

POTENCIAL MOTIVADOR DO TRABALHO NA ESFERA ADMINISTRATIVA DA POLÍCIA MILITAR DE MINAS GERAIS

MÁRCIA CRISTINA TOCANTINS CAL ARCURI
Pós-Graduada em Gestão Estratégica de Pessoas
Universidade Federal de Juiz de Fora
marciacal_jf@hotmail.com

DÉBORA VARGAS FERREIRA COSTA
Doutoranda em Administração pela UNIGRANRIO e Mestre em Administração pela FGV
Professora Titular da Universidade Federal de Juiz de Fora
deboral@powermail.com.br

VICTOR CLÁUDIO PARADELA FERREIRA
Doutor em Administração pela FGV
Professor Titular da Universidade Federal de Juiz de Fora
victorclaudio@uol.com.br

MARCOS PAULO DO COUTO COSTA
Mestrando em Administração pela UFRRJ
mapcouto@yahoo.com.br

RESUMO

Este artigo aborda o tema Qualidade de Vida no Trabalho (QVT), que está centrado na satisfação e bem-estar dos funcionários. Trata-se de uma pesquisa com profissionais da área militar que atuam na área administrativa do 2º Batalhão de Polícia Militar de Minas Gerais. O objetivo foi analisar a realidade enfocada a partir do modelo teórico de QVT de Hackman e Oldham, verificando-se o nível de motivação no Trabalho a partir daqueles que o realizam. Foi utilizada a abordagem quantitativa, sendo que os dados foram coletados através de questionário estruturado. Os resultados foram analisados através da análise de conteúdo. Como resultado verificou-se que a maioria das profissionais não possui visão total do processo, representando um trabalho fragmentado, entretanto percebem seu trabalho como significativo e relevante.

Palavras-chave: Gestão de Pessoas, Motivação, Qualidade de Vida no Trabalho.

ABSTRACT

This study addresses the issue Quality of Life at work (QVT), which is centered in staff's satisfaction and welfare. It is a search with professionals from military area that work in the administrative area from Second Battalion of the Minas Gerais Military Police. The objective was to analyse the reality focused from the theoretical model of QVT from Hackman and Oldham, verifying the motivation level at work from those who do it. It was used the quantitative approach. Data were collected through structured questionnaire. The results were analyzed through content analyses. It was found that most professionals does not have full view of the process, representing a fragmented work, however they perceive their work as meaningful and relevant.

Key-words: People Management, Motivation, Quality of Life at Work.

1. INTRODUÇÃO

O tema da presente pesquisa é a motivação relacionada à qualidade de vida no trabalho (QVT). Os estudos sobre QVT mostram o ambiente de trabalho em diversas esferas, como pública e privada, instituições de ensino, comércio, indústrias, dentre outros; no caso dessa pesquisa é abordado um ambiente de esfera pública de um tipo de organização bem específica: a polícia militar.

A motivação humana tem sido uma das principais preocupações e desafios da gestão organizacional moderna, e várias teorias tentam explicar o sentido desta força misteriosa que leva as pessoas a agirem de forma a alcançarem seus objetivos. Anteriormente a QVT era um dos recursos utilizados na área de Recursos Humanos; hoje tem ciência de que ele é utilizado na parte estratégica de muitas organizações, e é objeto de estudo de diversos trabalhos.

A motivação dos seres humanos e a qualidade de vida no trabalho apresentam os desafios enfrentados por uma administração moderna a fim de alcançar objetivos que possam satisfazer essas necessidades. A partir do momento em que a preocupação com o bem estar das pessoas ganha espaço nas organizações, é possível buscar melhores resultados na busca de um ambiente de trabalho adequado para o desenvolvimento das atividades profissionais.

Na tentativa de mensurar o nível de motivação gerado pelo trabalho, Hackman e Oldham (1974) propõem um escore denominado “Potencial Motivador do Trabalho (PMT)”. Esse escore é parte integrante do instrumento *Job Diagnostic Survey* (Pesquisa de Diagnóstico do Trabalho) desenvolvido por Hackman e Oldham (1974). Tal modelo, utilizado nesse trabalho, foi escolhido a fim de determinar o PMT desses trabalhadores. Tal escolha se deu pelo fato da necessidade de utilização de uma ferramenta quantitativa que permitisse mensurar o quanto um trabalho pode proporcionar de motivação para aqueles que o executam.

O presente estudo tem como objetivo mensurar o nível de motivação em que se encontram os colaboradores da esfera administrativa pertencentes ao 2º Batalhão de Polícia Militar de Minas Gerais e suas seções. Através da pesquisa pretendemos encontrar qual o potencial motivador do trabalho desses funcionários.

Inicialmente, apresenta-se a evolução histórica e os principais conceitos acerca do tema qualidade de vida no trabalho. Num segundo momento, são destacados os modelos de qualidade de vida no trabalho e seus respectivos autores e a metodologia utilizada neste trabalho. Após essas apresentações, destacam-se os dados obtidos e suas respectivas análises. Na última seção, têm-se as conclusões a que o estudo permitiu que se chegasse.

2. EVOLUÇÃO HISTÓRICA E CONCEITOS

As primeiras pesquisas sobre o tema “Qualidade de Vida no Trabalho (QVT)” datam de 1950 com Erik Trist através da busca por um modelo que tratasse da relação entre indivíduo, trabalho e organização. O quadro 1 mostra como o campo de estudos acerca do assunto evoluiu segundo Fernandes (1996).

Para Veiga (2000), após a década de 1990, marcada por sucessivos processos de *downsizing*, reestruturação e reengenharia, verifica-se um aumento de pessoas trabalhando cada vez mais e com menos tempo para si mesmas.

Vasconcelos (2001) considera que a sociedade vive novos paradigmas de modos de vida dentro e fora da empresa, gerando, em consequência, novos valores e demandas de Qualidade de Vida no Trabalho.

Segundo Walton (1973), um dos principais autores desse tema, a expressão qualidade de vida no trabalho vem sendo utilizada para descrever valores ambientais e humanos,

negligenciados pelas sociedades industriais em favor do avanço tecnológico, da produtividade e do crescimento econômico.

Quadro 1: Evolução do conceito de QVT

CONCEPÇÕES EVOLUTIVAS DO QVT	CARACTERÍSTICAS OU VISÃO
1. QVT como uma variável (1959 a 1972)	Reação do indivíduo ao trabalho. Era investigado como melhorar a qualidade de vida no trabalho para o indivíduo.
2. QVT como uma abordagem (1969 a 1974)	O foco era o indivíduo antes do resultado organizacional; mas, ao mesmo tempo, tendia a trazer melhorias tanto ao empregado como à direção.
3. QVT como um método (1972 a 1975)	Um conjunto de abordagens, métodos ou técnicas para melhorar o ambiente de trabalho e tornar o trabalho mais produtivo e mais satisfatório. QVT era vista como sinônimo de grupos autônomos de trabalho, enriquecimento de cargo ou desenho de novas plantas com integração social e técnica.
4. QVT como um movimento (1975 a 1980)	Declaração ideológica sobre a natureza do trabalho e as relações dos trabalhadores com a organização. Os termos “administração participativa” e “democracia industrial” eram frequentemente ditos como ideais do movimento de QVT.
5. QVT como tudo (1979 a 1982)	Como panacéia contra a competição estrangeira, problemas de qualidade, baixas taxas de produtividade, problemas de queixas e outros problemas organizacionais.
6. QVT como nada (futuro)	No caso de alguns projetos de QVT fracassarem no futuro, não passará de um “modismo” passageiro.

Fonte: Fernandes (1996)

São diversos, portanto, os conceitos e autores que tratam do tema qualidade de vida. Para a Organização Mundial de Saúde (OMS), qualidade de vida é a percepção do indivíduo de sua posição na vida no contexto da cultura e sistema de valores nos quais ele vive e em relação a seus objetivos, expectativas, padrões e preocupações (THE WHOQOL GROUP, 1995).

Ayres (2000) entende a QVT como sendo o resultado de uma mistura de dimensões básicas da ocupação, que geram estados psicológicos resultando em distintos estados de motivação e satisfação e em diversos tipos de atitudes e condutas nos sujeitos ligados às organizações.

Ainda de acordo com Ayres (2000), a QVT é uma concepção abrangente e dedicada às condições de vida no trabalho, englobando o bem-estar, a garantia de saúde e a segurança física, mental e social, além do preparo para trabalhar com confiança e bom aproveitamento de suas capacidades.

Mendes e Ferreira (2004, p. 3) entendem Qualidade de Vida no Trabalho como:

Um produto de ações individuais e coletivas que buscam instaurar nas organizações um contexto de produção de bens e serviços no qual as condições, a organização e as relações sociais de trabalho são fontes predominantes de bem - estar para seus protagonistas no exercício de suas tarefas.

O conjunto de ações de uma organização que envolve a implantação de melhorias e inovações gerenciais e tecnológicas no ambiente de trabalho é considerado por França (1997) como sendo Qualidade de Vida no Trabalho. Para a autora, a QVT só ocorre quando se olha a

empresa e as pessoas como um todo, com uma visão integrada, e não o ser humano dividido em partes. Outros autores como Maximiano (2000) e Vasconcelos (2001) reforçam essa ideia de visão holística, o que eles chamam de enfoque biopsicossocial.

Para Davis e Newstrom (2001), QVT quer dizer os pontos favoráveis e desfavoráveis de um ambiente de trabalho para as pessoas. Ou seja, qualidade de vida no trabalho tenta criar uma relação harmoniosa entre empregado e empregador em um ambiente que seja favorável para ambos.

O objetivo central da QVT, para Vieira (1990), é gerar uma organização mais humanizada para, assim, obter uma relação cooperativa entre o capital e o trabalho.

De acordo com Quirino e Xavier (1987), QVT é uma ligação direta com as condições em que trabalham os empregados de uma empresa e com a satisfação das necessidades do homem levando-se em consideração os aspectos de satisfação no cargo e trabalho humanizado.

O entendimento de Rodrigues (2011) sobre o termo QVT é que ele é a resultante direta da combinação de diversas dimensões básicas da tarefa e de outras dimensões não dependentes diretamente da tarefa, capazes de produzir motivação e satisfação em diferentes níveis, além de resultar em diversos tipos de atividades e condutas dos indivíduos pertencentes a uma organização.

Por meio dos conceitos de QVT vistos, percebe-se que o foco é o bem estar do funcionário.

3. MODELO DE QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO (QVT)

A literatura registra vários modelos relativos à qualidade de vida no trabalho como os apresentados por Richard Walton (1973), William Westley (1979), Keith Davis e William Werther (1983), Nadler e Lawler (1983), Huse e Cummings (1985) e Hackman e Oldham (1975), dentre outros pesquisadores do tema.

O modelo de Walton, segundo Mônaco e Guimarães (2000, p.75), têm como objetivo dar origem a uma organização mais humanizada onde o trabalho possa ser desempenhado com responsabilidade e autonomia, o trabalhador tenha conhecimento de seu desempenho, com tarefas adequadas a seu cargo, uma variedade de atividades e a valorização de seu trabalho juntamente com seu desenvolvimento pessoal. Ele entendeu que deveriam ser observados aspectos como: a compensação justa e adequada, a segurança e saúde nas condições de trabalho, oportunidade imediata para a utilização e desenvolvimento da capacidade humana, oportunidade futura para crescimento contínuo e garantia profissional, integração social na organização de trabalho, constitucionalismo na organização do trabalho, o trabalho e o espaço total da vida e a relevância social da vida no trabalho.

Para Medeiros e Oliveira (2011), o modelo elaborado por Westley (1979) está baseado em quatro fatores, os quais apresentam estreita ligação com a qualidade de vida no trabalho, a saber: político, econômico, psicológico e sociológico. A junção desses fatores no âmbito individual ou social pode determinar situações de injustiça, insegurança, alienação e anomia, que representa a falta de leis e regulamentos.

De acordo com Werther e Davis (1983), a Qualidade de Vida no Trabalho pode ser influenciada por 3 fatores. Os organizacionais são formados por elementos sociais, comportamentais, tecnológicos, culturais, econômicos e governamentais. Os fatores comportamentais são compostos por necessidades de recursos humanos, motivação e satisfação. O último fator é o organizacional, sendo constituído por propósitos, objetivos, organização, departamentos e cargos.

Segundo Nadler e Lawler (1983), a QVT está fundamentada em quatro aspectos que à medida que forem incrementados haverá uma melhoria na QVT: participação dos funcionários nas decisões, reestruturação do trabalho através do enriquecimento de tarefas e de grupos autônomos de trabalho, inovação no sistema de recompensas para influenciar o clima organizacional e melhoria no ambiente de trabalho quanto a condições físicas e psicológicas, horários de trabalho, etc.

Na visão de Huse e Cummings, os programas de qualidade de vida no trabalho só terão validade se contarem com a participação dos trabalhadores; possuírem projeto de cargos de acordo com suas necessidades; estiverem atentos a um maior equilíbrio entre salários e status funcional; perseguirem sempre melhores condições de trabalho, representadas, principalmente, pelo aumento da autonomia nos grupos de trabalho, adequações em equipamentos e maquinários e a flexibilização de horários (SANT'ANNA; KILIMINK; MORAES, 2011). Na opinião de Rodrigues (2011), para Huse e Cummings, a qualidade de vida no trabalho está intimamente ligada às pessoas, ao trabalho e à organização e foca "a preocupação com o bem-estar do trabalhador e com a eficácia organizacional e a participação dos trabalhadores nas decisões e problemas do trabalho" (RODRIGUES, 2011, p. 90).

Nesta pesquisa em particular, foi utilizado o modelo de Hackman e Oldham (1975) para Qualidade de Vida no Trabalho. Esse modelo baseia-se na ideia de que as características das tarefas são responsáveis pela promoção de três estados psicológicos críticos: significância percebida, responsabilidade percebida e conhecimentos dos resultados do trabalho. A presença desses três estados levaria à motivação do indivíduo, e conseqüentemente, em uma melhoria na qualidade de vida desses indivíduos.

Esses estados psicológicos fazem parte da chamada motivação interna, segundo Caixeta (2003), ou seja, são compostos por fatores internos e não externos como por exemplo o caso do salário e os elogios feitos pelo chefe. Ainda de acordo com a autora:

- Significância percebida: a pessoa precisa perceber seu trabalho como importante de acordo com os valores que ela concebe;
- Responsabilidade percebida: a pessoa deve acreditar que ela é responsável pelo resultado de seus esforços;
- Conhecimento dos resultados: é fundamental que a pessoa verifique se o resultado de seu trabalho é satisfatório.

De acordo com Schirrmester (2006), se os três estados psicológicos estiverem presentes, a pessoa tenderá a se sentir bem consigo mesma ao desenvolver uma boa performance no trabalho e, ainda, procurará manter o desempenho para prolongar essa satisfação; para a autora isso seria a motivação interna.

Os autores propuseram o Modelo das Dimensões Básicas da Tarefa, onde os resultados pessoais e de trabalho são obtidos através da presença de estados psicológicos críticos, que por sua vez estão interligados com as dimensões da tarefa. Estes estados são: significância percebida, responsabilidade percebida e conhecimento do resultado.

A significância percebida é o nível em que o trabalho é percebido pelo indivíduo como sendo valioso e significativo. A responsabilidade percebida é a percepção que o sujeito tem sobre o resultado da execução do seu trabalho. O conhecimento do resultado refere-se ao conhecimento por parte de quem executa a atividade, ou seja, os indivíduos estarão motivados se estiverem realizando uma tarefa que considerem significativa, pela qual ele é responsável (HACKMAN et al., 1975).

Para Hackman e Oldham (1975), as dimensões da tarefa incluem a variedade de habilidades; a identidade da tarefa; o significado da tarefa; a autonomia e o *feedback*. Para Vieira (1996), as dimensões e as características do cargo consideradas determinantes da

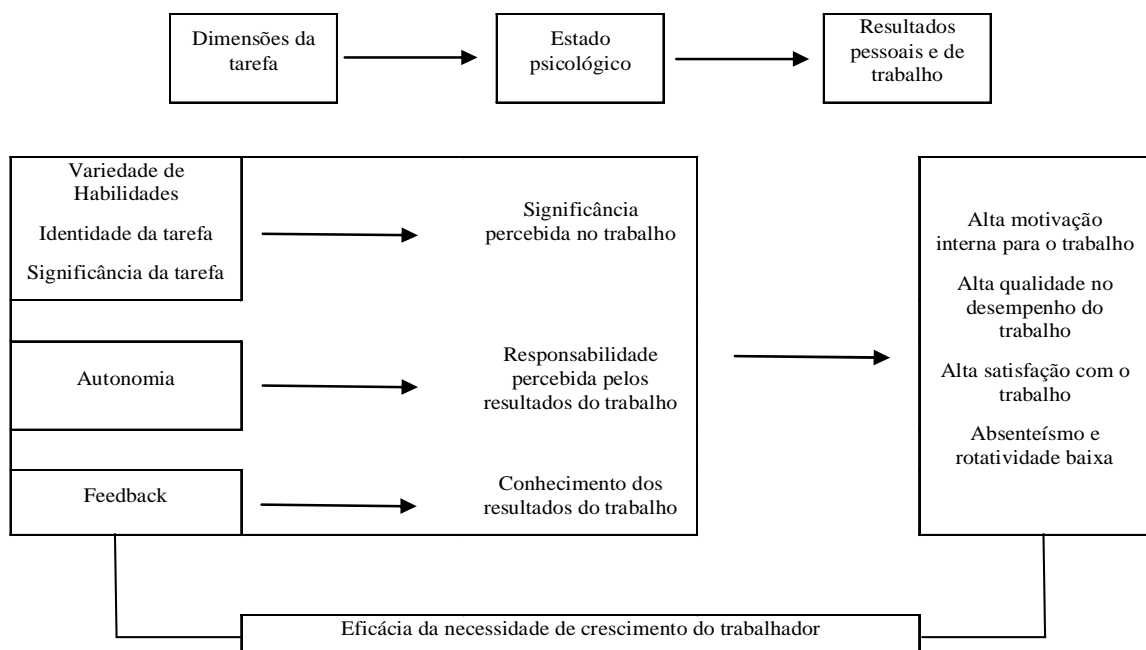
qualidade de vida no trabalho são sistematizadas por serem capazes de oferecer as recompensas intrínsecas e dessa forma proporcionar satisfação aos indivíduos e auto motivá-los para as tarefas.

Sendo assim, tem-se:

- **Variedade de Habilidades:** grau em que a tarefa exige variedade de diferentes atividades para chegar ao final, envolvendo o uso de diferentes talentos e habilidades do trabalhador, evitando, inclusive, a monotonia;
- **Identidade da Tarefa:** 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. Pode também ser considerada como à quantidade de oportunidades que o trabalho oferece à pessoa para que ela realize sua tarefa na totalidade, conhecendo então, os resultados de seu trabalho;
- **Significado da Tarefa:** grau em que a tarefa exerce um impacto substancial nas vidas ou no trabalho de outras pessoas, na organização ou fora dela, ou seja, o grau de relevância social do trabalho, além da sua capacidade de atingir os objetivos da organização, satisfazer o cliente ou realizar pessoalmente o próprio trabalhador;
- **Autonomia:** grau no qual a tarefa fornece liberdade e independência ao trabalhador para programar e determinar os procedimentos a serem usados na sua execução. Assim, quando os resultados do seu trabalho surgem, a pessoa percebe os efeitos de seus esforços e iniciativas, não apenas colocando-as na dependência de instruções que, eventualmente, lhe foram passadas;
- **Feedback:** grau pelo qual o desempenho da tarefa resulta na obtenção direta e clara, pelo trabalhador, de informação sobre a efetividade de seu desempenho e pelo qual o trabalhador recebe informações claras sobre seu desempenho, advindas de seus superiores ou colegas.

Detoni (2001) explica o modelo de Hackman e Oldham a partir da estrutura desenvolvida por esses autores:

Figura 1: Dimensões Essenciais do Trabalho e Resultados Pessoais



Fonte: Hackman et al (1975).

De acordo com a figura 1, constata-se que nas dimensões da tarefa aparecem cinco atributos para a satisfação do trabalho. Os autores base desse estudo consideram as características da tarefa do indivíduo como viabilizadoras de satisfação, e que a motivação ocorre através dos estados psicológicos críticos.

Os autores ainda sugeriram a criação de um fator denominado potencial motivador (PM) que seria uma medida de análise de um determinado trabalho em termos destas cinco dimensões. A análise desses autores se restringe ao enriquecimento do cargo, sendo este considerado como fonte de satisfação e motivação. Caixeta (2003) adverte que fatores como ambiente de trabalho, relações inter-pessoais, leis trabalhistas, entre outros, não recebem uma dimensão significativa na avaliação da QVT.

Deve-se também atentar que, apesar dos trabalhos de Hackman e Oldham considerarem as variáveis de conteúdo dos cargos como principais determinantes na satisfação do trabalho, é necessário reconhecer a importância do contexto, destacando variáveis como a segurança no trabalho, a compensação financeira e o ambiente social.

As três primeiras dimensões, variedade de habilidade, identidade da tarefa, e significado da tarefa contribuem para uma significação do emprego para o trabalhador. A quarta, autonomia, leva o trabalhador a experimentar o sentido da responsabilidade em seu trabalho. A quinta, feedback, traz ao trabalhador o conhecimento dos seus resultados.

O potencial motivador do trabalho é um determinado através da média aritmética entre os escores das dimensões Variedade da Tarefa, Identidade da Tarefa e Significância da Tarefa, seguido de uma multiplicação pelos escores das dimensões Autonomia e Feedback, obtendo assim um escore que determina o nível de motivação proporcionado por um trabalho.

4. METODOLOGIA

A pesquisa cujos resultados estão aqui apresentados caracteriza-se como um estudo descritivo, que teve como objetivo geral medir o potencial motivador do trabalho dos trabalhadores da esfera administrativa da PMMG, podendo também ser considerada um estudo de caso. Conforme metodologia estudada por Gil (2008), as pesquisas descritivas possuem como objetivo a descrição das características de uma população, fenômeno ou de uma experiência.

As estratégias utilizadas foram quantitativas, na medida em que se buscou quantificar os dados e generalizar os resultados da amostra para a população-alvo, através de análises estatísticas. De acordo com Richardson (1989), este método caracteriza-se pelo emprego da quantificação, tanto nas modalidades de coleta de informações, quanto no tratamento dessas através de técnicas estatísticas, desde as mais simples até as mais complexas.

Como instrumento da coleta de dados foi utilizada a aplicação de questionário uma vez que é uma técnica estruturada, que pode ser aplicada simultaneamente a um grande número de pessoas, garantindo a comparabilidade dos dados, a velocidade, a precisão do registro e a facilidade no processamento dos dados (MALHOTRA, 2001). De acordo com o autor os dados obtidos são confiáveis porque as respostas são limitadas às alternativas mencionadas. Para ele o uso de perguntas fixas e reduz a variabilidade dos resultados que pode ser causada pelas diferenças entre os entrevistados.

Segundo Gil (1999), questionário é uma técnica de investigação composta por um número mais ou menos elevado de questões apresentadas por escrito às pessoas, tendo por objetivo o conhecimento de opiniões, crenças, sentimentos, interesses, expectativas, situações vivenciadas etc. O mesmo autor aponta como vantagens de aplicação de método pontos como garantia de anonimato das respostas e a não exposição dos pesquisadores à influência das opiniões e do aspecto pessoal do entrevistado.

O questionário foi dividido em 2 partes. A primeira foi composta por 5 questões fechadas, com respostas baseadas em uma escala de Likert com sete graus, cujo objetivo principal foi avaliar o trabalho em si. Cada dimensão do trabalho é contemplada com uma questão disposta na forma interrogativa, fazendo com que a Parte 1 do instrumento proposto por Hackman e Oldham (1975) apresente a configuração conforme figura 2:

Figura 2: Exemplo de questão e escala de respostas da Parte 1

1.1. Qual é o nível de autonomia existente em seu trabalho? Isso é, até que ponto lhe é permitido decidir a maneira de realizar suas tarefas?						
1	2	3	4	5	6	7
Muito pouco: o trabalho não me dá oportunidade de dizer quando e como ele deve ser feito.		Moderadamente: muitas coisas são padronizadas e não estão sob meu controle, mas posso tomar algumas decisões sobre o meu trabalho.			Total: tenho quase completa responsabilidade para decidir como e quando o trabalho deve ser feito.	

Fonte: Pedroso, B., Pilatti, L. A., et al (2010)

A segunda é composta por 10 afirmações relacionadas às cinco Dimensões Essenciais do Trabalho também seguindo o modelo de Likert, onde o indicador “1” representa discordância total, o “4” representa uma indecisão e o “7” representa concordância total. Cada dimensão é representada por dois itens, de forma que um item de cada dimensão está disposto em escala de respostas normal e o outro item está disposto em escala de respostas invertida.

A Parte 2 é composta por 10 questões afirmativas, e assim como na primeira parte, somente os valores mínimo, médio e máximo recebem atribuições. Conforme contido na figura 3:

Figura 3: Exemplo de questão e escala de respostas da Parte 2

2.1. Meu trabalho exige que eu utilize diversas habilidades complexas ou de alto nível.						
1	2	3	4	5	6	7
Não concordo de modo algum.		Às vezes concordo, e às vezes não concordo.			Concordo inteiramente.	

Fonte: Pedroso, B., Pilatti, L. A., et al (2010)

As questões da parte 1 do modelo utilizado são mais específicas e diretas. Nas questões da parte 2, percebe-se uma semelhança em relação aos dois itens pertencentes a mesma dimensão. Na tentativa de diferenciá-los, sem que estes assumam sentidos distintos, Hackman e Oldham (1975) propuseram a inversão da escala de respostas em um dos itens de cada dimensão.

A escala de respostas do tipo Likert de sete alternativas foi mantida. A ordem das questões também não foi alterada. As questões cuja escala de respostas é invertida, não sofreram alteração. A preservação das características do instrumento original faz com que o cálculo do escore do Potencial Motivador do Trabalho seja realizado exatamente conforme fora proposto por Hackman e Oldham (1974).

O cálculo dos escores das dimensões do trabalho é realizado através da média aritmética simples entre as três questões que compõem cada dimensão. É preciso inverter as questões cuja escala de respostas é invertida (Q7, Q9, Q11, Q13 e Q15). Já o Potencial Motivador de Trabalho (PMT) pode ser calculado pela seguinte fórmula:

$$PMT = \frac{Q3 + Q6 + \downarrow Q9}{3} + \frac{Q2 + \downarrow Q7 + Q12}{3} + \frac{Q4 + Q10 + \downarrow Q15}{3} \times \frac{Q1 + \downarrow Q11 + Q14}{3} \times \frac{Q5 + Q8 + \downarrow Q13}{3}$$

O PMT indica o grau em que o trabalho é significativo, ou seja, o quanto fomenta a responsabilidade e promove o conhecimento dos resultados. Desenvolvendo a fórmula e realizando as inversões necessárias, têm-se que o maior escore possível é 343 e o mínimo é 1. De acordo com Hackman e Oldham (1974) o valor 125 é um ponto de referencia, onde valores iguais ou superiores são considerados satisfatórios e inferiores, insatisfatórios.

Para o cálculo dos escores e tabulação dos dados, foi utilizado o *software* Microsoft Excel, onde os cálculos e gráficos são realizados de forma automatizada.

O potencial motivador objetivo de um trabalho não causa aos empregados, que nele desempenham suas atividades, motivação interna, bom desenvolvimento das suas funções ou satisfação experimentada no trabalho. Ao contrário, um trabalho que está com o PPM alto somente criará condições para que o trabalhador, ao desempenhar bem sua função, provavelmente experimente um estado de reforço dessa situação. As características do trabalho, então, servem somente para estabelecer o cenário para fomentar a motivação interna.

O questionário foi aplicado aos militares, mais precisamente, aos que ocupam cargo administrativo dentro do 2º Batalhão de Polícia Militar de Minas Gerais (2º BPM MG) e suas seções, num total de 36, dos quais apenas 1 não foi respondido.

O mesmo foi aplicado em diferentes datas e horários, previamente agendados com o responsável por cada seção e autorizados pelo Comandante do 2º BPM MG, o tenente coronel Renato Sampaio Preste. Foi disponibilizado para cada respondente um período de até 30 minutos para o preenchimento do questionário.

Figura 4: Identificação do respondente

Faixa etária:			Tempo de atuação na Área Administrativa da PMMG		
<input type="checkbox"/>	Menor ou igual a 25 anos	<input type="checkbox"/>	Entre 26 e 30 anos	<input type="checkbox"/>	Menor ou igual a 5 anos
<input type="checkbox"/>	Entre 36 e 40 anos	<input type="checkbox"/>	Entre 41 e 45 anos	<input type="checkbox"/>	Entre 6 e 10 anos
<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	Maior ou igual a 46 anos	<input type="checkbox"/>	Entre 11 e 15 anos
<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	Entre 16 e 20 anos
<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	Entre 21 e 25 anos
<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	Maior ou igual a 26 anos
Tempo de atuação na PMMG			Local de Trabalho		
<input type="checkbox"/>	Menor ou igual a 5 anos	<input type="checkbox"/>	Entre 6 e 10 anos	<input type="checkbox"/>	2º BPM
<input type="checkbox"/>	Entre 16 e 20 anos	<input type="checkbox"/>	Entre 21 e 25 anos	<input type="checkbox"/>	70º CIA
<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	30º CIA
<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	31º CIA
<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	135º CIA
<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	Outro
Sexo :					
<input type="checkbox"/>	Masculino	<input type="checkbox"/>	Feminino		

Fonte: Elaborado pelos autores

Como forma de uma melhor análise dos dados, mas mantendo o sigilo de identificação do respondente foi solicitado o preenchimento dos seguintes campos conforme apresentado na figura 4.

6. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS DA PESQUISA

A população investigada foi o 2º Batalhão de Polícia Militar de Minas Gerais (2º BPM MG) localizado na cidade de Juiz de Fora. Participaram da pesquisa os militares que trabalham em funções administrativas das companhias e seções pertencentes a esse batalhão.

Do total de respondentes, 88,6 % são do sexo masculino e 11,4 % são do sexo feminino. Com relação à faixa etária, 77,14 % tem entre 26 e 40 anos. No que diz respeito ao tempo de atuação na PMMG, 45,45 % possuem entre 6 e 10 anos e 72,73 % possuem no máximo 5 anos de atuação na área administrativa da PMMG. A aplicação dos questionários aos policiais participantes da pesquisa aconteceu em diversos momentos, em locais e horários pré-determinados pelo Comandante do 2º BPM MG e comandantes responsáveis pelas Companhias participantes.

Na tabela 1 são apresentadas informações estatísticas das Dimensões Essenciais do Trabalho e do Potencial Motivador do Trabalho.

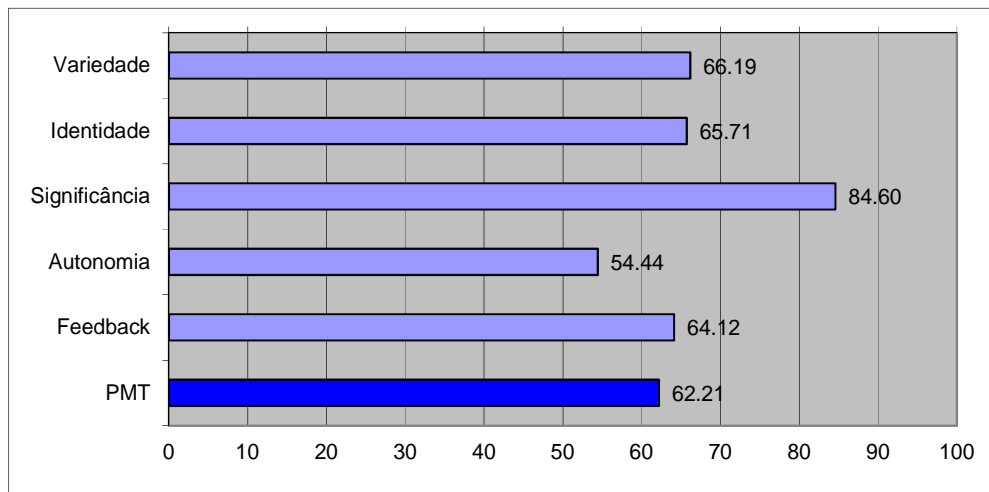
Tabela 1: Estatística Descritiva das Dimensões Essenciais de Trabalho e do Potencial Motivador do Trabalho

Dimensão	Média	Desvio Padrão	Coefficiente Variação	Mínimo	Máximo	Amplitude
Variedade	4.971	0.958	19.267	2.667	6.667	4.000
Identidade	4.943	0.982	19.863	3.000	7.000	4.000
Significância	6.076	1.100	18.101	2.667	7.000	4.333
Autonomia	4.267	1.099	25.758	2.000	6.000	4.000
Feedback	4.848	0.930	19.186	3.000	7.000	4.000
PMT (0-100)	62.209	10.675	17.160	44.643	83.230	38.588

Fonte: Dados da pesquisa

A figura 5 apresenta as médias das Dimensões Essenciais de Trabalho e do Potencial Motivador do Trabalho, na escala centesimal.

Figura 5: Média das Dimensões Essenciais de Trabalho e do Potencial Motivador do Trabalho



Fonte: Dados da pesquisa

Considerando primeiramente o PMT, o qual, de acordo com as propostas de Hackman e Oldham, será classificado como satisfatório se os escores forem superiores a 125 pontos, ou seja, superior a 66,67% da pontuação máxima (em escala centesimal) – as pontuações apresentadas indicam que o trabalho não é significativo.

Desta forma, o trabalho focado nas cinco dimensões sugere que ele não é motivador. Observa-se na tabela 2 que 68,57% (24 registros) não atingiram individualmente o escore aceitável.

Dos cinco locais de aplicação dos questionários, a 30ª CIA possui 66,67% de seus militares com PMT satisfatório e o 2º BPM o local com maior número de respondentes com PMT insatisfatório, 81,82%. O menor PMT encontrado pertence ao 2º BPM enquanto que o maior pertence a 30ª CIA.

Verifica-se ainda que das dimensões da tarefa expostas, a significância é a que obteve maior pontuação, 84,6%. A significância da tarefa refere-se ao grau de impacto que o trabalho e um indivíduo têm sobre a vida de outras pessoas; assim sendo, observa-se que os militares pesquisados percebem seu trabalho como importante. Podemos inferir que essa significância pode estar relacionada com os novos valores que estão surgindo de QVT conforme Vasconcelos (2001).

Herzberg (1964) diz que os fatores motivadores ligam-se à função e conteúdo do cargo, como capazes de satisfazer o trabalhador. Isso quer dizer que, na pesquisa realizada com os militares que trabalham no 2º Batalhão de Polícia Militar de Minas Gerais e suas seções, ao considerarem a significância do seu trabalho realizado com a maior expressão motivacional, demonstrada na estatística, pode-se entender que eles sentem-se motivados pelas atividades desafiadoras e estimulantes do cargo que ocupam.

Tabela 2: Escores das Dimensões Essenciais de Trabalho e do Potencial Motivador do Trabalho

N	Dimensões Essenciais do Trabalho					PMT (0-100)
	Variedade	Autonomia	Identidade	Feedback	Significância	
1	4.33	3.67	4.33	4.33	6.67	55.51
2	5.00	6.00	6.00	5.00	7.00	77.44
3	6.33	4.00	5.00	5.00	7.00	66.04
4	5.67	5.67	5.33	6.33	7.00	83.23
5	6.33	4.67	4.00	5.67	6.67	71.86
6	6.33	5.00	5.00	6.67	6.67	80.80
7	5.00	4.00	4.00	5.00	2.67	54.48
8	5.00	4.67	3.33	5.00	6.33	64.16
9	4.67	3.33	4.33	3.67	4.67	46.98
10	4.33	4.00	4.33	5.33	6.00	61.79
11	4.67	3.33	5.67	4.67	7.00	57.99
12	5.00	5.33	4.00	4.33	6.00	64.51
13	4.00	2.00	6.00	4.67	6.00	44.64
14	5.00	2.00	6.67	5.67	6.33	51.36
15	6.67	4.33	5.67	4.33	7.00	65.77
16	5.33	4.67	5.33	6.33	6.67	75.80
17	5.33	5.00	5.67	5.33	6.67	73.25
18	4.00	3.67	4.00	4.33	5.33	52.22
19	4.00	4.33	4.33	4.33	4.67	55.56
20	2.67	4.67	4.67	3.00	4.67	47.10
21	6.00	5.00	5.00	5.67	7.00	75.66
22	4.67	2.33	4.00	7.00	7.00	56.70
23	4.33	3.67	3.67	4.00	4.67	49.27
24	4.33	2.67	3.00	4.33	7.00	46.80
25	4.33	5.67	6.00	5.33	5.00	72.76
26	3.33	5.67	7.00	3.67	7.00	65.55
27	5.33	4.67	5.67	6.00	6.33	74.15
28	4.67	4.00	5.00	4.33	5.00	56.54
29	4.33	5.67	5.67	4.00	5.33	64.58
30	6.33	5.33	4.33	4.00	6.33	65.74

N	Dimensões Essenciais do Trabalho (continuação)					PMT (0-100)
	Variedade	Autonomia	Identidade	Feedback	Significância	
31	4.00	4.00	4.67	4.33	3.67	52.43
32	6.00	5.67	7.00	3.67	7.00	69.57
33	6.33	2.33	5.33	5.00	7.00	52.86
34	6.00	4.33	4.67	5.33	7.00	69.06
35	4.33	4.00	4.33	4.00	6.33	55.15
Média	4.97	4.27	4.94	4.85	6.08	62.21

Fonte: Dados da pesquisa

A significância é mais percebida entre as mulheres, com média de respostas igual a 6,5 (em escala Likert) e entre os respondentes com idade igual ou superior a 46 anos, 6,83.

Em relação à autonomia, que obteve a menor pontuação, 54,44%, não é considerada satisfatória, de acordo com a pontuação do instrumento que mede o Potencial Motivador do Trabalho. Isso significa que os militares não se sentem com autonomia para planejarem e executarem suas tarefas. Constatou-se uma maior autonomia do trabalho nos respondentes entre 6 e 20 anos de atuação na PMMG e pertencentes ao sexo masculino.

Funcionários com perfil de dependência para muitas decisões e com baixo nível de atitude estão fadados (temporariamente, se assim o desejarem) a uma reduzida carga de motivação, haja vista se cobrarem de forma limitada, permanecendo na zona de conforto. A motivação tem estreita relação com a pressão exercida pela cobrança. Quanto mais houver acomodação e dependência por parte do trabalhador, mais ele estará sensível aos causados pela desmotivação que se instala.

As três dimensões com pontuações intermediárias, variedade, identidade e feedback, registraram as seguintes pontuações respectivamente: 66,19%, 65,71% e 64,12%.

As três dimensões com pontuações intermediárias, variedade, identidade e feedback, registraram as seguintes pontuações respectivamente: 66,19%, 65,71% e 64,12%.

Com relação à variedade, esta demonstra o quanto uma tarefa envolve a utilização de diferentes habilidades e talentos, relacionando-se com o enriquecimento das tarefas. No caso da pesquisa em questão, verifica-se que há uma baixa possibilidade de capacidades e habilidades dos militares que trabalham em funções administrativas.

A variável identidade trata do quanto à tarefa requer que seja concluído um conjunto identificável do trabalho, sendo este executado do início ao fim. Segundo Caixeta (2003), diz respeito às oportunidades que o trabalho oferece à pessoa para que ela realize seu trabalho na totalidade, conhecendo assim, os resultados do seu trabalho.

Apesar de na maioria dos casos os indivíduos possuem identidade com a tarefa caso conheçam e executem as tarefas do início até o resultado final, aqueles com elevada necessidade de autorrealização possuem maior necessidade de ter acesso a todo o fluxo do trabalho e os resultados que dele se originaram; e quando isso não acontece, muitas vezes, gera frustração, acarretando uma desmotivação.

O *feedback* é um dos fatores geradores do enriquecimento do trabalho, e no caso da presente pesquisa, o resultado apurado indica que as pessoas não recebem informações suficientes acerca da eficácia de seu trabalho, seja por parte de um colega, chefe ou outro superior. A importância da relação entre a motivação e o *feedback* depende de colaboradores que possuem metas e objetivos profissionais específicos e que buscam desenvolver suas competências técnicas ou comportamentais afim de alcançar resultados positivos.

Os processos de *feedback* contribuem de forma decisiva no contexto organizacional, pois fornecem aos colaboradores informações precisas e pontuais sobre como suas atitudes e desempenhos estão colaborando ou não para a obtenção dos resultados organizacionais. O

feedback positivo irá provocar um aumento significativo na motivação dos colaboradores para a realização de suas atividades, na medida em que estes estarão conscientes da importância de suas performances, não apenas para a equipe, mas para o cumprimento da estratégia organizacional (Leme, 2007; Williams, 2005; Walle & Cummings, 1997).

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este artigo foi elaborado a fim de analisar a qualidade de vida no trabalho dos policiais militares que exercem funções administrativas das companhias do 2º Batalhão de Polícia Militar de Minas Gerais e, a partir, desse estudo, propor no futuro um estudo mais avançado para a criação de um modelo de QVT para essas organizações.

O caminho teórico percorrido demonstrou que a QVT necessariamente relaciona-se com a percepção do trabalhador a respeito desse tema. Também ficou evidente a estreita relação entre a percepção da QVT e a motivação que os profissionais sentem para ir trabalhar.

O desenvolvimento desta pesquisa teve como objetivo verificar a percepção dos militares a respeito de motivação no trabalho.

Com relação ao instrumento utilizado para o levantamento de dados, o PMT refere-se a uma metodologia que verifica a motivação das pessoas com relação ao seu trabalho.

Houve uma boa receptividade dos respondentes em participar de uma investigação que eles pudessem expressar sua percepção em torno da temática pesquisada, apesar de haver certo receio entre alguns acerca do sigilo da pesquisa.

É importante destacar que o PMT geral não atingiu o esperado e, portanto algo se há de fazer. A única variável que apresenta PMT satisfatório é a significância das tarefas realizadas no trabalho, ou seja, esses militares percebem o grau de impacto, substancial e perceptível, do seu trabalho sobre a vida das outras pessoas. Esse fato pode estar diretamente relacionado com o grau de relevância social desse tipo de profissão. As variáveis variedade, identidade, autonomia e *feedback* ficaram abaixo do desejável, sendo autonomia a com pior resultado, 54,44%.

De acordo com o estudo proposto, não verificou-se um ambiente onde destaca-se a motivação no trabalho; ao contrário, a maior parte dos respondentes encontra-se, segundo o modelo, desmotivada.

Torna-se necessário um maior aprofundamento dessas e de outras variáveis relacionadas a qualidade de vida no trabalho, a fim de garantir o bem-estar, a saúde e a segurança física, mental e social desses profissionais; fatores estes, relacionados com a motivação no trabalho. Conforme o autor, a qualidade de vida está relacionada ao preparo para trabalhar com confiança e o melhor aproveitamento da capacidade de cada um; para isso precisa-se de uma maior exploração de todas as dimensões essenciais do trabalho.

Nota-se que não existe uma preocupação da organização em relação à motivação dos funcionários nos serviços públicos, já que a consideram alheia ao serviço. Dando-nos a ideia de como atua o funcionalismo público, com suas gerências tradicionais e a não valorização dos servidores.

Um dos caminhos para se aumentar esse nível de motivação é criando um ambiente em que as pessoas tenham liberdade para propor suas ideias, serem ouvidos e mostrar suas competências. Esse local deve ser propício para que elas tenham autonomia para mostrarem seu potencial, afim de que não se sintam inibidas.

A possibilidade de relacionar motivação no trabalho com o perfil de cada colaborador permite com que estudos futuros consigam aprofundar os principais fatores motivadores do trabalhador e o que fazer para melhorar a motivação nas organizações, conseqüentemente, a qualidade de vida desses colaboradores.

REFERÊNCIAS

AYRES, K. V. Qualidade de vida no trabalho e qualidade de vida: uma proposta integradora. **Revista da Universidade Estadual da Paraíba**, Campina Grande, ano VIII, n. 1, p. 2-4, jun. 2000.

CAIXETA, C. M. M. P. **A Psicodinâmica do trabalho em uma organização comercial com contexto de QVT**. 2003. Dissertação (Mestrado em Psicologia) – Universidade Católica de Goiás, Goiânia, 2003.

DETONI, D. J. **Estratégias de avaliação da QVT: estudos de caso em agroindústrias**. 2001. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – UFSC, Florianópolis, 2001.

FRANÇA, A. C. L. **Qualidade de vida no trabalho: conceitos, abordagens, inovações e desafios nas empresas brasileiras**. Revista brasileira de medicina psicossomática, Rio de Janeiro, v. 1, n. 2, p. 79-80, abr.-mai.-jun. 1997.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas em pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

HACKMAN, J. R.; OLDHAM, G. R. **The job diagnostic survey: an instrument for the diagnosis of jobs and the evaluation of job redesign projects**. Technical report n. 4, Department of Administrative Sciences of Yale University, may, 1974.

HACKMAN, J. R.; OLDHAM, G. R. **Development of the job diagnostic survey**. Journal of applied psychology, East Lansing, v. 60, n. 2, p. 159-170, apr. 1975.

HACKMAN, J. Richard; *et al.* **A new strategy for job enrichment**. California Management Review, v. 17, n. 4, 1975.

HERZBERG, F. **Hygiene Concess and Problems of Manpower**. Personal Administration, 27 (1): p. 3-7, January/February, 1964.

LEME, R. **Feedback para resultados na gestão por competências pela avaliação 360°: guia prático para gestores do “dar e receber”: feedback e a transformação em resultados**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2007.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MAXIMIANO, Antônio César Amaru. **Teoria geral da administração: da escola científica à competitividade na economia globalizada**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MEDEIROS, Jássio Pereira de; OLIVEIRA, José Arimatés de. **Qualidade de Vida no Trabalho: proposta de um instrumento síntese de medida**. In: SANT'ANNA, Anderson de Souza; KILIMNIK, Zélia Miranda. (Orgs.) *Qualidade de vida no trabalho: abordagens e fundamentos*. Rio de Janeiro: Elsevier; Belo Horizonte, MG: Fundação Dom Cabral, 2011.

MENDES, A.M.; FERREIRA, M.C. **Gestão com Pessoas Focada na Qualidade de Vida no Trabalho: Bem estar, uma Tarefa de Todos**. In: FÓRUM DE QUALIDADE DE VIDA - TRABALHANDO E VIVENDO COM QUALIDADE, 2004, Brasília - DF. Resumo completo in Anais, 2004. p.3-8.

NADLER, David A; LAWLER, Edward E. **Quality of work life: perspectives and directions**. *Organizational Dynamics*, Winter, 1983.

PEDROSO, B., PILATTI, L. A., et al. **Potencial motivador do trabalho: tradução e adaptação cultural do instrumento de Hackman e Oldham**. *Revista Produção Online*, v. 10, n. 3, set. 2010.

QUIRINO, T. R.; XAVIER, O. **Qualidade de vida no trabalho de organização de pesquisa**. *Revista de Administração*, São Paulo, v. 22, n. 1, p. 71-82, jan. 1987.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1989.

RODRIGUES, Marcus Vinicius. **Qualidade de Vida no Trabalho: evolução e análise no nível gerencial**. 13. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2011.

SANT'ANNA, Anderson de Souza; KILIMNIK, Zélia Miranda; MORAES, Lúcio Flávio Renault de. **Antecedentes, origens e evolução do movimento em torno da Qualidade de Vida no Trabalho**. In: SANT'ANNA, Anderson de Souza; KILIMNIK, Zélia Miranda. (Orgs.) *Qualidade de vida no trabalho: abordagens e fundamentos*. Rio de Janeiro: Elsevier; Belo Horizonte, MG: Fundação Dom Cabral, 2011.

SCHIRMEISTER, R. **QVT e comprometimento organizacional: um estudo em equipes multicontratuais em um instituto de pesquisa tecnológica**. 2006. Dissertação (Mestrado em Administração) – USP, São Paulo, 2006.

THE WHOQOL GROUP. **The World Health Organization quality of life assessment (WHOQOL): position paper from the World Health Organization.** Social Science and Medicine; 41:1403-10. 1995.

VASCONCELOS, Anselmo Ferreira. **Qualidade de vida no trabalho: origem, evolução e perspectivas.** Caderno de Pesquisas em Administração, São Paulo, v. 8, n. 1, p. 23-35, jan.-mar. 2001.

VEIGA, Aida. **Tempos modernos.** Veja, São Paulo: Abril, edição 1643, ano 33, n. 34, p. 122-129, 2000.

VIEIRA, Adriane. **A Qualidade de Vida no Trabalho e o Controle da Qualidade Total.** Florianópolis: Insular, 1996.

VIEIRA, D. F. V. B. **Qualidade de vida no trabalho dos enfermeiros do Hospital de Ensino.** 246 p. 1990. Dissertação (Mestrado em Administração). Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 1990.

WALLE, D. V; CUMMINGS, L. L. **A test of the influence of goal orientation on the feedback-seeking process.** Journal of applied Psychology, v.82, n.3, p.390-400, 1997.

WALTON, R. E. Quality of working life: what is it? **Slow Management Review**, Cambridge, v. 15, no. 1, p. 11-21, 1973.

WERTHER, William B.; DAVIS, Keith. **Administração de pessoal e recursos humanos.** Tradução de Auripebo Berrance Simões. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1983.

WILLIAMS, R. L. **Preciso saber se estou indo bem!** Rio de Janeiro: Sextante, 2005.