



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ**  
**FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, ATUÁRIA, CONTABILIDADE**  
**E SECRETARIADO EXECUTIVO**  
**DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO**  
**CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

**GUILHERME DUTRA ALENCAR**

**QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO (QVT): UM ESTUDO DE CASO NA 1ª CIA**  
**DO 1º BPCOM DA POLÍCIA MILITAR DO CEARÁ.**

**FORTALEZA**

**2013**

GUILHERME DUTRA ALENCAR

QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO (QVT): UM ESTUDO DE CASO NA 1ª CIA DO  
1ª BPCOM DA POLÍCIA MILITAR DO CEARÁ.

Monografia apresentada ao Curso de  
Administração do Departamento de  
Administração da Universidade Federal do  
Ceará, como requisito parcial para a obtenção  
do Título de Bacharel em Administração.

Orientador: Dra. Márcia Nogueira Brandão

FORTALEZA

2013

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação  
Universidade Federal do Ceará  
Biblioteca da Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade

---

A353q Alencar, Guilherme Dutra.

Qualidade de vida no trabalho (QVT) e motivação: um estudo de caso na 1ª Cia do 1ª  
BPCOM da Polícia Militar do Ceará / Guilherme Dutra Alencar - 2013.  
74 f.: il.

Monografia (graduação) – Universidade Federal do Ceará, Faculdade de Economia,  
Administração, Atuária e Contabilidade, Curso de Administração, Fortaleza, 2013.  
Orientação: Profa. Dra. Márcia Nogueira Brandão.

1.Qualidade de vida no trabalho 2.Motivação 3.Polícia militar - Ceará I. Título

GUILHERME DUTRA ALENCAR

QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO (QVT): UM ESTUDO DE CASO NA 1ª CIA DO  
1ª BPCOM DA POLÍCIA MILITAR DO CEARÁ.

Monografia apresentada ao Curso de  
Administração do Departamento de  
Administração da Universidade Federal do  
Ceará, como requisito parcial para a obtenção  
do Título de Bacharel em Administração.

Aprovada em \_\_\_\_/ \_\_\_\_/ \_\_\_\_.

BANCA EXAMINADORA

---

Prof.<sup>a</sup>. Dra. Márcia Nogueira Brandão (Orientadora)  
Universidade Federal do Ceará (UFC)

---

Prof.<sup>a</sup>. Dra. Sueli Maria de Araújo Cavalcante  
Universidade Federal do Ceará (UFC)

---

Prof. Ms. Laudemiro Rabelo de Sousa e Moraes  
Universidade Federal do Ceará (UFC)

A Deus e a minha família, pois são a razão de  
minha existência.

## **AGRADECIMENTOS**

A Deus, fonte de toda minha inspiração e inteligência, que me ilumina e me guia, de maneira sábia, nos momentos mais difíceis de minha vida.

À professora Márcia Nogueira Brandão, por toda dedicação, paciência, compromisso, por suas valorosas sugestões e, principalmente, pela ajuda incondicional nessa jornada.

Aos professores membros da Banca: Laudemiro Rabelo de Sousa e Moraes e Sueli Maria de Araújo Cavalcante, por terem aceitado meu convite.

Aos nobres companheiros de farda (policiais militares do Ceará), por terem sido tão colaborativos durante a pesquisa realizada com eles.

Aos meus pais, fonte de amor, carinho e dedicação e a minha namorada, que esteve comigo durante todos os momentos mais difíceis dessa trajetória, me orientando e dando afago nas horas mais dolorosas.

Aos meus amigos pela força que me deram durante a minha trajetória universitária.

Aos demais que, de alguma maneira, contribuíram para a elaboração desta monografia.

"A verdadeira medida de um homem não é como ele se comporta em momentos de conforto e conveniência, mas como ele se mantém em tempos de controvérsia e desafio."  
(Martin Luther King)

## RESUMO

Esta monografia tem como objetivo principal verificar se os policiais militares do Estado do Ceará, que trabalham na 1ª CIA do 1º BPCOM (1ª Companhia do 1º Batalhão de Polícia Comunitária - Ronda do Quarteirão, bairro grande Aldeota), possuem Qualidade de Vida no Trabalho satisfatória e se existem políticas de Recursos Humanos relacionados aos fatores motivacionais, de acordo com as Teorias de Maslow e Herzberg. A fundamentação teórica foi realizada apresentando as origens da QVT (Qualidade de Vida no Trabalho), algumas de suas interpretações e modelos, e os principais fatores determinantes de motivação no ambiente de trabalho. A metodologia utilizada foi um estudo de caso, aplicando-se um questionário baseado no modelo de Walton como norteador principal, com os policiais militares lotados na 1ª CIA do 1º BPCOM. A análise e interpretação dos dados foram apresentadas por meio de gráficos e tabelas, para facilitar a compreensão dos resultados. Conclui-se que a referida Organização ainda não apresenta estratégias voltadas a promover melhorias na QVT. Em consequência, eleva drasticamente a insatisfação dos policiais militares do Estado do Ceará, especificamente daqueles lotados na referida CIA.

Palavras-chave: Qualidade de Vida no Trabalho, Motivação, Polícia Militar do Ceará.

## **ABSTRACT**

This monograph has as main objective to verify if the military police of the State of Ceará, working in 1st CIA's 1st BPCOM (1st Company of the 1st Battalion of Community Policing - Round the Block, great neighborhood Aldeota), have Quality of Work Life satisfactory and if there are HR policies related to motivational factors, according to the theories of Maslow and Herzberg. The theoretical framework was held featuring the origins of QWL (Quality of Work Life), some of his interpretations and models, and the main determinants of motivation in the workplace. The methodology used was a case study, using a questionnaire based on the model of Walton as a guiding principal, with full military policemen on the 1st of the 1st BPCOM CIA. The analysis and interpretation of the data were presented by means of graphs and tables, to facilitate understanding of the results. We conclude that this organization does not yet have strategies aimed at promoting improvements in QWL. As a result, dramatically increases the dissatisfaction of the military police of the State of Ceará, specifically those crowded in that CIA.

**Keywords:** Quality of Work Life, Motivation, Military Police of Ceará.

## LISTA DE FIGURAS E QUADROS

Quadro1 – A evolução do conceito de Qualidade de Vida no Trabalho .....	20
Quadro 2 – Definições evolutivas da qualidade de vida na visão de Nadler e Lawler .....	21
Quadro 3 – Modelo de Walton para aferição de qualidade de vida no trabalho .....	24
Figura 1 – Qualidade de vida versus produtividade .....	26
Figura 2 – Modelo básico de motivação .....	28
Figura 3 – Modelo de motivação de Porter-Lawler .....	30
Figura 4 – Pirâmide das necessidades humanas de Maslow e suas aplicações .....	33
Figura 5 – Hierarquia das necessidades humanas sob outro ângulo .....	34
Figura 6 – Efeitos dos fatores higiênicos e motivacionais .....	36
Figura 7 – Comparação dos modelos de motivação de Maslow e de Herzberg .....	36
Figura 8 – Organograma da Polícia Militar do Ceará .....	44

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Faixa etária .....	49
Tabela 2 – Sexo .....	51
Tabela 3 – Estado civil.....	52
Tabela 4 – Escolaridade .....	53
Tabela 5 – Número de filhos dos policiais .....	54
Tabela 6 – Compensação justa e adequada .....	56
Tabela 7 – Condições de trabalho .....	57
Tabela 8 – Uso e desenvolvimento de capacidade .....	58
Tabela 9 – Oportunidade de crescimento e segurança.....	59
Tabela 10 – Integração social na organização .....	60
Tabela 11 – Constitucionalismo .....	62
Tabela 12 – Trabalho e espaço total de vida .....	63
Tabela 13 – Relevância social de vida no trabalho .....	64

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Representação gráfica da faixa etária .....	50
Gráfico 2 – Representação gráfica do sexo .....	51
Gráfico 3 – Representação gráfica do estado civil .....	52
Gráfico 4 – Representação gráfica da escolaridade.....	54
Gráfico 5 – Representação gráfica do número de filhos dos policiais .....	55
Gráfico 6 – Representação gráfica da compensação justa e adequada .....	57
Gráfico 7 – Representação gráfica das condições de trabalho .....	58
Gráfico 8 – Representação gráfica do uso e desenvolvimento de capacidades .....	59
Gráfico 9 – Representação gráfica de oportunidade de crescimento e segurança .....	60
Gráfico 10 – Representação gráfica de integração social na organização .....	61
Gráfico 11 – Representação gráfica de Constitucionalismo .....	62
Gráfico 12 – Representação gráfica de trabalho e espaço total de vida .....	63
Gráfico 13 – Representação gráfica de relevância social de vida no trabalho .....	64

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b>	<b>14</b>
<b>2 QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO</b>	<b>16</b>
2.1 Conceito	16
2.2 Origem e evolução	18
2.3 Modelos de Qualidade de Vida no Trabalho	22
<b>3 MOTIVAÇÃO</b>	<b>27</b>
3.1 Conceito	27
3.2 Teorias sobre motivação	31
3.2.1 <i>Teoria da hierarquia das necessidades de Maslow</i>	32
3.2.2 <i>Teoria dos dois fatores de Herzberg</i>	35
<b>4 METODOLOGIA</b>	<b>38</b>
4.1 Tipo de pesquisa	38
4.2 Universo e amostra	40
4.3 Instrumento de coleta de dados	41
4.4 Coleta e tratamento de dados	43
4.5 Histórico da Organização	43
4.5.1 <i>Informações gerais</i>	43
4.5.2 <i>Estrutura organizacional</i>	45
<b>5 ANÁLISE DOS RESULTADOS</b>	<b>49</b>
5.1 Perfil	49
5.2 O grau de concordância/discordância em relação a qualidade de vida no trabalho e motivação	55
<b>6 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b>	<b>65</b>
<b>REFERÊNCIAS</b>	<b>68</b>
<b>APÊNDICE</b>	<b>70</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Atualmente, no mundo globalizado e competitivo em que vivemos, as organizações têm sentido uma grande necessidade de estimular o desenvolvimento e a qualidade de vida de sua principal ferramenta: o ser humano.

Segundo Dejours (1992), qualidade de vida é uma expressão de difícil conceituação, tendo em vista o seu caráter subjetivo, complexo e multidimensional. Ter qualidade de vida depende, pois, de fatores intrínsecos e extrínsecos. Assim, há uma conotação diferente de qualidade de vida para cada indivíduo, que é decorrente da inclusão desse na sociedade.

Portanto, com a ênfase do mercado voltada para as pessoas, as empresas passaram a ver seus colaboradores como fundamentais para o seu desenvolvimento e reconhecimento no cenário competitivo global. A partir daí, surgiu a necessidade de proporcionar aos seus empregados um ambiente mais agradável e harmonioso, que os estimule a um melhor desempenho, aumentando, assim, sua produtividade.

Diante dessa perspectiva, surgiram várias pesquisas e estudos a fim de entender a importância dessa implantação e o que ela vai agregar a empresa, como também seus impactos positivos e negativos no meio de atividades rotineiras. Uma devida utilização das ferramentas de Qualidade de Vida no Trabalho pode levar à valorização adequada do trabalho e à elevação do nível de motivação/satisfação dos trabalhadores, assim como à participação decisiva de produtividade e competitividade das organizações.

Embora diversas teorias apontem a fundamental importância de se valorizar o indivíduo dentro da organização, percebe-se que, na prática, a motivação ainda continua sendo enfocada com pouca importância e, conseqüentemente, o resultado disso é a forte desmotivação do indivíduo.

Portanto, é de grande relevância destacar a importância da motivação que, independentemente do ambiente ou conteúdo, é um elemento fundamental para que a aprendizagem ocorra com êxito, de forma que um indivíduo motivado tenha poder de assimilação consideravelmente maior do que outro em situação oposta. Um ambiente de trabalho com condições favoráveis à realizações das atividades, ao crescimento profissional e ao relacionamento interpessoal, pode produzir um sentimento de satisfação e motivação, tornando as pessoas mais comprometidas com a organização.

Diante de tais perspectivas, nos deparamos com as seguintes problemáticas dentro da 1ª CIA do 1º BPCOM da Polícia Militar do Ceará: Os policiais encontram-se motivados? O índice de Qualidade de Vida no Trabalho é satisfatório?

Sendo assim, o objetivo deste trabalho é verificar se os policiais militares do Estado do Ceará, que trabalham na 1ª CIA do 1º BPCOM (1ª Companhia do 1º Batalhão de Polícia Comunitária - Ronda do Quarteirão, bairro grande Aldeota), possuem Qualidade de Vida no Trabalho satisfatória e se existem políticas de Recursos Humanos relacionadas aos fatores motivacionais, de acordo com as Teorias de Maslow e Herzberg.

Esta monografia encontra-se dividida em seis capítulos. O primeiro, intitulado de Introdução, apresenta uma visão geral de Qualidade de Vida no Trabalho e Motivação, e suas respectivas implicações no ambiente de trabalho.

No capítulo 2, Qualidade de Vida no Trabalho, são explanados os principais conceitos, as suas implicações e a evolução histórica, na visão de alguns autores.

O capítulo 3, intitulado Motivação, apresenta alguns conceitos sobre motivação dando-se ênfase aos aspectos motivacionais nas perspectivas de Abraham Maslow e Frederick Herzberg, e suas respectivas implicações no comportamento do ser humano.

O capítulo 4, Metodologia, mostra o método utilizado, o universo e amostra, o instrumento de coleta e o histórico da Polícia Militar do Ceará.

No capítulo 5, Análise dos resultados, é realizado o tratamento dos dados coletados na pesquisa, e discute-se o resultado proveniente da pesquisa.

O capítulo 6, Considerações finais, consiste na sintetização das principais considerações referentes ao desenvolvimento da pesquisa, e são apresentadas algumas sugestões.

## **2 QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO**

Atualmente, vive-se em uma época em que o contexto organizacional exige uma postura altamente competitiva entre as organizações, as quais buscam, continuamente, o aprimoramento e desenvolvimento de suas capacidades. Assim contribuem diretamente para a mudança do comportamento do ser humano, sendo este o principal componente de uma Organização.

Nesse sentido, o tema Qualidade de Vida no Trabalho vem sendo estudado por diversos autores, devido a sua grande relevância na área organizacional. Sabe-se que não se trata apenas de uma ferramenta da Administração, mas, sim, de um modelo de gestão voltado para as necessidades das pessoas e das organizações.

### **2.1 Conceito**

A Qualidade de Vida no Trabalho abrange o conjunto das atuações de uma empresa que visa tornar o trabalho dos colaboradores menos desgastantes, ou seja, direcionar a ação dentro ou fora da empresa que proporcione melhores condições de trabalho, além de promover segurança, saúde e motivação aos empregados.

De acordo com Davis e Newstrom (2001), quando se fala em qualidade de vida no trabalho, significa identificar os aspectos favoráveis e desfavoráveis de um ambiente de trabalho para as pessoas.

Na visão de França (1997, p. 80), Qualidade de Vida no Trabalho é o conjunto das ações de uma empresa que envolve a implantação de melhorias e inovações gerenciais e tecnológicas no ambiente de trabalho. A construção da qualidade de vida no trabalho ocorre a partir do momento em que se olha a empresa e as pessoas como um todo, o que denomina-se de enfoque biopsicossocial. O posicionamento biopsicossocial representa o fator diferencial para a realização de diagnóstico, campanhas, criação de serviços e implantação de projetos voltados para a preservação e desenvolvimento das pessoas, durante o trabalho na empresa. O autor afirma que, no contexto do trabalho, esta abordagem pode ser associada à ética da condição humana, que busca desde a identificação, eliminação, neutralização ou controle de riscos ocupacionais, observáveis no ambiente físico. Segundo Rodrigues (1994, p. 21), Qualidade de Vida no Trabalho é uma combinação direta de diversas dimensões básicas de

tarefas, não dependentes diretamente da tarefa, capazes de gerar motivação e satisfação em diferentes níveis.

De acordo com Huse e Cummings (1985, p.79, apud SANT'ANNA, 2011, p. 9), Qualidade de Vida no Trabalho é uma forma de pensamento envolvendo pessoas, trabalho e organização, destacando-se dois pontos distintos: preocupação com o bem estar do trabalho e com a eficiência organizacional e a participação dos trabalhadores nas decisões e problemas do trabalho.

Na visão de Guest (1985, p.79, apud SANT'ANNA, 2011, p. 10), a Qualidade de Vida no Trabalho pode ser entendida como um processo pelo qual uma organização tenta revelar o potencial criativo de seu pessoal, envolvendo-o em decisões que o afetam em seu trabalho. Uma característica marcante do processo é que seus objetivos não são simplesmente extrínsecos, focando melhoria da produtividade e eficiência em si; eles também são intrínsecos no que diz a respeito ao que o trabalhador vê como fins de auto realização e auto engrandecimento. Corrêa (1993, apud SANT'ANNA, 2011, p. 10), por sua vez, entende Qualidade de Vida no Trabalho como um fenômeno que somente aos poucos vem sendo desvendado.

Limongi-França (2004) fala que Qualidade de Vida no Trabalho é uma compreensão abrangente e comprometida das condições de vida no trabalho, que inclui aspectos de bem-estar, garantia da saúde e segurança física, mental e social e capacitação para realizar tarefas com segurança e bom uso da energia pessoal.

Ainda conforme Limongi-França (2004), existe uma ligação direta entre a melhoria da qualidade de vida das pessoas e seu estilo de vida dentro e fora da organização. As consequências desta harmonia são refletidas diretamente na produtividade dos colaboradores em seu trabalho.

Cunha (2008) concorda que Qualidade de Vida no Trabalho é um conceito e uma filosofia de trabalho que visa à melhoria da vida dos trabalhadores dentro das instituições.

De acordo com Dolan (2006, p. 3-4, apud CUNHA, 2008, p. 226), QVT pode ser compreendida como resultado de políticas institucionais, capazes de conduzir práticas organizacionais harmoniosas, com características e necessidades pessoais e profissionais e com a natureza do processo e das relações de trabalho.

## 2.2 Origem e evolução

Qualidade de Vida no Trabalho é uma preocupação do ser humano desde o início de sua existência, mas somente com a sistematização dos métodos de produção, nos séculos XVIII e XIX, as preocupações com as condições de trabalho e suas influências na produção e moral do trabalhador, vieram a ser estudadas de forma científica (RODRIGUES, 1994).

Ainda segundo Rodrigues (1994), em 1950, em Londres, no *Tavistock Institute*, foi desenvolvida uma série de estudos que deram origem a uma abordagem sócio-técnica em relação à organização do trabalho, tendo como base a satisfação do trabalhador no trabalho e em relação a ele. Neste mesmo período, Lous Davis e alguns colaboradores realizavam pesquisas para modificar as linhas de montagens, visando tornar a vida dos operários mais agradáveis no ambiente de trabalho.

Pode-se dizer que 1974 foi o ano marco no desenvolvimento QVT, segundo Nadler e Lawler (1983, p. 21, apud RODRIGUES, 1994, p. 77). Esse desenvolvimento foi dividido em fases: a primeira, que teve início em meados da década de 60 e se estendeu até 1974, foi marcada pela crescente preocupação de cientistas, líderes sindicais, empresários e governantes, pelas formas de como influenciar a qualidade das experiências do trabalhador em um determinado trabalho. A QVT seguiu primeiramente uma linha sócio técnica, abordagem que tinha como princípio maior a organização do trabalho, a partir da análise e da reestruturação da tarefa.

Para Huse e Cummings (1985, apud RODRIGUES, 1994, p. 78), os pontos de maiores convergências e preocupações sobre as dimensões que trariam ao indivíduo uma melhor QVT, são:

- Adequada e satisfatória recompensa
- Segurança e saúde no trabalho
- Desenvolvimento das capacidades humanas
- Crescimento e segurança profissional
- Integração social
- Direito dos trabalhadores
- Espaço total de vida no trabalho e fora dele
- Relevância social

Conforme Rodrigues (1994), no início dos anos de 70, a grande crise energética e a alta inflação que acometeram as grandes potências do ocidente, especificamente os Estados Unidos, desaceleraram e mudaram os rumos da QVT. O surgimento de novas potências industriais fez com que os norte-americanos repensassem seus modelos organizacionais e principalmente de gerenciamento. Até o final da década de 70, houve uma paralisação do desenvolvimento e preocupações com a QVT. As organizações estavam focadas na alta inflação e a substituição do petróleo, que, até 1874, era uma fonte de energia de baixo custo.

Na década de 70, voltaram-se as atenções para qualidade de vida no trabalho. Houve um foco maior nos EUA, por causa da preocupação com a disputa internacional, o êxito dos modelos e técnicas gerenciais dos programas de produtividade japonesa, voltado para os empregados. Havia uma pretensão de unir os interesses dos empregados e empregadores por meio de práticas gerenciais capazes de reduzir os conflitos. Em 1979, iniciou-se uma nova fase no desenvolvimento das abordagens de QVT. Esse período foi impulsionado pelo grande fascínio das técnicas de administrar (RODRIGUES, 1994).

De acordo com Veiga (2000), após os sucessivos processos de *downsizing*, reestruturação e reengenharia que marcaram toda a década de 90, nota-se atualmente que as pessoas têm trabalhado cada vez mais, e, por extensão, têm tido menos tempo para si mesmas.

Atualmente, a QVT é difundida e tem acentuado desenvolvimentos em diversos países do mundo. No Brasil, algumas pesquisas estão sendo desenvolvidas, com o objetivo de readaptar os modelos estrangeiros e encontrar um modelo próprio a partir das características culturais locais.

É importante ressaltar que o desafio imaginado pelos seus idealizadores persiste, isto é, tornar o QVT uma ferramenta gerencial efetiva e não apenas mais um modismo, como tantos outros que vêm e vão.

Esse desafio torna-se mais instigante nesse momento em que as pessoas estão às voltas com uma rotina diária cada vez mais desgastante.

No Quadro 1, pode-se ver diversas conceituações evolutivas, de acordo com vários autores:

Quadro1 – A evolução do conceito de qualidade de vida no trabalho

<b>GUEST (1979)</b>	“[...] um processo pelo qual uma organização tenta revelar o potencial criativo do seu pessoal, envolvendo-os em decisões que afetam suas vidas no trabalho. Uma característica marcante do processo é que seus objetivos não são simplesmente intrínsecos no que diz respeito ao que o trabalhador vê como fins de autorealização e autoengrandecimento.”
<b>DAVIS (1981)</b>	“Condições favoráveis ou desfavoráveis de um ambiente de trabalho par os empregados.”
<b>FERNANDES e BECKER (1988)</b>	“Para reagrupar todas as experiências da humanização do trabalho e que orientam em função do que se tem convencionado denominar democracia industrial.”
<b>FERNANDEZ (1989)</b>	“Relaciona os fatores motivacionais ligados ao desempenho (Maslow e Herzberg) – existe qualidade de vida no trabalho quando os indivíduos podem satisfazer suas necessidades pessoais importantes, através da organização em que atuam.”
<b>VIEIRA e HANASHINO (1990)</b> (Conceito amplo e contingencial)	“[...] a melhoria das condições de trabalho – com extensão a todas as funções de qualquer natureza a nível hierárquico, nas variáveis comportamentais, ambientais e organizacionais que venham, juntamente com políticas de Recursos Humanos condizentes, humanizar o emprego, de forma a obter-se um resultado satisfatório, tanto para os empregados como para a organização. Isto significa atenuar o conflito existente entre o capital e o trabalho [...]”
<b>VIEIRA (1996)</b>	“Um conjunto de fatores (ou indicadores) que, se fazendo presente nas organizações, proporcionam aos trabalhadores bem-estar físico, mental, econômico e social, permitindo eu cada indivíduo resgate sua condição de cidadão.”
<b>LIMONGI-FRANÇA (2003)</b>	“Um conjunto de ações de uma empresa que envolve diagnóstico e implantação de melhorias e inovações gerenciais, tecnológicas e estruturais dentro e fora do ambiente de trabalho, visando propiciar condições plenas de desenvolvimento humano para durante a realização do trabalho.”

Fonte: Adaptação de Merino (2000, p. 17-18).

Ainda pode-se destacar com grande importância, o trabalho de Nadler e Lawler, sobre a evolução das definições de qualidade de vida no trabalho, ilustrada no Quadro 2, a seguir:

Quadro 2 – Definições evolutivas da qualidade de vida na visão de Nadler e Lawler

PERÍODO	FOCO PRINCIPAL	DEFINIÇÃO
1959/1972	Variável	A QVT foi tratada como reação individual ao trabalho ou às conseqüências pessoais de experiência do trabalho.
1969/1975	Abordagem	A QVT dava ênfase ao indivíduo antes de dar ênfase aos resultados organizacionais, mas ao mesmo tempo era vista como um elo dos projetos cooperativos do trabalho gerencial.
1972/1975	Método	A QVT foi o meio para o engrandecimento do ambiente de trabalho e a execução de maior produtividade e satisfação.
1975/1980	Movimento	A QVT, como movimento, visa a utilização dos termos "gerenciamento participativo" e "democracia industrial" com bastante freqüência, invocador como ideais do movimento.
1979/1983	Tudo	A QVT é vista como um conceito global e como uma forma de enfrentar os problemas de qualidade e produtividade.
Previsão Futura	Nada	A globalização da definição trará como conseqüência inevitável a descrença de alguns setores sobre o termo QVT. E para estes QVT nada representará.

Fonte: Nadler e Lawler (1983, apud FERNANDES, 1994, p. 81).

### 2.3 Modelos de Qualidade de Vida no Trabalho

Para Rodrigues (1994, p.80), ultimamente, a expressão Qualidade de Vida no Trabalho tem sido usada com frequência para descrever situações e métodos com objetivos diversos. Westley (1979, apud FERNANDES, 1994, p. 80) reforça tal posicionamento ao afirmar que: "Qualidade de Vida no Trabalho é aplicada numa diversidade de mudanças propostas nas organizações de trabalho, o que leva a uma confusão considerável".

Tem-se como objetivo neste subitem deste capítulo apresentar as mais difundidas abordagens sobre Qualidade de Vida no Trabalho. Embora complementares, os trabalhos dos diversos autores selecionados se diferenciam, dando provas de que as teorias de QVT são dinâmicas e varia conforme os valores culturais, políticos e econômicos predominantes em cada época. Tomou-se como principais, as abordagens realizadas por Walton, Nadler e Lawler e Huse e Cummings.

O modelo de Walton (1973, apud FERNANDES, 1994) diz que a expressão qualidade de vida tem sido usada com crescente frequência para descrever alguns valores humanos e ambientais, esquecidos pelas sociedades industriais em favor do avanço tecnológico, da produtividade e do crescimento econômico.

Dessa maneira, oito categorias conceituais são propostas, visando fornecer uma estrutura para analisar as características notáveis da qualidade de vida no trabalho. São elas:

- **Compensação adequada e justa:** deve haver um equilíbrio salarial tanto internamente quanto externamente com base no piso salarial da categoria; a compensação recebida pelo trabalho realizado é um conceito relativo, não um simples consenso sobre os padrões objetivos e subjetivos para julgar a adequação da compensação.
- **Condições de segurança e saúde do trabalho:** envolve a jornada de trabalho, o ambiente físico e o bem-estar do funcionário.
- **Oportunidade imediata para a utilização e desenvolvimento da capacidade humana:** proporciona oportunidades que contribuem para a satisfação do colaborador, como o *empowerment*, informação total sobre o processo de trabalho, dentre outros.

- Oportunidade futura para crescimento contínuo e segurança: possibilita oportunidades de carreira (ascensão) e, conseqüentemente, segurança; a atenção é focada na oportunidade de carreira.
- Integração social na organização de trabalho: existência de franqueza interpessoal, abolição de preconceito, extinção dos níveis hierárquicos marcantes, dentre outros. Para Walton aspectos como ausência de diferenças hierárquicas muito acentuadas, ausência de preconceitos, apoio mútuo, bom relacionamento e possibilidade de mobilidade social constituem aspectos básicos para o estabelecimento de níveis satisfatórios de integração.
- Constitucionalismo na organização do trabalho: estabelecimento de normas, regras e deveres que a organização elabora para organizar os padrões de procedimentos, processos e comportamentos dos funcionários. Esses fatores são elementos fundamentais para estabelecer um elevado e satisfatório nível de Qualidade de Vida no Trabalho.
- Trabalho e espaço total da vida: controle do tempo para não impedir que o empregado deixe de realizar suas atividades pessoais e familiares. A relação estabelecida entre esse aspecto é vista por meio do conceito de equilíbrio; esse por sua vez, tem origem nos esquemas de trabalho, expectativa de carreira, progresso e promoção.
- Relevância social da vida do trabalho: promover ações que despertem orgulho dos funcionários por trabalharem na empresa, como atividades de responsabilidade social, ecológica etc.

Segundo Walton (1973, apud SANT'ANNA, 2011, p.14-15), o levantamento da percepção dos trabalhadores, nesses oito aspectos mencionados anteriormente, seguido de mapeamento e análise de depoimentos dos mesmos, permite estabelecer prioridades e programas de ação e capazes de elevar a qualidade de vida dos trabalhadores. Ao abordar a relação entre os oito critérios de QVT e a produtividade, descarta-se a possibilidade de estabelecer correlações gerais entre essas duas variáveis. Entretanto, parece existir uma relação curvilínea entre a maioria das dimensões mencionadas e a produtividade.

O ponto ótimo para a produtividade não se encontra no ponto máximo de Qualidade de Vida no Trabalho, mas na sua ascendência.

Esses critérios podem ser observados no Quadro 3, a seguir:

Quadro 3 – Modelo de Walton para aferição de qualidade de vida no trabalho

<b>Crítérios</b>	<b>Indicadores de QVT</b>
1. Compensação justa e adequada	Equidade interna e externa Justiça na compensação Planilha dos ganhos de produtividade Proporcionalidade entre salários
2. Condições de trabalho	Jornada de trabalho razoável Ambiente físico seguro e saudável Ausência de insalubridade
3. Uso e desenvolvimento de capacidades	Autonomia Autocontrole relativo Qualidades múltiplas Informação sobre o processo total do trabalho
4. Oportunidade de crescimento e segurança	Possibilidade de carreira Crescimento pessoal Perspectivas de avanço salarial Segurança de emprego
5. Integração social na organização	Ausência de preconceitos Igualdade Mobilidade Relacionamento Senso comunitário
6. Constitucionalismo	Direitos de proteção ao trabalhador Privacidade pessoal Liberdade de expressão Tratamento imparcial Direitos trabalhistas
7. O trabalho e o espaço total de vida	Papel balanceado no trabalho Estabilidade de horários Poucas mudanças geográficas Tempo para lazer da família
8. Relevância social do trabalho na vida	Imagem da empresa Responsabilidade social da empresa Responsabilidade pelos produtos Práticas de emprego

Fonte: Adaptado de Walton (1973, apud SANT´ANNA, 2011, p. 12).

O modelo de Nadler e Lawler (1983, apud CHIAVENATO, 1999, p. 392), diz que, para que haja melhoria no ambiente de trabalho, a Qualidade de Vida no Trabalho está fundamentada em quatro aspectos:

- A participação dos funcionários, de todos os níveis hierárquicos, para resolução de problemas e tomada de decisão dentro da organização.

- Reestruturação do trabalho através de tarefas e de grupos autônomos, objetivando o enriquecimento das tarefas, atitudes e competências na organização.
- Inovação no sistema de recompensas para influenciar o clima organizacional.
- Melhoria no ambiente de trabalho quanto a condições físicas e psicológicas, e horário de trabalho, visando tornar o trabalho mais produtivo e compatível com as necessidades dos trabalhadores.

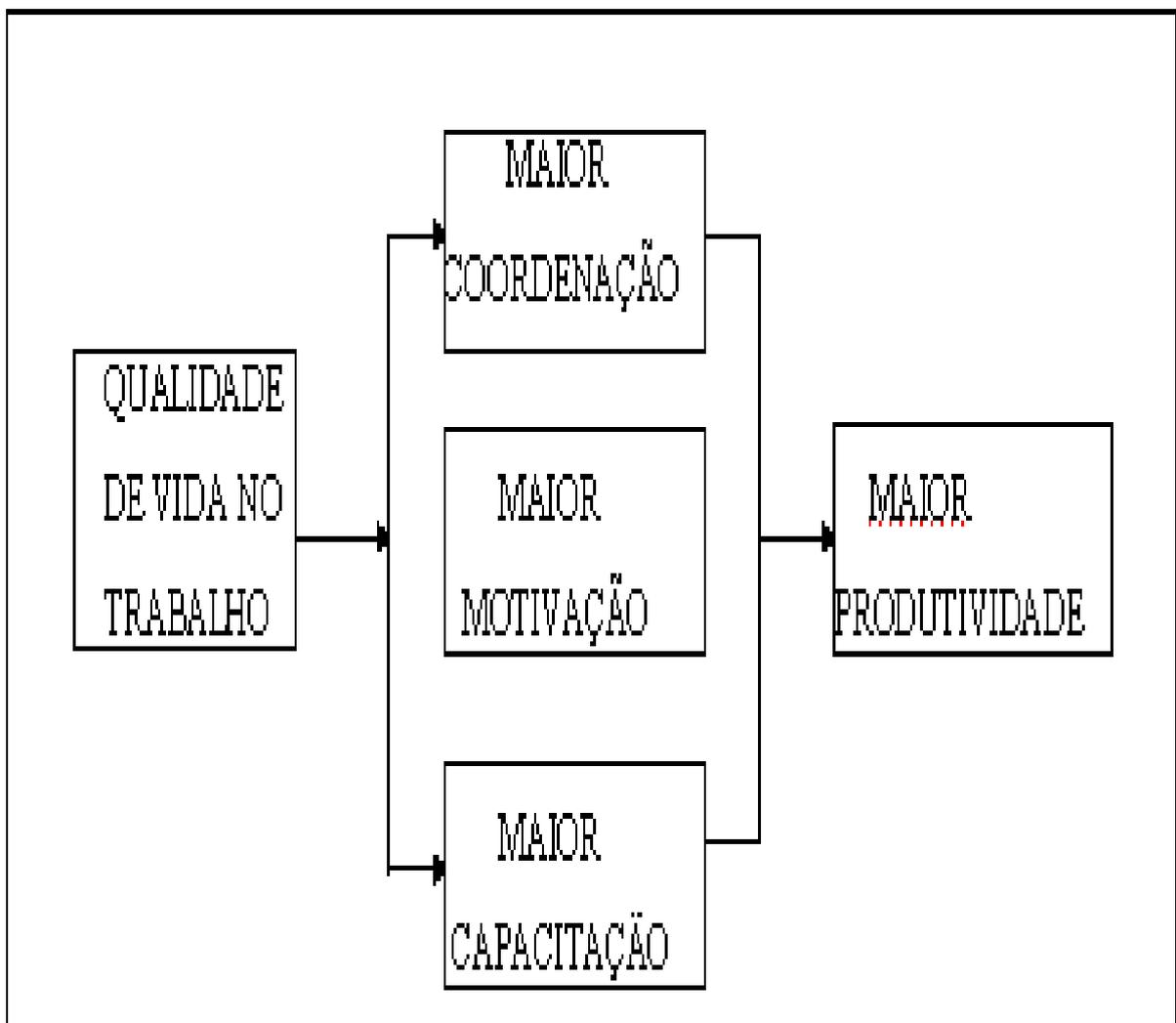
Diante da perspectiva de Huse e Cummings (1973, apud SANT'ANNA, 2011, p. 17-18), entende-se Qualidade de Vida no Trabalho como uma forma de pensamento que envolve o trinômio: pessoas, trabalho e organização. Destacam-se dois aspectos: preocupação com a eficácia organizacional e o trabalhador, e a participação dos trabalhadores nas decisões e problemas relacionados com o trabalho. Levando em consideração esses aspectos, a implantação de programas de qualidade de vida no trabalho devem levar em conta:

- Participação dos trabalhadores: a operacionalização da participação dos trabalhadores pode-se dar através do envolvimento dos mesmos em círculos de controle da qualidade, grupos cooperativos, comissões de fábricas ou mediante outros canais que lhe ofereceram oportunidades de participar nas decisões nos mais diversos níveis da organização.
- Projeto de cargos: ajustados de acordo com as necessidades dos trabalhadores e as exigências tecnológicas.
- Inovação do sistema de recompensas: revisões de todos os planos de cargos e salários da organização, objetivando maior equilíbrio entre os diversos níveis salariais.
- Melhoria do ambiente organizacional: a melhoria desse aspecto produz diversos efeitos positivos em relação a satisfação e o desempenho dos empregados.

Sobre produtividade versus Qualidade de Vida no Trabalho, Huse e Cummings (1985) afirmam que, ao aumentar a QVT, conseqüentemente eleva-se a satisfação e produtividade do

trabalhador, indiretamente pode incrementar a produtividade por ter impacto direto em três aspectos positivos: comunicação, motivação dos empregados e capacitação dos trabalhadores. Em resumo, as intervenções QVT podem ter efeitos diretos sobre a produtividade pela melhoria da coordenação e comunicação, motivação e capacitação individual, podendo, também, influenciar a produtividade pelos efeitos secundários da melhoria do bem estar e da satisfação dos trabalhadores, como mostra a Figura 1, a seguir:

Figura 1 – Qualidade de vida versus produtividade



Fonte: Huse e Cummings (1985, apud SANT'ANNA, 2011, p. 18).

Fica claro que a Qualidade de Vida no Trabalho tem como objetivo fazer com que os trabalhadores se sintam bem em trabalhar na organização e fazer do ambiente de trabalho um lugar produtivo e agradável.

No próximo capítulo são apresentadas as principais teorias motivacionais.

### 3 MOTIVAÇÃO

Atualmente, é inegável a importância da motivação para o bom funcionamento das organizações, e que o grau de desempenho dos colaboradores é determinado pelo o que os motiva. Sendo assim, se os grandes líderes desejam melhorar os resultados de uma organização, precisam dar atenção aos níveis de satisfação dos seus subordinados, direcionando seus esforços para o alcance dos objetivos e metas organizacionais.

Vale ressaltar que as pessoas possuem diferentes fontes de motivação, ou seja, o que é um estopim motivador para um, pode não ser para o outro, mesmo porque cada um possui uma necessidade e ideais de vida diferentes. Motivar é ir além do dinheiro e do desejo, é entender que o ser humano está em constante mudança e que a todo o momento suas prioridades, desejos, vontades e necessidades também mudam. Por isso, é preciso estar atento, pois num determinado momento, mesmo que a empresa tenha programas de motivação, bons salários, benefícios etc, o desejo do colaborador vai mudar, e o que o motivava há um mês ou até mesmo uma semana, não será mais fator motivador hoje.

Os motivos humanos baseiam-se em necessidades, sejam elas sentidas consciente ou inconscientemente. Naturalmente, estas necessidades variam em intensidade e como tempo entre os indivíduos (KOONTZ, WEIHRICH E CANDICE, 2009).

Motivar pessoas a atingir altos padrões de desempenho organizacional, é hoje uma questão de sobrevivência das organizações em um mundo de negócios altamente competitivo e mutável.

#### 3.1 Conceito

Para Chiavenato (2010), motivação é um processo que depende da direção, intensidade e persistência dos esforços de uma pessoa para alcançar determinado objetivo, conseqüentemente a motivação depende de três fatores:

- Direção: o esforço deve ser direcionado para o alcance de um objetivo que define a direção; esse objetivo pode ser organizacional ou individual.

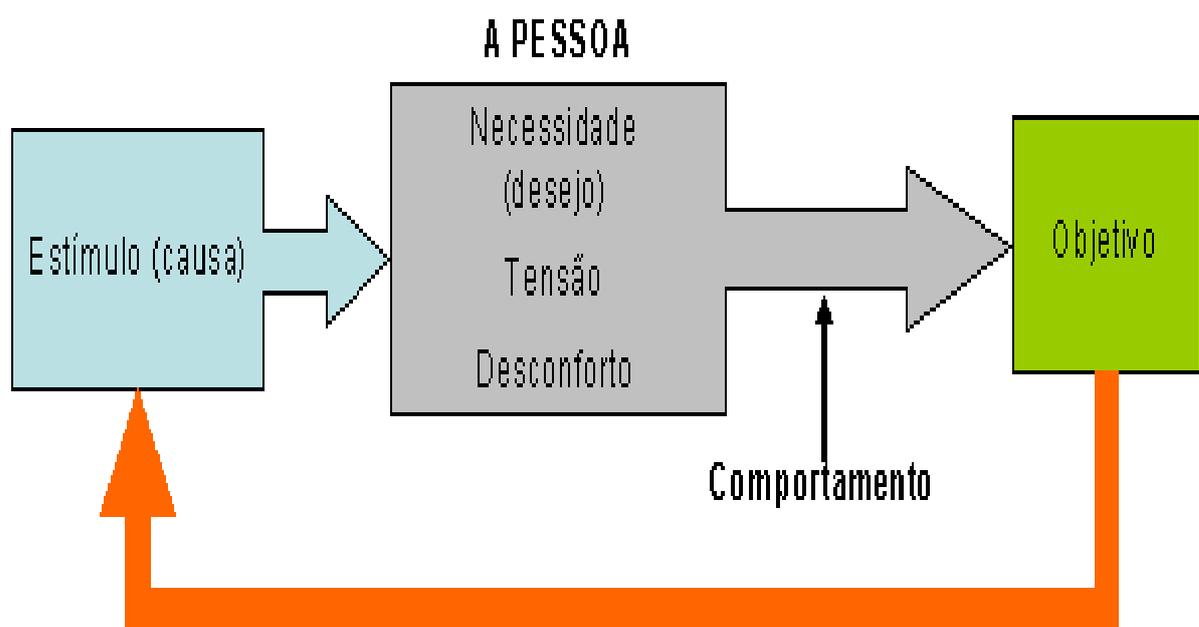
- **Intensidade:** representa o esforço que a pessoa aplica na direção definida, ou seja, a coerência do esforço em relação ao que se pretende alcançar (objetivo).
- **Persistência:** quanto tempo a pessoa consegue manter seu esforço; um indivíduo motivado tende a persistir no comportamento até que atinja seu objetivo.

Chiavenato (1997) diz que não é possível compreender o comportamento das pessoas sem um conhecimento mínimo sobre motivação. De maneira geral, motivação é tudo aquilo que impulsiona a pessoa a agir de determinada forma ou, pelo menos, que dá origem a uma propensão a um comportamento específico.

De acordo com Maximiano (2004), a motivação é específica, pois você pode estar motivado para sair à noite e não ter nenhuma motivação para estudar. A motivação tenta explicar os motivos que influenciam o desempenho das pessoas em situações de trabalho. Ela procura entender quais são as forças que movem o indivíduo em diferentes dimensões de comportamento.

Na Figura 2, pode-se observar a ilustração do modelo básico de motivação, de acordo com Leavitt.

Figura 2 – Modelo básico de motivação



De acordo com Chiavenato (2010), embora esse modelo de motivação, apresentado na Figura 2, seja o mesmo para todos os indivíduos, o resultado poderá variar indefinidamente. Isso dependerá da percepção do estímulo, das necessidades e da cognição de cada pessoa, mas a motivação do indivíduo depende basicamente dessas três variáveis.

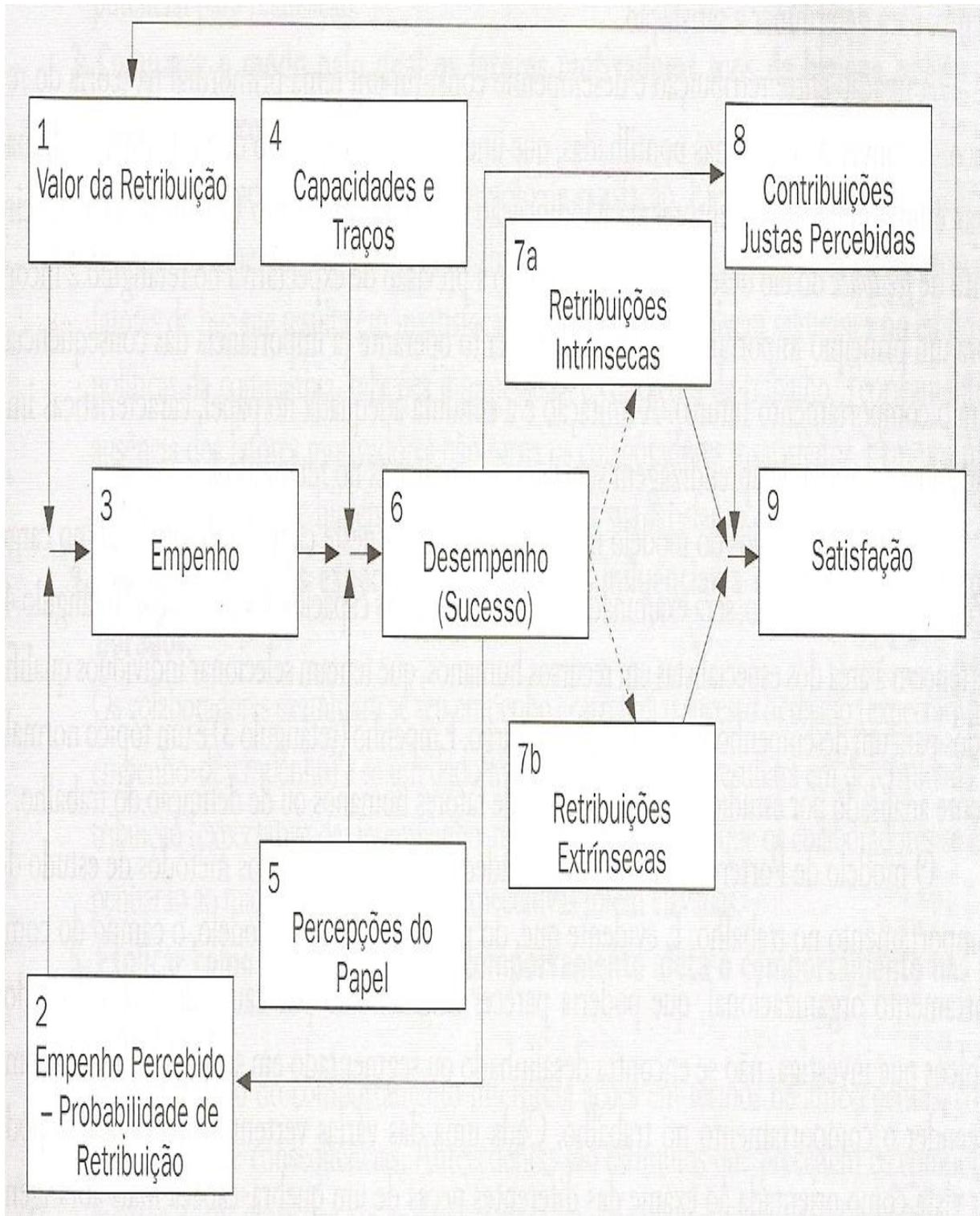
Na visão de Chiavenato (2010), os indivíduos são motivados por uma variedade de fatores. Para a maioria das teorias, o processo motivacional está voltado para as metas ou necessidades. As metas são resultados procurados pelo indivíduo e atuam como forças essenciais que a atraem. As necessidades são deficiências que o indivíduo experimenta em um determinado período, podendo ser fisiológicas, psicológicas ou sociológicas. As necessidades são energizadoras ou desencadeadoras das respostas comportamentais, por isso quando surge uma necessidade, o indivíduo se torna mais suscetível aos esforços motivacionais dos líderes.

Ainda segundo Chiavenato (2010), o processo motivacional pode ser explicado da seguinte maneira:

- As carências e as necessidades provocam tensão e desconforto no indivíduo e desencadeiam um processo que visa eliminar ou diminuir essa tensão.
- O indivíduo opta por um curso de ação para satisfazer determinada necessidade ou carência.
- Se o indivíduo consegue satisfazer essa necessidade, o processo é bem-sucedido, entretanto, se por alguma razão essa satisfação não for atendida, ocorrerá a frustração, conflito ou estresse.
- Essa avaliação do desempenho determina algum tipo de punição ou recompensa ao indivíduo.
- Desencadeia-se um novo processo motivacional, e segue-se outro padrão.

A Figura 3 mostra o modelo de motivação, segundo Porter-Lawler.

Figura 3 – Modelo de motivação de Porter-Lawler



Fonte: Vecchio (2008, p. 85).

Esse modelo diz que níveis diferentes de desempenho levam a diferentes recompensas. Por sua vez, as recompensas produzem diferentes níveis de satisfação (VECCHIO, 2008).

### 3.2 Teorias sobre motivação

Koontz, Weihrich e Candice (2009) enfatiza que existem várias teorias sobre motivação, dentre elas:

- Teoria X e a teoria Y de McGregor: representam dois conjuntos de suposições antagônicas que são feitas aos trabalhadores; na teoria X, as Organizações partem do pressuposto de que as pessoas têm aversão ao trabalho e à responsabilidade, preferindo ser dirigidas e, por isso, devem ser controladas e motivadas pela coação, pela punição, pelo dinheiro ou pelos elogios. Já na teoria Y, parte-se da hipótese de que as pessoas são criativas e competentes e consideram que o trabalho é tão natural como a diversão ou o descanso.
- Teoria ERG de Alderfer: é similar à hierarquia das necessidades de Maslow, porém a ERG possui apenas três categorias: necessidades de existência (similares às necessidades básicas de Maslow), necessidades de relação (relativas a relacionar-se com os outros indivíduos) e necessidades de crescimento (referindo-se ao autodesenvolvimento, criatividade, competência e crescimento). Assim, Alderfer diz que podemos ser motivados pelas necessidades em vários níveis ao mesmo tempo.
- Teoria da equidade: dá ênfase na percepção pessoal do indivíduo sobre a razoabilidade ou justiça relativa, na sua relação laboral com a organização. Parte do princípio que a motivação depende do equilíbrio entre o que a pessoa oferece à Organização (o seu desempenho), e aquilo que recebe através do sistema retributivo (a sua compensação).
- Teoria das necessidades da motivação de McClelland: parte do princípio de que quando um indivíduo consegue algo por meio de algum motivo, o mesmo meio será utilizado para resolver outros problemas, caracterizando, assim, o estilo da pessoa. Cada indivíduo tem um nível de necessidade diferente da outra, mas, essas necessidades nunca são nulas. Desta forma, McClelland dispôs os principais vetores da necessidade para que um ser humano pudesse obter a sua satisfação: necessidade de realização (competir como forma de auto avaliação), aceitação (relacionar-se cordial e afetuosamente) e poder (exercer influência).

- Teoria do reforço de Skinner: as ações com consequências positivas sobre o indivíduo fazem com que as práticas tendam a ser repetidas no futuro, enquanto o comportamento que é punido tende a ser eliminado. O comportamento das pessoas pode ser influenciado e controlado por meio do reforço (recompensa), dos comportamentos desejados e ignorando as ações não desejadas (o castigo do comportamento não desejado deve ser evitado na medida em que tal contribuiria para o desenvolvimento de sentimentos de constrangimento ou mesmo de revolta).

As teorias mais difundidas sobre motivação são relacionadas às necessidades humanas, que são as teorias de Abraham Maslow (hierarquia das necessidades) e de Frederick Herzberg (teoria dos dois fatores), as quais foram escolhidas por serem mais adequadas aos propósitos desta monografia e são apresentadas a seguir.

### ***3.2.1 Teoria da hierarquia das necessidades de Maslow***

Na perspectiva de Chiavenato (2010), Maslow foi o pioneiro no desenvolvimento das teorias das necessidades. Em seu tempo haviam poucos estudos empíricos e científicos sobre motivação.

Segundo Chiavenato (2010), a teoria de Maslow se baseia na chamada “hierarquia das necessidades”, cuja teoria diz que as necessidades podem ser hierarquizadas, ou seja, distribuídas em uma hierarquia de importância e de influência do comportamento humano. Essas necessidades são as seguintes:

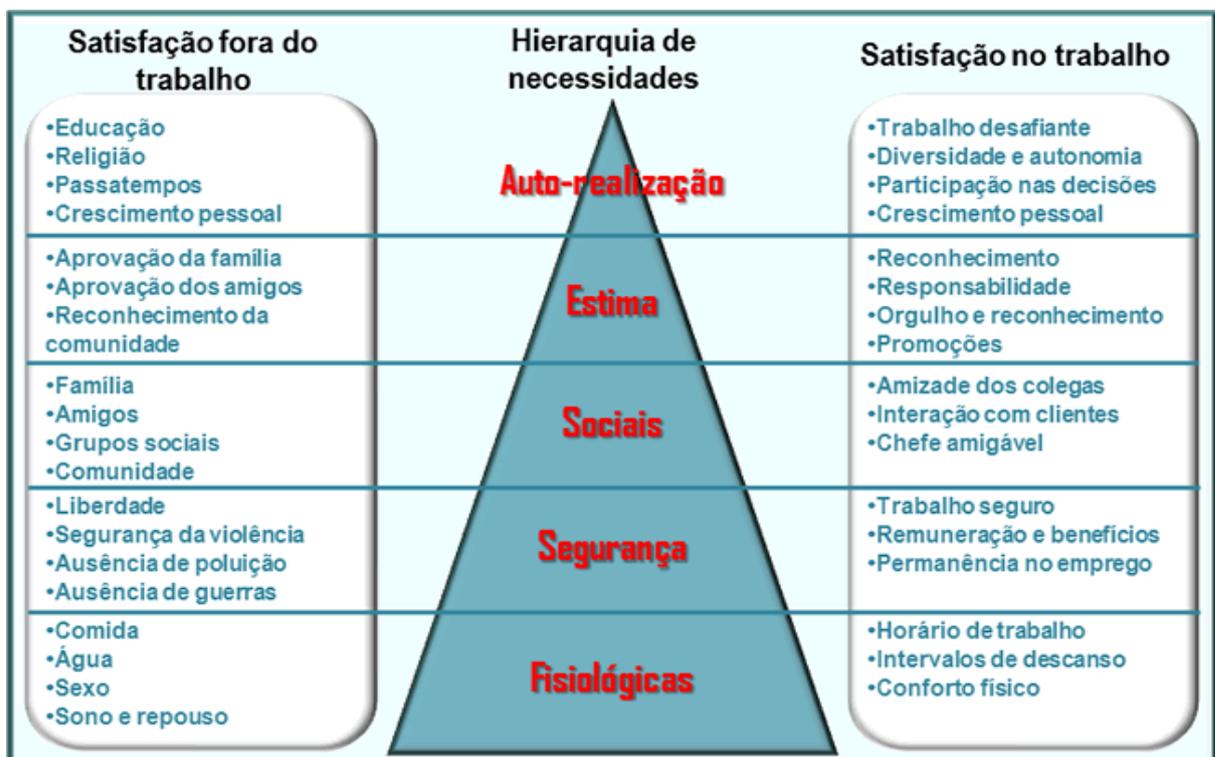
- Necessidades fisiológicas: necessidades de alimentação, bebida, proteção a dor ou a sofrimento; são também conhecidas por necessidades biológicas, e exigem satisfação clínica e reiterada, objetivando garantir a sobrevivência do indivíduo.
- Necessidades de segurança: necessidades de estar livre de perigo e de proteção contra ameaças externas ou ambientais.
- Necessidades sociais: necessidades de amizade, participação, filiação em grupos e afeto, estão diretamente ligadas com a vida associativa do indivíduo junto a outras pessoas.

- Necessidades de autoestima: envolvem a auto apreciação, a autoconfiança, a necessidade de aprovação social e de respeito, de status, prestígio e consideração, além de desejo de força e de adequação, de confiança perante o mundo, independência e autonomia.
- Necessidades de auto realização: necessidades mais elevadas do ser humano e que o levam a se realizar potencializando suas aptidões e capacidades; são encontradas no topo da hierarquia e se traduzem na tentativa de cada indivíduo realizar seu próprio potencial e se desenvolver continuamente como ser humano.

Em síntese, pode-se dizer que existem duas classes de necessidades, as de baixo nível ou primárias, como as necessidades fisiológicas e de segurança, e as necessidades de alto nível, mais conhecidas como secundárias.

A Figura 4 representa a pirâmide das necessidades humanas, segundo Maslow.

Figura 4 – Pirâmide das necessidades humanas de Maslow e suas aplicações

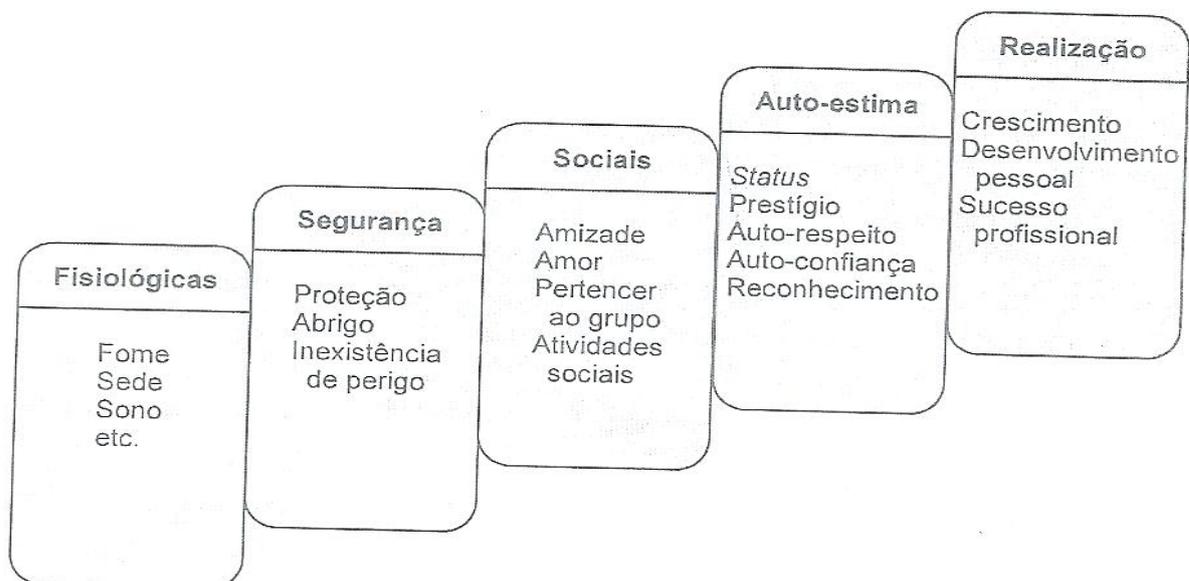


Fonte: Chiavenato (2010, p. 249).

De acordo com Chiavenato (2010), a teoria apresenta os seguintes aspectos:

- Uma necessidade não atendida não é motivadora de comportamento.
- O ser humano nasce com certa bagagem de necessidades fisiológicas, necessidades essas hereditárias ou inatas.
- Ao atingir uma determinada idade, o indivíduo entra em uma longa trajetória de aprendizagem de novos padrões de necessidades.
- À medida que o ser humano passa a controlar suas necessidades fisiológicas e de segurança, aparecem lentamente e gradativamente as necessidades mais elevadas (sociais, de estima e de auto realização).
- As necessidades mais elevadas surgem à medida que as mais baixas vão sendo satisfeitas.
- As necessidades mais baixas requerem um ciclo motivacional relativamente rápido, enquanto as mais elevadas requerem um ciclo motivacional extremamente longo.

Figura 5 – Hierarquia das necessidades humanas sob outro ângulo



Fonte: Chiavenato (1997, p. 88).

Para Chiavenato (2010), ao contrário de todas as necessidades identificadas por Maslow, as necessidades de auto realização jamais podem ser plenamente satisfeitas. Em consequência, o quadro de motivação humana traçado por Maslow é um quadro de constante esforço e, ao mesmo tempo, de constante privação de um ou de outro.

### ***3.2.2 Teoria dos dois fatores de Herzberg***

De acordo com Maximiano (2004), a teoria dos dois fatores de Herzberg é um dos mais influentes estudos sobre motivação. As razões pelas quais o ambiente de trabalho é influenciado podem ser: o próprio trabalho e as condições de trabalho.

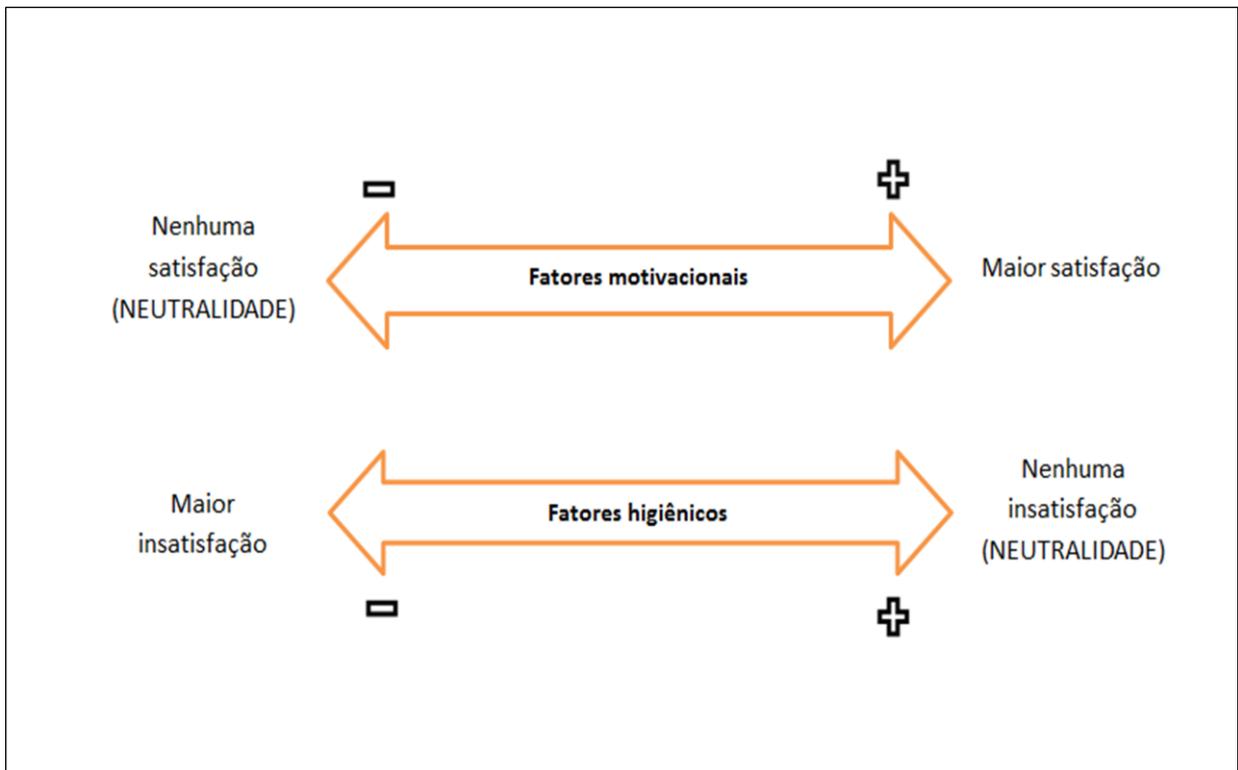
Para Herzberg (1968, apud CHIAVENATO, 2010), a motivação do indivíduo depende de dois fatores:

- Fatores higiênicos: são as condições que rodeiam o indivíduo, no momento em que o mesmo realiza seu trabalho, incorporando as condições físicas e ambientais de trabalho, salários e benefícios sociais, políticas da organização, estilo de liderança percebido e o clima de relação entre os empregados e seus superiores, regulamentos internos, oportunidades de carreira e relacionamento com os colegas. Entretanto, os fatores higiênicos são limitados em sua capacidade de influenciar o indivíduo. Esses fatores apenas evitam a insatisfação, porém, quando precários, provocam ainda mais insatisfação, e por isso são chamados de insatisfatórios, são eles: salário percebido, benefícios percebidos, condições físicas de trabalho, relacionamento com a gerência e os colegas de trabalho e as políticas da organização. Esses fatores estão diretamente ligados com as condições externas de trabalho, e estão relacionados com as necessidades primárias do indivíduo.
  
- Fatores motivacionais: são aqueles que se referem ao trabalhador e não à Organização como no caso dos fatores higiênicos. As tarefas e as atividades relacionadas no cargo em si, produzem efeitos duradouros de satisfação e o aumento da produtividade. Quando esses fatores são ótimos, eles levam substancialmente a satisfação dos indivíduos na organização. Os fatores satisfacientes são: uso pleno das habilidades

peçoais, responsabilidade pelo trabalho e auto avaliação do desempenho. Esses fatores estão relacionados com as necessidades secundárias do indivíduo.

Chiavenato (2010) chegou à conclusão de que os fatores responsáveis pela satisfação profissional são desligados e diferentes dos fatores responsáveis pela insatisfação. A Figura 6 apresenta os principais efeitos dos fatores higiênicos e motivacionais.

Figura 6 – Efeitos dos fatores higiênicos e motivacionais

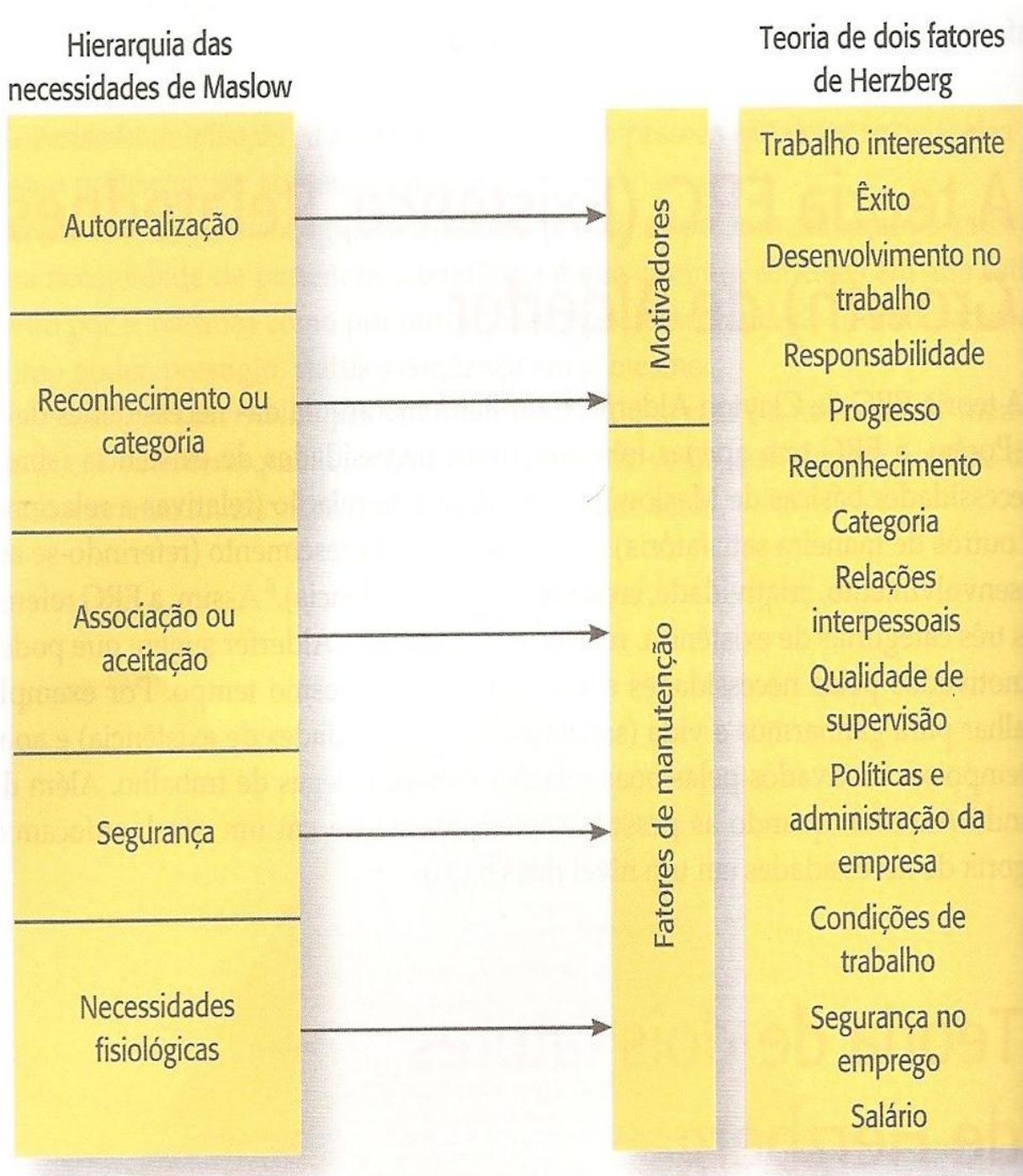


Fonte: Chiavenato (2010, p. 252).

De acordo com Chiavenato (1997), enquanto Maslow fundamenta sua teoria nas diversas necessidades humanas, Herzberg alicerça a sua no ambiente de trabalho externo e no trabalho do ser humano.

A Figura 7 facilita o entendimento da comparação dos dois modelos.

Figura 7 – Comparação dos modelos de motivação de Maslow e de Herzberg



Fonte: Koontz, Weihrich e Candice (2009, p. 420).

Diante de tais perspectivas, fica evidente a ligação da motivação com a Qualidade de Vida no Trabalho. É fundamental que se faça o diagnóstico de QVT para que se consiga motivar os indivíduos.

No próximo capítulo será apresentada a metodologia em que o trabalho se embasou.

## 4 METODOLOGIA

Pesquisa é um conjunto de ações que visam a descoberta de novos conhecimentos em uma determinada área. A pesquisa científica consiste em um processo metódico de investigação, recorrendo a procedimentos científicos para encontrar respostas para um problema.

Para Andrade (2009, p.111), "pesquisa é o conjunto de procedimentos sistemáticos, baseado no raciocínio lógico, que tem por objetivo encontrar soluções para problemas propostos, mediante a utilização de métodos científicos".

Este capítulo refere-se ao tipo de estudo, técnicas e métodos que foram necessários para a coleta de dados e informações, de maneira a atingir os objetivos desta pesquisa.

### 4.1 Tipo de pesquisa

Segundo Gil (2002), com relação às pesquisas, é usual a classificação com base em seus objetivos gerais. Assim, é possível classificá-las em três grandes grupos: exploratórias, descritivas e explicativas, as quais são explicadas a seguir.

- Exploratória: possui como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vista a torná-lo mais explícito ou a construir hipótese; tem como objetivo principal o aprimoramento de ideias ou a descoberta de instituições.
- Descritiva: tem como objetivo fundamental a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis. Algumas pesquisas descritivas vão além da identificação da existência de relações entre variáveis, e pretendem determinar a natureza dessa relação.
- Explicativa: tem como foco identificar os fatores que determinam o que contribuem para a ocorrência dos fenômenos; é o tipo de pesquisa que mais aprofunda o conhecimento da realidade, pois procura explicar a razão e o porquê das coisas, tornando-se, assim, o tipo mais complexo e delicado, já que o risco de cometer erros aumenta consideravelmente.

Na visão de Gil (2002), para que se possa analisar os fatos do ponto de vista empírico, a fim de confrontar a visão teórica com os dados da realidade, torna-se necessário traçar um modelo conceitual e operativo da pesquisa. No que tange aos procedimentos técnicos, as pesquisas podem ser classificadas da seguinte forma:

- Bibliográfica: é desenvolvida com base em material já elaborado, principalmente em livros e artigos científicos.
- Documental: assemelha-se bastante com a pesquisa bibliográfica; a diferença entre elas está na natureza das fontes, já que a pesquisa bibliográfica se utiliza de contribuições de diversos autores sobre determinado assunto, e a pesquisa documental utiliza materiais que não receberam ainda um tratamento analítico.
- Experimental: de maneira ampla, o experimento representa o melhor exemplo de pesquisa científica, pois consiste em determinar um objeto de estudo, selecionar as variáveis que seriam capazes de influenciá-lo, definir as formas de controle e observação dos efeitos que a variável produz no objeto.
- *Ex-post-facto*: o objetivo básico desta pesquisa é o mesmo da experimental, ou seja, verificar existência de relações entre variáveis. A diferença entre as duas é que na pesquisa *ex-post-facto* o pesquisador não dispõe de controle sobre a variável independente, que constitui o fator presumível do fenômeno, pois ele já ocorreu.
- Pesquisa de levantamento: é caracterizada pela interrogação direta às pessoas, a fim de conhecer o comportamento.
- Estudo de campo: muito semelhante com a pesquisa de levantamento, porém diferencia-se em alguns aspectos; de maneira ampla, pode-se dizer que o levantamento tem maior alcance e o estudo de campo maior profundidade; em termos práticos, o levantamento procura ser representativo, de universo definido e fornecer resultados caracterizados pela precisão estatística; já o estudo de campo procura aprofundamento das questões propostas.

- Estudo de caso: é o estudo profundo de um ou poucos objetos, de modo que permita seu amplo e detalhado conhecimento.
- Pesquisa ação: tipo de pesquisa com base empírica que é concebida e realizada em estreita associação com uma ação ou com a resolução de um problema coletivo, no qual os pesquisadores e participantes representativos da situação ou do problema estão envolvidos de modo participativo.
- Pesquisa participante: caracteriza-se pela interação entre pesquisadores e membros das situações investigadas, sem planejamento prévio.

Segundo Godoy (1995), a pesquisa pode ser dividida, quanto à natureza, em qualitativa e quantitativa. A pesquisa qualitativa não se preocupa na precisão dos dados estudados, mas procura compreender os fenômenos com base na percepção dos sujeitos em estudo. Já a pesquisa quantitativa refere-se à pesquisa que procura medição concisa dos resultados procurados. Há a existência de um plano estabelecido e de hipóteses claramente especificadas além de variáveis definidas.

Tomando por base as definições citadas anteriormente, a pesquisa realizada neste trabalho pode ser definida como uma pesquisa descritiva no que tange aos objetivos, e um estudo de caso aliado ao estudo de campo, no que se refere aos procedimentos técnicos, objetivando a coleta de dados e informações, por meio da aplicação de um questionário. Também foi utilizada a pesquisa bibliográfica, e a documental para a obtenção do histórico da Organização.

## **4.2 Universo e amostra**

Segundo Vergara (1997, p. 48), universo é a população formada pelo conjunto de elementos, que possuem as características que se tornarão objeto de estudo. Já amostra é uma parte do universo (população) escolhida segundo algum critério de representatividade.

Para realização dessa pesquisa considerou-se o universo dos policiais militares do Ceará, lotados na 1ª CIA do 1º BPCOM, companhia de policiamento comunitário pertencente a Polícia Militar do Ceará (Ronda do Quarteirão – bairro grande Aldeota).

O núcleo de policiamento conta com, aproximadamente, 120 policiais militares, distribuídos em setores administrativos (a minoria) e de operacionalidade (a maioria). Assim, o universo constituiu-se de aproximadamente 105 policiais, os quais fizeram parte da pesquisa. Por ser um número relativamente pequeno, a amostra calculada foi a censitária. Entretanto, por existirem policiais gozando de licença médica, licença paternidade, licença maternidade, licença núpcias e férias, apenas 46 policiais responderam o questionário.

### **4.3 Instrumento de coleta de dados**

Segundo Andrade (2009), numa pesquisa descritiva a técnica de coleta de dados é frequentemente realizada por meios de questionários.

O questionário caracteriza-se pela aplicação e formulação de uma série de questões ordenadas com alternativas de respostas, podendo ser constituído de perguntas abertas, fechadas ou múltiplas.

Para Lima (2009), as perguntas abertas têm caráter eminentemente qualitativo, enquanto as fechadas quantitativo, e as múltiplas possuem alternativas previamente concebidas a partir do referencial teórico explorado.

Portanto, o questionário foi o mecanismo adotado nesta pesquisa para a coleta de dados e informações. Está estruturado em duas partes: a primeira é composta por 5 perguntas que visam identificar o perfil socioeconômico dos policiais militares; já a segunda é composta por 8 blocos distintos, tendo como base para a sua formulação o modelo de Walton.

Assim, a análise da Motivação e Qualidade de Vida no Trabalho dos policiais foi realizada, considerando os seguintes fatores: compensação justa e adequada, condições de trabalho, uso e desenvolvimento de capacidades, capacidade de crescimento e segurança, integração social, constitucionalismo, trabalho e espaço total de vida e relevância social da vida no trabalho.

O grau de concordância/discordância dos policiais militares em relação a esses aspectos é medido pelos blocos que compõem a segunda parte do questionário, tomando por base a escala: discordo totalmente, discordo parcialmente, concordo parcialmente e concordo totalmente.

Dessa maneira, o instrumento de coleta de dados e informações apresenta a seguinte estrutura:

A) **1ª parte:** busca conhecer o perfil socioeconômico dos policiais militares. Foram feitas perguntas como: sexo, idade, nível de escolaridade, estado civil e quantidade de filhos.

B) **2ª parte:** está dividida em 8 (oito) blocos, que visam explorar os seguintes aspectos:

**BLOCO 1 - Compensação justa e adequada:** deve haver um equilíbrio salarial tanto internamente quanto externamente, com base no piso salarial da categoria. Foi avaliada por meio dos seguintes indicadores: salário justo e adequado à profissão e benefícios.

**BLOCO 2 - Condições de segurança e saúde no trabalho:** envolve a jornada de trabalho, o ambiente físico e o bem-estar do policial. Foram avaliadas por meio dos seguintes indicadores: jornada de trabalho, estresse x trabalho, materiais e equipamentos de proteção e segurança.

**BLOCO 3 - Utilização e desenvolvimento de capacidades:** proporciona oportunidades que contribuem para a satisfação do colaborador, como o *empowerment*, informação total sobre o processo de trabalho, dentre outros. Avaliou-se este item por intermédio dos seguintes indicadores: autonomia, capacidade de realização de tarefas, relevância da atividade e *feedback* dos superiores.

**BLOCO 4 - Oportunidade de crescimento contínuo e segurança:** possibilita oportunidades de carreira (ascensão) e, conseqüentemente, segurança. Foi analisada por meio dos seguintes indicadores: crescimento profissional, cursos e treinamentos e segurança profissional.

**BLOCO 5 - Integração social na organização:** existência de franqueza interpessoal, abolição de preconceito, extinção dos níveis hierárquicos marcantes, dentre outros. Foi avaliada por meio do indicador “relacionamentos interpessoais”.

**BLOCO 6 - Constitucionalismo:** estabelecimento de normas, regras e deveres que a organização elabora para organizar os padrões de procedimentos, processos e comportamentos dos policiais. Esse aspecto foi avaliado por meio dos seguintes indicadores: liberdade de expressão e critérios disciplinares.

**BLOCO 7 - Trabalho e espaço total de vida:** controle do tempo para não impedir que o empregado deixe de realizar suas atividades pessoais e familiares. Analisou-se por meio do indicador “papel social do trabalho”.

**BLOCO 8 - Relevância social de vida no trabalho:** promoção de ações que despertem orgulho dos policiais por trabalharem na Organização, como atividades de responsabilidade social, ecológica etc. Esse fator foi avaliado por meio dos seguintes indicadores: responsabilidade social e imagem da Organização.

#### **4.4 Coleta e tratamento dos dados**

Os dados foram coletados no período de 13 a 19 de maio de 2013, por meio de um questionário aplicado na 1ª CIA do 1º BPCOM, com os policiais militares do setor de operacionalidade (policiais que trabalham na rua, em campo).

Para o tratamento dos dados foi utilizada a estatística descritiva, com distribuição de frequência simples, analisando cada uma das questões contidas no instrumento de coleta de dados e informações. Além da análise quantitativa foi realizada uma avaliação qualitativa a partir das informações apresentadas, no instrumento de coleta, pelos policiais militares.

#### **4.5 Histórico da Organização**

##### *4.5.1 Informações gerais*

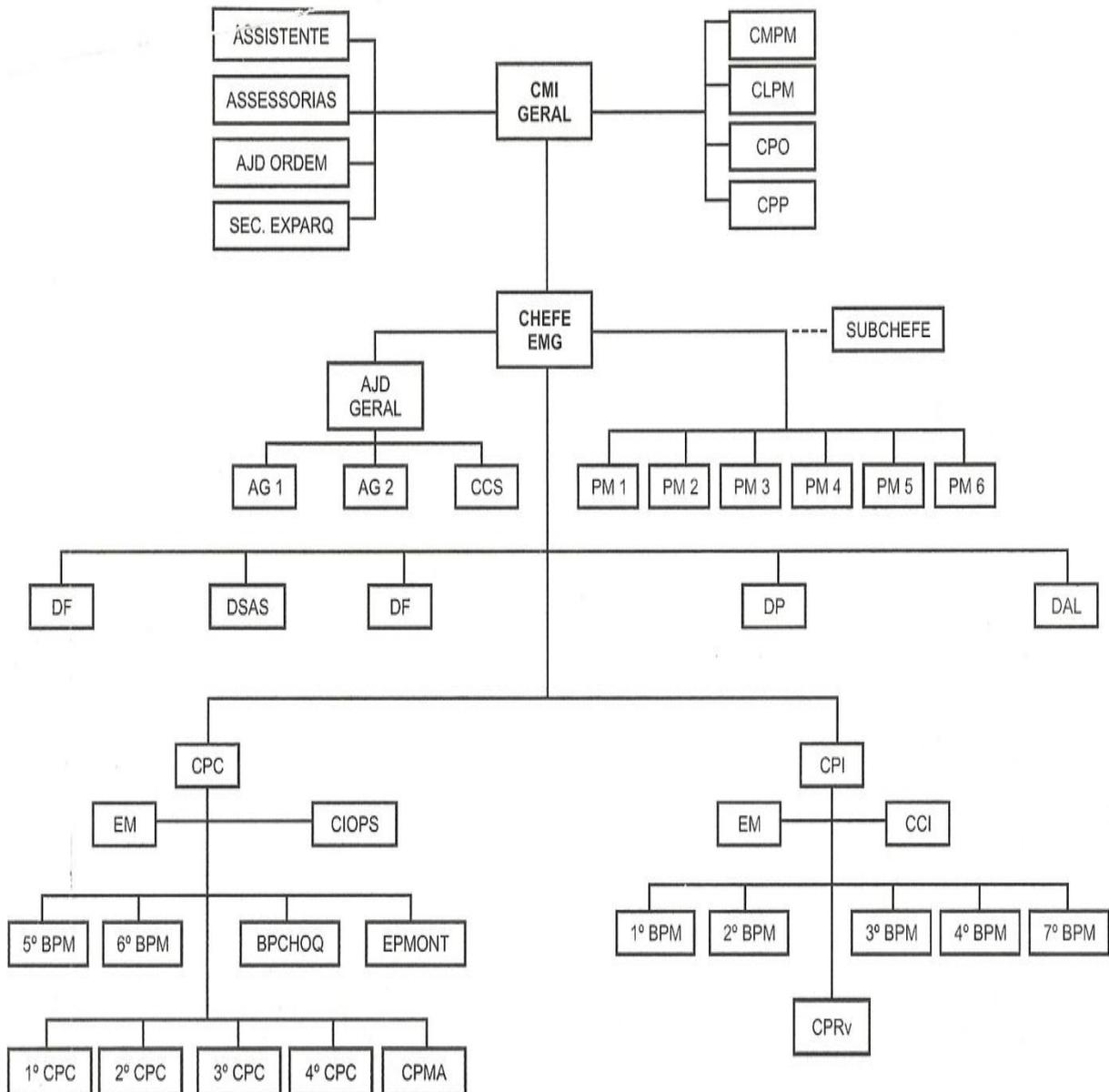
As informações gerais e a estrutura organizacional apresentadas neste capítulo estão de acordo a FUNECE (2010). No dia 24 de maio de 1835, o Governador da Província do Ceará, o senador José Martiniano de Alencar, preocupado com a segurança dos habitantes da Província do Ceará, assinou uma Resolução, criando a Força Pública do Ceará.

A partir do dia 4 de janeiro de 1947 passou então à denominação que tem até os dias atuais (Polícia Militar do Ceará), a partir da entrada em vigor da constituição de 1946. Foi comandada por 103 comandantes. A Polícia Militar do Ceará (PM-CE) tem por função primordial (Missão) o policiamento ostensivo e a preservação da ordem pública do Estado do Ceará.

Com um passado de bases sólidas, a Polícia Militar tem na sintonia com o presente e com o futuro, um de seus grandes méritos. Ao longo de sua existência, a PM cearense trocou quatorze vezes de nome, mas nunca de ideal (visão), qual seja: a Preservação da Ordem, Tranquilidade das Famílias e Segurança dos Cidadãos. Tendo no policiamento ostensivo a sua atividade fim, a Instituição está presente em todo o Estado com seus Batalhões Regionais. Os mais de 18 mil homens do efetivo estão distribuídos por todos os municípios cearenses para servir ao cidadão.

Como representante do poder público, não pode se esquivar da obrigação permanente de viabilizar satisfatoriamente o trabalho policial. A Polícia Militar do Ceará, atuando no setor da segurança pública, ao longo de sua existência, sofreu mudanças, adaptou sua estrutura aos nossos tempos, tendo sempre como objetivo principal servir à sociedade cearense. No organograma, representado pela Figura 8, observa-se que a Polícia Militar do Ceará é comandada por um oficial superior do posto de coronel o qual é denominado comandante-geral.

Figura 8- Organograma da Polícia Militar do Ceará



Fonte: FUNECE (Fundação Universidade Estadual do Ceará), **Módulo do Curso de Formação Profissional de Soldado PM da carreira de praças**. Fortaleza, SSPDS, 2010.

#### *4.5.2 Estrutura organizacional*

A Polícia Militar do Ceará insere-se na Administração Pública Estadual como órgão subordinado ao Governador do Estado e vinculado, operacionalmente, à Secretaria da Segurança Pública e Defesa Social. Seu organograma obedece à nova Lei de Organização Básica da PMCE e seu Regulamento.

Dentre as competências privativas do Governador do Estado, vê-se no Inciso IX do Artigo 88, da Constituição Estadual, o exercício do Comando Supremo das Organizações Militares Estaduais: Polícia Militar e Bombeiros Militares. O Capítulo V da Lei Maior Estadual, que trata da Segurança Pública e da Defesa Civil, em seu Artigo 178, dispõe sobre os órgãos responsáveis pela ordem pública.

A Seção III, do Capítulo V, define a Instituição Policial Militar do Estado no que diz respeito à missão, subordinação, efetivo e organização. Conforme a legislação ordinária, a PMCE se organiza em escalões de direção, de apoio e de execução.

Os órgãos de Direção Superior compreendem: o Comando Geral e o Comando Geral-Adjunto. O cargo de Comandante-Geral é privativo de Coronel, em serviço ativo, do Quadro de Oficiais Combatentes da Polícia Militar (QOPM), de livre escolha, nomeação e exoneração do Governador do Estado e tem precedência funcional e hierárquica sobre todo efetivo policial militar. O Comandante-Geral tem como principais funções liderança, articulação institucional, estratégia, representação inter e intraorganizacionais. Já o Comandante-Geral-Adjunto tem como funções: liderança, operacionalização da tropa, para o fim constitucional de preservação da ordem pública, de forma ostensiva e preventiva, bem como, a manutenção e o controle da Disciplina.

O Órgão de Gerência Superior compreende a Secretaria Executiva que é responsável pelas funções de inteligência, liderança técnica do processo de implantação e controle de programas e projetos, ordenação e plena atuação das atividades de gerência dos meios administrativo operacionais, por meio dos Órgãos de execução programática, por ordem do Comandante-Geral.

Aos Órgãos de Assessoramento Superior compete dar apoio direto ao Comandante-Geral, Comandante-Geral Adjunto e Secretário Executivo, sendo organizados, sob a forma de sistemas, cada uma das seguintes atividades: Assessoria Jurídica (ASJUR), Assessoria de Desenvolvimento Institucional (ADINS), Assessoria de Comunicação Social (ASCOM), Assessoria de Análise e Estatística Institucional e Ouvidoria.

Os Órgãos de Execução Instrumental são representados pelos Órgãos setoriais concernentes aos sistemas estruturantes, com funções relativas às áreas de administração, pessoal, material, patrimônio, encargos gerais, transportes oficiais, contabilidade, informática e outras atividades meio, necessárias ao funcionamento da Corporação Militar, sendo eles: Coordenadoria de Apoio Logístico e Patrimônio (CALP), Coordenadoria Administrativo-Financeira (CAFI), Coordenadoria de Gestão de Pessoas (CGP), Coordenadoria de Tecnologia da Informação e Comunicação (COTIC), Coordenadoria de Saúde e Assistência Social (CSAS) e a Coordenadoria do Colégio da Polícia Militar (CPMCE).

Os Órgãos de Execução Programática são os responsáveis pelas funções típicas da Corporação, cabendo a polícia ostensiva e a preservação da ordem pública, consubstanciadas em programas, projetos ou em missões de caráter permanente. Compreendem esses órgãos as seguintes organizações policiais militares: Comando de Policiamento da Capital (CPC), Comando de Policiamento Especializado (CPESP), Comando de Policiamento Metropolitano (CPM), Comando de Polícia Comunitária (CPCOM), Comandos de Policiamento do Interior Sul e Norte (CPI), Batalhão de Policiamento Rodoviário Estadual (BPRE), Coordenadoria de Inteligência Policial (CIP) e Coordenadoria de Feitos Judiciais Militares (CFJM).

A hierarquia é a ordenação da autoridade em níveis diferentes dentro da estrutura da Corporação, obrigando os níveis inferiores em relação aos superiores. Essa ordenação é realizada por postos ou graduações dentro de um mesmo posto ou de uma mesma graduação e se faz pela antiguidade (quem tiver maior tempo de efetivo) ou precedência funcional (vantagem, a prioridade, a superioridade) no posto ou na graduação. A hierarquia na Polícia Militar compreende:

- Oficiais superiores: coronel, tenente-coronel e major. Oficiais Subalternos: Capitão, 1º tenente e 2º tenente.
- Praças especiais: aspirantes a oficial. Praças graduados: sub-tenente, 1º sargento, 2º sargento, 3º sargento e cabo. Praças simples: soldado.

O oficial é preparado ao longo da carreira, para o exercício do comando, da chefia e da direção das Organizações militares Estaduais. Os Subtenentes e Primeiros-Sargentos auxiliam e complementam as atividades dos oficiais na capacitação de pessoal e no emprego dos meios, na instrução, na administração e no comando de frações de tropa, mesmo agindo isoladamente nas diversas atividades inerentes a cada Corporação. Os Cabos e Soldados são, essencialmente, os responsáveis pela execução.

A disciplina é a rigorosa observância e o acatamento integral às leis, regulamentos, normas e disposições que fundamentam a Corporação Militar Estadual e coordenam seu funcionamento regular e harmônico, traduzindo-se pelo perfeito cumprimento do dever por parte de todos, com correto cumprimento, pelos subordinados, das ordens emanadas dos superiores.

O ingresso na Polícia Militar do Ceará é feito por meio de concurso público, que pode ser para o cargo de Soldado (Praças) ou de Primeiro-Tenente (Oficiais). O indivíduo que queira ingressar na atividade militar estadual, como Soldado ou Primeiro-Tenente se submeterá a três etapas. Primeira etapa: exame intelectual aferido por prova objetiva, de caráter eliminatório e classificatório. Segunda etapa: inspeção de saúde, que compreenderá exames médico-odontológico, biométrico e toxicológico, de caráter unicamente eliminatório. Terceira etapa: curso de formação profissional de caráter eliminatório e classificatório durante o qual são realizadas: a) prova de capacidade física, de caráter eliminatório; b) avaliação psicológica, de caráter eliminatório; c) investigação social, de caráter eliminatório.

O policial militar tem vários direitos e prerrogativas como manifestação de respeito da corporação à dignidade da pessoa humana. Dentre eles estão: a garantia ao posto quando oficial e a graduação quando praça, promoção observada às condições legais (a promoção é a elevação do policial a graduação ou ao posto superior aquele em que se encontra o militar estadual; as promoções são realizadas pelos critérios de antiguidade, merecimento, bravura ou *post mortem*), férias obrigatórias remuneradas, afastamentos temporários do serviço, licenças, percepção de remuneração, porte de arma, quando fardado e mediante a apresentação de sua identidade militar, acesso gratuito aos transportes rodoviários coletivos intermunicipais, isenção de pagamento da taxa de inscrição em qualquer concurso público para ingresso na Administração Pública Estadual, Direta, Indireta e Fundacional, recompensas (constituídas pelo reconhecimento dos bons serviços prestados e honrarias feitas, dentro outros benefícios).

Após uma explanação sobre o histórico da Organização estudada e concluída a metodologia (tipo de estudo, técnicas e métodos necessários para a coleta de dados e informações) utilizada no trabalho, o próximo capítulo apresenta a análise dos resultados.

## 5 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Após a coleta dos dados, a fase seguinte constitui-se na análise e interpretação dos mesmos, que tem como objetivo fundamental organizar e substanciar os dados de forma que possibilitem o fornecimento de respostas ao problema identificado, já a interpretação se baseia num sentido mais amplo, em que as respostas se relacionam com outros acontecimentos anteriormente obtidos.

Inicialmente, é apresentado o perfil dos policiais militares lotados na 1ª CIA do 1º BPCOM, e em seguida os indicadores determinantes da Qualidade de Vida no Trabalho, bem como os aspectos motivacionais.

Todos os resultados obtidos são apresentados em tabela, seguida de comentários. Em seguida, apresenta-se o gráfico ilustrativo relacionado ao aspecto analisado, visando proporcionar melhor entendimento.

### 5.1 Perfil

A análise a seguir tem como objetivo identificar o perfil dos policiais entrevistados. Os fatores considerados são: faixa etária, estado civil, sexo, escolaridade e quantidade de filhos.

Tabela 1 - Faixa etária

IDADE	QUANTIDADE DE POLICIAIS	PERCENTUAL (%)
Menos de 20 anos	0	0%
De 21 a 30 anos	40	86,96%
De 31 a 40 anos	5	10,87%
Mais de 40	1	2,17%
TOTAL	46	100,00%

Fonte: Pesquisa de campo/2013

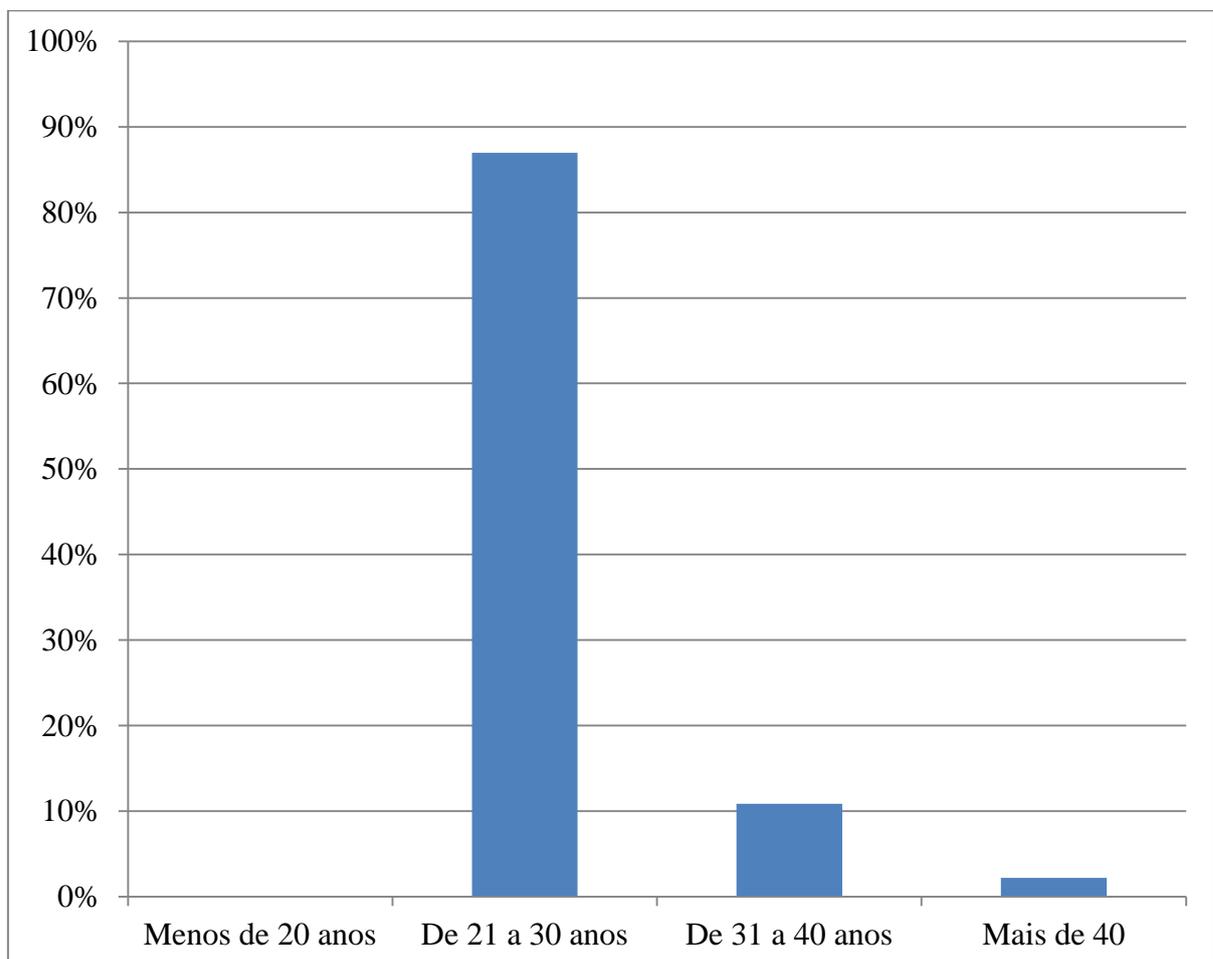
Analisando a Tabela 1, nota-se que a grande maioria dos policiais (86,96%) se encaixa na faixa etária que vai dos 21 aos 30 anos; posteriormente, tem-se uma pequena parcela

(10,87%) na faixa etária entre os 31 aos 40 anos, e o restante (2,17%) possui idade superior a 40 anos. O que chama atenção é que nenhum dos policiais entrevistados possui idade menor que 20 anos.

Pode-se perceber que a faixa etária dos policiais lotados na 1ª CIA do 1º BPCOM é bastante jovem. Isso se deve ao fato dos policiais que trabalham nessa companhia terem ingressados na Organização há poucos anos e fazerem parte de uma Companhia do Batalhão de Polícia Comunitária (BPCOM), batalhão esse que preza pelo tempo de ingresso na Organização. Nos dias atuais, ao ingressar na Polícia Militar do Ceará, de imediato o policial é lotado no BPCOM.

O motivo de não haver nenhum policial com menos de 20 anos, provavelmente pode ser porque, para exercer o cargo de policial militar, é necessário ter nível médio completo, e possuir mais de 18 anos de idade.

Gráfico 1 – Representação gráfica da faixa etária



Fonte: Dados da Tabela 1/2013

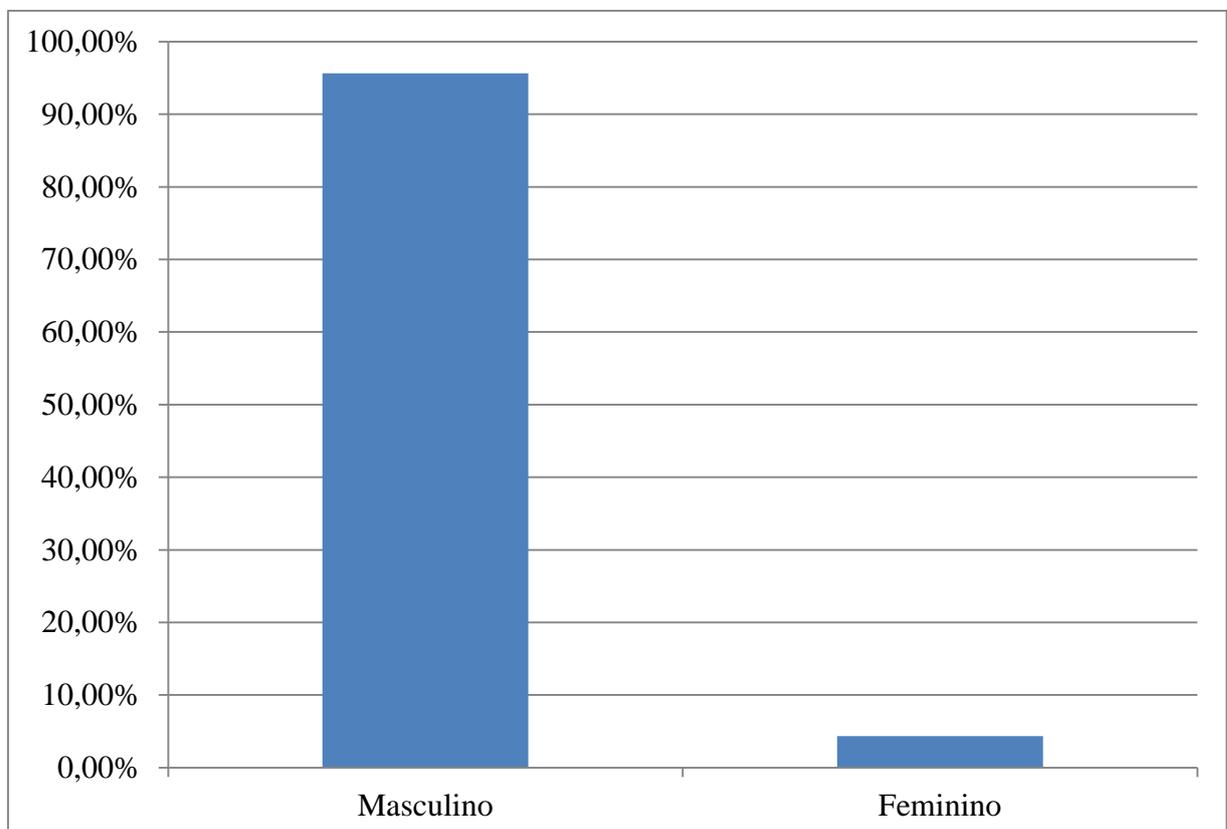
Tabela 2 – Sexo

SEXO	QUANTIDADE DE POLICIAIS	PERCENTUAL (%)
Masculino	44	95,65%
Feminino	2	4,35%
TOTAL	46	100,00%

Fonte: Pesquisa de campo/2013

Analisando a Tabela 2, percebe-se a predominância de policiais do sexo masculino (95,65%), enquanto apenas 4,35% são do gênero feminino. Isso ocorre devido à própria natureza das atividades policiais, que, muitas das vezes, exige o uso da força física para conter ou evitar possíveis ameaças, sendo o organismo da mulher fisicamente mais frágil que o do homem.

Gráfico 2 – Representação gráfica do sexo



Fonte: Dados da Tabela 2/2013

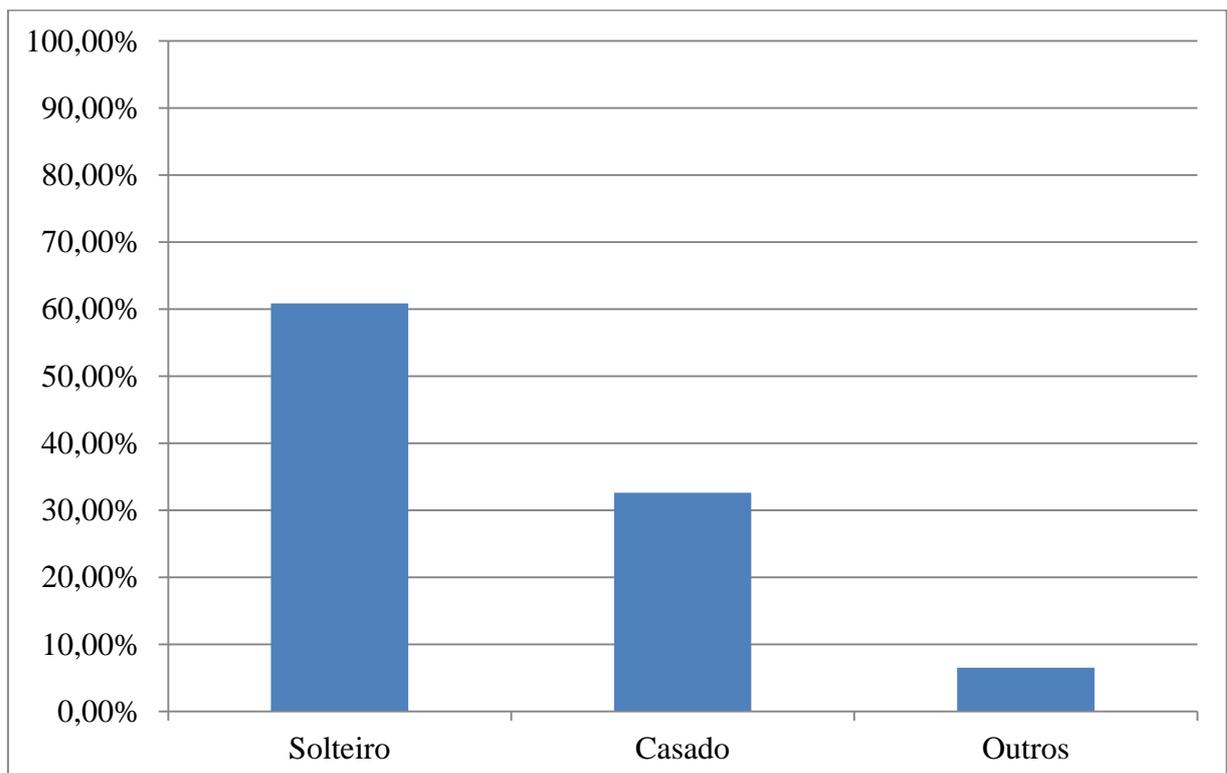
Tabela 3 – Estado civil

ESTADO CIVIL	QUANTIDADE DE POLICIAIS	PERCENTUAL (%)
Solteiro	28	60,87%
Casado	15	32,61%
Outros	3	6,52%
TOTAL	46	100,00%

Fonte: Pesquisa de campo/2013

De acordo com a Tabela 3, pode-se perceber que a maioria dos policiais é solteira (60,87%), um número considerável de policiais é casado (32,61%) e uma minoria (6,52%) é divorciada. Pelo fato da grande maioria dos policiais possuírem menos de 30 anos, justifica o fato de 60,87% serem solteiros. Ainda assim, 32,62% dos policiais já estão comprometidos, com relacionamentos oficializados, e uma pequena minoria (6,52%) já passou pela experiência de casados, mas, por motivos adversos, tiveram que se separar.

Gráfico 3 – Representação gráfica do estado civil



Fonte: Dados da Tabela 3/2013

Tabela 4 – Escolaridade

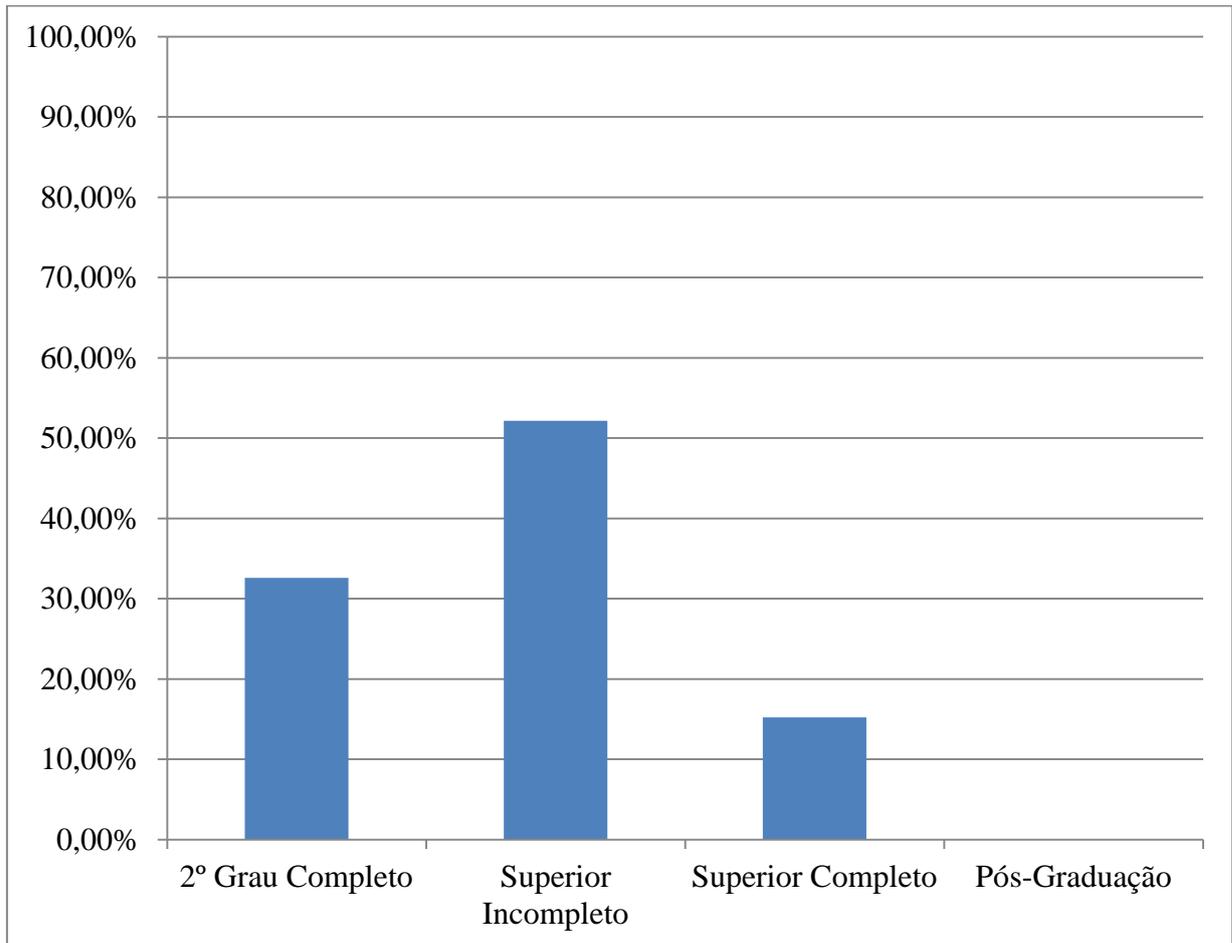
ESCOLARIDADE	QUANTIDADE DE POLICIAIS	PERCENTUAL (%)
2º Grau Completo	15	32,61%
Superior Incompleto	24	52,17%
Superior Completo	7	15,22%
Pós-Graduação	0	0,00%
TOTAL	46	100,00%

Fonte: Pesquisa de campo/2013

Analisando a Tabela 4, verificou-se que 52,17% dos policiais possuem nível superior em andamento. Os demais ficaram distribuídos da seguinte maneira: 32,61% possuem 2º Grau Completo, requisito mínimo para o ingresso na Organização, e um número considerável (15,22%) possui nível superior completo. Nenhum policial tem pós-graduação.

O nível de escolaridade reflete uma grande qualificação profissional dos policiais. Notou-se, ainda, uma grande preocupação daqueles que possuem apenas nível médio completo em voltar a estudar, iniciando uma graduação. Aqueles que cursam nível superior já visam a conclusão do mesmo, para dar início a uma pós-graduação. E todos possuem um objetivo em comum, que é estudar galgando sair da Polícia Militar do Ceará, e ingressarem em Organizações que propiciem melhores condições salariais e crescimento profissional.

Gráfico 4 – Representação gráfica da escolaridade



Fonte: Dados da Tabela 4/2013

Tabela 5 – Número de filhos dos policiais

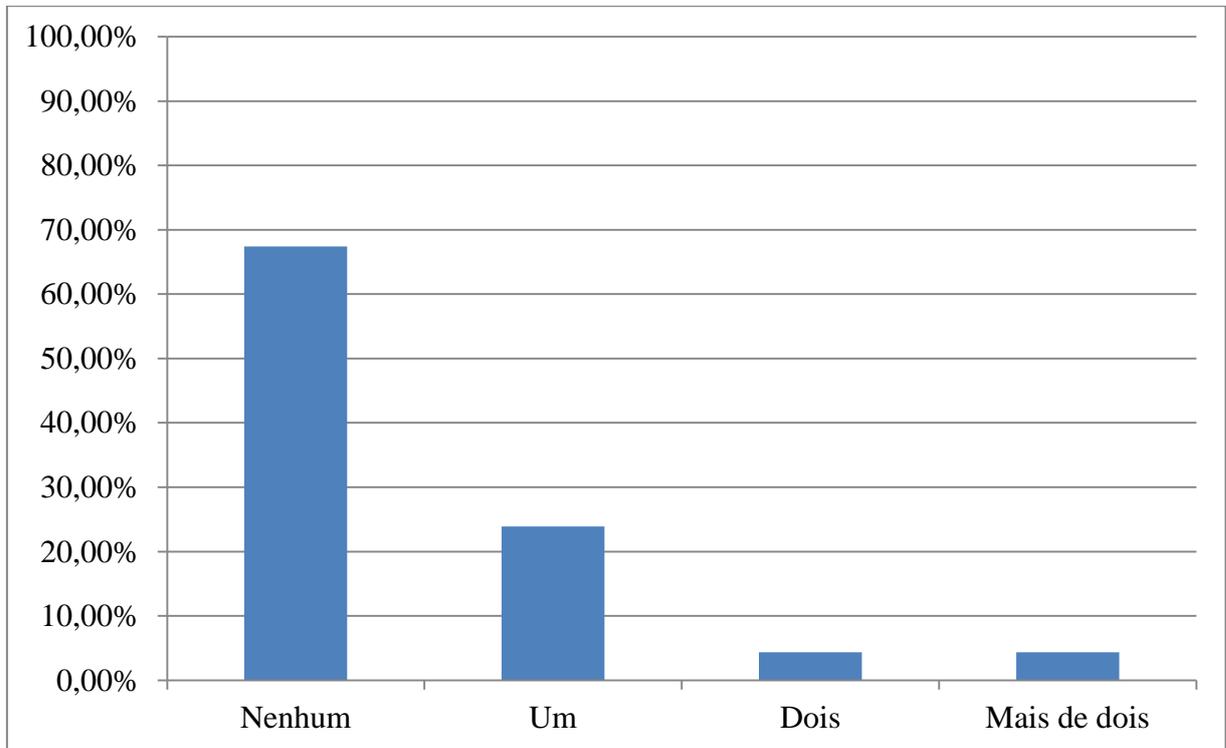
NUMERO DE FILHOS	QUANTIDADE DE POLICIAIS	PERCENTUAL (%)
Nenhum	31	67,39%
Um	11	23,91%
Dois	2	4,35%
Mais de dois	2	4,35%
TOTAL	46	100,00%

Fonte: Pesquisa de campo/2013

Ao analisar a Tabela 5, verifica-se que 67,39% dos policiais militares não possuem filhos. Os demais ficaram distribuídos entre aqueles que têm um filho (23,91%), dois (4,35%) e mais de dois (4,35%).

O fato do grande número de policiais não possuir filhos, provavelmente é consequência de a maioria ser solteira e, principalmente, por ser bastante jovem.

Gráfico 5 – Representação gráfica do número de filhos dos policiais



Fonte: Dados da Tabela 5/2013

## 5.2 O grau de concordância/discordância em relação a qualidade de vida no trabalho e motivação

O grau de concordância/discordância em relação a Qualidade de Vida no Trabalho foi analisado a partir das informações coletadas por meio do questionário aplicado, tomando-se, por base, os oito indicadores de Walton: compensação justa e adequada, condições de trabalho, uso e desenvolvimento de capacidades, oportunidade de crescimento e segurança, integração social, constitucionalismo, trabalho e espaço total de vida e, por fim, relevância social do trabalho na vida.

A análise dos fatores motivacionais foi realizada, também, baseada nos indicadores de Walton, mas tendo como referência e utilizando, quando necessárias, as abordagens de Abraham Maslow e Frederick Herzberg.

Portanto, a análise dos dados é composta por oito blocos, que são representados por meio de tabelas e gráficos, objetivando tornar a análise mais clara. Nas tabelas e nos gráficos, foram utilizadas as seguintes siglas:

- Discordo totalmente (DT)
- Discordo parcialmente (DP)
- Concordo parcialmente (CP)
- Concordo totalmente (CT)

Tabela 6 – Compensação justa e adequada

COMPENSAÇÃO JUSTA E ADEQUADA	DT	DP	CP	CT	TOTAL
Salário justo	60,87%	26,09%	13,04%	0,00%	100%
Salário adequado	36,96%	30,43%	28,26%	4,35%	100%
Benefícios extras percebidos adequados	15,22%	26,09%	43,48%	15,22%	100%
Benefícios justos	58,70%	26,09%	8,70%	6,52%	100%
Equidade salarial	52,17%	28,26%	19,57%	0,00%	100%

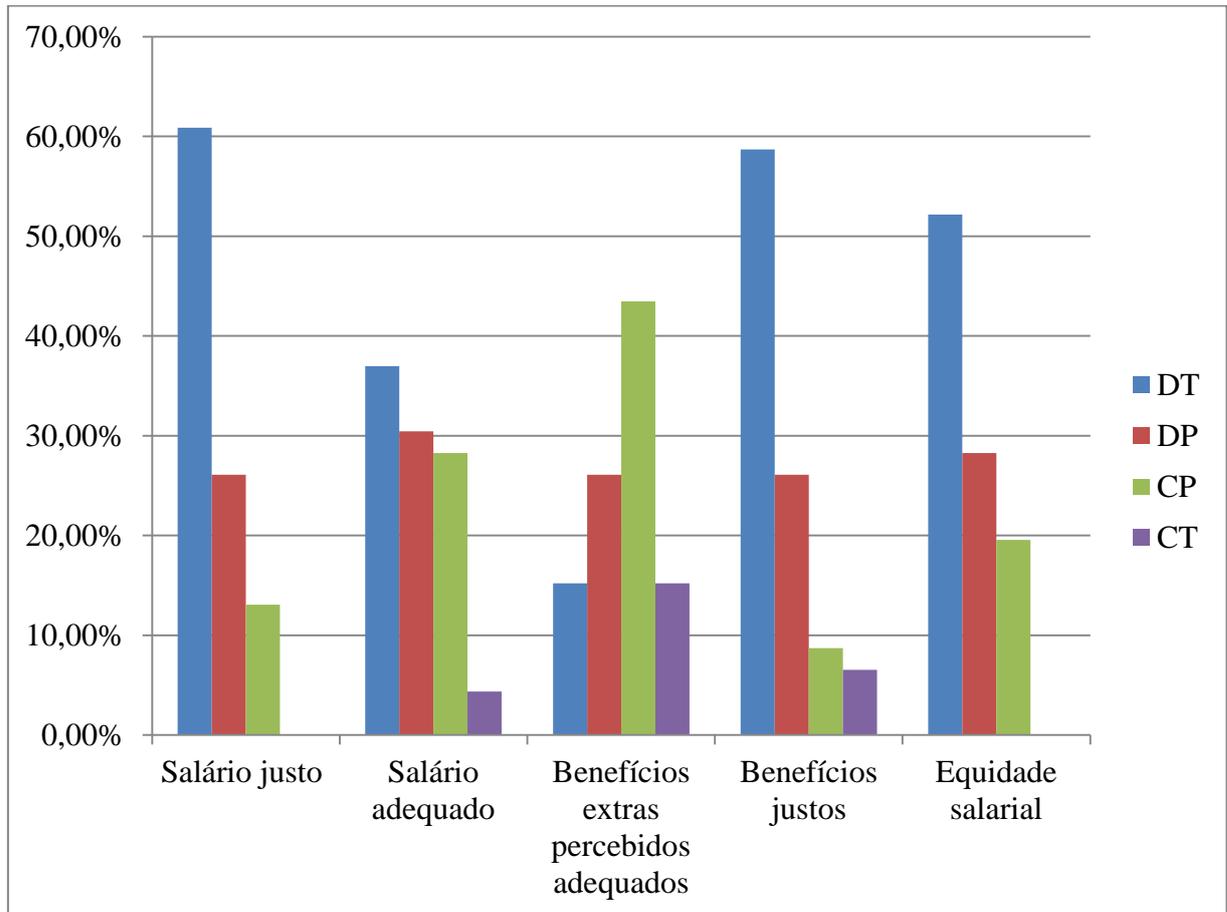
Fonte: Pesquisa de campo/2013

Neste indicador verifica-se por meio dos gráficos um cenário de grande descontentamento, pois é alta a percentagem de policiais que se dizem insatisfeitos com os salários recebidos (60%).

Percebe-se que, em parte, a maioria dos policiais concorda que recebe benefícios extras, mas que os consideram injustos. Quanto à equidade salarial externa, se comparada com outros Estados, o Ceará é uma das unidades da Federação que paga menos aos militares estaduais.

Todos esses fatores são preponderantes para a enorme insatisfação nos quesitos salários e benefícios percebidos, tendo em vista que uma das necessidades essenciais não é atendida, gerando, assim, um descontentamento e uma forte desmotivação por parte dos policiais. Diante desses fatos, a qualidade de vida no trabalho dentro da Organização e o desempenho do policial militar, em geral, é completamente afetado, de uma maneira negativa.

Gráfico 6 – Representação gráfica da compensação justa e adequada



Fonte: Dados da Tabela 6/2013

Tabela 7 – Condições de trabalho

CONDIÇÕES DE TRABALHO	DT	DP	CP	CT	TOTAL
Jornada de trabalho justa e coerente	76,09%	19,57%	2,17%	2,17%	100%
Cansaço e estresse após uma jornada de trabalho	0,00%	4,35%	26,09%	69,57%	100%
Materiais e equipamentos adequados	54,35%	23,91%	19,57%	2,17%	100%

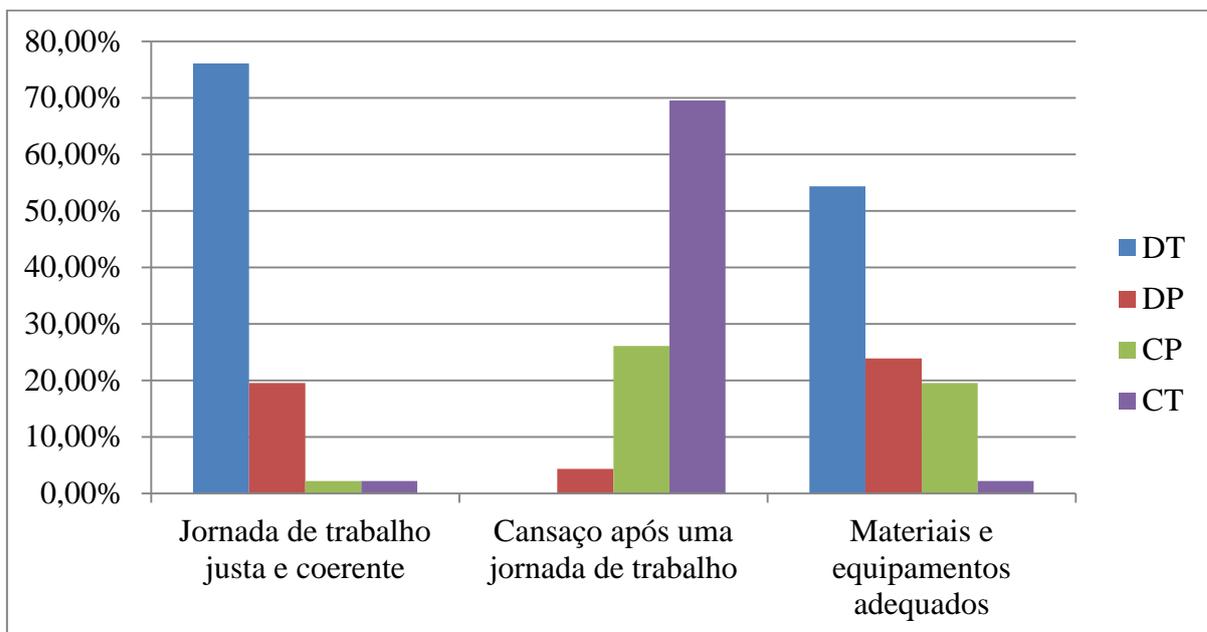
Fonte: Pesquisa de campo/2013

Analisando a Tabela 7, observou-se, em relação à jornada de trabalho, que a maioria dos policiais discorda totalmente que a escala de trabalho é justa e coerente com a profissão (76,09%).

Aproximadamente 70% dos policiais afirmam que se sentem cansados após uma jornada de trabalho. Segundo o site americano ABC News, a profissão mais exaustiva e estressante é a militar. Isso é reflexo de escalas de trabalho excessivas, a não definição de horários fixos de trabalhos, atrapalhando a vida do policial como um todo, e a não remuneração extra quando ultrapassado o seu horário de trabalho.

Nota-se, ainda, que a opinião dos policiais está equilibrada quanto aos materiais e equipamentos de proteção e segurança, mas pouco mais da metade afirma que esse aspecto é positivo. Isso se deve aos grandes investimentos em aquisições de materiais e equipamentos em geral por parte do Governo, fator esse que facilita a atuação do policial e melhora as condições de trabalho.

Gráfico 7 – Representação gráfica das condições de trabalho



Fonte: Dados da Tabela 7/2013

Tabela 8 – Uso e desenvolvimento de capacidades

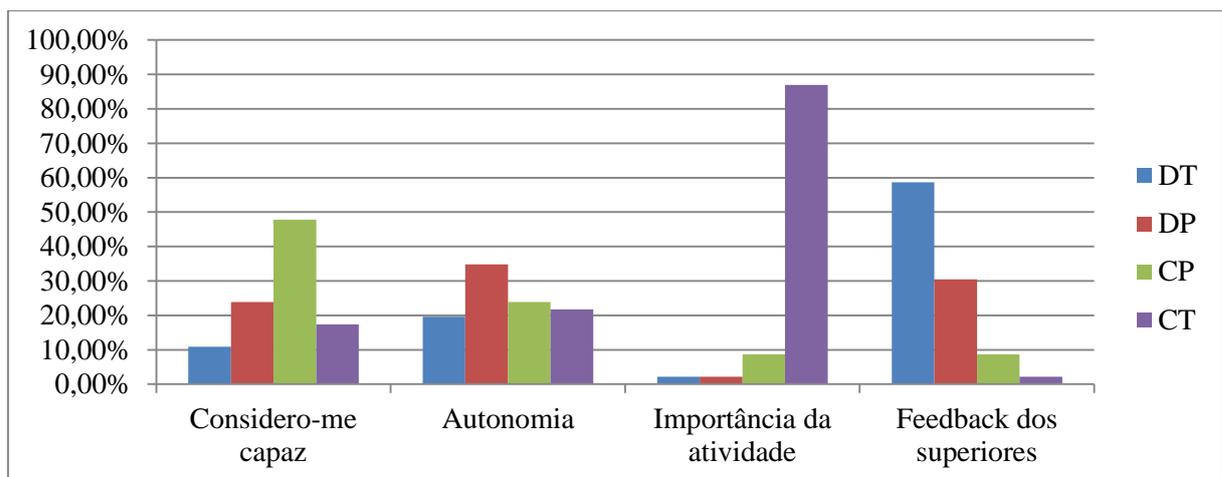
USO E DESENVOLVIMENTO DE CAPACIDADES	DT	DP	CP	CT	TOTAL
Considero-me capaz	10,87%	23,91%	47,83%	17,39%	100%
Autonomia	19,57%	34,78%	23,91%	21,74%	100%
Importância da atividade	2,17%	2,17%	8,70%	86,96%	100%
Feedback dos superiores	58,70%	30,43%	8,70%	2,17%	100%

Fonte: Pesquisa de campo/2013

Analisando a Tabela 8, observa-se elevado nível de concordância com a capacidade individual para realização de suas tarefas e importância da atividade prestada na vida de outras pessoas. Esse fator positivo deve-se ao fato de que os policiais, maioria, estão em formação superior, sendo, assim, mais bem preparados a exercer suas atividades, e a grande importância na vida das pessoas é por conta da própria profissão ser essencialmente voltada à prestação de um serviço básico (segurança pública) à sociedade.

Entretanto, 58,70% dos policiais acham negativo os *feedbacks* dados pelos seus superiores. Há uma divisão da opinião dos policiais quanto a autonomia para resolução de problemas decorrentes da atividade laboral. Esses aspectos são reflexos da pouca acessibilidade e tomada de decisões cruciais ou de significativa importância dentro da Organização.

Gráfico 8 – Representação gráfica do uso e desenvolvimento de capacidades



Fonte: Dados da Tabela 8/2013

Tabela 9 – Oportunidade de crescimento e segurança

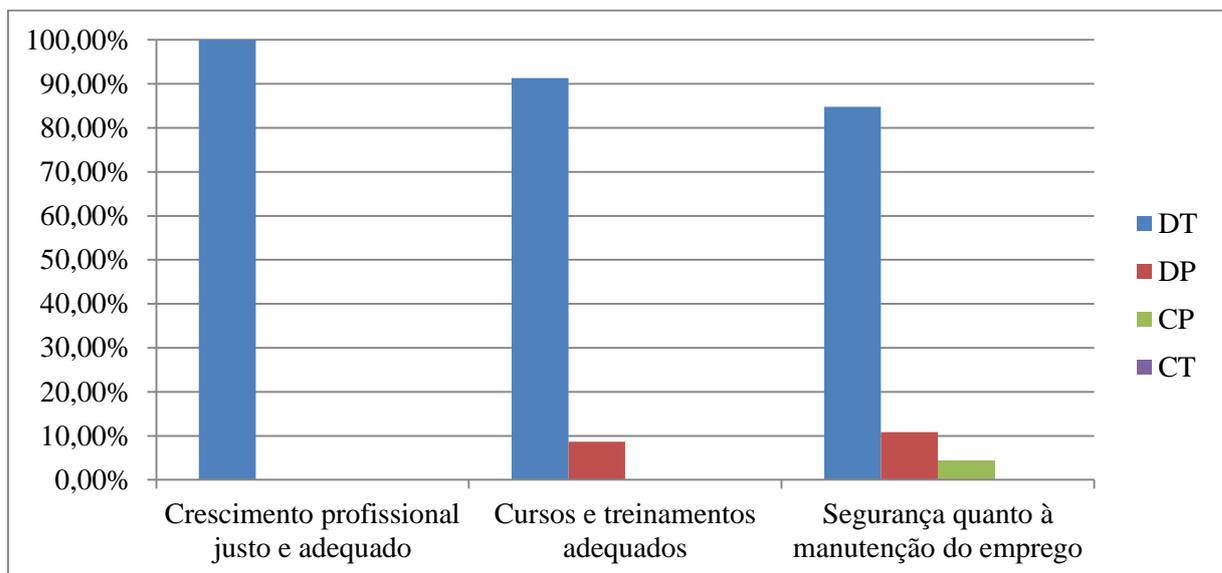
OPORTUNIDADE DE CRESCIMENTO E SEGURANÇA	DT	DP	CP	CT	TOTAL
Crescimento profissional justo e adequado	100,00%	0,00%	0,00%	0,00%	100%
Cursos e treinamentos adequados	91,30%	8,70%	0,00%	0,00%	100%
Segurança quanto à manutenção do emprego	84,78%	10,87%	4,35%	0,00%	100%

Fonte: Pesquisa de campo/2013

De acordo com a Tabela 9, verifica-se completa insatisfação em todos os aspectos analisados. Isso ocorre por conta das promoções que não ocorrem no tempo correto como regulamentados em lei, não são oferecidos cursos e treinamentos para a maioria dos policiais, e mesmo se tratando de um emprego público, as punições disciplinares (expulsões e demissões) fazem com que os policiais tenham um grande receio quanto à manutenção de seus empregos.

Diante dos fatos, a Organização não consegue gerar um ambiente com clima de segurança quanto a manutenção do emprego, e, também, não proporciona de maneira adequada e justa um crescimento profissional.

Gráfico 9 – Representação gráfica de oportunidade de crescimento e segurança



Fonte: Dados da Tabela 9/2013

Tabela 10 – Integração social na organização

INTEGRAÇÃO SOCIAL NA ORGANIZAÇÃO	DT	DP	CP	CT	TOTAL
Relacionamento com os colegas	4,35%	2,17%	36,96%	56,52%	100%
Existência de assédio moral	15,22%	15,22%	34,78%	34,78%	100%
Superiores hierárquicos justos	36,96%	36,96%	26,09%	0,00%	100%
Relações com os superiores hierárquicos	30,43%	30,43%	34,78%	4,35%	100%

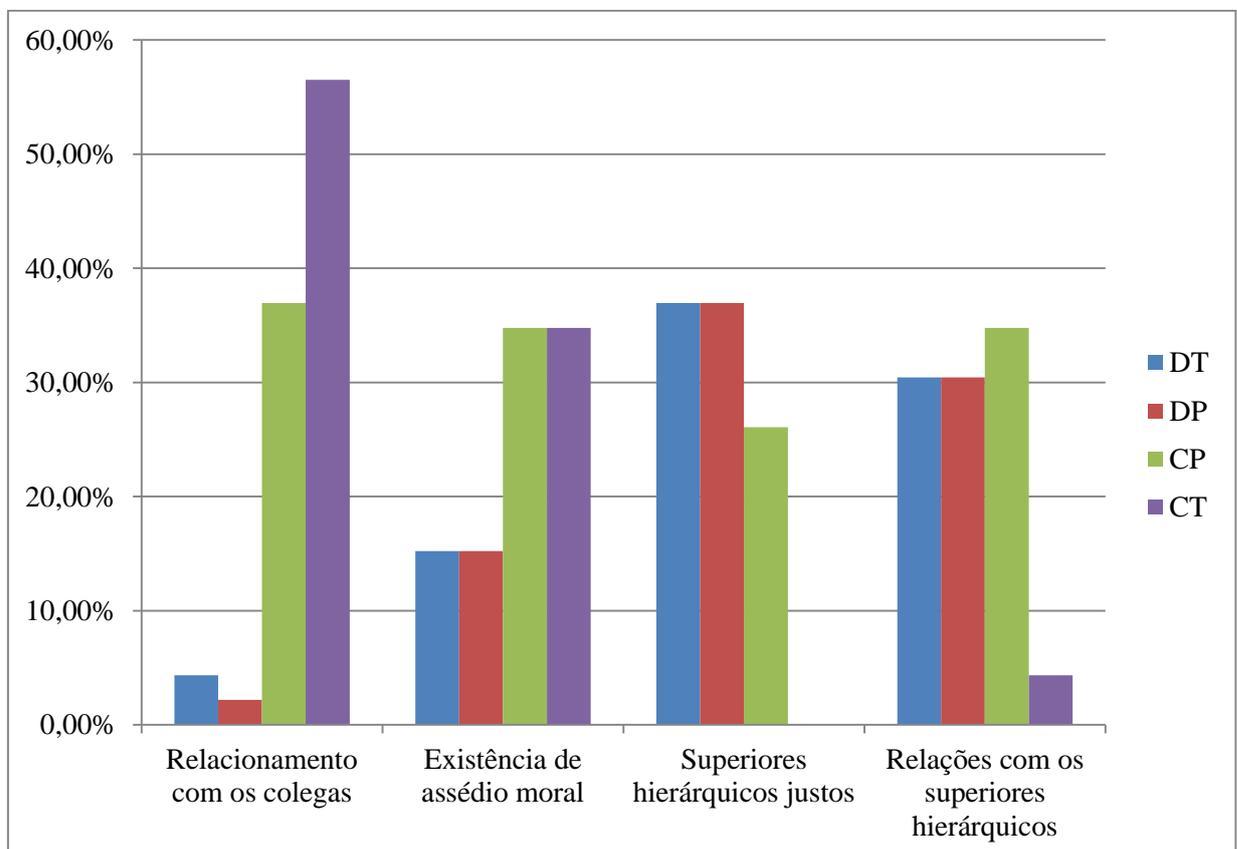
Fonte: Pesquisa de campo/2013

Na Tabela 10, observa-se que 56,52% dos policiais concordam que mantêm um bom relacionamento com os colegas no ambiente de trabalho, alguns concordam em parte (36,96%) e ainda há aqueles que possuem um mau relacionamento com os colegas. Nota-se que 65,56% dizem que existe assédio moral dentro dos quadros da Organização, e 69,86% dos policiais afirmam não possuir um bom relacionamento com os superiores hierárquicos. Também acham injustas (73,92%) a forma com que os superiores aplicam as normas disciplinares, quando necessárias.

Esses resultados parecem ser consequências pelo fato da Organização ser uma instituição de cunho estritamente militar, regida por hierarquia e disciplina e regulamentada por um Código Penal Militar (código que rege todas as instituições militares do Brasil), causando, assim, uma grande insatisfação quanto a forma de sua aplicação.

Naturalmente, o referido código é extremamente severo quanto às aplicações das normas disciplinares, distanciando, assim, em alguns momentos, os superiores hierárquicos de seus subordinados, criando um relacionamento negativo entre eles.

Gráfico 10 – Representação gráfica de integração social na organização



Fonte: Dados da Tabela 10/2013

Tabela 11 – Constitucionalismo

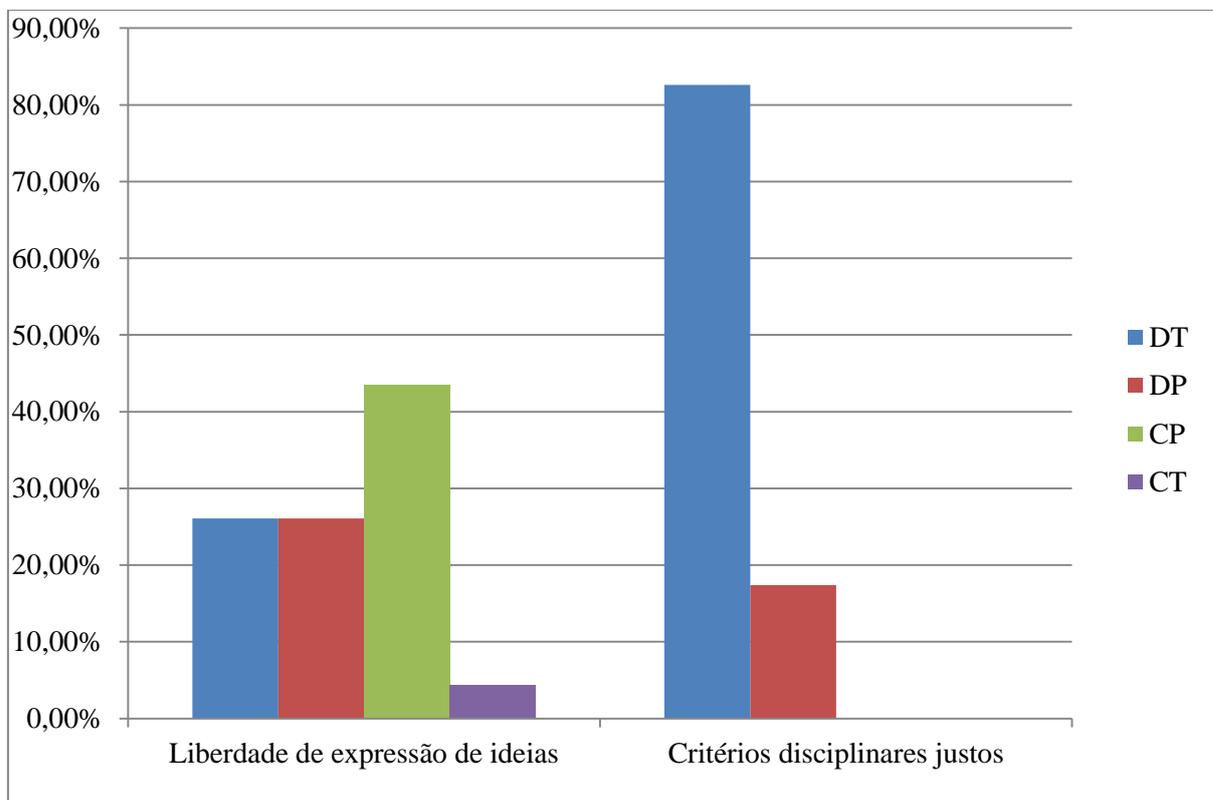
CONSTITUCIONALISMO	DT	DP	CP	CT	TOTAL
Liberdade de expressão de ideias	26,09%	26,09%	43,48%	4,35%	100%
Crítérios disciplinares justos	82,61%	17,39%	0,00%	0,00%	100%

Fonte: Pesquisa de campo/2013

Diante da Tabela 11, percebe-se que 82,61% dos policiais discordam totalmente que os critérios e normas disciplinares utilizados pela Organização sejam justos, ou seja, 52,09% dos policiais afirmam que não possuem ou pelo menos não se sentem a vontade para expressar suas ideias.

Esses fatos parecem ser em decorrência dos policiais militares serem regidos por um código disciplinar militar, extremamente severo e inflexível quanto a aplicação de suas punições, criando, assim, na Organização, um ambiente negativo quanto a liberdade de expressão.

Gráfico 11 – Representação gráfica de Constitucionalismo



Fonte: Dados da Tabela 11/2013

Tabela 12 – Trabalho e espaço total de vida

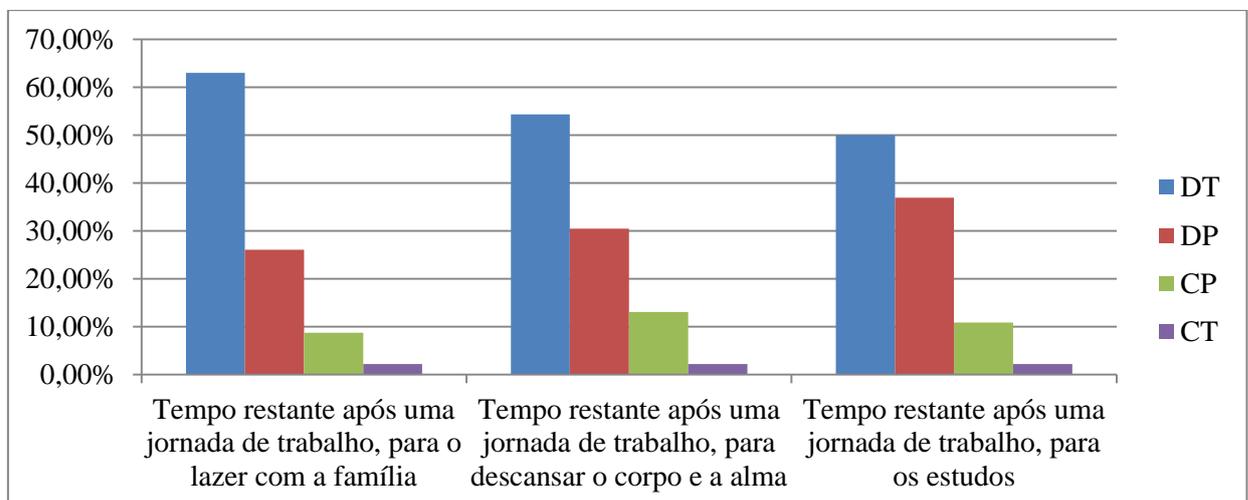
TRABALHO E ESPAÇO TOTAL DE VIDA	DT	DP	CP	CT	TOTAL
Tempo restante após uma jornada de trabalho, para o lazer com a família	63,04%	26,09%	8,70%	2,17%	100%
Tempo restante após uma jornada de trabalho, para descansar o corpo e a alma	54,35%	30,43%	13,04%	2,17%	100%
Tempo restante após uma jornada de trabalho, para os estudos	50,00%	36,96%	10,87%	2,17%	100%

Fonte: Pesquisa de campo/2013

Em relação ao indicador “trabalho e espaço total de vida”, a Tabela 12 apresenta aspectos avaliados insatisfatórios pelos policiais. A questão do tempo que resta após uma jornada de trabalho para lazer com a família e descansar a mente e o corpo é negativo, assim como o tempo para os estudos.

Isso se deve ao fato das escalas de trabalho serem longas e desgastantes, além de não possuírem horários fixos determinados (escalas intercaladas em três turnos diferentes e rotativos), mudarem constantemente, e a própria profissão ser desgastante e estressante.

Gráfico 12 – Representação gráfica de trabalho e espaço total de vida



Fonte: Dados da Tabela 12/2013

Tabela 13 – Relevância social de vida no trabalho

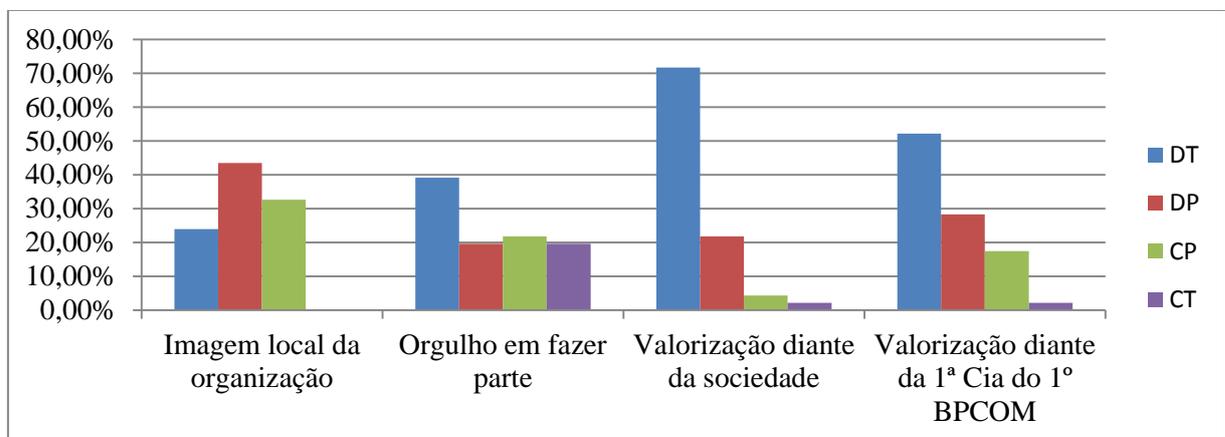
RELEVÂNCIA SOCIAL DE VIDA NO TRABALHO	DT	DP	CP	CT	TOTAL
Imagem local da organização	23,91%	43,48%	32,61%	0,00%	100%
Orgulho em fazer parte	39,13%	19,57%	21,74%	19,57%	100%
Valorização diante da sociedade	71,74%	21,74%	4,35%	2,17%	100%
Valorização diante da 1ª Cia do 1º BPCOM	52,17%	28,26%	17,39%	2,17%	100%

Fonte: Pesquisa de campo/2013

Analisando a Tabela 13, percebe-se resultados diversos para os aspectos pesquisados. Observa-se que tanto a imagem local da organização quanto a valorização pessoal junto a sociedade, quanto a valorização diante do próprio ambiente de trabalho é negativa. Já em relação a ter “orgulho em fazer parte da Organização”, a opinião dos policiais foi bem dividida, porém a maioria diz não ter orgulho (58,70%).

Esses resultados são reflexos dos programas adotados pelo Governo para o combate da criminalidade, que sucumbi diretamente na área da Segurança Pública, especificamente nas polícias. Por conta desses programas não estarem sendo eficazes no que se propõem, a sociedade, como um todo, fica insatisfeita com a classe (Policiais), e passa a ver e julgar a polícia de maneira negativa, consequentemente desmotiva e pressiona o policial a repudiar a própria profissão.

Gráfico 13 – Representação gráfica de relevância social de vida no trabalho



Fonte: Dados da Tabela 13/2013

Finalizada a análise dos resultados, as considerações finais do trabalho são apresentadas a seguir.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta monografia teve como objetivo principal verificar se os policiais militares do Estado do Ceará, que trabalham na 1ª CIA do 1º BPCOM (1ª Companhia do 1º Batalhão de Polícia Comunitária - Ronda do Quarteirão, bairro grande Aldeota), possuem Qualidade de Vida no Trabalho satisfatória e se existem políticas de Recursos Humanos relacionadas aos fatores motivacionais, de acordo com as Teorias de Maslow e Herzberg.

Em relação ao perfil dos policiais, verificou-se que quase todos são do sexo masculino, o que demonstra que a profissão é exercida, predominantemente, pelos homens, tendo em vista que a natureza do ofício exige em sua grande parte a força física, a qual na mulher, este aspecto, é desfavorável. Percebe-se que a maioria dos policiais é jovem, pois encontra-se na faixa etária entre 18 a 30 anos. Isso ocorre porque os policiais que trabalham na referida Companhia ingressaram na Organização há poucos anos. Mais da metade possui nível superior em andamento e alguns já são formados. Essa constatação é ótima, pois reflete uma grande qualificação profissional e uma preocupação constante de aprendizagem. Finalmente, a maioria é solteira e não possui filhos, provavelmente consequência de ser bastante jovem.

A partir da análise dos resultados (Capítulo 6), foram identificados alguns pontos de significativa importância, em relação à existência de Qualidade de Vida no Trabalho e Motivação, os quais devem ser devidamente explanados.

Com relação à análise da “compensação justa e adequada”, percebeu-se que é grande a insatisfação dos policiais com os salários, benefícios e a equidade salarial, quando se realiza comparação com as condições dos demais militares do Brasil. O Ceará é o Estado que paga menos. Esses fatores são preponderantes para a insatisfação, sentimento de injustiça e o descontentamento dos militares, visto que são necessidades precariamente atendidas.

Quanto as “condições de trabalho”, foi constatado que existem materiais e equipamentos de proteção e segurança, mas que poderiam ser mais modernos e repostos com maior periodicidade. Entretanto, os policiais encontram-se constantemente cansados e estressados, reflexo de uma jornada de trabalho excessiva e completamente desgastante.

Na análise do aspecto “uso e desenvolvimento de capacidades”, verificou-se que a grande maioria dos policiais se considera apto e capaz de realizar de maneira eficaz sua atividade laboral e de que a natureza do trabalho é de extrema e fundamental importância na

influência da vida de outras pessoas. Por outro lado, são negativos os *feedbacks* ofertados pelos superiores hierárquicos, e, por fim, houve opinião dividida quanto a autonomia para resolução dos problemas decorrentes da atividade laboral.

Com relação a “oportunidade de crescimento e segurança”, notou-se completa insatisfação em todos os aspectos avaliados. Esse fato provavelmente acontece porque as promoções não ocorrem no tempo correto, como está regulamentado em lei. Não são ofertados cursos ou treinamentos para a maioria dos policiais, e, mesmo tratando-se de um emprego público, as punições disciplinares fazem com que os militares tenham um grande receio quanto a manutenção de seus empregos. Diante de tais fatos, a Organização gera um clima de insegurança e não proporciona de maneira satisfatória, crescimento profissional.

A “integração social na organização” revelou um agradável relacionamento entre os colegas de trabalho, que fazem parte do mesmo nível hierárquico, mas que não possuem bom relacionamento com os superiores, e acham extremamente injustas a maneira com que os mesmos aplicam as normas disciplinares, quando necessárias. Isso deve-se ao fato de a Organização ser militar, regida por hierarquia e disciplina, regulamentada pelo Estatuto dos Militares, extremamente severo quanto aplicação das normas, motivo pelo qual os subordinados são distanciados de seus superiores, criando uma relação negativa entre os mesmos e um grande conflito no ambiente de trabalho.

Fazendo uma análise do “constitucionalismo”, foi possível observar que os militares não possuem liberdade de expressão e que os critérios de sanções disciplinares são rígidos demais, fatores os quais geram grande descontentamento e desmotivação dos policiais.

Em relação ao indicador “trabalho e espaço total de vida”, os aspectos avaliados foram insatisfatórios, pois, devido as escalas de trabalho excessivas, os policiais não têm tempo para o lazer com a família, nem para as atividades extra laborais. Dessa forma, sentem-se constantemente cansados física e mentalmente.

Na “relevância social de vida no trabalho”, o estudo revelou que os policiais sentem-se desvalorizados pela sociedade, não tendo orgulho de fazer parte da Organização. Isso, parece ser reflexo dos Programas adotados pelo Governo para o combate à insegurança, que estão sendo ineficazes. Em consequência, a sociedade passa a ver e julgar os agentes de segurança pública de maneira errônea e negativa, gerando desmotivação e conduzindo o policial a repudiar aquilo que faz.

Com a análise dos resultados é possível afirmar que a 1ª CIA do 1º BPCOM, pertencente a Polícia Militar do Ceará, necessita de ações focadas na motivação e na promoção de qualidade de vida, em consonância com o modelo de Walton, Herzberg e Maslow. Os aspectos estudados nesta monografia apresentaram uma avaliação insatisfatória, demonstram a ausência de uma política voltada à Qualidade de Vida no Trabalho e, conseqüentemente, não promove ações motivacionais.

Levando em consideração os estudos realizados para a elaboração desta pesquisa, sugere-se, então, à Organização (Polícia Militar do Ceará), que sejam adotadas algumas medidas visando a melhoria da Qualidade de Vida no Trabalho, tendo por base esta monografia. O Governo do Estado do Ceará tem se preocupado apenas em injetar dinheiro na estrutura física da Segurança Pública (instalações, equipamentos etc), e está esquecendo o principal, que é o policial.

Para que se tenha efetividade em um plano voltado a QVT e motivação, os policiais precisam ser bem remunerados, com salários e benefícios dignos, necessitam de escalas de trabalho justas, menos desgastantes e estressantes, mais autonomia para a resolução dos problemas recorrentes a profissão. Além disso, as promoções precisam ser efetivadas como regulamenta o Código, precisa-se dar mais liberdade de expressão, para que reivindicações por melhorias possam ser feitas (atualmente é proibido qualquer tipo de manifestação ou sindicalização por parte dos militares do Brasil). Deve-se reduzir o assédio moral sofrido pelos subordinados dos seus superiores, por meio da criação de um Código de Ética, e, por fim, serem ofertados, com periodicidade, cursos e treinamentos para o aperfeiçoamento do policial.

Esta monografia apresenta algumas limitações: o universo pesquisado foi dos policiais subalternos, que trabalham na 1ª CIA do 1º BPCOM, setor de operacionalidade. Portanto, não foram incluídos os demais policiais militares que trabalham em outras CIAS da Polícia Militar do Ceará, os superiores hierárquicos, e nem os que trabalham nos setores administrativos. Sugere-se que no futuro, seja realizada uma pesquisa que abranja representantes de todas as áreas e níveis hierárquicos da Polícia Militar do Ceará.

## REFERÊNCIAS

ANDRADE, Maria. **Introdução à metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

\_\_\_\_\_. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 14. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

\_\_\_\_\_. **Comportamento organizacional**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

CUNHA, N. ; et al. **Qualidade de vida no trabalho: a mensuração da percepção dos servidores em uma organização hospitalar e a construção de uma escalar a partir do modelo de Walton**. Rio de Janeiro, 2008.

DAVIS, Keith; NEWSTROM, John. **Comportamento humano no trabalho: Uma abordagem organizacional**. Vol. 2. 1ª.reimp. São Paulo: Pioneira, 2001.

DEJOURS, C. **A loucura do trabalho: estudo da psicopatologia do trabalho**. São Paulo: Cortez/Oboré, 1992.

FERNANDES, E. C. **Qualidade de vida no trabalho: como medir para melhorar**. 2. ed. Salvador, BA: Casa da Qualidade, 1994.

FRANÇA, A C. Limonge. Qualidade de vida no trabalho: conceitos, abordagens, inovações e desafios nas empresas brasileiras. **Revista Brasileira de Medicina Psicossomática**. Rio de Janeiro, vol. 1, n. 2, p. 79-83, abr./mai. /jun. 1997.

FUNECE (Fundação Universidade Estadual do Ceará). **Módulo do curso de formação profissional de soldado PM da carreira de praças**. Fortaleza, SSPDS, 2010.

GODOY, Arilda Schmidt. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades: **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 35, n. 2, p.57-63, mar./abr.1995.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

KOONTZ, Harold, WEIHRICH, Heinz e CANDICE, Mark. **Administração: uma perspectiva global e empresarial**. 13. ed. São Paulo, McGraw, 2009.

LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina; RODRIGUES, Avelino Luiz. **Stress e trabalho: uma abordagem psicossomática**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

LIMA, Manolita C. **Monografia: a engenharia da produção acadêmica**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2009.

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

MAXIMIANO, Antonio César Amaru. **Introdução à administração**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

MERINO, Eugênio. **Qualidade de vida no trabalho: conceitos básicos**. Florianópolis: UFSC/PPGEP, 2000.

POLÍCIA MILITAR DO CEARÁ. **Instituição**, 2013. Disponível em <http://www.pm.ce.gov.br>. Acesso em: 25 junho. 2013

RODRIGUES, Marcus Vinícius Carvalho. **Qualidade de vida no trabalho**. 5. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 1994.

ROSSI, Ana Maria; QUICK, James Campbell; PERREWÈ, Pamela L. **Stress e qualidade de vida no trabalho: o positivo e o negativo**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

SANT'ANNA, Anderson de Souza. **Qualidade de vida no trabalho: abordagens e fundamentos**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARA. **Guia de normalização de trabalhos acadêmicos da Universidade Federal do Ceará**, 2013. Disponível em: <[http://www.biblioteca.ufc.br/index.php?option=com\\_content&task=view&id=212&Itemid=57](http://www.biblioteca.ufc.br/index.php?option=com_content&task=view&id=212&Itemid=57)>. Acesso em: 04 maio. 2013

VECCHIO, Robert P. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

VEIGA, Aínda. Tempos modernos. **Revista Veja**. São Paulo: Abril, edição 1643, ano 33, n.º 34, p. 122 – 129, 2000.

VERGARA, Sylvia C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

## APÊNDICE



### **UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, ATUÁRIA, CONTABILIDADE E SECRETARIADO EXECUTIVO. CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

O presente questionário integra a Monografia de Conclusão de Curso em Administração. Em virtude disso, convido-lhe a responder minha pesquisa sobre Qualidade de Vida no Trabalho e Motivação.

Este questionário possui caráter estritamente acadêmico e as informações obtidas são sigilosas, respeitando a não identificação dos respondentes.

Mantenho-me à disposição para prestar todos os esclarecimentos que forem necessários.

Agradeço sua colaboração.

Atenciosamente,

Guilherme Alencar

*A- Primeiramente gostaria que você respondesse as seguintes perguntas:*

**1- QUAL A SUA FAIXA ETÁRIA?**

- a) ( ) Menos de 20 anos
- b) ( ) De 21 a 30 anos
- c) ( ) De 31 a 40 anos
- d) ( ) Mais de 40 anos

**4- QUAL A SUA ESCOLARIDADE:**

- a) ( ) 2º grau completo
- b) ( ) Superior incompleto
- c) ( ) Superior completo
- d) ( ) Pós-Graduação

**2- QUAL SEU SEXO:**

- a) ( ) Masculino
- b) ( ) Feminino

**5- QUANTOS FILHOS VOCÊ TEM:**

- a) ( ) Nenhum
- b) ( ) Um
- c) ( ) Dois
- d) ( ) Mais de dois

**3- QUAL O SEU ESTADO CIVIL:**

- a) ( ) Solteiro
- b) ( ) Casado
- c) ( ) Outro: \_\_\_\_\_

*B- As perguntas a seguir são relacionadas com algumas de nossas atividades laborais e o nosso dia-a-dia. Indique a sua percepção sobre o mesmo, marcando um **ÚNICO** item para cada pergunta. Observe a legenda:*

**1- DISCORDO TOTALMENTE (DT)**

**2- DISCORDO PARCIALMENTE (DP)**

**3- CONCORDO PARCIALMENTE (CP)**

**4- CONCORDO TOTALMENTE (CT)**

*C- Marque uma única opção em cada item de cada assunto, de acordo com a legenda especificada anteriormente. Caso queira acrescentar alguma informação favor fazê-la no campo de observação.*

**1- COMPENSAÇÃO JUSTA E ADEQUADA**

DT DP CP CT

1. Meu salário é justo	1	2	3	4
2. Meu salário me dá condições de viver dignamente	1	2	3	4
3. Além do meu salário recebo benefícios extras como auxílio alimentação, assistência médica etc	1	2	3	4
4. Considero justos os benefícios que recebo	1	2	3	4
5. Minha remuneração total (salário + benefícios) é superior à remuneração oferecida pelas Polícias Militares dos outros Estados do Brasil	1	2	3	4

**Observação:** \_\_\_\_\_**2- CONDIÇÕES DE TRABALHO**

DT DP CP CT

1. Minha escala de trabalho é justa e adequada à profissão	1	2	3	4
2. Sinto-me cansado após uma jornada de trabalho	1	2	3	4
3. Os materiais e equipamentos de proteção e segurança como armamentos, coletes, munições, algemas e tonfas encontram-se em bom estado de uso e são disponibilizados em quantidades adequadas	1	2	3	4

**Observação:** \_\_\_\_\_**3- USO E DESENVOLVIMENTO DE CAPACIDADES**

DT DP CP CT

1. Sou capaz de desenvolver minhas atividades laborais	1	2	3	4
2. Tenho liberdade para resolução de problemas relacionados a minha atividade laboral, sem a necessidade de consultar a um superior hierárquico	1	2	3	4
3. Meu trabalho tem grande influência na vida de outras pessoas.	1	2	3	4
4. Sempre recebo informações dos meus superiores hierárquicos sobre o meu desempenho profissional	1	2	3	4

**Observação:** \_\_\_\_\_

**4- OPORTUNIDADE DE CRESCIMENTO E SEGURANÇA**

DT DP CP CT

1. Minhas promoções ocorrem nos períodos corretos	1	2	3	4
2. Recebo cursos e treinamentos constantemente	1	2	3	4
3. Por ser um emprego público, sinto-me seguro quanto a permanência do meu emprego	1	2	3	4

**Observação:** \_\_\_\_\_**5- INTEGRAÇÃO SOCIAL NA ORGANIZAÇÃO**

DT DP CP CT

1. Meu relacionamento com os colegas de trabalho é agradável	1	2	3	4
2. Existe assédio moral em meu ambiente de trabalho	1	2	3	4
3. Meus superiores hierárquicos são justos nas aplicações das Normas Disciplinares	1	2	3	4
4. Os superiores hierárquicos mantêm um bom relacionamento com seus subordinados	1	2	3	4

**Observação:** \_\_\_\_\_**6- CONSTITUCIONALISMO**

DT DP CP CT

1. A 1ª CIA do 1º BPCOM está aberta para ouvir críticas e sugestões	1	2	3	4
2. Considero justas as Normas Disciplinares e os critérios de punição da Polícia Militar do Ceará	1	2	3	4

**Observação:** \_\_\_\_\_**7- TRABALHO E ESPAÇO TOTAL DE VIDA**

DT DP CP CT

1. Minha vida pessoal não é prejudicada pelo meu trabalho	1	2	3	4
2. Em minhas folgas consigo descansar meu corpo e minha mente	1	2	3	4
3. Minha escala de trabalho deixa tempo livre para o estudo e o lazer	1	2	3	4

**Observação:** \_\_\_\_\_

**8- RELEVÂNCIA SOCIAL DE VIDA NO TRABALHO**

DT DP CP CT

1. A imagem da 1ª CIA do 1º BPCOM junto a sociedade é ótima	1	2	3	4
2. Tenho orgulho de dizer onde trabalho	1	2	3	4
3. Sinto-me valorizado pela sociedade	1	2	3	4
4. Sinto-me valorizado pela 1ª CIA do 1º BPCOM	1	2	3	4

**Observação:** \_\_\_\_\_**Obrigado!!!**



