

QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO NA POLÍCIA MILITAR DE MINAS GERAIS: uma análise baseada na natureza da atividade e na função policial.

Élida Patrícia de Souza

Doutora e Mestre em Administração e Psicóloga pela UFMG.
Professora da Academia de Polícia Militar de Minas Gerais.

João Paulo Pereira de Souza

2º Ten PM da Polícia Militar de Minas Gerais. Bacharel em Filosofia pela PUC-MG. Bacharel em Direito pela Faculdade Milton Campos.

Resumo: O artigo avalia o nível de satisfação dos policiais militares quanto aos aspectos de qualidade de vida no trabalho, considerando a natureza da atividade e a função policial, de modo a sugerir diretrizes para a elaboração de um Programa de Qualidade de Vida no Trabalho na Polícia Militar de Minas Gerais. Foi realizada pesquisa descritiva e quantitativa, via aplicação de questionário *online*, em uma amostra de 171 policiais, baseando-se no modelo de Hackman e Oldham (1975). Os resultados apontaram satisfação em grande parte dos quesitos investigados, embora tenha revelado fatores de insatisfação ligados à falta de identidade da tarefa, de autonomia, de feedbacks, intrínseco e extrínseco e de compensação. Os dados revelaram, ainda, satisfação elevada quanto ao ambiente social vivenciado. Vale dizer que as percepções variaram conforme o tipo de atividade e a função dos policiais, merecendo uma atenção especial por parte da Instituição durante a elaboração de seu Programa de Qualidade de Vida no Trabalho.

Palavras-chave: Qualidade de vida no trabalho. PMMG. Modelo de Hackman e Oldham. Natureza da tarefa. Função policial.

Abstract: The paper evaluate the quality of life of military police officers at work, considering the nature of the activity and the police function, in order to suggest guidelines for the elaboration of a Quality of Work Life Program at the

QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO NA POLÍCIA MILITAR DE MINAS GERAIS: uma análise baseada na natureza da atividade e na função policial.

Military Police of Minas Gerais. Minas Gerais. To this end, a descriptive and quantitative research was conducted, through the application of an online questionnaire, in a sample of 171 police officers, based on the model of Hackman and Oldham (1975). The results indicated a satisfaction in most of the investigated questions, although it revealed dissatisfaction factors linked to the lack of task identity, autonomy, feedback, intrinsic and extrinsic, and compensation. The data also revealed high satisfaction regarding the social environment experienced. It is worth mentioning that the perceptions varied according to the type of activity and the function of the police, deserving special attention from the Institution during the elaboration of its Work Quality of Life Program.

Keywords: Quality of life at work. PMMG. Hackman and Oldham model. Nature of the task. Police function.

INTRODUÇÃO

Definida de diferentes maneiras, a Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) tem como característica central a possibilidade de aumentar a humanização, bem-estar e a participação dos trabalhadores no ambiente de trabalho (SANT'ANNA *et al.*, 2011). Em se tratando do trabalho policial, admitem-se algumas particularidades no que se refere ao trabalho interno frente a uma instituição militar e também ao trabalho externo prestado à sociedade.

Em termos do trabalho policial perante a Instituição, tem-se que, em respeito à missão e aos valores cultivados, o policial acaba por incorporar características institucionais, tendo a sua vontade dominada pelo de seus superiores, deixando de expressar suas opiniões livremente, sendo penalizado em função de sua posição hierárquica (SILVA NETO, 1997). Já no que se refere ao trabalho policial frente à sociedade, tem-se o contato direto e irrestrito com situações de violência, tensão, medo e ansiedade, as quais também podem comprometer os níveis de estresse e de qualidade de vida no trabalho desses profissionais (SILVA NETO, 1997). O índice de

estresse subiu para aproximadamente 51% entre 2006 e 2011, entre policiais e bombeiros, de acordo com os dados da pesquisa apresentada pelo Instituto de Psicologia e Controle do Stress (IPCS, 2014).

A literatura sobre o tema revela que alguns fatores podem influenciar a qualidade de vida no trabalho de policiais, dentre eles a natureza das unidades de trabalho, a função dos policiais estudados, ou até mesmo o tempo de serviço deles (SOUZA *et al.*, 2015; GONTIJO, 2016). Tendo em vista essas peculiaridades, o presente artigo visa responder a pergunta: Como melhorar a qualidade de vida no trabalho dos policiais militares atuantes na Polícia Militar de Minas Gerais (PMMG)? A fim de responder essa pergunta, foi feita uma análise do nível de qualidade de vida no trabalho de policiais militares da PMMG, de modo a propor diretrizes para a elaboração de um programa de QVT nessa Instituição. Vale dizer que a realização dessa pesquisa se faz relevante, no sentido de contribuir para os conhecimentos sobre “Qualidade de vida no Trabalho”, especialmente no que se refere à aplicação desse tema em uma instituição militar. Além de disponibilizar à sociedade profissionais militares mais bem preparados e saudáveis, física e psicologicamente.

Para embasar essa discussão, buscou-se uma literatura específica sobre a Qualidade de Vida no Trabalho, em termos de definição, modelo de avaliação e aplicação na atividade policial. Além disso, foi utilizada uma metodologia específica, a partir da qual foi possível obter algumas conclusões. Todos esses aspectos serão descritos a seguir.

1 REFERENCIAL TEÓRICO

Esta seção abordará aspectos teóricos ligados ao termo “Qualidade de vida no trabalho”, retratando assuntos como a sua origem e definição, modelos de análise, bem como sua aplicação aos policiais militares.

1.1 Origem e evolução da Qualidade de Vida no Trabalho

Pensar na origem da “Qualidade de vida no trabalho” é pensar na origem da civilização humana que, já nos primeiros agrupamentos e na realização de tarefas básicas de caça e pesca para a subsistência, preocupou-se em minimizar o desgaste das atividades laborais, por exemplo, com a construção de ferramentas.

Um estudo sistemático sobre as maneiras de diminuir o sofrimento e aumentar o prazer no trabalho só ocorreu durante a Primeira Guerra Mundial e a Revolução Industrial. Estudos sobre a organização do trabalho e eficiência, promovidos pelo Movimento da Administração Científica, representaram o avanço nos métodos e técnicas administrativos, mas também trouxe à tona problemas diretamente ligados à QVT, como a excessiva racionalização e mecanização do trabalho, aumento do estresse, fadiga, isolamento social, acidentes de trabalho, dentre outros desgastes ao trabalhador (SANT’ANNA *et al.*, 2011).

Nesse contexto, estudos como a Experiência de *Hawthorne*, organizados por Elton Mayo, nos Estados Unidos, e os trabalhos do *Tavistock Institute*, dirigidos por Eric Trist, no Reino Unido, discutiram questões ligadas ao comportamento na empresa, abrindo portas para novos estudos nessa área. Exemplos são as pesquisas sobre a motivação desenvolvidas por Maslow (1954), Herzberg (1959) e McGregor (1960) que, apesar de não tratarem do tema específico da Qualidade de Vida no Trabalho, contribuíram para os estudos futuros sobre essa temática (SANT’ANNA *et al.*, 2011).

A utilização do termo “Qualidade de Vida no Trabalho” se deu, pela primeira vez, no início da década de 1970, nos Estados Unidos, com o professor Louis Davis. Sant’anna *et al.* (2011) abordam várias das definições dadas ao termo QVT, mas a definição utilizada nesse artigo será:

Qualidade de vida no trabalho é uma compreensão abrangente e comprometida das condições de vida do 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. A origem do conceito está ligada às condições humanas e à ética do trabalho, que compreende desde exposição a riscos ocupacionais observáveis no ambiente físico, padrões de relação entre trabalho contratado e a retribuição a esse esforço (com suas implicações éticas e ideológicas) até a dinâmica do uso do poder formal e informal; enfim, inclui o próprio significado do trabalho (LIMONGI-FRANÇA e RODRIGUES, 2002, *apud* RONCHI, 2010).

A escolha por essa definição se deu pelo caráter abrangente, associado à saúde física e mental do empregado, e às questões implícitas e explícitas da organização, como poder formal e informal.

1.2 Modelos de investigação da QVT

Após a expansão dos estudos sobre a Qualidade de Vida no Trabalho, muitos modelos teóricos foram criados para entender os aspectos que pudessem influenciar e também propiciar melhor qualidade de vida no trabalho nas organizações. Aspectos culturais, do contexto sociopolítico vivenciado e até mesmo as características dos cargos são exemplos desses aspectos.

a) Modelo de Walton

O modelo de avaliação da QVT, proposto por Walton (1973), é composto por oito fatores básicos, descritos no Quadro 1.

**QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO NA POLÍCIA MILITAR DE MINAS GERAIS:
uma análise baseada na natureza da atividade e na função policial.**

Quadro 1 – Modelo de Walton para aferição da QVT.

FATORES	DIMENSÕES
1. Compensação justa e adequada	Renda adequada ao trabalho Equidade interna Equidade externa
2. Segurança e saúde nas condições de trabalho	Jornada de trabalho Ambiente físico seguro e saudável
3. Oportunidade imediata para utilização e desenvolvimento das capacidades humanas	Autonomia Significado da tarefa Identidade da tarefa Variedade de habilidades Retroinformação
4. Oportunidade futura para crescimento contínuo e garantia profissional	Possibilidade de carreira Crescimento profissional Segurança de emprego
5. Integração social na organização	Igualdade de oportunidades Relacionamento Senso comunitário
6. Constitucionalismo	Igualdade de oportunidades Relacionamento Senso comunitário
7. Trabalho e espaço total da vida	Papel balanceado do trabalho
8. Relevância social do trabalho	Imagem da empresa Responsabilidade social pelos serviços Responsabilidade social pelos empregados

Fonte: Adaptado de Sant'anna *et al.* (2011, p. 12).

Esse modelo sugere que os empregados avaliem como cada um

desses oito fatores é tratado pela organização em que trabalha, de modo a obter uma visão geral sobre a QVT e também estabelecer planos de ação para a mudança dos aspectos diagnosticados (WALTON, 1973).

b) *Modelo de Westley*

O modelo de Westley (1979) se diferencia daquele proposto por Walton (1973) porque tem por objetivo avaliar a qualidade de vida no trabalho de maneira global, contemplando aspectos ligados à esfera econômica, política, psicológica e sociológica do trabalho Quadro 2.

Quadro 2 – Raízes da Qualidade de Vida no Trabalho, segundo Westley (1979).

ESFERA DO TRABALHO	PROBLEMA	RESPONSÁVEL PELA SOLUÇÃO	INDICADOR	PROPOSTAS
Econômica (1850-1950)	Injustiça	Sindicatos	Insatisfação Greves Sabotagens	Cooperação Divisão dos lucros Acordos de produtividade
Política (1850-1950)	Insegurança	Partidos políticos	Insatisfação Greves Sabotagens	
Psicológica (1950...)	Alienação	Agentes de mudança	Desinteresse Absentéismo Turnover	
Sociológica (1950...)	Anomia	Grupos de trabalho	Sentimento de falta de significado Absentéismo	Grupos de trabalho estruturados

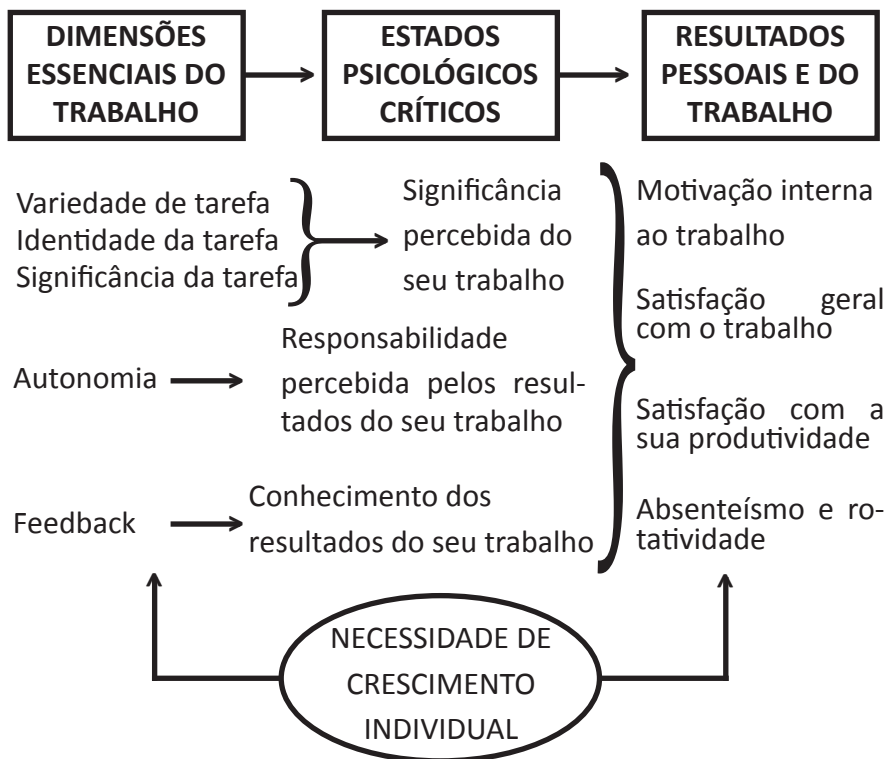
Fonte: Adaptado de Sant’anna *et al.* (2011, p. 17).

A partir dessas quatro esferas, Westley (1979) analisa a QVT e sugere propostas de melhoria desse construto no contexto organizacional.

c) Modelo de Hackman e Oldha

Outro grande expoente na área de QVT foi a obra de Hackman e Oldham (1975), que analisou o tema sob a perspectiva da tarefa, sugerindo uma nova estratégia de redesenho dos postos de trabalho. O modelo criado por esses autores é denominado *Modelo das Dimensões Básicas da Tarefa*, Figura 1, e é utilizado por pesquisadores/administradores que visam o diagnóstico e melhorias da qualidade de vida no trabalho em suas organizações.

Figura 1 – Modelo de Hackman e Oldham (1975).



Fonte: Adaptado de Sant'anna *et al.* (2011, p. 26).

O *Modelo das Dimensões Básicas da Tarefa* analisa a Qualidade de Vida no trabalho a partir da análise de estados psicológicos, dimensões do trabalho e resultados pessoais e do trabalho. A ideia

central é que dimensões da tarefa desempenhada pelo empregado favorecem a ocorrência de estados psicológicos críticos que, por sua vez, favorecem a ocorrência de resultados tanto para a pessoa quanto para o trabalho (HACKMAN e OLDHAM, 1975). O Quadro 3 sintetiza cada uma das variáveis contempladas nesse modelo.

Quadro 3 – Variáveis do Modelo de Hackman e Oldham (1975).

VARIÁVEL	SIGNIFICADO
Variedade de Habilidades	é o grau em que a tarefa exige variedade de diferentes atividades para chegar ao final, envolvendo o uso de diferentes talentos e habilidades do trabalhador.
Identidade Tarefa	é o grau em que a tarefa requer a execução do trabalho como um todo e individualizado, ou seja, o trabalho deve ser executado do início ao fim.
Significado Tarefa	é o grau em que a tarefa exerce um impacto substancial nas vidas ou no trabalho de outras pessoas, na organização ou fora dela.
Autonomia	é o grau no qual a tarefa fornece liberdade e independência ao trabalhador para programar e determinar os procedimentos a serem usados na sua execução.
F e e d b a c k intrínseco	é o grau pelo qual o desempenho da tarefa resulta na obtenção direta e clara, pelo trabalhador, de informação sobre a efetividade de seu desempenho.
F e e d b a c k extrínseco	é o grau pelo qual o trabalhador recebe informações claras sobre seu desempenho, advindas de seus superiores ou colegas.
I n t e r - relacionamento	é o grau pelo qual o trabalho requer que o funcionário trabalhe com outras pessoas, incluindo outros membros da organização e clientes.

QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO NA POLÍCIA MILITAR DE MINAS GERAIS: uma análise baseada na natureza da atividade e na função policial.

R e s u l t a d o s
Pessoais de
Trabalho

visa reconhecer os sentimentos que o trabalhador percebe no exercício da tarefa, em relação à satisfação geral com o trabalho, motivação interna para o trabalho, produção de trabalho de alta qualidade e absenteísmo e rotatividade baixos.

S a t i s f a ç õ e s
Contextuais

visa medir a satisfação das necessidades denominadas possibilidade de crescimento, supervisão adequada, segurança no trabalho, compensação e ambiente social.

Fonte: Adaptado de Sant'anna *et al.* (2011, p. 25).

A partir do modelo de Hackman e Oldham (1975) é possível uma análise clara e objetiva da qualidade de vida no trabalho, a partir de recursos palpáveis e acessíveis nas organizações, que são as tarefas realizadas pelo indivíduo em seu trabalho.

1.3 QVT e policiais militares

O trabalho policial possui algumas peculiaridades que precisam ser consideradas no estudo e promoção da Qualidade de Vida no Trabalho. Conforme o Estatuto dos Militares do Estado de Minas Gerais, para se tornar um policial militar, oficial ou praça, é preciso cumprir uma série de requisitos, além de ser aprovado em concurso público, composto por várias etapas:

Art. 4º a carreira na Polícia Militar é privativa de brasileiros natos, para oficiais, e natos ou naturalizados para praças, observadas as condições de cidadania, idade, capacidade física, moral e intelectual, previstas em leis e regulamentos.

Art. 5º O ingresso nas instituições militares estaduais dar-se-á por meio de concurso público, de provas ou de provas e títulos, no posto ou graduação inicial dos quadros previstos no § 1º do art. 13 desta Lei, observados os seguintes requisitos: I - ser brasileiro; II - possuir idoneidade moral; III - estar quite com as obrigações eleitorais e militares; IV - ter entre 18 e 30 anos de idade na data da inclusão, salvo para os

oficiais do Quadro de Saúde, cuja idade máxima será de 35 anos; V - possuir nível superior de escolaridade para ingresso na Polícia Militar e nível médio de escolaridade ou equivalente para ingresso no Corpo de Bombeiros Militar; VI - ter altura mínima de 1,60m (um metro e sessenta centímetros), exceto para oficiais do Quadro de Saúde; VII - ter aptidão física; VIII - ser aprovado em avaliação psicológica; IX - ter sanidade física e mental; X - não apresentar, quando em uso dos diversos uniformes, tatuagem visível que seja, por seu significado, incompatível com o exercício das atividades de policial militar ou de bombeiro militar (MINAS GERAIS, 1969).

Além das exigências feitas ao cidadão que deseja tornar-se um militar, considerando todo o processo de seleção dos futuros PM's, após inseridos na Instituição esses policiais estão sujeitos ao cumprimento de várias normas e regras, tanto internas perante a Instituição, quanto externas perante a sociedade.

Espera-se que o policial militar cumpra o seu papel frente à sociedade, contribuindo para a existência de um ambiente seguro, que permita aos cidadãos de bem participarem da vida em sociedade, tendo seus direitos respeitados. Além disso, espera-se que o policial militar cumpra o seu papel frente à PMMG, zelando especialmente pelos valores de disciplina e hierarquia e também pelo respeito e perpetuação da cultura organizacional militar.

O trabalho policial é uma atividade de difícil execução que exige do policial militar comportamentos que podem comprometer a sua saúde física, psicológica e, conseqüentemente, sua qualidade de vida. Segundo Nogueira (1999) e Fraga (2006), além da obediência interna aos valores centrais de hierarquia e disciplina, o policial deve executar atividades repetitivas, durante horas de trabalho ininterrupto, marcado por grandes cargas de tensão e estresse.

Em relação às pesquisas sobre QVT aplicado ao trabalho policial,

QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO NA POLÍCIA MILITAR DE MINAS GERAIS: uma análise baseada na natureza da atividade e na função policial.

há registros de trabalhos dessa natureza em todo o país. Esses estudos são, em sua maioria, descritivos, quantitativos e baseados no diagnóstico da QVT, contudo, oferecem importantes achados.

Sousa (2015), por exemplo, defende que o índice de QVT entre policiais militares é baixo e que, diante disso, a Instituição Militar necessita melhorar a sua gestão de QVT. Asfora e Dias (2006), por sua vez, sugerem que a QVT em policiais militares deve ser pensada a partir de dez dimensões, que são o bem-estar, a internalização, o respeito, o emprego, a decisão, a valorização, os benefícios, a promoção, a expressão e a integração.

Gontijo (2016) defende que o estudo da QVT em Instituições Militares deve seguir alguns critérios, como por exemplo, a natureza das unidades de trabalho, a função dos policiais estudados, ou até mesmo o tempo de serviço deles. Tendo em vista esses critérios, o presente estudo avaliará a Qualidade de Vida no Trabalho de PM's a partir da natureza da atividade e da função policial, considerados fatores de originalidade deste trabalho.

A função policial refere-se à posição hierárquica ocupada pelo militar, que pode ser praça, classificado por graduações, ou oficial, classificado por postos. A hierarquia da Polícia Militar é dividida em: Oficiais Superiores (Coronel, Tenente-Coronel e Major); Oficial Intermediário (Capitão); Oficiais Subalternos (1º Tenente e 2º Tenente); Praça Especial (Aspirante-a-oficial, Aluno-oficial ou Cadete); Praça Graduado (Subtenente, 1º Sargento, 2º Sargento, 3º Sargento); e Praças (Cabo, Soldado 1ª Classe, Soldado 2ª Classe). Já a natureza da atividade se refere ao fato da atividade policial ser operacional ou administrativa. Nesse caso, atividade operacional é a de execução na linha de frente em operações realizadas nas ruas, junto à comunidade, enquanto a de trabalho administrativo compreende o desempenho de trabalhos de escritório, em batalhões, companhias ou bases policiais, lidando com o registro de informações, relatórios e afins.

Acredita-se que o fato de ser policial praça ou oficial, operacional

ou administrativo possa interferir na qualidade de vida no trabalho. Contudo, não foram identificados trabalhos com esse olhar investigativo. Daí a importância deste trabalho.

2 METODOLOGIA

A pesquisa realizada é de *natureza descritiva*, já que foi feita uma análise do nível de qualidade de vida no trabalho de policiais militares da Polícia Militar de Minas Gerais, com o objetivo apenas de conhecer os índices do construto existentes, sem a pretensão de explicar ou gerar teorias que justifiquem a ocorrência desses índices. Trata-se de um *estudo de caso*, uma vez que se restringiu ao conhecimento da QVT em uma Instituição única e específica, no caso, a Polícia Militar de Minas Gerais. Por fim, foi um estudo de *natureza quantitativa*, sob a forma de um levantamento, em que se fez uso de um questionário com 45 questões fechadas para coletar a percepção dos militares pesquisados acerca da QVT.

A coleta de dados foi feita por meio de um questionário *online*, no *Google Drive*, baseado no modelo de Hackman e Oldham (1975), disponibilizado mediante *link* de acesso enviado a policiais militares, via Intranet e grupos internos do *Whatsapp*. Esse questionário era composto por perguntas sobre dados demográficos-funcionais e Qualidade de Vida no Trabalho.

A amostra foi por conveniência, já que se optou por enviar o *link* de acesso ao questionário para o maior número possível de policiais, considerando a rapidez e a economia desse processo.

Os dados foram coletados entre os meses de fevereiro e maio de 2017, tendo sido obtidas 235 respostas. Desse total, foram excluídas 64 respostas que continham alternativas em branco e/ou conteúdos que não permitiam identificar a natureza da atividade e a função do participante. Diante disso, restaram 171 questionários válidos.

Para a análise dos dados foi feita estatística descritiva. Dados sobre a QVT foram agrupados em três dimensões: tarefa; satisfações

**QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO NA POLÍCIA MILITAR DE MINAS GERAIS:
uma análise baseada na natureza da atividade e na função policial.**

específicas e resultados pessoais e do trabalho, conforme orientações do modelo de Hackman e Oldham (1975). Foram dadas pontuações de 1 a 5, conforme a escala conceitual de cinco alternativas utilizada e feito o cálculo da média e do desvio padrão para cada questão e dimensão analisada, tendo sido utilizada a mediana 3, do intervalo pontuação. Nesse caso, para as dimensões com escores médios abaixo de 3, considerou-se o nível insatisfatório, entre 3 e 3,9 o nível satisfatório e de 4 a 5 nível muito satisfatório.

3 RESULTADOS

Os principais dados demográficos e funcionais obtidos estão descritos na próxima página, na Tabela 1.

Tabela 1 - Dados demográficos e funcionais da amostra.

ITEM	SUBITEM	QUANTIDADE ABSOLUTA	PORCENTAGEM
SEXO	Mulheres	22	12,87%
	Homens	149	87,13%
IDADE	Entre 18 e 25 anos	14	8,19%
	Entre 26 e 30 anos	46	26,90%
	Entre 31 e 35 anos	42	24,56%
	Entre 36 e 40 anos	26	15,20%
	Entre 41 e 45 anos	29	16,96%
	Entre 46 e 50 anos	13	7,60%
	De 56 a 60 anos	1	0,58%
ESTADO CIVIL	Solteiro (a)	58	33,92%
	Casado (a)	101	59,06%
	Amasiado (a)	1	0,58%
	Divorciado (a)	6	3,51%
	Noivo (a)	1	0,58%
	União estável	4	2,34%
ESCOLARIDADE	Ensino médio completo	45	26,32%
	Graduação incompleta	31	18,13%
	Graduação completa	61	35,67%
	Especialização	31	18,13%
	Mestrado	3	1,75%

ITEM	SUBITEM	QUANTIDADE ABSOLUTA	PORCENTAGEM
FUNÇÃO	Major	3	1,75%
	Capitão	2	1,17%
	1º Tenente	4	2,34%
	2º Tenente	10	5,85%
	Aspirante	1	0,58%
	Cadete	8	4,68%
	Subtenente	3	1,75%
	1º Sargento	3	1,75%
	2º Sargento	9	5,26%
	3º Sargento	33	19,30%
	Cabo	42	24,56%
Soldado	53	30,99%	

Fonte: Elaborado pelo autor.

A partir desses dados foi possível perceber a prevalência de respondentes do sexo masculino, com idade entre 26 e 30 anos, casados, com curso superior completo e soldados. Esse perfil é corroborado por estudos como os de Costa *et al.* (2007) e Melo (2014) principalmente por considerar a exigência de idade mínima e máxima, de ensino superior para o ingresso na PMMG e também a quantidade maior de praças, quando comparado ao número de oficiais.

a) Qualidade de Vida no Trabalho: resultado geral.

Além da análise de dados demográficos e funcionais, foram feitas três análises referentes ao Modelo de Hackman e Oldham (1975): dimensões da tarefa; satisfações específicas e resultados pessoais e do trabalho Tabela 2.

**QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO NA POLÍCIA MILITAR DE MINAS GERAIS:
uma análise baseada na natureza da atividade e na função policial.**

Tabela 2 - Resultado Geral das "Dimensões da tarefa"

DIMENSÃO		QUESTÃO RELACIONADA	AMOSTRA GERAL	
			MÉDIA	DESVIO-PADRÃO
DIMENSÃO DA TAREFA	Variedade de habilidades	I-1	4,53	0,74
		I-5	1,70	0,88
		III-4	3,98	1,15
		MÉDIA GERAL:	3,40	
	Autonomia	I-9	1,99	1,12
		I-13	2,54	1,18
		II-11	2,94	1,02
		III-2	3,44	1,20
		MÉDIA GERAL:	2,73	
	Feedback extrínseco	I-7	1,99	1,01
		I-10	3,81	1,00
		III-6	2,94	1,33
		MÉDIA GERAL:	2,91	
	Feedback intrínseco	I-4	3,49	1,19
		I-12	2,33	0,99
		III-7	3,25	0,99
MÉDIA GERAL:		3,02		
SATISFAÇÃO ESPECÍFICA	Possibilidades de Crescimento	II-4	3,46	1,05
		II-14	3,65	1,04
		MÉDIA GERAL:	3,55	
	Segurança no trabalho	II-1	3,02	1,30
		II-12	3,23	1,19
		MÉDIA GERAL:	3,12	
	Compensação	II-2	2,89	1,16
		II-3	3,02	1,18
		II-10	2,88	1,09
		MÉDIA GERAL:	2,93	
Ambiente Social	II-5	3,87	0,97	
	II-8	3,92	0,86	

DIMENSÃO		QUESTÃO RELACIONADA	AMOSTRA GERAL	
			MÉDIA	DESVIO-PADRÃO
SATISFAÇÃO ESPECÍFICA	Ambiente Social	II-13	4,23	0,72
		MÉDIA GERAL:	4,01	
	Supervisão	II-6	3,50	1,10
		II-9	3,09	1,13
		II-15	3,05	1,12
MÉDIA GERAL:	3,21			
RESULTADOS PESSOAIS E DO TRABALHO	Satisfação Geral	II-7	3,86	1,05
		MÉDIA GERAL:	3,86	

Fonte: Elaborado pelo autor.

O índice geral de satisfação obtido foi de 3,86, indicando que, de modo geral, os participantes da pesquisa estão satisfeitos com a PMMG, no que se refere aos fatores relacionados à Qualidade de Vida no Trabalho. Esse resultado vai de encontro ao que Sousa (2015) defende em estudos com policiais militares do Mato Grosso, os quais avaliaram negativamente a QVT. Pode-se supor que a Qualidade de Vida no Trabalho de policiais militares varia conforme as políticas e práticas adotadas pelos diferentes Estados, exigindo uma atenção particularizada de cada Estado quanto aos seus policiais.

Apesar dos policiais militares de Minas Gerais investigados terem boa percepção de sua QVT, alguns aspectos foram alvo de insatisfação, ou seja, apresentaram escores médios abaixo da mediana 3, que são: *Identidade da tarefa* (2,91), *autonomia* (2,73), *feedback extrínseco* (2,91) e *compensação* (2,93).

Esses resultados são compreensíveis, porque há uma divisão de trabalho, operacional e de comando, que dificulta ao policial ter

**QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO NA POLÍCIA MILITAR DE MINAS GERAIS:
uma análise baseada na natureza da atividade e na função policial.**

uma noção completa de seu trabalho. Além disso, a hierarquia existente na Instituição faz com que o policial esteja subordinado a seu superior. Para completar, o trabalho policial nem sempre é reconhecido socialmente, tanto pela população, quanto pelo Governo que oferece salários considerados baixos.

Um ponto de destaque nessa avaliação geral foi o escore médio obtido no fator *ambiente social*, de 4,01, revelando uma satisfação elevada por parte dos policiais investigados quanto ao apoio social que recebem da Instituição, via colegas e supervisão, contribuindo para um clima organizacional favorável. Esse resultado também é corroborado por Souza *et al.* (2015) ao tratar da família, amigos e colegas de trabalho como importantes pontos de apoio ao policial.

b) Qualidade de Vida no Trabalho: atividade administrativa x operacional.

Fazendo uma análise detalhada dos dados gerais obtidos, sob a ótica da natureza da atividade desenvolvida pelo respondente (administrativa ou operacional), foi possível obter resultados diferenciados Tabela 3.

Tabela 3 – Dimensões do modelo de Hackman e Oldham (1975) de acordo com a atividade administrativa e a atividade operacional

DIMENSÃO		QUESTÃO RELACIONADA	ADMINISTRATIVO		OPERACIONAL	
			MÉDIA	DESVIO-PA-DRÃO	MÉDIA	DESVIO-PA-DRÃO
DIMENSÃO DA TAREFA	Variedade de habilidades	I-1	4,37	0,83	4,59	0,70
		I-5	1,74	0,83	1,68	0,89
		III-4	3,89	1,12	4,02	1,16
		MÉDIA GERAL:	3,33		3,43	
	Identidade da tarefa	I-3	3,20	1,17	2,88	1,15
		I-11	2,96	1,26	2,87	1,09

DIMENSÃO		QUESTÃO RE-LACIONADA	ADMINISTRATIVO		OPERACIONAL	
			MÉDIA	DESVIO-PA-DRÃO	MÉDIA	DESVIO-PA-DRÃO
DIMENSÃO DA TAREFA	Identidade da tarefa	III-3	3,15	1,28	2,80	1,18
		MÉDIA GERAL:	3,10		2,85	
	Significado da tarefa	I-8	4,65	0,74	4,62	0,75
		I-14	1,52	0,91	1,54	1,07
		III-5	4,24	0,92	4,33	0,87
		MÉDIA GERAL:	3,47		3,50	
	Inter-relacionamento	I-2	4,72	0,46	4,70	0,53
		I-6	1,39	0,54	1,39	0,84
		III-1	4,67	0,60	4,70	0,59
		MÉDIA GERAL:	3,59		3,60	
	Autonomia	I-9	1,91	1,03	2,02	1,15
		I-13	2,76	1,30	2,46	1,13
		II-11	3,02	1,04	2,90	1,02
		III-2	3,46	1,13	3,43	1,23
		MÉDIA GERAL:	2,79		2,70	
	Feedback extrínseco	I-7	1,93	0,90	2,01	1,05
		I-10	3,91	0,91	3,77	1,02
		III-6	3,35	1,39	2,78	1,29
		MÉDIA GERAL:	3,06		2,85	
	Feedback intrínseco	I-4	3,48	1,19	3,50	1,20
		I-12	2,22	1,05	2,37	0,97
		III-7	3,46	1,00	3,17	0,98
		MÉDIA GERAL:	3,05		3,01	
	Possibilidades de Crescimento	II-4	3,76	0,85	3,34	1,10
II-14		3,72	1,07	3,63	1,04	
MÉDIA GERAL:		3,74		3,48		

**QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO NA POLÍCIA MILITAR DE MINAS GERAIS:
uma análise baseada na natureza da atividade e na função policial.**

DIMENSÃO		QUESTÃO RE- LACIONADA	ADMINISTRATIVO		OPERACIONAL		
			MÉDIA	DESVIO- -PA- DRÃO	MÉDIA	DESVIO- -PA- DRÃO	
DIMENSÃO DA TAREFA	Segurança no trabalho	II-1	3,48	1,15	2,85	1,32	
		II-12	3,41	1,20	3,17	1,19	
		MÉDIA GERAL	3,44		3,01		
	Compensa- ção	II-2	3,35	1,18	2,72	1,11	
		II-3	3,50	0,98	2,85	1,20	
		II-10	3,26	1,14	2,74	1,04	
MÉDIA GERAL:		3,37		2,77			
SATISFAÇÃO ESPECÍFICA	Ambiente Social	II-5	3,93	0,98	3,85	0,97	
		II-8	3,76	0,90	3,98	0,84	
		II-13	4,15	0,70	4,26	0,73	
		MÉDIA GERAL:	3,95		4,03		
	Supervisão	II-6	3,65	1,10	3,44	1,10	
		II-9	3,48	1,07	2,94	1,12	
		II-15	3,37	1,12	2,94	1,11	
		MÉDIA GERAL:	3,50		3,11		
	RESULTADOS PESSO- AIS E DO TRABALHO	Satisfação Geral	II-7	3,93	1,02	3,83	1,07
			MÉDIA GERAL:	3,93		3,83	

Fonte: Elaborado pelo autor.

Nesse caso, o índice geral de satisfação foi de 3,93 para os policiais administrativos e de 3,83 para os policiais operacionais. Tal resultado aponta um nível maior de satisfação dentre os que trabalham em atividades administrativas. Um possível motivo seria o fato do policial exercer as suas atividades internamente, estando menos

vulnerável à violência e condições climáticas no trabalho realizado na rua ou a grandes cargas de tensão e estresse como mencionado por Nogueira (1999) e Fraga (2006).

Foi possível, ainda, detectar algumas diferenças entre os dois grupos. Policiais que exercem atividades de natureza administrativa apresentaram escores médios abaixo da mediana 3 apenas no quesito autonomia (2,79). Diferentemente dos policiais que exercem atividades de natureza operacional, os quais apresentaram escores médios abaixo da mediana nos quesitos: identidade da tarefa (2,85), *autonomia* (2,70), *feedback extrínseco* (2,85) e *compensação* (2,77).

Esses índices revelam que o incômodo dos policiais administrativos tende a estar relacionado com a falta de autonomia ou a exigência por autorização a demais colegas e supervisão para a execução de seu trabalho. Já para os policiais operacionais, a insatisfação reside não apenas na falta de autonomia, mas também na impossibilidade de perceber o início, meio e fim de suas tarefas e a contribuição das mesmas para a PMMG, além de não receber retorno das pessoas externas à Instituição da execução de seu trabalho e, ainda, o fato de julgar não receber salário compatível com as atividades que executa.

c) Qualidade de Vida no Trabalho: oficiais, praças especiais e praças.

Outra análise vista como pertinente foi a que considera a função do policial. Nesse caso, buscou-se entender a qualidade de vida no trabalho a partir da perspectiva dos oficiais, dos praças especiais e dos praças Tabela 4.

QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO NA POLÍCIA MILITAR DE MINAS GERAIS: uma análise baseada na natureza da atividade e na função policial.

Tabela 4 – Dimensões do modelo de Hackman e Oldham (1975) de acordo com as patentes: oficial, praça especial e praça

DIMENSÃO		QUESTÃO RELACIONADA	OFICIAL		PRAÇA ESPECIAL		PRAÇA	
			MÉDIA	DESVIO-PA-DRÃO	MÉDIA	DESVIO-PA-DRÃO	MÉDIA	DESVIO-PADRÃO
DIMENSÃO DA TAREFA	Variedade de habilidades	I-1	4,73	0,45	4,67	0,50	4,50	0,78
		I-5	1,42	0,76	1,78	0,97	1,73	0,88
		III-4	4,16	1,12	4,22	0,97	3,94	1,16
		MÉDIA GERAL:	3,44		3,56		3,39	
	Identidade da tarefa	I-3	3,15	1,38	3,22	0,97	2,92	1,14
		I-11	3,16	1,50	2,00	0,71	2,92	1,08
		III-3	3,58	1,22	2,56	0,73	2,83	1,21
		MÉDIA GERAL:	3,30		2,59		2,89	
	Significado da tarefa	I-8	4,78	0,41	5,00	0,00	4,58	0,79
		I-14	1,26	0,45	1,56	0,88	1,57	1,08
		III-5	4,32	0,89	4,33	1,12	4,30	0,87
		MÉDIA GERAL:	3,45		3,63		3,48	
	Inter-relacionamento	I-2	4,68	0,47	5,00	0,00	4,69	0,52
		I-6	1,31	0,47	1,33	0,50	1,41	0,82
		III-1	4,74	0,45	5,00	0,00	4,66	0,62
		MÉDIA GERAL:	3,56		3,78		3,59	
	Autonomia	I-9	2,11	1,29	1,89	1,05	1,98	1,10
		I-13	2,63	1,21	1,89	0,93	2,57	1,19
		II-11	3,16	1,30	2,56	0,88	2,93	0,99
		III-2	3,95	1,18	3,56	1,33	3,36	1,19
		MÉDIA GERAL:	2,96		2,47		2,71	
	Feedback extrínseco	I-7	1,57	0,60	2,11	0,93	2,03	1,05
		I-10	4,05	0,91	3,89	1,05	3,77	1,00
		III-6	3,42	1,17	2,67	1,41	2,89	1,34
		MÉDIA GERAL:	3,01		2,89		2,90	
	Feedback intrínseco	I-4	2,94	1,22	2,89	1,17	3,60	1,17

DIMENSÃO		QUESTÃO RE-LACIONADA	OFICIAL		PRAÇA ESPECIAL		PRAÇA	
			MÉDIA	DESVIO-PADRÃO	MÉDIA	DESVIO-PADRÃO	MÉDIA	DESVIO-PADRÃO
DIMENSÃO DA TAREFA	Feedback intrínseco	I-12	2,42	1,17	2,78	0,83	2,29	0,98
		III-7	3,47	0,90	2,67	0,87	3,25	1,00
		MÉDIA GERAL:	2,94		2,78		3,05	
SATISFAÇÃO ESPECÍFICA	Possibilidades de Crescimento	II-4	3,89	0,88	3,89	0,60	3,37	1,08
		II-14	3,89	1,15	3,56	1,01	3,63	1,03
		MÉDIA GERAL:	3,89		3,72		3,50	
	Segurança no trabalho	II-1	3,79	1,03	3,00	1,50	2,92	1,30
		II-12	3,58	1,22	3,11	1,17	3,20	1,19
		MÉDIA GERAL:	3,68		3,05		3,06	
	Compensação	II-2	3,58	1,21	3,44	1,13	2,76	1,12
		II-3	3,89	0,81	3,56	0,73	2,87	1,19
		II-10	3,53	1,26	3,22	0,97	2,77	1,05
		MÉDIA GERAL:	3,67		3,41		2,80	
	Ambiente Social	II-5	3,84	1,07	3,78	0,97	3,88	0,96
		II-8	3,74	1,10	4,00	0,71	3,94	0,84
		II-13	4,21	0,71	4,11	0,78	4,24	0,72
		MÉDIA GERAL:	3,93		3,96		4,02	
	Supervisão	II-6	3,58	1,22	3,22	1,20	3,50	1,08
		II-9	3,63	1,26	3,22	0,83	3,01	1,11
		II-15	3,47	1,22	2,67	1,22	3,02	1,10
MÉDIA GERAL:		3,56		3,04		3,17		
RESULTADOS PESSOAIS E DO TRABALHO	Satisfação Geral	II-7	3,84	1,17	3,78	1,09	3,87	1,04
		MÉDIA GERAL:	3,84		3,78		3,87	

Fonte: Elaborado pelo autor

Nesse âmbito de análise, o índice de satisfação geral dentre os oficiais foi de 3,84, dentre os praças especiais foi de 3,78 e dentre os praças foi de 3,87. Tal resultado revela uma satisfação, de maneira

QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO NA POLÍCIA MILITAR DE MINAS GERAIS: uma análise baseada na natureza da atividade e na função policial.

geral, quanto aos fatores de qualidade de vida na PMMG. Contudo, essa satisfação tende a ser ligeiramente maior dentre os policiais praças, talvez, pela menor complexidade de suas ações, quando comparados aos oficiais.

Também foram detectadas algumas diferenças entre os grupos investigados. Dentre os oficiais, os escores médios ficaram abaixo da mediana 3 nos quesitos *autonomia* (2,96) e *feedback intrínseco* (2,94). Já entre os praças especiais, esses escores surgiram nos quesitos *identidade da tarefa* (2,59), *autonomia* (2,47), *feedback extrínseco* (2,89), *feedback intrínseco* (2,78). E, finalmente, dentre os praças os escores abaixo da mediana 3 foram nos quesitos *identidade da tarefa* (2,89), *autonomia* (2,71), *feedback extrínseco* (2,90) e *compensação* (2,80).

Esses dados sugerem uma insatisfação por parte dos oficiais quanto à dependência e falta de liberdade para programar e desempenhar o seu trabalho, além da falta do próprio trabalho lhe dizer de sua adequada ou não execução. Dentre os praças especiais, a insatisfação reside na falta de reconhecimento do início, meio e fim de suas tarefas e de sua contribuição para a PMMG, na falta de liberdade no planejamento e execução de suas tarefas, bem como na falta de retorno, por parte do próprio trabalho e por parte da sociedade, quanto à efetividade das tarefas desempenhadas.

Finalmente, dentre os praças, a insatisfação localiza-se na dificuldade também de identificar o princípio, meio e fim de suas tarefas, na falta de liberdade para planejar e executar tarefas, na falta de reconhecimento da sociedade quanto ao seu trabalho e no senso de que não recebem o salário que deveriam pelas atividades que exercem.

Aqui, mais uma vez, o fator *ambiente social* surgiu como de elevada satisfação, porém, somente dentre os policiais praças.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Depreende-se dos resultados obtidos que as atividades desempenhadas por policiais da Polícia Militar de Minas Gerais são consideradas, de um modo geral, satisfatórias. Essa satisfação ocorre por vários aspectos: a) essas tarefas exigem a mobilização de diferentes habilidades por parte do policial, tendo um impacto substancial sobre a vida de outras pessoas, internas ou externas à Instituição; b) essas tarefas requerem do policial o relacionamento com diferentes pessoas, oferecendo-lhe a possibilidade de crescimento pessoal e profissional, bem como segurança no trabalho; c) a Instituição disponibiliza uma supervisão aos militares, seguindo os princípios da hierarquia e da disciplina e propicia um ambiente/clima favorável de apoio social aos policiais, ajudando a superar situações difíceis e estressantes próprias do trabalho militar.

Todos esses aspectos podem ser vistos como favoráveis à Instituição e aprimorados cada vez mais ao longo do tempo, de modo a garantir o aumento na qualidade dos serviços prestados dessa Instituição à sociedade. O fato, porém, de ter aspectos satisfatórios não descarta a possibilidade de melhorias de aspectos vistos como insatisfatórios. Dentre eles estão a falta do quesito *identidade da tarefa*, ou seja, da noção que um policial tem de seu trabalho como um trabalho completo e identificável, com princípio, meio e fim, em prol dos resultados organizacionais. Esse aspecto pode ser melhorado fornecendo treinamentos e/ou esclarecimentos acerca da execução de seu trabalho, por que ele é importante e como ele está localizado na “cadeia de processos” da PMMG, em que o objetivo fim é oferecer segurança e proteção à sociedade.

Outro aspecto para melhoria seria relativo ao quesito *autonomia*, dando ao policial uma margem flexível de atuação, tornando o seu trabalho menos dependente de supervisores. Um caminho para corrigir esse ponto seria, talvez, discutir melhor os trabalhos que estão sendo executados, bem como as capacidades, habilidades e competências dos policiais envolvidos na execução desses trabalhos, de modo a preparar o policial para atividades cada vez

**QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO NA POLÍCIA MILITAR DE MINAS GERAIS:
uma análise baseada na natureza da atividade e na função policial.**

mais complexas, de uma maneira mais flexível, resguardando o princípio da hierarquia e da disciplina.

Os quesitos *feedback intrínseco* e *extrínseco*, também apontados como fatores de insatisfação, referem-se ao grau em que o policial percebe a efetividade de seu trabalho, seja executando-o, seja por pessoas externas a essa execução. Nesse caso, algumas medidas cabíveis seriam o enriquecimento do trabalho, gerando indicadores que possam, durante o desempenho da tarefa, dizer de seu adequado desempenho ou não. Exemplo: sistema que informasse sobre o desempenho das atividades feitas pelos policiais. Outra medida seria a aproximação dos policiais com a sociedade, mediante campanhas de conscientização quanto à importância do trabalho policial e seu reconhecimento pelos cidadãos.

Por fim, o aspecto *compensação* também surgiu como associado à insatisfação de policiais que sentem que não recebem salários compatíveis às atividades que exercem. Esse problema poderia ser resolvido mediante o estudo dos cargos e salários da Instituição, utilizando como referência uma pesquisa salarial realizada em instituições militares do país.

Depreende-se que todos os aspectos levantados, positivos e negativos, podem ser utilizados pela PMMG para a elaboração de um programa de qualidade de vida no trabalho nessa Instituição. Como retratado pela literatura sobre o tema, esse tipo de programa é de suma importância para, senão garantir, melhorar substancialmente a satisfação, motivação e desempenho dos policiais militares. É importante, contudo, durante essa elaboração levar em conta os aspectos relativos à natureza da atividade exercida e da função policial.

Vale dizer que este trabalho tem suas limitações relativas ao modo como foi operacionalizado, já que contou com a utilização de questionário disponibilizado nas redes sociais da Instituição, respondido voluntariamente pelos participantes. Uma maneira de vencer essa limitação é ampliar esse estudo envolvendo todos

os policiais militares da Instituição, contemplando outros tipos de análise, para além da natureza da atividade e da função desses policiais.

Espera-se que esse trabalho possa despertar a PMMG e seus gestores para a importância do tema QVT na atualidade e, em especial, para a importância da implantação de um Programa de Qualidade de Vida no Trabalho nessa Instituição.

REFERÊNCIAS

ASFORA, S. C.; DIAS, S. M. R. C. **Modelo de Qualidade de Vida no Trabalho para Polícia Militar de Pernambuco**. REAd, v. 12, n. 1, 2006.

COSTA, M., *et al.* **Stress**: diagnosis of military Police personnel in a Brazilian city. Revista Panamericana Salud Publica, v. 21, n. 4, p. 217-222, 2007.

FRAGA, C. K. Peculiaridades do trabalho policial militar. **Revista Virtual Textos & Contextos**, n. 6, 2006.

GONTIJO, M. S. C. **Qualidade de vida no trabalho**: um estudo na Diretoria de apoio operacional da Polícia Militar de Minas Gerais. Monografia (Especialização em Segurança Pública). Academia de Polícia Militar de Minas Gerais, Escola de Governo Paulo Neves de Carvalho da Fundação João Pinheiro, 2016.

HACKMAN, J. R.; OLDFHAM, G.; JANSON, R.; PURDY, K. **A new strategy for job enrichment**. California Management Review, v. 17, n.4: p. 57-71, 1975.

HUSE, E.; CUMMINGS, T. **Organization development and change**. Saint Paul, West Publishing, 1985.

IPCS (INSTITUTO DE PSICOLOGIA E CONTROLE DO STRESS).

Pesquisa: Stress Brasil 2014. Disponível em: <http://www.estrresse.com.br>

QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO NA POLÍCIA MILITAR DE MINAS GERAIS: uma análise baseada na natureza da atividade e na função policial.

com.br/pesquisa/stress-brasil/. Acesso em: 23 de março de 2017.

LIMONGI-FRANÇA, A. C.; RODRIGUES, A. L. **Stress e trabalho: uma abordagem psicossomática.** São Paulo, Atlas, 2002 apud RONCHI, C. C.. Sentido do trabalho: saúde e qualidade de vida. Curitiba, Juruá, 2010.

LIPP, M. E. N.; COSTA, K. R. S. N.; NUNES, V. O. **Estresse, qualidade de vida e estressores ocupacionais de policiais: sintomas mais frequentes.** Revista Psicologia Organizações e Trabalho, 17(1), 46-53, 2017.

MINAS GERAIS. **Lei nº 5.301, de 16 de outubro de 1969.** Dispõe sobre o Estatuto dos Militares do Estado de Minas Gerais. Minas Gerais, 1969.

MORAES; L. F. R.; MARQUES, A. L.; PORTES, P. C. P. Qualidade de vida no trabalho e estresse ocupacional na Polícia Militar de Minas Gerais. **Revista de Psicologia – Saúde mental e Segurança Pública**, v. 1, n. 3: p. 53-58, 1999.

NOGUEIRA, G. E. G. “Condições de trabalho e saúde mental do trabalhador da segurança pública”. **Revista de Psicologia – Saúde mental e Segurança Pública**, v. 1, n. 4: p. 53-58, 1999.

RONCHI, C. C. **Sentido do trabalho: saúde e qualidade de vida.** Curitiba, Juruá, 2010.

SANT’ANNA, A. S.; KILIMNIK, Z. M.; MORAES, L. F. R. Antecedentes, origens e evolução do movimento em torno da Qualidade de Vida no Trabalho. In: SANT’ANNA, A.S.; KILIMNIK, Z. M. **Qualidade de Vida no Trabalho: abordagens e fundamentos.** Rio de Janeiro, Elsevier; Belo Horizonte: Fundação Dom Cabral, 2011.

SILVA NETO, S. A. **Cultura organizacional da polícia militar de Minas Gerais: uma revisão diagnóstica.** O Alferes, v. 13, n. 45: p. 13-69, 1997.

SOUSA FILHO, M. J.; NOCE, F.; ANDRADE, A. G. P.; CALIXTO, R. M.; ALBUQUERQUE, M. R.; COSTA, V. T. Avaliação da qualidade de vida de policiais militares. **Revista Brasileira Ciência e Movimento**, v. 23, n. 4, p. 159-169, 2015.

SOUSA, P. M. **Qualidade de vida no trabalho**: um diagnóstico avaliativo na área do 22ª BPM. RHM, v. 14, n. 1, 2015.

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

WESTLEY, W. A. Problems and solutions in the quality of working life. **Human Relations**, v. 32, n. 2: p. 113-123, 1979.