>. Acesso em: 21 jun. 2023.

ZOPPÉ, M.; ALMEIDA, T. L. A saúde mental dos pilotos de avião: uma análise sistemática da literatura. **Revista Engenharia e Tecnologia Aplicada**, Guarulhos, v.5, n.1, p. 7, set. 2021. DOI: <http://dx.doi.org/10.33947/2595-6264-v5n1-4741>. Disponível em: <http://revistas.ung.br/index.php/engenhariaetecnologia/article/view/4741>. Acesso em: 21 jun. 2023