



**UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA – UEPB
CAMPUS I – CAMPINA GRANDE
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS – CCSA
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO E ECONOMIA – DAEC
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO
TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO – TCC**

FABIANO PAULINO GADELHA

**QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO: ESTUDO NA PERCEPÇÃO DOS
MILITARES DA 5ª COMPANHIA DO BATALHÃO DE OPERAÇÕES POLICIAIS
ESPECIAIS (BOPE), EM CAMPINA GRANDE – PB**

**CAMPINA GRANDE – PB
2017**

FABIANO PAULINO GADELHA

**QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO: ESTUDO NA PERCEPÇÃO DOS
MILITARES DA 5ª COMPANHIA DO BATALHÃO DE OPERAÇÕES POLICIAIS
ESPECIAIS (BOPE), EM CAMPINA GRANDE – PB**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Graduação em Administração da Universidade Estadual da Paraíba, em cumprimento à exigência para obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Área de concentração: Qualidade

Orientadora: Profa. MSc. Maria Dilma Guedes.

**CAMPINA GRANDE – PB
2017**

É expressamente proibida a comercialização deste documento, tanto na forma impressa como eletrônica. Sua reprodução total ou parcial é permitida exclusivamente para fins acadêmicos e científicos, desde que na reprodução figure a identificação do autor, título, instituição e ano da dissertação.

G124q Gadelha, Fabiano Paulino

Qualidade de vida no trabalho [manuscrito] : estudo na percepção dos militares da 5ª Companhia do Batalhão de Operações Policiais Especiais (BOPE), em Campina Grande – PB / Fabiano Paulino Gadelha. - 2017.

34 p. : il. color.

Digitado.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) - Universidade Estadual da Paraíba, Centro de Ciências Sociais Aplicadas, 2017.

"Orientação: Profa. Ma. Maria Dilma Guedes, Departamento de Administração e Economia".

1. Qualidade de vida. 2. Qualidade de vida no trabalho. 3. Modelos de QVT. 4. Policial. I. Título.

21. ed. CDD 306.361

FABIANO PAULINO GADELHA

100 (d)
aprovado

QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO: ESTUDO NA PERCEPÇÃO DOS MILITARES DA 5ª COMPANHIA DO BATALHÃO DE OPERAÇÕES POLICIAIS ESPECIAIS (BOPE), EM CAMPINA GRANDE – PB

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Graduação em Administração da Universidade Estadual da Paraíba, em cumprimento à exigência para obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Aprovado em: 04/08/2017

BANCA EXAMINADORA

Maria Dilma Guedes

Profª. MSc. Maria Dilma Guedes (UEPB)
(Orientadora)

Yêda Silveira Martins Lacerda

Profª. Dra. Yêda Silveira Martins Lacerda (UEPB)
(Examinadora)

Maria Marluce Delfino da Silva

Profª. Esp. Maria Marluce Delfino da Silva (UEPB)
(Examinadora)

CAMPINA GRANDE – PB
2017

AGRADECIMENTOS

Primeiramente, agradeço a Deus, pela presença constante e pelas bênçãos derramadas sobre a minha vida.

Aos meus familiares, por todo amor, dedicação, compreensão, incentivo e, principalmente, por confiarem e acreditarem nesta vitória.

À minha esposa Camila, em agradecimento muito especial, pela compreensão, carinho, companheirismo, atenção e amor, não medindo esforços para que eu conquistasse mais esta etapa de minha vida.

À minha orientadora, Professora Maria Dilma Guedes, pela paciência e notável capacidade e dedicação que me dispôs para realização deste trabalho.

Às professoras Yêda e Marluce, que gentilmente aceitaram o convite para fazer parte de banca examinadora deste trabalho.

A todos os militares da 5ª Cia. do BOPE, sem os quais não poderia ter feito este trabalho de pesquisa e, em especial ao seu Comandante, por ter enxergado com bons olhos as intenções deste estudo e autorização a sua realização.

Por fim, agradeço a todos aqueles que contribuíram para que o presente trabalho acadêmico fosse realizado.

QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO: ESTUDO NA PERCEPÇÃO DOS MILITARES DA 5ª COMPANHIA DO BATALHÃO DE OPERAÇÕES POLICIAIS ESPECIAIS (BOPE), EM CAMPINA GRANDE – PB

GADELHA, Fabiano Paulino¹

GUEDES, Maria Dilma²

RESUMO

A melhoria da Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) tem sido um tema de crescente importância, já que impacta direta e indiretamente na produtividade das pessoas e, conseqüentemente, nos resultados obtidos pelas organizações. O presente trabalho teve como objetivo identificar na percepção dos militares, o que poderá ser feito para melhorar a QVT do efetivo da 5ª Companhia do Batalhão de Operações Policiais Especiais da Polícia Militar da Paraíba. Este trabalho caracterizou-se como um estudo de caso, acompanhado de pesquisa exploratória, descritiva, bibliográfica e qualitativa. O instrumento utilizado foi uma enquete aplicada à uma amostra de 35 militares correspondendo a 80% do universo da Companhia em estudo. Os resultados obtidos mostraram que, entre os fatores sugeridos pelo modelo de QVT aplicado, destacaram-se: aspectos relacionados à renda adequada ao trabalho (salário e assistência à saúde), ambiente físico seguro e saudável (material bélico, alojamento e sistema de saúde), jornada de trabalho e crescimento profissional. A partir das sugestões dos militares para a melhoria da QVT foram propostas recomendações a serem aplicadas no ambiente de trabalho da Companhia, melhorando os níveis de satisfação de seu efetivo.

Palavras-Chave: Qualidade de Vida. Qualidade de Vida no Trabalho. Modelos de QVT.

ABSTRACT

The improvement of quality of life at work (QWL) has been an issue of growing importance, since it directly and indirectly impacts on the productivity of people and, consequently, on the results obtained in organizations. The objective of this study was to identify, in perception of military, what can be done for an effective QVT of the 5th Company of the Battalion of Special Police Operations of Military Police of Paraíba. This work was characterized as a case study, accompanied by exploratory, descriptive, bibliographical and qualitative research. The instrument was used in a sample of 35 military police corresponding to 80% of the universe of the Company under study. The results show that among the factors suggested by the QVT model applied, stood out: aspects related to adequate income for work (salary and health care), safe and healthy physical environment (war material, quarters and health system), working hours and professional growth. Based on the suggestions of military for improvement of QWL, recommendations have been proposed to be applied to a work environment of the Company, improving the satisfaction levels of its staff.

Keywords: Quality of Life. Quality of Working Life. QWL Models.

¹ Graduando em Administração pela UEPB. E-mail: <fabiano_gadelha@yahoo.com.br>

² Professora orientadora. Mestre em Administração pela UFPB. E-mail: <dilma.guedes@gmail.com>

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	6
2 REVISÃO DE LITERATURA.....	7
2.1 QUALIDADE DE VIDA	7
2.2 QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO – QVT	9
2.2.1 Evolução da QVT	10
2.2.2 Modelos de QVT	11
3 CARACTERIZAÇÃO DO OBJETO DE ESTUDO	14
4 METODOLOGIA.....	15
4.1 TIPO DE PESQUISA.....	16
4.2 UNIVERSO E AMOSTRA	17
4.3 INSTRUMENTO DE PESQUISA	17
4.4 COLETA DE DADOS	18
4.5 TRATAMENTO DOS DADOS	18
5 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	18
5.1 ENQUETE E DEPOIMENTOS	18
5.2 ANÁLISE DOS DEPOIMENTOS	23
5.2.1 Renda Adequada ao Trabalho	24
5.2.2 Ambiente Físico Seguro e Saudável	25
5.2.3 Jornada de Trabalho	27
5.2.4 Crescimento Profissional	28
5.2.5 Outros Aspectos Relevantes.....	30
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	31
REFERÊNCIAS	32

1 INTRODUÇÃO

Na sociedade atual, a maior parte do tempo das pessoas adultas é dedicado ao ambiente de trabalho. Assim, o trabalho é prioritário e exerce alta centralidade na vida das pessoas, sendo responsável pela construção de sentidos e significados que ultrapassam os limites físicos das organizações, impactando diretamente nas diversas esferas da vida, como a saúde e a qualidade de vida.

A melhoria da qualidade de vida e da saúde no trabalho tem sido um tema de crescente importância, já que impacta direta ou indiretamente na produtividade das pessoas e, conseqüentemente, nos resultados obtidos pelas organizações. Essa temática, denominada de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT), costuma ser diretamente associada a processos voltados para mudanças que levem a melhorias no contexto de trabalho.

A QVT envolve os aspectos intrínsecos (conteúdo) e extrínsecos (contexto) do trabalho. Ela afeta atitudes pessoais e comportamentos relevantes para a produtividade individual e coletiva, tais como: motivação para o trabalho, adaptabilidade a mudanças no ambiente de trabalho, criatividade e vontade de inovar ou aceitar mudanças e, principalmente, agregar valor à organização (CHIAVENATO, 2010).

Assim, o trabalhador deve deixar de ser visto pela organização como apenas um recurso, passando a ser percebido em toda a sua complexidade: um ser que possui necessidades econômicas e, portanto, buscará adaptar-se às condições de trabalho, mas, ao mesmo tempo, um ser que possui necessidades de ordem social e psicológica.

Dentre os estudos que focam na investigação da natureza do trabalho e seu impacto na saúde dos trabalhadores, encontra-se ampla referência a categorias profissionais que são submetidas a condições de trabalho que apresentam risco potencial, como é o caso dos policiais militares. Nesse sentido, a preocupação com a QVT desses profissionais é importante uma vez que eles são responsáveis pela segurança pública e atuam diretamente no combate ao crime e restauração da ordem pública, precisando estar bem tanto físico quanto psicologicamente para atender os anseios da sociedade. Em especial, os profissionais do Batalhão de Operações Policiais Especiais (BOPE), que é uma tropa de elite da polícia militar que tem como função garantir a segurança pública em ocorrências de alta complexidade.

Visando chegar a um consenso no que diz respeito à QVT, surge o seguinte questionamento: O que poderá ser feito pela Polícia Militar para melhorar a QVT na percepção dos Militares da 5ª Companhia do Batalhão de Operações Policiais Especiais (BOPE), na cidade de Campina Grande-PB.

Levando em conta que a QVT representa uma importante contribuição, bem como a reflexão em torno do processo de satisfação dos colaboradores de uma organização, o objetivo deste trabalho é identificar na percepção dos militares, o que poderá ser feito para melhorar a QVT dos militares da 5ª Companhia do Batalhão de Operações Policiais Especiais (BOPE), na cidade de Campina Grande-PB.

Foi utilizado como referência para a pesquisa o modelo de Walton (1973, apud CHIAVENATO, 2010), que apresenta oito dimensões que envolvem todos os fatores ambientais de uma organização bem como indicadores que afetam as pessoas em seu trabalho: compensação justa e adequada; condições de trabalho; uso e desenvolvimento de capacidades; oportunidade de crescimento e segurança; integração social na organização, constitucionalismo, o trabalho e o espaço total de vida; e a relevância social do trabalho na vida. As sugestões dos militares visam aplicar da melhor forma possível essas variáveis no seu ambiente de trabalho, aumentando a motivação do efetivo na busca da qualidade como método para uma prestação de um serviço eficaz. Assim, justifica-se a relevância do tema.

As demais partes deste trabalho estão organizadas da seguinte forma: 2) Revisão da Literatura, que apresenta a base conceitual para um melhor entendimento deste trabalho; 3) Caracterização do Objeto de Estudo, que mostra, de forma simplificada, a organização do campo da pesquisa; 4) Metodologia, que apresenta os tipos, os sujeitos, o instrumento e a coleta e tratamento dos dados da pesquisa realizada no trabalho; 5) Análise e Discussão dos Resultados, onde são apresentados os resultados da pesquisa, através de uma enquete, transcrição dos depoimentos e análise qualitativa; 6) Considerações Finais acerca do trabalho, e; finalmente, as Referências.

2 REVISÃO DE LITERATURA

Para abordar a questão da QVT, faz-se necessário considerar alguns contextos de expressiva relevância para melhorar o entendimento, vinculados tanto às organizações como ao ser humano. Nesse sentido, esta seção apresenta os aspectos bibliográficos tomando como referência os diversos autores relacionados.

2.1 QUALIDADE DE VIDA

O termo qualidade em sua definição primária é um substantivo feminino que se adiciona a algo ou alguma coisa atribuindo-lhe essa característica. Sendo assim, é um termo

que pode ser utilizado em situações bem distintas. Por exemplo, quando se fala da qualidade da água que se bebe ou do ar que se respira, quando se fala da qualidade de um serviço prestado por uma determinada empresa ou de um produto em geral, ou ainda quando se fala da qualidade de vida das pessoas.

No que diz respeito à qualidade de vida das pessoas, Limongi-França e Arellano (2002, p. 1) dizem que “o viver bem é viver com qualidade de vida”, explanando que este tema aborda os demais fatores que influenciam a vida da pessoa. Em outras palavras, a qualidade de vida representa tudo aquilo que é necessário para se viver de forma satisfatória, em crescimento pessoal e profissional, com foco no atendimento das necessidades biológicas, psicológicas e sociais que norteiam a vida das pessoas.

Nesse sentido, a qualidade de vida diante de sua complexidade tem a necessidade de ser vista com uma interpretação individual e coletiva. Segundo Tubino (2002, p. 263):

Mesmo levando-se em conta a abordagem complexa da Qualidade de Vida coletiva, precedente, e uma Qualidade de Vida individual, integrada numa relação de interdependência, tal relação será muito difícil na direção da conquista da qualidade de vida individual, caso não esteja inserida numa conjuntura ou contexto favorável de qualidade de vida coletiva.

Essa compreensão direciona o estudo sobre qualidade de vida para a necessidade de estabelecer parâmetros objetivos coletivos, como condições de saneamento básico, saúde, alimentação, moradia, transporte e educação. No entanto, mesmo não sendo possível excluir o impacto dessas variáveis sobre a vida das pessoas, a interpretação, a percepção e a expectativa perante a vida variam de acordo com a individualidade de cada uma.

Dessa forma, segundo França e Pilatti (2007), os conceitos existentes de qualidade de vida desenvolvem-se dentro da subjetividade das ciências humanas, biológicas, sociais e outras, buscando valorizar o ser humano e seu estado de saúde global. O ser humano é visto, então, como um todo integrado, biopsicossocial, com manifestações complexas e interligadas, composto por interfaces biológicas, psicológicas e sociais que reagem simultaneamente aos estímulos recebidos. O Quadro 1 apresenta o conceito dessas três interfaces e os enfoques biopsicossociais de cada uma delas.

Quadro 1 – Interfaces e enfoques biopsicossociais do indivíduo.

Interface	Conceito	Enfoque
Biológica	Refere-se às características físicas como metabolismo ou vulnerabilidade dos órgãos herdados ou adquiridos no decorrer da vida.	<ul style="list-style-type: none"> • Sono, alimentação e atividade física; • Intervenções clínicas; • Medicação, vitaminas; • Técnicas de distensão e repouso; • Adequação do estilo de vida às necessidades individuais.

Continuação...

...Continuação

Interface	Conceito	Enfoque
Psicológica	Envolve as características que formam a personalidade de cada indivíduo. Incluem-se nessa categoria todos os processos afetivos, emocionais e de raciocínio.	<ul style="list-style-type: none"> • Autoconhecimento; • Métodos terapêuticos, espirituais e filosóficos; • Busca de convivência menos conflituosa com pares e grupos; • Compensação de frustrações com atividades de autorrealização; • Compreensão dos símbolos e das necessidades dos pares.
Social	Relaciona os aspectos culturais da pessoa, com seus valores, suas crenças e os papéis no trabalho e na família.	<ul style="list-style-type: none"> • Melhoria das condições de vida pessoal e familiar; • Desenvolvimento profissional e cultural; • Interação indivíduo e meio ambiente; • Revisão e redimensionamento das formas de organização de trabalho; • Investimentos na autogestão da carreira de sucesso profissional e pessoal.

Fonte: Adaptado de França e Pillati (2007) e Limongi-França e Zaima (2003).

Finalmente, é importante destacar que o ser humano traz consigo sentimentos, ambições e motivações, cria expectativas, envolve-se, busca o crescimento dentro daquilo que desenvolve e realiza. Uma vez que essas necessidades e desejos são satisfeitos, a pessoa passa a ter qualidade de vida.

2.2 QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO – QVT

A qualidade de vida atualmente representa um aspecto de extrema importância nas organizações e ocupa cada vez mais espaço nas discussões a respeito de como conciliar a produtividade e competitividade aos padrões inovadores de conhecimento, assim como à qualificação profissional e aos novos estilos de vida.

Isso porque a qualidade de vida também pode ser definida como uma forma de pensamento envolvendo três pilares: **pessoas, trabalho e organização**, onde se destacam dois aspectos importantes: a preocupação com o bem-estar do trabalhador e com a eficácia organizacional, e a participação dos trabalhadores nas decisões e problemas do trabalho (MORETTI; TREICHEL, 2003).

Nesse contexto, surge o conceito de QVT que, segundo Chiavenato (2004), representa em que grau os membros da organização são capazes de satisfazer suas necessidades pessoais através do seu trabalho na organização. Assim, a QVT envolve vários fatores positivos dentro das organizações, dentre eles: a satisfação com o trabalho executado, possibilidades de futuro na organização, reconhecimento pelos resultados alcançados, o salário percebido, benefícios auferidos, relacionamento humano dentro do grupo e da organização, ambiente psicológico e físico de trabalho, liberdade de decidir e possibilidades de participar.

O conceito de QVT é visto ainda por quatro aspectos diferentes, conforme Rodrigues (2002, p. 90-91):

- A participação do colaborador: é quando o colaborador é envolvido no processo de tomada de decisão em vários níveis organizacionais, através de uma filosofia organizacional adequada;
- O projeto do cargo: envolve a reestruturação do cargo dos indivíduos ou grupos. Os cargos devem atender as necessidades tecnológicas do colaborador;
- Inovação no sistema de recompensa: envolve todo o plano de cargo e salário da organização e visa minimizar as diferenças salariais e de status entre os colaboradores;
- Melhora no ambiente de trabalho: envolve mudanças físicas ou tangíveis nas condições de trabalho como: flexibilidade de horário, modificação do local dos equipamentos de trabalho, etc.

Por outro lado, a QVT envolve os aspectos intrínsecos (conteúdo) e extrínsecos (contexto) do trabalho. Ela afeta atitudes pessoais e comportamentos relevantes para a produtividade individual e coletiva, tais como: motivação para o trabalho, adaptabilidade a mudanças no ambiente de trabalho, criatividade e vontade de inovar ou aceitar mudanças e, principalmente, agregar valor à organização (CHIAVENATO, 2010).

Segundo Chiavenato (2015), a organização deve se tornar o melhor lugar para se trabalhar, ou seja, basta oferecer um clima favorável, alegre e satisfatório, uma cultura participativa, envolvente e de excelência, um estilo de gestão agradável, amigável e impulsionador. As pessoas estão valorizando cada vez mais o ambiente, a equipe, as oportunidades de crescimento e aprendizado e as perspectivas de futuro. Salários e benefícios são importantes, mas para quem não tem aquilo que as pessoas mais valorizam.

Finalmente, a QVT não pode ocorrer só dentro das organizações, mas também fora dela. Como o trabalho é uma parte inseparável da vida humana, a QVT é influenciada por vários aspectos da vida fora do trabalho, fazendo-se necessário uma análise da vida da pessoa. O trabalho ocupa um espaço muito importante na vida das pessoas, seja ele indesejado ou satisfatório e prazeroso, e dá sentido à vida, definindo a identidade pessoal e impulsionando o crescimento da pessoa.

2.2.1 Evolução da QVT

O termo QVT o foi usado publicamente pela primeira vez por Louis Davis, professor da *University of California, Los Angeles* (UCLA) durante os anos 70. Ele estava trabalhando num projeto de desenho de cargos para organizações e usou a expressão referindo-se à "importância com o bem-estar dos colaboradores na execução de suas funções".

Desde então, de acordo com Chiavenato (2008, p. 487):

A QVT tem sido utilizada como indicador das experiências humanas no local de trabalho e o grau de satisfação das pessoas que desempenham o trabalho. O conceito de QVT implica em profundo respeito pelas pessoas. Para alcançar níveis elevados de qualidade e produtividade, as organizações precisam de pessoas motivadas que participem ativamente nos trabalhos que executam [...].

Ao longo dos anos, o conceito de QVT vem sofrendo mudanças na forma como é acolhido pelas organizações de acordo com o contexto de cada época, O Quadro 2 apresenta essa evolução de 1959 a 1982 e considerando até os dias atuais e o futuro conforme Nadler e Lawler (1983, apud CHIAVENATO, 2004).

Quadro 2 – Enfoque da QVT de acordo com o contexto de cada época.

Período	Enfoque	Contextualização
1959-1972	QVT vista como uma variável	Era tratada como uma reação do indivíduo à experiência no trabalho e como melhorar a QVT para esse indivíduo.
1969-1974	QVT vista como uma abordagem	A ênfase era no indivíduo como prioridade ao resultado organizacional ao mesmo tempo que pretendia trazer melhorias para ambos.
1972-1975	QVT vista como um método	Buscando uma abordagem mais científica, a QVT passou a englobar técnicas visando a melhoria do ambiente de trabalho. Modificando o ambiente de trabalho, nessa busca por produtividade e bem-estar, a QVT era vista como sinônimo de autonomia no trabalho, enriquecimento de cargos com maior participação nas decisões da empresa, maior integração entre os colaboradores, etc.
1975-1980	QVT vista como um movimento	Mais ideológica que propriamente científica, essa fase da QVT era uma declaração sobre a natureza do trabalho e as relações entre trabalhadores e organização, aumentando ainda mais o interesse de gestores e pesquisadores sobre o tema. Os termos “administração participativa” e “democracia industrial” eram sempre invocados como ideais do movimento.
1979-1982	QVT vista como tudo	Nesse contexto, a QVT era tida como solução para todos os problemas da organização, através do aumento da produtividade. Desde arma em favor da competitividade internacional até um antídoto contra pequenos problemas organizacionais.
Futuro	QVT vista como nada	Quando há a possibilidade de algumas propostas e programas de QVT não obterem êxito e ela ser vista no futuro apenas como uma moda passageira ou um modelo que viu seu auge e que já não funciona mais.

Fonte: Adaptado de Nadler e Lawler (1983, apud CHIAVENATO, 2004).

2.2.2 Modelos de QVT

Com os avanços dos estudos sobre QVT, vários modelos foram criados visando conceituá-la e medi-la. Existem vários modelos propostos na literatura, porém, segundo Chiavenato (2010), os que merecem mais destaque pelos fatores que utilizam para estudar a qualidade de vida das pessoas nas organizações são: o modelo de Nadler e Lawler (1983), o modelo de Hackman e Oldhan (1975) e o modelo de Walton (1973).

Segundo Chiavenato (2010, p. 488), o modelo de QVT de Nadler e Lawler está fundamentado em quatro aspectos, a saber:

1. Participação dos funcionários nas decisões;
2. Reestruturação do trabalho através do enriquecimento de tarefas e de grupos autônomos de trabalho;
3. Inovação do sistema de recompensas para influenciar o clima organizacional;
4. Melhoria no ambiente de trabalho quanto a condições físicas e psicológicas, horário de trabalho etc. (Idem, p. 489).

Neste contexto, é válido ressaltar que tais aspectos sendo implantados, provavelmente irão contribuir para a melhoria da QVT.

Ainda, segundo Chiavenato (2010), o modelo de QVT de Hackman e Oldham, está fundamentado nas seguintes dimensões do cargo:

1. *Variedade de habilidades*: o cargo deve requerer várias e diferentes habilidades, conhecimentos e competências das pessoas;
2. *Identidade da tarefa*: o trabalho deve ser realizado do início até o fim para que a pessoa possa perceber que produz um resultado palpável;
3. *Significado da tarefa*: a pessoa deve ter uma clara percepção de como o seu trabalho produz consequências e impactos sobre o trabalho das outras;
4. *Autonomia*: a pessoa deve ter responsabilidade pessoal para planejar e executar as tarefas, autonomia própria e independência para desempenhar suas funções;
5. *Retroação do próprio trabalho*: a tarefa deve proporcionar informação de retorno à pessoa para que ela própria possa auto avaliar seu desempenho;
6. *Retroação extrínseca*: deve haver o retorno proporcionado pelos superiores hierárquicos ou clientes a respeito do desempenho na tarefa;
7. *Inter relacionamento*: a tarefa deve possibilitar contato interpessoal do ocupante com outras pessoas ou com clientes internos e externos. (Idem, 489).

Conforme apresentado, estas dimensões produzem estados psicológicos críticos que conduzem a resultados pessoais de trabalho que afetam a QVT e são determinantes porque oferecem recompensas intrínsecas que produzem satisfação no cargo e motivam as pessoas para o trabalho.

Continuando, Chiavenato (op. Cit.) acrescenta mais um modelo de QVT, o de Walton, que se encontra fundamentado por meio dos seguintes fatores:

1. *Compensação justa e adequada*: a justiça distributiva de compensação depende da adequação da remuneração ao trabalho que a pessoa realiza, da equidade interna (equilíbrio entre as remunerações dentro da organização) e da equidade externa (equilíbrio com as remunerações de mercado de trabalho).
2. *Condições de segurança e saúde no trabalho*: envolvendo as dimensões, jornada de trabalho e ambiente físico adequado à saúde e bem-estar da pessoa.
3. *Utilização e desenvolvimento de capacidades*: no sentido de proporcionar oportunidades de satisfazer as necessidades de utilização de habilidades e conhecimentos do colaborador, desenvolver sua autonomia, autocontrole e de obter informações sobre o processo total do trabalho, bem como retro informação quanto ao seu desempenho.

4. *Oportunidades de crescimento contínuo e segurança*: no sentido de proporcionar possibilidades de carreira na organização, crescimento e desenvolvimento pessoal e de segurança no emprego de forma duradoura.
5. *Integração social na organização*: envolvendo eliminação de barreiras hierárquicas marcantes, apoio mútuo, fraqueza interpessoal e ausência de preconceito.
6. *Constitucionalismo*: refere-se ao estabelecimento de normas e regras da organização, direitos e deveres do colaborador, recursos contra decisões arbitrárias e um clima democrático dentro da organização.
7. *Trabalho e espaço total de vida*: o trabalho não deve absorver todo o tempo e energia do colaborador em detrimento de sua vida familiar e particular, de seu lazer e atividades comunitárias.
8. *Relevância social da vida no trabalho*: o trabalho deve ser uma atividade social que traga orgulho para a pessoa em participar de uma organização. A organização deve ter uma atuação e uma imagem perante a sociedade, responsabilidade social, responsabilidade pelos produtos e serviços oferecidos, práticas de emprego, regras bem definidas de funcionamento e de administração eficiente. (Idem, 489).

Ainda, Chiavenato (op. Cit.) defende que o modelo de QVT de Walton procurou identificar dimensões que afetam de maneira mais significativa o indivíduo no seu ambiente de trabalho para cada um dos oito fatores. Essas dimensões são apresentadas no Quadro 3, a seguir.

Quadro 3 – Modelo de QVT de Walton.

Fatores da QVT	Dimensões
a) Compensação justa e adequada	1. Renda adequada ao trabalho 2. Equidade interna 3. Equidade externa
b) Condição de trabalho	4. Jornada de trabalho 5. Ambiente físico seguro e saudável
c) Oportunidade de uso e desenvolvimento de capacidades	6. Autonomia 7. Significado da tarefa 8. Identidade da tarefa 9. Variedade da habilidade 10. Retro informação
d) Oportunidade de crescimento e segurança	11. Possibilidade de carreira 12. Crescimento profissional 13. Segurança de emprego
e) Integração social no trabalho	14. Igualdade de oportunidade 15. Relacionamento 16. Senso comunitário
f) Constitucionalismo	17. Respeito às leis e direitos trabalhistas 18. Privacidade pessoal 19. Liberdade de expressão 20. Normas e rotinas
g) Trabalho e espaço total da vida	21. Papel balanceado do trabalho
h) Relevância social da vida no trabalho	22. Imagem da empresa 23. Responsabilidade social pelos produtos/serviços 24. Responsabilidade social pelos empregados

Fonte: Chiavenato (2010, p. 491).

Nesse contexto, é possível perceber que o modelo de Walton tenta compreender todos os aspectos ligados à QVT, desde questões de salário, carreira e estabilidade, passando pelas condições de higiene, segurança e relações interpessoais no ambiente de trabalho e capacidade de conhecer e exercer sua função de forma auto-suficiente. Esses critérios são de grande relevância, considerando que o indivíduo, no seu ambiente de trabalho encontrará categorias conceituais que poderão ser transformadas em fatores motivacionais que implicarão nos critérios mencionados.

3 CARACTERIZAÇÃO DO OBJETO DE ESTUDO

Os policiais militares são considerados profissionais submetidos a condições de trabalho que apresentam risco potencial, devido à natureza de seu trabalho e do impacto na sua saúde. Dentre os principais aspectos descritos como desfavoráveis à saúde deles, estão: o contato constante com o perigo, a violência, a brutalidade, o risco da própria morte e da de outros e a necessidade de intervenção em situações tensas e conflituosas. Além desses fatores, específicos à profissão dos militares, é comum que esses trabalhadores estejam sujeitos a condições desfavoráveis à saúde que são constatadas também em outras profissões, como: baixa remuneração, trabalho em turnos, excesso de trabalho com horas extras, entre outros (BRASIL, 2016).

Uma categoria especial da polícia militar é o Batalhão de Operações Policiais Especiais, mais conhecido como BOPE, que é responsável pelo comando, planejamento, coordenação, operacionalização, fiscalização, treinamento, segurança, manutenção, doutrina e controle das atividades de operações especiais. Em outras palavras, o BOPE tem como função garantir a segurança pública em ocorrências de alta complexidade.

Dentre as operações especiais realizadas pelo BOPE encontram-se: busca e captura de indivíduos homiziados em locais de difícil acesso; busca e resgate de pessoas perdidas em locais inóspitos; repressão a rebeliões graves em estabelecimentos prisionais; apoio a outras Unidades da Corporação ou Forças Armadas; busca e resgate de pessoas em locais com risco de confronto armado; patrulhamento e repressão a grupos do crime organizado; patrulhamento e ações policiais em áreas de alto risco; e apoio ao Corpo de Bombeiros no resgate e salvamento em catástrofes e em grandes acidentes (PMPB, 2009).

Na Polícia Militar da Paraíba (PMPB), o BOPE foi criado pela Lei Complementar 87, de 2 de dezembro de 2008, mas só foi efetivamente ativado em 14 de março de 2012 (PMPB,

2012). O BOPE da PMPB tem como área de atuação todo o Estado da Paraíba e está sediado na capital do Estado, João Pessoa.

Integram a estrutura do BOPE da PMPB as seguintes companhias³:

1ª Companhia: Policiamento de Choque (João Pessoa e Região);

2ª Companhia: Policiamento com Cães;

3ª Companhia: Grupamento de Ações Táticas Especiais;

4ª Companhia: Operações Especiais – COE;

5ª Companhia: Policiamento de Choque (Campina Grande, Guarabira e Região);

6ª Companhia: Policiamento de Choque (Patos, Cajazeiras e Região).

A 5ª Companhia (CIA) do BOPE, objeto de estudo deste trabalho acadêmico, atende a área correspondente ao Comando do Policiamento Regional I, que é o órgão responsável pelo emprego e atuação da Corporação nas regiões do Estado polarizadas pelos municípios de Campina Grande e Guarabira, de acordo com as atividades emanadas do Comando-Geral. Este comando é integrado pelos 2º, 4º, 8º, 9º, 10º e 11º Batalhões da Polícia Militar, situados nas cidades de Guarabira, Itabaiana, Picuí, Campina Grande e Monteiro, respectivamente.

A 5ª CIA tem sede na cidade de Campina Grande e está localizada na Rua Plínio Lemos, 65 – Malvinas – CEP 58.433-195 – Campina Grande – PB. O prédio sede recebeu o nome do *Sargento Jefferson de Lucena Santos*, em homenagem ao militar morto durante um confronto policial no ano de 2012, no bairro do Mutirão, em Campina Grande. A população que a CIA atende é estimada atualmente em 452.800 habitantes só na região de Campina Grande. A 5ª CIA é composta por dois pelotões: 1º Pelotão – Policiamento de Choque e; 2º Pelotão – Policiamento com Cães (que pertence à 2ª CIA, porém está subordinado à 5ª CIA). O policiamento que compõe esses dois pelotões é de 44 militares, sendo: 15 soldados, 13 cabos, 13 terceiros-sargentos, 1 segundo-tenente, 1 primeiro-tenente e 1 capitão³.

4 METODOLOGIA

Esta etapa contempla os aspectos metodológicos necessários para alcançar os objetivos delineados para a pesquisa. Serão apresentados alguns aspectos do estudo, como o tipo da pesquisa, população e amostra, procedimentos e instrumentos utilizados para coletar e analisar os dados obtidos.

³ Os dados foram obtidos em entrevista realizada com o militar responsável pela 5ª Companhia (CIA) do BOPE da Polícia Militar da Paraíba.

4.1 TIPO DE PESQUISA

A pesquisa deste trabalho foi realizada conforme a taxonomia proposta por Vergara (2011), que propõe dois critérios básicos para a classificação de uma pesquisa: quanto aos fins e quanto aos meios (ver Quadro 4).

Quadro 4 – Tipos de pesquisa.

Classificação	Tipo de Pesquisa	Descrição
Quanto aos fins	Exploratória	Realizada em área na qual há pouco conhecimento acumulado e sistematizado. Por sua natureza de sondagem, não comporta hipóteses.
	Descritiva	Expõe características de determinada população ou de determinado fenômeno. Embora não tenha o compromisso de explicar o que descreve, levanta informações sobre situações específicas e relacionadas de forma a proporcionar a visualização de uma totalidade.
	Explicativa	Visa esclarecer quais fatores contribuem, de alguma forma, para a ocorrência de um determinado fenômeno.
	Metodológica	É o estudo que se refere a instrumentos de captação e manipulação da realidade.
	Aplicada	É fundamentalmente motivada pela necessidade de resolver problemas concretos, mais imediatos, ou não. Tem finalidade prática, ao contrário da pesquisa pura, motivada basicamente pela curiosidade intelectual do pesquisador e situada sobretudo no nível da especulação.
	Intervencionista	Tem como principal objetivo interpor-se, interferir na realidade estudada, para modificá-la.
Quanto aos meios	De Campo	É uma investigação empírica realizada no local onde ocorre ou ocorreu um fenômeno ou que dispõe de elementos para explicá-lo.
	De Laboratório	É uma experiência realizada em local circunscrito, já que no campo seria praticamente impossível realizá-la.
	Documental	É realizada em documentos conservados no interior de órgãos públicos e privados de qualquer natureza, ou com pessoas: registros anais, regulamentos, etc.
	Bibliográfica	É o estudo sistematizado desenvolvido com base em material publicado em livros, revistas, jornais, redes eletrônicas, isto é, material acessível ao público em geral.
	Experimental	É uma investigação empírica na qual o pesquisador manipula e controla variáveis e independentes e observa as variações produzidas em variáveis dependentes.
	<i>Ex post facto</i>	Refere-se a um fato já ocorrido. Aplica-se quando o pesquisador não pode controlar ou manipular variáveis.
	Participante	É uma pesquisa que não se esgota na figura do pesquisador. Dela tomam parte pessoas implicadas no problema sob investigação.
	Pesquisa-ação	É um tipo particular de pesquisa participante e de pesquisa aplicada que supõe intervenção participativa na realidade social.
Estudo de caso	É o circunscrito a uma ou poucas unidades, entendidas essas como pessoa, família, produto, empresa, órgão público, comunidade ou mesmo país. Tem caráter de profundidade e tratamento. Pode ou não ser realizada no campo.	

Fonte: Adaptado de Vergara (2011).

Observando-se o Quadro 4, foram utilizadas neste estudo, quanto aos fins, uma pesquisa exploratória e ao mesmo tempo descritiva. **Exploratória**, porque se caracteriza pelo

desenvolvimento e esclarecimento de ideias, com objetivos de oferecer uma visão panorâmica de uma área pouco explorada, que é a QVT de militares de operações especiais. **Descritiva**, porque foi feita a descrição de conceitos importantes ao contexto do trabalho, como por exemplo a descrição das variáveis do modelo da QVT adotado, bem como pela razão dos depoimentos dos militares, alvo da pesquisa, que foram transcritos na íntegra, sem alterações.

Quanto aos meios, a pesquisa caracteriza-se como **Estudo de Caso**, considerando que o presente estudo foi aplicado à experiência de apenas uma organização em particular, no caso a 5ª CIA do BOPE em Campina Grande, uma vez que, um estudo de caso deve ser desenvolvido a partir da análise de uma determinada organização (TACHIZAWA, 2006). Além disso, a pesquisa realizada pode ser considerada **Bibliográfica**, pois foi feita uma revisão da literatura disponível sobre o tema exposto em um capítulo específico o qual tem como seu maior objetivo estabelecer a base teórica da pesquisa.

Com relação à abordagem, esta pesquisa caracteriza-se como de natureza **Qualitativa**. De acordo com Martins (2010) na pesquisa qualitativa a ênfase é na perspectiva do indivíduo que está sendo estudado e a preocupação é obter informações sobre sua perspectiva, bem como interpretar o ambiente em que a problemática acontece. A preocupação desta pesquisa foi com a interpretação do fenômeno, a QVT na percepção dos militares, e não com dados numéricos.

4.2 UNIVERSO E AMOSTRA

O público-alvo da pesquisa foi composto pelos 44 militares da 5ª CIA do BOPE da PMPB, sendo estes: 15 soldados, 13 cabos, 13 terceiros-sargentos, 1 segundo-tenente, 1 primeiro-tenente e 1 capitão. Destarte, foi extraída uma amostra de 35 militares que totalizou aproximadamente 80% deste universo. Ressalta-se que a pesquisa não foi realizada com todos os militares considerando que alguns estavam de licença para tratamento de saúde, outros em gozo de férias e alguns se abstiveram de participar da pesquisa.

4.3 INSTRUMENTO DE PESQUISA

O instrumento utilizado foi uma enquete, considerando que foi feita apenas uma pergunta, simples e direta, que deu a oportunidade para que os militares manifestassem opiniões sobre o que deverá ser feito para melhorar a QVT.

4.4 COLETA DE DADOS

A coleta de dados foi realizada, pelo próprio pesquisador, de forma pessoal com 35 militares, em visitas feitas à 5ª CIA, no período compreendido entre 17 e 24 de março de 2017, seguindo as peculiaridades da escala de serviço do efetivo.

4.5 TRATAMENTO DOS DADOS

Após a coleta dos dados dos militares, os depoimentos foram transcritos na íntegra e, por conseguinte, os dados foram analisados de forma qualitativa, utilizando-se do pensamento dos estudiosos da área de conhecimento, tais como: Chiavenato (2004-2008-2010-2015) e Limongi-França (2007).

5 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A seguir são apresentados os resultados da pesquisa, através da transcrição da enquete e dos depoimentos e de uma análise qualitativa dos depoimentos coletados, utilizando-se do pensamento dos estudiosos desta área do conhecimento de QVT.

5.1 ENQUETE E DEPOIMENTOS

Considerando as opiniões dos 35 militares da 5ª CIA do BOPE da PMPB, com o objetivo de promover o tema da QVT, melhorando assim a motivação, o bem-estar e satisfação do efetivo com seu ambiente de trabalho, foi elaborada e aplicada uma enquete composta da seguinte pergunta:

- ✓ *Para você o que a Polícia Militar da Paraíba poderá fazer para melhorar a Qualidade de Vida no Trabalho dos policiais militares da 5ª Companhia do Batalhão de Operações Policiais Especiais de Campina Grande-PB?*

Como respostas à referida enquete, os depoimentos obtidos foram transcritos na íntegra, e encontram-se relacionados, a seguir:

- ✓ **Depoimento nº 01.** "A qualidade de vida no nosso trabalho policial poderá ser melhorada, primeiramente, com a valorização dos servidores. Essa valorização está

para o financeiro, o logístico, o técnico e também nas relações humanas entre superior e subordinado.";

- ✓ **Depoimento nº 02.** "Seremos incluídos na 'CLT', com a carga horária de 44 horas semanais, remuneração de adicional noturno e risco de vida, seremos fiscalizados por órgão externo, trazendo mais transparência no cumprimento das escalas de serviço.";
- ✓ **Depoimento nº 03.** "Primeiro uma melhoria salarial, com isso o trabalhador deixaria de procurar serviços paralelos e se dedicaria mais a sua função melhorando assim a qualidade de vida desse trabalhador.";
- ✓ **Depoimento nº 04.** "Através de mecanismos que possam identificar os possíveis causadores de stress, como também os demais problemas que prejudicam a atividade policial.";
- ✓ **Depoimento nº 05.** "'Nós somos os indesejáveis, chefiados pelos incompetentes, fazendo o indesejável para os ingratos'. Cel. Príncipe.";
- ✓ **Depoimento nº 06.** "Poderá trazer bem-estar entre os companheiros de trabalho; poderá oferecer tempo, para se pensar em um segundo plano, caso a primeira desse errado; menos estresse; mais saúde.";
- ✓ **Depoimento nº 07.** "Em que deveria melhorar entre tantas coisas podemos citar a estrutura física com alojamentos melhores e salas para instrução; melhor relação com a vizinhança para que entenda nossa missão; respeito comum entre os pares e a sociedade e humanização das ações nos cursos e treinamentos.";
- ✓ **Depoimento nº 08.** "Capacitar melhor seus agentes em qualificações e treinamentos; melhorar salarialmente seus agentes; ter um sistema de saúde eficaz para seus agentes; reconhecer o valor do seu agente, valorizando-o e incentivando pois, esse agente é o que eleva a instituição";
- ✓ **Depoimento nº 09.** "Para melhorar a qualidade de vida, temos que ter uma melhor remuneração; melhores armas, pois, as que utilizamos já são ultrapassadas em relação as utilizadas por bandidos, respeito às leis e direitos, privacidade pessoal, liberdade de expressão, um melhor ambiente de trabalho, tanto físico com segurança como saudável.";
- ✓ **Depoimento nº 10.** "Em primeiro lugar, qualidade de vida sempre estará relacionada a situação financeira, que para nossa realidade deixa muito a desejar, em seguida uma mudança radical nesse sistema ultrapassado de organização 'o

militarismo', uma valorização do material humano, implantando um programa de cargo e carreira que já é utilizado em outras instituições.";

- ✓ **Depoimento nº 11.** "Em minha opinião a instituição ainda faz muito pouco no sentido de melhorar a qualidade de vida no trabalho de seus colaboradores, tendo em vista que o investe pouquíssimo na melhora de remuneração, no desenvolvimento das capacidades dos integrantes, escalas de trabalho que tornam o indivíduo dependente de serviços ordinários e extra em detrimento do tempo com a família e o lazer.";
- ✓ **Depoimento nº 12.** "Oferecendo melhores condições para o trabalho, por exemplo: instalação de alojamento; assistência médica, assistência jurídica, um melhor salário em geral, e por fim reconhecimento pelo trabalho, que é de suma importância à sociedade.";
- ✓ **Depoimento nº 13.** "Poderia melhorar a compensação, as condições de segurança e saúde no trabalho, bem como uma melhor relevância social da vida no trabalho. São fatores que somados e com sua efetividade garantida, ocasionariam uma melhora na qualidade de vida no trabalho.";
- ✓ **Depoimento nº 14.** "A instituição ater-se aos seus compromissos constitucionais, pois em diversos aspectos administrativos a corporação toma para si responsabilidades que são de outras instituições. Essa demanda 'extra' de responsabilidade acarreta em um desgaste maior do colaborador e assim desencadeia uma série de pontos negativos.";
- ✓ **Depoimento nº 15.** "Seria necessário uma reformulação na estrutura da instituição, no sentido dos direitos e deveres do policial militar, principalmente referente a jornada de trabalho definida, assim bem como, acabar com o regulamento disciplinar, que é arcaico e totalmente escravista e preconceituoso, construindo uma barreira de convivência harmoniosa entre seus membros. Para finalizar ganhar um salário digno que possa dar conforto e uma qualidade de vida digna de quem se doa para sociedade, arriscando sua vida todos os dias,";
- ✓ **Depoimento nº 16.** "para melhorar a qualidade de vida no trabalho essa organização poderia pagar melhores salários, tratar com mais igualdade seus colaboradores, melhorar os equipamentos e ferramentas de trabalho e valorizar o seu pessoal.";
- ✓ **Depoimento nº 17.** "A melhoria da logística de equipamentos, melhoria salarial, no qual o policial possa se dedicar único e exclusivamente ao serviço policial, mudar a

cultura de interação entre policial e sociedade e um apoio jurídico e uma legislação que der o suporte para uma melhor atuação policial.";

- ✓ **Depoimento nº 18.** "Melhorar a proporção de hora trabalhada por hora de folga; investir na profissionalização e capacitação dos profissionais; proporcionar políticas de bem estar, envolvendo investimento no bem estar físico e mental dos policiais.";
- ✓ **Depoimento nº 19.** "Ter um maior investimento na parte logística, uma reciclagem periódica para seus colaboradores, remuneração mais justa e um maior reconhecimento.";
- ✓ **Depoimento nº 20.** "Regulamentar nossa jornada de trabalho de acordo com os direitos humanos, melhorar as logísticas das bases, adequar o fardamento e as viaturas ao nosso clima possibilitando um dia-a-dia mais confortável, fornecer um salário que nos possibilite uma vida digna.";
- ✓ **Depoimento nº 21.** "Rever a remuneração e desta forma contribuindo com a compensação justa e adequada, uma capacitação continuada que permita o desenvolvimento das capacidades individuais e acima de tudo a parte da integração social na organização deveria ser revisada uma vez que as barreiras hierárquicas e a falta de apoio mútuo são motivos para grande desconforto e diminuição da qualidade de vida no trabalho. ";
- ✓ **Depoimento nº 22.** "Valorizar um pouco mais o ser humano dentro da instituição como também sua família. Não tratar o homem como número e sim como pessoa. Motivar cada vez mais o profissional.";
- ✓ **Depoimento nº 23.** "Investir mais no 'homem' (ser humano) no tocante a seu bem estar; sentir-se bem e motivado; em detrimento a tê-lo apenas como um número (matrícula) para que o mesmo possa sentir-se útil e valorizado na instituição.";
- ✓ **Depoimento nº 24.** "Melhoria na remuneração, podendo ser mais justa; capacitação e reciclagem com maior frequência; os direitos serem iguais para todos da corporação, sem haver distinção hierárquica; jornada de trabalho ser condizente com as demais classes trabalhadoras.";
- ✓ **Depoimento nº 25.** "Podendo argumentar legalmente direitos e benefícios que deveriam ser amplos ao funcionalismo público e que não nos são atendidos, como: risco de vida, dedicação exclusiva, jornada de serviço fixa, plano de saúde, assistência familiar, plano de cargo e carreira, além de direitos trabalhistas.";
- ✓ **Depoimento nº 26.** "1º Proporcionar uma carga horária condizente com a legislação trabalhista como também humana, diminuir ou extinguir ao máximo

possível as barreiras hierárquicas tornando os ambientes mais harmônicos, e aplicar ou dar os direitos trabalhistas aos funcionários da PMPB.";

- ✓ **Depoimento nº 27.** "Motivar os seus colaboradores, inovar suas atividades, como uma educação física onde abrangeria várias atividades, sendo uma atividade dinâmica e salários mais justos.";
- ✓ **Depoimento nº 28.** "Implementando horários que a oportunidade de o efetivo praticar atividade física, como também profissionais da área de saúde para orientar a respeito de alimentação e cuidados em geral para uma boa qualidade de vida.";
- ✓ **Depoimento nº 29.** "A organização poderia promover mais qualidade de vida em todos os aspectos, cuidando da parte 1) física, através de incentivo à prática de atividade física e bem-estar; 2) psicológica, identificando fatores que possa prejudicar o profissional; 3) ambiente de trabalho, adequando um ambiente favorável e adequado à atividade. É interessante também a progressão funcional e a valorização salarial.";
- ✓ **Depoimento nº 30.** "Tendo em vista que para uma satisfação profissional não basta apenas fazer aquilo que se gosta, mas também ser reconhecido por seus serviços, e isso não digo apenas financeiramente, mas socialmente. Por esse motivo acho que uma melhoria na imagem social e um reconhecimento financeiro poderia começar a trazer uma melhoria.";
- ✓ **Depoimento nº 31.** "Melhorar as condições logísticas da PMPB/equipamentos; prover assessoria jurídica e plano de saúde; prover plano de carreira e cargos; melhorar a remuneração, estabelecendo o subsídio; prover instruções de capacitação e habilitações para a atividade policial de forma constante e regular.";
- ✓ **Depoimento nº 32.** "Estando nessas condições, o dito colaborador encontrará uma gama de fatores para uma melhoria significativa em sua vida, pois como bem sabemos, quão maior a dificuldade no ambiente de trabalho, elevam-se também os problemas físicos e mentais e estando bem mentalmente o indivíduo rende muito mais.";
- ✓ **Depoimento nº 33.** "Poderia implantar plano de saúde para todas os policiais militares, já que nosso trabalho é de alto risco. Valorização profissional com melhores remunerações e melhores condições de trabalho.";
- ✓ **Depoimento nº 34.** "Observar os seguintes aspectos: 1) melhorar cada vez mais as condições de trabalho; 2) Redução da carga horária de trabalho; 3) Valorização salarial. Obs: os aspectos 1 e 2 contribuiriam à QV, no alívio das pressões inerentes

à atividade policial. O aspecto 2 também aliviaria a mencionada pressão da atividade, proporcionando maior tempo do colaborador com sua família. O aspecto 3 serve de apoio motivacional para o colaborador, imprescindível a boa prestação de serviço.";

- ✓ **Depoimento nº 35.** "Primeiro seria seguir as normas da 'CLT', e depois investir na qualidade do profissional, incentivando com uma remuneração capaz de suprir as necessidades básicas, além de incentivo de um plano de cargos e carreira mais justo.".

5.2 ANÁLISE DOS DEPOIMENTOS

Após a transcrição dos depoimentos foi feita uma análise dos mesmos com base nas dimensões dos oito fatores da QVT do modelo Walton. Primeiramente, foi analisado quantas vezes cada uma dessas dimensões foi citada nos depoimentos para se obter a classificação dos aspectos mais relevantes para a melhoria da QVT desses profissionais, conforme mostrado na Tabela 1.

Tabela 1 – Apresentação dos depoimentos segundo as dimensões do modelo de QVT de Walton.

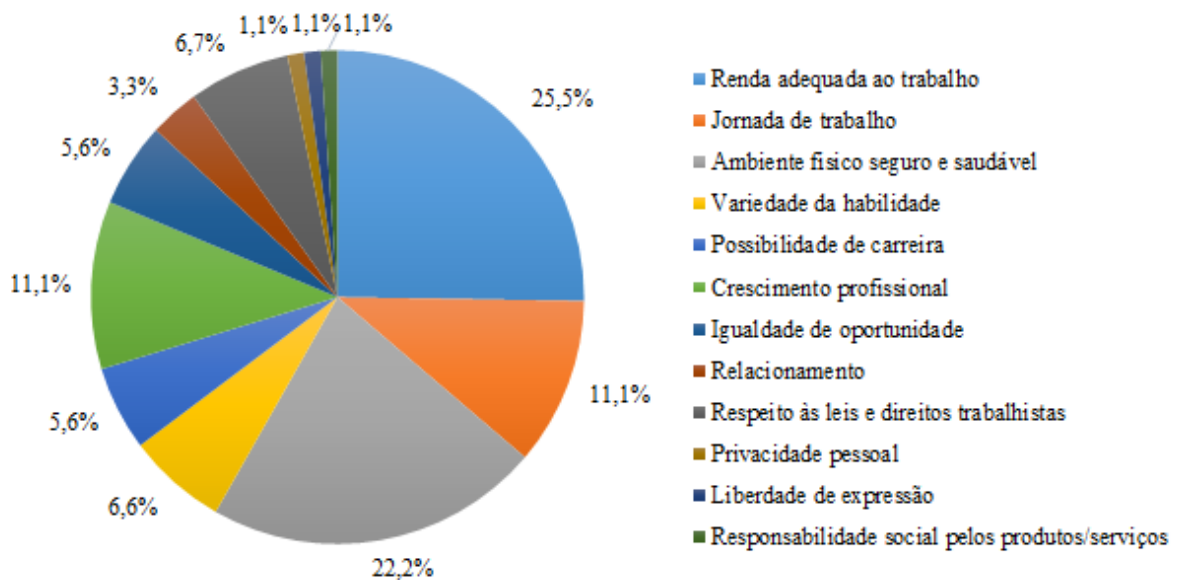
Fatores da QVT	Dimensões	Citações	
		n	%
Compensação justa e adequada	Renda adequada ao trabalho	23	25,5%
	Equidade interna	-	-
	Equidade externa	-	-
Condição de trabalho	Jornada de trabalho	10	11,1%
	Ambiente físico seguro e saudável	20	22,2%
Oportunidade de uso e desenvolvimento de capacidades	Autonomia	-	-
	Significado da tarefa	-	-
	Identidade da tarefa	-	-
	Variedade da habilidade	5	6,6%
Oportunidade de crescimento e segurança	Retro informação	-	-
	Possibilidade de carreira	5	5,6%
	Crescimento profissional	10	11,1%
Integração social no trabalho	Segurança de emprego	-	-
	Igualdade de oportunidade	5	5,6%
	Relacionamento	3	3,3%
Constitucionalismo	Senso comunitário	-	-
	Respeito às leis e direitos trabalhistas	6	6,7%
	Privacidade pessoal	1	1,1%
	Liberdade de expressão	1	1,1%
Trabalho e espaço total da vida	Normas e rotinas	-	-
	Papel balanceado do trabalho	-	-
Relevância social da vida no trabalho	Imagem da empresa	-	-
	Responsabilidade social pelos produtos/serviços	1	1,1%
	Responsabilidade social pelos empregados	-	-
Total desta Tabela		90	100%

Fonte: Autoria própria, 2017.

O Gráfico 1 mostra, de forma gráfica, o percentual de citações nos depoimentos de dimensão do modelo de QVT de Walton, conforme os dados apresentados na Tabela 1. De acordo com o gráfico, é possível perceber que quatro dimensões tiveram um maior percentual de citações, a saber por ordem decrescente:

- Renda adequada ao trabalho;
- Ambiente físico seguro e saudável;
- Jornada de trabalho; e
- Crescimento profissional.

Gráfico 1. Percentual das dimensões do Modelo de QVT de Walton citadas nos depoimentos.



Fonte: Pesquisa direta, 17-24/mar./2017.

A seguir, essas quatro dimensões são explanadas, analisadas e comentadas com base na visão de alguns estudiosos da área. Em seguida são comentados outros aspectos que foram identificados nos depoimentos, os quais não estão diretamente relacionados ao modelo de QVT de Walton, mas são relevantes para tema da pesquisa.

5.2.1 Renda Adequada ao Trabalho

A renda adequada ao trabalho refere-se à remuneração necessária para atender às necessidades pessoais, sociais e econômicas do trabalhador. A remuneração é um aspecto comum a trabalhadores das mais diversas categorias e ponto chave na gestão de pessoas dentro das organizações.

Segundo Chiavenato (2004), os trabalhadores estão interessados em investir com trabalho, dedicação e esforço pessoal, com seus conhecimentos e habilidades desde que receba uma retribuição adequada, e as organizações estão interessadas em investir em recompensas para as pessoas desde que delas possam receber contribuições ao alcance de seus objetivos, surgindo o conceito de remuneração total.

Limongi-França (2007) e Chiavenato (2010) diferenciam, nesse contexto, as expressões, *remuneração*, *salário* e *recompensa*. Segundo os autores, o salário (mensal ou por hora) é basicamente a parte fixa da remuneração, paga em dinheiro e de forma regular. Nesse sentido, a remuneração envolve, além do salário, a remuneração variável (bônus, participação nos lucros e resultados, participação acionária, etc.) e os benefícios (assistência médica, vale-transporte, seguro de vida, refeições subsidiadas, etc.).

Segundo os depoimentos analisados, os principais aspectos que precisam ser considerados para a melhoria da QVT com relação à remuneração foram: salário, assistência à saúde suplementar (plano de saúde), adicional noturno, gratificação risco de vida, gratificação por dedicação exclusiva e reconhecimento (recompensas).

Dentre esses principais aspectos, o **salário** foi o mais citado pelos militares, pois ele ainda representa a principal forma de recompensa da organização. Segundo a maioria deles, com uma melhoria salarial, o militar deixaria de procurar serviços adicionais e se dedicaria mais ao serviço policial, o que melhoraria tanto a QVT desses profissionais quanto a qualidade do serviço prestado.

Outro aspecto muito citado nos depoimentos é a assistência à saúde suplementar, particularmente um **plano de saúde** que atenda aos militares e seus dependentes, o que, até o momento, não é concedido à categoria. Assim, os militares têm que recorrer ao Sistema Único de Saúde (SUS) ou então usar do seu salário para arcar com despesas de saúde.

Em suma, uma remuneração digna e justa é fundamental como forma de manter os colaboradores em uma organização. De acordo com Limongi-França (2007) já não há mais dúvidas de que o empregado é o principal agente no desempenho organizacional e de que é ele quem faz o diferencial. Logo, é justa e obrigatória essa valorização por parte das organizações, a qual se concretiza por meio das recompensas.

5.2.2 Ambiente Físico Seguro e Saudável

Um ambiente físico seguro e saudável corresponde a um local de trabalho que possua condições de bem-estar, segurança, saúde e organização, evitando o risco de doenças e

acidentes. Ou seja, o ambiente de trabalho deve oferecer conforto pessoal para facilitar a realização de um bom trabalho.

Com relação ao ambiente de trabalho, os aspectos mais citados nos depoimentos e que merecem destaque para a melhoria da QVT dos militares foram: melhoria da logística (material bélico), melhoria dos alojamentos (estrutura física) e um sistema de saúde adequado (assistência médica, psicológica, nutricional e esportiva).

O **material bélico**, aspecto mais citado com relação ao ambiente de trabalho, engloba armas de pequeno e grande porte, munições dos mais variados calibres, coletes balísticos, explosivos e armas químicas, viaturas, rádios de comunicação, fardamentos exclusivos e vários outros equipamentos utilizados pelas polícias militares e categorias relacionadas, conforme o artigo 7º da Lei Nº 3.654, de 4 de novembro de 1959, que dispõem sobre a criação e organização do Quadro de Material Bélico do Exército Brasileiro.

Esse material é muito importante na vida do militar, pois é seu instrumento de trabalho, que permite que desempenhe sua função de forma eficiente e resguarde sua vida. Nesse sentido, é fundamental que investimentos sejam constantes tanto na renovação desse material como em treinamentos e cursos de instrução para a utilização dele. Conforme Limongi-França (2007), a expectativa da empresa é que o treinamento possa contribuir para melhor capacitação dos empregados, visando a um aumento de moral, de eficiência, de eficácia, de produtividade e melhoria do ambiente de trabalho e da própria empresa.

O segundo aspecto mais citado com relação ao ambiente de trabalho foi **alojamento**, uma vez que condições de acomodação desfavoráveis é um problema antigo em toda PMPB. Esse aspecto é muito relevante à vida dos militares que trabalham em bases operacionais, como é caso da 5ª CIA, pois sua jornada de trabalho é bastante longa. Geralmente, são escalas de plantão de 24 horas de trabalho por 72 horas de descanso, isso sem contar com plantões extras ou casos extraordinários que podem diminuir esse intervalo de descanso. Assim, esse tipo de jornada de trabalho com carga horária de 24 horas exige que o militar descanse por algumas horas para um melhor rendimento do seu trabalho e, conseqüentemente, os alojamentos precisam oferecer condições de conforto e segurança para isso.

Neste contexto, Chiavenato (2010, p. 471) diz que: “Um ambiente de trabalho agradável facilita o relacionamento interpessoal e melhora a produtividade, bem como reduz acidentes, doenças, absenteísmo e rotatividade do pessoal. Fazer do ambiente um local agradável para se trabalhar tornou-se uma verdadeira obsessão para as empresas bem-sucedidas”.

Por último, encontra-se o aspecto **sistema de saúde**, que foi bem citado com relação à um acompanhamento constante da vida pessoal e profissional dos militares por profissionais da área da saúde, psicologia, nutrição e educação física, para melhorar a saúde desses trabalhadores, ou seja, o estado físico, mental e social de bem-estar deles. Em conformidade com Limongi-França (2007, p. 170): “a Organização Mundial de Saúde (OMS) definiu nos anos oitenta Saúde como preservação da integridade física, mental e social – um completo bem-estar biopsicossocial (...)”. Assim, a saúde deixa de ser encarada como a ausência de enfermidade para ser vista como uma série de preceitos de qualidade de vida.

5.2.3 Jornada de Trabalho

A terceira dimensão mais citada nos depoimentos foi a **jornada de trabalho**. Segundo Chiavenato (2010), a jornada de trabalho representa o número de horas diárias ou semanais ou mensais que o trabalhador deve cumprir para atender ao seu contrato individual de trabalho e satisfazer à convenção coletiva de trabalho.

Geralmente, a jornada de trabalho prevê horários de entrada e saída, com uma certa tolerância de atrasos e antecipações, e intervalos para refeições e descanso, os quais devem ser cumpridos rigorosamente para que o sistema produtivo das organizações não perca eficiência pela ausência de pessoas que dele fazem parte. Assim, em boa parte das organizações, as pessoas precisam se adaptar à rigidez de jornada de trabalho para não sofrerem descontos ou punições pelo não cumprimento do horário de trabalho (Chiavenato, op. Cit.).

Conforme citado anteriormente, a jornada de trabalho dos militares da 5ª CIA compreende escalas de 24 horas ininterruptas. De acordo com os depoimentos, este tipo de jornada, por ser extensa, intensa e imprevisível, devido à fatores específicos da profissão de militar, deixa, muitas vezes, os militares estressados e desmotivados para o trabalho devido ao cansaço. Além disso, os militares acabam sem oportunidade de aprender novas tarefas dentro da instituição, pois o tempo é limitado dentro da carga horária estabelecida pela jornada.

Outro aspecto relevante quanto à jornada desses militares diz respeito ao trabalho em horário noturno. Segundo Mynaio et al. (2008) estudos mostram que plantões de 24 horas que incluem jornadas noturnas provocam forte desgaste físico e emocional, gerando distúrbios neuropsíquicos, gastrintestinais, cardiovasculares e, o mais óbvio, alterações do sono. A privação do sono gera desânimo, fraqueza e insônia. Além de estar associada ao envelhecimento precoce, promove distúrbios psíquicos como descontrole e agressividade.

Estes fatores tornam-se bem preocupantes quando se trata de profissionais cujo ofício, por si mesmo, já é uma permanente fonte de tensão. Um trabalho policial realizado por pessoas fatigadas e com maior propensão ao descontrole e à agressividade, só torna as situações que eles devem lidar menos seguras e mais tensas ainda.

Nesse sentido, conforme citado nos depoimentos, mudanças na jornada de trabalho, como a redução ou flexibilização da jornada, bem como a diminuição de eventos e atividades extras de presença obrigatória dos militares fora do horário de expediente (casos extraordinários, audiências jurídicas, reuniões, etc.), podem tornar mais justa e adequada a carga horária de trabalho desses profissionais. Isso significa mais saúde e melhora a qualidade de vida deles, que terão mais tempo para a família, para o lazer e para o estudo, a formação e a qualificação profissional.

5.2.4 Crescimento Profissional

O **crescimento profissional**, que consiste no processo de desenvolvimento das potencialidades, capacidades, habilidades e aptidões do trabalhador, foi a quarta dimensão mais citada nos depoimentos.

Na visão de Chiavenato (2008) o desenvolvimento de um indivíduo se baseia em uma filosofia de respeito ao homem: o ser humano tem aptidões para produtividade, as quais podem permanecer inativas se o ambiente em que vive e trabalha lhe é restrito e hostil, impedindo o crescimento e a expansão de suas potencialidades.

Com base nos depoimentos não há uma política de pessoal que permita o crescimento profissional, que incentive a autoestima e a valorização dos militares. Na PMPB o crescimento profissional acontece através de concursos internos ou por tempo de serviço (a cada dez anos) e não há nenhum requisito para essa progressão relacionado ao trabalho desempenhado pelo militar.

Embora os militares para integrarem ao BOPE precisem passar por um processo seletivo e por vários cursos de capacitação, após integralizados não há nenhum privilégio para eles no que diz respeito ao crescimento profissional com relação aos demais militares de outros setores. Um fator agravante é que eles são prejudicados devido à carga horária excessiva e exigência maior de trabalho, pois militares que compõem a parte administrativa da polícia não estão expostos às adversidades por eles enfrentadas no dia-a-dia, como procedimentos jurídicos que os impedem de ascender profissionalmente na corporação.

Nesse sentido, é fundamental oferecer oportunidades de crescimento profissional entre esses militares, incentivar a busca pelo aperfeiçoamento na profissão e avaliação dos programas de benefícios da instituição objetivando o aumento do desempenho, satisfação profissional, motivação e autoestima deles.

Outro aspecto que também foi citado com relação à oportunidade de crescimento profissional foi a possibilidade de carreira, ou **plano de carreira** ou **plano de cargos**, que seria a viabilidade de desenvolver uma carreira dentro da instituição.

Para Chiavenato (2010) carreira significa a sequência de posições e atividades desenvolvidas por uma pessoa ao longo do tempo em uma instituição. Segundo o autor, tradicionalmente as empresas elaboravam um plano de carreiras para preparar as pessoas no sentido de ocuparem cargos gradativamente mais altos dentro da hierarquia da organização. Hoje, segundo o autor, a tendência é que a carreira baseada em cargos seja substituída pela carreira baseada em competências e habilidades.

Na polícia militar o crescimento profissional por carreira geralmente, conforme dito anteriormente, acontece na mudança de graduação (soldado, cabo, 3º sargento, 2º sargento, 1º sargento, subtenente) e posto (2º tenente, 1º tenente, capitão, major, tenente coronel e coronel) a cada dez anos, ou seja, acontece por tempo de serviço. Conforme pode ser observado, é impossível que com progressões nesse longo espaço de tempo, um soldado consiga encerrar sua carreira em um dos mais altos postos da polícia. Além disso, há a possibilidade de o militar ficar impedido de progredir caso tenha punições disciplinares, condenações por crime militar ou comum ou por falta de aproveitamento em cursos internos.

No Decreto Nº 8.463 de abril de 1980, que dispõe sobre a regulamentação de promoções de praças da PMPB, existem outras duas formas de progressão na carreira, que são a promoção por merecimento e a promoção por bravura. A primeira baseia-se no conjunto de qualidades e atributos que distinguem entre seus pares e a segunda, baseia-se no resultado de ato ou atos não comuns de coragem e audácia, que ultrapassando os limites normais do cumprimento do dever, representem feitos indispensáveis ou úteis às operações policiais, nos resultados alcançados ou pelo exemplo positivo deles emanados. No caso dos militares da 5ª CIA, não há conhecimento de muitas progressões por promoções desses tipos mesmo eles sendo considerados uma tropa de elite de operações de alta complexidade.

Assim, é importante que haja uma reestruturação nos quadros de progressão funcional da instituição, que há muitos anos perpetua dessa forma, e que seja implantado um plano de carreira que diferencie os militares de acordo com a natureza do serviço realizado e com suas competências e habilidades.

5.2.5 Outros Aspectos Relevantes

Além dos aspectos mencionados anteriormente, um ponto bastante citado que não está diretamente relacionado às dimensões do modelo de QVT de Walton, mas é considerado relevante, é falta de **reconhecimento** e valorização por parte da corporação e da sociedade.

Segundo Chiavenato (2015), ninguém trabalha de graça. Em outras palavras, as pessoas trabalham nas organizações com determinadas expectativas, bem como estão dispostas a trabalhar nessas organizações desde que sejam observadas as justas contrapartidas pelo seu esforço, ou seja, desde que a organização dê à pessoa algum retorno pelo esforço empreendido, elas estarão dispostas a se dedicar ao trabalho e às metas da organização. Chiavenato reforça ainda que, dentre os aspectos relacionados à QVT, está o reconhecimento pelos resultados alcançados, ou seja, a valorização e o reconhecimento do desempenho do trabalho da pessoa.

De acordo com alguns depoimentos, o descrédito e a falta de reconhecimento por parte da sociedade, dos governantes e da própria instituição, reforçado pela visão de que a mídia muitas vezes não aborda o lado positivo de suas ações, é recorrente e acaba prejudicando a QVT desses profissionais. Um exemplo dessa insatisfação é o desabafo em um dos depoimentos que diz 'Nós somos os indesejáveis, chefiados pelos incompetentes, fazendo o indesejável para os ingratos'.

Nesse sentido, o reconhecimento e a valorização que o militar espera da sociedade e da instituição é de extrema importância para diminuir o estresse organizacional e a melhoria da qualidade de vida e do comportamento individual e produtivo deles.

Outro aspecto relevante que merece ser destacado é a falta de **assistência jurídica**. Segundo Pierri (2008), a assistência jurídica envolve o patrocínio gratuito da causa por advogado que consiste na defesa do assistido, em juízo, que deve ser oferecido pelo Estado, mas que pode ser desempenhado por entidades não-estatais, conveniadas ou não com o poder público.

Chiavenato (2015) cita os seguintes benefícios mais utilizados pelas organizações: transporte, alimentação, assistência médico-hospitalar, assistência odontológica, seguro de vida em grupo, planos de empréstimos pessoais, serviço social, assistência jurídica, planos de seguridade social ou de complementação de aposentadoria. Conseqüentemente, esses benefícios podem influenciar no incentivo da motivação das pessoas, podendo ser mais um fator para que haja a qualidade de vida no trabalho plena.

O militar exerce, diariamente, o combate efetivo à marginalidade, criminalidade, atuando preventivamente mediante ação de polícia ostensiva, na preservação da ordem e da segurança pública, e geralmente vê-se processado no exercício regular do direito e no cumprimento do seu dever legal quando intervêm nas mais diversas ocorrências policiais.

Contudo, conforme pôde ser lido em alguns depoimentos, os militares não possuem a segurança de uma assistência jurídica, cuja obrigação é do Estado, o que acaba interferindo na sua postura profissional. Tal fato influencia sobremaneira na eficiência e eficácia da ação de polícia ostensiva, pois o militar pode preferir não se “envolver” nas ocorrências que ele pode, presumidamente, evitar, com medo de ser processado e/ou condenado em processos decorrentes. Atualmente, quando isso acontece, o militar tem que custear as despesas de sua defesa, sacrificando seu sustento próprio e de sua família.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com o objetivo de identificar, na percepção dos militares da 5ª CIA do BOPE da Polícia Militar da Paraíba, o que poderá ser feito para melhorar a QVT desta unidade, foi realizada uma enquete com um questionamento simples e direto.

Entre os resultados, destacaram-se de forma acentuada os seguintes fatores de QVT do modelo de Walton: compensação justa e adequada; condição de trabalho; e oportunidade de crescimento e segurança. Em particular, foram destacados aspectos relacionados à renda adequada ao trabalho (**salário e assistência à saúde**), ambiente físico seguro e saudável (**material bélico, alojamento e sistema de saúde**), **jornada de trabalho e crescimento profissional** com possibilidade de carreira. Além desses pontos, respeito às leis e direitos trabalhistas, variedade da habilidade, igualdade de oportunidade, relacionamento, entre outros, também obtiveram, em menor grau, algum destaque.

Adicionalmente, dois outros fatores, que não estão diretamente relacionados ao modelo de QVT de Walton, foram destacados devido à sua relevância para a QVT que são a falta de **reconhecimento e valorização** e falta de **assistência jurídica**.

Com base na análise dos resultados, foi possível perceber que os militares não se encontram satisfeitos com o ambiente de trabalho, embora existam alguns pontos que apresentam um relativo grau de satisfação, e que há muitos fatores que precisam ser melhorados para a qualidade de vida deles. Portanto, os responsáveis podem utilizar os resultados desta pesquisa para melhorar a instituição, tentando valorizar mais os militares, o

que contribuirá para o bem-estar do profissional, melhorando o serviço prestado e a QVT deles.

Nesse sentido, após a aplicação da enquete junto aos militares do 5ª CIA e da análise dos depoimentos, recomenda-se que sejam tomadas algumas providências em relação a melhoria da QVT, são elas:

- Um salário mais digno para o profissional de segurança pública;
- Disponibilização de um plano de saúde para os militares e seus dependentes;
- Melhoria da estrutura física dos alojamentos, com salas para capacitação e treinamento, bem como um polo esportivo para a prática de atividade física;
- Renovação e ampliação do material bélico e equipamentos;
- Reestruturação dos ambulatórios que já existem de forma precária para uma melhor assistência médica, psicológica, nutricional e esportiva aos militares e familiares;
- Redução da jornada de trabalho para uma carga horária de 44 horas semanais que não venha a prejudicar tanto a saúde desses profissionais;
- Criação de um plano de cargo e carreiras que contemple os militares por suas habilidades e competências;
- Políticas para o reconhecimento e valorização dos militares perante a sociedade;
- Assistência jurídica para apoio aos militares em possíveis processos.

É importante destacar que com essas medidas certamente não serão resolvidos todos os problemas da instituição, mas será dado um passo a mais em direção à melhoria da qualidade de vida no trabalho dos policiais militares do objeto de estudo do trabalho.

REFERÊNCIAS

BRASIL. Lei nº 3.654, de 04 de novembro de 1959. Dispõe sobre a criação e organização do Quadro de Material Bélico, das Armas de Comunicações e de Engenharia, regula as condições de extinção do Quadro de Técnicos da Ativa e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/1950-1969/L3654impresao.htm>. Acesso em: 10 abr. 2017.

BRASIL. Ministério da Justiça. **Hierarquia, aspectos da cultura organizacional e implicações na qualidade de vida: um estudo nas polícias militares brasileiras / coordenação, David Mamblona Marques Romão ... [et al.]**. – Brasília: Ministério da Justiça e Cidadania, Secretaria Nacional de Segurança Pública, 2016.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

_____. **Recursos humanos: o capital humano das organizações**. 8. ed. São Paulo, Atlas, 2008.

_____. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

_____. **Remuneração, benefícios e relações de trabalho: como reter talentos organização**. 7. ed. São Paulo: Manole, 2015.

FRANÇA, N. R.; PILLATI, L. A. **Gestão de qualidade de vida no trabalho (GQVT): uma articulação possível**. 2007. Disponível em: <<http://www.admpg.com.br/2007/anais/2004/artigos/T03-24.pdf>>. Acesso em: 16 mar. 2017.

LIMONGI-FRANÇA, A. C.; ARELLANO, E. B. Qualidade de vida no trabalho. In: Limongi-França, Ana Cristina [et al.]. **As pessoas na organização**. 9. ed. São Paulo: Gente, 2002.

LIMONGI-FRANÇA, A. C.; ZAIMA, G. **Gestão de Qualidade de Vida no Trabalho – GQVT**. In: Manual de Gestão de pessoas e equipes: estratégias e tendências. São Paulo: Gente, 2002.

LIMONGI-FRANÇA. **Práticas de recursos humanos – PRH: conceitos, ferramentas e procedimentos**. São Paulo: Atlas, 2007.

MINAYO, M. C. S., SOUZA, E. R., CONSTANTINO, P., coords. Estrutura organizativa. In: *Missão prevenir e proteger: condições de vida, trabalho e saúde dos policiais militares do Rio de Janeiro* [online]. Rio de Janeiro: Editora FIOCRUZ, 2008, pp. 81-97. Disponível em SciELO Books <<http://books.scielo.org>>. Acesso em: 04 abr. 2017.

MORETTI, S.; TREICHEL, A. **Qualidade de vida no trabalho x auto-realização humana**. Revista Leonardo pós-Órgão de Divulgação Científica e Cultural do ICPG, Blumenau, 1,3, pp.73-80, 2003. Disponível em: <<http://www.icpg.com.br/artigos/rev03-12.pdf>>. Acesso em: 10 mar. 2017.

PIERRI, J. C. C. Diferença entre assistência jurídica, assistência judiciária e justiça gratuita. *Saber Digital: Revista Eletrônica do CESVA*, Valença, v. 1, n. 1, p. 7-17, mar./ago. 2008.

PMPB. Polícia Militar da Paraíba, Decreto Nº 8.463 de abril de 1980. Dispõe sobre a regulamentação de promoções de praças da Polícia Militar da Paraíba. Disponível em: <http://www.pm.pb.gov.br/arquivos/legislacao/Decretos/1980_REGULAMENTA_PROMOC_OES_DE_PRACAS.pdf>. Acesso em: 10 abr. 2017.

_____. Polícia Militar da Paraíba, 2009. Disponível em: <<http://www.pm.pb.gov.br/arquivos/portarias/Resolucao-0003-2009-GCG-Estabelece-a-divisao-geoadministrativa-da-mpmpb.pdf>>. Acesso em: 15 mar. 2017.

_____. Polícia Militar da Paraíba, 2013. Disponível em: <http://www.pm.pb.gov.br/noticia/7788-bope_comemora_um_ano_de_ativacao_com_solenidade_militar.html>. Acesso em: 15 mar. 2017.

RODRIGUES, M. V. C. **Qualidade de vida no trabalho**. 9. ed. Petrópolis: Editora Vozes, 2002.

TACHIZAWA, T.; MENDES, G. **Como fazer monografia na prática**. 12. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

TUBINO, M. A Qualidade de vida e a sua Complexidade. In: **Esporte como fator de qualidade de vida**. Piracicaba: Unimep, 2002.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2011.