

**CORPO DE BOMBEIROS MILITAR DO DISTRITO FEDERAL
DEPARTAMENTO DE ENSINO, PESQUISA, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DIRETORIA DE
ENSINO
CENTRO DE ESTUDOS DE POLÍTICA, ESTRATÉGIA E DOCTRINA CURSO DE
APERFEIÇOAMENTO DE OFICIAIS**

Cap. QOBM/Comb. **FELIPE HENRIQUE DE JESUS SILVA**



**ESTUDO DA QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO DOS BOMBEIROS MILITARES
EM ATIVIDADE-FIM E ATIVIDADE-MEIO NO CORPO DE BOMBEIROS MILITAR DO
DISTRITO FEDERAL**

BRASÍLIA 2026

Cap. QOBM/Comb. **FELIPE HENRIQUE DE JESUS SILVA**

**ESTUDO DA QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO DOS BOMBEIROS MILITARES
EM ATIVIDADE-FIM E ATIVIDADE-MEIO NO CORPO DE BOMBEIROS MILITAR DO
DISTRITO FEDERAL**

Artigo científico apresentado à disciplina Trabalho de Conclusão de Curso como requisito para conclusão do Curso de Aperfeiçoamento de Oficiais do Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal.

Orientador: Ten-Cel. QOBM/Comb. RRm. Roberto Sangaleti

BRASÍLIA

2026

**ESTUDO DA QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO DOS
BOMBEIROS MILITARES EM ATIVIDADE-FIM E ATIVIDADE-MEIO
NO CORPO DE BOMBEIROS MILITAR DO DISTRITO FEDERAL**

Artigo científico apresentado ao Centro de Estudos de Política, Estratégia e Doutrina como requisito para conclusão do Curso de Aperfeiçoamento de Oficiais do Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal.

Aprovado em: ____/____/____

BANCA EXAMINADORA

Helen Ramalho de Oliveira – Cel RRm. QOBM/Comb.
Presidente

João Henrique Corrêa Pinto– Maj QOBM/Comb.
Membro

Emília Bernardes da Silva – Ten-Cel RRm QOBM/Comb.
Membro

Roberto **Sangaleti** – Ten-Cel RRm. QOBM/Comb.
Orientador

AUTOR: Cap. QOBM/Comb. **FELIPE HENRIQUE DE JESUS SILVA**

TÍTULO: ESTUDO DA QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO DOS BOMBEIROS MILITARES EM ATIVIDADE-FIM E ATIVIDADE-MEIO NO CORPO DE BOMBEIROS MILITAR DO DISTRITO FEDERAL. DATA DE DEFESA: 26/03/2026.

Acesso ao documento
(X) Texto completo () Texto parcial () Apenas metadados
Em caso de autorização parcial, especificar a(s) parte(s) que deverá(ão) ser disponibilizadas:

Licença
<p>DECLARAÇÃO DE DISTRIBUIÇÃO NÃO EXCLUSIVA</p> <p>O referido autor:</p> <p>a) Declara que o documento entregue é seu trabalho original, e que detém o direito de conceder os direitos contidos nesta licença. Declara também que a entrega do documento não infringe, tanto quanto lhe é possível saber, os direitos de qualquer outra pessoa ou entidade. b) Se o documento entregue contém material do qual não detém os direitos de autor, declara que obteve autorização do detentor dos direitos de autor para conceder ao CBMDF os direitos requeridos por esta licença, e que esse material cujos direitos são de terceiros está claramente identificado e reconhecido no texto ou conteúdo do documento entregue.</p> <p>Se o documento entregue é baseado em trabalho financiado ou apoiado por outra instituição que não o CBMDF, declara que cumpriram quaisquer obrigações exigidas pelo respectivo contrato ou acordo.</p> <p>LICENÇA DE DIREITO AUTORAL</p> <p>Na qualidade de titular dos direitos de autor da publicação, autorizo a Biblioteca da Academia de Bombeiro Militar disponibilizar meu trabalho por meio da Biblioteca Digital do CBMDF, com as seguintes condições: disponível sob Licença Creative Commons 4.0 International, que permite copiar, distribuir e transmitir o trabalho, desde que seja citado o autor e licenciante. Não permite o uso para fins comerciais nem a adaptação desta.</p> <p>A obra continua protegida por Direito Autoral e/ou por outras leis aplicáveis. Qualquer uso da obra que não o autorizado sob esta licença ou pela legislação autoral é proibido.</p>

FELIPE HENRIQUE DE JESUS SILVA

Cap. QOBM/Comb.

ESTUDO DA QUALIDADE VIDA NO TRABALHO DOS BOMBEIROS MILITARES EM ATIVIDADE-FIM E ATIVIDADE-MEIO NO CORPO DE BOMBEIROS MILITAR DO DISTRITO FEDERAL

RESUMO

Este estudo se propôs a analisar a percepção de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) de bombeiros militares do Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal (CBMDF), comparando profissionais em atividade-fim (operacional) e atividade-meio (administrativa). Trata-se de pesquisa aplicada, quantitativa, descritivo-comparativa e transversal, baseada em questionário eletrônico estruturado (escala Likert 1–5), construído a partir do referencial de Walton (1973) e de modelos contemporâneos de demandas e recursos no trabalho. Participaram 203 militares, sendo 109 da atividade-fim e 94 da atividade-meio. O índice global de QVT apresentou média 3,38 (DP = 0,65) e não houve diferença estatisticamente significativa entre os grupos no escore global. Entretanto, a análise por itens e por dimensões agregadas revelou coexistência de fatores protetivos e vulnerabilidades: destacaram-se como pontos positivos o significado social do trabalho, a satisfação com a atividade e o apoio entre pares. Em contrapartida, observaram-se avaliações desfavoráveis para reconhecimento institucional, previsibilidade/consistência de normas e decisões, condições de recuperação (sono/descanso) e, principalmente, mudança entre áreas fim e meio. Além disso, 41,2% relataram ter pensado em solicitar mudança de local ou área no último ano, sugerindo tensão organizacional associada a aspectos de gestão e organização do trabalho. Conclui-se que a QVT no CBMDF, na amostra analisada, é influenciada por determinantes organizacionais transversais, indicando a necessidade de intervenções voltadas a reconhecimento, justiça institucional, transparência decisória, mobilidade funcional e promoção de recuperação e saúde emocional.

Palavras-chave: qualidade de vida no trabalho; bombeiros militares; gestão de pessoas; atividade-fim; atividade-meio.

STUDY OF QUALITY OF WORKING LIFE AMONG MILITARY FIREFIGHTERS IN CORE (OPERATIONAL) AND SUPPORT (ADMINISTRATIVE) ACTIVITIES IN THE FEDERAL DISTRICT MILITARY FIRE DEPARTMENT (CBMDF)

ABSTRACT

This study examined the perceived Quality of Work Life (QWL) among military firefighters of the Fire Department of the Federal District (CBMDF), comparing personnel engaged in core operational activities and administrative support activities. This applied, quantitative, cross-sectional, descriptive-comparative study used a structured electronic questionnaire (5-point Likert scale), developed based on Walton's (1973) framework and contemporary job demands and resources models. A total of 203 military personnel took part: 109 from core activities and 94 from support activities. The overall QWL index had a mean of 3.38 (SD = 0.65), with no statistically significant difference between groups in the global score. However, item-level and aggregated dimension analyses indicated the coexistence of protective factors and vulnerabilities. Positive aspects included the social meaning of work, satisfaction with work activities, and peer support. In contrast, unfavorable evaluations were found for institutional recognition, predictability and consistency of rules and decisions, recovery conditions (sleep/rest), and, most notably, mobility between operational and administrative areas. In addition, 41.2% reported having considered requesting a change of workplace or functional area in the previous year, suggesting organizational tension related to management practices and work organization. The findings indicate that QWL in the CBMDF, in the analyzed sample, is shaped by transversal organizational determinants, highlighting the need for interventions focused on recognition, institutional justice, decision-making transparency, functional mobility, and the promotion of recovery and emotional health.

Keywords: *quality of working life; military firefighters; human resource management; operational activity; administrative activity.*

1 INTRODUÇÃO

A Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) é reconhecida como determinante para a motivação, o desempenho e a permanência de profissionais nas organizações, ao articular condições materiais, relações socioprofissionais e possibilidades de desenvolvimento humano. Ao considerar dimensões como remuneração, segurança, uso e desenvolvimento de capacidades, integração social, justiça e equilíbrio entre trabalho e vida pessoal, a QVT sintetiza a experiência cotidiana do trabalhador e a forma como ele percebe o sentido de sua atividade (Walton, 1973).

No âmbito do Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal (CBMDF), essa discussão assume relevância particular, pois a Corporação congrega frentes de atuação com naturezas distintas: a atividade-fim, voltada ao atendimento operacional direto à sociedade, e a atividade-meio, responsável pelo suporte administrativo, pela gestão organizacional e pelo funcionamento dos processos de apoio. Na atividade-fim, sobressaem jornadas em regime de plantão, exposição a situações de risco, exigência física intensa e contato com eventos potencialmente traumáticos. Já na atividade-meio, predominam demandas ligadas à burocracia, prazos, elaboração de documentos, análise de processos e sobrecarga cognitiva. Em ambos os cenários, as condições de trabalho impactam diretamente a saúde física e mental, o engajamento e a permanência no serviço.

Modelos contemporâneos de saúde ocupacional, como a teoria *Job Demands–Resources (JD-R)*, sustentam que o equilíbrio entre demandas de trabalho e recursos disponíveis influencia processos de esgotamento e engajamento (Bakker; Demerouti, 2017). De maneira semelhante, o modelo *Job Demand–Control–Support (JD-CS)* indica que altas demandas de trabalho, quando combinadas a baixo controle sobre as atividades e baixo apoio social no ambiente laboral, elevam o risco de estresse ocupacional e adoecimento (Johnson; Hall, 1988), enquanto o modelo *Effort–Reward Imbalance (ERI)* enfatiza o impacto do desequilíbrio entre esforços e recompensas sobre a saúde (Siegrist, 1996). Esses referenciais convergem na ideia de que contextos de trabalho marcados por

demandas elevadas e recursos insuficientes tendem a deteriorar a QVT e a comprometer o bem-estar.

A literatura nacional e internacional sobre profissões de emergência aponta que o trabalho em contextos de alto risco, como o exercido por bombeiros militares, está associado a um conjunto específico de estressores ocupacionais, entre os quais se destacam o trabalho em turnos, a privação de sono, a exposição recorrente a eventos críticos e a elevada sobrecarga física e emocional. Estudos têm evidenciado que a combinação desses fatores está relacionada a piores desfechos em saúde, incluindo aumento de níveis de estresse, burnout, transtornos ansiosos e depressivos, bem como prejuízos na qualidade de vida (Marconato; Monteiro, 2015; Espírito Santo *et al.*, 2024). Marconato e Monteiro (2015), ao investigarem equipes de resgate, observaram elevada prevalência de fadiga, sonolência e estresse, ressaltando o papel central do sono e da recuperação como determinantes da saúde e do desempenho em atividades de emergência.

De forma convergente, estudos mais recentes com bombeiros militares brasileiros identificaram índices expressivos de burnout e fragilidades nos domínios físico, psicológico e ambiental da qualidade de vida, indicando que as exigências emocionais e a exposição contínua a situações críticas constituem fatores relevantes de desgaste ocupacional (Espírito Santo *et al.*, 2024). Esses resultados reforçam a compreensão de que a qualidade de vida no trabalho, em contextos de emergência, não pode ser analisada apenas a partir de fatores individuais, mas deve considerar a organização do trabalho, os regimes de escala, as condições de recuperação e o suporte institucional oferecido aos profissionais.

No CBMDF, pesquisas anteriores apontaram níveis de QVT considerados satisfatórios em alguns domínios, mas com fragilidades relevantes, especialmente nos aspectos físicos e ambientais (Lima, 2018; Linhares e Massaro, 2020).

A centralidade da QVT no CBMDF foi recentemente reforçada pela instituição da Política de Qualidade de Vida no Trabalho (PQVT), por meio da Portaria n.º 35, de 25 de outubro de 2024, e do Programa de QVT para os anos de 2024 a 2026 (Portaria n.º 36/2024). Estes instrumentos estabelecem diretrizes, valores e indicadores voltados à promoção da saúde, à prevenção do estresse e do burnout e

à compatibilização entre as demandas institucionais e o bem-estar dos bombeiros militares, além de estarem alinhados ao Plano Estratégico 2025–2030 (PLANES 2025–2030), que inclui a QVT como objetivo estratégico na gestão de recursos humanos do CBMDF (CBMDF, 2025a; CBMDF, 2024a; CBMDF, 2024b).

Nesse contexto, a presente pesquisa parte da seguinte questão orientadora: como se apresenta a qualidade de vida no trabalho dos bombeiros militares do CBMDF que atuam em atividade-fim e em atividade-meio, e que diferenças se evidenciam entre esses dois contextos? A relevância teórica reside em ampliar a literatura sobre QVT em organizações militares, articulando modelos clássicos e contemporâneos a um estudo empírico em Corporação de bombeiros militares. A relevância prática relaciona-se ao potencial de subsidiar decisões de gestão de pessoas, especialmente no âmbito da PQVT e do Programa de QVT, quanto à adequação de escalas, rotinas, condições de trabalho e ações de promoção de saúde. Já a relevância social vincula-se à melhoria da saúde, da segurança e do bem-estar dos bombeiros militares e, conseqüentemente, da qualidade dos serviços prestados à população.

O objetivo geral do estudo é analisar comparativamente a QVT de bombeiros militares do CBMDF em atividade-fim e atividade-meio. Especificamente, busca-se: (i) caracterizar o perfil sociodemográfico e laboral dos participantes; (ii) descrever a percepção de QVT em diferentes dimensões, como condições físicas, relações socioprofissionais, reconhecimento, equilíbrio trabalho–vida e saúde; (iii) comparar os escores de QVT entre os grupos de atividade-fim e atividade-meio; e (iv) discutir os achados à luz das iniciativas institucionais recentes de QVT no CBMDF.

2 REVISÃO DE LITERATURA

2.1 Conceitos e dimensões da Qualidade de Vida no Trabalho

O conceito de QVT consolidou-se a partir da década de 1970, com os estudos de Walton (1973), que propôs um modelo composto por oito categorias: compensação justa e adequada; condições de trabalho seguras e saudáveis; oportunidade de uso e desenvolvimento de capacidades; oportunidade de crescimento e segurança; integração social na organização; constitucionalismo; trabalho e espaço total de vida; e relevância social da vida no trabalho. Tais

dimensões permitem apreender a QVT como constructo multidimensional, que articula aspectos objetivos da organização do trabalho e percepções subjetivas dos trabalhadores.

A Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) compreende um conjunto de percepções do trabalhador sobre as condições em que realiza suas atividades, envolvendo aspectos físicos, psicológicos, sociais e organizacionais. Nesse sentido, a QVT está relacionada à forma como o trabalho é estruturado e gerido, influenciando tanto o bem-estar do indivíduo quanto os resultados organizacionais, ao articular saúde, satisfação, desempenho e comprometimento no contexto laboral (Schirrmester; Limongi-França, 2012).

No Brasil, a Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) consolidou-se como um campo interdisciplinar que dialoga com a administração, a psicologia do trabalho e a saúde coletiva, apresentando diferentes abordagens conceituais. Lacaz (2000) destaca que o debate nacional sobre QVT oscila entre perspectivas gerenciais, voltadas à adoção de programas e práticas organizacionais, e abordagens críticas, que enfatizam as condições reais e a organização do trabalho como elementos centrais para a compreensão do bem-estar e do adoecimento dos trabalhadores. Nessa perspectiva, a QVT ultrapassa a lógica de benefícios pontuais, exigindo intervenções estruturais na forma como o trabalho é planejado, distribuído, controlado e reconhecido nas instituições.

Sampaio (2012) contribui ao discutir a QVT como um conceito abrangente, apontando que, no contexto brasileiro, os estudos tendem a convergir para dimensões relacionadas à humanização do trabalho, à participação dos trabalhadores nos processos decisórios e ao bem-estar. O autor ressalta que a multiplicidade de definições exige coerência entre o referencial teórico adotado e os indicadores utilizados, sob pena de esvaziar o conceito e dificultar a comparabilidade entre pesquisas.

No setor público brasileiro, a literatura evidencia desafios específicos, como rigidez burocrática, limitações gerenciais e pressões por desempenho. Ferreira, Alves e Tostes (2009) apontam um descompasso recorrente entre os problemas vivenciados no cotidiano de trabalho e as práticas implementadas sob o rótulo de

QVT, frequentemente restritas a ações pontuais que não enfrentam as fontes organizacionais de desgaste. Esse debate mostra-se particularmente pertinente ao contexto do CBMDF, no qual diferentes regimes de trabalho, escalas e exigências operacionais podem influenciar de forma distinta a percepção de QVT entre militares da atividade-fim e da atividade-meio.

Pesquisas brasileiras em organizações públicas também têm buscado operacionalizar a QVT como uma percepção multidimensional, envolvendo condições de trabalho, organização das atividades, relações socioprofissionais, reconhecimento e sentido atribuído ao trabalho. Klein *et al.* (2017) reforçam que a compreensão da QVT depende da articulação entre aspectos objetivos do trabalho e a experiência subjetiva dos servidores em relação à instituição.

Por fim, estudos nacionais indicam que a QVT se relaciona a vínculos organizacionais, como comprometimento e permanência. Schirrmeyer e Limongi-França (2012) evidenciam associações entre QVT e comprometimento organizacional, reforçando a compreensão da QVT como um constructo multidimensional, relevante tanto para o bem-estar dos trabalhadores quanto para os resultados institucionais.

2.2 Modelos teóricos de QVT

Entre as contribuições teóricas recentes, a teoria *Job Demands–Resources* (JD-R) destaca-se por explicar como demandas e recursos de trabalho se relacionam à saúde e ao desempenho. Segundo o modelo JD-R, demandas são aspectos físicos, psicológicos, sociais ou organizacionais do trabalho que exigem esforço sustentado e estão associados a custos fisiológicos e psicológicos, enquanto recursos são aspectos que auxiliam o trabalhador a lidar com as demandas, alcançar metas e promover desenvolvimento (Bakker; Demerouti, 2017). A combinação de altas demandas e poucos recursos tende a gerar esgotamento e adoecimento, enquanto a presença de recursos adequados favorece o engajamento e o desempenho.

O modelo *Job Demand–Control* (JDC), formulado por Karasek (1979), enfatiza a interação entre demandas psicológicas do trabalho e controle, propondo que condições de altas demandas combinadas a baixo controle configuram

situações de “alta tensão” (*high strain*), associadas a maior insatisfação no trabalho. Posteriormente, o modelo foi ampliado com a inclusão do apoio social no trabalho, resultando na formulação *Job Demand–Control–Support* (JDCS). Nessa ampliação, a combinação de altas demandas, baixo controle e baixo apoio social no trabalho associa-se a maior prevalência de doença cardiovascular (Johnson; Hall, 1988).

Já o modelo *Effort–Reward Imbalance* (ERI), de Siegrist (1996), propõe que o desequilíbrio entre o esforço despendido e as recompensas percebidas (remuneração, estima e perspectivas de carreira) gera percepção de injustiça e frustração, contribuindo para o adoecimento. Revisões sistemáticas apontam evidências robustas da relação entre o ERI e desfechos negativos em saúde (Van Vegchel *et al.*, 2005).

Aplicados ao contexto bombeiro-militar, esses modelos ajudam a compreender como a combinação de plantões prolongados, exposição a riscos, responsabilidade sobre vidas humanas e limitações de autonomia decisória pode configurar cenários de alta demanda e recursos nem sempre suficientes, especialmente em ambientes com infraestrutura inadequada, carência de pessoal ou reconhecimento limitado.

2.3 Qualidade de vida, saúde e trabalho em bombeiros militares

A literatura sobre bombeiros militares e profissionais de emergência descreve um conjunto relativamente consistente de estressores ocupacionais, entre os quais se destacam as elevadas demandas físicas e emocionais do trabalho, o risco inerente às ocorrências e a necessidade de tomada de decisão sob pressão, além de aspectos do regime de trabalho que afetam o repouso, como longas jornadas e alterações no sono. Esses elementos, em conjunto, têm sido associados a piores indicadores de saúde e bem-estar, como aumento de sintomas de estresse, alterações do sono, sinais de esgotamento e sofrimento psíquico, especialmente quando se combinam com limitações de autonomia decisória, dificuldades de descanso e insuficiência de recursos organizacionais (Marconato; Monteiro, 2015; Espírito Santo *et al.*, 2024; Batista *et al.*, 2024).

É importante observar que parte dessas evidências empíricas utiliza medidas de qualidade de vida (QV), mais abrangentes e centradas no bem-estar geral, e não

instrumentos de qualidade de vida no trabalho (QVT) em sentido estrito. Ainda assim, tais estudos são relevantes para a presente pesquisa porque ajudam a caracterizar desfechos de saúde e bem-estar que, na prática, se relacionam às condições e à organização do trabalho no serviço de emergência. Nessa direção, Marconato e Monteiro (2015), ao investigarem equipes de resgate, destacam a centralidade do sono e do repouso como componentes relevantes para a saúde e para o desempenho em atividades de emergência, reforçando a necessidade de olhar para regimes de trabalho, ritmos operacionais e condições de descanso como dimensões críticas do cotidiano ocupacional.

Em Batista *et al.* (2024), o foco recai sobre distúrbios do sono e qualidade de vida em bombeiros militares de Primavera do Leste - MT, comparando resultados com dados anteriores e situando a análise no contexto de mudança normativa que ampliou o descanso no serviço operacional. Os autores reportam melhora significativa nos indicadores de qualidade de vida no período avaliado, reforçando a sensibilidade do tema “descanso/sono” para desfechos de bem-estar nessa população (Batista *et al.*, 2024).

De forma convergente, Espírito Santo *et al.* (2024), ao analisarem bombeiros militares do Corpo de Bombeiros Militar do Estado do Pará, identificaram percentuais expressivos de burnout e comprometimentos em domínios da qualidade de vida. Os autores relacionam esse quadro a aspectos ocupacionais e de organização do trabalho observados na amostra, como o acúmulo de funções administrativas e operacionais e elevadas cargas horárias semanais, indicando que o desgaste observado não pode ser compreendido apenas a partir de variáveis individuais. Nesse sentido, o estudo ressalta que seus achados podem auxiliar gestores no planejamento de medidas voltadas à promoção da saúde no ambiente de trabalho (Espírito Santo *et al.*, 2024).

Em síntese, as evidências empíricas em bombeiros e emergencistas apontam que o bem-estar e a saúde não são determinados apenas por características individuais, mas também por variáveis da organização do trabalho (escala, demandas e recursos, autonomia e condições de descanso). Essa leitura é coerente com os modelos apresentados no item 2.2, ao sugerir que a intensidade das demandas do serviço, quando não compensada por recursos adequados

(apoio, previsibilidade, reconhecimento e condições de descanso), aumenta a probabilidade de desgaste e piora de indicadores de bem-estar, tornando indispensável a abordagem institucional e preventiva.

À luz desse panorama, torna-se pertinente situar o debate no contexto específico do CBMDF, especialmente diante da institucionalização recente de iniciativas de QVT e da produção de diagnósticos internos. Assim, dimensões como sono e repouso, suporte e recursos organizacionais, previsibilidade decisória e reconhecimento institucional, frequentemente apontadas como sensíveis em profissões de emergência, constituem eixos relevantes para a compreensão aplicada da QVT no âmbito da Corporação.

2.4 Qualidade de vida no trabalho no CBMDF

No CBMDF, estudos anteriores já sinalizavam a relevância da QVT. Lima (2018), em estudo transversal com bombeiros militares, identificou médias satisfatórias em alguns domínios, mas apontou impacto da profissão sobre aspectos físicos e de saúde, recomendando intervenções preventivas e promocionais. Linhares e Massaro (2020), ao avaliar a QVT na Central de Operações e Comunicações, classificaram a QVT como boa, porém próxima de regular, com pior desempenho no domínio “meio ambiente”, sugerindo influência de fatores organizacionais e estruturais.

Mais recentemente, a QVT passou a ser estruturada de forma mais explícita a partir da edição de normativos específicos, como a Portaria nº 35, de 25 de outubro de 2024, que institui a Política de Qualidade de Vida no Trabalho (PQVT), e a Portaria nº 36/2024, que estabelece o Programa de QVT para o período de 2024 a 2026, com diretrizes, valores e indicadores orientados à promoção da saúde, à prevenção do estresse e burnout e à compatibilização entre demandas do serviço e bem-estar dos militares (CBMDF, 2024a; CBMDF, 2024b). Além de consolidar a QVT como agenda formal de gestão de pessoas, essas iniciativas são apresentadas como convergentes com o planejamento estratégico institucional (PLANES 2025–2030), no qual a QVT é tratada como objetivo estratégico no campo de recursos humanos, reforçando seu caráter transversal e de governança organizacional (CBMDF, 2025a).

No plano das ações, há registro de iniciativas articuladas por equipes e comissões internas, com esforços voltados a mapear ações já existentes em diferentes setores, promover campanhas e organizar atividades orientadas à saúde e bem-estar. Entre os exemplos descritos, incluem-se ações de promoção de saúde física e mental, atividades de valorização e reconhecimento, iniciativas de educação financeira, ações esportivas/culturais e de integração, bem como revisões e ajustes em normas e rotinas de trabalho (incluindo temas associados a escalas e descanso), com o objetivo de compatibilizar exigências do serviço com saúde, recuperação e equilíbrio psicossocial. Também se menciona o recebimento do Selo QualiVida em 2025, como reconhecimento a boas práticas de QVT na administração pública, o que sinaliza institucionalmente a prioridade conferida ao tema no período recente (CBMDF, 2025b).

A conquista do Selo QualiVida pelo CBMDF reforça a centralidade que a Qualidade de Vida no Trabalho passou a ocupar na gestão institucional da Corporação. Instituída pelo Decreto nº 42.375, de 9 de agosto de 2021, essa certificação reconhece órgãos e entidades do GDF que implementam iniciativas de valorização do servidor e promoção do bem-estar no trabalho, organizadas em cinco eixos temáticos: Saúde e Bem-estar, Profissional, Estrutura, Estima e Pessoal (Distrito Federal, 2021). Na edição de 2025, regulamentada pela Portaria nº 309, de 22 de abril de 2025, foram avaliadas ações implementadas ao longo de 2024 (Distrito Federal, 2025a), contexto no qual o CBMDF obteve a categoria Prata entre os órgãos especializados e autônomos (Distrito Federal, 2025b).

No ciclo recente, o CBMDF também passou a contar com diagnóstico institucional abrangente, com coleta entre outubro de 2024 e abril de 2025, por adesão, com participação expressiva do efetivo, utilizando instrumentos padronizados para avaliação de QVT e de riscos psicossociais. O relatório descreve índice global de QVT classificado como satisfatório, mas ressalta a presença de um subconjunto com insatisfação e destaca dimensões críticas, sobretudo participação/escuta institucional e aspectos ligados à recuperação/sono (CBMDF, 2026).

No referido diagnóstico institucional, a coleta de dados ocorreu entre outubro de 2024 e abril de 2025, por adesão voluntária de militares da ativa do CBMDF, com ampla divulgação interna e incentivo à participação. Para a obtenção das informações, foram utilizados dois instrumentos padronizados — o QWLQ-Bref, voltado à avaliação da qualidade de vida no trabalho, e o PROART, direcionado à identificação de riscos psicossociais no trabalho —, além de perguntas abertas destinadas à complementação qualitativa das respostas. O levantamento alcançou 2.112 militares da ativa, correspondendo a aproximadamente 43% do efetivo, com participação de diferentes quadros, lotações e regimes de serviço, o que ampliou a abrangência institucional do diagnóstico e favoreceu uma leitura mais ampla das dinâmicas de trabalho na Corporação.

Nesse contexto, o recorte comparativo entre atividade-fim e atividade-meio agrega por permitir localizar assimetrias e necessidades específicas entre rotinas com demandas e recursos diferentes (por exemplo, escala/recuperação e exposição a risco no operacional; pressão por prazos, burocracia e sobrecarga cognitiva no administrativo), gerando evidências aplicáveis para priorização e ajuste de ações no âmbito da PQVT e do Programa.

3 METODOLOGIA

3.1 Delineamento da pesquisa

Trata-se de pesquisa aplicada, de abordagem quantitativa, com objetivo descritivo-comparativo e delineamento transversal. O estudo busca comparar indicadores de Qualidade de Vida no Trabalho entre bombeiros militares atuantes em atividade-fim e em atividade-meio no CBMDF, por meio da aplicação de questionário eletrônico estruturado.

3.2 Construção do instrumento

Optou-se pela utilização de um questionário eletrônico estruturado com itens direcionados à Qualidade de Vida no Trabalho (QVT), em vez de aplicar exclusivamente instrumentos genéricos de qualidade de vida, por duas razões principais. Primeiro, instrumentos de qualidade de vida em sentido amplo avaliam o bem-estar global do indivíduo em diferentes domínios (físico, psicológico, relações

sociais e ambiente), mas não capturam com a mesma precisão fatores centrais do contexto laboral que compõem a QVT, como reconhecimento institucional, justiça e previsibilidade percebidas, rotinas e escalas de serviço, apoio de chefia, condições de recuperação e organização do trabalho.

Segundo, no ambiente militar, especialmente em corporações operacionais, parte relevante da experiência de trabalho envolve características organizacionais específicas (hierarquia, disciplina, regime de plantão, prontidão, exposição a risco e eventos críticos) que podem afetar a percepção de QVT de modo distinto do que ocorre em contextos civis e administrativos. Assim, a escolha por um instrumento focado em QVT buscou aumentar a pertinência e a sensibilidade da medida ao contexto do CBMDF, permitindo que os achados dialogassem diretamente com dimensões organizacionais passíveis de gestão.

A construção do instrumento foi orientada pelo referencial clássico de qualidade de vida no trabalho proposto por Walton (1973), articulado a modelos contemporâneos de estresse e bem-estar ocupacional que enfatizam a relação entre demandas e recursos de trabalho, como o *Job Demands–Resources (JD-R)* (Bakker; Demerouti, 2017) e o *Effort–Reward Imbalance (ERI)* (Siegrist, 1996). Essa integração teórica buscou assegurar a cobertura de dimensões centrais da experiência laboral. Nesse sentido, os itens foram formulados de modo a contemplar tanto aspectos protetivos - como apoio social, sentido do trabalho e integração organizacional - quanto aspectos potencialmente vulneráveis - como sobrecarga, condições de trabalho, previsibilidade, reconhecimento, saúde emocional e equilíbrio trabalho–vida, utilizando linguagem compatível com o cotidiano institucional e com aplicabilidade tanto à atividade-fim quanto à atividade-meio.

Para a análise, adotou-se a estratégia de agrupar itens conceitualmente relacionados em dimensões agregadas (médias de conjuntos de itens), além do índice global. Essa opção traz a QVT como sendo multidimensional, e a leitura por dimensões preserva essa característica. Além disso, medidas agregadas tendem a reduzir oscilações pontuais de itens isolados e a fornecer indicadores mais estáveis e interpretáveis. Por fim, o uso de médias por dimensão facilita a comunicação dos resultados e a comparação entre grupos, especialmente quando o objetivo é descritivo-comparativo. Assim, os resultados foram apresentados tanto de forma

global quanto por dimensões, permitindo identificar padrões gerais e, ao mesmo tempo, localizar focos específicos de melhoria.

Ressalta-se que, por se tratar de delineamento transversal e de questionário aplicado em um único momento, os achados descrevem associações e diferenças observadas na amostra, sem pretensão de inferir causalidade. Ainda assim, a abordagem adotada é apropriada ao propósito do estudo, pois oferece um retrato comparativo da percepção de QVT no CBMDF e sustenta uma discussão aplicada, conectada às rotinas e às iniciativas institucionais voltadas ao bem-estar e à gestão de pessoas.

O questionário foi organizado em quatro blocos de perguntas fechadas, com respostas em escala Likert de cinco pontos (1 = discordo totalmente; 5 = concordo totalmente), estruturados da seguinte forma:

- a) Bloco sociodemográfico: inclui itens sobre idade, sexo, posto/graduação, tempo de serviço, situação familiar, local de moradia e outras variáveis de perfil.
- b) Bloco de caracterização laboral: contempla o tipo de atividade (fim ou meio), lotação, regime de trabalho, escala, carga horária, previsibilidade da rotina, exposição a riscos (para atividade-fim) e sobrecarga cognitiva e burocrática (para atividade-meio).
- c) Bloco de QVT: reúne itens relacionados às condições físicas de trabalho, infraestrutura, acesso a equipamentos, relações com a chefia e com colegas, clareza de funções, reconhecimento, autonomia, equilíbrio trabalho-vida, impacto do trabalho na saúde física e mental, nível de estresse, fadiga e qualidade do sono.
- d) Bloco de avaliação global: inclui itens sobre a avaliação geral da QVT e sobre a percepção do impacto do tipo de atividade (fim ou meio) na qualidade de vida no trabalho.

O instrumento foi submetido a pré-teste com pequeno grupo de bombeiros militares, visando verificar a clareza da linguagem, a pertinência dos itens e o tempo médio de resposta. Com base nas sugestões dos participantes, foram realizados pequenos ajustes de redação, sem alteração da estrutura geral do questionário.

3.3 Universo, amostra e procedimentos de coleta

O universo da pesquisa abrange os bombeiros militares em atividade no CBMDF, estimados em aproximadamente 5.300 militares no período da coleta. A amostra foi do tipo não probabilística por conveniência, composta por 203 bombeiros militares que responderam voluntariamente ao questionário eletrônico. Embora não permita generalização estatística para todo o efetivo, a amostra é adequada ao objetivo exploratório e comparativo do estudo e oferece indícios relevantes sobre o fenômeno investigado.

Considerando-se, em termos estritamente numéricos, o universo estimado e o total de 203 respostas válidas obtidas, a amostra corresponde a um nível de confiança de 95%, com margem de erro aproximada de 6%. Todavia, por se tratar de amostra não probabilística por conveniência, obtida por adesão voluntária, esses valores devem ser interpretados com cautela, servindo como referência descritiva do alcance amostral, e não como garantia de representatividade estatística plena

O questionário foi disponibilizado por meio da plataforma Google Forms, com link divulgado em canais internos de comunicação e grupos institucionais. A participação foi voluntária, anônima e condicionada à leitura e concordância com termo de consentimento livre e esclarecido apresentado na abertura do formulário. A coleta de dados ocorreu entre os meses de Novembro e Dezembro de 2025.

3.4 Procedimentos de análise dos dados

As respostas foram exportadas para planilha eletrônica e submetidas a processo de limpeza, com verificação de duplicidades, consistência das respostas e tratamento de eventuais valores ausentes. Em seguida, procedeu-se ao cálculo de estatísticas descritivas para cada item e bloco do questionário.

A confiabilidade interna dos conjuntos de itens referentes às dimensões de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) foi verificada por meio do coeficiente alfa de Cronbach, utilizado como indicador de consistência interna das escalas. Adotou-se como critério de interpretação a leitura do coeficiente de forma contextualizada, considerando a natureza exploratória do instrumento, o número de itens por dimensão e a heterogeneidade esperada nas percepções em diferentes funções e

rotinas de trabalho. Dessa forma, o valor de alfa foi empregado como evidência adicional de qualidade da medida, complementando a coerência conceitual das dimensões definidas a partir do referencial teórico e do objetivo do estudo.

Ressalta-se que, durante o processo de organização, análise e redação do trabalho, foi utilizada ferramenta de inteligência artificial generativa como apoio à estruturação textual, revisão linguística e sistematização das informações, sob supervisão integral do autor. Todas as análises, interpretações, conclusões e responsabilidades pelo conteúdo apresentado são de autoria exclusiva do pesquisador.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

4.1 Perfil da amostra e qualidade dos dados

Foram analisadas 203 respostas válidas. Destas, 109 (53,7%) eram de militares da atividade-fim e 94 (46,3%) da atividade-meio. Houve predominância do sexo masculino (156; 76,8%) e idade média de 37,6 anos (DP = 6,5; n = 203). Quanto ao tempo de serviço, observou-se maior concentração nas faixas de 6 a 10 anos (83) e 1 a 5 anos (46), com presença também de militares com 25 a 30 anos (19) e mais de 30 anos (24).

Um elemento relevante para interpretar as comparações entre áreas é a assimetria de posto/graduação observada na amostra, com predominância de praças na atividade-fim e de oficiais na atividade-meio. Essa composição reflete a própria organização funcional do CBMDF e pode influenciar percepções de autonomia, acesso a recursos organizacionais, previsibilidade da rotina e reconhecimento. Assim, as diferenças observadas entre atividade-fim e atividade-meio devem ser interpretadas à luz dessas características estruturais, uma vez que área de atuação, função exercida e posição hierárquica tendem a se combinar na experiência concreta de trabalho.

A consistência interna das respostas relacionadas ao bloco de QVT foi elevada (alfa de Cronbach = 0,895), indicando confiabilidade adequada do conjunto de itens para análise, uma vez que este coeficiente expressa o grau de coerência interna entre os itens que compõem a escala, isto é, o quanto eles tendem a medir, de forma convergente, um mesmo construto subjacente. Nesse sentido, valores

mais próximos de 1 indicam maior homogeneidade entre os itens, sendo o resultado obtido neste estudo compatível com um nível elevado de consistência interna, o que reforça a estabilidade da medida e a adequação do instrumento para a análise proposta.

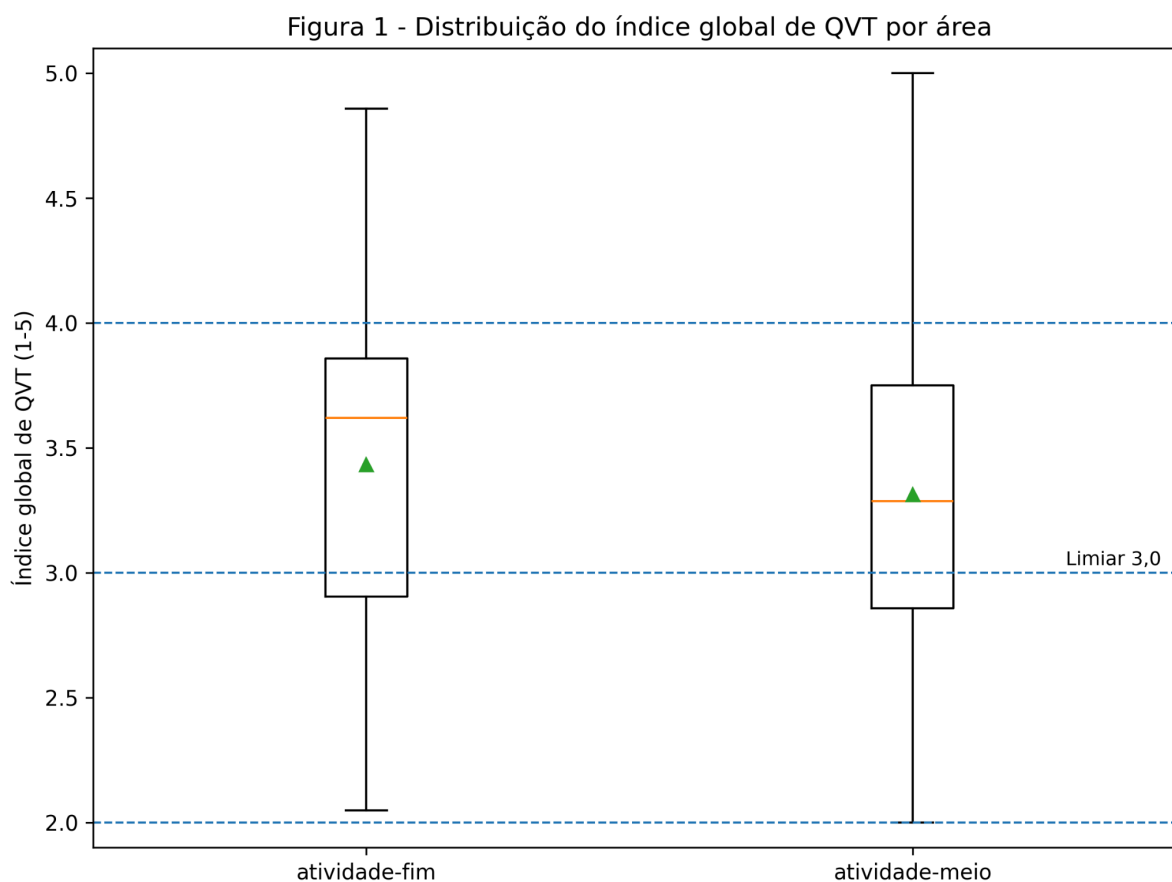
4.2 Nível global de QVT

Após a recodificação dos itens negativos de saúde (para manter a direção interpretativa), foi calculado um índice global de QVT (média dos 21 itens). A média geral observada foi 3,38 (DP = 0,65). As estatísticas do índice global por área estão apresentadas na Tabela 1 e a distribuição do índice por grupo é visualizada na Figura 1. O teste t de Student para amostras independentes não indicou diferença estatisticamente significativa entre os grupos, $t(201) = 1,317$; $p = 0,189$. O valor entre parênteses na estatística t corresponde aos graus de liberdade do teste, e não ao número total de participantes. Como foi utilizado o teste t de Student para amostras independentes, comparando-se dois grupos (atividade-fim e atividade-meio), os graus de liberdade foram calculados por $n_1 + n_2 - 2$. Assim, com 109 participantes na atividade-fim e 94 na atividade-meio, obteve-se $gl = 201$, razão pela qual o resultado é apresentado como $t(201)$.

Tabela 1 - Índice global por área.

Área	n	Média	DP
Área Fim	109	3,432	0,653
Área Meio	94	3,313	0,633

Fonte: elaborado pelo autor.

Figura 1 - Distribuição do índice global de QVT por área

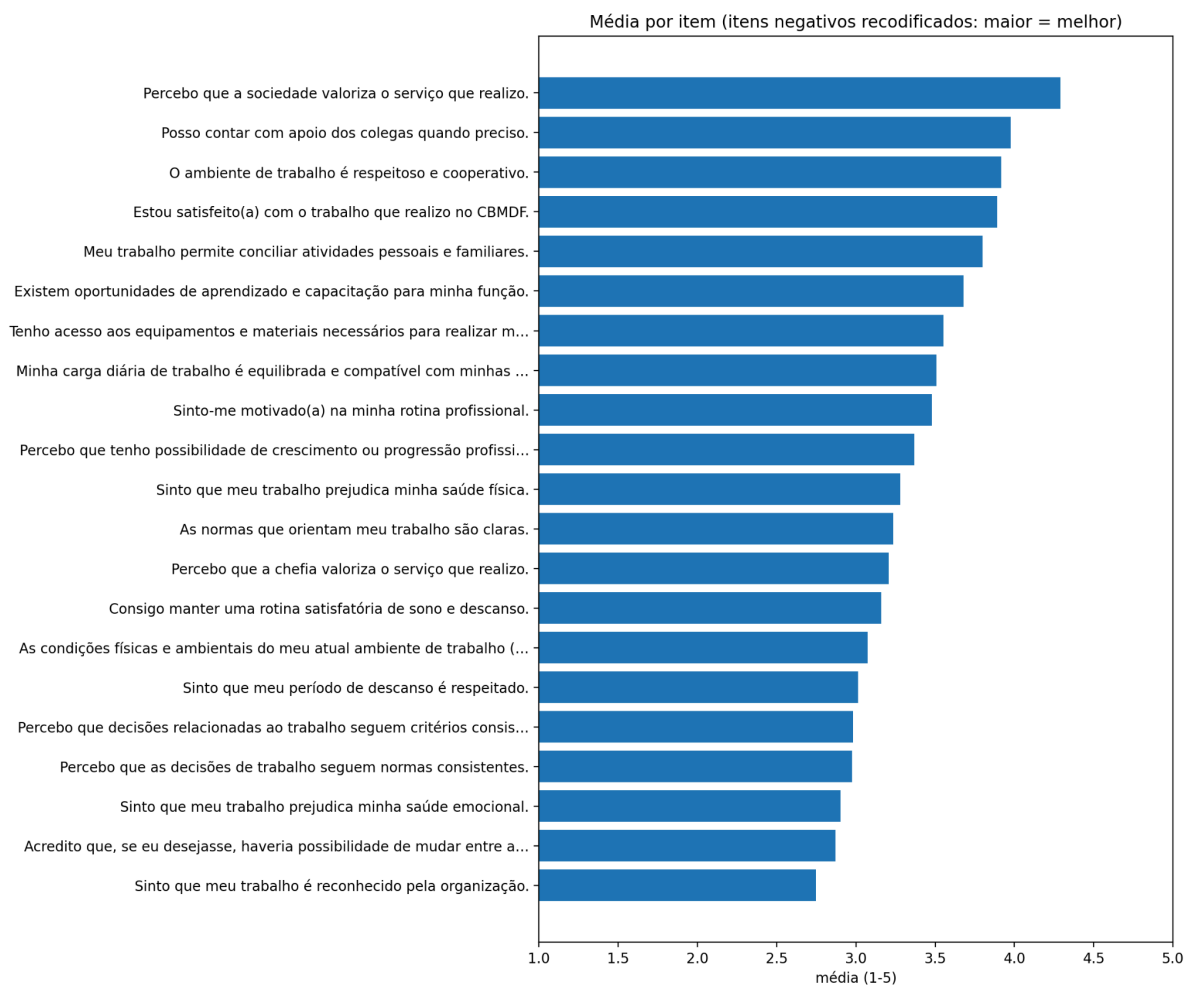
Fonte: elaborado pelo autor

Embora não se observe diferença estatisticamente significativa do índice global de QVT entre atividade-fim e atividade-meio, a leitura do resultado sugere que a distância entre os grupos é pequena e, portanto, a área de atuação, isoladamente, tende a não ser o fator mais explicativo da percepção global de QVT. Esse achado reforça a necessidade de deslocar a interpretação para determinantes organizacionais transversais, como reconhecimento institucional, previsibilidade das decisões, clima organizacional e condições de recuperação. Em termos teóricos, isso é coerente com a concepção multidimensional da QVT, na qual diferentes domínios podem se compensar no agregado: melhorias em certos aspectos coexistem com fragilidades em outros, produzindo médias globais próximas, ainda que com tensões internas relevantes.

Os achados relativos ao índice global de QVT mostram-se convergentes com o diagnóstico institucional recente do CBMDF, publicado em 2026, que classificou a Qualidade de Vida no Trabalho da Corporação como satisfatória, ao mesmo tempo em que destacou a presença de focos específicos de insatisfação e risco psicossocial moderado. No referido relatório, embora 76,6% dos militares percebam a QVT como satisfatória ou muito satisfatória, foram identificadas fragilidades relacionadas à participação nas decisões, às condições de recuperação e a aspectos da organização do trabalho, indicando que a percepção global positiva convive com tensões organizacionais relevantes (CBMDF, 2026). Essa convergência reforça a interpretação de que a ausência de diferenças estatisticamente significativas entre atividade-fim e atividade-meio no índice global não elimina a existência de vulnerabilidades estruturais transversais à Corporação.

4.3 Pontos fortes da QVT: significado do trabalho e apoio social

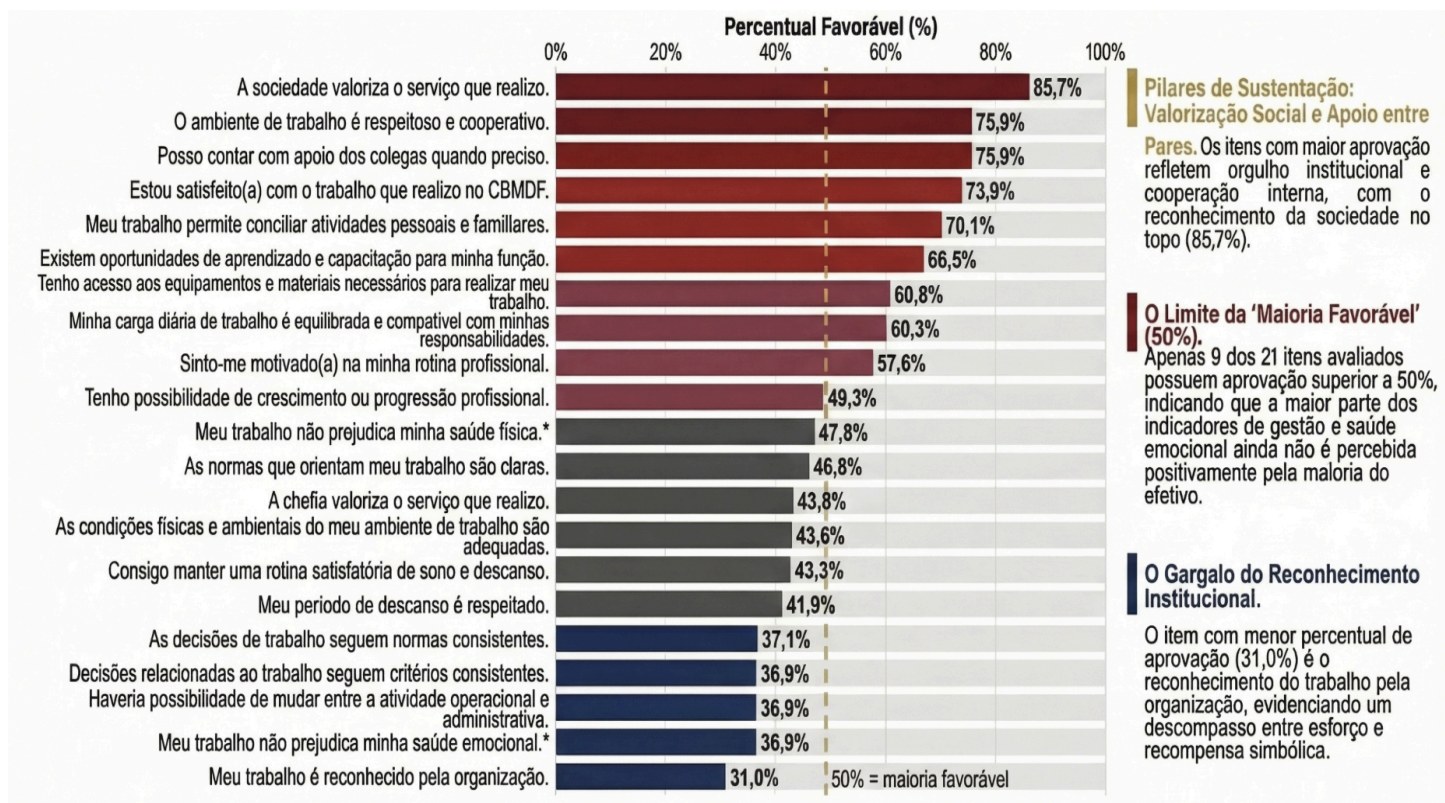
A análise evidenciou elevada percepção de valorização social do serviço e forte apoio social entre colegas. Os itens com maiores médias, bem como a ordenação das médias por item, estão apresentados na Figura 2, e os percentuais favoráveis (respostas 4–5) por item na Figura 3.

Figura 2 - Média por item

Fonte: elaborado pelo autor

O item “Percebo que a sociedade valoriza o serviço que realizo” apresentou a maior média, acompanhado por itens relacionados a apoio entre pares e clima respeitoso. Esses achados são compatíveis com abordagens de QVT que ressaltam o papel do significado do trabalho, da integração social e do suporte no ambiente laboral como fatores protetivos, especialmente em instituições com missão pública e identidade profissional forte.

Figura 3 - Percentual favorável por item



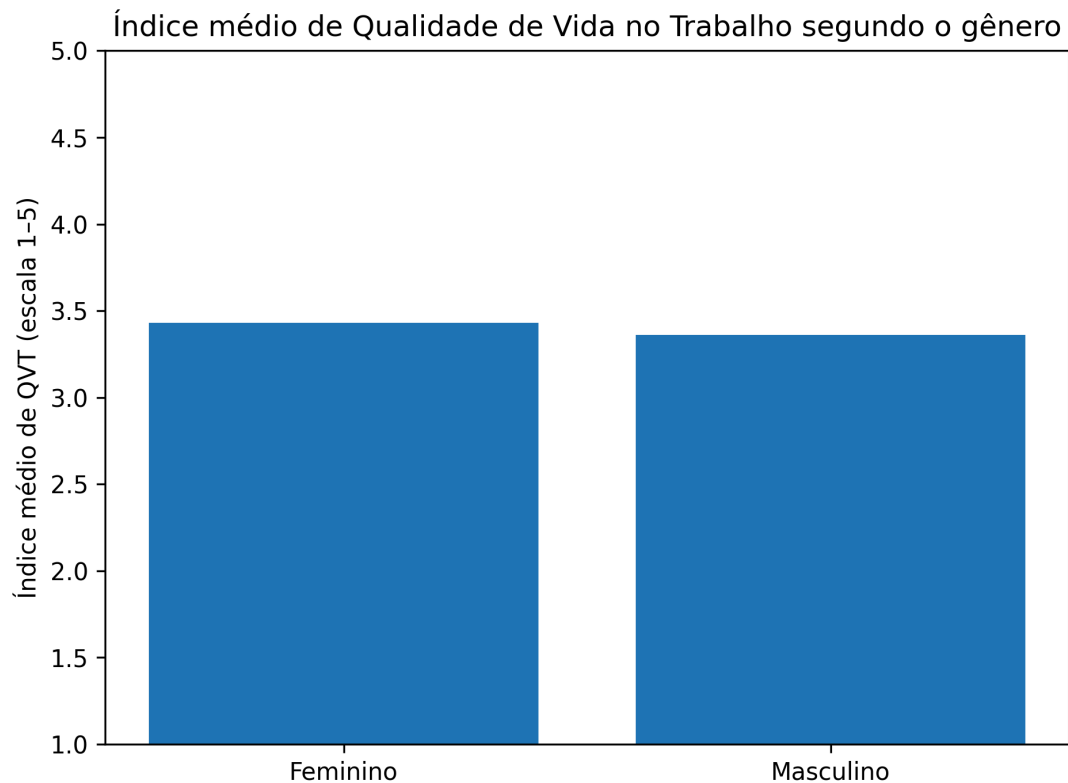
Fonte: elaborado pelo autor

A Figura 3 reforça essa leitura ao mostrar que esses mesmos itens concentram a maior proporção de avaliações positivas, indicando que não se trata apenas de uma média elevada, mas de um padrão amplamente compartilhado entre os respondentes. Em contraste, itens ligados a reconhecimento institucional, previsibilidade de decisões e condições de recuperação tendem a apresentar menor percentual de respostas favoráveis, sugerindo que, embora o sentido social do trabalho e o apoio entre pares funcionem como elementos protetivos da QVT, persistem fragilidades organizacionais que podem limitar a percepção global de bem-estar no trabalho.

Como análise complementar, avaliou-se a percepção de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) segundo o gênero dos respondentes (masculino e feminino), com o objetivo de verificar eventuais diferenças associadas a esse recorte. A amostra válida foi composta por 203 respondentes, sendo 156 do gênero masculino e 47 do gênero feminino. A comparação entre os grupos não indicou diferença

estatisticamente significativa no índice global de QVT (Mulheres: $M = 3,43$; $DP = 0,65$; Homens: $M = 3,36$; $DP = 0,64$; $t(75,0) = 0,67$; $p = 0,506$), sugerindo percepção global semelhante de QVT entre homens e mulheres. A figura 4 apresenta os resultados encontrados:

Figura 4 - QVT global por gênero



Fonte: elaborado pelo autor.

De forma consistente, as análises das dimensões selecionadas - reconhecimento, recuperação e descanso, equilíbrio trabalho-vida, saúde física e emocional e possibilidade de mudança de área (fim/meio) - também não apresentaram diferenças estatisticamente significativas entre os gêneros ($p > 0,05$). Esses achados indicam que, no contexto analisado, a percepção de QVT não se mostrou fortemente condicionada ao gênero, devendo ser interpretada à luz de fatores organizacionais e funcionais mais amplos.

Como complemento interpretativo, as respostas abertas do questionário reforçam a centralidade do significado social do trabalho e do apoio entre colegas

como elementos protetivos da QVT. Em diferentes relatos, os participantes destacaram orgulho institucional, senso de missão e cooperação no cotidiano profissional, conforme ilustram os trechos a seguir:

“Apesar das dificuldades estruturais, há um sentimento muito forte de orgulho em pertencer à Corporação e de servir à sociedade.” (Relato de participante – atividade-fim)

“O apoio entre os colegas é fundamental. Muitas vezes é o que sustenta o militar diante da carga de trabalho e das pressões do dia a dia.” (Relato de participante – atividade-meio)

“Mesmo com limitações, existe um espírito de união e companheirismo que faz diferença na rotina.” (Relato de participante – atividade-fim)

Esses relatos convergem com os achados quantitativos que apontam altas médias nos itens relacionados à valorização social do serviço e ao apoio entre pares, indicando que tais dimensões funcionam como importantes amortecedores das demandas do trabalho bombeiro militar.

4.4 Pontos críticos: reconhecimento institucional, regras percebidas e recuperação.

O padrão geral do diagnóstico indica coexistência de fatores protetivos e vulnerabilidades: por um lado, a QVT é sustentada por sentido social do trabalho e coesão entre pares; por outro, persistem fragilidades em reconhecimento institucional, previsibilidade/justiça percebida nas decisões e descanso, além de sinais ligados à saúde emocional. Essa combinação é consistente com Walton (1973), na medida em que dimensões como relevância social e integração social tendem a elevar a experiência subjetiva do trabalho, enquanto justiça, equilíbrio trabalho-vida e condições de trabalho saudáveis (incluindo descanso e recuperação) podem operar como gargalos quando avaliadas negativamente.

No mesmo sentido, o modelo ERI contribui para interpretar o descompasso entre a valorização social do serviço e a menor percepção de reconhecimento

interno: quando o esforço e a responsabilidade percebidos não se convertem em recompensa simbólica organizacional, cresce a sensação de injustiça e frustração, com potencial impacto sobre bem-estar e permanência. Já no JD-R, o apoio entre pares aparece como recurso robusto, mas insuficiente para neutralizar demandas e perdas de recursos ligados à previsibilidade do trabalho e à recuperação (sono, descanso real), o que ajuda a explicar por que o índice global pode se manter mediano mesmo com pontos críticos persistentes.

Por outro lado, as respostas abertas evidenciam de forma consistente as fragilidades organizacionais já identificadas nos dados quantitativos, especialmente no que se refere ao reconhecimento institucional, à previsibilidade das decisões e ao impacto do trabalho sobre a saúde emocional. Os relatos abaixo ilustram essas percepções:

“A tropa sente falta de valorização institucional. Muitas vezes o esforço é reconhecido pela sociedade, mas não internamente.” (Relato de participante – atividade-fim)

“As decisões mudam com frequência e nem sempre seguem critérios claros, o que gera insegurança e desmotivação.” (Relato de participante – atividade-meio)

“O desgaste emocional é grande, principalmente pela carga e pela falta de previsibilidade. Isso afeta diretamente a qualidade de vida.” (Relato de participante – atividade-fim).

Essas manifestações qualitativas ajudam a compreender por que itens relacionados a reconhecimento organizacional, consistência de normas e saúde emocional figuram entre os piores avaliados no diagnóstico, reforçando a leitura de que tais fragilidades possuem caráter estrutural e transversal na Corporação.

O Quadro 1 sintetiza os extremos do diagnóstico de QVT, destacando os itens com melhor e pior avaliação. Como há itens redigidos positivamente e itens redigidos negativamente, a interpretação das médias depende do sentido do enunciado. Por isso, os itens foram apresentados em blocos, evitando comparações diretas entre todos os itens em um único ranking.

Quadro 1 - Extremos do diagnóstico

Ordem	Item	Média
A) Melhores avaliações		
A.1) Itens redigidos positivamente (melhor = maior média)		
1	Percebo que a sociedade valoriza o serviço que realizo.	4,29
2	Posso contar com apoio dos colegas quando preciso.	3,98
3	O ambiente de trabalho é respeitoso e cooperativo.	3,92
4	Estou satisfeito(a) com o trabalho que realizo.	3,89
5	Meu trabalho permite conciliar atividades pessoais e familiares.	3,80
A.2) Itens de saúde redigidos negativamente (melhor = menor média)		
1	Sinto que meu trabalho prejudica minha saúde física.	2,72
2	Sinto que meu trabalho prejudica minha saúde emocional.	3,10
B) Piores avaliações		
B.1) Itens redigidos positivamente (pior = menor média)		
1	Sinto que meu trabalho é reconhecido pela organização.	2,75
2	Acredito que, se eu desejasse, haveria possibilidade de mudar entre a atividade operacional e administrativa.	2,87
3	Percebo que as decisões de trabalho seguem normas consistentes.	2,98
4	Percebo que decisões relacionadas ao trabalho seguem critérios consistentes.	2,98
5	Sinto que meu período de descanso é respeitado.	3,01
B.2) Itens de saúde redigidos negativamente (pior = maior média)		
1	Sinto que meu trabalho prejudica minha saúde emocional.	3,10

2	Sinto que meu trabalho prejudica minha saúde física.	2,72
---	--	------

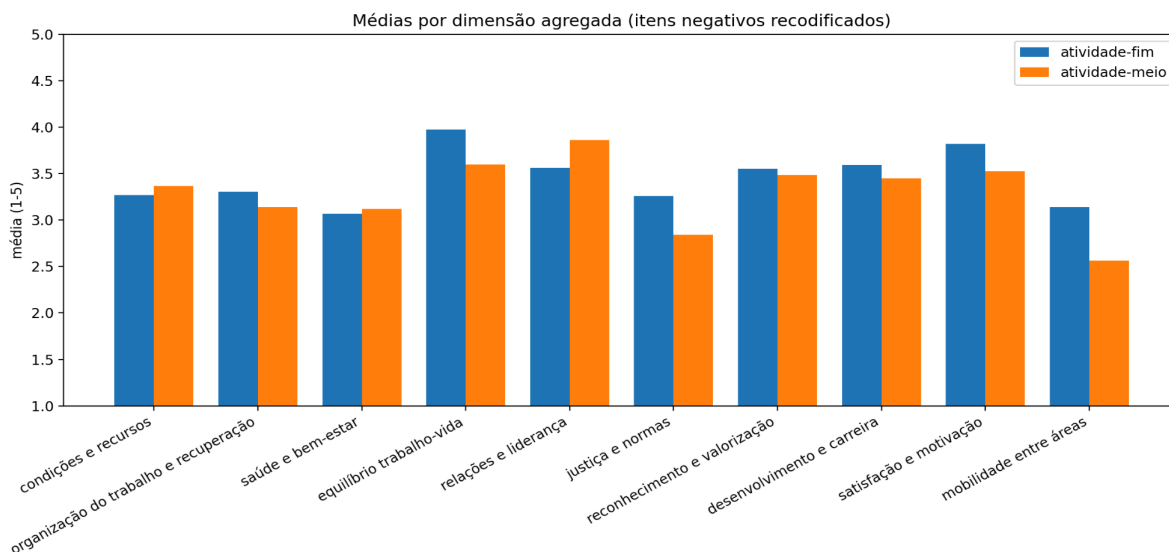
Fonte: elaborado pelo autor

Observa-se que os pontos mais favoráveis estão associados ao significado social do trabalho e ao apoio no ambiente laboral, enquanto os itens mais críticos se concentram em reconhecimento institucional, percepção de consistência/justiça nas decisões e aspectos ligados à saúde emocional e à possibilidade de mobilidade entre áreas. Esse padrão sugere que, embora exista forte valorização externa e coesão entre pares, persistem fragilidades internas relacionadas à valorização organizacional e a fatores psicossociais do trabalho.

Os pontos críticos identificados neste estudo encontram respaldo no diagnóstico institucional de QVT do CBMDF, que evidenciou baixa percepção de participação dos militares nos processos decisórios (média de 39,5%), desgaste na qualidade do sono, classificada em nível apenas moderado, e indicadores de danos físicos no limite do nível moderado, associados principalmente a dores crônicas e prejuízos no descanso (CBMDF, 2026). Tais resultados institucionais reforçam a centralidade das dimensões de reconhecimento, previsibilidade decisória e recuperação como eixos sensíveis da Qualidade de Vida no Trabalho na Corporação, indicando que essas fragilidades não se restringem a grupos específicos, mas refletem padrões organizacionais mais amplos.

4.5 Padrões por dimensões agregadas: leitura por áreas e interpretação

Além do índice global, os itens foram analisados por dimensões agregadas, isto é, médias de conjuntos de perguntas conceitualmente relacionadas, compreendendo assim em quais aspectos específicos a QVT tende a variar entre atividade-fim e atividade-meio (Figura 5). Observam-se diferenças numéricas em algumas dimensões, porém esse padrão não se converte em um “efeito global” consistente da área na QVT. Isso sugere que a distinção fim/meio, isoladamente, não é suficiente para explicar a percepção dos respondentes, e que parte das variações pode refletir composição hierárquica distinta entre os grupos, além de diferenças de rotina, carga e forma de gestão do trabalho.

Figura 5 - Médias por dimensão agregada

Fonte: elaborado pelo autor

Em termos gerais, as dimensões mostram um quadro heterogêneo. Há domínios com avaliações mais favoráveis, associados ao sentido do trabalho e ao suporte sócio-organizacional, e domínios com avaliações menos favoráveis, mais ligados a mecanismos internos de gestão (critérios, normas, reconhecimento institucional) e à flexibilidade organizacional (mobilidade entre áreas).

As dimensões com melhor avaliação (pontos positivos), com os resultados mais altos concentram-se em:

- Equilíbrio trabalho–vida (3,80): indica percepção relativamente positiva de conciliação entre vida pessoal/familiar e rotina profissional.
- Relações e liderança (3,70) e satisfação e motivação (3,68): sugerem ambiente socioprofissional razoavelmente favorável e presença de elementos de engajamento e significado do trabalho.

Esses achados ajudam a explicar por que o índice global tende a ficar em patamar moderadamente positivo: mesmo com críticas em alguns temas, há dimensões que proporcionam uma percepção geral mais satisfatória.

As dimensões com menor média funcionam como focos prioritários de melhoria:

- Mobilidade entre áreas (2,87): aparece como o principal ponto crítico. Isso sugere percepção de baixa permeabilidade interna para transição entre atividade operacional e administrativa, o que pode ser interpretado como dificuldade de ajuste organizacional.
- Justiça e normas (3,07): indica necessidade de maior clareza, previsibilidade e consistência de critérios e decisões no cotidiano de trabalho. Esse tipo de dimensão costuma influenciar a confiança institucional e a percepção de equidade.
- Saúde e bem-estar (3,09) e organização do trabalho e recuperação (3,23): esses resultados apontam para a relevância do eixo “recuperação–saúde” como aspecto permanente de atenção, pois envolve descanso, sono e impactos percebidos sobre saúde.

Essa leitura dialoga com Walton (1973) ao reforçar o caráter multidimensional da QVT, de modo que é possível haver diferenças pontuais entre áreas em alguns domínios sem que isso gere uma discrepância global, porque ganhos em certas dimensões podem coexistir com limitações em outras, produzindo um resultado agregado semelhante. Assim, a leitura mais consistente é que a QVT no CBMDF, na amostra analisada, é fortemente influenciada por fatores transversais, com destaque para reconhecimento institucional, organização do trabalho e condições de recuperação.

4.6 Intenção de mudança e vivências de transição como indicadores de tensão organizacional.

A intenção de mudança apareceu como um sinal relevante: 41,2% dos respondentes relataram que, no último ano, pensaram em solicitar movimentação/transferência ou mudança de área. Essa proporção foi semelhante entre militares da atividade-fim e da atividade-meio, sugerindo que pressões e insatisfações relacionadas à QVT podem atravessar as duas realidades.

As respostas abertas também contribuem para aprofundar a compreensão da intenção de mudança relatada por parcela expressiva da amostra. Nos relatos, aparecem com recorrência motivos associados à carga de trabalho, às escalas, ao

estilo de chefia, ao clima organizacional e à saúde emocional, como demonstram os exemplos a seguir:

“O serviço operacional é muito desgastante ao longo do tempo. A falta de descanso adequado faz muitos pensarem em mudar de área.” (Relato de participante – atividade-fim)

“No administrativo há mais previsibilidade e organização, o que impacta positivamente na qualidade de vida.” (Relato de participante – atividade-meio)

“A vontade de mudar não é por falta de compromisso, mas por necessidade de preservar a saúde e o equilíbrio familiar.” (Relato de participante – atividade-fim)

Esses relatos são coerentes com os dados descritivos que indicam maior frequência de percepção de melhora na QVT após a migração do operacional para o administrativo, reforçando a hipótese de que fatores ligados à organização do trabalho, previsibilidade e recuperação influenciam de forma relevante o desejo de mobilidade funcional.

Quanto às experiências de transição, entre os participantes que relataram mudanças ou vivência em ambas as modalidades, foi mais frequente relatar melhora ao migrar do operacional para o administrativo (47 relataram melhora, 16 piora e 20 não notaram diferença). Esse dado, ainda que descritivo, contribui para a interpretação de que previsibilidade e organização do trabalho, encontradas em maior medida no ambiente administrativo, podem ser dimensões pontuais da QVT percebida, especialmente para aqueles com maior desgaste acumulado, que é o caso dos militares do serviço operacional.

Embora não permita inferir causalidade, a maior frequência de relatos de melhora após migração para o administrativo, somada aos motivos mencionados, é compatível com a hipótese de que fatores de organização e previsibilidade do trabalho, descanso adequado e recuperação física adequada influenciam a percepção de QVT e podem estar associados ao desejo de mudança de área.

4.7 Síntese interpretativa

Em síntese, os resultados sugerem que a QVT no CBMDF, na amostra estudada, é sustentada por fatores protetivos fortes (sentido social do trabalho, coesão e apoio entre pares), mas enfrenta vulnerabilidades internas relevantes (reconhecimento institucional, previsibilidade/justiça percebida e recuperação, com destaque para saúde emocional). A comparação entre atividade-fim e atividade-meio não demonstra diferença global estatisticamente sustentada, o que desloca a discussão de uma abordagem setorial para uma abordagem organizacional.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve como objetivo analisar a percepção de qualidade de vida no trabalho (QVT) entre bombeiros militares do CBMDF, comparando contextos de atividade-fim e atividade-meio, com base em um questionário estruturado e em dimensões agregadas inspiradas em modelos clássicos e contemporâneos de QVT. Os resultados indicam um quadro global moderadamente positivo, mas com fragilidades concentradas em aspectos organizacionais que atravessam diferentes funções e rotinas.

Os resultados desta pesquisa também se mostram alinhados ao diagnóstico institucional de Qualidade de Vida no Trabalho do CBMDF, tornado público em 2026, o que confere maior robustez interpretativa aos achados apresentados (CBMDF, 2026). A convergência entre um estudo amostral, de natureza acadêmica, e uma avaliação institucional abrangente, baseada em instrumentos padronizados e ampla participação do efetivo, reforça a compreensão de que a QVT no CBMDF é marcada por uma coexistência entre níveis globais satisfatórios e fragilidades organizacionais persistentes. Nesse sentido, os dados aqui discutidos fortalecem a necessidade de intervenções estruturais e contínuas no âmbito da Política de Qualidade de Vida no Trabalho, especialmente nos eixos de reconhecimento institucional, escuta organizacional, previsibilidade das decisões e promoção de condições adequadas de recuperação e saúde.

De forma sintética, a média global observada sugere que a QVT percebida não é baixa, porém também não é plenamente satisfatória. A comparação entre

atividade-fim e atividade-meio não aponta uma diferenciação clara no resultado global, o que reforça a interpretação de que a experiência de QVT, no CBMDF, não depende apenas da natureza da atividade desempenhada (operacional ou administrativa), mas de fatores institucionais comuns, associados à forma como o trabalho é organizado, reconhecido e gerido.

Quando a análise é aprofundada pelo enfoque das dimensões agregadas, o diagnóstico torna-se mais informativo e útil para a gestão. Observam-se pontos fortes ligados ao sentido social do trabalho e às relações no ambiente profissional, com destaque para a valorização social percebida, o apoio entre colegas, o clima de cooperação e a satisfação com o trabalho. Esses elementos ajudam a explicar por que a avaliação global se mantém em patamar relativamente favorável e sugerem ativos organizacionais que devem ser preservados.

Em contrapartida, os resultados evidenciam um conjunto de dimensões críticas que merecem priorização em políticas e ações de QVT. Entre elas, destacam-se: a percepção de baixo reconhecimento institucional, a necessidade de maior consistência e previsibilidade em normas e critérios decisórios e, sobretudo, a mobilidade interna entre áreas (operacional e administrativa) como ponto sensível. Adicionalmente, os indicadores relacionados à recuperação e à saúde (incluindo saúde emocional) sinalizam que o eixo “organização do trabalho/descanso” deve ser tratado como dimensão estratégica de prevenção, com potencial impacto direto na permanência, no engajamento e no desempenho ao longo do tempo.

Um achado com relevância gerencial é a proporção de respondentes que relatou já ter pensado em solicitar movimentação de área. Esse dado indica uma demanda latente por melhorias organizacionais e reforça a importância de a Corporação fortalecer mecanismos transparentes e previsíveis de mobilidade, adequação de função e gestão de carreira, especialmente quando associados a necessidades familiares, condições de saúde ou perfil profissional. Nesse sentido, os resultados sugerem que iniciativas de QVT tendem a ser mais efetivas quando atuam diretamente sobre reconhecimento, justiça institucional, clareza de critérios e condições de recuperação.

À luz do referencial teórico adotado, os achados dialogam com a compreensão de QVT como fenômeno multidimensional. Observa-se, no mesmo contexto institucional, a coexistência de dimensões favoráveis (integração social, relevância do trabalho e apoio) com fragilidades (recompensas e reconhecimento interno, previsibilidade/justiça institucional, mobilidade e recuperação). Essa combinação ajuda a compreender por que o resultado global pode parecer “estável”, mesmo quando existem pontos específicos que afetam a motivação, a confiança institucional e o bem-estar.

Como limitações, destaca-se o uso de delineamento transversal, que descreve percepções em um momento específico e não permite inferir causalidade; a utilização de amostra por adesão, que pode refletir maior participação de grupos mais engajados no tema; e a dependência de autorrelato. Ainda assim, os resultados oferecem um diagnóstico consistente e aplicável, com indicações de prioridades.

Diante disso, recomenda-se que o CBMDF, no âmbito da política e do programa de QVT, considere: (i) fortalecer práticas de reconhecimento institucional e feedback, com critérios claros de valorização e mérito; (ii) ampliar transparência, previsibilidade e consistência de decisões e normas que impactam o cotidiano de trabalho; (iii) estruturar mecanismos mais claros de mobilidade interna e adequação funcional, com comunicação objetiva de critérios e fluxos; e (iv) consolidar ações de prevenção e promoção de saúde voltadas à recuperação, sono, descanso e saúde emocional, com atenção às particularidades das rotinas operacionais e administrativas. Essas medidas tendem a aumentar a efetividade das iniciativas de QVT, preservando os pontos fortes já percebidos e enfrentando os domínios que concentram maior insatisfação.

Por fim, recomenda-se a continuidade do monitoramento periódico da QVT na Corporação, bem como análises complementares por perfil (tempo de serviço, posto/graduação, tipo de escala, unidade/OBM e função), de modo a apoiar intervenções mais direcionadas. Espera-se que os achados contribuam para o aprimoramento das práticas de gestão de pessoas e para o fortalecimento de uma cultura institucional orientada ao cuidado, ao reconhecimento e à sustentabilidade do trabalho bombeiro militar.

REFERÊNCIAS

BAKKER, A. B DEMEROUTI, E. Job demands–resources theory: taking stock and looking forward. **Journal of Occupational Health Psychology**, **22**, n. 3, p. 273–285, 2017.

BATISTA, M. *et al.* **Qualidade de vida de bombeiros militares de Primavera do Leste (MT): análise entre 2014 e 2021**. Revista Brasileira de Saúde Ocupacional, v. 49, n. 1, p. 1–12, 2024.

CBMDF. **Plano Estratégico do Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal (PLANES) 2025–2030**. Brasília, DF, 2025a. Disponível em: <https://www.cbm.df.gov.br/lai/acoes-e-programas/planejamento-estrategico-do-cbmdf/Acesso em: 21 dez. 2025>.

CBMDF. **Portaria nº 35, de 25 de outubro de 2024. Institui a Política de Qualidade de Vida no Trabalho – PQVT, no Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal**. Publicada no Suplemento ao Boletim Geral nº 207, de 31 out. 2024a. Disponível em: <https://www.cbm.df.gov.br/wp-content/uploads/tainacan-items/31031/34716/Portaria-no-35-de-25-de-outubro-de-2024-Institui-a-Politica-de-Qualidade-de-Vida-no-Trabalho-PQVT-no-CBMDF.pdf>. Acesso em: 20 dez. 2025.

CBMDF. **Portaria nº 36, de 25 de outubro de 2024. Institui o Programa de Qualidade de Vida no Trabalho do Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal para o período de 2024 a 2026**. Publicada no Suplemento ao Boletim Geral nº 207, de 31 out. 2024b. Disponível em: <https://www.cbm.df.gov.br/wp-content/uploads/tainacan-items/31031/34708/Portaria-no-36-de-25-de-outubro-de-2024-Institui-o-Programa-de-qualidade-de-Vida-no-CBMDF-para-os-anos-de-2024-a-2026.pdf>. Acesso em: 20 dez. 2025.

CBMDF. **CBMDF é premiado com o Selo QualiVida por boas práticas de qualidade de vida no trabalho**. Brasília, DF, 18 jun. 2025b. Disponível em: <https://www.cbm.df.gov.br/cbmdf-e-premiado-com-o-selo-qualivida-por-boas-praticas-de-qualidade-de-vida-no-trabalho/>. Acesso em: 18 dez. 2025.

CBMDF. **Relatório de avaliação da Qualidade de Vida no Trabalho do CBMDF – 2025**. Publicado no Suplemento ao Boletim Geral nº 012, de 20 de janeiro de 2026. Brasília: CBMDF, 2026.

DISTRITO FEDERAL. **Decreto nº 42.375, de 9 de agosto de 2021. Institui os princípios e as diretrizes gerais para concepção, implantação e promoção de Política e Programas de Qualidade de Vida no Trabalho – QVT, cria o Selo QualiVida e dá outras providências**. Diário Oficial do Distrito Federal, Brasília, DF, 9 ago. 2021. Disponível em: Sistema Integrado de Normas Jurídicas do DF. Acesso em: 8 mar. 2026.

DISTRITO FEDERAL. Secretaria de Estado de Economia. **Portaria nº 309, de 22 de abril de 2025a. Aprova o regulamento e torna público o Edital nº 1/2025 para concessão do Selo QualiVida.** Diário Oficial do Distrito Federal, Brasília, DF, 23 abr. 2025. Disponível em: Sistema Integrado de Normas Jurídicas do DF. Acesso em: 8 mar. 2026.

DISTRITO FEDERAL. Secretaria de Estado de Economia. **GDF divulga resultado final do Selo QualiVida 2025b.** Brasília, DF, 13 jun. 2025. Disponível em: portal da Secretaria de Estado de Economia do Distrito Federal. Acesso em: 8 mar. 2026.

ESPÍRITO SANTO, J. A. *et al.* **Burnout e saúde mental em bombeiros militares: estudo multicêntrico no Brasil.** *Ciência & Saúde Coletiva*, v. 29, n. 2, p. 401–412, 2024.

FERREIRA, Mário César; ALVES, Luciana; TOSTES, Natalia Almeida. **Gestão de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) no serviço público federal: o descompasso entre problemas e práticas gerenciais.** *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, v. 25, n. 3, p. 319-327, 2009. Disponível em: <https://repositorio.unb.br/handle/10482/27485> Acesso em: 21 dez. 2025.

JOHNSON, J. V.; HALL, E. M. **Job strain, work place social support, and cardiovascular disease: a cross-sectional study of a random sample of the Swedish working population.** *American Journal of Public Health*, 78, n. 10, p. 1336–1342, 1988.

KARASEK, R. A. **Job demands, job decision latitude, and mental strain: implications for job redesign.** *Administrative Science Quarterly*, 24, n. 2, p. 285–308, 1979. Disponível em: https://www.movingforwardnetwork.com/wp-content/uploads/2023/04/Karasek_Job-Demands-Job-Decision-Latitude-and-Mental-Strain-Implications-for-Job-Redesign_1979.pdf. Acesso em: 20 dez. 2025.

KLEIN, Leander Luiz; LEMOS, Ricardo Brião; PEREIRA, Breno Augusto Diniz; BELTRAME, Gabriela. **Qualidade de vida no serviço público: uma avaliação em uma instituição de ensino superior.** *REAd. Revista Eletrônica de Administração*, v. 23, n. esp., p. 317-344, 2017. Disponível em: <https://www.redalyc.org/pdf/4011/401153451013.pdf>. Acesso em: 20 dez. 2025.

LACAZ, Francisco Antônio de Castro. **Qualidade de vida no trabalho e saúde/doença.** *Ciência & Saúde Coletiva*, v. 5, n. 1, p. 151-161, 2000. Disponível em: <https://www.redalyc.org/pdf/630/63050113.pdf>. Acesso em: 20 dez. 2025

LINHARES, Henrique da Câmara; MASSARO, Márcio. **Qualidade de vida no trabalho dos servidores da Central de Operações do CBMDF.** Trabalho de Conclusão de Curso (Curso de Formação de Oficiais) – Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal, Brasília, 2020. Disponível em:

<https://biblioteca.cbm.df.gov.br/jspui/bitstream/123456789/140/1/CFO%2036%20-%20Cad.%20Linhares%20-%20Trabalho%20de%20Conclus%C3%A3o%20de%20Curso.pdf>. Acesso em: 20 dez. 2025.

LIMA, Alexandra Lopes de. **Qualidade de vida de bombeiros militares do Distrito Federal**. 2018. 42 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Fisioterapia) — Universidade de Brasília, Faculdade de Ceilândia, Brasília, 2018. Disponível em: https://bdm.unb.br/bitstream/10483/23120/1/2018_AlexandraLopesDeLima_tcc.pdf. Acesso em: 20 dez. 2025.

MARCONATO, R. S.; MONTEIRO, J. K. **Qualidade de vida e trabalho em equipes de resgate: uma análise do WHOQOL-Bref**. *Psicologia: Organizações e Trabalho*, v. 15, n. 1, p. 74–87, 2015.

SAMPAIO, J. R. **Qualidade de vida no trabalho: perspectivas e desafios atuais**. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, v. 12, n. 1, p. 121-136, 2012. Disponível em: <https://pepsic.bvsalud.org/pdf/rpot/v12n1/v12n1a11.pdf>. Acesso em: 21 dez. 2025

SCHIRRMESTER, R.; LIMONGI-FRANÇA, A. C. **A qualidade de vida no trabalho: relações com o comprometimento organizacional nas equipes multicontratuais**. *Psychologia: Organizações e Trabalho*, v. 12, n. 3, p. 283–298, 2012. Disponível em: <http://pepsic.bvsalud.org/pdf/rpot/v12n3/v12n3a04.pdf>. Acesso em: 20 dez. 2025

SIEGRIST, J. **Adverse health effects of high-effort/low-reward conditions at work**. *Journal of Occupational Health Psychology*, 1, n. 1, p. 27–41, 1996.

VAN VEGCHEL, Natasja *et al.* **Reviewing the Effort-Reward Imbalance Model: Drawing up the Balance of 45 Empirical Studies**. *Social Science & Medicine*, [S. l.], v. 60, n. 5, p. 1117-1131, mar. 2005.

WALTON, R. E. **Quality of working life: what is it?** *Sloan Management Review*, 15, n. 1, p. 11–21, 1973.

APÊNDICE A – Questionário de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) – CBMDF

Instruções (bloco de QVT)

Para as afirmações abaixo, assinale uma opção na escala de 1 a 5:

- 1 = discordo totalmente
- 2 = discordo parcialmente
- 3 = nem concordo, nem discordo
- 4 = concordo parcialmente
- 5 = concordo totalmente

Bloco 1 – Perfil sociodemográfico

- 1. Posto/Graduação
- 2. Idade (anos)
- 3. Militar da ativa
- 4. Tempo de serviço no CBMDF
- 5. Sexo

Bloco 2 – Caracterização laboral

- 6. Atualmente, sua principal atividade é:
- 7. Regime de escala de serviço/trabalho
- 8. Caso você tenha selecionado a opção “Híbrido (Expediente administrativo + outras escalas administrativas)” na pergunta anterior, informe qual escala cumpre:
- 9. Você mudou de função entre atividade operacional e administrativa no último ano?

Bloco 3 – Itens de QVT (escala 1–5)

- 10. Tenho acesso aos equipamentos e materiais necessários para realizar meu trabalho.
- 11. As condições físicas e ambientais do meu atual ambiente de trabalho (operacional ou administrativo) são adequadas e satisfatórias.
- 12. Minha carga diária de trabalho é equilibrada e compatível com minhas responsabilidades.
- 13. Consigo manter uma rotina satisfatória de sono e descanso.
- 14. Sinto que meu trabalho prejudica minha saúde física.
- 15. Sinto que meu trabalho prejudica minha saúde emocional.
- 16. Meu trabalho permite conciliar atividades pessoais e familiares.
- 17. Posso contar com apoio dos colegas quando preciso.
- 18. Percebo que a chefia valoriza o serviço que realizo.
- 19. Percebo que as decisões de trabalho seguem normas consistentes.
- 20. O ambiente de trabalho é respeitoso e cooperativo.
- 21. Sinto que meu trabalho é reconhecido pela organização.
- 22. Percebo que a sociedade valoriza o serviço que realizo.
- 23. Existem oportunidades de aprendizado e capacitação para minha função.
- 24. Percebo que tenho possibilidade de crescimento ou progressão profissional.

25. As normas que orientam meu trabalho são claras.
26. Percebo que decisões relacionadas ao trabalho seguem critérios consistentes.
27. Sinto que meu período de descanso é respeitado.
28. Estou satisfeito(a) com o trabalho que realizo no CBMDF.
29. Sinto-me motivado(a) na minha rotina profissional.
30. Acredito que, se eu desejasse, haveria possibilidade de mudar entre a atividade operacional e administrativa.

Bloco 4 – Avaliação global, intenção de mudança e campo aberto

31. Você pensou, no último ano, em solicitar movimentação/transferência de local de trabalho ou de área (operacional/administrativa)?
32. Se você marcou “Sim” na última pergunta, informe o principal motivo:
33. Caso já tenha atuado tanto no operacional quanto no administrativo, percebeu diferença entre as áreas na sua QVT?
34. Deseja fazer alguma observação?

APÊNDICE B - PRODUTO

1. **Aluno:** Cap. QOBM/Comb. Felipe Henrique de Jesus Silva
2. **Nome:** Cartilha de Recomendações práticas para promoção da Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) no CBMDF.
3. **Descrição:** Trata-se de uma cartilha elaborada a partir dos resultados do estudo sobre a Qualidade de Vida no Trabalho dos bombeiros militares do Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal, reunindo recomendações práticas e aplicáveis ao contexto institucional, organizadas em eixos temáticos voltados à promoção da Qualidade de Vida no Trabalho.
4. **Finalidade:** Oferecer um instrumento prático e acessível para subsidiar ações de promoção da Qualidade de Vida no Trabalho no âmbito do CBMDF, com base nos achados do estudo, contribuindo para a melhoria do ambiente organizacional, do bem-estar dos militares e da atuação institucional.
5. **A quem se destina:** Bombeiros militares do CBMDF, em atividade-fim (operacional) e atividade-meio (administrativa), especialmente aqueles que exercem funções de chefia, coordenação de equipes e gestão de pessoas, bem como os setores responsáveis pela implementação e acompanhamento de ações relacionadas à Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) no âmbito das unidades operacionais e administrativas da Corporação.
6. **Funcionalidades:** Orientar a promoção da Qualidade de Vida no Trabalho no CBMDF, a partir dos achados do estudo, por meio de recomendações organizadas em eixos temáticos e disponibilizar ferramentas práticas, como checklists, modelos de comunicação e planos de ação de curto prazo, visando apoiar gestores e militares na melhoria do ambiente organizacional e do bem-estar no trabalho.
7. **Especificações Técnicas:** Produto técnico de natureza aplicada, estruturado em formato de cartilha digital. Organizado em eixos temáticos, contempla diagnóstico, recomendações práticas, checklists, modelos de comunicação, plano de ação de curto prazo e indicadores de monitoramento, sendo disponibilizado em formato eletrônico para uso no âmbito do CBMDF.
8. **Instruções de Uso:** A cartilha de recomendações práticas destina-se a orientar a implementação de ações voltadas à promoção da Qualidade de

Vida no Trabalho no âmbito do CBMDF. Sua utilização deve observar as diretrizes institucionais vigentes, podendo ser aplicada por chefias, militares e setores responsáveis pela gestão de pessoas, como instrumento de apoio à organização de rotinas, à padronização de práticas e ao acompanhamento de ações relacionadas à QVT.

9. **Condições de conservação, manutenção, armazenamento:** Não se aplicam condições materiais de conservação, por se tratar de produto técnico-normativo em formato digital. Recomenda-se sua guarda em ambiente eletrônico institucional seguro.

**CARTILHA DE RECOMENDAÇÕES PRÁTICAS
PARA PROMOÇÃO DA QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO (QVT)
NO CBMDF**

Produto técnico aplicado derivado do diagnóstico do TCC

Cap. QOBM/Comb. Felipe Henrique de Jesus Silva

Brasília – 2026

1. Apresentação

Esta cartilha reúne recomendações práticas e de baixo custo para fortalecer a Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) no âmbito do CBMDF, com foco nos pontos sensíveis identificados no diagnóstico do estudo.

O material foi pensado para ser aplicável no dia a dia de unidades operacionais e setores administrativos, sem depender de mudanças normativas imediatas. Sempre que necessário, recomenda-se adequação às rotinas internas e às orientações do Comando.

Observação de governança

As recomendações têm caráter orientativo e não vinculante. Podem ser ajustadas conforme conveniência e oportunidade da Administração e conforme manifestações das áreas competentes.

2. Diagnóstico

O que está forte (ativos a preservar)

- Sentido social do trabalho e identidade profissional.
- Apoio entre pares e clima de cooperação no ambiente de trabalho.
- Satisfação com a atividade e percepção relativamente favorável de equilíbrio trabalho–vida.

O que está sensível (prioridades de ação)

- Reconhecimento institucional e devolutivas de chefia/organização.
- Consistência e previsibilidade percebidas em normas, critérios e decisões.
- Recuperação (sono/descanso) e gestão de demandas que invadem o descanso.
- Mobilidade interna entre áreas (operacional e administrativa) e ajuste função–perfil.
- Intenção elevada de solicitar movimentação/transferência em parcela relevante do efetivo.

3. Como usar esta cartilha

Se você é chefia imediata: aplique o Plano 30 Dias (seção 8) e os checklists (seção 10).

Se você atua em setor administrativo ou operacional: adote os modelos de comunicação e organização de demandas (seções 5 e 6).

Se você integra a gestão de QVT: use os indicadores mínimos e a rotina trimestral de monitoramento (seção 9).

4. Eixo 1 – Reconhecimento institucional e feedback contínuo

Objetivo: Aumentar visibilidade do trabalho, reduzir sensação de invisibilidade e melhorar justiça percebida no cotidiano.

Ações práticas (implementação imediata)

- Rotina de feedback curto (10 minutos por semana): o que funcionou, o que travou e qual a prioridade clara da semana seguinte.
- Reconhecimento impessoal e objetivo (mensal): destaques do mês com critérios simples e auditáveis (cooperação, entrega com qualidade, iniciativa de melhoria, apoio entre pares).

- Registro formal de entregas relevantes: padronizar um modelo curto de elogio/registro quando houver contribuição destacada.
- Devolutiva estruturada para negativas: todo “não” deve virar “não por causa de X; alternativa possível: Y; reavaliar em: Z”.

Modelo pronto de devolutiva (copiar e colar)

Recebido. No momento, não será possível por motivo de (X).

Alternativa possível: (Y). Novo ponto de checagem em (data).

5. Eixo 2 – Previsibilidade, consistência e comunicação de rotina

Objetivo: reduzir retrabalho e sensação de arbitrariedade, tornando a rotina mais previsível.

Ações práticas

- Agenda mínima semanal: prioridades, prazos críticos, responsáveis e o que é urgente versus programável.
- Regra de mudança de rotina: comunicar sempre “o que mudou”, “por que mudou”, “a partir de quando vale” e “quem esclarece dúvidas”.
- Organização simples de demandas: matriz urgente/impactante para decidir fazer, programar, delegar ou eliminar.
- Templates e checklists: padronizar modelos internos para reduzir retrabalho e divergência de orientação.

Modelo de comunicado de alteração de rotina

Assunto: Alteração de rotina (tema). A partir de (data), passa a vigorar (mudança). Motivo: (justificativa objetiva). Dúvidas: (contato).

6. Eixo 3 – Recuperação, descanso e prevenção do desgaste

Objetivo: proteger recuperação e reduzir fadiga acumulada, sem comprometer o serviço. Trata-se de prevenção organizacional, não de avaliação clínica.

Ações práticas

- Proteção pós-evento intenso (quando possível): revezar tarefas e reduzir demandas secundárias imediatas.
- Micro-recuperação programada: duas pausas curtas (10 min) por turno, com revezamento.
- Higiene do sono (orientações realistas): evitar cafeína nas 6h antes de dormir; reduzir tela/luz forte 60 min antes; criar rotina curta pré-sono.
- Debrief rápido pós-evento (10 min): o que foi bem, o que melhorar e se alguém precisa de apoio imediato.

Debriefing rápido – 3 perguntas

- O que fizemos bem?
- O que precisa melhorar?
- Alguém precisa de apoio imediato ou ajuste de demanda?

7. Eixo 4 – Mobilidade interna e ajuste função–perfil

Objetivo: reduzir frustração com mobilidade interna por meio de transparência de caminhos e preparação para transições, sem prometer movimentação automática.

Ações práticas

- Mapa simples de caminhos: divulgar quem recebe solicitações, documentos mínimos, etapas e prazos esperados (mesmo que aproximados).
- Banco simples de interesses e competências (não vinculante): formulário interno semestral com cursos, experiências e preferências de atuação.
- Rodízio planejado quando viável: preferir ciclos (semestral/anual) e comunicação prévia.

Nota de proteção

O banco de interesses e competências é um instrumento de apoio à gestão e ao planejamento e não cria direito automático de escolha. A decisão final considera o interesse do serviço.

8. Plano 30 dias para chefias (executável)

Semana 1

- Implementar agenda mínima semanal (Eixo 2).
- Iniciar feedback curto semanal (Eixo 1).

Semana 2

- Padronizar comunicado de mudança de rotina (Eixo 2).
- Iniciar micro-recuperação programada com revezamento (Eixo 3).

Semana 3

- Aplicar reconhecimento pessoal mensal com critérios claros (Eixo 1).
- Implementar debrief rápido pós-evento (Eixo 3).

Semana 4

- Divulgar mapa simples de caminhos de solicitação (Eixo 4).
- Aplicar questionário QVT com 3 perguntas (Seção 9).

9. Monitoramento mínimo (trimestral)

Objetivo: medir rapidamente, sem burocratizar, para orientar ajustes.

Questionário QVT – 3 perguntas (escala 1 a 5)

- Sinto que meu trabalho é reconhecido pela organização.
- Percebo consistência e previsibilidade nas decisões do trabalho.
- Consigo recuperar adequadamente com descanso e sono.

Indicadores simples (trimestral)

- Percentual de respostas 4–5 no questionário.
- Número de demandas retrabalhadas por falta de orientação.
- Quantidade de pedidos de movimentação/adequação funcional (tendência).
- Registros de reconhecimento/elogio formal no período.
- Ocorrências de sobrecarga de escala registradas.

10. Checklists

Checklist 1 – Reconhecimento e devolutiva (chefia)

- Fiz ao menos 1 feedback semanal curto na equipe.
- Registrei ao menos 1 reconhecimento objetivo no mês.
- Dei devolutiva estruturada (motivo, alternativa, prazo) quando indeferi ou não pude atender.
- Reconheci cooperação entre pares e entre áreas.

Checklist 2 – Previsibilidade e organização de demandas

- Prioridades da semana foram comunicadas.
- Mudanças de rotina foram comunicadas com “o que/por que/quando/quem”.
- Demandas urgentes foram filtradas.
- Usei template ou checklist para reduzir retrabalho.

Checklist 3 – Recuperação e prevenção do desgaste

- Programei micro-pausas com revezamento quando possível.

- Após evento intenso, fiz debriefing rápido (10 min).
- Observei sinais de fadiga e ajustei demanda imediata quando necessário.
- Orientei busca de apoio quando necessário, sem exposição.

Checklist 4 – Mobilidade e ajuste função–perfil

- Mapa de caminhos e prazos está divulgado.
- Banco de interesses e competências foi atualizado no ciclo.
- Indiquei trilha mínima de capacitação para quem está em transição.
- Avaliei possibilidade de rodízio planejado quando viável.

11. Mensagem final

O diagnóstico do estudo indica que a QVT no CBMDF é sustentada por ativos importantes (sentido do trabalho e apoio entre pares) e enfrenta vulnerabilidades organizacionais persistentes (reconhecimento, previsibilidade/consistência decisória, recuperação e mobilidade interna).

As ações propostas nesta cartilha foram desenhadas para serem simples, executáveis e monitoráveis, fortalecendo confiança institucional, sustentabilidade do trabalho e qualidade do serviço prestado.