

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE MATO GROSSO DO SUL
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA EM REDE
NACIONAL**

MURILO SANTOS MOREIRA LEITE

**ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO NA POLÍCIA RODOVIÁRIA FEDERAL:
ESTUDO DE CASO DA JORNADA DE TRABALHO NA SUPERINTENDÊNCIA
REGIONAL NO ESTADO DE MATO GROSSO DO SUL**

CAMPO GRANDE/MS

2018

MURILO SANTOS MOREIRA LEITE

**ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO NA POLÍCIA RODOVIÁRIA FEDERAL:
ESTUDO DE CASO DA JORNADA DE TRABALHO NA SUPERINTENDÊNCIA
REGIONAL NO ESTADO DE MATO GROSSO DO SUL**

Trabalho de Conclusão Final apresentado ao Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul (Profiap/UFMS), como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Administração Pública.

Orientador: Prof. Dr. Marco Antônio Costa da Silva

CAMPO GRANDE/MS

2018

Leite, Murilo Santos Moreira.

Organização do Trabalho na Polícia Rodoviária Federal: Estudo de Caso da Jornada de Trabalho na Superintendência Regional no Estado de Mato Grosso do Sul / Murilo Santos Moreira Leite – Campo Grande, 2018.

135 f. Figuras, Tabelas, Quadros.

Orientador: Dr. Marco Antônio Costa da Silva

Trabalho de Conclusão Final (Mestrado Profissional em Administração Pública)
Programa de Pós - Graduação strictu sensu em Administração. Universidade Federal de Mato Grosso do Sul (UFMS)

Inclui Bibliografia

MURILO SANTOS MOREIRA LEITE

**ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO NA POLÍCIA RODOVIÁRIA FEDERAL:
ESTUDO DE CASO DA JORNADA DE TRABALHO NA SUPERINTENDÊNCIA
REGIONAL NO ESTADO DE MATO GROSSO DO SUL**

Este Trabalho de Conclusão Final foi julgado adequado para obtenção do grau de Mestre em Administração Pública do Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul (Profiap/UFMS) e aprovado em 03 de março de 2018.

Prof. Dr. Elcio Benini

Coordenador do Profiap/UFMS

Apresentado à Comissão Examinadora composta pelos professores:

Prof. Dr. Marco Antônio Costa da Silva

(UFMS – Naviraí/MS)

Orientador

Prof. Dr. Geraldino Carneiro de Araújo

(UFMS – Paranaíba/MS)

Membro Interno

Prof. Dr. Milton Augusto Pasquotto Mariani

(UFMS – Campo Grande/MS)

Membro Externo

AGRADECIMENTOS

Inicio meus agradecimentos reverenciando a Deus, criador de todas as coisas que tantas bênçãos derramou sobre mim, pois, em um país tão carente de educação, tornar-se discente de um programa de Mestrado é uma oportunidade que deve ser humildemente comemorada e valorizada.

A minha esposa Danielly, companheira compreensiva que sempre me estimulou a continuar a caminhada e soube entender minhas ausências para realização dos estudos, registro minha sincera gratidão e declaro meu amor por essa pessoa maravilhosa. Agradeço ao meu filho João Henrique, presente divino em minha vida, que apesar de ter apenas 3 anos de idade soube entender os momentos em que não pude me ausentar do quarto de estudos para brincar com ele.

Agradeço aos meus pais José e Vera, e aos meus irmãos Danilo, Bruno e Jaqueline que desde o início me incentivaram a persistir nos estudos, principalmente minha irmã Jaqueline, que no mesmo momento em que eu fazia o Mestrado ela se esforçava no seu Doutorado.

Meu sincero obrigado ao meu amigo, parceiro de profissão e de Profiap, Davidson Souza, por ter me encorajado a acompanhá-lo na seletiva para ingresso no programa de Mestrado e por, durante esses dois anos de intenso convívio, ter me ajudado a manter a fé e o foco na realização do estudo.

Ao professor orientador desse estudo, Marco Antônio, a quem a essa altura posso chamar de amigo, meu agradecimento pela forma profissional, dedicada e principalmente respeitosa com que me orientou. Obrigado por ter acreditado na minha capacidade de produzir um bom estudo e por ter aceitado o desafio de orientar uma grande quantidade de alunos.

Agradeço ao professor Milton Mariani que, mesmo não podendo manter-se como orientador, preocupou-se em colaborar com o encaminhamento do estudo e soube enxergar e valorizar todo o esforço dispendido.

Ao professor Geraldino Araújo registro minha gratidão pela maneira profissional com que ministrou as aulas do programa de Mestrado e exalto a capacidade técnica e intelectual demonstrada.

Aos demais integrantes da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, sejam docentes ou servidores administrativos, que direta ou indiretamente colaboraram com o programa de Mestrado Profissional Profiap, agradeço por terem se esforçado e acreditado na capacidade de transformação social que a disseminação do conhecimento produz.

A todos os policiais rodoviários federais do MS que gentilmente cederam parte de seu tempo para colaborar com o pesquisador, manifesto minha gratidão e admiração.

A instituição que amo, Polícia Rodoviária Federal, órgão que me recebeu há 15 anos e de onde tiro o sustento de minha família, meu muito obrigado.

Finalizo meus agradecimentos com o seguinte pensamento de Chico Xavier: “Agradeço todas as dificuldades que enfrentei; não fosse por elas, eu não teria saído do lugar. As facilidades nos impedem de caminhar. Mesmo as críticas nos auxiliam muito”.

Não existe nada mais difícil de fazer, nada mais perigoso de conduzir, ou de êxito mais incerto do que tomar a iniciativa de introduzir uma nova ordem de coisas, porque a inovação tem inimigos em todos aqueles que se têm saído bem sob as condições antigas, e defensores não muito entusiásticos entre aqueles que poderiam sair-se bem na nova ordem das coisas.

Maquiavel

RESUMO

A busca por maior efetividade na prestação de serviços por instituições públicas tem se mostrado uma constante no mundo contemporâneo. Esta pesquisa visou propor um modelo de organização da jornada de trabalho para a Superintendência de Polícia Rodoviária Federal no Estado de Mato Grosso do Sul que promova qualidade de vida no trabalho aos servidores e resulte em eficiência, eficácia e efetividade na prestação do serviço público. Para tanto foram construídos fundamentos teóricos sobre organização do trabalho e qualidade de vida no trabalho e descritos aspectos organizacionais específicos da instituição que auxiliassem no entendimento da situação problema. Quanto aos procedimentos metodológicos a presente pesquisa exploratória teve uma abordagem qualitativa, sendo utilizada a estratégia do estudo de caso. Os dados foram coletados a partir de entrevistas semiestruturadas, documentos e grupo focal, sendo que o tratamento dos dados deu-se com base na técnica de análise de conteúdo. O modelo de organização da jornada de trabalho proposto nessa pesquisa consiste em dois tipos de escala de serviço, sendo a escolha da escala que melhor atenda a cada uma das Unidades Operacionais uma atribuição do gestor local. A primeira escala emergiu das entrevistas e já foi outrora adotada na instituição, organizando o trabalho em um regime de um plantão de 12 horas diurnas seguido de 24 horas de descanso e outro plantão de 12 horas noturnas sucedido de 72 horas de descanso. Já a segunda proposta de escala é inédita e dispõe a força laboral em um plantão de 12 horas e outro plantão de 24 horas durante a semana, sendo estabelecido um regime não uniforme de plantões. Percebeu-se que, apesar de terem validade a primeira proposta, os integrantes do grupo focal demonstraram maior interesse pela segunda proposta de escala de serviço.

Palavras-chave: Jornada de Trabalho. Qualidade de Vida no Trabalho. Eficiência. Escala de Serviço.

ABSTRACT

The search for greater effectiveness in the provision of services by public institutions has been a constant in the contemporary world. This research aimed to propose a model of organization of the work schedule for the Federal Highway Police Superintendence in the State of Mato Grosso do Sul, which promotes quality of work life and results in efficiency, effectiveness and effectiveness in the provision of public service. For that, theoretical foundations on work organization and quality of work life were constructed and specific organizational aspects of the institution were described that would aid in understanding the problem situation. As for the methodological procedures, the present exploratory research had a qualitative approach, using the strategy of the case study. The data were collected from semi-structured interviews, documents and focus group, and the data treatment was based on the technique of content analysis. The model of organization of the working schedule proposed in this research consists of two types of schedule, and the choice of the schedule that best suits each of the Operational Units is attributed by the local manager. The first schedule emerged from the interviews and was once adopted at the institution, organizing the work on a 12-hour day shift regime followed by 24-hour rest and another 12-hour night shift resulting in 72 hours of rest. The second proposal of schedule is unprecedented and provides the labor force in shifts of 12 and 24 hours during the week, establishing a non-uniform regime of shifts. It was found that, while validating the first proposal, the focus group members showed greater interest in the second service schedule proposal.

Keywords: Workday. Quality of work life. Efficiency. Work schedule.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Problema de Pesquisa	15
Figura 2: Organograma do Ministério da Justiça e Segurança Pública.....	23
Figura 3: Organograma sintético do Departamento de Polícia Rodoviária Federal.....	24
Figura 4: Mapa Estratégico 2013-2020	26
Figura 5: Organograma das Superintendências Regionais.....	28
Figura 6: Croqui de uma Escala 24x72	30
Figura 7: Participação da PRF-MS nas apreensões do DPRF em 2016	33
Figura 8: Condução do Estudo de Caso	66
Figura 9: Níveis de Decisão Organizacional.....	72
Figura 10: Condução da Pesquisa	80
Figura 11: Nuvem de Palavras	94
Figura 12: Análise de Similitude.....	93

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Distinção entre Segurança Pública e Segurança Nacional	18
Quadro 2: Classificação da Atividade Policial.....	19
Quadro 3: Distribuição das Delegacias e UOPs PRF no Estado de Mato Grosso do Sul	32
Quadro 4: Classificação das Jornadas de Trabalho.....	39
Quadro 5: Limites Legais a Jornada de Trabalho na PRF.....	45
Quadro 6: Critérios de Walton para Qualidade de Vida no Trabalho	53
Quadro 7: Tipos de Abordagens em QVT.....	53
Quadro 8: Indicadores Críticos de QVT na Abordagem Preventiva.....	54
Quadro 9: Características das Pesquisas em Administração	63
Quadro 10: Documentos Analisados na Pesquisa	68
Quadro 11: Organização do Roteiro de Entrevista.....	71
Quadro 12: Distribuição Geográfica e de Efetivo Policial das Delegacias PRF do MS	73
Quadro 13: Integrantes do Grupo Focal.....	76
Quadro 14: Categorias de Análise de Conteúdo da Pesquisa.....	78
Quadro 15: Categoria de Análise de Conteúdo: Organização do Trabalho	81
Quadro 16: Categoria de Análise de Conteúdo: Qualidade de Vida no Trabalho.....	86
Quadro 17: Percepção dos sujeitos quanto à escala 24x72	92
Quadro 18: Representação da organização das equipes policiais	97
Quadro 19: Representação da jornada de 12x24 e 12x72	98
Quadro 20: Horas trabalhadas na escala 12x24 e 12x72.....	99
Quadro 21: Metodologia para o cálculo das horas trabalhadas	99
Quadro 22: Relação de feriados e pontos facultativos em 2017	100
Quadro 23: Representação da jornada de plantões de 12 e 24 horas alternados	102
Quadro 24: Horas trabalhadas na escala com plantões de 12 e 24 horas alternados.....	103
Quadro 25: Comparativo de saldo de horas entre as escalas.....	105

LISTA DE SIGLAS

AGU	Advocacia Geral da União
CF	Constituição Federal
CIOP	Central de Informações Operacionais
CLT	Consolidação das Leis do Trabalho
DG	Direção Geral
DNER	Departamento Nacional de Estradas de Rodagem
DNIT	Departamento Nacional de Infraestrutura de Transportes
DPRF	Departamento de Polícia Rodoviária Federal
EFI	Educação Física Institucional
FENAPRF	Federação Nacional dos Policiais Rodoviários Federais
MJSP	Ministério da Justiça e Segurança Pública
MPDG	Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão
MPF	Ministério Público Federal
MS	Mato Grosso do Sul
MT	Mato Grosso
NOE	Núcleo de Operações Especiais
NOSS	Norma Operacional de Saúde do Servidor
OIT	Organização Internacional do Trabalho
OMS	Organização Mundial da Saúde
PDI	Parte Diária Informatizada
PRF	Polícia Rodoviária Federal
QVT	Qualidade de Vida no Trabalho
SEDH	Secretaria de Estado de Direitos Humanos
SGP	Secretaria de Gestão de Pessoas
SJMT	Seção Judiciária de Mato Grosso
SR	Superintendência Regional
STF	Supremo Tribunal Federal
STJ	Superior Tribunal de Justiça
TAF	Teste de Aptidão Física
TCF	Trabalho de Conclusão Final
TRF	Tribunal Regional Federal
UOP	Unidade Operacional

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	11
1.1. Diagnóstico da Situação Problema.....	12
1.2. Objetivos	15
1.2.1 Objetivo Geral.....	15
1.2.2 Objetivos Específicos.....	16
1.3 Justificativas para Realização do Estudo.....	16
1.4. Caracterização da Instituição	17
1.4.1 Segurança Pública no Brasil.....	17
1.4.2 Breve Histórico da Polícia Rodoviária Federal.....	19
1.4.3 A Polícia Rodoviária Federal no Ordenamento Jurídico Pátrio	20
1.4.4 Departamento de Polícia Rodoviária Federal.....	23
1.4.5 Superintendências Regionais de Polícia Rodoviária Federal	27
1.4.5.1 A Superintendência Regional da PRF no Estado de Mato Grosso do Sul	31
2 REVISÃO DA LITERATURA	35
2.1 Organização do Trabalho	35
2.1.1 Organização do Trabalho na Contemporaneidade	35
2.1.2 Jornada de Trabalho na PRF e o Ordenamento Jurídico Brasileiro	38
2.2 Qualidade de Vida no Trabalho	52
2.2.1 Abordagem Assistencialista x Abordagem Preventiva	52
2.2.2 Aspectos de Saúde e Segurança	55
2.2.3 Política de Atenção à Saúde e Segurança do Servidor	59
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	63
3.1 Abordagem da Pesquisa	64
3.2 Estratégia de Pesquisa	65
3.3 Instrumentos para a Coleta dos Dados	67
3.3.1 Documentos.....	68
3.3.2 Entrevista Semiestruturada.....	69

3.3.2.1 Seleção dos Entrevistados	71
3.3.3 Grupo Focal.....	75
3.4 Técnica de Análise de Dados	77
3.4.1 Análise de Conteúdo	77
5 APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	81
5.1 A concepção dos entrevistados sobre a jornada de trabalho	81
5.2 Análises e Resultados do Iramuteq	93
5.3 Jornadas de Trabalho Alternativas a 24x72	95
5.3.1 Primeira Proposta de Organização da Jornada de Trabalho.....	96
5.3.2 Segunda Proposta de Organização da Jornada de Trabalho.....	101
5.4 Discussão das propostas de organização da jornada PRF no grupo focal.....	104
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	109
7 REFERÊNCIAS	113

1. INTRODUÇÃO

No ano de 2019 comemorar-se-á o centenário da primeira Convenção da Organização Internacional do Trabalho - OIT, que trata das horas de trabalho, proclamando a relevância dessa temática para as relações trabalhistas (OIT, 1919).

A aceleração das mudanças no mundo do trabalho, provocada principalmente pelo ritmo intenso de inovações tecnológicas, tem provocado muitas alterações em algumas profissões tradicionais, exigindo novos conhecimentos, diferentes habilidades, multiqualificação, visão sistêmica e criatividade. No ambiente organizacional tais mudanças têm despertando a reflexão no sentido de organizar a força de trabalho de forma a extrair o máximo de produtividade sem, contudo, deixar de considerar a qualidade de vida das pessoas no ambiente de trabalho (BERGUE,2010).

Essas mudanças repercutem também na Administração Pública, inserindo na agenda governamental desafios relativos ao papel dos órgãos públicos, suas formas de organização, suas finalidades, seus desempenhos e suas estruturas. Segundo Bergue (2010) nesse contexto faz-se relevante a revisão de postulados teóricos que norteiam a gestão de pessoas no setor público, principalmente em função das significativas diferenças entre as políticas de gestão vigentes nas organizações públicas e as práticas do setor privado, contudo sem deixar de observar que organismos dos setores público e privado possuem ambientes e funções diversas. Ao tratar do tema gestão de pessoas no setor público o mesmo autor ressalta ser esse um significativo desafio profissional, atribuindo a complexidade dessa gestão a particularidades de normatização e especificidades do setor e ao grau de exigências referentes à condução das relações humanas em um ambiente bastante peculiar.

Nesse cenário apresenta-se a necessidade de gestores capazes de repensar as práticas das instituições de forma a adotar medidas que congreguem e harmonizem o bem estar dos servidores públicos e a defesa dos interesses da sociedade por eficiência, eficácia e efetividade na prestação dos serviços públicos.

A Polícia Rodoviária Federal (PRF), órgão público responsável pelo patrulhamento das rodovias federais, organiza a prestação do serviço público a ela incumbido através da divisão do trabalho em turnos. Silva (2003) esclarece que o trabalho operacional na PRF tem se tornado estafante e estressante, seja pela crescente gama de competências do órgão, seja pelo aumento da criminalidade.

Considerando esse contexto, a presente pesquisa tem como escopo o estudo de caso da jornada de trabalho aplicada na Superintendência de Polícia Rodoviária Federal no

Estado de Mato Grosso do Sul (PRF-MS) sob os aspectos de organização do trabalho e qualidade de vida no trabalho - QVT, sendo a primeira entendida como a maneira de dispor a força de trabalho objetivando a maximização dos resultados institucionais nas perspectivas de eficiência, eficácia e efetividade.

1.1. Diagnóstico da Situação Problema

O estudo dar-se-á na Polícia Rodoviária Federal (PRF-MS), uma instituição de segurança pública responsável pelo policiamento das rodovias federais do território nacional brasileiro. Os principais eixos de atuação dessa instituição são o policiamento ostensivo, a fiscalização de trânsito, o combate à criminalidade e o atendimento de acidentes de trânsito. Para a realização de suas atividades a instituição organiza a jornada de trabalho de seus servidores através do estabelecimento de escalas de serviço vinculadas a cada uma das suas unidades operacionais, predominando a adoção da jornada de trabalho de 24 horas ininterruptas de trabalho seguidas de 72 horas de descanso, sendo popularmente conhecida como escala de 24x72 (vinte e quatro por setenta e duas). Ocorre que alguns aspectos da escala 24x72 não se harmonizam perfeitamente com a legislação pertinente a jornada de trabalho dos policiais rodoviários federais, gerando diversos conflitos e questionamentos tanto em âmbito administrativo quanto em âmbito judicial.

Já no ano de 1919, preocupou-se a Organização Internacional do Trabalho- OIT de regulamentar a jornada de trabalho, limitando as atividades laborais ao máximo de 8 (oito) horas diárias e 48 (quarenta e oito) horas semanais, sendo admitido a extensão dessa jornada em casos específicos. No Brasil, a Constituição Federal de 1988, em seu artigo 7º, limitou a duração do trabalho normal a oito horas diárias e quarenta e quatro horas semanais (BRASIL, 1988). Há diversos julgados possibilitando a mitigação de tal normativo de forma a autorizar a extensão dessa jornada, porém faz-se necessário analisar a razoabilidade de se submeter seres humanos que exercem atividades de risco, a três vezes o limite diário de horas trabalhadas imposto pela legislação.

Quanto aos aspectos de saúde e segurança no trabalho, convém mencionar que a profissão de policial é amplamente reconhecida como uma das profissões mais estressantes do mundo. Trata-se de uma atividade de risco, que submete o ser humano a intenso desgaste físico e mental (LIMA, 2003; SANCHEZ *et al.*, 2001; ZHAO e LOVRICH, 2002). Horários impróprios de trabalho podem levar a graves incidentes e acidentes de trabalho e conforme

destacam Moreno, Fischer e Rotenberg (2003, p. 36) “observa-se clara tendência a piores resultados e maior número de acidentes durante a madrugada e no começo da tarde”. Sob esse aspecto mostra-se relevante verificar-se a adequação da jornada dos policiais rodoviários federais com a política de preservação da saúde do trabalhador e da redução de acidentes de trabalho.

Sobre essa questão Lee, Mccan e Messenger (2009) apontam que em debates públicos e especializados ocorridos nos países desenvolvidos onde se trata de condições de trabalho, a jornada de trabalho ocupa posição de destaque, com especial preocupação em relação a jornadas longas e descontínuas que impactam na saúde, no convívio familiar e na vida do trabalhador fora do ambiente de trabalho.

Destaca-se ainda, o fato de que a execução das atividades operacionais pelos policiais rodoviários federais possui peculiaridades e riscos importantes associados, são eles:

a) os policiais rodoviários federais tem seu *locus* laboral nas rodovias federais, ficando as equipes responsáveis pelo policiamento, a fiscalização e o atendimento de acidentes em longos trechos de rodovias, havendo a necessidade de percorrer longas distâncias com uso de veículos automotores, sendo por vezes necessário o desrespeito ao limite de velocidade e a outras normas de trânsito, expondo a equipe policial e as pessoas que circulam nas rodovias a risco;

b) por ser uma instituição de segurança pública, todos os policiais executam seu trabalho de posse de armas, muitas delas de grosso calibre, sendo pressuposto para o uso desses equipamentos boas condições físicas e mentais;

c) como os policiais são agentes aplicadores da lei, deve-se considerar a necessidade de concentração e raciocínio rápido no processo decisório, principalmente na aplicação da lei penal que interfere diretamente no direito fundamental de ir e vir do cidadão.

Do ponto de vista operacional torna-se imperioso analisar a conveniência da adoção da escala 24x72 e as peculiaridades das atividades laborais executadas pelos policiais rodoviários federais, sob a perspectiva da possibilidade de execução dessas atividades com perícia e prudência e de forma a obter resultados eficientes, eficazes e efetivos.

A adoção da escala de 24x72 exerce considerável impacto na instituição no tocante ao preenchimento das funções de chefia, pois às 72 horas em que os servidores estão dispensados do trabalho permite que os mesmos residam em cidades diferentes das quais laboram, principalmente em cidades demasiadamente distantes da sede administrativa a que estão vinculados e, em função disso, muitos não se interessam em exercer as funções de chefia, limitando as possibilidades de escolha dos gestores.

A organização do trabalho na Polícia Rodoviária Federal no tocante a disposição da força de trabalho no tempo, materializada na jornada de trabalho de 24x72, gera muitas demandas judiciais quanto à harmonização desse modelo de jornada e o ordenamento jurídico vigente e *a priori* mostra-se inadequada para o atingimento da missão institucional, mostrando-se bastante relevante o estudo de novas formas de organização do trabalho que promovam a excelência no serviço público e a melhoria da qualidade de vida no trabalho daqueles que o executam.

Preocupar-se com a organização do trabalho na Polícia Rodoviária Federal de Mato Grosso do Sul mostra-se bastante relevante socioeconomicamente, pois mesmo com os expressivos resultados institucionais do ano de 2016, com a apreensão de aproximadamente 3 toneladas de cocaína, 117 toneladas de maconha e 2 milhões de pacotes de cigarros contrabandeados apreendidos (BRASIL, 2017d), é possível que haja uma maneira mais racional de dispor a força de trabalho dos policiais, garantindo a maximização dos resultados institucionais e promovendo melhor qualidade de vida no trabalho.

Considerando os elementos do problema apresentado, a questão de pesquisa que se busca responder no presente estudo é: Qual modelo de organização da jornada de trabalho poderia ser implementado na Polícia Rodoviária Federal do Estado de Mato Grosso do Sul de forma a atender a legislação vigente e promover a maximização dos resultados institucionais e a qualidade de vida no trabalho dos servidores? A figura 01 expressa o problema de pesquisa do Trabalho de Conclusão Final (TCF).

Figura 1: Problema de Pesquisa



Fonte: Elaborada pelo Autor (2017)

Formulado o problema de pesquisa, o próximo passo é a definição dos objetivos do estudo.

1.2. Objetivos

1.2.1. Objetivo Geral

Propor um modelo de organização da jornada de trabalho para a Superintendência de Polícia Rodoviária Federal no Estado de Mato Grosso do Sul que promova qualidade de vida no trabalho aos servidores e resulte em eficiência, eficácia e efetividade na prestação do serviço público.

1.2.2. Objetivos Específicos

- 1) Construir fundamentos teóricos sobre organização do trabalho e qualidade de vida no trabalho – QVT que deem sustentação ao estudo;
- 2) Descrever aspectos organizacionais que auxiliem na compreensão da problemática da jornada de trabalho aplicada na PRF.
- 3) Validar um modelo alternativo de organização da jornada de trabalho na PRF do MS que alinhe a previsão legal, as necessidades institucionais e as demandas pessoais dos servidores.

1.3. Justificativas para Realização do Estudo

Espera-se que o presente estudo possa contribuir com o campo teórico no sentido de aprofundar os conhecimentos na temática da organização do trabalho e qualidade de vida no trabalho na Administração Pública, especialmente nas instituições policiais, haja vista a escassez de estudos com essa abordagem nesse tipo de organização.

Outra contribuição importante esperada da pesquisa é que fomenta a discussão da temática da organização do trabalho na Polícia Rodoviária Federal de Mato Grosso do Sul e que o modelo de jornada de trabalho proposto seja considerado como uma opção viável de escala de serviço, promovendo a melhoria da qualidade de vida no trabalho dos policiais e o atingimento dos resultados institucionais.

A busca pelo conhecimento trouxe ao pesquisador “luz” a um campo ainda desconhecido, ampliando as possibilidades de intervenção na organização. Tendo em vista o pesquisador ser um policial rodoviário federal, o estudo serve de fator motivador para realização de novas pesquisas que possam contribuir para evolução institucional e a melhoria na prestação do serviço de segurança pública pela Polícia Rodoviária Federal de Mato Grosso do Sul.

A pesquisa está dividida em 05 partes: na primeira parte apresenta-se o diagnóstico da situação problema; justificativa para realização da pesquisa, a caracterização da PRF. Na segunda parte é realizada a revisão da literatura sobre o tema. Na terceira apresenta-se a metodologia utilizada no estudo. A quarta parte apresenta o resultado da pesquisa, com as análises e propostas de jornada de trabalho na PRF e na quinta e última parte faz-se a conclusão e considerações finais do Trabalho de Conclusão Final (TCF).

1.4. Caracterização da Instituição

Para melhor compreensão do fenômeno em estudo será apresentada neste tópico a instituição alvo, com especial destaque para a unidade de análise do estudo de caso, qual seja a Superintendência Regional de Polícia Rodoviária Federal no Estado de Mato Grosso do Sul. Faz-se mister iniciar essa apresentação a partir da contextualização do serviço público prestado pela instituição, qual seja, a segurança pública.

1.4.1 Segurança Pública no Brasil

A temática da segurança pública tem ganhado relevância ao longo da história do Brasil, principalmente pelos seus efeitos no tecido social nacional. No contexto contemporâneo, marcado principalmente pela integração econômica entre os países e por críticas a atuação do Estado na gestão pública, a preocupação com a segurança da sociedade tem sido evidenciada principalmente pela percepção de que o atual sistema de segurança pública mostra-se ineficiente para a garantia de direitos e para exigência do cumprimento dos deveres previstos no ordenamento jurídico pátrio.

Para melhor contextualização da segurança pública no Brasil faz-se necessário distinguir os conceitos de segurança pública e segurança nacional. Segundo Freire (2009) segurança nacional refere-se ao modelo de segurança adotada durante a Ditadura Militar no Brasil (1964-1985), notadamente caracterizado pela priorização da defesa do Estado e da ordem política e social. Foi um período de supressão de direitos, censura e repressão aos insurgentes ao regime vigente. A perspectiva de segurança nacional seguia a lógica da supremacia do interesse nacional com uso desproporcional da força para manutenção da ordem. Já o conceito de segurança pública advém da Constituição de 1988, conhecida como a Constituição Cidadã, que inovou em relação ao paradigma da segurança nacional ao destacar que a segurança pública é dever do Estado e direito e responsabilidade de todos, elencando taxativamente as instituições responsáveis por essa atividade estatal, diferenciando os papéis institucionais das polícias e das forças armadas (BRASIL, 1988). Para melhor compreensão dos conceitos de segurança nacional e segurança pública apresenta-se o quadro 02, que os distingue a partir de seis categorias.

Quadro 1: Distinção entre Segurança Pública e Segurança Nacional

Dimensão de Análise	Segurança Nacional	Segurança Pública
Objetivo	Proteção dos interesses nacionais, associados às preferências dos detentores do poder.	Preservação da ordem pública e da incolumidade das pessoas e do patrimônio.
Contexto Histórico	Ditadura Militar	Redemocratização do país, nova Constituição, fortalecimento da cidadania.
Conceito de violência	Ameaça aos interesses nacionais, soberania e ordem pública.	Ameaça à integridade das pessoas e do Patrimônio.
Papel do Estado	Eliminação de qualquer ameaça aos interesses nacionais, com o uso qualquer meio para o alcance desse objetivo. Foco na atuação das Forças Armadas.	Controle e prevenção da violência. Papel preponderante das instituições policiais na implementação da política de segurança pública.
Papel dos Indivíduos	Submissão plena aos interesses nacionais, definidos pela elite no poder. Indivíduos não participam das decisões.	Direito ao voto é restabelecido. O texto constitucional menciona que a segurança é papel de todos. Indivíduos são os beneficiários das políticas de segurança.
Estratégia de Política Pública	Serviço de informações e inteligência para identificação de ações potencialmente ameaçadoras à ordem e interesses nacionais. Criação de instituições de repressão a qualquer ato percebido como subversivo.	Foco na atuação policial, principalmente em estratégias de controle da violência. Papel central dos Estados da Federação na implementação das políticas de segurança

Fonte: Adaptado de Freire (2009; p. 54)

O contexto de segurança nacional é centrado na ideia de “combate aos criminosos” a partir de uma estratégia de guerra, onde medidas excepcionais se justificam. Não obstante a incompatibilidade desse sistema com os preceitos da Constituição de 1988, esse modelo tem resistido no Brasil devido a algumas características encontradas nas instituições policiais, em especial o militarismo nas polícias militares, ao populismo de alguns governos e ao discurso hegemônico dos meios de comunicação social (SOUZA NETO, 2008).

A concepção de segurança pública apresentada na Constituição Federal de 1988 é focada na ideia da prestação de um serviço público cujo destinatário é o cidadão. A função a ser desempenhada pelas instituições de segurança pública é a de criar coesão social, propiciando um ambiente de cooperação e respeito a liberdade e a igualdade entre os cidadãos. O desenvolvimento de políticas de segurança pública deve orientar-se no sentido de preservar a integridade das pessoas e do patrimônio público e privado (FREIRE, 2009).

Para a execução das políticas de segurança pública, a Constituição Federal de 1988 dividiu a atividade em seis modalidades, que Souza Neto (2008) descreveu e que serão apresentadas nesse estudo na forma do quadro 03.

Quadro 2: Classificação da Atividade Policial

Modalidade de Atividade Policial	Instituição Responsável	Função
Polícia de Investigação	Polícia Civil dos Estados e Polícia Federal no âmbito da União	Responsável por investigar a prática de delitos. Pode ouvir testemunhas, requisitar documentos, realizar perícias, interceptar comunicações telefônicas entre outras medidas.
Polícia Judiciária	Polícia Civil dos Estados e Polícia Federal no âmbito da União	Além de investigar delitos são responsáveis por executar diligências solicitadas por órgãos judiciais.
Polícia de Fronteiras	Polícia Federal	Responsável por controlar a entrada e a saída de pessoas e mercadorias do território nacional de forma a prevenir e reprimir o tráfico ilícito de entorpecentes e drogas afins, o contrabando e o descaminho.
Polícia Marítima	Polícia Federal	Atuando nos portos, realiza o controle da entrada e saída de pessoas e bens do país além da repressão aos crimes praticados em detrimento da normalidade das navegações.
Polícia Aeroportuária	Polícia Federal	Realiza o controle do fluxo de pessoas e de bens através dos aeroportos.
Polícia Ostensiva	Polícia Militar dos Estados e Polícia Rodoviária Federal no âmbito das rodovias federais.	Tem a função de prevenir e reprimir de forma imediata a prática de delitos. Tipo de policiamento realizado por policiais uniformizados com objetivo de explicitar a presença policial, criando a percepção de segurança.

Fonte: Adaptado de Souza Neto (2008, p.21).

O presente estudo será realizado no âmbito da Polícia Rodoviária Federal, que conforme mencionado no quadro 2, é uma polícia ostensiva que atua com objetivo de prevenir e reprimir delitos.

1.4.2 Breve Histórico da Polícia Rodoviária Federal

A Polícia Rodoviária Federal - PRF é uma instituição de segurança pública criada no ano de 1928, durante o período histórico da República Velha, na vigência do Governo de Washington Luiz, tendo recebido a denominação de “Polícia das Estradas” (BRASIL, 2016c). Inicialmente a instituição foi criada com objetivo de fiscalizar as rodovias Rio-Petrópolis, Rio-Santos e União Indústria, mas somente no dia 23 de julho de 1935 foi estabelecido o primeiro quadro de “inspetores de tráfego”, sendo essa a primeira denominação dos atuais policiais rodoviários federais. Essa data tornou-se tão relevante para a instituição que se comemora no dia 23 de julho o dia do policial rodoviário federal. Considerado como o primeiro patrulheiro rodoviário federal coube a Antônio Felix Filho,

vulgo “turquinho”, organizar os trabalhos da Polícia de Estradas e para isso ele contava com apoio de 450 servidores (BRASIL, 2016c).

Em 1945, já com a denominação de Polícia Rodoviária Federal houve a vinculação da organização ao então Departamento Nacional de Estradas de Rodagem – DNER, órgão ligado ao Ministério dos Transportes que acabou sendo extinto e que atualmente denomina-se Departamento Nacional de Infraestrutura de Transportes – DNIT (BRASIL, 2016c).

Com a promulgação da Constituição Republicana de 1988, houve a inclusão da Polícia Rodoviária Federal no artigo 144 do texto constitucional, passando a instituição a constar do capítulo da segurança pública, o que acabou motivando a transferência da PRF do Ministério dos Transportes para o Ministério da Justiça, fato que veio a ocorrer no ano de 1991 (BRASIL, 2017c).

1.4.3 A Polícia Rodoviária Federal no Ordenamento Jurídico Pátrio

Nesse item analisar-se-á o regramento jurídico vigente relativo à instituição e para tal será obedecida à hierarquia das normas¹, iniciando-se a análise pela previsão constitucional, seguida da análise da Lei Ordinária e finalizando com o Decreto que regulamenta as atribuições da Polícia Rodoviária Federal. No plano constitucional, o legislador regulamentou a PRF nos seguintes termos:

Art. 144. A segurança pública, dever do Estado, direito e responsabilidade de todos, é exercida para a preservação da ordem pública e da incolumidade das pessoas e do patrimônio, através dos seguintes órgãos:

[...]

II - polícia rodoviária federal;

[...]

§2º A polícia rodoviária federal, órgão permanente, estruturado em carreira, destina-se, na forma da lei, ao patrulhamento ostensivo das rodovias federais. (BRASIL,1988)

No ano de 1997, com a promulgação da Lei 9.503/97, que instituiu o Código de Trânsito Brasileiro, atribuiu-se as seguintes competências a Polícia Rodoviária Federal:

¹ Hierarquia das normas é o escalonamento do ordenamento jurídico de forma que no ápice encontra-se a norma soberana, a qual todas as demais normas devem harmonizar-se. Didaticamente apresenta-se a hierarquia das normas em forma de pirâmide, indo, no sentido do topo para a base, da norma suprema para a norma mais inferior do ordenamento. De acordo com art. 59 da Constituição de 1988, abaixo da Constituição estão as emendas a Constituição, seguidas das leis complementares, leis ordinárias, leis delegadas, medidas provisórias, decretos legislativos e resoluções. (Oguisso e Schmidt, 1999)

Art. 20. Compete à Polícia Rodoviária Federal, no âmbito das rodovias e estradas federais:

I - cumprir e fazer cumprir a legislação e as normas de trânsito, no âmbito de suas atribuições;

II - realizar o patrulhamento ostensivo, executando operações relacionadas com a segurança pública, com o objetivo de preservar a ordem, incolumidade das pessoas, o patrimônio da União e o de terceiros;

III - aplicar e arrecadar as multas impostas por infrações de trânsito, as medidas administrativas decorrentes e os valores provenientes de estada e remoção de veículos, objetos, animais e escolta de veículos de cargas superdimensionadas ou perigosas;

IV - efetuar levantamento dos locais de acidentes de trânsito e dos serviços de atendimento, socorro e salvamento de vítimas;

V - credenciar os serviços de escolta, fiscalizar e adotar medidas de segurança relativas aos serviços de remoção de veículos, escolta e transporte de carga indivisível;

VI - assegurar a livre circulação nas rodovias federais, podendo solicitar ao órgão rodoviário a adoção de medidas emergenciais, e zelar pelo cumprimento das normas legais relativas ao direito de vizinhança, promovendo a interdição de construções e instalações não autorizadas;

VII - coletar dados estatísticos e elaborar estudos sobre acidentes de trânsito e suas causas, adotando ou indicando medidas operacionais preventivas e encaminhando-os ao órgão rodoviário federal;

VIII - implementar as medidas da Política Nacional de Segurança e Educação de Trânsito;

IX - promover e participar de projetos e programas de educação e segurança, de acordo com as diretrizes estabelecidas pelo CONTRAN;

X - integrar-se a outros órgãos e entidades do Sistema Nacional de Trânsito para fins de arrecadação e compensação de multas impostas na área de sua competência, com vistas à unificação do licenciamento, à simplificação e à celeridade das transferências de veículos e de prontuários de condutores de uma para outra unidade da Federação;

XI - fiscalizar o nível de emissão de poluentes e ruído produzidos pelos veículos automotores ou pela sua carga, de acordo com o estabelecido no art. 66, além de dar apoio, quando solicitado, às ações específicas dos órgãos ambientais. (BRASIL,1997a)

No ano de 1995, durante o governo do presidente Fernando Henrique Cardoso, houve a publicação do Decreto 1.655/95² que trouxe outras competências a Polícia Rodoviária Federal, a saber:

Art. 1º À Polícia Rodoviária Federal, órgão permanente, integrante da estrutura regimental do Ministério da Justiça, no âmbito das rodovias federais, compete:

I - realizar o patrulhamento ostensivo, executando operações relacionadas com a segurança pública, com o objetivo de preservar a ordem, a incolumidade das pessoas, o patrimônio da União e o de terceiros;

² Há uma Ação Direta de Inconstitucionalidade - ADI 4447 no Supremo Tribunal Federal que contesta dispositivos do Decreto nº1655/95, pois estes estariam em conflito com a Constituição, invadindo competências reservadas a Polícia Federal, principalmente em ações de apoio ao Ministério Público no tocante a interceptações telefônicas, cautelares de prisão, busca e apreensão, quebra de sigilos e perícia. (STF, 2010).

- II - exercer os poderes de autoridade de polícia de trânsito, cumprindo e fazendo cumprir a legislação e demais normas pertinentes, inspecionar e fiscalizar o trânsito, assim como efetuar convênios específicos com outras organizações similares;
- III - aplicar e arrecadar as multas impostas por infrações de trânsito e os valores decorrentes da prestação de serviços de estadia e remoção de veículos, objetos, animais e escolta de veículos de cargas excepcionais;
- IV - executar serviços de prevenção, atendimento de acidentes e salvamento de vítimas nas rodovias federais;
- V - realizar perícias, levantamentos de locais boletins de ocorrências, investigações, testes de dosagem alcoólica e outros procedimentos estabelecidos em leis e regulamentos, imprescindíveis à elucidação dos acidentes de trânsito;
- VI - credenciar os serviços de escolta, fiscalizar e adotar medidas de segurança relativas aos serviços de remoção de veículos, escolta e transporte de cargas indivisíveis;
- VII - assegurar a livre circulação nas rodovias federais, podendo solicitar ao órgão rodoviário a adoção de medidas emergenciais, bem como zelar pelo cumprimento das normas legais relativas ao direito de vizinhança, promovendo a interdição de construções, obras e instalações não autorizadas;
- VIII - executar medidas de segurança, planejamento e escoltas nos deslocamentos do Presidente da República, Ministros de Estado, Chefes de Estados e diplomatas estrangeiros e outras autoridades, quando necessário, e sob a coordenação do órgão competente;
- IX - efetuar a fiscalização e o controle do tráfico de menores nas rodovias federais, adotando as providências cabíveis contidas na [Lei nº 8.069 de 13 junho de 1990](#) (Estatuto da Criança e do Adolescente);
- X - colaborar e atuar na prevenção e repressão aos crimes contra a vida, os costumes, o patrimônio, a ecologia, o meio ambiente, os furtos e roubos de veículos e bens, o tráfico de entorpecentes e drogas afins, o contrabando, o descaminho e os demais crimes previstos em leis. (BRASIL, 1995b).

Da análise dos normativos que descrevem as atribuições da Polícia Rodoviária Federal pode-se, resumidamente, apontar que o legislador reservou a essa instituição, no âmbito das rodovias federais, a fiscalização de trânsito, o atendimento e o registro dos acidentes rodoviários e o enfrentamento a criminalidade. Considerando a prevalência do modal rodoviário no Brasil que, segundo publicação da Confederação Nacional do Transporte (CNT, 2016) em seu Anuário CNT do Transporte do ano 2016, correspondeu a mais de 60% da movimentação de cargas e mais de 90% dos deslocamentos de passageiros, observa-se que o legislador reservou a Polícia Rodoviária Federal uma importante missão institucional com relevante impacto social e econômico.

Em que pese ser uma norma de direito administrativo interno à instituição, ou seja, seus efeitos estão limitados à organização, convém mencionar que em 12 de fevereiro de 2014, a Direção Geral da Polícia Rodoviária Federal publicou, através da Portaria nº 28-DG/DPRF, o Plano Estratégico 2013-2020. Faz-se mister mencionar o estabelecimento da missão institucional no Plano Estratégico como “garantir segurança com cidadania nas rodovias federais e nas áreas de interesse da União” (BRASIL, 2014a. s/p). Observa-se que a

alta gestão do órgão não ficou restrita a previsão constitucional de atuação somente nas rodovias federais, mas ampliou o campo de atuação para áreas de interesse da União. Isso resulta de uma situação fática de que a PRF tem atuado fortemente em apoio a outros órgãos, com destaque para as operações policiais em apoio ao Ministério Público Federal, Ministério Público do Trabalho e os Ministérios Públicos Estaduais.

A atuação da PRF, seja fora do âmbito das rodovias federais, seja na realização de atividades que não constam expressamente de suas atribuições, tem motivado diversos questionamentos judiciais, porém, diante da carência da sociedade brasileira por segurança pública, tem o Ministério da Justiça e Segurança Pública autorizado praticamente todas as solicitações de apoio da PRF a outros órgãos.

1.4.4 Departamento de Polícia Rodoviária Federal

A PRF é uma polícia de âmbito nacional, estruturada em Departamento de Polícia Rodoviária Federal que desde o ano de 1991 integra a estrutura do atual Ministério da Justiça e Segurança Pública. Juntamente com a Polícia Federal e o Departamento Penitenciário Federal, a PRF compõe a estrutura executiva de segurança pública do Ministério da Justiça e Segurança Pública. A figura 2 apresenta o organograma do Ministério da Justiça e Segurança Pública.

Figura 2: Organograma do Ministério da Justiça e Segurança Pública

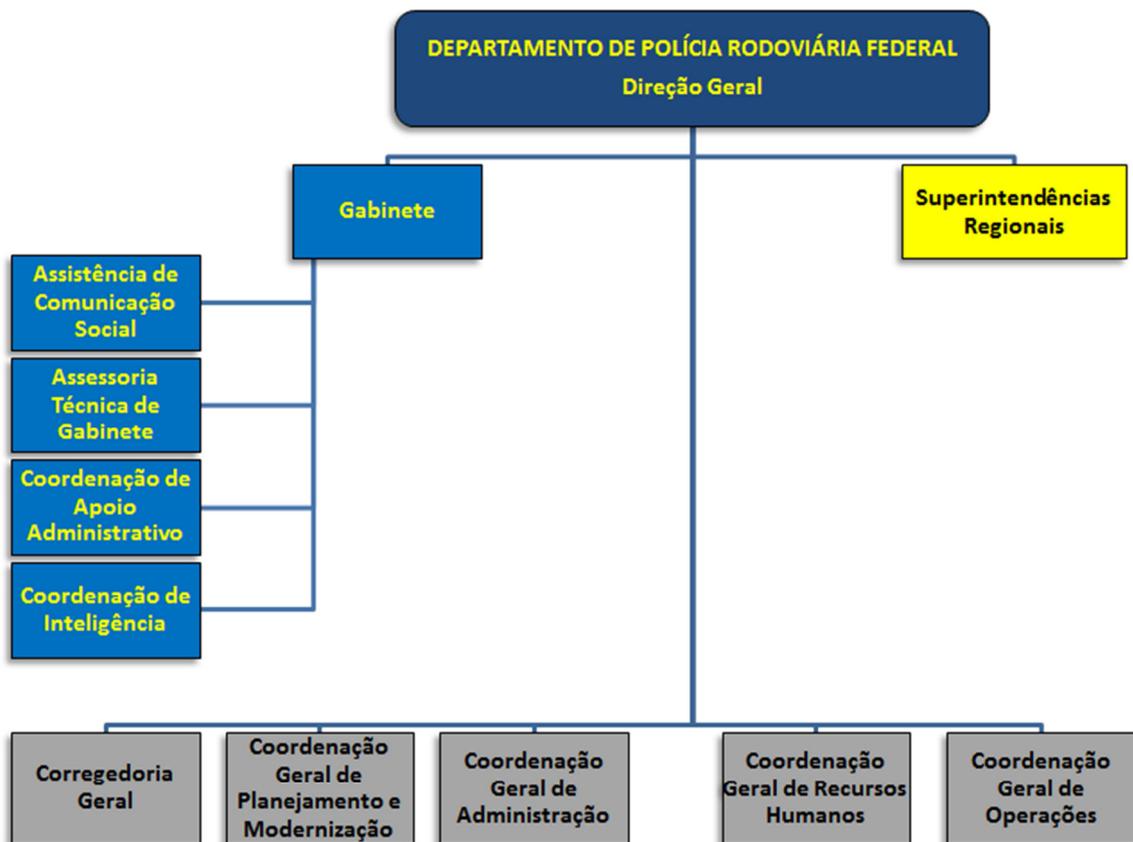


Fonte: Adaptado de Ministério da Justiça e Segurança Pública (2017)

Para a realização de sua missão institucional de patrulhar as rodovias federais do território nacional, a PRF conta com uma unidade administrativa central situada em Brasília/DF, denominada Departamento de Polícia Rodoviária Federal sendo esta a unidade responsável pela gestão da instituição em âmbito nacional, motivo pelo qual é onde se situa o gabinete da Direção Geral do órgão e as Coordenações Gerais, responsáveis pelas áreas de correição, planejamento e modernização, operações, recursos humanos e administração, bem como as áreas de assessoria direta ao gabinete da Direção Geral.

Abaixo das Coordenações Gerais há uma série de Divisões e Núcleos que foram suprimidos no organograma sintético da instituição apresentado na figura 3 por entender serem irrelevantes para a compreensão da estrutura organizacional da PRF e, principalmente, do fenômeno estudado nesse TCF.

Figura 3: Organograma sintético do Departamento de Polícia Rodoviária Federal



Fonte: Adaptado de Departamento de Polícia Rodoviária Federal (2014)

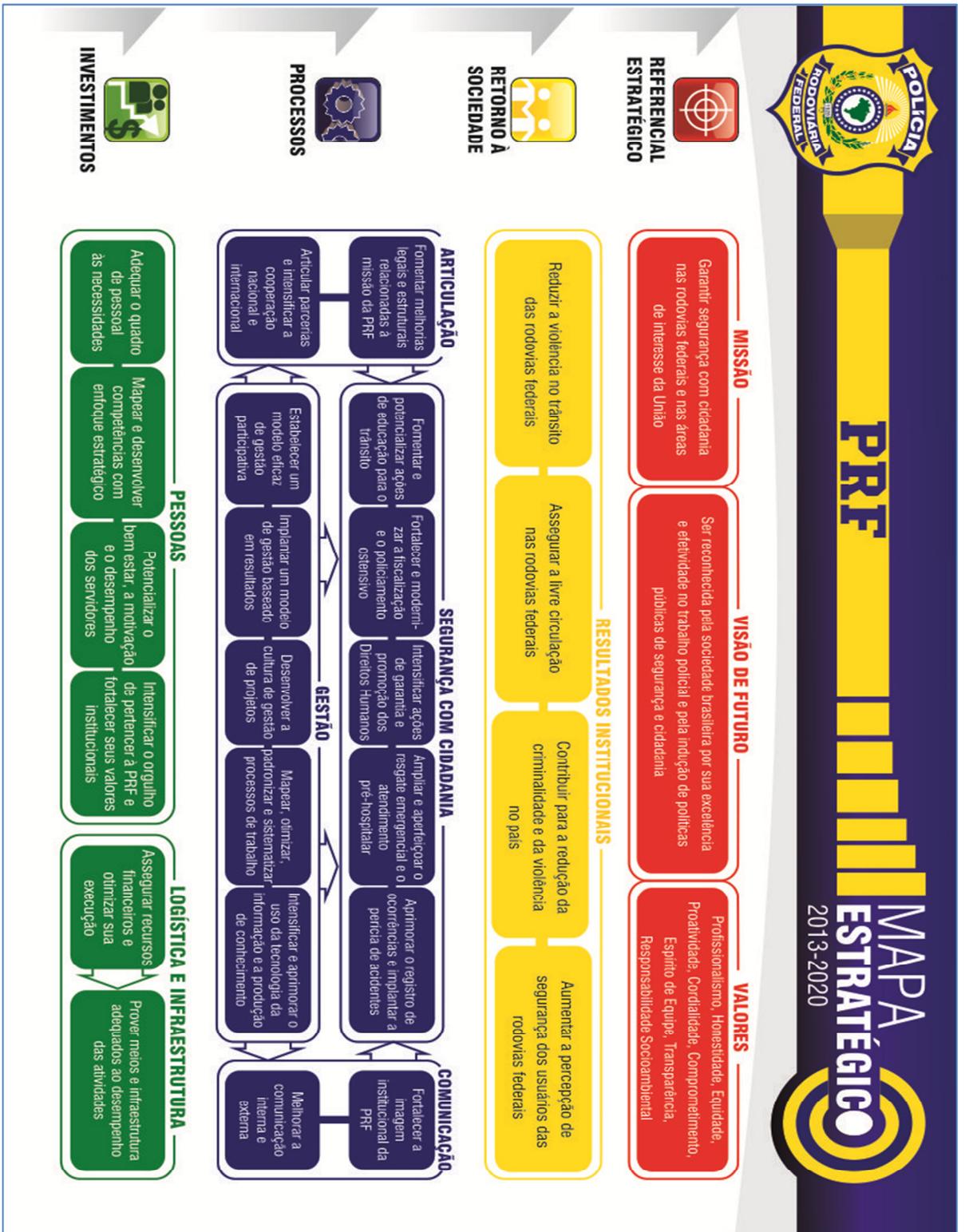
A pressão social pela prestação de serviços públicos de qualidade exige das instituições públicas a profissionalização da gestão e a adoção de ferramentas de planejamento das ações que resultem no controle de investimentos e na busca por resultados. Nesse diapasão, em 12 de fevereiro de 2014, a Direção Geral da Polícia Rodoviária Federal publicou a Portaria nº 28-DG/DPRF, contendo o Plano Estratégico 2013-2020, que resultou no Mapa Estratégico 2013-2020³.

Visando o cumprimento de sua missão e o atingimento de sua visão de futuro, alicerçados nos valores institucionais, são descritos os resultados institucionais que se almeja alcançar, direcionando as ações finalísticas para a prestação do serviço público focado no cidadão (BRASIL, 2014a). Nesse sentido o Mapa Estratégico foca a redução da violência no trânsito, a livre circulação, o aumento da percepção de segurança e a redução da criminalidade nas áreas de competência da instituição.

Para melhor compreensão apresenta-se a figura 4 que ilustra o Mapa Estratégico 2013-2020 da Polícia Rodoviária Federal.

³ O Mapa Estratégico é uma ferramenta simples e eficaz, que traduz de forma visual os objetivos estratégicos que serão considerados pela alta administração. Sua maior virtude é proporcionar o alinhamento entre os diversos objetivos estratégicos, traduzindo de forma visual e direta a estratégia adotada.(ENAP, 2010)

Figura 4: Mapa Estratégico 2013-2020



Fonte: Departamento de Polícia Rodoviária Federal (2014a)

Referente ao escopo do presente estudo convém mencionar que os gestores preocuparam-se em explicitar no Plano Estratégico a intenção do órgão de potencializar o bem estar, a motivação e o desempenho dos servidores (BRASIL, 2014a), intenção essa que se relaciona diretamente com a proposta da pesquisa.

Em um processo de desconcentração administrativa⁴, o Departamento de Polícia Rodoviária Federal subdivide-se em 27 unidades regionais chamadas de Superintendências Regionais de Polícia Rodoviária Federal, todas com sede nas capitais dos Estados da Federação e no Distrito Federal, sendo essas responsáveis pela gestão do órgão em âmbito estadual ou distrital, como acontece no caso da Superintendência de Polícia Rodoviária Federal no Distrito Federal.

1.4.5 Superintendências Regionais de Polícia Rodoviária Federal

As atribuições das Superintendências Regionais estão consignadas no regimento interno da Polícia Rodoviária Federal, constante da Portaria nº 1.375 de 02 de agosto de 2007 do Ministério da Justiça e Segurança Pública, nos seguintes termos:

Art. 75. As Superintendências Regionais de Polícia Rodoviária Federal, no âmbito das respectivas circunscrições, compete:

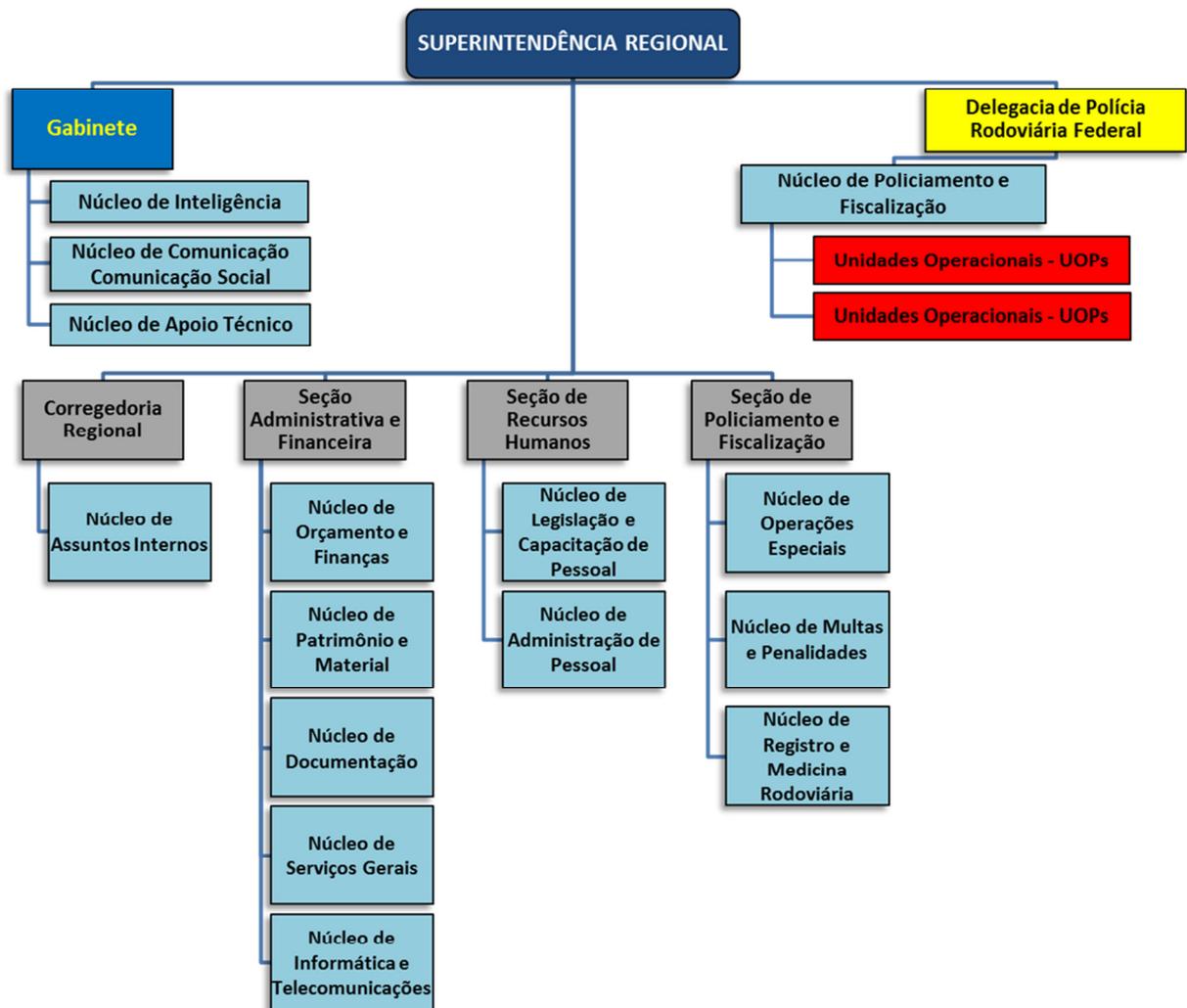
- I - executar as atividades pertinentes ao Departamento de Polícia Rodoviária Federal;
- II - conceder remoção a pedido, anuênios, adicional de periculosidade ou insalubridade, licença-prêmio, quintos/décimos, isenção de imposto de renda, averbação de tempo de serviço, abono de permanência e apostilamento de proventos, observada a respectiva legislação vigente;
- III - emitir certidões por tempo de serviço dos servidores lotados na Unidade Regional;
- IV - lotar servidores no âmbito da Unidade Regional;
- V - conceder remoção, ex-offício, no âmbito da Unidade Regional, desde que não decorra ônus para a União;
- VI - aprovar as ações de capacitação no âmbito de sua competência;
- VII - aprovar e encaminhar o planejamento anual de ações de capacitação sob sua responsabilidade;
- VIII - autorizar a participação de servidores, sob sua subordinação, nas ações de capacitação;
- IX - autorizar a participação de servidores instrutores, sob sua subordinação, nas atividades de instrutoria nas ações de capacitação da Regional e do Departamento;
- X - encaminhar relatório de atividades de ações de capacitação ocorridas no âmbito de suas competências; e
- XI - zelar pela harmonia, hierarquia e ética funcional dos servidores (BRASIL, 2007, s/p).

⁴ A desconcentração administrativa é a simplificação e aceleração do serviço dentro da mesma entidade. É a repartição de funções de uma mesma administração, dentro da mesma pessoa jurídica, sem quebra de hierarquia. A realização das atividades é feita de forma direta e imediata. (MEIRELLES, 1997).

Na estrutura das Superintendências Regionais há o gabinete do Superintendente Regional que conta com três Núcleos de apoio direto, quais sejam o Núcleo de Apoio Técnico, Núcleo de Comunicação Social e o Núcleo de Inteligência, e as Seções Administrativa e Financeira, Policiamento e Fiscalização, Recursos Humanos e Corregedoria Regional que possuem juntas 11 Núcleos subordinados, bem como as Delegacias de Polícia Rodoviária Federal, sendo que cada Delegacia conta com um Núcleo de Policiamento e Fiscalização e as Unidades Operacionais - UOPs subordinadas.

Para melhor compreensão apresenta-se a figura 5, referente ao organograma das Superintendências Regionais.

Figura 5: Organograma das Superintendências Regionais



Fonte: Adaptado de Departamento de Polícia Rodoviária Federal (2014)

Em âmbito estadual as Superintendências Regionais dividem sua circunscrição⁵ em Delegacias de Polícia Rodoviária Federal, que são unidades administrativas responsáveis pela gestão do órgão em âmbito municipal ou micro regional, sendo um total de 147 Delegacias em todo território nacional.

As atribuições das Delegacias PRF constam do regimento interno da instituição, constante da Portaria nº 1.375 de 02 de agosto de 2007 do Ministério da Justiça e Segurança Pública, sendo relevante apresentá-las nesse estudo por serem as Delegacias o principal *locus* do trabalho, ou seja, o local onde geralmente se organiza o trabalho através de escala de serviço, são eles:.

Art. 94. Às Delegacias de Polícia Rodoviária Federal compete:

I - executar e controlar as atividades de segurança, fiscalização, policiamento, investigação e levantamento de locais de acidentes, socorro e salvamento de vítimas; II - controlar e orientar os procedimentos de autuação e adoção de medidas administrativas;

III - controlar as condições do trânsito nas rodovias e estradas federais e executar outros trabalhos necessários à consecução dos objetivos da delegacia;

IV - zelar pela segurança do trânsito e dos usuários, por meio do policiamento ostensivo ao longo das rodovias e estradas federais sob sua circunscrição, bem como realizar comandos especiais e de rotina;

V - adotar as medidas adequadas para assegurar a livre circulação nas rodovias e estradas federais, notadamente em casos de acidentes;

VI - zelar pela observância das disposições legais e regulamentares quanto ao alinhamento, recuo e gabarito das construções às margens das rodovias e estradas federais ou de obras e instalações que possam interferir na segurança do trânsito;

VII - adotar medidas de prevenção e repressão aos crimes contra a pessoa, a vida, o patrimônio público e de particulares, o meio ambiente, a administração pública, em especial o contrabando e o descaminho, e demais delitos previstos na legislação penal em vigor, nas estradas e rodovias federais;

VIII - controlar e executar os serviços referentes às áreas administrativas, de pessoal, de protocolo e arquivo, zeladoria, material e patrimônio;

IX - baixar atos normativos relativos à regulamentação de atividades, em sua área de circunscrição, após devidamente autorizado pelo Superintendente ou Chefe de Distrito;

X – zelar pela harmonia, hierarquia e ética funcional dos servidores (BRASIL, 2007, s/p).

Para a realização da atividade final, qual seja o patrulhamento ostensivo rodoviário, a instituição conta com as Unidades Operacionais – UOPs, que são popularmente conhecidas como postos policiais, estando estas diretamente subordinadas as Delegacias PRF. Com objetivo de organizar o trabalho, a circunscrição de cada Delegacia é dividida entre suas UOPs, ou seja, cada UOP terá responsabilidade sob um trecho de rodovia federal

⁵ Circunscrição refere-se a “limite da extensão de um corpo ou de uma área. Divisão territorial administrativa”. (MICHAELIS, 2017). É uma forma de divisão de um território com objetivo de delimitar a competência de determinada unidade administrativa.

pertencente à atribuição da desconcentrada e, cada UOP, conta com pelo menos uma equipe de policiais que, durante sua jornada de trabalho, se responsabiliza por cumprir a missão institucional. Ao longo de aproximadamente 72.500 quilômetros de rodovias federais (BRASIL, 2017d) a PRF conta com 399 UOPs, o que dá uma média de 181 quilômetros de rodovias federais sob a responsabilidade de cada Unidade Operacional. No tocante aos recursos humanos, o órgão conta com 10.966 policiais, sendo que 2.252 atuam na atividade meio, ou seja, em atividades administrativas e 8.714 atuam na atividade finalística da instituição (BRASIL, 2017d).

Para organizar a jornada de trabalho, as Delegacias PRF elaboram escalas de serviço atribuídas a cada Unidade Operacional-UOP, formando equipes policiais e dispendo-as ao longo dos dias. Há muitos anos predomina na PRF a adoção da chamada escala 24x72(vinte e quatro por setenta e duas). Nessa escala os policiais trabalham ininterruptamente por 24 horas e ficam dispensados do trabalho por 72 horas. No mês de julho de 2017 houve a primeira normatização da jornada de trabalho na PRF em âmbito nacional, através da Instrução Normativa 99/2017-DG/PRF, sendo confirmada a escala padrão como a 24x72.

Para facilitar a compreensão dessa organização do trabalho no tempo, apresenta-se a figura 06 que representa um esboço da escala 24x72, sendo que para sua construção considerou-se o mês comercial de 30 dias.

Figura 6: Croqui de uma Escala 24x72

Equipe/Plantão	Dias do Mês								Semanas do Mês	
	1	5	9	13	17	21	25	29	1ª Semana	2ª Semana
Equipe A	2	6	10	14	18	22	26	30	3ª Semana	4ª Semana
Equipe B	3	7	11	15	19	23	27		5ª Semana	
Equipe C	4	8	12	16	20	24	28			
Equipe D										

Fonte: Elaborado pelo Autor (2017)

Relevante salientar que na PRF há um sistema de gestão das informações operacionais chamado Parte Diária Informatizada – PDI, onde também são organizadas as escalas de serviço das Unidades Operacionais, contudo tal sistema possui normativos internos que proíbem a divulgação de seu conteúdo e layout, motivo pelo qual apresentamos o croqui da escala na figura 06. Contudo não há prejuízo para a pesquisa, pois o croqui apresenta com clareza os aspectos importantes para a compreensão da problemática.

Observando a distribuição semanal dos plantões de 24 horas, tem-se que em todas as semanas, salvo a 5ª semana que possui apenas dois dias, três das quatro equipes trabalham

dois plantões de 24 horas, totalizando 48 horas trabalhadas na semana, e uma equipe trabalha apenas um plantão de 24 horas. Analisando o total de horas trabalhadas no mês, tem-se que as equipes A e B trabalham 8 plantões de 24 horas, totalizando 192 horas trabalhadas mensais, enquanto as equipes C e D trabalham 7 plantões, totalizando 168 horas mensais.

Os excessos de horas trabalhadas são compensados com folgas em plantões posteriores, estando esse instituto devidamente disciplinado na Instrução Normativa nº 99/2017-DG/PRF (BRASIL, 2017b).

Relevante mencionar que há duas unidades administrativas na estrutura das Superintendências Regionais que executam suas atividades em regime de escala, contudo não são diretamente responsáveis por uma circunscrição de rodovia federal, quais sejam o Núcleo de Operações Especiais – NOE e a Central de Informações Operacionais – CIOP. Ao NOE cabe à execução de atividades de policiamento especializado, tais como choque, uso de cães farejadores e de escâner veicular, apoio a outros órgãos de fiscalização, bem como o policiamento em apoio as UOPs da Superintendência Regional, entretanto, por não haver a necessidade de execução de trabalhos durante as 24 horas do dia, as equipes policiais integrantes do Núcleo de Operações Especiais cumprem uma jornada de trabalho heterogênea, a depender da demanda de trabalho semanal, havendo a compensação posterior de eventual acúmulo de horas trabalhadas em excesso. Assim como o NOE, a CIOP integra a estrutura da Seção de Policiamento e Fiscalização, contudo não é uma estrutura formal, não é descrita no organograma e suas atribuições não constam regimento interno do órgão, sendo sua criação feita por incumbência e suas competências regulamentadas através da Instrução Normativa nº 14/2016/CGO/DPRF. É a estrutura responsável pela gestão das informações operacionais em âmbito regional e pelo elo entre a PRF e a sociedade através do contato telefônico de emergência 191. Apesar de não ser responsável por circunscrição de rodovia federal, a CIOP realiza atividades de caráter ininterrupto, principalmente no atendimento ao número de emergência 191, sendo a jornada de trabalho de seus integrantes organizada em regime de escala de serviço. Da mesma forma que nas UOPs, a escala utilizada na CIOP é a de 24 horas de trabalho e 72 horas de folga.

1.4.5.1 A Superintendência Regional da PRF no Estado de Mato Grosso do Sul

A Superintendência de Polícia Rodoviária Federal no Estado de Mato Grosso do Sul com sede em Campo Grande/MS, é estruturada em quatro seções denominadas de Seção de

Policiamento e Fiscalização, Seção Administrativa e Financeira, Seção de Recursos Humanos e Corregedoria Regional, conforme organograma apresentado na figura 05, contando também com 10 Delegacias de Polícia Rodoviária Federal e 22 Unidades Operacionais – UOPs. O quadro 01 apresenta a localização das Delegacias e UOPs PRF no Estado de Mato Grosso do Sul bem como a circunscrição em quilômetros de rodovias de cada unidade:

Quadro 3: Distribuição das Delegacias e UOPs PRF no Estado de Mato Grosso do Sul

Delegacia	Unidades Operacionais	Circunscrição da UOP (Km)	Circunscrição da Delegacia (Km)
Delegacia 01 Campo Grande/MS	UOP 01-Campo Grande	159	511
	UOP 02 - Jaraguari	115	
	UOP 03 - Terenos	110	
	UOP 04 - Sidrolândia	127	
Delegacia 02 Nova Alvorada do Sul/MS	UOP 01 – Nova Alvorada do Sul	107	241
	UOP 02- Rio Brilhante	133	
Delegacia 03 Corumbá/MS	UOP 01- Anastácio	186	443
	UOP 02- Miranda	138	
	UOP 03 - Corumbá	118	
Delegacia 04 Dourados/MS	UOP 01-Dourados	78	213
	UOP 02- Caarapó	54	
	UOP 03- Ponta Porã	81	
Delegacia 05 Guia Lopes da Laguna/MS	UOP 01-Guia Lopes da Laguna	498	498
Delegacia 06 Coxim/MS	UOP 01-Coxim	391	679
	UOP 02-São Gabriel do Oeste	288	
Delegacia 07 Bataguassu/MS	UOP 01-Bataguassu	100	210
	UOP 02-Nova Andradina	110	
Delegacia 08 Três Lagoas/MS	UOP 01- Três Lagoas	277	410
	UOP 02- Água Clara	132	
Delegacia 09 Paranaíba/MS	UOP 01- Paranaíba	272	272
Delegacia 10 Naviraí/MS	UOP 01-Naviraí/MS	115	190
	UOP 02- Eldorado/MS	75	

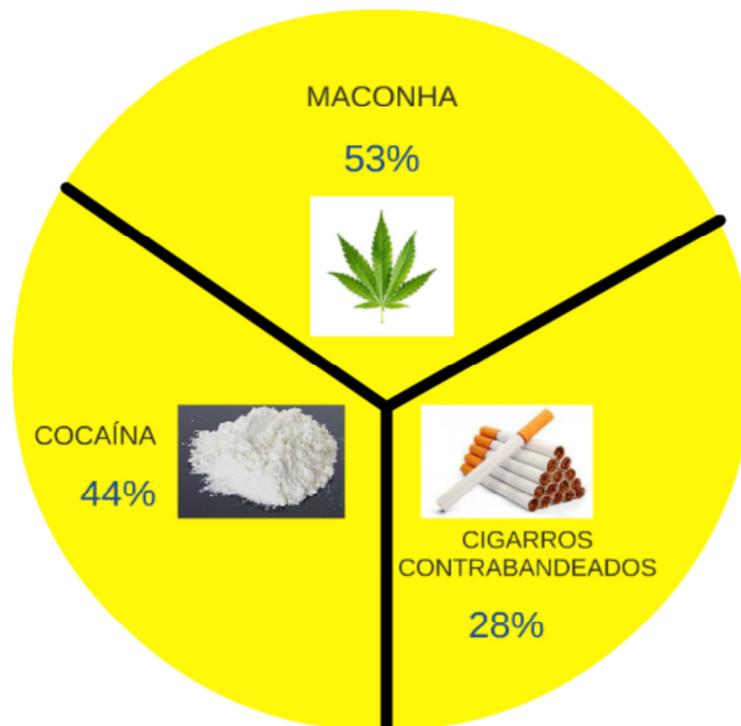
Fonte: Adaptado de Relatório de Gestão 2013 (BRASIL, 2014b)

Conforme mencionado anteriormente, em âmbito nacional tem-se em média 181 quilômetros de rodovia federal para cada UOP. Na Superintendência Regional do Mato Grosso do Sul há seis UOPs com circunscrição superior a média nacional com destaque especial as UOPs de Guia Lopes da Laguna, Coxim, São Gabriel do Oeste, Três Lagoas e Paranaíba com respectivamente 498, 391, 288, 277 e 272 quilômetros de circunscrição.

Aspecto geográfico do Estado de Mato Grosso do Sul extremamente relevante para as atividades operacionais da Superintendência de Polícia Rodoviária Federal desse Estado diz respeito à fronteira internacional com dois países produtores de entorpecentes, quais sejam o Paraguai e a Bolívia (UNITED NATIONS, 2016), sendo que os principais acessos a esses dois países são rodovias federais.

Dessa característica geográfica peculiar decorre a importância estratégica dessa Superintendência Regional para as atividades de combate a criminalidade desenvolvida pela PRF em âmbito nacional. A seguir é apresentada a figura 7 que destaca a participação, em porcentagem, das apreensões realizadas pela PRF-MS no contexto das apreensões realizadas por toda a PRF no Brasil no ano de 2016, tendo como parâmetros as apreensões de maconha, de cocaína e de cigarros contrabandeados.

Figura 7: Participação da PRF-MS nas apreensões do DPRF em 2016



Fonte: Elaborado pelo Autor (Dados do Sistema Parte Diária Informatizada PRF, 2017)

Os percentuais descritos na figura 7 confirmam o papel estratégico dessa Regional no combate a criminalidade, pois aproximadamente metade da quantidade de cocaína e de maconha, bem como aproximadamente um terço das apreensões de cigarros contrabandeados são realizadas pela Regional Mato Grosso do Sul (BRASIL, 2017d).

No tocante a temática de trânsito é importante mencionar que o Estado de Mato Grosso do Sul é cortado no sentido norte-sul por uma das principais rodovias federais do país, a BR 163, que é responsável pela ligação do Estado de Mato Grosso, estado que se destaca na produção de grãos, e estados da região norte do país, que são grandes produtores de madeira, com estados consumidores do Sul e Sudeste bem como com o porto de Paranaguá no Estado do Paraná, por onde são escoados os produtos destinados à exportação (CNT, 2016). Esse corredor por onde escoam a produção do centro-norte do Brasil acrescida da produção agropecuária do próprio Mato Grosso do Sul gera uma significativa demanda de fiscalização de trânsito e atendimento a ocorrências de acidentes rodoviários para os policiais que laboram ao longo da BR 163. (BRASIL, 2014b).

2 REVISÃO DA LITERATURA

Nesse capítulo realiza-se uma imersão na literatura pertinente ao estudo, buscando contextualizar a problemática da jornada de trabalho dos policiais rodoviários federais com o conhecimento difundido na comunidade científica. Para tanto serão abordadas as temáticas de organização do trabalho e qualidade de vida no trabalho, utilizando-se a lente da importância desses temas para o pleno entendimento da realidade institucional e o devido embasamento teórico que o rigor científico exige para se atingir os objetivos geral e específicos propostos no estudo.

Devido à complexidade da hermenêutica jurídica⁶ optou-se nesse estudo por, diante da análise de trechos de lei, ressaltando-se tratar do sentido *lato* do termo lei, fazer citações na forma direta, por acreditar que tal medida favorece a credibilidade do estudo por afastar a possível interpretação do ordenamento jurídico de forma tendenciosa por parte do pesquisador.

2.1 Organização do Trabalho

2.1.1 Organização do Trabalho na Contemporaneidade

O mundo contemporâneo, marcado notadamente por forte integração dos mercados e pela rapidez no fluxo de informações, apresentou grandes desafios aos Estados, entre eles a necessidade de melhorar a efetividade da prestação dos serviços públicos em um ambiente de competição entre os países.

Conforme destaca Bresser Pereira (1996), no final do século XX, verifica-se no Brasil um esforço em promover na administração pública uma nova prática que se intitulou de administração gerencial, em substituição ao modelo burocrático predominante à época. A administração pública burocrática caracteriza-se pelos princípios de profissionalismo no serviço público e por um sistema administrativo impessoal, legal, formal e racional, sendo um importante instrumento no combate ao nepotismo e a corrupção que corroem a *res*

⁶ Hermenêutica é a teoria científica da arte de interpretar, ou seja, se preocupa em refletir de forma lógica e sistemática os métodos e critérios que serão utilizados concretamente na atividade de interpretação. A hermenêutica jurídica tem por objeto o estudo e a sistematização dos processos aplicáveis com a finalidade de encontrar o sentido e o alcance da norma. (MAXIMILIANO, 2011)

*pública*⁷, mas que se mostrou lento e ineficiente para o dinamismo social contemporâneo. O desafio posto não é somente combater o nepotismo e a corrupção, mas também ser eficiente em prover os bens públicos que a sociedade demanda. A partir desse contexto emerge a administração pública gerencial que segundo Bresser Pereira⁸ (1996) apresenta como características básicas o fato de ser orientada ao cidadão e focar a busca de resultados. É um modelo que atribui, ainda que de forma limitada, certo grau de confiança aos agentes públicos, valorizando a criatividade e a inovação e utilizando como estratégia a figura da descentralização administrativa⁹.

Apresenta-se então a necessidade de uma reestruturação das organizações públicas, havendo forte pressão da sociedade pelo incremento de uma gestão eficiente dos recursos e a exigência da prestação de serviços públicos de qualidade.

Nessa conjuntura, Lima e Queiroz (2003) afirmam que a busca por qualidade e efetividade é comum tanto às organizações públicas quanto as privadas. A sociedade demanda novas práticas de gestão que vão além da implementação de tecnologia. O que se busca são novos modos de gestão e da relação das organizações públicas com seu meio ambiente, pressupondo novos padrões de pensamento, comportamento, postura e habilidades diferentes das até então presentes nessa relação.

Percebe-se que há a formação de uma nova conjuntura organizacional caracterizada por novas maneiras de organização do trabalho, sendo necessária certa adaptabilidade por parte dos *stakeholders*¹⁰, as tecnologias, os paradigmas e os hábitos da atualidade.

O que se constata é a necessidade de uma visão sistêmica e a compreensão e valorização do fator humano nas organizações durante os processos de reestruturação

⁷ *Res pública* significa em latim “coisa pública” e deu nome a forma de governo República. Segundo Bobbio (2009, p. 107) “República é, no conceito maquiaveliano da palavra, o governo de muitos, e mais precisamente de uma assembleia”.

⁸ Luiz Carlos Bresser Pereira é professor emérito da Escola de Economia da Fundação Getúlio Vargas em São Paulo. Doutor e livre docente em economia pela Universidade de São Paulo. Foi ministro da Fazenda (1987), da Administração Federal e Reforma do Estado (1995 a 1998) e da Ciência e Tecnologia (1999). Editou o Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado, sendo esse uma proposta de implantação de uma administração do tipo gerencial no setor público brasileiro. (FGV, 2011)

⁹ Descentralização no sentido jurídico-administrativo é atribuir a outrem poderes da Administração. O detentor dos poderes da Administração é o Estado, pessoa única, embora constituída dos vários órgãos que o integram. A descentralização administrativa pressupõe a existência de uma pessoa distinta do Estado, a qual, investida dos necessários poderes de administração, exerce a atividade pública ou de utilidade pública. É quando o Poder Público transfere a titularidade do serviço ou simplesmente sua execução, por outorga ou delegação, a autarquias, fundações, entidades paraestatais, empresas privadas ou particulares individualmente. (MEIRELLES, 1997; p. 608)

¹⁰ Stakeholder é uma palavra de origem inglesa que pode ser traduzida como “parte interessada”. Stakeholders de uma organização são grupos ou indivíduos, que podem influenciar, ou serem influenciados, pelas ações, decisões, políticas, práticas ou objetivos da organização. Essa definição foi proposta por R. Edward Freeman, em 1984, no livro *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. (MARTINS et al, 2009, p. 53).

organizacional (LIMA; QUEIROZ, 2003). Os autores apontam que as principais dificuldades que se apresentam nesses processos estão ligadas a variáveis humanas. No serviço público, essa variável se agrava substancialmente devido ao peculiar papel desempenhado pelos servidores, pois esse se torna alvo das mudanças que ele próprio promove, ocorrendo uma espécie de reciprocidade entre sociedade e organização.

Preocupando-se com a temática da nova organização do trabalho, a União Europeia¹¹ publicou no ano de 1997, o Livro Verde: Parceria para uma Nova Organização do Trabalho, cujo objetivo foi impulsionar um debate europeu sobre o assunto, invocando os atores envolvidos a trabalharem no sentido do desenvolvimento de políticas públicas que melhorassem o emprego e a competitividade através de uma melhor organização do trabalho. Salientam que a organização do trabalho é um tema bastante vasto, incluindo aspectos do modo como o trabalho está estruturado nas organizações e entre as organizações, a relação entre os atores sociais, a organização do mercado laboral, bem como o vínculo entre o trabalho e a organização da sociedade (COMISSÃO EUROPEIA, 1997).

No que concerne a Administração Pública, a Comissão Europeia (1997) relata que são crescentes as pressões sobre os organismos públicos no sentido de conter a despesa pública e melhorar a qualidade dos serviços prestados ao cidadão. Há muitos bons exemplos no setor público de novas modalidades de gestão e organização do trabalho que podem ser alvo de *benchmarking*¹², inclusive contando com a participação dos sindicatos dos trabalhadores. Ao tratar da modernização dos serviços públicos a Comissão Europeia (1997, p.21) foi enfática em dizer que “a reorganização dos processos de trabalho e das estruturas administrativas são, muitas vezes, o principal instrumento para uma adaptação ao meio em transformação”.

A intenção desse estudo coaduna-se com a perspectiva do modelo de administração pública gerencial e com os aspectos da nova organização do trabalho apontados pela Comissão Europeia, pois busca analisar o modelo de organização do trabalho na Polícia Rodoviária Federal, mais especificamente a jornada de trabalho aplicada na instituição, tendo como foco a prestação efetiva do serviço de segurança pública nas rodovias federais, a defesa dos interesses do cidadão beneficiário desse serviço, propondo um novo modelo que

¹¹ A União Européia - UE é uma união econômica e política, constituídas por 28 países europeus cuja intenção inicial era incentivar a cooperação econômica. São objetivos da UE promover a unidade política e econômica, melhorar as condições de vida e de trabalho, fomentar o livre comércio entre os membros e buscar um ambiente de paz na Europa. (UNIÃO EUROPEIA, 1997).

¹² Segundo Kotler (2000, p.249) *benchmarking* “é a arte de apreender com as empresas que apresentam desempenho superior em algumas tarefas”. É a análise das melhores práticas utilizadas no mesmo setor da organização e que possam ser replicadas de forma a aperfeiçoar os métodos na instituição.

harmonize a realidade do universo do trabalho na contemporaneidade e a busca por qualidade de vida no trabalho dos policiais rodoviários federais.

2.1.2 Jornada de Trabalho na PRF e o Ordenamento Jurídico Brasileiro

Segundo Paulo e Alexandrino (2008) o principal conceito de jornada de trabalho no ordenamento jurídico brasileiro é o extraído do artigo 4º da Consolidação das Leis Trabalhistas - CLT, sendo *ipsis literis* assim apresentado: “Considera-se como de serviço efetivo o período em que o empregado esteja à disposição do empregador, aguardando ou executando ordens, salvo disposição especial expressamente consignada.” (BRASIL, 1943, s/p). A conceituação de jornada de trabalho relaciona-se inicialmente a uma questão temporal que Dal Rosso (2006, p.31) aborda nos seguintes termos: “a jornada de trabalho se expressa primeiramente pelo componente de duração, que compreende a quantidade de tempo que o trabalho consome das vidas das pessoas”. O autor destaca a relevância do estudo das jornadas de trabalho a partir de três implicações:

- a) A jornada de trabalho afeta diretamente a qualidade de vida das pessoas;
- b) Ela define a quantidade de tempo dedicado a atividades econômicas e;
- c) Há relações diretas entre a jornada laboral e as condições de saúde dos indivíduos.

A análise da jornada de trabalho não deve restringir-se somente a dimensão duração do trabalho, sendo necessário observar-se também a intensidade com que o trabalho é realizado, o que Dal Rosso (2006, p. 33) define como sendo “o consumo de energias pessoais e grupais no trabalho, expressa de outra maneira como sendo o esforço despendido pelos trabalhadores em seu labor”. Há atualmente uma convergência de tendências para a exploração do trabalho. De um lado a tendência de redução da jornada de trabalho perde força e, de outro, o aumento da intensidade do trabalho, sendo que essa combinação ocasiona fortes impactos sobre a saúde do trabalhador, afetando a parte psíquica, física e emocional desses (DAL ROSSO, 2006; LEE, MCCAN e MESSENGER, 2009). Para Lee, Mccan e Messenger (2009, p. 155) “é indispensável salientar que as jornadas regulares longas, e a competição nelas baseada, são improdutivas e ao mesmo tempo danosas para os trabalhadores”.

A intenção da presente pesquisa alinha-se com as proposições de Dal Rosso (2006), Lee, Mccan e Messenger (2009) no sentido de buscar harmonizar a duração do trabalho e a intensidade com que esse trabalho é realizado, focando o estabelecimento de uma razão

entre essas duas variáveis capaz de resultar em melhoria dos resultados institucionais e na qualidade de vida no trabalho dos policiais rodoviários federais, aspecto que será melhor explorado na próxima seção desse TCF.

Quanto as possíveis classificações das jornadas de trabalho adotaremos as expostas por Paulo e Alexandrino (2008, p. 160), que classificam as jornadas quanto à duração, ao período do dia, à profissão e à rigidez, conforme explicitadas no quadro 4.

Quadro 4: Classificação das Jornadas de Trabalho

Quanto à Duração		
1	Ordinária	Jornada desenvolvida dentro dos limites legais
2	Extraordinária	É a jornada que ultrapassa os limites normais impostos na legislação
3	Contínua	Jornada desenvolvida de forma corrida, sem intervalos.
4	Descontínua	É desenvolvida com intervalos
5	Intermitente	Jornada em que há sucessivas paralisações
Quanto ao período do dia		
1	Diurna	Jornada realizada entre às 05h e 22h, nos centros urbanos. Para o trabalhador rural há critério diferenciado sendo: a) Na agricultura das 05h às 21h b) Na pecuária 04h às 20h
2	Noturna	Jornada realizada entre às 22h de um dia e as 05h do dia seguinte nos centros urbanos. Análoga à jornada diurna, há diferenciação para os rurais: a) Na agricultura das 21h às 05h do dia seguinte b) Na pecuária das 20h às 04h do dia seguinte
3	Mista	Jornada que transcorre tanto no período diurno quanto no período noturno
4	Em revezamento	Jornada em que em um dia há trabalho durante o dia e em outro há trabalho no período noturno, podendo o revezamento ser diário ou semanal.
Quanto à Profissão		
1	Geral	Jornada aplicada aos trabalhadores em geral
2	Especial	Jornada destinada a determinadas categorias de trabalhadores devido a peculiaridades das profissões.
Quanto à Rigidez		
1	Inflexível	Jornada em que há horário fixo a ser cumprido pelo trabalhador.
2	Flexível	Jornada em que não há exigência de cumprimento rígido de horário.

Fonte: Adaptado de Paulo e Alexandrino (2008, p. 160).

Apesar de não ser a análise jurídica o foco da presente pesquisa se faz necessária uma contextualização da jornada de trabalho aplicada na PRF perante a legislação vigente, de forma a subsidiar o exame de sua harmonização com ordenamento jurídico pátrio. A análise dos regramentos seguirá a hierarquia das normas, ou seja, a partir da previsão constitucional, passar-se-á a analisar, caso haja, leis complementares, leis ordinárias, leis delegadas, medidas provisórias, decretos, resoluções e demais normativos.

A Constituição Federal de 1988 – CF 88 trouxe, em seu art. 7º, a previsão dos direitos dos trabalhadores nos seguintes termos:

Art. 7º. São direitos dos trabalhadores urbanos e rurais, além de outros que visem a melhoria de sua condição social:

(...)

XIII- duração do trabalho normal não superior a oito horas diárias e quarenta e quatro horas semanais, facultada a compensação de horários e a redução de jornada, mediante acordo ou convenção coletiva de trabalho¹³. (BRASIL, 1988).

Faz-se mister mencionar também os artigos 39 e 114 da CF 88 que, apesar de não tratarem especificamente da jornada de trabalho, trazem regramentos sobre a remuneração dos servidores.

Art. 39. A União, os Estados, o Distrito Federal e os Municípios instituirão, no âmbito de sua competência, regime jurídico único e planos de carreira para os servidores da administração pública direta, das autarquias e das fundações públicas.

[...]

§ 4º . O membro do Poder, o detentor de mandato eletivo, os Ministros de Estados e os Secretários Estaduais e Municipais serão remunerados exclusivamente por subsídio fixado em parcela única, vedado o acréscimo de qualquer gratificação, adicional, abono, prêmio, verba de representação ou outra espécie remuneratória, obedecido, em qualquer caso, o disposto no art. 37, X e XI.

[...]

Art 144. A segurança pública, dever do Estado, direito e responsabilidade de todos, é exercida para a preservação da ordem pública e da incolumidade das pessoas e do patrimônio, através dos seguintes órgãos:

[...]

II- polícia rodoviária federal;

[...]

§9º A remuneração dos servidores policiais integrantes dos órgãos relacionados neste artigo será fixada na forma do §4º do art. 39 (BRASIL, 1988).

Ressalta-se que em 19 de outubro de 2006 houve a promulgação da Lei 11.358 que reestruturou a carreira de policial rodoviário federal fixando a remuneração em subsídio, sendo vedado o acréscimo de qualquer gratificação, adicional, abono, prêmio, verba de representação ou outras espécies remuneratórias aos integrantes da carreira.

¹³ O Supremo Tribunal Federal – STF reconheceu, na Ação Direta de Inconstitucionalidade nº 492-1, a incompatibilidade do direito de negociação coletiva aos servidores públicos civis regidos pela Lei 8.112/90 com a sistemática adotada na Constituição Federal de 1988. Essa imposição deriva da sujeição da atuação da Administração Pública aos Princípios da Legalidade e da Reserva Legal, não tendo a administração o mínimo poder decisório nas questões laborais dos servidores, devendo sua atuação ficar estrita ao que determina a lei. (DEMARI, 2010)

No dia 11 de dezembro de 1990, foi promulgada a Lei 8.112/90, que dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais, sendo conhecida como estatuto dos servidores públicos do poder executivo federal. Nessa lei preocupou-se o legislador em regulamentar a jornada de trabalho dos servidores públicos da seguinte forma:

Art. 19. Os servidores cumprirão jornada de trabalho fixada em razão das atribuições pertinentes aos respectivos cargos, respeitada a duração máxima do trabalho semanal de quarenta horas e observados os limites mínimo e máximo de seis horas e oito horas diárias respectivamente (BRASIL, 1990).

Importante mencionar que ao tratar do vencimento e da remuneração dos servidores públicos, a Lei 8.112/90 traz um importante regramento, a saber:

Art. 44. O servidor perderá:

I – a remuneração do dia em que faltar ao serviço, sem motivo justificado;

II- a parcela de remuneração diária, proporcional aos atrasos, ausências justificadas, ressalvadas as concessões de que trata o art. 97, e saídas antecipadas, salvo na hipótese de compensação de horário, até o mês subsequente ao da ocorrência, a ser estabelecida pela chefia imediata.

Parágrafo único. As faltas justificadas decorrentes de caso fortuito ou de força maior poderão ser compensadas a critério da chefia imediata, sendo assim consideradas como efetivo exercício (BRASIL, 1990).

O disposto nesse artigo é relevante para o estudo por prever a possibilidade de reposição de horas não trabalhadas até o mês subsequente ao fato gerador. Observa-se que nesse caso o servidor deve horas de trabalho a Administração e não o contrário, pois nessa última situação poder-se-ia alegar eventual enriquecimento ilícito da Administração Pública, haja vista estar compensando horas extraordinárias com uma hora normal de folga, sem o devido acréscimo previsto de 50% do valor da hora normal trabalhada, conforme previsão dos art. 61, 73 e 74 da Lei 8.112/90 descritos a seguir.

Art. 61. Além do vencimento e das vantagens previstas nesta Lei, serão deferidos aos servidores as seguintes retribuições, gratificações e adicionais:

[...]

V- adicional pela prestação de serviço extraordinário;

[...]

Art. 73. O serviço extraordinário será remunerado com acréscimo de 50%(cinquenta por cento) em relação à hora normal de trabalho.

Art. 74. Somente será permitido serviço extraordinário para atender a situações excepcionais e temporárias, respeitando o limite máximo de 2(duas) horas por jornada(BRASIL, 1990).

Quanto à aplicação dos art. 73 e 74 da Lei 8.112/90, há previsão no art. 2º do Decreto nº 948/93 de que “a execução do serviço extraordinário será previamente autorizada pelo dirigente de recursos humanos do órgão ou entidade interessado a quem compete identificar a situação excepcional e temporária de trata o art. 74 da Lei 8.112/90” (BRASIL, 1993).

Considerando a promulgação da Lei 11.358/2006 que reestruturou a carreira de policial rodoviário federal fixando a remuneração em subsídio não há atualmente a possibilidade de percepção do adicional pela prestação de serviço extraordinário, tendo o legislador feito questão de explicitar no art. 5º da referida lei, *in verbis*:

Art. 5. Além das parcelas de que tratam os art. 2º, 3º e 4º desta Lei, não são devidas aos integrantes das carreiras a que se refere o art. 1º desta lei as seguintes espécies remuneratórias:

[...]

IX- adicional pelo exercício de atividades insalubres, perigosas ou penosas;

X- adicional noturno;

XI- adicional pela prestação de serviço extraordinário; (BRASIL, 2006).

Corroborando o previsto na Lei 8.112/90, ao criar a carreira de policial rodoviário federal, através da Lei 9.654 de 02 de junho de 1998, o legislador determinou que “é de quarenta horas semanais a jornada dos integrantes da carreira de que trata esta lei” (BRASIL, 1998). Importante ressaltar que a lei específica da carreira de policial rodoviário federal não explicita o limite mínimo e máximo diários da jornada de trabalho, atendo-se somente ao limite semanal de horas trabalhadas.

Importantes ensinamentos referentes ao processo administrativo no âmbito da Administração Pública Federal são apresentados na Lei 9.784/99, sendo que aqui serão apresentados os mais relevantes para o contexto dessa pesquisa.

Art. 2º A Administração Pública obedecerá, dentre outros, aos princípios da legalidade, finalidade, motivação, razoabilidade, proporcionalidade, moralidade, ampla defesa, contraditório, segurança jurídica, interesse público e eficiência.

Parágrafo único. Nos processos administrativos serão observados, entre outros, os critérios de:

[...]

XIII – interpretação da norma administrativa da forma que melhor garanta o atendimento do fim público a que se dirige, vedada aplicação retroativa de nova interpretação.

[...]

Art. 29. As atividades de instrução destinadas a averiguar e comprovar os dados necessários à tomada de decisão realizam-se de ofício ou mediante impulsão do órgão responsável pelo processo, sem prejuízo do direito dos interessados de propor atuações probatórias.

§1º O órgão competente para a instrução fará constar dos autos os dados necessários à decisão do processo.

[...]

Art. 36. Cabe ao interessado a prova dos fatos que tenha alegado, sem prejuízo do dever atribuído ao órgão competente para a instrução e do disposto no art. 37 desta lei.

Art. 54. O direito da Administração de anular os atos administrativos de que decorram efeitos favoráveis para os destinatários decai em cinco anos, contados da data em que foram praticados, salvo comprovada má-fé;

§1º No caso de efeitos patrimoniais contínuos, o prazo de decadência contar-se-á da percepção do primeiro pagamento.

§2º Considera-se exercício do direito anular qualquer medida de autoridade administrativa que importe impugnação à validade do ato (BRASIL, 1999a).

Durante a administração de Bresser Pereira a frente do então Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado, no governo do presidente Fernando Henrique Cardoso, foi publicado o Decreto nº 1.590, de 10 de agosto de 1995, visando regulamentar a Lei 8.112/90 no tocante a jornada de trabalho dos servidores, tendo o feito da forma abaixo descrita:

Art. 1º A jornada de trabalho dos servidores da Administração Pública Federal, das autarquias e das fundações públicas federais, será de oito horas diárias e:

I- carga horária de quarenta horas semanais, exceto nos casos previstos em lei específica, para os ocupantes de cargos de provimento efetivo;

[...]

Art. 2º Para os serviços que exigirem atividades de 24 horas é facultada a adoção do regime de turno ininterrupto de revezamento.

Art. 3º Quando os serviços exigirem atividades contínuas de turnos ou escalas, em período igual ou superior a doze horas ininterruptas, em função de atendimento ao público ou trabalho no período noturno, é facultado ao dirigente máximo do órgão ou entidade autorizar os servidores a cumprir jornada de trabalho de seis horas diárias e carga horária de trinta horas semanais, devendo-se, nesse caso, dispensar o intervalo para as refeições.

[...]

Art. 5º Os Ministros de Estado e os dirigentes máximos de autarquias e fundações públicas federais fixarão o horário de funcionamento dos órgãos e entidades sob cuja supervisão se encontrem.

§1º Os horários de início e de término da jornada e dos intervalos de refeição e descanso, observado o interesse do serviço, deverão ser estabelecidos previamente e adequados às conveniências e às peculiaridades de cada órgão ou entidade, unidade administrativa ou atividade, respeitada a carga horária correspondente aos cargos (BRASIL, 1995a).

Considerando que a Polícia Rodoviária Federal é um órgão subordinado ao Ministério da Justiça, coube a esse Ministério, conforme previsão constante do art. 5º do Decreto nº 1.590/1995, a publicação da Portaria nº 3.615, datada de 16 de novembro de 2010, que dispõe sobre o horário de funcionamento e a jornada de trabalho dos servidores do Ministério da Justiça, estando essa com o seguinte teor:

Art. 2º A jornada de trabalho dos servidores em exercício nas unidades do Ministério da Justiça será de 8 horas diárias, observando:

I- carga horária de 40 horas semanais, exceto os casos previstos em legislação específica.

(...)

Art. 7º Ocorrendo jornada de trabalho durante o dia, superior à que estiver sujeito o servidor, por necessidade de serviço, a compensação do crédito deverá ser feita, preferencialmente, no dia seguinte, durante a semana ou até o mês subsequente (BRASIL, 2010a).

Inovou o Excelentíssimo Senhor Ministro da Justiça ao autorizar a compensação de horas trabalhadas de forma extraordinária, ocasionadas por necessidade do serviço, dando como limite temporal para tal compensação até o mês subsequente ao da ocorrência, instituindo assim a possibilidade de banco de horas no âmbito do Ministério da Justiça, pois a adoção de tal instituto confronta-se diretamente com entendimentos da Secretaria de Recursos Humanos do Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão que serão apresentados mais a frente nesse estudo.

Apesar de não ter sido ratificada pelo estado brasileiro, convém mencionar a Convenção nº 1 da Organização Internacional do Trabalho – OIT¹⁴, datada de 29 de outubro de 1919, que trouxe os seguintes limites à jornada de trabalho:

Art 2º Em todos os estabelecimentos industriais, públicos ou particulares e suas dependências de qualquer natureza que sejam e com exclusão daqueles em que se achem apenas empregados membros de uma mesma família, o período de trabalho do pessoal, não poderá exceder oito horas por dia e quarenta e oito por semana (OIT, 1919).

Ao se confrontarem os limites impostos pela CF 88 e as regras da Convenção nº 1 da OIT observa-se que, mesmo não sendo a última ratificada no Brasil, as regras constitucionais harmonizam-se com as da convenção, adotando inclusive limite inferiores aos da OIT, atuando de forma mais benéfica ao trabalhador.

Visando sintetizar os preceitos anteriormente expostos, apresenta-se o quadro 5. Salienta-se que, devido não ser ratificada no Brasil, não será mencionada a Convenção nº 1 da Organização Internacional do Trabalho.

¹⁴ A OIT foi criada em 1919, após o fim da Primeira Grande Guerra, alicerçada na ideia de que a paz universal só pode ser alcançada com justiça social. É responsável pela formulação e aplicação de normas internacionais sobre a temática do trabalho. Suas convenções, após serem ratificadas, passam a fazer parte do ordenamento jurídico do país. No Brasil a OIT mantém representação desde a década de 1950, com destaque para o combate ao trabalho forçado, ao trabalho infantil, ao tráfico de pessoas e a promoção da igualdade de oportunidades entre as pessoas. (OIT, 2017)

Quadro 5: Limites Legais a Jornada de Trabalho na PRF

Norma	Limite Semanal de Jornada	Limites Diários de Jornada
Constituição Federal de 1988	44 horas semanais	08 horas diárias
		06 horas diárias para turnos ininterruptos de revezamento.
Lei 8.112/90 (Estatuto dos servidores públicos)	40 horas semanais	Limite máximo de 08 horas diárias
		Limite mínimo de 06 horas diárias
Lei 9.654/1998 (Lei que cria a carreira PRF)	40 horas semanais	Não apresenta limites diários de jornada
Decreto 1.590/1995	40 horas semanais	08 horas diárias
	30 horas semanais para turnos ininterruptos de revezamento	06 horas diárias para turnos ininterruptos de revezamento.
Portaria MJ 3.615/2010	40 horas semanais	08 horas diárias

Fonte: Adaptado Planalto – Portal da Legislação (2017)

Finalizada a apresentação e análise das normas legais que tratam da jornada de trabalho aplicada a PRF, serão apresentadas e analisadas as interpretações desses normativos pelos órgãos gestores de recursos humanos do Poder Executivo Federal e por instâncias do Poder Judiciário em que foram discutidas questões referentes à temática.

No Poder Executivo Federal, exceto os militares, as atividades de administração de pessoal são organizadas na forma do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal (SIPEC), tendo esse sido instituído através do Decreto nº 67.326 de 05 de outubro de 1970. Atualmente o SIPEC tem como órgão central a Secretaria de Gestão de Pessoas do Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão, criada através do Decreto nº 9.035 de 20 de abril de 2017, que reestruturou o antigo Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. A Orientação Normativa nº 7 de 17 de outubro de 2012, da então Secretaria de Gestão Pública que com a reestruturação tornou-se Secretaria de Gestão de Pessoas, descreve que compete ao órgão central do SIPEC “o estudo, a formulação de diretrizes, a orientação normativa, a coordenação, a supervisão, o controle e a fiscalização específica de assuntos relativos ao pessoal civil do Poder Executivo” (BRASIL, 2012a, s/p). Destaca-se que no art. 6º da referida Orientação Normativa há a determinação de que “as manifestações

do órgão central vinculam os órgãos setoriais, os órgãos seccionais e os correlatos ao seu cumprimento” (BRASIL, 2012^a, s/p).

Considerando a competência da Secretaria de Gestão de Pessoas (SGP) para dirimir dúvidas quanto à aplicação da legislação de pessoal no âmbito do Poder Executivo Federal e a relevância da manifestação contida no Ofício nº 186/99 para a temática da presente pesquisa, far-se-á a transcrição de seu conteúdo na íntegra.

Em resposta ao fax desse Ministério apresentando os questionamentos abaixo relacionados, acerca dos procedimentos a serem adotados no caso de escala/revezamento ou plantão de servidores que exercem suas atribuições em zonas aduaneiras, sem solução de continuidade, esclarecemos que a legislação é omissa quanto ao assunto em pauta:

- 1) Poderá ser adotado o regime de escala/revezamento de 24 horas de trabalho por 72 horas de descanso?
- 2) No caso de falta injustificada ao plantão de 24 horas ininterruptas, a quantos dias corresponderá o desconto no pagamento?
- 3) É permitido ao servidor em caso de imperiosa necessidade de serviço, trabalhar 48 horas consecutivas?
- 4) Cabe folgas compensatórias por trabalho noturno, sábado, domingo e feriado, além das especificadas na escala?
- 5) As horas trabalhadas além das previstas na escala poderão ser transformadas em folgas compensatórias?
- 6) Em caso afirmativo, como ficam as horas trabalhadas no sábado, domingo e feriado para fins de folgas compensatórias (1h por 1h)?

Isto posto, cada órgão ou entidade deverá adequar o regime de escala/revezamento ou plantão às suas necessidades, enquanto não houver norma específica a respeito, conjugando os arts. 44 e 97 a 99 da Lei 8.112/90. É de se destacar que considera-se contrário ao princípio de higiene do trabalho o plantão que ultrapasse a 24 horas diárias. Infere-se, portanto, que o plantão de no máximo 24 horas diárias é possível quando for da natureza das atribuições dos servidores a permanência no trabalho em regime de escala/revezamento ou plantão.

No tocante às faltas, cada ausência corresponderá a quatro dias de faltas (24 horas/trabalhadas + 72 horas de folga = 96 horas/ 24 horas = 4 dias). Por se tratar de exercício de atribuições de forma ininterrupta, desconsidera-se os dias da semana correspondentes ao trabalho e repouso semanal (sábados, domingos e feriados) para a concessão de folga e/ ou falta.

Face a ausência de qualquer legislação a respeito, torna-se inadmissível a hipótese de folga compensatória.

Cabe enfatizar, ainda, que não é permitido, sob qualquer fundamento, que o servidor trabalhe além do limite de 24 horas diárias e, portanto, não ocorrerá a hipótese de folgas compensatórias nesta situação (BRASIL, 1999b, s/p).

Relevante ressaltar alguns pontos abordados no Ofício 186/99 quais sejam:

- a) O entendimento de ser possível a adoção do plantão de 24 horas ininterruptas;
- b) A impossibilidade de folga compensatória devido a sábados, domingos e feriados.

Quanto à impossibilidade de compensação de folgas devido a feriados, tal posicionamento foi corroborado pela Advocacia Geral da União, em parecer elaborado

devido ao questionamento apresentado por uma Superintendência de Polícia Rodoviária Federal quanto à legalidade da aplicação do desconto dos dias considerados feriados do quantitativo de horas dos servidores policiais rodoviários federais que trabalham em regime de escala, tendo a AGU dito *in verbis*:

não há previsão legal de compensação de horários para os servidores que trabalham em regime de escala com jornada ininterrupta superior a doze horas, não se aplicando o disposto no art. 44, inciso II, da Lei 8.112, de 11 de dezembro de 1990, que prevê a compensação apenas nas hipóteses de atrasos, ausências justificadas e saídas antecipadas. (BRASIL, 2013a, s/p)

Aspecto significativo relacionado à escala 24x72 é a adoção do “banco de horas”, procedimento caracterizado pela compensação de horas trabalhadas em excesso em uma semana com a concessão de folgas em semanas posteriores. Sobre esse instituto, a Secretaria de Gestão de Pessoas posicionou-se de forma clara e objetiva na Nota Técnica nº 667/2009/COGES/DENOP/SRH/MP, nos seguintes termos: “não há previsão legal para que os órgãos do SIPEC adotem o banco de horas, vez que sua utilização afronta os arts. 19 e 73 da Lei 8.112/90.” (BRASIL, 2009b, s/p). A Advocacia Geral da União posicionou-se no mesmo sentido tendo dito que “o art. 19 da Lei 8.112/90 e os art. 1º, inciso I, e 2º do Decreto nº 1.590/95 conjugados com art. 9º da Lei nº 9.654/98, não deixam margem para criação do instituto de banco de horas no âmbito do Departamento de Polícia Rodoviária Federal” (BRASIL, 2013a, s/p).

A adoção da escala de 24x72 é bastante controversa, tanto sob os aspectos jurídicos quanto pela perspectiva de saúde e segurança no trabalho. Nesse estudo não há intenção de se exaurir os aspectos jurídicos do assunto, tendo em vista não ser esse o ponto focal do estudo, contudo será feita menção a situações fáticas que demonstram a relevância do tema para a instituição e sua repercussão jurídica-institucional.

O Ministério Público Federal - MPF no Estado de Mato Grosso, durante atividade de controle externo da atividade policial e fiscalização de irregularidades perpetradas pela Administração Pública identificou a problemática da desarmonia da escala 24x72 e a legislação pertinente e resolveu converter as peças de informações nº 1.20.000.001242/2011-33 em Inquérito Civil Público¹⁵ com o objetivo de “fiscalizar a legalidade do sistema de registro de jornada de trabalho (banco de horas) estabelecido para

¹⁵ Conforme o Conselho Nacional do Ministério Público, o inquérito civil público é um procedimento investigatório instaurado pelo Ministério Público para descobrir se um direito coletivo foi violado. Para tanto o membro do Ministério Público pode solicitar perícia, fazer inspeções, ouvir testemunhas e requisitar documentos para firmar seu convencimento. (CNMP, 2017)

os servidores da 5ª Delegacia de Polícia Rodoviária Federal – Primavera do Leste/MT” (BRASIL, 2012b, s/p).

Diante dos questionamentos apresentados pelo MPF, a Superintendência de Polícia Rodoviária Federal em Mato Grosso publicou a Instrução de Serviço nº 1/2016/SRPRF-MT que dispunha sobre os procedimentos necessários para adequação da jornada de trabalho às 40 horas semanais (BRASIL, 2016d, s/p). Objetivamente essa Instrução de Serviço previa o cumprimento da jornada em dois turnos, sendo um turno regular e um turno complementar. O turno regular teria a duração fixa de 24 horas e o turno complementar teria a duração necessária para completar às 40 horas semanais, ou seja, não havendo prorrogação do turno regular por motivo de força maior ou caso fortuito a duração do turno complementar seria de 16 horas. Porém, havendo motivo ensejador da prorrogação do turno regular para além das 24 horas previstas, teria o turno completar a duração necessária para se atingir às 40 horas estipuladas pela legislação. No entanto, o Sindicato dos Policiais Rodoviários Federal no Estado de Mato Grosso ingressou com Mandado de Segurança Coletivo¹⁶, processo nº 10000-45.2017.4.01.3600 na 3ª Vara Federal Cível da Seção Judiciária do Estado de Mato Grosso - SJMT, solicitando decisão liminar objetivando a suspensão do regime de escala previsto na Instrução de Serviço nº 1/2016/SRPRF-MT, resultando no retorno a escala padrão utilizada nas demais Superintendências Regionais (24x72). O juiz responsável decidiu, em 13 de fevereiro de 2016, pelo deferimento do Mandado de Segurança e, em 17 de maio de 2017, emitiu sentença judicial, determinando o retorno da escala de trabalho de 24x72 no âmbito da Superintendência Regional no Estado de Mato Grosso, tendo feito as seguintes observações sobre o tema:

Verifica-se pela narrativa inicial que o descontentamento dos policiais quanto ao novo sistema de escala/plantão estabelecido pela autoridade é geral, a ponto de ter recebido uma nota de repúdio, apoiada pelo Conselho de Representantes Nacionais da Categoria, justamente porque a sistemática de escala de serviço, vem comprometendo, além do planejamento operacional, prejuízo às interações sociofamiliares dos servidores lotados no estado de Mato Grosso, o que não soa razoável.

[...]

Ademais, é natural no regime de trabalho diferenciado, como é o caso dos policiais rodoviários federais, em que são estabelecidas jornadas ininterruptas, com escalas/plantões, que a semana seja corrida (de domingo a domingo, sem

¹⁶ Segundo Hely Lopes Meirelles Mandado de Segurança Coletivo é remédio constitucional posto a disposição de partido político com representação no Congresso Nacional, ou de organização sindical, entidade de classe ou associação legalmente constituída, em funcionamento há pelo menos um ano, em defesa dos interesses de seus membros ou associados. Destina-se a coibir atos ilegais de autoridade que lesam direito subjetivo, líquido e certo. (MEIRELLES, 1997; P. 585). Trata-se de instrumento para combater atos abusivos e ilegais cometidos pelo Estado devido à ação ou omissão de uma autoridade.

resguardo do fim de semana) e, por isso, não há como se criar uma jornada puramente de 40 horas semanais, com a exigência de o total de horas ser cumprido na mesma semana. Ou seja, pela peculiaridade do trabalho policial, que é ininterrupto, sempre foi admitido um pequeno excesso, com horas computadas a favor do policial, a serem compensadas num período posterior, diminuindo a jornada de uma semana subsequente, para que no cômputo geral, se encaixe no limite de horas previsto na Constituição e Leis que regem a carreira.

Em resumo, constato que a jornada de 40 horas semanais está sendo mal interpretada pela autoridade coatora, posto que a jornada de trabalho é feita para proteger o trabalhador e não para prejudicá-lo. Se os próprios servidores mostram que estão sendo prejudicados, ante a falta de regularidade na escala, com diminuição do intervalo intrajornada, e repudiam o ato da autoridade, ainda que bem intencionado, é óbvio que a regra está sendo utilizada para fins contrários a sua real finalidade. (BRASIL, 2017h, s/p)

Alinha-se com o entendimento da Justiça Federal de Mato Grosso a decisão do Tribunal Regional Federal da 5ª Região, na Apelação Cível nº 2009.85.000014602, em ação ordinária apresentada pelo Sindicato dos Policiais Rodoviários Federais de Sergipe, tendo o Tribunal se posicionado conforme transcrito abaixo:

Na hipótese dos autos, não obstante a jornada de trabalho de quarenta horas semanais dos policiais rodoviários federais, prevista no art. 9º da Lei nº 9.654/98, uma jornada de trabalho como a dos substituídos, submetidos a uma escala de 24x72 horas, nada tem de ilegal, porquanto baseada na necessidade de suprir uma demanda especial da atividade policial, sem desprezar a obrigatória compensação com horas de descanso. (BRASIL, 2011,s/p)

Verifica-se certa dissonância no entendimento apresentado pela Secretaria de Gestão de Pessoas do Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão e o exteriorizado pela Justiça Federal do MT e Tribunal Regional Federal da 5ª Região quanto à compatibilização da escala 24x72 com o ordenamento jurídico pátrio, sendo que a primeira afirma taxativamente a ilegalidade do banco de horas e os seguintes entendem que as peculiaridades da atividade policial justificam a adoção desse instituto.

Importante mencionar o posicionamento da Federação Nacional dos Policiais Rodoviários Federais, representante sindical da categoria PRF em âmbito nacional, quanto ao modelo de organização da jornada de trabalho materializado na escala 24x72.

É incontestável que a escala 24x72 é a mais aceita pelos colegas submetidos a regime de escala na Polícia Rodoviária Federal. Porém, ao contrário do que muitos afirmam, ela não é um “benefício” concedido ao servidor, mas sim uma alternativa para atenuar os danos e privações causados pelo regime de escala. (FENAPRF, 2013, s/p)

Tal afirmação foi confirmada em estudo realizado no âmbito da Superintendência Regional da PRF no Estado do Rio Grande do Sul, onde 65,1% dos entrevistados acreditam que a escala 24x72 não afeta o seu desempenho profissional. Cabe ressaltar, entretanto, conforme destacou Gaspar; Selau e Amaral (2007, p.5) “o resultado pode ter sido influenciado, visto que essa escala é considerada uma das vantagens de se trabalhar na PRF”.

Faz-se necessário mencionar a ação cível movida pelo Sindicato dos Policiais Rodoviários Federais no Estado de Alagoas que, valendo-se da adoção da escala 24x72 pela Administração PRF, ajuizou petição de reconhecimento das 08 horas excedentes das 40 horas semanais como horas extras, sendo tal direito reconhecido no Tribunal Regional Federal da 5ª Região, o qual determinou o acréscimo em 50% do valor da hora trabalhada normal para as 08 horas que excedem ao limite legal (BRASIL, 2010e). Tal pagamento não se aplica a situação atual tão somente devido à estrutura remuneratória da PRF ter sido convertida em subsídio pela Lei 11.358/2006, sendo esse direito reconhecido somente para as horas trabalhadas em excesso anteriores a vigência da referida alteração, qual seja o dia 1º de julho de 2006.

Quanto ao posicionamento do Departamento de Polícia Rodoviária Federal – DPRF referente à adoção da escala 24x72, vigorava o exposto no Despacho Informativo nº 686/2016 – DIREC/CGRH, cujos principais esclarecimentos eram:

[...] Os Superintendentes Regionais devem providenciar a adequação da jornada de trabalho de modo a serem cumpridas às 40 horas semanais.

[...]

No DPRF é possível a adoção de turnos ininterruptos de revezamento, estabelecendo-se o regime de escala de 24x72, desde que respeitada a carga horária máxima semanal de quarenta horas por servidor, desde que não seja criado “banco de horas” para fazer compensação de excesso de horas trabalhadas por meio de atribuição de folgas extras.

[...]

Encontra-se em âmbito de competência discricionária dos gestores regionais estabelecer a forma de trabalho que melhor atenda às necessidades inerentes à realização da atividade-fim, com eficiência e eficácia, nos limites da legalidade.(BRASIL, 2016b, s/p)

Porém, no mês de janeiro de 2017, houve a troca na direção geral da PRF com a exoneração da policial rodoviária federal Maria Alice do Nascimento Souza da função de Diretora Geral da Polícia Rodoviária Federal e a nomeação de Renato Antônio Borges Dias. Com isso uma nova equipe de trabalho formou-se e uma nova hermenêutica jurídica foi aplicada, materializada na Instrução Normativa nº 99, de 19 de julho de 2017. Esse

normativo representa o primeiro regramento sobre jornada de trabalho em âmbito nacional na PRF. Motivada pelo fato de que na decisão judicial no processo nº 10000-45.2017.4.01.3600 na 3ª Vara Federal Cível da Seção Judiciária do Estado de Mato Grosso – SJMT o magistrado entendeu que, embora não esteja expressa na legislação, a competência para fixação do regime de escalas/plantões é do dirigente máximo do órgão e ainda determinou do uso da escala 24x72 na Superintendência Regional da PRF no Mato Grosso, sob a alegação de que a natureza do trabalho policial realizado pela instituição inviabiliza a criação de uma jornada puramente de 40 horas semanais sendo admitida a compensação posterior de horas em excesso, a direção geral do órgão decidiu pela regulamentação como padrão de aplicação da força de trabalho operacional no âmbito da PRF a escala 24x72. Fez constar ainda na regulamentação da jornada de trabalho na PRF a adoção do banco de horas, devendo tal medida ocorrer até o final do mês subsequente ao fato gerador, vedando o acúmulo de excessos superiores a 96 horas e determinando que as compensações ocorram preferencialmente quando os excessos forem iguais ou superiores a 24 horas (BRASIL, 2017b).

Outra inovação trazida pela Instrução Normativa nº 99/2017/DG/DPRF nos regramentos da jornada de trabalho aplicada a PRF foi a possibilidade de descontar da jornada semanal de quem trabalha em serviço operacionais os dias de feriados e pontos facultativos. Conforme dito anteriormente o entendimento da Secretaria de Gestão de Pessoas do Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão e da Advocacia Geral da União é de que não há embasamento legal para tal medida. Contudo, tal entendimento produzia uma situação interessante à luz do princípio da isonomia¹⁷, pois o policial rodoviário federal que trabalha em atividades administrativas goza de folga nos dias de feriados deixando de trabalhar 08 horas a cada dia de feriado, já o policial rodoviário federal que ocupa o mesmo cargo público, porém atua em regime de escala na atividade finalística da instituição, não tinha descontado de sua jornada semanal as horas referentes aos feriados, resultando em cargas horárias semanais distintas para ocupantes do mesmo cargo público.

O cenário organizacional da Polícia Rodoviária Federal no que tocante à organização da jornada de trabalho mostra-se bastante instável quanto à segurança jurídica, pois administrativamente há vedação da adoção de banco de horas por parte da Secretaria de

¹⁷ O princípio da isonomia pode ser visto como exigência de tratamento igualitário, quanto a proibição de tratamento discriminatório. A lesão ao princípio da isonomia oferece problemas sobretudo quando se tem a chamada “exclusão de benefício incompatível com o princípio da igualdade” que ocorre se a norma concede benefícios a determinados segmentos ou grupos sem contemplar outros que estão em condições idênticas. (MENDES, 1999).

Gestão de Pessoas do Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão, porém o Poder Judiciário reconhece a possibilidade da adoção desse instituto, justificando-o com base nas peculiaridades da atividade policial, não obstante reconhecer que a escala 24x72 resulta em pagamento de horas extras com adicional de 50% do valor da hora normal, o que acabaria por gerar custo adicional à União, o que atualmente não é pago devido à estrutura remuneratória impedir tal emolumento.

Após a análise de todo o imbróglio jurídico que envolve a escala de serviço 24x72 na Polícia Rodoviária Federal surge a seguinte questão: seria essa a única e a melhor maneira de distribuir a força laboral da PRF no tempo? Essa é uma questão que se busca enfrentar no presente estudo e para isso analisar-se-á no próximo capítulo a escala 24x72 sob a ótica de qualidade de vida no trabalho.

2.2 Qualidade de Vida no Trabalho

2.2.1 Abordagem Assistencialista x Abordagem Preventiva

Os estudos sobre Qualidade de Vida no Trabalho - QVT tomaram impulso após a Primeira Guerra Mundial, quando fatores econômicos, políticos e sociais reforçaram a necessidade de mudanças na forma de tratamento dos trabalhadores (FERREIRA *et al.*, 2009). No entanto é a partir da década de 1970 que a temática passa a receber investimentos, sobretudo nas grandes organizações. Segundo Ferreira et al. (2009, p. 148) é nessa década que é publicado o estudo de Walton (1973), apontado pelos autores como um dos mais destacados na literatura, propondo o “equilíbrio entre trabalho e vida, destacando o papel social da organização e a importância de conjugar produtividade com os programas de qualidade de vida no trabalho”.

Limongi-França (1996, p. 151) citando Walton (1973) define QVT como “valores ambientais e humanos, negligenciados pelas sociedades industriais em favor do avanço tecnológico, da produtividade e do crescimento econômico”. A autora aponta que tal autor apresentou o mais completo conjunto de critérios e indicadores de QVT, expressando-a em oito fatores conforme quadro 6:

Quadro 6: Critérios de Walton para Qualidade de Vida no Trabalho

Critério	Indicadores
Compensação Justa e Adequada	✓ Salário ✓ Jornada de Trabalho
Condições de Trabalho	✓ Ambiente Físico ✓ Salubridade
Uso e Desenvolvimento das Capacidades Pessoais	✓ Autonomia ✓ Estima ✓ Capacitação Múltipla ✓ Informações sobre o Trabalho
Oportunidade de Crescimento e Segurança	✓ Carreira ✓ Desenvolvimento Pessoal ✓ Estabilidade no Emprego
Integração Social na Organização	✓ Ausência de Preconceitos ✓ Habilidade Social ✓ Valores Comunitários
Cidadania	✓ Direitos Garantidos ✓ Privacidade ✓ Imparcialidade
Trabalho e Espaço Total de Vida	✓ Liberdade de Expressão ✓ Vida Pessoal Preservada ✓ Horários Previsíveis
Relevância Social do Trabalho	✓ Imagem da Empresa ✓ Responsabilidade Social da Empresa

Fonte: Adaptado de Limongi-França (1996, p. 166)

Ferreira, Alves e Tostes (2009, p. 320) citam Hackman e Oldham (1975) como autores de referência em QVT, descrevendo que na ótica desses autores “a QVT está fortemente associada aos aspectos de motivação interna, satisfação no cargo e enriquecimento no cargo”.

Ao tratar-se dos estudos na atualidade, Ferreira *et al.*, (2009) explicam que identifica-se duas abordagens para QVT, apresentadas no quadro 7:

Quadro 7: Tipos de Abordagens em QVT

Abordagem	Natureza	Características	Variáveis trabalhadas na Organização
Clássica	Assistencialista	✓ Concentra a maior parte dos estudos ✓ Atividades de QVT compensatórias do desgaste ✓ Ênfase na Produtividade	✓ Enriquecimento dos cargos ✓ Motivação ✓ Satisfação Pessoal ✓ Comprometimento ✓ Realização de atividades de lazer, físicas e culturais.
Contra-Hegemônica	Preventiva	✓ Foco em remover os problemas geradores de mal estar ✓ QVT concebida como tarefa de todos na organização ✓ Busca permanente pela harmonia entre o bem-estar, a eficiência e a eficácia	✓ Condições ✓ Organização ✓ Relações socioprofissionais de trabalho

Fonte: Adaptado de Ferreira *et al.*, (2009)

Além das características descritas no quadro 7 Ferreira *et al.*, (2009) também apontam como principal diferença entre as abordagens a perspectiva de análise, pois na abordagem assistencialista faz-se uma análise macro processual, focando na organização como um todo, enquanto a abordagem preventiva alinha-se a uma perspectiva micro processual, focando em setores específicos da organização nos quais se manifestam problemas definidos, guardando relação direta com o campo da ergonomia¹⁸ da atividade.

Ferreira (2008, p. 91) ao abordar o tema da ergonomia da atividade diz que sua essência “é compreender os problemas que obstaculizam a interação dos trabalhadores com o meio ambiente de trabalho, cuja perspectiva é promover o bem-estar de quem trabalha e o alcance dos objetivos organizacionais”.

Ferreira; Alves e Tostes (2009, p. 326) apontam alguns requisitos tidos como estratégicos para a abordagem preventiva:

- a) Mudança de mentalidade, pois as novas práticas de QVT podem conflitar com crenças e valores presentes na organização.
- b) Indissociabilidade entre produtividade e bem-estar.
- c) Modelo antropocêntrico¹⁹ de gestão do trabalho.
- d) Política de comunicação que dissemine a cultura organizacional focada no bem estar individual e coletivo.

Ferreira (2008) aponta a produção de indicadores críticos que orientam a análise da qualidade de vida no trabalho sob a perspectiva preventiva no âmbito das organizações. Para melhor compreensão sintetizam-se os indicadores no quadro 8, ressaltando-se não tratar-se de rol exaustivo de indicadores:

Quadro 8: Indicadores Críticos de QVT na Abordagem Preventiva

Indicadores Críticos		
Impactos na produção	Impactos sobre o trabalhador	Impactos nos usuários
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Erros na execução de tarefas ✓ Retrabalho ✓ Desperdício de materiais ✓ Danificação de máquinas e equipamentos ✓ Queda e redução da produtividade ✓ Perda de qualidade 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Absenteísmo crônico ✓ Acidentes de trabalho ✓ Doenças do trabalho ✓ Rotatividade de trabalhadores nas organizações privadas 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Queixas relativas à qualidade de serviços e produtos. ✓ Reclamações relativas ao atendimento. ✓ Falta de acessibilidade ✓ Insatisfação de usuários quanto à qualidade dos serviços públicos

Fonte: Adaptado de Ferreira (2008)

¹⁸ Ergonomia é a adequação da tecnologia, da arquitetura e do desenho industrial em benefício do trabalhador e de suas condições ideais de trabalho. (MICHAELIS, 2017)

¹⁹ Antropocentrismo é o sistema filosófico ou crença religiosa que considera o homem como o fato central ou mais significativo do Universo ou, ainda, como objetivo único de toda a realidade. (MICHAELIS, 2017)

Ao abordar as práticas de QVT em órgãos públicos federais Ferreira, Alves e Tostes (2009, p. 325) são enfáticos em apontar que predomina o “descompasso entre os problemas existentes e as práticas gerenciais”. São evidenciadas as práticas assistencialista de QVT que não focam a eliminação do fato gerador do mal-estar, tendo apenas um caráter compensatório do desgaste vivenciado.

2.2.2 Aspectos de Saúde e Segurança

Ao tratar dos direitos dos trabalhadores, o constituinte brasileiro de 1988 inseriu na Magna-Carta²⁰ diversas normas de proteção à saúde e segurança no trabalho, estando as principais dispostas no art.7º do referido instituto normativo. Correlatos a temática do presente estudo destaca-se a previsão de remuneração do trabalho noturno superior ao diurno, a limitação da jornada a oito horas diárias e 44 semanais, o repouso semanal remunerado preferencialmente aos domingos, a remuneração do serviço extraordinário superior a remuneração do serviço normal, férias, a redução dos riscos inerentes ao trabalho por meio de normas de saúde, higiene e segurança e o adicional de remuneração para atividades penosas, insalubres ou perigosas (BRASIL,1988). Conforme apontado no capítulo anterior, a alteração da forma remuneratória dos policiais rodoviários federais com a promulgação da Lei 11.358/2006, adotando a modalidade remuneratória de subsídio, impossibilita a percepção de diversos adicionais e abonos previstos no art. 7º da Constituição Federal como forma de reparar o desgaste devido a características peculiares da atividade laboral, tais como a remuneração do trabalho noturno superior a do diurno, o adicional por executar atividade penosa, insalubre e perigosa e a remuneração do serviço extraordinário superior a remuneração do serviço normal. Nesse subitem buscar-se-á analisar alguns aspectos de saúde e segurança que se relacionam diretamente com a jornada de trabalho na Polícia Rodoviária Federal.

Ao se ponderar a jornada de trabalho e a duração do trabalho decente apresentam-se relevantes os ensinamentos de Messenger (2004), que inclusive embasam estudos publicados pela Organização Internacional do Trabalho, onde o autor aponta cinco critérios interconectados que devem ser atendidos para determinação da duração do trabalho decente, quais sejam:

²⁰ Magna Carta é sinônimo de Constituição. É uma expressão que em latim significa “Grande Carta” e foi o primeiro documento a colocar por escrito alguns direitos do povo inglês. A Magna Carta estabeleceu que o Rei João sem Terra deveria seguir a lei, sendo o primeiro passo para elaboração da constituição da Inglaterra. (Britannica Escola, 2017)

- 1) Preservar a saúde e a segurança no trabalho;
- 2) Ser favorável a família;
- 3) Promover a igualdade entre os sexos;
- 4) Aumentar a produtividade; e
- 5) Facilitar a escolha e a influência do trabalhador quanto à jornada de trabalho.

Aspecto relevante da atividade de segurança pública é o seu caráter ininterrupto, exigindo a prestação do serviço público 24 horas por dia, sete dias da semana, impactando sobremaneira a saúde dos agentes ao exigir-lhes a execução de trabalhos no período noturno (REGIS FILHO, 2002; MORENO, FISCHER E ROTENBERG, 2003; MULLER E GUIMARÃES, 2007). Quanto aos aspectos de saúde e segurança relativos ao trabalho em turnos e noturno, destaca-se o apontamento de Regis Filho (2001) que, ao analisar a síndrome da má adaptação ao trabalho em turnos, indica que a organização do trabalho em turnos e noturno implica em inegáveis prejuízos para a saúde do trabalhador, afetando aspectos físicos, psíquicos, emocionais e sociais. O mesmo autor (2001, p. 70) citando Scott e LaDou (1994) afirma que “o trabalho em turnos e noturno, ao provocar redução do estado de vigília, afeta a produtividade e a segurança, custando as companhias americanas, que dependem desta forma organizacional do trabalho, cerca de 70 bilhões de dólares”.

Estudos de Moore-Ede; Krieger e Darlington (1987) citados por Regis Filho (2001) explicam que:

As manifestações agudas dentro do primeiro mês de exposição ao sistema de trabalho em turnos e noturno são caracterizadas por insônia, excessiva sonolência durante o trabalho, distúrbios do humor, aumento de acidentes e problemas sociais e emocionais. Após cinco anos neste sistema de trabalho, o indivíduo passa a apresentar manifestações crônicas ligadas a desordem do sono, doenças cardiovasculares e gastrointestinais, absenteísmo, separação e divórcio. (REGIS FILHO, 2001, p. 71)

A organização do trabalho em turnos e noturno, em que pese ser muitas vezes uma necessidade para o cumprimento da missão institucional ou uma resposta temporária ao excesso de demanda, deve figurar como um ponto de preocupação e atenção dos gestores devido aos impactos que provoca nos trabalhadores.

Moreno, Fischer e Rotenberg (2003) ao apontarem medidas de intervenção devido aos problemas causados pelos trabalhos em turno e noturno destacam que as ações mais efetivas envolvem o desenho dos esquemas de trabalho, sendo imperioso o envolvimento das partes interessadas e ressaltando que cada forma de organização apresentará vantagens e

problemas do ponto de vista orgânico, psicológico ou social. As autoras recomendam, quando possível, à minimização dos turnos fixos noturnos e caso essa medida seja inviável, sugerem que a sequência de noites trabalhadas seja a menor possível. Quanto à rotação dos turnos indicam a preferência pela rotação no sentido horário, com o indivíduo trabalhando na sequência manhã-tarde-noite. Referente à duração dos turnos as autoras apontam, citando estudo de Knauth *et al.*, (1990), que a adoção de turnos com duração de 12 horas só deve ocorrer “se a natureza do trabalho e da carga de trabalho for ajustada para atividades de longa duração, se o esquema é planejado para minimizar o acúmulo da fadiga e se não houver a necessidade de horas extras” (MORENO; FISCHER e ROTENBERG, 2004, p. 41)

Contextualizando as manifestações malélicas nos trabalhadores devido ao trabalho em turnos e noturno (REGIS FILHO, 2002; MORENO, FISCHER E ROTENBERG, 2003; MULLER E GUIMARÃES, 2007;) com a atividade profissional de policial, mostra-se relevante mencionar o apontamento realizado pelos autores espanhóis Sanchez *et al.*, (2001), assinalando que os policiais constituem um dos grupos profissionais com maior frequência de suicídios. No Brasil, Lima (2003) reforça os resultados da pesquisa de Sanchez *et al.*, (2001) e afirma que levantamentos feitos nas polícias militares indicam que o índice de suicídio nessas instituições é maior que o índice da população em geral. O autor toma como exemplo a Polícia Militar do Estado de São Paulo onde tem se um índice de suicídio 5,7 vezes maior que o da população daquele estado.

Quanto a doenças e lesões ocupacionais Dembe *et al.*, (2005), ao realizar amplo estudo no Estados Unidos onde foram avaliados mais de 110 mil registros de trabalho em diversas profissões durante 13 anos (1987 a 2000), afirmam que trabalhos com horários extras estão associados a um risco de lesão 61% mais alto em comparação com empregos sem hora extra. Destaca-se também que trabalhar 12 horas ou mais por dia aumenta o risco de lesão ou doenças ocupacionais em 37%.

Considerando a competência da atual Secretaria de Gestão de Pessoas do Ministério-(SGP) do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão de realizar o desenvolvimento profissional dos servidores públicos do Poder Executivo Federal, com atenção à saúde e segurança, buscou-se verificar o entendimento dessa unidade quanto ao plantão de 24 horas. Em ofício, emitido no ano de 1997 ao Tribunal Superior do Trabalho, a SGP foi taxativa em afirmar que “por ser contrário aos princípios de higiene do trabalho, **não se entende aceitável o plantão de 24 horas**” (BRASIL, 1997b, s/p), grifo nosso. Ocorre que no ano de 1999 a mesma Secretaria, ao emitir ofício ao Ministério da Fazenda referente ao regime de escala de revezamento, explicitou que “é de se destacar que considera-se contrário ao

princípio de higiene do trabalho o plantão que ultrapasse a 24 horas diárias. Infere-se portanto, que **o plantão de no máximo 24 horas diárias é possível quando for da natureza das atribuições dos servidores**” (BRASIL, 1999b, s/p), grifo nosso.

Ao tratar-se dos impactos do trabalho em turnos e noturnos faz-se indispensável observar a temática de acidentes de trabalho merecendo menção o disposto no Recurso Especial 1306650-RN apresentado ao Superior Tribunal de Justiça-STJ, que trata de ação de indenização por danos materiais e morais devido a acidente com viatura policial da PRF que resultou em lesões leves no condutor, a morte de um policial e lesão corporal permanente (paraplegia) no requerente (BRASIL, 2013e). A ministra relatora ao descrever o acidente expõe que esse ocorreu por volta de 01 hora e 50 minutos quando a viatura policial viajava e capotou. Apontou que os policiais envolvidos trabalham em escala 24x72 horas, tendo iniciado o trabalho às 07h do dia anterior. Ao analisar o registro no Boletim de Acidente de Trânsito da própria PRF relata que o acidente foi narrado nos seguintes termos: “o veículo seguia reto á frente quando o condutor adormeceu”.

A Advocacia Geral da União, ao apresentar suas contrarrazões em defesa da Administração Pública, alegou que a jornada 24x72 é bastante razoável, ressaltando que o fato em questão trata-se de mera fatalidade e que o risco de acidente automobilístico é inerente a profissão de policial rodoviário federal. Contudo, a relatora, ao averiguar os elementos da responsabilidade objetiva apontou que “ficou configurada a conduta antijurídica da União, por violar o art. 166 do Código de Trânsito Brasileiro que dispõe: Confiar ou entregar a direção de veículo à pessoa que, mesmo habilitada, por seu estado físico ou psíquico, não estiver em condições de dirigi-lo com segurança” (BRASIL, 2013e). Ao estabelecer o nexo de causalidade dispôs que não resta dúvida que os danos sofridos pelo requerente foram em decorrência da conduta antijurídica praticada pela União. Apesar de tratar-se apenas de um caso, um exemplo, sendo as repercussões judiciais apenas no caso concreto, a situação exposta demonstra o quão relevante é a análise da organização do trabalho consubstanciada na jornada 24x72, principalmente no que diz respeito à responsabilidade da União por danos decorrentes de acidentes automobilísticos ocasionados por fatores correlatos a jornada de trabalho.

2.2.3 Política de Atenção à Saúde e Segurança do Servidor

No ano de 2009 a Presidência da República instituiu o Subsistema Integrado de Atenção à Saúde do Servidor Público Federal-SIASS, cujo objetivo é coordenar e integrar ações e programas nas áreas de assistência à saúde, perícia oficial, promoção, prevenção e acompanhamento da saúde dos servidores, ficando a cargo do Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão a administração da política de atenção à saúde e segurança do trabalho. (BRASIL, 2009a).

A Secretaria de Gestão de Pessoas- SGP publicou em 2010 a Portaria Normativa nº 3, referente às orientações quanto a Norma Operacional de Saúde do Servidor-NOSS definindo as diretrizes gerais para implementação das ações de vigilância aos ambientes e processos de trabalho e promoção à saúde do servidor (BRASIL, 2010c). O art. 4º da Portaria trouxe uma série de conceitos merecendo menção os seguintes:

Art. 4º Para fins desta Norma Operacional entende-se:

[...]

III - **Condições de trabalho** são as características do ambiente e da organização do trabalho. Trata-se de uma mediação física-estrutural entre o homem e o trabalho que pode afetar o servidor, causando sofrimento, desgaste e doença.

[...]

V- **Organização do trabalho** é o modo como o trabalho é estruturado e gerenciado desde sua concepção até sua finalização.

[...]

VIII- **Promoção à Saúde do Servidor** é o conjunto de ações dirigidas à saúde do servidor por meio da ampliação do conhecimento da relação saúde-doença e trabalho. Objetiva o desenvolvimento de práticas de gestão, de atitudes e de comportamentos que contribuam para a proteção da saúde no âmbito individual e coletivo.

[...]

XI- **Vigilância em Saúde do Servidor** é o conjunto de ações contínuas e sistemáticas, que possibilita detectar, conhecer, pesquisar, analisar e monitorar os fatores determinantes e condicionantes da saúde relacionados aos ambientes e processos de trabalho, e tem por objetivo planejar, implantar e avaliar intervenções que reduzam os riscos ou agravos à saúde (BRASIL, 2010c).

No ano de 2013 a SGP publicou nova Portaria Normativa com diretrizes gerais de promoção da saúde do servidor público federal visando à melhoria dos ambientes, da organização e do processo de trabalho. Ressaltam que as “ações abrangem as mudanças na organização e no ambiente de trabalho, com foco na prevenção dos acidentes e das doenças relacionadas ao trabalho e na educação em saúde para adoção de práticas que melhorem as condições e a qualidade de vida no trabalho”(BRASIL, 2013d).

Alinhados com a política de promoção da saúde do servidor, a Secretaria de Direitos Humanos da Presidência da República e o Ministério da Justiça publicaram a Portaria Interministerial SEDH/MJ nº 2, estabelecendo as diretrizes nacionais de promoção e defesa dos direitos humanos dos profissionais de segurança pública. Ao tratarem do tema “Dignidade e Segurança no Trabalho” foram taxativos em estabelecer a necessidade de assegurar a regulamentação da jornada de trabalho dos profissionais de segurança pública, observando a garantia ao direito de convivência familiar e comunitária.

Diretamente relacionada ao contexto da presente pesquisa apresenta-se a diretriz: “estimular parcerias entre universidades e instituições de segurança pública para diagnóstico e elaboração de projetos voltados à melhoria das condições de trabalho dos profissionais de segurança pública” (BRASIL, 2010b, s/p). Ao estabelecerem as diretrizes voltadas à saúde dos servidores de segurança pública, apontaram, entre outras, a seguinte diretriz: “estimular a prática regular de exercícios físicos, garantindo a adoção de mecanismo que permitam o cômputo de horas de atividade física como parte da jornada semanal de trabalho” (BRASIL, 2010b, s/p).

Alicerçada nos dispositivos legais apresentados anteriormente, a Direção Geral do Departamento de Polícia Rodoviária Federal publicou a Instrução Normativa nº 13, regulamentando a “Educação Física Institucional no âmbito da Polícia Rodoviária Federal” cujos objetivos foram apresentados no art. 4º:

Art. 4º São objetivos da EFI:

- I- Proporcionar aos policiais condições para a manutenção de sua saúde física e mental e melhorias em sua qualidade de vida;
- II- Incentivar a prática de hábitos saudáveis e profiláticos;
- III- Prevenir doenças decorrentes da atividade policial, mediante atividades físicas bem orientadas;
- IV- Manter a aptidão e o condicionamento físico adequados à execução das funções inerentes ao cargo de policial rodoviário federal.
- V- Incentivar a realização de exames periódicos;
- VI- Alinhar as ações de saúde desenvolvidas pela Divisão de Saúde e Assistência Social da Coordenação-Geral de Recursos Humanos – DISAS/CGRH às recomendações da Organização Mundial da Saúde-OMS, observando as disposições da Secretaria de Gestão de Pessoas do Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão – Segep/MPDG; e
- VII- Combater o estresse inerente à atividade policial.
- VIII- Estimular a prática regular de exercícios físicos no âmbito da Polícia Rodoviária Federal (PRF, 2013b, s/p)

A Educação Física Institucional é um direito do policial rodoviário federal sendo que a adesão não é obrigatória e os custos são suportados pelo servidor. O art. 8º prevê o

acompanhamento do programa através de Teste de Aptidão Física - TAF e da verificação anual de taxas bioquímicas através de exame sanguíneo.

Diretamente relacionado à jornada de trabalho na PRF, deve-se atenção ao art. 14 da Instrução Normativa 13/2013, alterada pela Instrução Normativa 113 de 19 de dezembro de 2017, que pela relevância será apresentado *ipsis literis*:

Art. 14. A fim incentivar a prática de atividade física, o Policial Rodoviário Federal participante da EFI terá computada em sua jornada de trabalho:
I – 1(uma) hora de atividade física por jornada de trabalho entre 6 (seis) e 12 (doze) horas, observando o limite máximo semanal de 5 (cinco) horas de dispensa;
II- 1,5 (uma e meia) hora de atividade física por jornada de trabalho superior a 12 horas, observando o limite máximo semanal de 5 (cinco) horas de dispensa. (BRASIL, 2013b, s/p).

Importante mencionar que há tratamento diferenciado entre os policiais que atuam na atividade meio e os policiais que labutam na atividade finalística da instituição no tocante às horas de Educação Física Institucional, pois o policial que trabalha em atividades administrativas tem sua jornada de trabalho reduzida de 01(uma) hora todos os dias úteis do mês resultando em uma redução de aproximadamente 20 horas na carga horária mensal. Já os policiais que realizam o patrulhamento ostensivo das rodovias e trabalham na escala 24x72 têm em média dez horas e meia abatidas da jornada mensal, referentes à quantidade de plantões que cada equipe efetua no mês.

A Organização Mundial da Saúde – OMS publicou no ano de 2010 um estudo apontando a duração e a intensidade da atividade física para as pessoas, sendo considerados os níveis populacionais nas faixas etárias entre 5 e 17 anos, entre 18 e 64 anos e acima de 65 anos. Considerando ainda que para ingresso na Polícia Rodoviária Federal faz-se necessário possuir Carteira Nacional de Habilitação e diploma de nível superior e, que tais documentos somente são possíveis de se obter a partir de 18 anos de idade, que a aposentaria na PRF ocorre com 30 anos de contribuição para os homens e 25 anos de contribuição para as mulheres, sendo ao menos 20 e 15 anos na atividade policial respectivamente, mostra-se relevante para o presente estudo analisar a faixa etária entre 18 e 64 anos, pois quase que a totalidade dos servidores do DPRF possui idade nesse intervalo. Para as pessoas nessa faixa etária a OMS recomenda ao menos 150 minutos de atividade física moderada ou 75 minutos de atividade física vigorosa por semana. Para benefícios adicionais à saúde existe a recomendação de se aumentar a atividade física para 300 minutos semanais em intensidade moderada ou 150 minutos em intensidade vigorosa. Ressalta-se que tais recomendações

devem ser ajustadas para cada indivíduo com base na sua capacidade de exercício e condições específicas de saúde. (OMS, 2010)

A intenção desse capítulo foi apresentar conhecimentos que subsidiem o exame da jornada de trabalho na PRF concretizada na escala 24x72 e seus impactos na qualidade de vida no trabalho, de forma a colaborar no atingimento dos objetivos propostos. De posse do referencial teórico sobre segurança pública, organização do trabalho e qualidade de vida no trabalho passar-se-á a exposição dos procedimentos metodológicos que guiaram a pesquisa.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Nesse capítulo do estudo são apresentados os procedimentos metodológicos que foram utilizados para o atingimento dos objetivos propostos.

Laville e Dione (1999, p. 12) ao tratarem do método nas pesquisas em ciências humanas apontam que “é imprescindível trabalhar com rigor, com método, para assegurar a si e aos demais que os resultados da pesquisa serão confiáveis, válidos”. Vergara (2006, p.9) ao definir método diz que é “a intervenção do pesquisador, sua atividade mental consciente para realizar o papel cognitivo da teoria”. É a sistematização e racionalização das atividades permitindo alcançar os objetivos da investigação com maior segurança e confiabilidade.

Cooper e Schindler (2003, p. 33) listam características que definem o método científico nas pesquisas em Administração conforme quadro 09:

Quadro 9: Características das Pesquisas em Administração

Características da Pesquisa	Ações do Pesquisador
1. Propósito Claramente Definido	✓ Deve distinguir o sintoma do problema organizacional, a percepção que o gerente tem do problema e o problema de pesquisa.
2. Processo de Pesquisa Detalhado	✓ Fornecer uma proposta de pesquisa completa, descrita com detalhes suficientes para que outro pesquisador possa repetir a pesquisa.
3. Projeto de Pesquisa Planejado	✓ Procedimentos exploratórios devem ser destacados, unidades de amostragem devem ser claramente descritas e procedimentos de coleta selecionados e planejados.
4. Limitações Reveladas Francamente	✓ Comparar o procedimento e a amostragem desejados com o procedimento e a amostragem reais no relatório
5. Altos Padrões Éticos	✓ Adotar salvaguardas para proteger os participantes do estudo, as organizações, os clientes e os pesquisadores. ✓ As recomendações não devem exceder o escopo do estudo. ✓ A metodologia do estudo deve refletir sua preocupação com a acuidade.
6. Análise Adequada às Necessidades do Tomador de Decisão	✓ Resultados suficientemente detalhados e associados aos instrumentos de coleta
7. Resultados apresentados de forma não ambígua	✓ Os resultados devem ser apresentados de forma claramente em palavras, tabelas e gráficos e organizados de forma lógica para facilitar a tomada de decisão.
8. Conclusões Justificadas	✓ As conclusões devem estar associadas aos resultados detalhados.
9. Experiência refletida do pesquisador	✓ O pesquisador fornece sua experiência/suas credenciais junto com o relatório.

Fonte: Adaptado de Cooper e Schindler (2003, p. 33)

A presente pesquisa adotou a abordagem qualitativa pautando-se na estratégia do estudo de caso. Quanto à coleta dos dados foram utilizadas entrevistas e grupo focal. O tratamento dos dados foi realizado a partir da análise de conteúdo.

3.1 Abordagem da Pesquisa

Utilizou-se na pesquisa a abordagem qualitativa que conforme Godoy (1995, p. 58) “envolve a obtenção de dados descritivos sobre pessoas, lugares e processos interativos pelo contato direto do pesquisador com a situação estudada, procurando compreender os fenômenos segundo a perspectiva dos sujeitos”. Diferentemente da abordagem quantitativa, que se preocupa com a medição objetiva e quantificação dos resultados valendo-se de ferramentas estatísticas e modelos matemáticos, na abordagem qualitativa o que mais interessa é colocar o pesquisador o mais próximo possível da experiência vivida pelo sujeito participante de forma a verificar como determinado fenômeno se revela nas atividades, comportamentos e interações.

Mansano (2014, p. 119) ao abordar esse tipo de abordagem de pesquisa explica que “os problemas analisados na pesquisa qualitativa, ao invés de serem rapidamente resolvidos, são objeto de apreciação lenta e minuciosa que tende a multiplicar, a transmutar e a desdobrar questões, agregando à investigação uma dimensão problematizadora”.

Godoy (1995) explica que apesar de grande diversidade entre os trabalhos qualitativos é possível especificar alguns aspectos essenciais desse tipo de pesquisa, sendo que a autora descreve os seguintes:

- ✓ A pesquisa qualitativa tem o ambiente natural como fonte direta de dados e o pesquisador como instrumento fundamental.
- ✓ A pesquisa qualitativa é descritiva, sendo que os dados coletados aparecem sob a forma de entrevistas, anotações de campo, fotografias, vídeos, desenhos e documentos.
- ✓ O significado que as pessoas dão as coisas e à sua vida é a preocupação essencial do investigador.
- ✓ Pesquisadores utilizam o enfoque indutivo na análise de seus dados.

Adotou-se a abordagem qualitativa nesse estudo em função do problema que se buscou estudar e das questões e objetivos determinados, sendo que o enfoque qualitativo mostrou-se mais apropriado. Não houve a pretensão de se enumerar ou medir variáveis

definidas *a priori*, o que se pretendeu foi à compreensão ampla do fenômeno, examinando dados da realidade dos sujeitos.

Godoy (1995) ao tratar da escolha da abordagem em pesquisas de ciências sociais sugere que:

Quando estamos lidando com problemas pouco conhecidos e a pesquisa é de cunho exploratório, este tipo de investigação (qualitativo) parece ser o mais adequado. Quando o estudo é de caráter descritivo e o que se busca é o entendimento do fenômeno como um todo, na sua complexidade, é possível que a análise qualitativa seja a mais indicada. (GODOY, 1995, p. 63)

Comparando os ensinamentos de Vergara (1990, p.4) que define pesquisa exploratória como “a investigação em área onde há pouco conhecimento sistematizado, acumulado” e pesquisa descritiva como sendo a “exposição das características de determinada população ou de determinado fenômeno” e as características da presente pesquisa, onde tem se escasso conhecimento acumulado e sistematizado sobre a jornada de trabalho na atividade policial e a finalidade de identificar, registrar e analisar as características e variáveis relacionadas à jornada de trabalho na PRF, pode se amparar a escolha pela abordagem qualitativa a partir do que nos ensina Godoy (1995).

3.2 Estratégia de Pesquisa

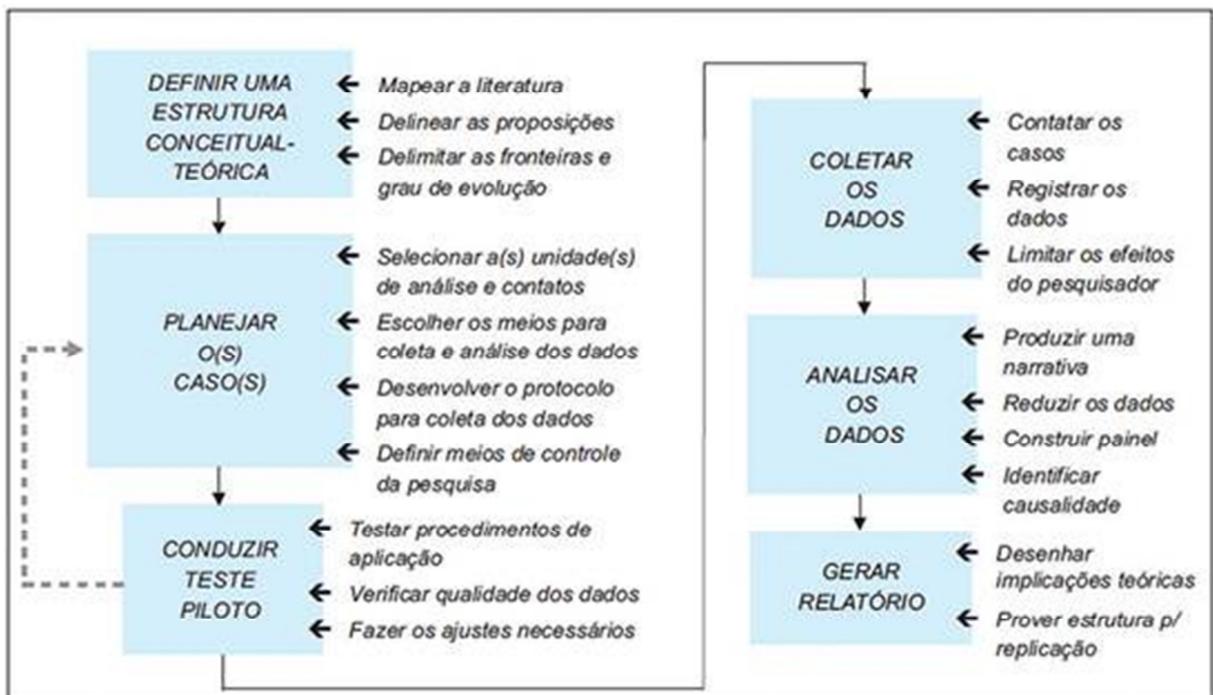
Para a consecução dos objetivos propostos utilizou-se como estratégia de pesquisa o estudo de caso, que segundo Yin (2015) é um método aplicado em muitas situações para contribuir ao conhecimento dos fenômenos individuais, grupais, organizacionais, sociais, políticos e relacionados, geralmente aplicado em fenômenos sociais complexos. Para Yin (2015, p.4) um estudo de caso “permite que os investigadores foquem um “caso” e retenham uma perspectiva holística e do mundo real”. Ventura (2007, p.384) alinha seu entendimento com de Yin (2015) apontando que “com este procedimento se supõe que se pode adquirir conhecimento do fenômeno estudado a partir da exploração intensa de um único caso”. A autora ressalta que “o estudo de caso visa a investigação de um caso específico, bem delimitado, contextualizado em tempo e lugar para que se possa realizar uma busca circunstanciada de informações”.

Para Yin (2015) a escolha do método do estudo de caso depende em grande parte da questão de pesquisa. A adoção do método será mais adequada e relevante quanto mais a

questão buscar explicar alguma circunstância presente em determinado fenômeno social, geralmente expressa na questões “como” e “por que”. Outra possibilidade relevante para adoção do método é a necessidade de descrição ampla e profunda de algum fenômeno social.

Miguel (2007) ao tratar das etapas de condução do estudo de caso apresenta a figura 10:

Figura 8: Condução do Estudo de Caso



Fonte: Miguel (2007, p. 221)

Ao analisar as etapas da condução do estudo de caso, Miguel (2007, p.227) faz as seguintes recomendações:

- ✓ A construção do referencial teórico deve estar estritamente relacionada ao conteúdo do estudo de caso.
- ✓ A definição do tipo de caso (exploratório ou explanatório) é um dos primeiros critérios a serem levados em consideração.
- ✓ Deve estar bem definida a seleção do(s) caso(s) a ser(em) investigado(s), utilizando critérios robustos que efetivamente justifiquem a escolha feita.
- ✓ O planejamento do estudo de caso deve ser delineado com cuidado, considerando aspectos operacionais e tipos de validade.
- ✓ Necessidade do uso de múltiplas fontes de evidências na análise dos dados.
- ✓ Preparação de um protocolo de pesquisa.

- ✓ Não somente a coleta de dados deve ser apresentada, mas também como os dados coletados serão analisados.
- ✓ O caso deve ser robusto o suficiente para que se possa extrair conclusões.
- ✓ O objetivo final da condução do estudo de caso é a contribuição para a teoria vigente, seja no sentido da proposição de uma nova teoria, extensão da teoria vigente ou de seu refinamento.

Yin (2015, p. 36) explica que “delimitar o caso ajudará a determinar o escopo de sua coleta de dados e, particularmente, como irá distinguir os dados sobre o sujeito do seu estudo de caso (o “fenômeno”) dos dados externos ao caso (o “contexto”)”. Na presente pesquisa delimitou-se o caso a jornada de trabalho na Superintendência Regional de Polícia Rodoviária Federal no Estado de Mato Grosso do Sul. A escolha é amparada na divisão geopolítica da República Federativa do Brasil e na divisão administrativa do Departamento de Polícia Rodoviária Federal. Quanto à divisão geopolítica o embasamento decorre do art.18 da carta magna brasileira, onde o constituinte fez constar que “a organização político-administrativa da República Federativa do Brasil compreende a União, os Estados, o Distrito Federal e os Municípios” (BRASIL, 1988, s/p). Dessa forma o caso delimita-se a jornada de trabalho aplicada ao ente federativo Estado de Mato Grosso do Sul. Quanto ao quesito divisão administrativa do Departamento de Polícia Rodoviária Federal há um processo de desconcentração administrativa na PRF, onde a unidade central delega a gestão do órgão as Superintendências Regionais, sendo a competência dessas delimitada ao âmbito estadual ou distrital, no caso do Distrito Federal.

Outros aspectos relevantes para definição e delimitação do caso foram o acesso suficiente do pesquisador aos dados, pois o pesquisador é lotado na Superintendência Regional no Mato Grosso do Sul, bem como restrições orçamentárias e temporais para execução da pesquisa, tendo em vista que a escolha de outra Superintendência Regional acarretaria em custos e tempo de pesquisas adicionais.

3.3 Instrumentos para a Coleta dos Dados

Para a coleta dos dados da pesquisa foram utilizados os seguintes instrumentos: a) documentos; b) entrevista semiestruturada e; c) grupo focal. A utilização das três fontes permite a realização da triangulação, ampliando a profundidades dos dados, ao mesmo

tempo, que atua no sentido de complementação de informações coletadas por fontes individuais.

3.3.1 Documentos

Segundo Laville e Dione (1999) documento é toda fonte de informação pré-existente. Além dos documentos impressos, considera-se documento para efeito de pesquisa, tudo aquilo que se possa extrair de recursos audiovisuais e qualquer vestígio deixado pelos seres humanos. Godoy (1995) salienta a importância da análise de documentos de forma a complementar as informações obtidas por outras fontes durante uma pesquisa qualitativa.

Vergara (1990) ao abordar a pesquisa documental comenta que se trata de investigação realizada em documentos de órgãos públicos e privados ou pertencentes a pessoas. São alvos dessa investigação registros, regulamentos, leis, ofícios, memorandos, documentos jurídicos, relatórios, dados estatísticos, diários, correspondências, filmes, fotografias, anotações, cartas pessoais e outros.

Para os estudos da presente pesquisa foram analisados preferencialmente os documentos de arquivos públicos e privados na forma escrita, tais como leis, decretos, portarias, instruções normativas, pareceres, artigos etc.

Visando ilustrar os documentos da pesquisa apresenta-se o quadro 10:

Quadro 10: Documentos Analisados na Pesquisa

Tipo	Fonte	Número	Descrição
Artigo	FENAPRF	Sem número	Posicionamento da FENAPRF quanto à alteração da escala
Constituição	Planalto	Sem número	Constituição da República Federativa do Brasil
Decisão	Justiça Federal - MT	Sem número	Processo 1000048-45.2017.4.01.3600 sobre jornada de trabalho na PRF do Estado de Mato Grosso
Decisão	TRF - 5	Sem número	Pedido pagamento de horas extras SINPRF/AL – Processo 2009.80.00.001595-4
Decisão	TRF-5	Sem número	Pedido de horas extras SINPRF/SE Apelação Cível 2009.85.00001460-2
Decreto	Planalto	948/1993	Dispõe sobre serviço extraordinário na Lei 8.112/90
Decreto	Planalto	1.590/1995	Jornada de Trabalho na Adm. Pública Federal
Decreto	Planalto	1.655/1995	Competências da PRF
Decreto	Planalto	6.833/2009	Institui o SIASS
Decreto	Planalto	9.035/2017	Cargos em Comissão e Função de Confiança
Decreto	Planalto	67.326/1970	Sistema de Pessoal Civil da Adm. Pública
Decreto Lei	Planalto	5.452/1943	Consolidação das Leis Trabalhistas

Despacho	DPRF	247/2016	Resposta DIREC sobre Jornada de Trabalho na PRF
Despacho	DPRF	686/2016	Calculo de horas trabalhadas/escala de serviço na PRF
Instrução Normativa	DPRF	13/2013	Regulamenta a Educação Física Institucional na PRF
Instrução Normativa	DPRF	28/2014	Altera a Instrução Normativa 13/2012
Instrução Normativa	DPRF	99/2017	Dispõe sobre Jornada de Trabalho na PRF
Instrução de Serviço	DPRF	1/2016	Regulamenta a escala de serviço na PRF do Mato Grosso
Lei	Planalto	8.112/90	Regime Jurídico dos Servidores Cíveis da União
Lei	Planalto	9.503/97	Código de Trânsito Brasileiro
Lei	Planalto	9.654/1998	Cria a Carreira de Policial Rodoviário Federal
Lei	Planalto	9.784/1999	Processo Administrativo Disciplinar na Adm. Pública
Lei	Planalto	11.358/2006	Remuneração de Cargos da Adm. Pública entre eles a PRF
Nota Técnica	SGP	667/2009	Proíbe o Banco de Horas no Poder Executivo Federal
Ofício	SGP	186/1999	Saúde e Segurança no plantão de 24 horas
Ofício	SGP	212/97	Saúde e Segurança no plantão de 24 horas
Orientação Normativa	SGP	7/2012	Regulamenta a Aplicação da Legislação de Recursos Humanos na Adm. Pública Federal
Parecer	AGU	185/2013	Escala de Serviço na PRF
Portaria	SGP	3/2010	Orientações sobre Norma de Saúde do Servidor
Portaria	DPRF	28/2014	Institui o Plano Estratégico da PRF
Portaria	MPF	337/2012	Analisa a Jornada de Trabalho na PRF do Mato Grosso
Portaria	DPRF	1.375/2007	Regimento Interno DPRF
Portaria	MJ	3.615/2010	Horário de Funcionamento dos órgão do MJ
Portaria	MJ/SEDH	2/2010	Diretrizes para os Profissionais de Segurança Pública

Fonte: Elaborado pelo Autor

3.3.2 Entrevista Semiestruturada

Boni e Quaresma (2005, p. 72) citando Haguete (1997, p.86) definem entrevista como “processo de interação social entre duas pessoas na qual uma delas, o entrevistador, tem por objetivo a obtenção de informações por parte de outro, o entrevistado”. Através desse instrumento os pesquisadores buscam coletar dados subjetivos que se relacionam a valores, atitudes e opiniões dos entrevistados.

Alguns cuidados são apontados por Boni e Quaresma (2005) como importantes na preparação da entrevista, tais como:

- ✓ Planejamento da entrevista
- ✓ Escolha do Entrevistado
- ✓ Oportunidade de Entrevista
- ✓ Disponibilidade do Entrevistado
- ✓ Garantia de confidencialidade da entrevista

✓ Organização do roteiro de Entrevista

As mesmas autoras nos ensinam que as formas de entrevista mais utilizadas em Ciências Sociais são: a entrevista estruturada, semiestruturada, aberta, entrevistas com grupos focais, história de vida e também a entrevista projetiva.

Ao descreverem as entrevistas semiestruturadas Laville e Dione (1999, p.188) informam que se referem a uma “série de perguntas abertas, feitas verbalmente em ordem prevista, mas na qual o entrevistador pode acrescentar perguntas de esclarecimento”. Nessa modalidade de entrevista a resposta ao questionamento não está condicionada a um padrão de alternativas apresentadas pelo entrevistador. Há certa flexibilidade tanto nas perguntas quanto nas respostas.

Essa flexibilidade da entrevista semiestruturada favorece um contato mais íntimo entre entrevistado e entrevistador, possibilitando maior profundidade da exploração dos dados. (LAVILLE e DIONE, 1999; BONI e QUARESMA, 2005; MANZINI, 2004)

Para realização das entrevistas semiestruturadas elabora-se um roteiro de entrevista que segundo Manzini (2003) atua como um instrumento de planejamento da coleta de informações que conduz a entrevista para o objetivo pretendido. Constitui também, um meio de o pesquisador se organizar para o processo de interação com o entrevistado.

Para estruturação do roteiro de entrevista desta pesquisa levou-se em consideração os cinco critérios referentes à duração do trabalho decente apresentados por Messenger (2004), quais sejam:

- 1) Preservar saúde e segurança
- 2) Ser favorável a família
- 3) Promover a igualdade entre os sexos
- 4) Aumentar a produtividade
- 5) Facilitar a escolha e a influência do trabalhador quanto à jornada de trabalho

O roteiro de entrevista foi dividido em três blocos contendo a estrutura apresentada no quadro 10:

Quadro 11: Organização do Roteiro de Entrevista

Bloco	Objetivo	Descrição
Bloco I	Caracterização do Entrevistado	Verificar (confirmar) a adequação do entrevistado aos critérios de seleção estabelecidos
Bloco II	Pesquisar a escala 24x72	Questionar aspectos relevantes da jornada de trabalho materializada na escala 24x72, embasados nos cinco critérios de Messenger (2004) sobre a duração do trabalho decente.
Bloco III	Coletar dados sobre uma nova organização da jornada de trabalho	Realizar indagações sobre uma nova organização da jornada de trabalho na PRF norteadas também pelos cinco critérios de duração do trabalho decente de Messenger (2004)

Fonte: Elaborado pelo Autor (2017)

As entrevistas foram realizadas preferencialmente na modalidade presencial, ou seja através do contato direto entre entrevistado e pesquisador, todavia não sendo possível tal modalidade estas foram realizadas por videoconferência. Cooper e Schindler (2016, p.659) define entrevista como “abordagem de comunicação telefônica, pessoal ou **por videoconferência** para coleta de dados” (grifo nosso). Apesar de ser, a utilização da videoconferência algo relativamente novo no campo das pesquisas, Mill e Fidalgo (2007) salientam que as tecnologias da informação e comunicação, entre elas a videoconferência, trazem consigo interessantes possibilidades para a coleta de dados científicos, pois a comunicação interativa e em tempo real entre pessoas separadas geograficamente onde se explora áudio e vídeo se aproximam do contato presencial. Todas as entrevistas foram gravadas e transcritas com a devida autorização dos sujeitos respondentes, sendo assegurado o anonimato dos entrevistados.

3.3.2.1 Seleção dos Entrevistados

Boni e Quaresma (2005, p.76) ao tratarem das pessoas investigadas na pesquisa citam estudo de Bordieu (1999) apontando que “na medida do possível estas pessoas sejam conhecidas pelo pesquisador ou apresentadas a ele por outras pessoas da relação investigada”. Nesse estudo os indivíduos selecionados para as entrevistas atendem concomitantemente aos seguintes requisitos:

- ✓ Ter no mínimo de 10(dez) anos de atividade policial na PRF;

- ✓ Ter trabalhado na PRF em no mínimo 02(duas) modalidades de jornada de trabalho diferentes.

Esses dois critérios para a seleção dos entrevistados visam focar a busca por entrevistar policiais experientes, com amplo conhecimento das características do trabalho desenvolvido pela instituição PRF, bem como tenham experimentado outras formas de organização da jornada de trabalho que não somente a escala 24x72, de forma a enriquecer o debate sobre os pontos positivos e negativos dessa modalidade de escala.

Com intuito de possibilitar a análise e a comparação dos dados a partir do posicionamento dos entrevistados na estrutura hierárquica da Superintendência Regional da PRF no Estado de Mato Grosso do Sul, selecionou-se também os entrevistados levando-se em consideração o que nos apresenta Oliveira (2011) na figura 11:

Figura 9: Níveis de Decisão Organizacional



Fonte: Oliveira (2011)

A partir da análise da estrutura hierárquica e dos níveis de decisão do caso estudado nessa pesquisa, fez-se a seguinte divisão para seleção dos entrevistados:

- ✓ **Nível Estratégico:** Superintendente Regional. É o dirigente máximo do órgão em âmbito estadual, sendo o responsável pela definição do plano estratégico da Regional e pela tomada de decisão de longo prazo. Tendo em vista no nível estratégico haver somente um indivíduo, foram entrevistados também os dois últimos policiais que exerceram a função de Superintendente da PRF no Mato Grosso do Sul. A inclusão desses dois entrevistados mostra-se pertinente por aumentar a amostra no nível estratégico, possibilitando confrontar opiniões nesse nível, bem como a possibilidade de enriquecer o conteúdo da pesquisa devido a trajetória profissional desses últimos, considerando que um dos sujeitos exerceu a função

de Coordenador Geral de Operações da Polícia Rodoviária Federal e o outro sujeito ter integrado a equipe de Coordenação de Projetos e Modernização de Fronteiras na Secretaria Nacional de Segurança Pública-SENASP, o que sinaliza, para ambos, amplo e profundo conhecimento da atividade policial. De forma a garantir o anonimato dos entrevistados na apresentação da análise dos dados, esses foram identificados por letras do alfabeto grego, quais sejam, superintendente α (alpha), superintendente β (beta) e superintendente γ (gama), sendo que tal sequência não representa necessariamente a ordem cronológica em que cada indivíduo exerceu a função de superintendente.

✓ **Nível Tático:** Chefes de Delegacia. Constitui o elo entre o nível estratégico e o nível tático na organização. São os responsáveis pela tradução do plano estratégico da Regional em objetivos e atividades específicas. Considerando que na Superintendência PRF do Mato Grosso do Sul há 10 Delegacias, limitou-se a quantidade de entrevistados no nível tático a 05(cinco) indivíduos e utilizou-se para definição dos entrevistados os critérios: a) geográfico - justifica-se pela possibilidade de entrevistar pessoas que trabalham em diferentes realidades geográficas do Estado de Mato Grosso do Sul e; b) de quantitativo de efetivo policial lotado na Delegacia PRF - justifica-se pela possibilidade de entrevistar pessoas que gerenciam as Delegacias PRF de maior representatividade de efetivo. Para melhor visualização do panorama para definição dos chefes de Delegacia PRF que foram entrevistados apresenta-se o quadro 12:

Quadro 12: Distribuição Geográfica e de Efetivo Policial das Delegacias PRF do MS

Delegacia PRF	Localização Geográfica	Efetivo Policial
1ª Delegacia PRF- Campo Grande	Centro	61
2ª Delegacia PRF – Nova Alvorada do Sul	Centro-Sul	26
3ª Delegacia PRF - Corumbá	Oeste	39
4ª Delegacia PRF - Dourados	Sul	49
5ª Delegacia PRF – Guia Lopes da Laguna	Sudoeste	22
6ª Delegacia PRF- Coxim	Norte	29
7ª Delegacia PRF- Bataguassu	Sudeste	28
8ª Delegacia PRF – Três Lagoas	Leste	29
9ª Delegacia PRF- Paranaíba	Nordeste	21
10ª Delegacia PRF- Naviraí	Sul	28

Fonte: Elaborado pelo Autor (Dados do Sistema Parte Diária Informatizada PRF, 2017)

Da análise do quadro 12, levando-se em consideração os critérios geográfico e quantidade de efetivo estabelecidos para seleção de entrevistados no nível tático, obteve-se a seguinte definição:

- Centro: Delegacia PRF de Campo Grande/MS
- Leste: Delegacia PRF de Três Lagoas/MS
- Oeste: Delegacia de Corumbá/MS
- Sul: Delegacia PRF de Dourados/MS
- Norte: Delegacia PRF de Coxim/MS

De forma a garantir o anonimato dos entrevistados na apresentação da análise dos dados, esses foram identificados por letras do alfabeto latino, quais sejam, Chefe de Delegacia A, chefe de Delegacia B, Chefe de Delegacia C, Chefe de Delegacia D e Chefe de Delegacia E, sendo que tal sequência não representa necessariamente a ordem das Delegacias selecionadas apresentada no parágrafo anterior.

✓ **Nível Operacional:** policiais rodoviários federais que laboram no regime de escala 24x72 na atividade finalística da organização, qual seja, o patrulhamento ostensivo das rodovias federais. Para definição dos entrevistados no nível operacional adotou-se os mesmos critérios do nível tático acrescido do critério de que o entrevistado já tenha exercido cargo de chefia no nível tático. Essa exigência mostra-se razoável no sentido de entrevistar policiais que tenham desempenhado função de gestão, mas que atualmente exerçam a atividade fim da instituição e trabalham no regime de escala de 24x72, por entender-se que tais indivíduos possuam maior compreensão da problemática em estudo nessa pesquisa. Visando analisar informações de todas as áreas que realizam atividades em regime de escala, foram entrevistados também 01(um) representante do Núcleo de Operações Especiais - NOE e 01(um) representante da Central de Informações Operacionais – CIOP. Dessa forma a quantidade de entrevistados no nível operacional foi de 07 (sete) indivíduos, sendo 05(cinco) selecionados nas Delegacias PRF conforme item c, estendidos de 01(um) integrante do NOE e 01(um) integrante da CIOP.

Da mesma forma que nos itens anteriores, para garantir o anonimato dos entrevistados na apresentação da análise dos dados, esses foram identificados por números, quais sejam, Operacional 1 ao Operacional 7, sendo que tal sequência não representa necessariamente a ordem apresentada no parágrafo anterior.

Para compreensão dos sujeitos entrevistados na pesquisa apresenta-se o quadro 12.

Quadro 12: Entrevistados da Pesquisa

Nível Organizacional	Sujeitos	Identificação dos Entrevistados
Nível Estratégico	Superintendente atual e os dois anteriores	Superintendente α
		Superintendente β
		Superintendente γ
Nível Tático	Chefes das Delegacias de Campo Grande, Corumbá, Dourados, Coxim e Três Lagoas/MS	Chefe de Delegacia A
		Chefe de Delegacia B
		Chefe de Delegacia C
		Chefe de Delegacia D
		Chefe de Delegacia E
Nível Operacional	Policiais que trabalham na escala de 24x72 nas Delegacias de Campo Grande, Corumbá, Dourados, Coxim, Três Lagoas/MS e 01 integrante do Núcleo de Operações Especiais e 01 integrante da Central de Informações Operacionais.	Operacional 1
		Operacional 2
		Operacional 3
		Operacional 4
		Operacional 5
		Operacional 6
		Operacional 7

Fonte: Elaborado pelo autor(2017)

3.3.3 Grupo Focal

Vergara (2006, p.111) ao tratar do conceito de grupo focal o define como “um método de coleta de dados que consiste na realização de entrevistas em grupo, conduzidas por um moderador”. Dias (2000, p.3) citando Caplan (1990) complementa a definição de Vergara apontando que são “pequenos grupos de pessoas reunidos para avaliar conceitos ou identificar problemas”. O objetivo do grupo focal é identificar percepções, sentimentos, atitudes e ideias dos integrantes a partir da discussão de um tópico específico.

A adoção do grupo focal como ferramenta de pesquisa parte do pressuposto de que com a reunião das pessoas em grupo se produz mais informações e com riqueza de detalhes maior do que quando se soma as respostas obtidas em entrevistas individuais (DIAS, 2000).

No uso de grupos focais em pesquisas científicas geralmente o pesquisador assume o papel de moderador (DIAS, 2000; VERGARA, 2006). Há também a possibilidade de as reuniões serem conduzidas por uma equipe de pesquisa. Quanto a quantidade de pessoas participando das reuniões Vergara (2006) estabelece o intervalo de 06 a 12 pessoas explicando que menos de 06 integrantes torna difícil manter a discussão e a interação entre as pessoas e mais de 12 indivíduos constituindo o grupo pode inviabilizar a gestão da discussão.

Na presente pesquisa o grupo focal foi adotado como ferramenta para testar as propostas de novas formas de organização da jornada de trabalho na PRF. Dias (2000, p. 8) afirma que “a vantagem do grupo focal sobre outras técnicas é que a nova ideia gerada por algum dos participantes é imediatamente testada, a partir da reação dos outros participantes”.

Considerando o objetivo específico da presente pesquisa de “propor um modelo alternativo de jornada de trabalho que alinhe as necessidades institucionais e as demandas pessoais dos servidores”, foram elaboradas, após análise dos dados obtidos nas entrevistas individuais, propostas de modelo de jornada de trabalho com observância aos aspectos apontados na revisão da literatura e nas entrevistas individuais, em especial aos cinco critérios de Messenger (2004) quanto à duração do trabalho decente. Esses modelos foram levados à discussão em um grupo focal composto por policiais rodoviários federais integrantes dos setores da Superintendência de Polícia Rodoviária Federal no Estado de Mato Grosso do Sul descritos no quadro 13:

Quadro 13: Integrantes do Grupo Focal

Setor	Atribuições	Quantidade de participantes	Identificação dos Participantes
Núcleo de Apoio Técnico - NUAT	Presta assistência jurídica ao Superintendente no tocante a conformidade dos atos administrativos.	01	NUAT 01
Seção de Recursos Humanos - SRH	Programa, coordena e executa as atividades de recursos humanos no âmbito da Superintendência Regional.	02	SRH 01
			SRH 02
Seção de Policiamento e Fiscalização - SPF	Programa, supervisiona e executa as atividades ligadas ao policiamento e a fiscalização no âmbito da Superintendência Regional.	02	SPF 01
			SPF 02
Núcleo de Legislação e Capacitação de Pessoal - NUCAP	Analisa, elabora e opina sobre propostas, projetos e demais atos de natureza normativa relacionados a área de legislação de pessoal	01	NUCAP 01
Escritório de Projetos Estratégicos - EP	Coordena o portfólio de projetos estratégicos da Superintendência Regional, assegurando o alinhamento dos projetos com a estratégia institucional	01	EPE 01

Fonte: Autor adaptado de Portaria MJ nº 1.375 de 02 de agosto de 2007 (BRASIL, 2007).

A escolha dos participantes do grupo focal que analisaram e discutiram as propostas de escala de serviço idealizadas a partir da análise dos dados extraídos nas entrevistas baseia-se na atribuição de cada setor no contexto organizacional, pois são áreas técnicas nas

quais eventuais alterações no modo de organização da jornada de trabalho impactarão direta ou indiretamente.

3.4 Técnica de Análise de Dados

Para a análise dos dados obtidos com os instrumentos de coleta de dados, quais sejam as entrevistas semiestruturadas, análise de documentos e grupo focal, foi utilizada a técnica de análise de conteúdo. De forma complementar a técnica de análise de conteúdo utilizou-se o *software* Iramuteq para realização de análise de similitude e geração de uma nuvem de palavras do *corpus* textual.

3.4.1 Análise de Conteúdo

Bardin (1977, p.42) define análise de conteúdo nos seguintes termos: “Um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição de conteúdo das mensagens, indicadores que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção destas mensagens”. Essa metodologia permite descrever e interpretar o conteúdo dos dados coletados, a partir de uma estrutura sistemática e objetiva, possibilitando a compreensão mais aprofundada, muito além que uma simples leitura.

A análise de conteúdo presta-se aos estudos quantitativos, qualitativos e mistos (BARDIN, 1977; GODOY, 1995; LAVILLE e DIONE, 1999). Nos estudos qualitativos o foco é estabelecido nas peculiaridades e nas relações entre os elementos e nos quantitativos o foco está nas frequências de determinados termos no texto (LAVILLE e DIONE, 1999).

Vergara (2006) ao apontar as características da análise de conteúdo destaca as seguintes:

- ✓ Presta tanto para fins exploratórios quanto aos de verificação;
- ✓ Exige categorias exaustivas, mutuamente exclusivas, objetivas e pertinentes;
- ✓ Podem ser tratadas grandes quantidades de dados, sendo ressaltado que a interpretação cabe ao pesquisador;
- ✓ Ao se focar em frequências corre-se o risco de perder algo relevante para análise do objeto em estudo;

Para realização da análise de conteúdo deve-se definir categorias analíticas em função das intenções, objetivos e do conhecimento que o pesquisador detêm da área do estudo (LAVILLE e DIONE, 1999; VERGARA, 2006):

Quadro 14: Categorias de Análise de Conteúdo da Pesquisa

Categoria	Parâmetros	Indicadores	Autores
Organização do Trabalho	Legalidade	Determinações Legais	Brasil (1988); Brasil (1990); Brasil (1995a); Brasil (1999a); Brasil (1999b); Brasil (2006); Brasil (2010a); Brasil (2013a); Brasil (2017b)
	Produtividade	Indicadores Institucionais	Bresser Pereira (1996); Comissão Europeia (1997); Dal Rosso (2006); Lee, Mccan e Messenger (2009).
	Eficiência	Custos na execução do serviço público	Arretche (1999); Bresser Pereira (1996); Comissão Europeia (1997); Dal Rosso (2006); Lee, Mccan e Messenger (2009); Lima e Queiroz (2003).
	Efetividade do Serviço Público	Impacto Social do Serviço Público	Arretche (1999); Bresser Pereira (1996); Comissão Europeia (1997); Dal Rosso (2006); Lee, Mccan e Messenger (2009); Lima e Queiroz (2003).
Qualidade de Vida no Trabalho	Saúde do Servidor	Sono, Desgaste Físico e Mental	Ferreira, Alves e Tostes (2009); Ferreira et al. (2009); Dembe et al. (2005); Limongi-França (1996); Messenger (2004); Moreno, Fischer e Rotenberg (2003); Muller e Guimarães (2007); Regis Filho (2002);
	Segurança no Trabalho	Acidentes de Trabalho	Ferreira, Alves e Tostes (2009); Ferreira et al. (2009); Dembe et al. (2005); Limongi-França (1996); Messenger (2004); Moreno, Fischer e Rotenberg (2003); Muller e Guimarães (2007); Regis Filho (2002);
	Tempo com a família	Dimensão do Intervalo Interjornadas	Ferreira et al. (2009); Limongi-França (1996); Messenger (2004); Moreno, Fischer e Rotenberg (2003); Muller e Guimarães (2007); Regis Filho (2002);
	Educação Física Institucional	Nível de Relevância e Frequência Semanal	Brasil (2010b); Brasil (2013b); OMS (2010);

Fonte: Elaborado pelo Autor (2017)

Há três grades de análise (LAVILLE e DIONE, 1999; VERGARA, 2006):

- 1) Grade (modelo) aberta: Nessas as categorias vão sendo identificadas conforme vão surgindo ao pesquisador durante a análise, não sendo fixadas no início.
- 2) Grade (modelo) fechada: As categorias são definidas *a priori*, ou seja, preliminarmente a análise, tendo como base a teoria sobre o objeto de estudo.

3) Grade (modelo) mista: Esse se serve dos dois modelos anteriores, sendo que as categorias são definidas preliminarmente, porém são admitidas novas categorias surgidas durante o processo de análise.

Nesse estudo adotou-se a grade mista, sendo estabelecidas as categorias constantes do quadro 14.

De forma complementar a técnica de análise de conteúdo procedeu-se a utilização do *software* Iramuteq para realização de análise de similitude e a geração de nuvem de palavras do *corpus* textual formado pela transcrição das entrevistas semiestruturadas. Camargo e Justo (2013, p. 513) nos ensinam que “o Iramuteq é um software que permite diferentes formas de análises estatísticas sobre corpus textuais e tabelas de indivíduos por palavras”. Esse software é capaz de organizar e distribuir o vocabulário de textos de forma compreensível e visualmente clara.

Camargo e Justos (2013) citando Marchand e Ratinaud (2012) explicam que a utilização do Iramuteq para a análise de similitude possibilita:

identificar as coocorrências entre as palavras e seu resultado traz indicações de conexidade entre as palavras, auxiliando na identificação da estrutura de um *corpus* textual, distinguindo também as partes comuns e as especificidades em função das variáveis ilustrativas (descritivas) identificadas na análise. (CAMARGO e JUSTOS, 2013, p. 516)

Além da análise de similitude utilizou-se também o software Iramuteq para a geração de uma nuvem de palavras do *corpus* textual. O objetivo da nuvem é organizar as palavras de forma gráfica, ficando o destaque de cada palavra condicionado a frequência com que essa aparece no *corpus* textual. Segundo Camargo e Justos (2013, p. 516) a nuvem de palavras “é uma análise lexical simples, porém graficamente bastante interessante, na medida em que possibilita rápida identificação das palavras-chave de um *corpus*”.

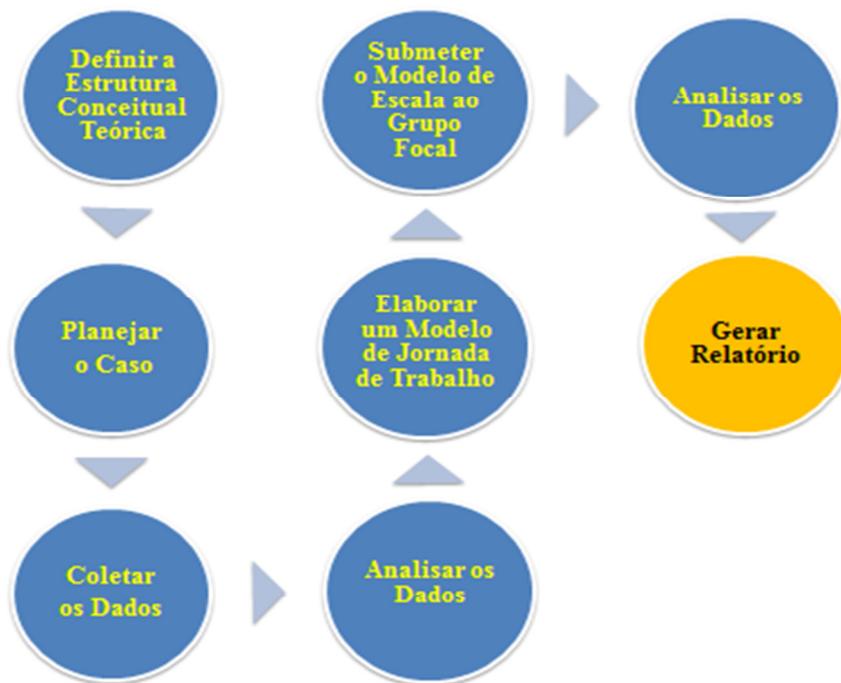
Ressalta-se que nesse estudo o uso do Iramuteq ocorreu de forma a complementar e acessória a análise feita através da técnica de análise de conteúdo. Importante mencionar a explicação dada por Camargos e Justos (2013, p.517) citando Chartier e Meunier (2011) de que “um software não é um método, e os relatórios gerados pelo software não são, em si, a análise dos dados”. O uso do Iramuteq contribuiu bastante com o estudo por enriquecer a análise do *corpus* textual, mas é imperioso salientar que a técnica de análise de dados central e preponderante nesse estudo foi a análise de conteúdo.

Após a análise dos dados procedeu-se ao relatório onde foram apresentadas as conclusões da pesquisa e a apresentação de modelos de organização do trabalho,

materializado na forma de escalas de serviço capazes de considerar os aspectos envolvidos no estudo e que vise harmonizá-los.

Diante da metodologia da pesquisa apresentada nesse capítulo e retomando a figura 10 apresentada por Miguel (2007) apresenta-se uma adaptação dessa figura representando a condução do estudo de caso da presente pesquisa.

Figura 10: Condução da Pesquisa



Fonte: Adaptado de Miguel (2007, p. 221)

Finalizada a apresentação da metodologia empregada nessa pesquisa convém mencionar os ensinamentos de Laville e Dione (1999,p. 46) que afirmam “ o pesquisador estará geralmente atento para a divulgação das condições de validade, para sua objetivação: dirá quais são as delimitações do problema, como as percebeu, por que sua hipótese é legítima e o procedimento de verificação empregado justificado”. A apresentação da metodologia além de permitir replicar o estudo permite que julguem os conhecimentos produzidos e sua credibilidade.

5 APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Nesta seção são apresentados e analisados os resultados da pesquisa. Abordam-se inicialmente os resultados das entrevistas semiestruturadas sendo estabelecida, quando possível, a relação desses resultados com os documentos analisados. Na sequência são expostas as propostas de organização da jornada de trabalho para a PRF do Mato Grosso do Sul, as quais foram elaboradas a partir do obtido nas entrevistas e nos documentos e que foram discutidas no grupo focal e em um terceiro momento são exteriorizados os resultados desse grupo focal.

5.1 A concepção dos entrevistados sobre a jornada de trabalho

As quinze entrevistas semiestruturadas foram realizadas no período de 01/08 a 11/08/2017, sendo seis entrevistas na forma presencial e nove entrevistas com o uso de videoconferência. Os resultados são expostos seguindo as categorias de análise de conteúdo descritas nos procedimentos metodológicos, quais sejam Organização do Trabalho e Qualidade de Vida no Trabalho, e seus respectivos parâmetros, buscando contextualizar a percepção dos indivíduos em cada nível de decisão organizacional apontados na figura 11. Com intuito de facilitar a exploração de cada categoria de análise da pesquisa, foi previamente retomada parte do quadro 14, conforme apresentado abaixo.

Quadro 15: Categoria de Análise de Conteúdo: Organização do Trabalho

Categoria	Parâmetros	Indicadores	Autores
Organização do Trabalho	Legalidade	Determinações Legais	Brasil (1988); Brasil (1990); Brasil (1995 ^a); Brasil (1999 ^a); Brasil (1999b); Brasil (2006); Brasil (2010 ^a); Brasil (2013 ^a); Brasil (2017b)
	Produtividade	Indicadores Institucionais	Bresser Pereira (1996); Comissão Europeia (1997); Dal Rosso (2006); Lee, Mccan e Messenger (2009).
	Eficiência	Custos na execução do serviço público	Arretche (1999); Bresser Pereira (1996); Comissão Europeia (1997); Dal Rosso (2006); Lee, Mccan e Messenger (2009); Lima e Queiroz (2003).
	Efetividade do Serviço Público	Impacto Social do Serviço Público	Arretche (1999); Bresser Pereira (1996); Comissão Europeia (1997); Dal Rosso (2006); Lee, Mccan e Messenger (2009); Lima e Queiroz (2003).

Fonte: Elaborado pelo autor (2017)

Quanto ao parâmetro legalidade percebeu-se que todos os entrevistados, independentemente do nível hierárquico, possuem amplo conhecimento das determinações legais que envolvem a temática da pesquisa. Ressalta-se terem apontado que a atividade policial possui nuances que dificultam o atendimento dos atuais normativos, o que pode ser demonstrado na declaração do Operacional 6 ao apontar que “somente uma lei orgânica da PRF poderia ajustar essas questões de jornada de trabalho”. Os entrevistados atrelam esse entendimento à ideia de que é muito difícil ajustar a jornada dos policiais rodoviários federais a um limite semanal rígido de 40 horas sem a possibilidade de compensação de horas, pois as demandas operacionais tais como encaminhamento de apreensões, atendimento de acidentes rodoviários e operações de feriados prolongados acabam por impossibilitar o cumprimento exato da jornada de trabalho imposta pela legislação vigente. Ao se refletir sobre o disposto, percebe-se que o posicionamento dos policiais entrevistados coaduna-se com o expressado pelo juiz da 3ª Vara Federal do Estado de Mato Grosso que, em sua decisão, alegou:

não há como se criar uma jornada puramente de 40 horas semanais, com a exigência de o total de horas ser cumprido na mesma semana. Ou seja, pela peculiaridade do trabalho policial, que é ininterrupto, sempre foi admitido um pequeno excesso, com horas computadas a favor do policial, a serem compensadas num período posterior, diminuindo a jornada de uma semana subsequente, para que no cômputo geral, se encaixe no limite de horas previsto na Constituição e Leis que regem a carreira. (BRASIL, 2017h, s/p)

Para o parâmetro produtividade, observou-se haver um alinhamento na opinião dos entrevistados no sentido de afirmarem que a escala 24x72 (24 horas de trabalho por setenta e duas horas de descanso) é uma escala improdutiva. Essa percepção fica evidente na declaração do Chefe de Delegacia C ao afirmar que “em hipótese alguma a escala de 24X72 é a mais produtiva. É o que eu digo, a escala de 24x72 deixa de ser produtiva porque ela é exaustiva, ela é muito exaustiva”. Para o Superintendente β o policial acaba se poupando, deixando de realizar alguns tipos de fiscalizações ou diminuindo a intensidade do trabalho para poder se preservar e aguentar até o fim da jornada de 24 horas. Na mesma linha de pensamento, o entrevistado Operacional 1 esclarece que:

o policial acaba dosando muito seu trabalho. Se tivéssemos aí umas 8 horas de trabalho, o policial estaria ali com outra energia porque saberia que daria um determinado tempo e ele iria embora para casa. A partir do momento que ele tem que ficar 24 horas no posto, responsável por tudo e com o baixo efetivo que temos, sabendo que na madrugada pode ter que fazer um deslocamento longo para atender uma ocorrência, ele acaba dosando suas forças durante o plantão inteiro e aí acaba prejudicando a produtividade. (Operacional 1)

Ressaltasse que dos 15 entrevistados apenas um deles, o Operacional 3, acredita que essa é a modalidade de jornada de trabalho mais produtiva para a PRF, contudo em outro momento da entrevista o mesmo alega que um turno de 12 horas é menos desgastante e desse forma mais produtivo, havendo contradição em suas afirmações.

Apesar de, em todos os níveis de decisão da organização, prevalecer o entendimento de que é improdutivo estabelecer-se a jornada de 24 horas ininterruptas, considerações importantes foram feitas pelos entrevistados. Tanto o entrevistado Chefe de Delegacia A quanto o Operacional 1 disseram que a relação entre a produtividade e a duração da jornada de trabalho na PRF está diretamente ligada com o tipo de trabalho realizado, descrevendo a problemática da seguinte forma:

- Se o foco do trabalho da equipe policial são as atividades de trânsito e/ou o policiamento ordinário, tais como rondas e combate aos crimes de trânsito, a jornada de trabalho mais produtiva é a que possui a duração de 12 horas. Isso se explica pelo fato de que os procedimentos administrativos para tais atividades são executados em curto período de tempo. Esse entendimento pode ser corroborado com a declaração do Operacional 1, ao afirmar que “ a questão da fiscalização de trânsito em uma escala de 12 horas é bastante produtiva, pois o policial inicia a fiscalização e em duas ou três horas ele já obtém uma produção satisfatória.”
- Se o foco do trabalho for o combate à criminalidade, ambos afirmam que a jornada de trabalho mais produtiva é a jornada de 24 horas.

Segundo o entendimento do Chefe de Delegacia A:

Esses trabalhos complexos que exigem muita dedicação, que exigem uma imposição de vontade do servidor, exigindo um nível de persistência acima do normal, esses trabalhos complexos que a gente tem na área operacional com relação ao combate ao tráfico de drogas, ao tráfico de armas e outras áreas específicas, esses trabalhos estão muito ligados a questões de motivação do servidor e de tempo para imprimir essa persistência e nesse ponto eu acho melhor a escala de 24 horas. (Chefe de Delegacia A).

No mesmo sentido o Operacional 1 afirma que :

Quando a gente analisa a questão criminal, às vezes uma ocorrência demora umas 12, 13, 14 horas e então para isso você precisaria de um escala maior, ter um tempo maior de serviço. É uma atividade que vai demandar um tempo maior do que o plantão de 12 horas. (Operacional 1)

O Chefe de Delegacia E afirma que a escala de 24 horas é improdutiva e declara sua preferência por uma jornada de 12 horas, todavia cita como ponto forte da escala 24 horas o fato de que:

Na escala de 24 horas você fica mais tempo direto no serviço. Em escalas mais curtas você não consegue visualizar determinadas situações, tipo acompanhar um suspeito indo e voltando por exemplo. Ele passa de manhã em frente ao posto e retorna à noite. Em uma escala de 12 horas, por exemplo, você não consegue fazer esse acompanhamento. Então digamos assim, na escala de 24 horas você ganha mais tempo de observação. (Chefe de Delegacia E)

Observa-se que o ponto forte da escala 24x72, descrito pelo Chefe de Delegacia E, possui relação direta com os apontamentos do Chefe de Delegacia A e do Operacional 1, ou seja, para as atividades de combate a criminalidade a escala com duração de 24 horas ininterruptas apresenta vantagens que, na ótica desses sujeitos, merecem consideração.

Quanto ao parâmetro eficiência na realização dos trabalhos, tópico que se relaciona diretamente a questão de custo/benefício da adoção da jornada de trabalho, prevaleceu em todos os níveis organizacionais a ideia de que a escala de 24 horas ininterruptas de trabalho é ineficiente. Atribuiu-se tal ineficiência ao fato de ser uma jornada exaustiva e desgastante. O Superintendente γ foi enfático em apontar que “essa escala de 24 horas é desumana. É humanamente impossível você trabalhar 24 horas seguidas com o mesmo nível de atenção”. Alguns apontamentos foram feitos quanto a esse parâmetro que merecem menção, pois problematizam melhor o posicionamento dos entrevistados. Para o Superintendente α a dificuldade é a mensuração desse parâmetro dentro da instituição PRF. Segundo esse entrevistado “o que determina essa eficiência é o estabelecimento de metas e objetivos no trabalho”. Já o Chefe de Delegacia D defende com veemência que a jornada de trabalho de 24 horas é ineficiente, gera retrabalho e aumenta os custos do serviço público, tendo esse exemplificado a situação nos seguintes termos:

se o policial vai atender um acidente na madrugada e depois vai retornar para o posto e fazer a parte administrativa, que é a confecção do boletim de ocorrência de acidente ou se tem alguma notificação para fazer, a gente percebe claramente que há erros no preenchimento desses documentos. Há erros no preenchimento da parte diária e na própria confecção do boletim de acidente de trânsito, então fica prejudicado o serviço. Cai a qualidade e gera retrabalho.(Chefe de Delegacia D)

Ao analisar-se o quesito efetividade do serviço público, parâmetro pertencente à categoria organização do trabalho cujo indicador é o impacto social da atividade prestada pela PRF do Estado de Mato Grosso do Sul, prevalece o entendimento de que a atual

organização do trabalho, consubstanciada na jornada de 24x72, é inadequada para a promoção de um serviço de segurança pública de qualidade nas rodovias federais. Tal percepção pode ser validada a partir do declarado pelo Chefe de Delegacia C ao reconhecer que “a escala 24x72 deixa a desejar no aspecto prestação do serviço público à sociedade porque ela é exaustiva para o policial”. Para o Chefe de Delegacia D “o policial leva o trabalho em um ritmo mais tranquilo porque ele sabe que tem 24 horas seguidas pela frente e com a possibilidade de atender um acidente na madrugada”. Na concepção do Operacional 6 a prestação do serviço público na escala 24x72 fica comprometida, citando como exemplo:

após a 16ª hora de trabalho, se há um ocorrência como um acidente, em que o policial precise deslocar 100, 200 quilômetros, ele estará com a acuidade visual comprometida, estará exausto, atenderá mal a ocorrência, não terá condições físicas de prestar a atenção nos detalhes que muitas vezes elucidam os fatos.(Operacional 6)

O Superintendente β salienta que, como instituição pública, a preocupação da PRF deve ser primeiramente a prestação do serviço à sociedade e trata a questão da efetividade da escala 24x72 nos seguintes termos:

A jornada de 24 horas é muito mais prejudicial do que benéfica para a instituição. Dentro dessa problemática do desgaste físico tem a relação do servidor público com o usuário da rodovia. Esse desgaste físico acaba diminuindo a paciência do policial ou o policial acaba evitando se desgastar, o que acaba prejudicando a prestação do serviço a sociedade. (Superintendente β)

Relevante retomar-se a visão de futuro da instituição expressa no Mapa Estratégico 2013-2020, figura 4 desse estudo, exteriorizada nos seguintes termos: “ser reconhecida pela sociedade brasileira pela excelência e efetividade no trabalho policial e pela indução de políticas públicas de segurança e cidadania”. Há um confronto direto entre o que se busca para o futuro institucional e a adoção da jornada de 24x72, haja vista a enfática declaração dos sujeitos da pesquisa de não ser essa uma modalidade de organização do trabalho capaz de gerar eficiência e efetividade no serviço público, como preconizado por Lima e Queiroz (2003) que apresentam a efetividade como um dos focos da gestão pública contemporânea.

Finalizada a análise e apresentação dos resultados da categoria Organização do Trabalho, passa-se a segunda categoria, Qualidade de Vida no Trabalho. O quadro 16 apresenta os parâmetros e indicadores da segunda categoria de análise de conteúdo.

Quadro 16: Categoria de Análise de Conteúdo: Qualidade de Vida no Trabalho

Categoria	Parâmetros	Indicadores	Autores
Qualidade de Vida no Trabalho	Saúde do Servidor	Sono, Desgaste Físico e Mental	Ferreira, Alves e Tostes (2009); Ferreira et al. (2009); Dembe et al. (2005); Limongi-França (1996); Messenger (2004); Moreno, Fischer e Rotenberg (2003); Regis Filho (2002);
	Segurança no Trabalho	Acidentes de Trabalho	Ferreira, Alves e Tostes (2009); Ferreira et al. (2009); Dembe et al. (2005); Limongi-França (1996); Messenger (2004); Moreno, Fischer e Rotenberg (2003); Muller e Guimarães (2007);
	Tempo com a família	Dimensão do Intervalo Interjornadas	Ferreira et al. (2009); Limongi-França (1996); Messenger (2004); Moreno, Fischer e Rotenberg (2003); Muller e Guimarães (2007); Regis Filho (2002);
	Educação Física Institucional	Nível de Relevância e Frequência Semanal	Brasil (2010b); Brasil (2013b); OMS (2010);

Fonte: Elaborado pelo autor (2017)

Quanto aos impactos da jornada de 24 horas na saúde do servidor há consenso entre todos os entrevistados de que é uma escala desgastante e prejudicial à saúde do trabalhador, todavia percebe-se certa diferença na intensidade com que se valoram tais indicadores. Essa gradação pode ser observada nas declarações a seguir.

Segundo o Superintendente β :

há uma ilusão de que o servidor está sendo beneficiado com a escala 24x72. Com o passar dos anos à saúde começa a se desgastar e aquele pretendo benefício que o servidor acha que tá tendo com a essa escala vai agravar os problemas de saúde ou vai adiantar os desgastes naturais que ele já teria na saúde. (Superintendente β)

O Chefe de Delegacia B segue a mesma linha de argumentação do Superintendente β ao afirmar que “a escala de 24 horas é extremamente prejudicial à saúde, porque além das 24 horas de trabalho tem as 4 ou 5 cinco horas de deslocamento entre a residência e o local de trabalho. Essas noites mal dormidas vão refletir no futuro”. Corroborando essa perspectiva apresenta-se os dizeres do Operacional 6 que afirma:

eu analiso muito na questão da escala esse período todo que o policial vai estar empregado. Essas 24 horas vão trazer um prejuízo que ele não vai ter como recuperar, que é a questão da saúde. Eu acho que nós não podemos ser imediatistas e pensar só no resultado de agora, só nos três dias de folga. Os policiais estão vivendo em média 65 a 70 anos, então não adianta a pessoa ter essa “vantagem” agora e quando ele se aposentar estar com a saúde toda comprometida em função da dedicação na escala de 24 horas.(Operacional 6)

O Chefe de Delegacia A afirma que a escala de 24 horas ininterruptas é desgastante, todavia ressalta que:

alguns servidores preferem a escala de 12 horas por causa do desgaste que é inferior a 24 horas, mas de maneira geral, ou melhor dizendo, a maioria prefere a escala de 24 horas em função de ter esses três dias para poder se dedicar a família. Eu diria que ele tem três dias para desintoxicar um pouco e voltar a sua jornada de novo. (Chefe de Delegacia A)

O Operacional 3 reconhece que a escala de 24 é desgastante mas afirma que “ é prejudicial somente pelo cansaço físico, por ser uma jornada de 24 horas, mas eu acho que é uma escala suportável”.

Dessa forma, confirma-se o exposto no referencial teórico de que a jornada de 24 horas ininterruptas é prejudicial à saúde do servidor. Importante destacar-se a relevância da busca pela preservação da saúde e da segurança do trabalhador ao se traçar objetivos das políticas de duração do trabalho (LEE, McCANN e MESSENGER, 2009)

Dada a importância do parâmetro saúde do servidor para essa pesquisa, retoma-se o posicionamento da Secretaria de Gestão de Pessoas do Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão quando a possibilidade do plantão de 24 horas ininterruptas:

É de se destacar que considera-se contrário ao princípio de higiene do trabalho o plantão que ultrapasse a 24 horas diárias. Infere-se portanto, que o plantão de no máximo 24 horas diárias é possível quando for da natureza das atribuições dos servidores a permanência no trabalho em regime de escala/ revezamento ou plantão. (BRASIL, 1999b, s/p).

Outro documento relevante sobre o tema é a Portaria Interministerial nº 75, de 22 de fevereiro de 2017, que dispõe sobre o plantão, a escala e o regime de turnos alternados por revezamento da carreira de Auditoria da Receita Federal do Brasil. Ao tratar da possibilidade de execução dos trabalhos em plantões com duração de 24 horas o referido diploma expõe no §1º do art. 5º:

§1º Excepcionalmente, podem ser adotados plantões de 24(vinte e quatro) horas de trabalho, com 72 horas (setenta e duas) horas de descanso, desde que haja justificativa que considere os aspectos relativos à segurança, saúde e qualidade de vida do servidor” (BRASIL, 2017e, s/p)

Constata-se um conflito entre a adoção do plantão com duração de 24 horas na Receita Federal e a regulamentação feita na Polícia Rodoviária Federal, através da Instrução

Normativa 99/2017/DPRF. Enquanto **na Receita Federal a adoção dessa jornada ocorre de forma excepcional**, devendo haver justificativa para sua adoção, **na PRF a escala de 24x72 é a regra (grifo nosso)**, conforme descrito no art 1º da Instrução Normativa 99:

Adotar como padrão de aplicação da força de trabalho para o serviço operacional, no âmbito da Polícia Rodoviária Federal, a escala de serviço de plantão de 24hx72h (vinte e quatro horas de trabalho por setenta e duas horas de descanso), realizada sob o regime de turnos ininterruptos de revezamento. (BRASIL, 2017b, s/p)

Outra previsão importante, que consta da Portaria Interministerial que regulamenta a jornada dos auditores fiscais da Receita Federal, é a constante do §4º do art. 5º:

Nos casos em que o turno de trabalho compreender o período entre as 22(vinte e duas) horas de um dia e as 5 (cinco) horas do dia seguinte, o servidor tem direito a 1(uma) hora de repouso, dentro do referido período noturno, cabendo a aplicação proporcional no caso de frações do período. (BRASIL, 2017e, s/p)

Na percepção do Superintendente α “a polícia não tem o efetivo mínimo necessário nem regulamentação para que o policial possa ter, dentro dessa escala de 24 horas, um período de descanso, para recompor suas energias”. O entrevistado Operacional 2 segue na mesma linha de raciocínio e cita que “são 24 horas ininterruptas e não há regulamentação de um horário de descanso. Outras instituições eu sei que tem esse horário, mas nós policiais rodoviários não temos”.

Essa problemática do intervalo de descanso noturno, que foi regulamentada pela Receita Federal e que não consta do regramento da PRF, foi destacada por alguns entrevistados merecendo análise e consideração da alta gestão da organização PRF.

O parâmetro segurança no trabalho possui estreita relação com o parâmetro da saúde do servidor, sendo que as afirmações seguiram o mesmo posicionamento. Quando questionados se o estabelecimento da jornada de 24 horas ininterruptas favorece a ocorrência de acidentes de trabalho, 12 dos 15 entrevistados foram enfáticos em dizer que tal relação existe e é perceptível. Dois entrevistados disseram desconhecer dados estatísticos nesse sentido e preferiram não ratificar tal afirmação e somente um entrevistado, componente do nível Operacional, afirmou que não vê relação entre a escala de 24 horas e aumento dos acidentes de trabalho, tendo dito acreditar que a ocorrência de acidentes de trabalho está ligada a atenção do policial na execução de suas tarefas. Na concepção do entrevistado Operacional 4 “a escala favorece os acidentes de trabalho e nós temos

acompanhado várias ocorrências nesse sentido, porque tem a questão do cansaço e as coisas acontecem principalmente a noite, na condução de viaturas”. Importante esclarecimento foi apresentado pelo Operacional 5 destacando que a relação dessa escala com os acidentes de trabalho vai depender muito das atividades desempenhadas durante o plantão. Para ele se nas primeiras 16 horas do dia o policial for bastante exigido, quando chegar o período noturno do plantão, principalmente após a meia noite, o policial estará em situação de risco devido ao desgaste físico e mental, reforçando os resultados da pesquisa de Dembe *et al* (2005) que aponta um aumento de 31% no risco de lesões ou doenças ligadas ao trabalho quando a jornada é igual ou superior a 12 horas.

Ao tratar-se do penúltimo parâmetro da categoria de análise de conteúdo Qualidade de Vida no Trabalho, qual seja o Tempo com a Família, cujo indicador estabelecido é o intervalo interjornadas, percebe-se que é justamente esse parâmetro que justifica a preferência do efetivo pela jornada de 24x72. Há o entendimento de que a folga de 72 horas possibilita ao policial permanecer, de forma ininterrupta, por três dias junto de seus familiares e isso serve de fator motivador para o servidor. O Chefe de Delegacia D aborda claramente esse aspecto alegando que “para o servidor aparentemente é bom, porque ele vai trabalhar 24 horas direto e vai ficar três dias com a família e com outras atividades particulares”. Segundo o juízo exposto pelo Superintendente γ a preferência do efetivo se dá sempre pela escala que tem a folga mais longa, justificando essa escolha sempre em aspectos pessoais. Para o Chefe de Delegacia B esses três dias de folga possibilitam ao policial residir em uma cidade diferente de onde ele trabalha, dando a ele e a sua família melhor qualidade de vida. Essa compreensão fica bastante patente na afirmação do Operacional 2 ao declarar que:

o ponto forte da escala de 24x72 é que a maioria dos policiais querem residir nos grandes centros, devido a pouca comodidade que o interior oferece. Tem as questões de saúde, de lazer e tudo mais. Então como os postos de trabalho são longe, essa escala favorece o servidor e reduz os deslocamentos para o trabalho. (Operacional 2)

O Chefe de Delegacia A esclarece que:

a gente sempre faz a conta do fator risco e do fator motivação associada ao resultado para decidir entre a escala de 12 e a de 24 horas. E o que nos levou a escala de 24 horas, que já vem sendo adotada a 20 anos, é a motivação do servidor” (Chefe de Delegacia A)

Na perspectiva do Superintendente α :

Nós temos que olhar o lado humano do servidor. Isso tem que ser levado em conta sem dúvida. Então o camarada mora em Campo Grande e não tem condições de se mudar com a família. Então não é fácil fechar isso! Tudo bem que a pessoa entra sabendo que fez um concurso de âmbito nacional, só que ela tenta fazer uma adaptação da sua vida, da sua vida familiar, porque a família é fundamental. Ela é importante na vida do servidor e nós temos que tentar equacionar isso. É muito complicado! Isso é muito complexo e tem relação direta com a questão de motivação do servidor. (Superintendente α)

Ao longo das entrevistas percebe-se que a questão de motivação dos servidores para o desempenho das atividades policiais, principalmente as de combate à criminalidade, estão intimamente ligadas à organização da jornada de trabalho.

Muitas vezes por questões de segurança dos familiares, os policiais não querem residir próximo da linha de fronteira internacional. Nesse aspecto o apontamento dado pelo Operacional 6 torna indubitável esse juízo:

Essa questão do local da moradia com a família impacta diretamente o desempenho do policial no combate ao crime. Se o policial mora com a família em cidades da linha de fronteira, ele evitará se indispor com a bandidagem porque ele teme que façam algo com seus familiares. (Operacional 6)

Percebeu-se nas entrevistas que essa possibilidade de residir em localidades que ofereçam melhor qualidade de vida para a família do servidor exerce forte papel no contexto de organização da jornada de trabalho na PRF. Destaca-se a necessidade de as políticas econômicas e sociais dos países serem orientadas no sentido de harmonizar o trabalho remunerado com a vida familiar, preservando tempo suficiente para o cuidado dos filhos, dos idosos e a realização de outras atividades domésticas e familiares (LEE, MCCANN E MESSENGER, 2009).

Finalizando a análise da categoria Qualidade de Vida no Trabalho aborda-se um parâmetro que influencia nas condições de saúde física e psíquica dos servidores da PRF e que impacta na contagem das horas trabalhadas que é a Educação Física Institucional - EFI, motivo pelo qual esse parâmetro foi inserido na pesquisa e mostrou-se relevante por ter-se obtido opiniões bastante diversas sobre esse instituto. Ao analisar esse instituto o Chefe de Delegacia A faz o seguinte juízo:

é sem dúvida uma das melhores iniciativas da Polícia Rodoviária Federal nos últimos tempos. É justamente o que a PRF precisava! Ela induz o servidor a praticar atividade física. Depois da Educação Física Institucional você vê muita gente falando em ciclismo, falando em academia. Eu percebi inclusive que estão se preocupando com a alimentação. (Chefe de Delegacia A)

Já o Chefe de Delegacia E, que compõe o mesmo nível hierárquico do primeiro, posiciona-se de forma diversa ao dizer “eu sou contra! Eu não vi mudança significativa no antes e no depois da EFI. Vamos analisar comparando com a iniciativa privada! No final das contas eu acho um absurdo!”. Corroborando esse entendimento opina o Operacional 3 ao declarar que:

Eu creio que é interesse da pessoa manter seu condicionamento físico. Cada um tem que achar a forma necessária dentro do seu horário disponível para praticar sua atividade física. Eu acho que a polícia não tem que dar horas da jornada para o policial fazer atividade física. A pessoa tem que se virar! (Operacional 3)

Como panorama geral prevalece entre os entrevistados o apoio ao instituto da Educação Física Institucional, tendo 11 dos 15 entrevistados declarado que acham o programa relevante, todavia foi ressaltada a necessidade de ajustes. Segundo o entrevistado Operacional 7 “a educação física institucional vale a pena se o servidor realmente exercer a atividade física. Eu acho que precisa ter mais controle”.

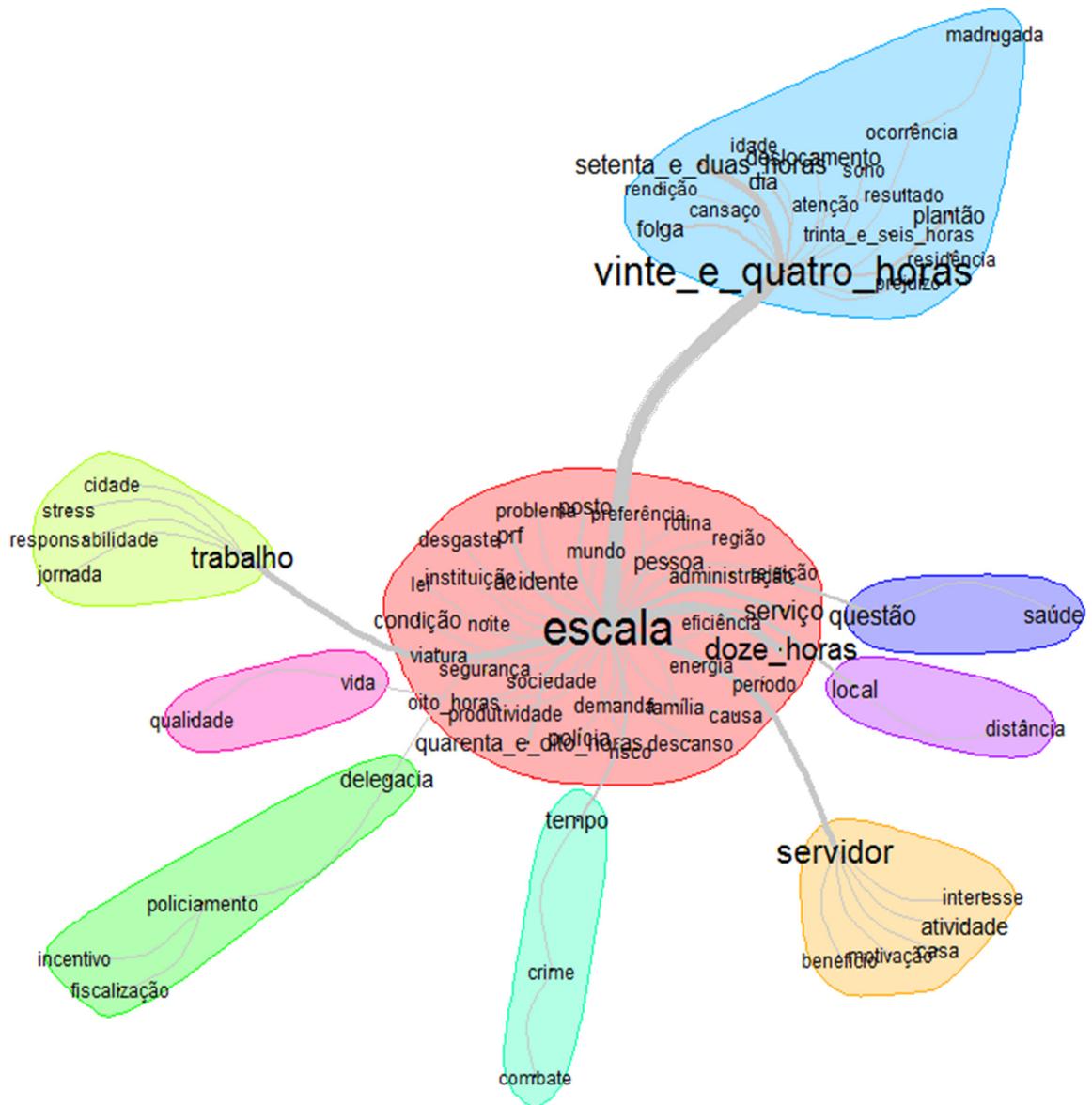
Aos que declararam apoio ao programa de Educação Física Institucional foi indagado qual a quantidade ideal de horas a serem contempladas semanalmente no programa para que esse seja eficiente. O posicionamento foi unânime em apontar como sendo de 03 (três) horas semanais a quantidade de horas a serem dispensadas da jornada de trabalho para realização de atividade física. Ressalta-se que a quantidade de horas de atividade física indicada pelos entrevistados alinha-se com os dados da Organização Mundial da Saúde – OMS que em 2010 publicou estudo recomendando o mínimo de 150 minutos, ou seja duas horas e trinta minutos, de atividade física moderada ou 75 minutos de atividade física vigorosa por semana para pessoas na faixa etária entre 18 e 64 anos (OMS, 2010). O quadro 17 condensa a percepção dos sujeitos quanto aos aspectos estudados da jornada de 24x72.

Quadro 17: Percepção dos sujeitos quanto à escala 24x72

Categoria	Parâmetro	Indicadores	Níveis de Decisão Organizacional		
			Nível Estratégico	Nível Tático	Nível Operacional
Organização do Trabalho	Legalidade	Determinações Legais	*Ampla conhecimento das normas vigentes *Legislação atual gera conflitos de interpretação *Necessidade de uma Lei Orgânica PRF	*Idem Nível Estratégico	*Idem Nível Estratégico
			*Escala 24x72 é improdutiva *Escala muito exaustiva	*Idem Nível Estratégico	*Idem Nível Tático
	Produtividade	Indicadores Institucionais		*Idem Nível Estratégico	*Idem Nível Tático
				*Para atividades de combate ao crime a 24x72 é produtiva	
	Eficiência	Custos na Execução do Serviço Público	*24x72 é ineficiente *Gera retrabalho *Aumenta os custos do serviço público	*Idem Nível Estratégico	*Idem Nível Estratégico
	Efetividade do Serviço Público	Impacto Social do Serviço Público	*A jornada de 24 horas prejudica a efetividade do na prestação do serviço público. *Policial dosa suas energias para suportar 24 horas seguidas de trabalho	*Idem Nível Estratégico	*Idem Nível Estratégico
			*Escala 24x72 é desgastante e prejudica a saúde *É uma jornada geradora de doenças ocupacionais *Prejudica a qualidade do sono do indivíduo	*Idem Nível Estratégico	*Idem Nível Estratégico
	Saúde do Servidor	Sono, Desgaste Físico e Mental			
			*24x72 favorece ocorrência de acidentes de trabalho *Indicam a necessidade de estudos que confirmem a relação escala e acidentes de trabalho	*Idem Nível Estratégico	*Idem Nível Estratégico
Segurança no Trabalho	Acidentes de Trabalho				
Tempo com a Família	Dimensão do Intervalo Interjornadas	*Parâmetro que justifica a preferência do efetivo pela 24x72. *24x72 possibilita morar em cidade diversa da que trabalha	*Idem Nível Estratégico	*Possibilita morar longe da fronteira internacional dando mais segurança a família	
Educação Física Institucional	Relevância e Frequência Semanal		*Instituto importante mas precisa ser melhor regulamentado	*Idem Níveis Estratégico e Tático	
			*Maioria é favorável, mas há opiniões antagônicas.		

Fonte: Elaborada pelo autor a partir das entrevistas (2017)

Figura 112: Análise de Similute



Fonte: Elaborada pelo autor a partir das entrevistas com uso do Iramuteq (2017)

A partir da análise da figura 12 é possível identificar as ocorrências entre as palavras e as indicações de conexidade entre essas, auxiliando na identificação da estrutura do conteúdo do corpo textual. Observa-se que há cinco expressões que mais se destacam nos discursos: “escala”, “vinte quatro horas”, “doze horas”, “servidor” e “trabalho”. Pode-se inferir que, de uma forma geral, os discursos dos participantes possuem a escala como ponto central e estão divididos na dicotomia jornada de 24 horas versus jornada de 12 horas. Para análise essa dicotomia deve-se ponderar os seguimentos apresentados na figura, quais sejam:

- ✓ Para o servidor tem-se os interesses, a motivação, os benefícios e o local da sua moradia;

- ✓ Para o trabalho deve-se observar a questão do stress do trabalho policial, a responsabilidade da atividade e a cidade onde se realiza esse trabalho;
- ✓ Outros pontos de análise foram a relação da atividade de combate ao crime e a duração da jornada, a questão da saúde do servidor, a distância do local de trabalho e da residência do servidor, a qualidade de vida e os interesses institucionais representados pela delegacia que precisa incentivar seus colaboradores a realizar o policiamento e a fiscalização.

5.3 Jornadas de Trabalho Alternativas a 24x72

Nesse capítulo apresentam-se as propostas de organização da jornada de trabalho na Superintendência da PRF no Estado de Mato Grosso do Sul elaboradas a partir do referencial teórico e da análise das entrevistas e dos documentos.

Primeiramente convém mencionar que o terceiro objetivo específico da pesquisa foi determinado como: Construir e validar um modelo alternativo de jornada de trabalho que alinhe a previsão legal, as necessidades institucionais e as demandas pessoais dos servidores. Durante a análise do conteúdo das entrevistas semiestruturadas verificou-se que se faz necessário um modelo de organização da jornada de trabalho para a PRF do Mato Grosso do Sul que seja composto de mais de um tipo de escala de serviço, tendo em vista as peculiaridades de cada Unidade Operacional-UOP. Ressalta-se que quatorze dos quinze entrevistados foram enfáticos em afirmar que há a necessidade de diferentes formas de escala de serviço, ficando a decisão do modelo ideal para cada UOP a cargo do Chefe de Delegacia, que é o gestor da unidade e conhece as necessidades e peculiaridades do local. O Superintendente α ressalta esse aspecto ao dizer:

Eu sempre defendi que em cada Estado, em cada Superintendência, em cada Delegacia e em cada posto é perfeitamente cabível que tenhamos um tipo específico de escala para podermos nos adequar àquela realidade e àquela necessidade. (Superintendente α)

O entrevistado Superintendente γ reforça a compreensão do Superintendente α ao dizer que “o policial exerce no seu dia a dia as mais diversas funções, então eu acho que nós temos que ter escalas que atendam as peculiaridades. Não podemos ter só uma escala rígida, nós temos que ter vários tipos de escala”. O Operacional 7 descreve que “a realidade de cada posto é diferente, tanto pelo volume de trabalho quanto pela localização do posto, então eu acho que deveria ter essa flexibilidade do gestor poder decidir qual a melhor escala”.

O único entrevistado que se opôs a essa ideia é o Chefe de Delegacia E defendendo que seja adotada uma jornada de trabalho de 12 horas, abolindo-se o plantão de 24 horas na PRF. Para esse entrevistado “essa escala de 12 horas é aplicável a todo o Mato Grosso do Sul, mas partindo do princípio que o servidor tem a obrigação de residir onde é a sede da sua Delegacia”.

Convém retomar, tendo em vista a relevância do estudo de Messenger (2004) para o desenvolvimento da proposta desse capítulo, os cinco critérios apontados pelo autor para a determinação do trabalho decente, quais sejam:

- 1) Preservar a saúde e a segurança no trabalho;
- 2) Ser favorável a família;
- 3) Promover a igualdade entre os sexos;
- 4) Aumentar a produtividade; e
- 5) Facilitar a escolha e a influência do trabalhador quanto à jornada de trabalho.

Feitas essas considerações passa-se a apresentação dos modelos de organização da jornada de trabalho na PRF do MS alternativos ao modelo vigente de 24x72.

5.3.1 Primeira Proposta de Organização da Jornada de Trabalho

O primeiro modelo de organização da jornada de trabalho foi extraído diretamente das entrevistas, tendo em vista ter sido citado por vários entrevistados e ser uma modelo que já foi aplicado na PRF do MS. Nessa modalidade os plantões e as folgas se alternam da seguinte forma:

- ✓ Inicialmente tem-se um plantão de 12 horas de trabalho no período diurno seguido de 24 horas de folga.
- ✓ Finalizadas às 24 horas de descanso apresenta-se um plantão de 12 horas noturnas seguidas de 72 horas de descanso.

Na instituição essa escala é conhecida como 12x24 e 12x72(doze por vinte e quatro e doze por setenta e duas). Segundo os entrevistados é um modelo que se aplica muito bem as Unidades Operacionais- UOPs próximas de grandes centros urbanos, pois encurta a duração da jornada de trabalho favorecendo a saúde do servidor, a segurança no trabalho e a produtividade, todavia aumenta o número de deslocamentos entre a residência e o local de trabalho, já que tem um número maior de plantões. Os sujeitos destacam que a época em que

foi institucionalizada no MS essa escala sofreu forte resistência, pois foi aplicada para todas as unidades operacionais, gerando grande descontentamento nos servidores que deslocam grandes distâncias para trabalhar. O entrevistado Chefe de Delegacia C descreve seu apoio à jornada 12x24 e 12x72 da seguinte maneira:

Eu acho que essa seria a escala ideal. Haveria escalas complementares em que você poderia inclusive ter um planejamento melhor para as operações temáticas, por exemplo. Teríamos muitos ganhos, pois teríamos o policial trabalhando mais descansado, um policial com convívio familiar melhor. A saúde do servidor também ganharia muito com isso. (Chefe de Delegacia C)

Em consonância com o entendimento do Chefe de Delegacia C está o Chefe de Delegacia E ao dizer “eu acho essa escala excelente porque quando você começa a cansar já terminou o plantão. Ele passa muito rápido”.

O entrevistado Operacional 4 declara seu apoio a essa organização do trabalho mas destaca a rejeição do efetivo. Na concepção desse entrevistado “a escala de 12 horas seria a ideal, mas para quem mora distante ela se torna difícil. Essa escala tem uma certa rejeição, mas para quem mora e trabalha na capital, por exemplo, essa escala seria excelente.”

A seguir passa-se a descrição da jornada 12x24 e 12x72 e visando sua melhor compreensão faz-se necessárias algumas informações:

- ✓ A dimensão do ciclo da escala é de cinco semanas, ou seja, para que se repita a mesma condição inicial faz-se necessário a organização temporal da jornada em cinco semanas.
- ✓ São necessárias 05 equipes de policiais para se viabilizar essa escala que podem, a título de exemplo, serem representadas da seguinte forma:

Quadro 18: Representação da organização das equipes policiais

EQUIPE	CHEFE DE EQUIPE	AUXILIAR 01	AUXILIAR 02
EQUIPE 01	FULANO 01	CICRANO 01	BELTRANO 01
EQUIPE 02	FULANO 02	CICRANO 02	BELTRANO 02
EQUIPE 03	FULANO 03	CICRANO 03	BELTRANO 03
EQUIPE 04	FULANO 04	CICRANO 04	BELTRANO 04
EQUIPE 05	FULANO 05	CICRANO 05	BELTRANO 05

Fonte: Elaborado pelo autor (2017)

Quadro 19: Representação da jornada de 12x24 e 12x72

Turno 12 horas	1ª Semana						
	1º dia	2º dia	3º dia	4º dia	5º dia	6º dia	7º dia
Diurno	Equipe 01	Equipe 03	Equipe 04	Equipe 05	Equipe 02	Equipe 01	Equipe 03
Noturno	Equipe 02	Equipe 01	Equipe 03	Equipe 04	Equipe 05	Equipe 02	Equipe 01

Turno 12 horas	2ª Semana						
	1º dia	2º dia	3º dia	4º dia	5º dia	6º dia	7º dia
Diurno	Equipe 04	Equipe 05	Equipe 02	Equipe 01	Equipe 03	Equipe 04	Equipe 05
Noturno	Equipe 03	Equipe 04	Equipe 05	Equipe 02	Equipe 01	Equipe 03	Equipe 04

Turno 12 horas	3ª Semana						
	1º dia	2º dia	3º dia	4º dia	5º dia	6º dia	7º dia
Diurno	Equipe 02	Equipe 01	Equipe 03	Equipe 04	Equipe 05	Equipe 02	Equipe 01
Noturno	Equipe 05	Equipe 02	Equipe 01	Equipe 03	Equipe 04	Equipe 05	Equipe 02

Turno 12 horas	4ª Semana						
	1º dia	2º dia	3º dia	4º dia	5º dia	6º dia	7º dia
Diurno	Equipe 03	Equipe 04	Equipe 05	Equipe 02	Equipe 01	Equipe 03	Equipe 04
Noturno	Equipe 01	Equipe 03	Equipe 04	Equipe 05	Equipe 02	Equipe 01	Equipe 03

Turno 12 horas	5ª Semana						
	1º dia	2º dia	3º dia	4º dia	5º dia	6º dia	7º dia
Diurno	Equipe 05	Equipe 02	Equipe 01	Equipe 03	Equipe 04	Equipe 05	Equipe 02
Noturno	Equipe 04	Equipe 05	Equipe 02	Equipe 01	Equipe 03	Equipe 04	Equipe 05

Fonte: Elaborado pelo autor (2017)

Para análise da quantidade de horas trabalhadas levou-se em consideração a determinação legal da jornada de trabalho dos policiais rodoviários federais de 40 horas semanais e a duração da Educação Física Institucional – EFI, conforme Instrução Normativa 13/2013 alterada pela Instrução Normativa 113/2017, de 01(uma) hora para cada jornada de trabalho de 12 horas.

Quadro 20: Horas trabalhadas na escala 12x24 e 12x72

Equipes	Semanas do Ciclo da Jornada					Horas trabalhadas em escala	Horas de EFI	Horas a serem trabalhadas	Saldo
	1 ^a	2 ^a	3 ^a	4 ^a	5 ^a				
Equipe 01	40	32	36	36	24	168	14	200	-18
Equipe 02	36	24	40	32	36	168	14	200	-18
Equipe 03	36	36	24	40	32	168	14	200	-18
Equipe 04	24	40	32	36	36	168	14	200	-18
Equipe 05	32	36	36	24	40	168	14	200	-18

Fonte: Elaborado pelo autor (2017)

Importante observar que nessa escala há o respeito a Lei 9.654/98, pois em nenhuma das equipes e em nenhuma das semanas ultrapassou-se a jornada de 40 horas semanais.

Para compreensão dos cálculos do quadro anterior, apresenta-se o quadro abaixo que descreve a metodologia utilizada.

Quadro 21: Metodologia para o cálculo das horas trabalhadas

Item	Descrição	Cálculo
Horas trabalhadas em escala	É o somatório das horas trabalhadas na 1 ^a , 2 ^a , 3 ^a , 4 ^a e 5 ^a semanas do ciclo da organização do trabalho	Horas trabalhadas em escala = soma das horas efetivamente trabalhadas na 1 ^a , 2 ^a , 3 ^a , 4 ^a e 5 ^a semanas
Horas de EFI	É computada como carga horária cumprida 01 (uma) hora de atividade física por jornada de trabalho entre 6 e 12 horas e 1,5 (uma e meia) hora de atividade física por jornada superior a 12 horas. Como na escala 12x24 e 12x72 as equipes laboram 14 plantões de 12 horas durante o ciclo, tem-se 14 horas de EFI.	Horas de EFI = 14 x 1
Horas a serem trabalhadas	Diz-se da multiplicação da previsão legal da jornada de 40 semanais para os policiais rodoviários federais e a quantidade de semanas do ciclo de organização da jornada de trabalho, que no caso são 05 semanas.	Horas a serem trabalhadas = 40 x 5
Saldo	É obtido a partir da quantidade de horas a serem trabalhadas subtraídas as horas efetivamente trabalhadas na escala e as horas de EFI.	Saldo = Horas a serem trabalhadas - Horas trabalhadas em escala - Horas de EFI

Fonte: Elaborado pelo autor (2017)

Ressalta-se que o saldo negativo de 18 horas refere-se a quantidade de horas que o servidor deve complementar para cumprir a exigência legal. Essas horas podem ser utilizadas pelos gestores em convocações extra para participação em reuniões, eventos de capacitação e operações, conforme ressaltado anteriormente pelo Chefe de Delegacia C. Importante esclarecer que de forma fática o saldo não será de 18 horas negativas, pois a

Instrução Normativa 99/2017/DPRF prevê que o total de horas trabalhadas deverá corresponder ao mesmo praticado no expediente administrativo do serviço público federal no tocante a feriados e pontos facultativos, havendo um decréscimo nesse saldo. Tomando como exemplo o ano de 2017, observa-se a Portaria 369/17, publicada pelo Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão, que divulga os dias de feriados nacionais e estabelece os dias de ponto facultativo para cumprimento pelos órgãos e entidades da Administração Pública federal direta, autárquica e fundacional do Poder Executivo.

Quadro 22: Relação de feriados e pontos facultativos em 2017

Data	Feriado ou Ponto Facultativo	Dia útil
1º de Janeiro	Feriado – Confraternização Universal	Não (domingo)
27 de fevereiro	Ponto Facultativo – Carnaval	Sim (segunda-feira)
28 de fevereiro	Ponto Facultativo – Carnaval	Sim (terça-feira)
1º de março	Ponto Facultativo – Carnaval	Sim (quarta-feira) Até as 14h.
14 de abril	Feriado – Paixão de Cristo	Sim (sexta- feira)
21 de abril	Feriado – Tiradentes	Sim (sexta-feira)
1º de maio	Feriado – Dia Mundial do Trabalho	Sim (segunda-feira)
15 de junho	Ponto Facultativo – Corpus Christi	Sim (quinta-feira)
7 de setembro	Feriado – Independência do Brasil	Sim (quinta-feira)
12 de outubro	Feriado – Nossa Senhora Aparecida	Sim (quinta-feira)
28 de outubro	Ponto Facultativo – Dia do Servidor Público	Não (sábado)
2 de novembro	Feriado- Finados	Sim (quinta-feira)
15 de novembro	Feriado – Proclamação da República	Sim (quarta-feira)
25 de dezembro	Feriado – Natal	Sim (segunda-feira)

Fonte: Elaborado pelo autor a partir da Portaria 369/2017 – MPDG (2017)

Ao observar-se o quadro 22 verifica-se que houve onze feriados ou pontos facultativos em dias úteis no ano de 2017, além do dia 1º de março cujo ponto facultativo foi até as 14 horas. Deve-se também considerar que no Estado de Mato Grosso do Sul há o feriado de criação do Estado cuja data de comemoração é o dia 11 de outubro, que no ano de 2017 foi um dia útil (quarta-feira). Verifica-se então que para os servidores públicos federais que exercem suas atividades nesse Estado, excluídos os feriados municipais, houve no ano de 2017 doze dias úteis em que esses foram dispensados do trabalho por ser feriado ou ponto facultativo, acrescidos ainda do dia 1º de março, cuja dispensa estendeu-se até às 14 horas. Considerando que o expediente administrativo do serviço público federal padrão é de oito horas diárias e que no dia 1º de maio há dispensa de 04 horas de trabalho temos um total de

100 horas de dispensa devido a esses dias. Considerando também que o ano de 2017 não foi ano bissexto, sua duração foi de 365 dias. Dividindo-se o total de dias do ano 2017 por 7, que é a quantidade de dias de uma semana, obtém-se a quantidade de semanas do ano de 2017, que no caso foram 52,14 semanas. Como nessa modalidade de organização da jornada de trabalho os ciclos são de 5 semanas, basta dividir-se a quantidade de semanas do ano por 5 que se chega-se a quantidade de 10,42 ciclos de 5 semanas no ano. De forma aproximada pode-se então dizer que, em média, há o desconto de 10 horas em cada ciclo da jornada devido aos feriados e pontos facultativos, o que acaba transformando o saldo de 18 horas negativas em apenas 8 horas de débito.

5.3.2 Segunda Proposta de Organização da Jornada de Trabalho

O segundo modelo de organização da jornada de trabalho é resultado da análise das entrevistas e documentos e a buscar por harmonizar algumas situações postas. Durante as entrevistas, todos os sujeitos concordaram com o pesquisador quando este propôs resumir a problemática da jornada de trabalho na PRF do MS da seguinte forma:

o grande dilema da organização da jornada de trabalho na PRF do MS é que ao considerarmos questões de produtividade, eficiência e efetividade do serviço público, ou seja aspectos de interesse da instituição pende-se para adoção da jornada de 12 horas. Porém quando se analisa os interesses da maioria dos servidores, de proporcionar melhor qualidade de vida a seus familiares, de motivação desses servidores e alguns aspectos operacionais como o combate a criminalidade pende-se para a adoção da jornada de 24 horas. A grande dificuldade está em harmonizar essa dicotomia (Pesquisador)

Tendo em vista ser a afirmação do pesquisador unânime entre os entrevistados, passou-se a pensar em um modelo de organização da jornada de trabalho que procurasse atingir o objetivo de harmonizar esses interesses. Como citado anteriormente, a proposta de organização da jornada de 12x24 e 12x72 atende as necessidades das unidades operacionais localizadas próximas dos grandes centros urbanos do Estado de Mato Grosso do Sul, tendo em vista que o efetivo dessas unidades operacionais reside nesses centros. Já a segunda proposta de organização da jornada visa atender as unidades operacionais distantes do local de moradia do servidor.

Nessa modalidade os plantões e as folgas organizam-se da seguinte forma:

✓ Alternam-se plantões de 12 horas e de 24 horas na semana, buscando-se mitigar a problemática da dicotomia: escala de 12 horas X escala de 24 horas.

✓ Nessa escala não há um regime rígido de rodízio dos dias de trabalho, ao contrário do que ocorre na 24x72 ou na 12x24 e 12x72. Ou seja, a dimensão dos intervalos interjornadas é variável, porém nunca é inferior à 36 horas.

✓ Assim como na escala 12x24 e 12x72 são necessárias 5 equipes para viabilizar o ciclo dessa organização da jornada.

Quadro 23: Representação da jornada de plantões de 12 e 24 horas alternados

Turnos 12 horas	1ª Semana							
	1º dia	2º dia	3º dia	4º dia		5º dia	6º dia	7º dia
Diurno	Equipe 01	Equipe 03	Equipe 01	Equipe 02	Equipe 04	Equipe 03	Equipe 04	Equipe 05
Noturno	Equipe 02	Equipe 05		Equipe 02				

Turnos 12 horas	2ª Semana							
	1º dia	2º dia	3º dia	4º dia		5º dia	6º dia	7º dia
Diurno	Equipe 02	Equipe 04	Equipe 02	Equipe 03	Equipe 05	Equipe 04	Equipe 05	Equipe 01
Noturno	Equipe 03	Equipe 01		Equipe 03				

Turnos 12 horas	3ª Semana							
	1º dia	2º dia	3º dia	4º dia		5º dia	6º dia	7º dia
Diurno	Equipe 03	Equipe 05	Equipe 03	Equipe 04	Equipe 01	Equipe 05	Equipe 01	Equipe 02
Noturno	Equipe 04	Equipe 02		Equipe 04				

Turnos 12 horas	4ª Semana							
	1º dia	2º dia	3º dia	4º dia		5º dia	6º dia	7º dia
Diurno	Equipe 04	Equipe 01	Equipe 04	Equipe 05	Equipe 02	Equipe 01	Equipe 02	Equipe 03
Noturno	Equipe 05	Equipe 03		Equipe 05				

Turnos 12 horas	5ª Semana							
	1º dia	2º dia	3º dia	4º dia		5º dia	6º dia	7º dia
Diurno	Equipe 05	Equipe 02	Equipe 05	Equipe 01	Equipe 03	Equipe 02	Equipe 03	Equipe 04
Noturno	Equipe 01	Equipe 04		Equipe 01				

Fonte: Elaborado pelo autor (2017)

A seguir apresenta-se o quadro de horas trabalhadas nessa modalidade de organização do trabalho.

Quadro 24: Horas trabalhadas na escala com plantões de 12 e 24 horas alternados

Equipes	Semanas do Ciclo da Jornada					Horas trabalhadas em escala	Horas de EFI	Horas a serem trabalhadas	Saldo
	1 ^a	2 ^a	3 ^a	4 ^a	5 ^a				
Equipe 01	36	36	36	36	36	180	12,5	200	-7,5
Equipe 02	36	36	36	36	36	180	12,5	200	-7,5
Equipe 03	36	36	36	36	36	180	12,5	200	-7,5
Equipe 04	36	36	36	36	36	180	12,5	200	-7,5
Equipe 05	36	36	36	36	36	180	12,5	200	-7,5

Fonte: Elaborado pelo autor (2017)

Ressalta-se que, da mesma forma que a 12x24 e 12x72, nessa escala há o respeito a Lei 9.654/98 que determina que a jornada dos policiais rodoviários federais é de 40 horas semanais, pois em nenhuma das equipes e em nenhuma das semanas ultrapassou-se essa jornada.

Valendo-se do mesmo raciocínio quanto ao abatimento dos dias de feriado e pontos facultativos apresentado no item 5.2.1, tem-se que o saldo apresentado de 7,5 horas de débito será suprimido pelas horas descontadas de feriados e pontos facultativos.

Importante observar que em todas as semanas, tem-se 04 equipes com o plantão de 12 horas em um dos dois primeiros dias da semana e uma quinta equipe que terá o plantão de 12 horas no quarto dia. Primeiramente cabe esclarecer que se escolheu o 4º dia, pois dessa forma mantém-se a folga de 72 horas da equipe e o intervalo interjornada não ficará menor que 36 horas, porém não há óbice de que tal reforço seja feito em outra data que melhor atenda aos interesses da Administração. Com essa organização do trabalho obtém-se a possibilidade de realização de uma operação nesse quarto dia, o que na instituição é conhecido como “comando”, pois nesse dia têm-se duas equipes trabalhando no mesmo período. A importância desse instituto pode ser evidenciada na fala do Chefe de Delegacia A, onde esse ressalta que:

Em um comando o serviço é direcionado, sem falar que esse trabalho em grupo motiva, gera uma sensação de que a coisa está fluindo, de que o serviço está sendo otimizado. Então os comandos tendem a melhorar a produtividade e aumentar o ânimo do policial em relação à atividade. (Chefe de Delegacia A)

O Superintendente α destaca que “se eu tiver condições de ter uma jornada menor e deixar algumas horas para que eu possa realizar atividades extras, que surgem e não são poucas, esse seria o melhor dos mundos”.

Finalizada a contextualização do modelo de organização da jornada de trabalho sugerido para a PRF do MS, composto por duas escalas de serviço, quais sejam a 12x24 e 12x72 para os grandes centros urbanos e a escala com plantões de 12 e 24 horas alternados para as demais localidades, apresentou-se tal modelo em um grupo focal, conforme previsto nos procedimentos metodológicos, de forma a validar esse modelo a partir da percepção dos sujeitos participantes.

5.4 Discussão das propostas de organização da jornada PRF no grupo focal

Reuniram-se os sujeitos escolhidos para participarem do grupo focal, no dia 24/11/2017, das 10h às 11h30, no auditório da Superintendência de Polícia Rodoviária Federal no Mato Grosso do Sul em Campo Grande/MS. Conforme descrito nos procedimentos metodológicos, a escolha dos sujeitos participantes do grupo focal foi feita baseando-se na atribuição do setor de lotação do servidor no contexto organizacional, selecionando-se técnicos das áreas nas quais eventuais alterações no modo de organização da jornada de trabalho impactarão direta ou indiretamente.

O pesquisador realizou o papel de mediador da discussão e para conduzi-la exibiu uma apresentação contendo slides estruturados da seguinte forma:

- 1) Nome da pesquisa e identificação do pesquisador;
- 2) Objetivo geral e objetivos específicos da pesquisa;
- 3) Procedimentos metodológicos;
- 4) Resultados das análises das entrevistas e documentos;
- 5) Proposta de organização da jornada de trabalho na PRF do Mato Grosso do Sul, composto de duas escalas:
 - ✓ Escala 12 x 24 e 12x72, para os grandes centros urbanos;
 - ✓ Escala com um plantão de 12 horas e um plantão de 24 horas durante a semana para as demais unidades operacionais;

Finalizada a apresentação da pesquisa, o mediador cedeu a palavras aos sujeitos presentes. O primeiro ponto polêmico, que também foi lembrado pelos sujeitos das entrevistas semiestruturadas, foi o reduzido efetivo da PRF para organização da jornada de

trabalho. O representante da Seção de Recursos Humanos, identificado nesse estudo como SRH 01, apontou a dificuldade atual de se completar até mesmo as quatro equipes policiais necessárias na escala 24x72 e ressaltou que no modelo proposto há, em ambas as escalas, a necessidade de cinco equipes policiais, o que dificultaria sua implementação. O representante da Seção de Policiamento e Fiscalização, identificado como SPF 01, lembrou que o preenchimento das equipes na escala 24x72 é muitas vezes enganoso, pois nesse modelo faz-se necessário dispensar os policiais em determinados plantões, como forma de compensar as horas em excesso. Segundo o entendimento do participante SPF 01 ocorre que “muitas vezes no papel a escala tá fechadinha, com todas as equipes completas, mas a situação fática é outra, pois com as dispensas dos plantões acabam ocorrendo clarões na escala”. Diante desse cenário apresentou-se um comparativo das horas entre as escalas, sendo que para elaboração desse comparativo foi adotada a duração do ciclo da escala com 5 equipes, ou seja, 35 dias (05 semanas), objetivando possibilitar a comparação das escalas em um mesmo referencial temporal.

Quadro 25: Comparativo de saldo de horas entre as escalas

Escala	Equipe	Horas a serem Trabalhadas (40 horas semanais x 5 semanas)	Horas Efetivamente Trabalhadas na Escala	Horas de EFI	Saldo de Horas
Escala 24 x 72	Equipe 01	200	216	13,5	+ 29, 5
	Equipe 02	200	216	13,5	+ 29, 5
	Equipe 03	200	216	13,5	+ 29, 5
	Equipe 04	200	192	12	+ 4
Escala 12x24 e 12x72	Equipe 01	200	168	14	-18
	Equipe 02	200	168	14	-18
	Equipe 03	200	168	14	-18
	Equipe 04	200	168	14	-18
	Equipe 05	200	168	14	-18
Escala com um plantão de 12 horas e um plantão de 24 horas	Equipe 01	200	180	12,5	-7,5
	Equipe 02	200	180	12,5	-7,5
	Equipe 03	200	180	12,5	-7,5
	Equipe 04	200	180	12,5	-7,5
	Equipe 05	200	180	12,5	-7,5

Fonte: Elaborado pelo autor (2017)

Ressalta-se que o saldo de horas apresentado desconsidera a ocorrência de feriados, que conforme apresentado anteriormente repercute, em média, na dispensa de 10 horas de trabalho a cada ciclo de 35 dias, o que elevaria o saldo das equipes 01, 02 e 03 na escala 24x72 para 39,5 horas, ou seja, aproximadamente uma semana de dispensa do trabalho. Já

nas demais escalas, tendo em vista haver um débito de horas, o computo das horas de feriado aproximaria o saldo de horas do ponto ideal, que é o saldo “zero”, ou seja, nem o policial deve a Administração e nem tampouco a Administração deve ao policial. Após a apresentação do quadro 24, houve aproximadamente 3 minutos de absoluto silêncio no auditório, percebendo-se que os sujeitos participantes realizavam naquele momento intensa reflexão sobre a distribuição da força de trabalho nas escalas de serviço apresentadas. O representante do Núcleo de Legislação e Capacitação de Pessoal, NUCAP 01, rompeu o silêncio dizendo: “Jamais imaginei que o resultado da comparação entre essas escalas seria esse. Para mim está clara a vantagem das escalas propostas frente a 24x72”. Os demais sujeitos concordaram com o NUCAP 01, sendo que o SPF 02 declarou: “por isso eu acho importante quando alguém faz um estudo técnico das coisas. Eu imaginava um cenário bastante diferente do apresentado!”. O SPF 02 ressaltou que na escala 12x24 e 12x72, após o cômputo das 10 horas devido a feriados, ter-se-ia ainda um débito de 08 horas do policial com a Administração, que serviriam para o abatimento de horas gastas em audiências judiciais ou plantões delongados devido a flagrantes ou acidentes e na jornada com um plantão de 12 horas e outro de 24 horas ter-se-ia três horas de folga para os policiais, o que para esse participante é uma quantidade ínfima, e facilmente administrada.

O responsável pelo Escritório de Projetos Estratégicos, EPE 01, destacou a questão da legalidade envolvida na organização da jornada de trabalho PRF, aspecto de extrema relevância tendo em vista que ao administrador público somente é permitido aquilo que a legislação o autoriza. O NUAT 01 reforçou a observação do EPE 01, sendo seu posicionamento evidenciado na declaração: “Fica claro que a 24x72 leva a um expressivo desrespeito do previsto na legislação. Já as escalas propostas são alternativas interessantes para o atendimento das exigências legais!”.

Finalizadas as discussões quanto à quantidade de efetivo e horas trabalhadas, o sujeito SRH 01 questionou qual seria o critério para adoção da primeira ou da segunda proposta de escala em cada Unidade Operacional-UOP da PRF. O pesquisador esclareceu que emergiu das entrevistas a ideia de que não há uma única escala de serviço capaz de harmonizar os interesses envolvidos, sejam eles da Administração sejam eles do efetivo policial, e que para grandes centros urbanos os entrevistados citaram a adoção da escala 12x24 e 12x72 como uma boa opção, sendo a segunda elaborada pelo pesquisador para as demais UOPs. Para SRH 01 deveriam ser apontados critérios objetivos que indicassem a escala a ser aplicada em cada UOP, retirando essa competência do gestor da Delegacia PRF. Houve discordância imediata desse entendimento por parte do SPF 01, que alegou uma

grande dificuldade em se apontar critérios objetivos de tal forma a contemplar todas as realidades presentes no MS e a necessidade de empoderamento dos Chefes de Delegacia, que possuem a competência de gerir os recursos humanos de cada localidade e são conhecedores de qual a melhor forma de se explorar a força de trabalho em cada UOP. Na percepção do NUCAP 01 a observação do SRH 01 é pertinente, mas concordou com o SPF 01 principalmente quanto à competência e a capacidade de análise do Chefe de Delegacia pela conveniência e oportunidade na adoção da melhor escala em cada UOP. A maioria dos sujeitos do grupo focal seguiu o entendimento do SPF 01 e do NUCAP 01, de que a escolha de qual modelo adotar deve ficar a cargo do chefe da unidade administrativa, todavia observaram que certamente haverá preferência pela adoção da escala com um plantão de 12 horas e outro de 24 horas na semana, por acreditar que essa proposta atende melhor os interesses da instituição e dos policiais, impactando na questão da motivação desses.

O sujeito SPF 02 apresentou a preocupação com a questão das permutas de plantões na escala com um plantão de 12 e outro de 24 horas na semana. O mediador então apresentou o slide ilustrativo da proposta de escala e os sujeitos passaram a discutir o assunto, sendo que a conclusão foi de não haver grandes dificuldades na realização das permutas de serviço, o que foi apontado como ponto positivo para a proposta.

O SPF 02 retomou a análise do plantão com duração de 24 horas citando que “após a exigência de nível superior para ingresso na PRF, nós percebemos um certo envelhecimento do efetivo e trabalhar 24 horas é muito desgastante!”. O sujeito destacou a relevância do que ali estava sendo feito, ou seja, a discussão sobre a forma de organização da jornada de trabalho na PRF, e apontou que a proposta da escala 12x24 e 12x72 e mesmo a segunda proposta que, apesar de manter alguns plantões de 24 horas reduz a frequência desses, são alternativas interessantes para se mitigar o problema do desgaste no trabalho.

Os sujeitos SPF 01, NUCAP 01, NUAT 01 e EPE 01 apontaram a irregularidade no estabelecimento dos plantões na escala com um plantão de 12 horas e outro de 24 horas como um fator que receberá, em um primeiro momento, críticas do efetivo, pois estes estão acostumados com o ciclo regular de trabalhar 24 horas e folgar 72 horas, porém destacaram que, no médio prazo, percebem mais vantagens do que desvantagens nessa irregularidade. O SRH 01 concordou com os demais destacando que “essa proposta de às vezes estar trabalhando 12 horas e às vezes 24 horas deixará o efetivo “oxigenado!””.

Ficou evidente que houve maior interesse dos sujeitos do grupo focal pela segunda proposta, o que pode ser demonstrado na seguinte declaração do NUCAP 01: “eu gostaria muito de ver essa escala de 12 e 24 horas sendo implementada como um teste! Me parece

que nessa escala os fatores analisados estão bem equilibrados”. O sujeito NUCAP 01 ressalta ainda que quando da realização desse teste, faz-se necessário um estudo científico capaz de verificar a efetividade dessa escala.

Para o SPF 01 a eventual alteração na escala 24x72 deve ser precedida de um processo de convencimento do efetivo da necessidade de mudança e dos benefícios da nova escala, pois o efetivo já está acostumado a esse modelo e a resistência será inevitável. Aproveitando o exposto pelo SPF 01, o sujeito NUAT 01 declarou:

Por ser o maior patrimônio do policial rodoviário federal, a alteração na escala 24x72 é o assunto mais complexo da polícia e o segundo lugar vem anos luz atrás. Esse é sem dúvida o assunto mais complexo da PRF. É o que nos caracteriza, é o que determina a organização da rotina familiar dos colegas! (NUAT 01)

Verifica-se que há a consciência dos sujeitos da necessidade de se pensar em novas formas de organização da jornada de trabalho na PRF, porém observam o quão representativa é a escala 24x72 para os policiais e quão difícil será propor uma alteração nessa realidade.

Ao final foi questionado pelo mediador da necessidade de um novo encontro para continuação das discussões sendo que os sujeitos apontaram não haver, *a priori*, mais observações a serem feitas e alegaram que a maioria deles estava convocada para viagens a serviço, o que dificultaria um encontro com a presença de todos.

A realização do grupo focal mostrou-se de extrema relevância para análise e validação das propostas de escala de serviço para a PRF do MS. Apesar de não terem sido apresentadas críticas que desqualificassem a escala 12x24 e 12x72, ficou saliente o maior interesse e entusiasmo dos sujeitos do grupo focal com o proposta de escala com um plantão de 12 horas e outro de 24 horas na semana, sendo observado que essa proposta certamente seria melhor aceita e teria melhores chances de ser considerada pela alta gestão do órgão como uma alternativa a escala 24x72.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa teve como objetivo central propor um novo modelo de organização da jornada de trabalho para os policiais rodoviários federais do Estado de Mato Grosso do Sul que busque harmonizar os interesses institucionais por eficiência, eficácia e efetividade no serviço público e os interesses dos servidores por qualidade de vida no trabalho. Como contribuição social o estudo teve o intuito de aprimorar o serviço de segurança pública nas rodovias federais e melhorar a qualidade de vida no trabalho dos servidores responsáveis por essa atividade. Paralelamente a isso, o estudo mostrou-se relevante por discutir um tema pouco explorado no Brasil, qual seja a organização da jornada de trabalho dos profissionais de segurança pública.

Para a consecução do estudo foi pesquisado expressivo referencial teórico tentando dar sustentação ao modelo proposto. Foi apresentada a estrutura metodológica do estudo e partindo da premissa de que a percepção da jornada de trabalho na PRF variava de acordo com o nível hierárquico do indivíduo, propôs-se estratificar os entendimentos nos níveis estratégico, tático e operacional e confrontar esses entendimentos. Ao final observou-se que essa premissa não se confirmou, pois a percepção mostrou-se relativamente uniforme intra e inter níveis.

Durante a busca por um modelo alternativo a escala 24x72, observou-se emergir das entrevistas a ideia de que não há apenas um modelo de jornada de trabalho capaz de harmonizar as características locais e os interesses envolvidos, havendo a necessidade de diferentes formas de se organizar a jornada. Diante do cenário posto e fundamentado na análise das entrevistas semiestruturadas e nos documentos considerados, com destaque para os ditames legais sobre jornada de trabalho no serviço público federal e normas exclusivas da PRF, foi elaborado um modelo de organização da jornada composto de dois tipos de escala de serviço, quais sejam:

- ✓ Escala com ciclo de 12 horas de trabalho diurno seguidas de 24 horas de descanso e 12 horas de trabalho noturno seguidas de 72 horas de descanso. Esse modelo foi proposto para ser aplicado nas Unidades Operacionais-UOPs localizadas nas proximidades dos grandes centros urbanos do Estado, pois expressiva quantidade do efetivo reside nessas localidades.

- ✓ Escala com um plantão de 12 horas e outro plantão com 24 horas durante a semana. Esse modelo foi proposto para as localidades não atendidas pela 12x24 e 12x72.

Esse modelo foi apresentado e discutido em um grupo focal, mediado pelo pesquisador, que após discussão de aspectos legais e operacionais decidiu pela viabilidade e validade da proposta apresentada. Aspecto que restou alterado pelos integrantes do grupo focal foi a determinação do local de aplicação de cada tipo de escala. A proposta original previa a escala 12x24 e 12x72 nos grandes centros urbanos e a escala com um plantão de 12 horas e outro de 24 horas nas demais UOPs. Contudo prevaleceu o entendimento de que a definição do tipo de escala a ser aplicada em cada Unidade Operacional deve ser atribuição do gestor local, no caso o chefe de Delegacia PRF com circunscrição sobre a UOP, pois este indivíduo é quem tem melhores condições de analisar a conveniência e oportunidade de aplicação de cada tipo de escala.

Aspecto relevante a ser ressaltado foi que, apesar de não ter sido criticada nem tampouco declarada inviável, a escala 12x24 e 12x72 despertou reduzido interesse nos participantes, todavia a segunda escala proposta, de um plantão de 12 horas e outro de 24 horas durante a semana, mostrou-se mais atraente para os sujeitos do grupo focal. Talvez a diferença na intensidade do interesse se explique pelo ineditismo da segunda escala, tendo em vista que a 12x24 e 12x72 já foi aplicada na PRF, ou talvez isso possa ser atribuído a sua maior semelhança com a atual 24x72, todavia essas são apenas suposições, merecendo esse tópico uma investigação específica. Conforme apontado durante o grupo focal, mostra-se pertinente a realização de um teste com aplicação da segunda escala proposta em algumas Unidades Operacionais, devendo este ser acompanhado de um estudo capaz de mensurar se houve efetivas melhorias para a instituição e para a qualidade de vida no trabalho dos servidores.

Mesmo com modificações sendo realizadas no ano de 2017, a Educação Física Institucional-EFI ainda precisa ser melhor estruturada. Segundo a norma vigente o policial tem computado na sua jornada de trabalho 01(uma) hora de atividade física por jornada de trabalho entre 6 e 12 horas e 1,5 hora por jornada de trabalho superior a 12 horas. Repare que o policial que executa atividades administrativas e cumpre jornada de 8 horas diárias fica dispensado de 5 horas de sua jornada semanal. Já o policial que atua na atividade finalística do órgão, submetido a jornada de 24x72, acaba beneficiado com 3 horas semanais de atividade física, pois realiza dois plantões de 24 horas na semana. Ocorre que as

justificativas para concessão do benefício da atividade física institucional são sustentadas nas características do serviço operacional e não do serviço administrativo. Os sujeitos entrevistados na pesquisa que concordam com esse instituto mencionaram como sendo adequada a dispensa de 3 horas semanais para a realização de atividade física, quantidade essa que se alinha com o preconizado pela Organização Mundial da Saúde – OMS. Tendo em vista que os policiais que desempenham atividades administrativas também executam, em caráter eventual, atividades operacionais, sugere-se a adequação da normativa da EFI, dando tratamento isonômico entre os policiais com a concessão de 03(três) horas semanais de atividade física.

Relevante destacar e considerar que a produção desse estudo sofreu limitações de ordem orçamentária e temporal. Orçamentária, devido ter sido o estudo todo custeado com recursos do próprio pesquisador, o que limitou a possibilidade de realização de entrevistas presenciais, por exemplo, e temporal, pois ficou adstrito aos dois anos de realização do mestrado profissional, o que acabou restringindo o caso ao estudo da jornada de trabalho na PRF do Estado de Mato Grosso do Sul.

Ao longo da elaboração deste Trabalho de Conclusão Final - TCF verificou-se que o tema “organização da jornada de trabalho na Polícia Rodoviária Federal” é bastante polêmico, pois a atual escala de serviço consubstanciada na 24x72, apesar de desrespeitar preceitos legais e do entendimento apresentado pelos sujeitos da pesquisa de ser uma escala exaustiva e improdutiva, essa é capaz de atender alguns interesses institucionais e em grande medida a diversos interesses pessoais. Como a escala vigente de 24 horas de trabalho e 72 horas de folga é uma escala consolidada na PRF, sendo praticada há anos na instituição e que veio a ser regulamentada como escala padrão em 2017, qualquer tentativa de alteração desse *status quo* deve estar devidamente embasada em fundamentos teóricos consolidados e convincentes.

Finaliza-se esse Trabalho de Conclusão Final - TCF retomando a mensagem de abertura do estudo:

Não existe nada mais difícil de fazer, nada mais perigoso de conduzir, ou de êxito mais incerto do que tomar a iniciativa de introduzir uma nova ordem de coisas, porque a inovação tem inimigos em todos aqueles que se têm saído bem sob as condições antigas, e defensores não muito entusiásticos entre aqueles que poderiam sair-se bem na nova ordem das coisas. (MAQUIAVEL, 2011, p. 37)

Ficou evidente durante a realização do estudo que propor uma alteração da atual organização da jornada de trabalho na PRF foi uma iniciativa ousada e que levar a cabo essa

alteração demandará considerável esforço devido aos interesses pessoais envolvidos e as forças políticas atuantes no cenário institucional, todavia o que se buscou desde o início foi promover a discussão científica do tema, amparando todas as análises e conclusões nos procedimentos metodológicos propostos. As dificuldades de se introduzir uma nova ordem de coisas, previstas por Maquiavel, foram consideradas pelo pesquisador desde a primeira letra escrita nesse trabalho. Todavia essas dificuldades nunca o desencorajaram a seguir em frente, por acreditar que para se introduzir uma nova ordem de coisas alguém deve propor essa nova ordem.

7 REFERÊNCIAS

ALEXANDRINO, M.; PAULO, V; **Manual de Direito do Trabalho**, 11ª ed., Rio de Janeiro: Impetus, 2008.

ARRETCHE, M. T. S. **Tendências no Estudo da Avaliação**. In: RICO, E.M(Org). *Avaliação das Políticas Sociais: Uma Questão em Debate*. São Paulo, Cortez, 1999.

BARDIN, L.; **Análise de Conteúdo**. Lisboa. Edições 70, 1977.

BERGUE, S. T.; **Gestão de Pessoas em Organizações Públicas**, 3ª ed; Caxias do Sul, RS; Educs, 2010.

BRASIL. Advocacia Geral da União (AGU). **Parecer nº 185/2013/CEP/CONJUR-MJ/CGU/AGU**. Regulamentação do Regime de Banco de Horas no Âmbito da 6ª Superintendência Regional da Polícia Rodoviária Federal de São Paulo. 2013a.

_____. Constituição da República Federativa do Brasil .1988. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituicao.htm Acesso em 20 mai. 2016

_____. Decreto 948, de 05 de outubro de 1993. Dispõe sobre a aplicação dos arts. 73 e 74 da Lei nº 8.112 de 11 de dezembro de 1990. 1993. Disponível em: < http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/Antigos/D948.htm> Acesso em 30 jun. 2017.

_____. Decreto n. 1.590, de 10 de agosto de 1995. Dispõe sobre a jornada de trabalho dos servidores da Administração Pública Federal direta, das autarquias e das fundações públicas federais, e da outras providências. 1995a. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/d1590.htm Acesso em 20 mai. 2016.

_____. Decreto nº 1.655, de 03 de outubro de 1995. Define a competência da Polícia Rodoviária Federal, e dá outras providências. 1995b. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/D1655.htm Acesso em 05 mai. 2017

_____. Decreto nº 6.833, de 29 de abril de 2009. Institui o Subsistema Integrado de Atenção à Saúde do Servidor Público Federal – SIASS e o Comitê Gestor de Atenção à Saúde do Servidor. 2009a. Disponível em < [http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ ato2007-2010/2009/decreto/d6833.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2007-2010/2009/decreto/d6833.htm)> Acesso em 07 jul. 2017.

_____. Decreto 9.035 de 20 de abril de 2017. Aprova a Estrutura Regimental e o Quadro Demonstrativo dos Cargos em Comissão e das Funções de Confiança do Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão. 2017a. Disponível em :<
http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2015-2018/2017/decreto/D9035.htm> Acesso em 30 jun 2017.

_____. Decreto nº 67.326, de 05 de outubro de 1970. Dispõe sobre o Sistema de Pessoal Civil da Administração Pública e dá outras providências. 1970. Disponível em: <
http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/1970-1979/d67326.htm> Acesso em 15 jun. 2017.

_____. Decreto-Lei n. 5.452, de 1º de maio de 1943. Aprova a Consolidação das Leis do Trabalho. 1943. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/Del5452.htm Acesso em 20 mai. 2016.

_____. Departamento de Polícia Rodoviária Federal (PRF). **Despacho Informativo nº 247/2016-DIREC/CGRH. Processo nº 08650.004.458/2014-07.** Pedido de Orientações acerca de Jornada de Trabalho, Educação Física Institucional, Escala de Serviço, “Banco de Horas” e Compensação. 2016a. Disponível em: <
https://sei.prf.gov.br/sei/controlador_externo.php?acao=documento_conferir&acao_origem=documento_conferir&lang=pt_BR&id_orgao_acesso_externo=0> Acesso em 18 jun 2017.

_____. Departamento de Polícia Rodoviária Federal (PRF). **Despacho Informativo nº 686/2016-DIREC/CGRH. Processo nº 08659.029862/2013-14.** Consulta cálculo de Horas Trabalhadas/ Escala de Serviço. 2016b. Disponível em<
https://sei.prf.gov.br/sei/controlador.php?acao=procedimento_trabalhar&acao_origem=protocolo_pesquisa_rapida&id_protocolo=673326&infra_sistema=100000100&infra_unidade_atual=110000507&infra_hash=da0578345212ea04d41a5aeb20f0745b37ca7c3e551d8a5d5f79981ea0a5c0c8> Acesso em 30 jun. 2017.

_____. Departamento de Polícia Rodoviária Federal (PRF). **Histórico.** 2016c. Disponível em:< <https://www.prf.gov.br/PortalInternet/conhecaPRF.faces>>. Acesso em: 17 de jul. 2016.

_____. Departamento de Polícia Rodoviária Federal (PRF). **Instrução Normativa nº 13, de 15 de março de 2013.** Regulamenta a Educação Física Institucional no âmbito da Polícia Rodoviária Federal. Boletim de Serviço nº 21, ano VI, Brasília. 2013b.

_____. Departamento de Polícia Rodoviária Federal (PRF). **Instrução Normativa nº 23, de 27 de agosto de 2013.** Altera o art. 14 da Instrução Normativa nº 13, de 15 de Março de 2013 que Regulamenta a Educação Física Institucional no âmbito da Polícia Rodoviária Federal. Boletim de Serviço nº 71 ano VI, Brasília. 2013c.

_____. Departamento de Polícia Rodoviária Federal (PRF). **Instrução Normativa nº 99, de 19 de julho de 2017**. Dispõe sobre o Regime de Escala de Plantão, Jornada de Trabalho e Compensação de Horas no Âmbito da Polícia Rodoviária Federal. Boletim de Serviço em 19/07/2017, Brasília, 2017b.

_____. Departamento de Polícia Rodoviária Federal (PRF). **Instrução de Serviço nº 1/2016/SRPRF-MT de 16 de setembro de 2016**. Dispõe sobre os Procedimentos Necessários para a Adequação da Jornada de Trabalho às 40 horas semanais, nos Termos do Estatuto dos Servidores Públicos Cíveis da União, no Âmbito da Superintendência Regional de Polícia Rodoviária Federal em Mato Grosso. Boletim de Serviço Eletrônico, Cuiabá. 2016d.)

_____. Departamento de Polícia Rodoviária Federal (PRF). **Portaria nº28, de 12 de fevereiro de 2014**. Institui o Plano Estratégico da Polícia Rodoviária Federal para o período 2013-2020. 2014a. Disponível em: <https://www.prf.gov.br/portal/aceso-a-informacao/institucional/planejamento-estrategico> . Acesso em 07 de jun 2017

_____. Departamento de Polícia Rodoviária Federal (PRF). **Relatório de Gestão 2013 da Superintendência de Polícia Rodoviária Federal no Estado de Mato Grosso do Sul**; Campo Grande, 2014b. Disponível em: < <https://www.prf.gov.br/portal/estados/mato-grosso-do-sul/prestacao-de-contas/processo-de-contas-anual>> Acesso em 27 de jun. 2017.

_____. Departamento de Polícia Rodoviária Federal (PRF). **Relatório de Gestão 2014 do Departamento de Polícia Rodoviária Federal**. 2015. Disponível em: <https://www.prf.gov.br/portal/estados/sede/prestacao-de-contas/2014-relatorio-de-gestao> Acesso em 27 de jun. 2017.

_____. Departamento de Polícia Rodoviária Federal (PRF). **Relatório de Gestão 2016 do Departamento de Polícia Rodoviária Federal apresentado aos órgãos de controle interno e externo**. Brasília, 2017c.

_____. Departamento de Polícia Rodoviária Federal (PRF). **Relatório Operacional Diário; 2017**. Disponível em:< <https://www.prf.gov.br/pdi/relatoriorod/inicial>> Acesso em 15 de jun. 2017d.

_____. Lei n. 8.112, de 11 de dezembro de 1990. Dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais. 1990. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil/leis/L8112cons.htm> Acesso em 20 mai. 2016.

_____. Lei 9.503, de 23 de setembro de 1997. Institui o Código de Trânsito Brasileiro. 1997a. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L9503.htm Acesso em 05 mai. 2017.

_____. Lei 9.654, de 02 de junho de 1998. Cria a carreira de Policial Rodoviário Federal e dá outras providências. 1998. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L9654.htm . Acesso em 05 mai.

_____. Lei 9.784, de 29 de janeiro de 1999. Regula o Processo Administrativo no âmbito da Administração Pública Federal. 1999a. Disponível em: < http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L9784.htm> Acesso em 30 de jun. 2017

_____. Lei 11.358, de 19 de outubro de 2006. Dispõe sobre a remuneração dos cargos das Carreiras de Procurados da Fazenda Nacional, Advogado da União, Procurador Federal e Defensor Público da União, Procurador do Banco Central do Brasil, Policial Federal e a reestruturação da Carreira de Policial Rodoviário Federal. 2006. Disponível em: < http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2004-2006/2006/lei/111358.htm> Acesso em 30 jun. 2017.

_____. Ministério da Fazenda. **Portaria Interministerial nº 75**, de 22 de fevereiro de 2017. Dispõe sobre o Plantão, a Escala e o Regime de Turnos Alternados por Revezamento da Carreira de Auditoria da Receita Federal do Brasil. Diário Oficial da União, Seção 1, nº 41, Imprensa Nacional, Brasília, 2017e.

_____. Ministério da Justiça e Segurança Pública. **Organograma do Ministério da Justiça e Segurança Pública**. 2017f. Disponível em <http://www.justica.gov.br/Acesso/institucional/sumario/organograma> Acesso em 28 de jun. 2017.

_____. Ministério da Justiça e Segurança Pública. **Portaria nº 1.375** , de 02 de agosto de 2007. Aprova o Regimento Interno do Departamento de Polícia Rodoviária Federal. Diário Oficial da União, Seção 1, nº 150, Imprensa Nacional, Brasília, 2007. Disponível em:< <http://www.justica.gov.br/Acesso/anexos-institucional/2007portariamj1375.pdf>> Acesso em 24 jul. 2017.

_____. Ministério da Justiça e Segurança Pública. **Portaria nº 3.615**, de 16 de novembro de 2010. Dispõe sobre o horário de funcionamento e a jornada de trabalho dos servidores do Ministério da Justiça. Diário Oficial da União, Seção 1, nº 219, Imprensa Nacional, Brasília, 2010a.

_____. Ministério da Justiça e Segurança Pública e Secretaria Especial de Direitos Humanos. **Portaria Interministerial SEDH/MJ nº 2**, de 15 de dezembro de 2010. Estabelece as Diretrizes Nacionais de Promoção e Defesa dos Direitos Humanos dos Profissionais de Segurança Pública. 2010b. Disponível em <

<http://campanhanaweb.com.br/acsmce-antigo/wp-content/uploads/2012/09/portaria-interministerial-n%C2%BA-02.pdf>> Acesso em 07 jul. 2017.

_____. Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão. Secretaria de Gestão de Pessoas (SGP); **Nota Técnica 667/2009/COGES/DENOP/SRH/MP**, de 1º de dezembro de 2009. Flexibilização da Jornada de Trabalho. 2009b. Disponível em <https://conlegis.planejamento.gov.br/conlegis/pesquisaTextual/atoNormativoDetalhesPub.htm?id=7361> Acesso em 14 jun 2017

_____. Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão. Secretaria de Gestão de Pessoas (SGP); **Ofício nº 186/99-COGLE/DENOR/SRH/SEAP**, de 30 de junho de 1999. Informações Acerca dos Procedimentos a Serem Adotados no Caso de Escala/Revezamento ou Plantão de Servidores que Exercem suas Atribuições em Zonas Aduaneiras, Sem Solução de Continuidade. 1999b. Disponível em <https://conlegis.planejamento.gov.br/conlegis/pesquisaTextual/atoNormativoDetalhesPub.htm?id=6608> Acesso em 15 jun. 2017.

_____. Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão. Secretaria de Gestão de Pessoas (SGP); **Ofício nº 212/97-COGLE/DENOR/SRH/MARE**, de 12 de novembro de 1997. Orientação a Respeito de Escala de Revezamento para Unidades que Exercem Atividades de 24 Horas Ininterruptas. 1997b. Disponível em < <https://conlegis.planejamento.gov.br/conlegis/pesquisaTextual/atoNormativoDetalhesPub.htm?id=5813>> Acesso em 05 jul. 2017.

_____. Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão. Secretaria de Gestão de Pessoas (SGP); **Orientação Normativa nº 7**, de 17 de outubro de 2012. Dispõe sobre os Procedimentos a Serem Adotados pelos Órgãos Setoriais, Seccionais e Correlatos do Sistema de Pessoal Civil da Administração Pública Federal – SIPEC, quando da Realização de Consultas à Secretaria de Gestão de Pessoas. 2012a. Disponível em: < <https://conlegis.planejamento.gov.br/conlegis/pesquisaTextual/atoNormativoDetalhesPub.htm?id=9145>> Acesso em 30 jun. 2017.

_____. Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão. Secretaria de Gestão de Pessoas (SGP); **Portaria Normativa nº 3**, de 7 de maio de 2010. Estabelece Orientações Básicas sobre a Norma Operacional de Saúde do Servidor. 2010c. Disponível em < <https://conlegis.planejamento.gov.br/conlegis/pesquisaTextual/atoNormativoDetalhesPub.htm?id=7771>> Acesso em 07 de jul. 2017.

_____. Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão. Secretaria de Gestão de Pessoas (SGP); **Portaria Normativa nº 3**, de 25 de março de 2013. Institui as Diretrizes Gerais de Promoção da Saúde do Servidor Público Federal. 2013d. Disponível em < <https://conlegis.planejamento.gov.br/conlegis/pesquisaTextual/atoNormativoDetalhesPub.htm?id=9279>> Acesso em 07 de jul. 2017

_____. Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão. Gabinete do Ministro; **Portaria nº 369**, de 29 de novembro de 2016. Divulga os dias de feriados nacionais e estabelece os dias de ponto facultativo no ano de 2017. 2016. Disponível em <https://conlegis.planejamento.gov.br/conlegis/pesquisaTextual/atoNormativoDetalhesPub.htm?id=12946> Acesso em 07 de novembro 2017.

_____. Ministério Público Federal; Procuradoria da República em Mato Grosso. **Portaria nº 337**, de 06 de novembro de 2012. Converte as Peças de Informação nº 1.20.000.001242/2011-33 em Inquérito Civil Público. 2012b. Disponível em : < <http://www.prmt.mpf.mp.br/transparencia/portarias/Portaria%20337-2012%20PI%20em%20ICP%201242-2011%20banco%20de%20horas.pdf/view?searchterm=portaria+337%2F2012>> Acesso em 15 jun. 2017.

_____. Planalto - Portal da Legislação, 2017g. Disponível em <http://www4.planalto.gov.br/legislacao> Acesso em 30 jun. 2017.

_____. Seção Judiciária do Estado de Mato Grosso; 3ª Vara Federal Cível da SJMT, **Decisão processo nº 1000048-45.2017.4.01.3600**. Decisão de Pedido de Liminar, em Mandado de Segurança, Objetivando a Suspensão do Regime de Escala/Revezamento ou Plantão Previsto na Instrução de Serviço nº 1/2016/SPRF-MT. 2017h. Disponível em <https://pje1g.trf1.jus.br/pje/ConsultaPublica/DetalheProcessoConsultaPublica/documentoSeamLoginHTML.seam?ca=5092502de23c39e78faec4ec6c890a940dcfa0d9bd36acae0b1c9899e92005352bcb5889a0e429597c0995218a757b1485da28a516b4c389> Acesso em 15 jun.2017.

_____. Superior Tribunal de Justiça. **Recurso Especial nº 1306659 RN**. Administrativo. Responsabilidade Civil do Estado. Acidente em Serviço com Policial Rodoviário Federal. 2013e. Disponível em < <https://stj.jusbrasil.com.br/jurisprudencia/23291317/recurso-especial-resp-1306650-rn-2011-0234006-9-stj/inteiro-teor-23291318>> Acesso em 05 jul.2017.

_____. Supremo Tribunal Federal. **Notícias do STF**, 16 de agosto de 2010. Associações de Delegados e Peritos da PF questionam atribuições da Polícia Rodoviária Federal. 2010d. Disponível em: <http://www.stf.jus.br/portal/cms/verNoticiaDetalhe.asp?idConteudo=157976> Acesso em 07 jun. 2017.

_____. Tribunal Regional Federal da 5ª REGIÃO (TRF-5). **Apelação Cível nº 510337/AL**. Processo 2009.80.00.001595-4. Apelação de Sentença que Julgou Improcedente Ação Ordinária Objetivando que seja Deferido aos Substituídos Processuais, o Pagamento de Horas Extras. 2010e. Disponível em <

http://www5.trf5.jus.br/data/2010/12/200980000015954_20101202_3759412.pdf> Acesso em 18 de jun 2017.

_____. Tribunal Regional Federal da 5ª REGIÃO (TRF-5). **Apelação Cível 200985000014602**. Administrativo e Constitucional. Incompatibilidade do Recebimento de Adicional de Horas Extras com as Atividades de Policial Rodoviário Federal. 2011c. Disponível em <https://trf-5.jusbrasil.com.br/jurisprudencia/23422383/ac-apelacao-civel-ac-200985000014602-trf5> Acesso em 15 de jun 2017.

BRITANNICA ESCOLA. **Magna Carta**, 2017. Disponível em <<http://escola.britannica.com.br/levels/fundamental/article/Magna-Carta/481798>> Acesso em 06 jul. 2017.

BOBBIO, N.; **Estado, Governo, Sociedade**: Para uma teoria geral da política. Tradução Marco Aurélio Nogueira. 15ª ed. São Paulo: Paz e Terra, 2009.

BONI, V.; QUARESMA, S. J.; **Aprendendo a Entrevistar**: Como Fazer Entrevistas em Ciências Sociais. Florianópolis :Em Tese, v. 2, n. 1, p. 68-80, 2005.

CAMARGO, B. V.; JUSTO, A. M. **Iramuteq**: Um Software Gratuito para Análise de Dados Textuais. Temas em Psicologia, v. 21, n. 2, p. 513-518, 2013.

CARVALHO, V. A.; SILVA, M. R. F.; **Política de segurança pública no Brasil**: avanços, limites e desafios. Florianópolis: Revista Katálysis, v. 14, n. 1, p. 59-67, 2011.

COMISSÃO EUROPEIA; **Livro Verde**: Parceria para uma Nova Organização do Trabalho, CCE, Luxemburgo: Serviço de Publicações Oficiais das Comunidades Europeias, 1997. Disponível <http://publications.europa.eu/pt/publication-detail/-/publication/04f8bb35-011e-4051-b5cf-b3c5a1587fae> Acesso em: 04 jun 2017.

CONFEDERAÇÃO NACIONAL DO TRANSPORTE (CNT), **Anuário CNT do Transporte** – Estatísticas Consolidadas 2016. 2ª tiragem. Brasília: CNT, 2016. Disponível em: <http://anuariodotransporte.cnt.org.br> Acesso em 07 mai. 2017

CONSELHO NACIONAL DO MINISTÉRIO PÚBLICO, **Portal de Direitos Coletivos**: O que é inquérito Civil Público?. 2017. Disponível em :<<http://www.cnmp.gov.br/direitoscoletivos/index.php/3-o-que-e-inquerito-civil-publico>> Acesso em 15 jun. 2017.

COOPER, D. R., SCHINDLER, P. S.; **Métodos de Pesquisa em Administração**; trad. Luciana de Oliveira da Rocha, 7ª ed, Porto Alegre: Bookman, 2003.

_____.; **Métodos de Pesquisa em Administração**; trad. Luciana de Oliveira da Rocha, 12ª ed, MCGraw Hill Brasil, 2016.

DAL ROSSO, S.; **Jornada de Trabalho: Duração e Intensidade**. Ciência e Cultura, v. 58, n.4, p. 31-34, 2006

DEMARI, M.. **A Negociação Coletiva entre Servidores Públicos e o Estado**. Âmbito Jurídico, n. 77, jun. 2010.

DEMBE, A. E; ERICKSON, J.B.; DELBOS, R.G.; BANKS, S.M. **The impact of overtime and long work hours on occupational injuries and illnesses: new evidence from the United States**. Occupational and Environmental Medicine, v. 2, n. 9, p. 588-597, 2005. Disponível em <<http://oem.bmj.com/content/62/9/588?lang=da>> Acesso em 05 jul. 2017.

DIAS, C.A.; **Grupo Focal: Técnica de Coleta de Dados em Pesquisas Qualitativas**. Informação & Sociedade, v.10, n.2, 2000.

ESCOLA NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA (Brasil), **Gestão da Estratégia com BSC**. Divisão de Comunicação e Pesquisa, 2010.

FENAPRF. **Alteração na Escala de Serviço, Aumento da Jornada de Trabalho e Reestruturação do DPRF**. 2013. Disponível em <fenaprf.org.br/alteracao-na-escala-de-servico-aumento-da-jornada-de-trabalho-e-reestruturacao-do-dprf>. Acesso em 21 fev.2017

FERREIRA, M.C.; **A Ergonomia da Atividade se Interessa pela Qualidade de Vida no Trabalho?** Reflexões Empíricas e Teóricas; Cad. Psicol. Soc. Trab., v. 11. n. 1, p.83-99, 2008..

FERREIRA, M. C; ALVES, L.; TOSTES, N. **Gestão da Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) no Serviço Público Federal: o Descompasso entre Problemas e Práticas Gerenciais**. Psicologia: Teoria e Pesquisa, v. 25, n.3, p. 319-327, 2009.

FERREIRA, R.R.; FERREIRA, M. C.; ANTIOGA, C.S.; BERGAMASCHI, V.; **Concepção e Implantação de um Programa de Qualidade de Vida no Trabalho no Setor Público: O Papel Estratégico dos Gestores**. São Paulo: Revista de Administração da Universidade de São Paulo (Rausp), v.44, nº 2, p. 147-157, 2009.

FLEURY, M. T. L.; FISCHER, R. M.; **Cultura e Poder nas Organizações**- 2 ed .(1996). 18ª Reimp. – São Paulo: Atlas, 2015.

FREIRE, M.D.; **Paradigmas de Segurança Pública no Brasil**: da Ditadura aos Nossos Dias; Revista Aurora, v.3, n.5, p.49-58, dez. 2009

FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS; **Professores**: Luiz Carlos Bresser Pereira, Disponível em: < <http://eesp.fgv.br/professores/luiz-carlos-bresser-pereira>> Acesso em 12 jun. 2017.

GASPARY, L. T.; SELAU, L. P. R.; AMARAL, F. G. **Condições de Trabalho dos Servidores da Área Operacional da Polícia Rodoviária Federal**. 2007. Abepro. Foz do Iguaçu. Disponível em < http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2007_tr600453_9828.pdf> Acesso em 15 jun. 2017.

GODOY, A. S.; **A Pesquisa Qualitativa e sua Utilização em Administração de Empresas**. São Paulo: Revista de Administração de Empresas, v.35, n.4, p. 65-71,1995.

_____. **Introdução à Pesquisa Qualitativa e suas Possibilidades**. São Paulo: Revista de Administração de Empresas, v.35, n2, p. 57-63, 1995. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/download/12867>>.Acesso em: 10 ago. 2014.

KOTLER, P.; **Administração de Marketing** - 10ª edição, 7ª reimpressão- Tradução Bazán Tecnologia e Linguística; revisão técnica Arão Sapiro. 2000.

LAVILLE, C.; DIONNE, J.; **A Construção do Saber**: Manual de Metodologia da Pesquisa em Ciências Humanas, Artmed, UFMG, 1999.

LEE, S.; McCANN, D.; MESSENGER, J.C. **Duração do Trabalho em Todo o Mundo**: Tendências de Jornadas de Trabalho, Legislação e Políticas numa Perspectiva Global Comparada. Brasília: OIT, 2009. Disponível em :< http://www.oitbrasil.org.br/sites/default/files/topic/work_hours/pub/duracao_trabalho_284.pdf> Acesso em 28 jun. 2017.

LIMA, J. P. C; ANTUNES, M.T.P.; MENDONÇA NETO, O. R.; PELEIAS, I.R.; **Estudos de Caso e Sua Aplicação**: Proposta de Um Esquema Teórico para Pesquisas no Campo da Contabilidade. Revista de Contabilidade e Organizações, v. 6, n. 14, 2012.

LIMA, M.C.R; DE QUEIROZ, S.S.; **Organizações que Mudam, Vidas que se transformam**: A Posição dos Sujeitos Diante de Processos de Reestruturação

Organizacional na Administração Pública. *Revista Psicologia, Organizações e Trabalho*, v. 3, n. 1, p. 89-110, 2003.

LIMA, M. E. A. **A Polêmica em Torno do Nexo Causal entre Distúrbio Mental e Trabalho**. Belo Horizonte: *Psicologia em Revista*, v. 10. n.14, p.82-91, 2003.

LIMONGI-FRANÇA, A. C.; **Indicadores Empresariais de Qualidade de Vida no Trabalho**: Esforço Empresarial e Satisfação dos Empregados no Ambiente de Manufaturas com Certificação ISSO 9000. São Paulo. Originalmente apresentada como dissertação de doutorado, Universidade de São Paulo, 1996.

MANSANO, S. R. V.; **O Método Qualitativo nos Estudos Sociais Aplicados**: Dimensões Éticas e Políticas. *Economia & Gestão*, v. 14, n. 34, p. 119-136, 2014.

MANZINI, E.J. **Considerações sobre a Elaboração de Roteiro para Entrevista Semi-Estruturada**. Colóquios sobre pesquisa em Educação Especial. Londrina: Eduel, V. 2010, 2003.

_____. **Entrevista Semi-Estruturada**: Análise de Objetivos e de Roteiros. In: Seminário Internacional sobre Pesquisa e Estudos Qualitativos, Bauru, 2004. Disponível em: <https://www.marilia.unesp.br/Home/Instituicao/Docentes/EduardoManzini/Manzini_2004_e_entrevista_semi-estruturada.pdf> Acesso em 13 jul. 2017

MAQUIAVEL, N.; **O Príncipe**. Trad. Antonio Caruccio-Caporale. São Paulo: L&PM Editores: Porto Alegre, 2011.

MARTINS, Pérsio et al . Um estudo das tendências e incertezas do setor de transportes rodoviários de cargas no Brasil por meio da stakeholder analysis. **Rev. Portuguesa e Brasileira de Gestão**, Lisboa , v. 8, n. 1, p. 51-62, mar. 2009 .

MAXIMILIANO, C.; **Hermenêutica e Aplicação do Direito**, 20ª ed.; Rio de Janeiro: Forense, 2011.

MEIRELLES, H. L.; **Direito Administrativo Brasileiro**, 22ª ed., São Paulo: Ed. RT, 1997.

MENDES, A. M., & Ferreira, M. C. **Gestão de Pessoas Focada na Qualidade de Vida no Trabalho**: Bem-Estar, Uma Tarefa de Todos. Em Banco Central do Brasil (Org.), *Anais do 1º Fórum de Qualidade de Vida: Trabalhando e Vivendo com Qualidade (pp.3-8)*. Brasília: BC. 2004.

MENDES, G. F.; **Os Direitos Fundamentais e Seus Múltiplos Significados na Ordem Constitucional**. vol. 2, n. 13, Revista Jurídica Virtual, Brasília, 1999.

MESSENGER, J.C.; **Working Time and Workers Preference in Industrialized Countries: Finding the Balance**. Routledge, 2004.

MICHAELIS. Dicionário Brasileiro da Língua Portuguesa. Disponível em: <<http://michaelis.uol.com.br/busca?id=9AVO>>. Acesso em: 11 jun. 2017.

MIGUEL, P. A. C.; **Estudo de Caso na Engenharia de Produção: Estruturação e Recomendações para sua Condução**. Produccion. v. 17, n.1, p. 216-229, 2007.

MILL, D.; FIDALGO, F. **A Internet como Suporte Técnico para a Coleta de Dados para Pesquisas Científicas**, 2007. Disponível em: <

http://intranet.ufsj.edu.br/rep_sysweb/File/vertentes/Vertentes_29/mill_e_fidalgo.pdf>

Acesso em 18 jul. 2017.

MISOCZKY, M. C. A.; GUEDES, P.; **Planejamento e Programação na Administração Pública**. – Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração / UFSC, 2011.

MORENO, C. R.C; FISCHER, F. M.; ROTENBERG, L., **A Saúde do Trabalhador na Sociedade 24 Horas**. São Paulo em Perspecectiva, v. 17, n.1, p. 34-46, 2003

MULLER, M. R.; GUIMARÃES, S. S.; **Impacto dos Transtornos do Sono Sobre o Funcionamento Diário e a Qualidade de Vida**. Campinas: Estud. Psicol. v. 24, n.4, p. 519-528, 2007.

OGUISSO, T.: SCHMIDT, M.J. **Sobre a elaboração de normas jurídicas**. Rev.Esc.Enf.USP, v.33, n.2, p. 175-85, 1999

OLIVEIRA, D. P. R.; **Planejamento Estratégico: Conceitos, Metodologia e Práticas**. 29ª ed., São Paulo:Atlas, 2011.

ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO, **Convenção nº 1 – Duração do trabalho (1919)**. Disponível em:

http://www.ilo.org/public/portugue/region/eurpro/lisbon/html/portugal_convencoes_numero_pt.htm . Acesso em 14 jun. 2017.

_____. **História**. Disponível em:< <http://www.ilo.org/brasil/conheca-a-oit/hist%C3%B3ria/lang--pt/index.htm>> Acesso em 19 jun. 2017.

PEREIRA, L. C. B.; **Administração Pública Gerencial: Estratégia e Estrutura para um Novo Estado**. Brasília: MARE/ENAP, 1996. Disponível em: <http://repositorio.enap.gov.br/handle/1/817>. Acesso em: 04 de jun. 2017.

PIRES, J. C. de S.; Macêdo, K. B.; **Cultura Organizacional em Organizações Públicas no Brasil**; Rio de Janeiro: RAP – Revista de Administração Pública, v. 40, n.1, p-81-105, 2006.

REGIS FILHO, G. I.; **Síndrome da Má-Adaptação ao Trabalho em Turnos** – uma abordagem ergonômica. *Production*, v. 11. n.2. p. 69-87, 2001.

SANCHEZ, J.J.M., SANZ-BOU, M.A., APELLANIZ-GONZALEZ, A. E PASCUAL-IZAOLA, A.; **Polícia y estrés laboral. Estresores organizativos como causa de morbilidad psiquiátrica**. *Revista de la Sociedad Española de Salud Laboral en la Administración Pública SESLAP*. 2001 Disponível em < http://www.seslap.com/seslap/html/pubBiblio/revista/n_4/polestres.pdf > Acesso em 05 jul. 2017.

SILVA, G. M.; **Exposição Físico-Psicológica do Policial Rodoviário Federal no Trabalho em Turnos**. Monografia apresentada para obtenção do título de Gerência Policial. Departamento de Polícia Rodoviária Federal. Aquidauana (2003).

SOUZA NETO, C. P. de. **A Segurança Pública na Constituição Federal de 1988: Conceituação Constitucionalmente Adequada, Competências Federativas e Órgãos de Execução das Políticas**. *Revista Diálogo Jurídico*, nº 17, 2008.

UNIÃO EUROPEIA, **A União Europeia: Da União Econômica à União Política**. 2017. Disponível em : < https://europa.eu/european-union/about-eu/eu-in-brief_pt > Acesso em 10 jun. 2017.

UNITED NATIONS OFFICE ON DRUGS AND CRIME, **World Drug Report 2016**, United Nations Publication, Viena, 2016. Disponível em: <http://www.unodc.org/wdr2016/> Acesso em 23 jul. 2017.

VENTURA, M. M.; **O Estudo de Caso como Modalidade de Pesquisa**. *Rev. SoCERJ*, v.20, n.5. p.383-386, 2007. Disponível em: http://www.rbconline.org.br/wp-content/uploads/a2007_v20_n05_art10.pdf Acesso em 12 jul. 2017

VERGARA, S. C.; **Métodos de Pesquisa em Administração**, 2ª ed, Atlas, São Paulo, 2006.

_____. **Tipos de Pesquisa em Administração**, Cadernos EBAP, FGV, Rio de Janeiro, 1990. Disponível em: <
http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/12861/000055299_52.pdf?sequence=1> Acesso em 12 jul. 2017.

WORLD HEALTH ORGANIZATION, **Global Recommendations on Physical Activity for Health**. Genebra, 2010. Disponível em; <
http://www.who.int/dietphysicalactivity/factsheet_recommendations/en/> Acesso em 10 jul. 2017.

YIN, R. K., **Estudo de Caso** : Planejamento e Métodos; tradução: Cristian Mateus Herrera – 5ª Ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

ZHAO, J. S.; LOVRICH, N.. **Predicting Five Dimensions of Police Officer Stress: Looking more Deeply into Organizational Settings for Sources of Police Stress**. Police Quarterly. V. 5, n.1, p.43-62, 2002.

ANEXOS

ANEXO 1: ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA

- 1- Há quanto tempo você trabalha na PRF e em quais escalas de serviço você já trabalhou? Quais funções de chefia você já exerceu na PRF?
- 2- Considerando a escala de serviço padrão na PRF de 24x72, quais aspectos você apontaria como pontos fortes dessa escala? E quais você apontaria como pontos fracos?
- 3- Você acredita que há preferência do efetivo pela escala 24x72? A que fatores você credita esse preferência?
- 4- Analisando a escala 24x72 quanto ao quesito produtividade, você considerada que essa seja a melhor escala de serviço?
- 5- Analisando a escala 24x72 quanto aos quesitos eficiência, eficácia e efetividade na prestação do serviço público, você considera que essa seja a melhor escala de serviço?
- 6- Considerando os quesitos saúde do servidor e segurança no trabalho, você acredita que a escala 24x72 é a escala adequada para a PRF?
- 7- Considerando o quesito tempo disponível para a família, você acredita que a escala 24x72 atende satisfatoriamente esse quesito?
- 8- Você acredita que a escala 24x72 favorece a ocorrência de acidentes de trabalho ou afastamento por doenças ligadas ao trabalho?
- 9- Você imagina alguma escala de serviço alternativa a escala 24x72?
- 10- Quais critérios devem ser considerados para elaboração de uma escala de serviço na PRF?
- 11- Referente à Educação Física Institucional-EFI, você concorda com esse instituto? Em caso afirmativo, com quantas horas semanais você acha que o servidor deve ser beneficiado para que o programa alcance seu objetivo?

ANEXO 2: TERMOS DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

ENTREVISTAS

Declaro, por meio deste termo, que concordei em ser entrevistado e participar da pesquisa cuja temática é “Organização do Trabalho na Polícia Rodoviária Federal: Estudo de Caso da Jornada de Trabalho na Superintendência no Estado de Mato Grosso do Sul” desenvolvida pelo acadêmico do Mestrado Profissional em Administração Pública da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, Murilo Santos Moreira Leite. Fui informado ainda que a pesquisa é orientada pelo professor Dr. Marco Antônio Costa da Silva, a quem poderei consultar a qualquer momento que julgar necessário através do email: jtemda@gmail.com.

Afirmo que aceitei participar por minha própria vontade, sem receber qualquer incentivo financeiro ou ter qualquer ônus e com a finalidade exclusiva de colaborar para o sucesso da pesquisa. Fui informado dos objetivos estritamente acadêmicos do estudo, que em linhas gerais é analisar a organização do trabalho e a qualidade de vida no trabalho na Superintendência de Polícia Rodoviária Federal no Estado de Mato Grosso do Sul no tocante a jornada de trabalho e propor um modelo de jornada de trabalho que promova a qualidade de vida no trabalho dos servidores e resulte em eficiência, eficácia e efetividade na prestação do serviço público.

Desde já autorizo o pesquisador a apresentar os resultados desse estudo em eventos da área de Ciências Sociais e publicar em revista científica nacional e/ou internacional.

O pesquisador esclareceu que minha colaboração será feita de forma anônima, por meio de entrevista semiestruturada com duração aproximada de 40 minutos, de forma presencial ou por videoconferência a ser gravada a partir da assinatura desta autorização. Fui informado de que os riscos da pesquisa são mínimos, sendo os possíveis ligados a eventuais constrangimentos relativos a questionamentos durante a entrevista, estando o pesquisador compromissado em evitar ao máximo a ocorrência de situações constrangedoras e sendo reservado o direito de não responder tais questionamentos, caso ocorram. Fui ainda informado de que minha participação é voluntária e que posso me retirar desse estudo a qualquer momento, sem sofrer quaisquer sanções ou constrangimentos, nem modificação na assistência oferecida pela instituição, qual seja o acompanhamento psico-social realizado

pelo Prosserv – Programa de Saúde do Servidor. Foi ressaltado que tanto o pesquisador quanto seu orientador estarão a disposição para quaisquer esclarecimentos que considere necessário em qualquer etapa da pesquisa.

Atesto o recebimento de uma cópia assinada deste Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, que foi elaborado em duas vias, estando rubricado em todas as páginas.

Considerando que fui informado dos objetivos e da relevância do estudo proposto, de como será minha participação, dos procedimentos e riscos decorrentes deste estudo, declaro meu consentimento em participar da pesquisa, como também concordo que os dados obtidos na investigação sejam utilizados para fins científicos (divulgação em eventos e publicações).

Campo Grande/MS, ____/____/____

Assinatura do participante: _____

Assinatura do pesquisador: _____

Contato com o Pesquisador Responsável:

Caso necessite de maiores informações sobre o presente estudo, favor ligar para o pesquisador Murilo Santos Moreira Leite, através do telefone (67) 98408-8898 e-mail:

muriloleite82@gmail.com

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

GRUPO FOCAL

Declaro, por meio deste termo, que concordei em participar do grupo focal da pesquisa cuja temática é “Organização do Trabalho na Polícia Rodoviária Federal: Estudo de Caso da Jornada de Trabalho na Superintendência no Estado de Mato Grosso do Sul” desenvolvida pelo acadêmico do Mestrado Profissional em Administração Pública da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, Murilo Santos Moreira Leite. Fui informado ainda que a pesquisa é orientada pelo professor Dr. Marco Antônio Costa da Silva, a quem poderei consultar a qualquer momento que julgar necessário através do email: jtemda@gmail.com.

Afirmo que aceitei participar por minha própria vontade, sem receber qualquer incentivo financeiro ou ter qualquer ônus e com a finalidade exclusiva de colaborar para o sucesso da pesquisa. Fui informado dos objetivos estritamente acadêmicos do estudo, que em linhas gerais é analisar a organização do trabalho e a qualidade de vida no trabalho na Superintendência de Polícia Rodoviária Federal no Estado de Mato Grosso do Sul no tocante a jornada de trabalho e propor um modelo de jornada de trabalho que promova a qualidade de vida no trabalho dos servidores e resulte em eficiência, eficácia e efetividade na prestação do serviço público.

Desde já autorizo o pesquisador a apresentar os resultados desse estudo em eventos da área de Ciências Sociais e publicar em revista científica nacional e/ou internacional.

O pesquisador esclareceu que minha colaboração será feita por meio de participação em grupo focal, onde serão reunidas pessoas que atuam em setores da instituição diretamente relacionados à temática da pesquisa, para debater as propostas de organização da jornada de trabalho na PRF do Mato Grosso do Sul. Fui esclarecido que os encontros ocorrerão no auditório da Superintendência da PRF em Campo Grande/MS e que a duração aproximada de cada encontro será de 90 minutos. Fui informado de que os riscos da pesquisa são mínimos, sendo os possíveis ligados a eventuais constrangimentos relativos a debates de ideias entre os participantes do grupo focal. Fui informado de que o pesquisador mediará os debates de ideias e que o mesmo está comprometido em evitar ao máximo a ocorrência de situações constrangedoras. Fui ainda informado de que minha participação é voluntária e que posso me retirar desse estudo a qualquer momento, sem sofrer quaisquer sanções ou constrangimentos, nem modificação na assistência oferecida pela instituição,

qual seja o acompanhamento psico-social realizado pelo Prosserv – Programa de Saúde do Servidor. Foi ressaltado que tanto o pesquisador quanto seu orientador estarão a disposição para quaisquer esclarecimentos que considere necessário em qualquer etapa da pesquisa.

Atesto o recebimento de uma cópia assinada deste Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, que foi elaborado em duas vias, estando rubricado em todas as páginas.

Considerando que fui informado dos objetivos e da relevância do estudo proposto, de como será minha participação, dos procedimentos e riscos decorrentes deste estudo, declaro meu consentimento em participar da pesquisa, como também concordo que os dados obtidos na investigação sejam utilizados para fins científicos (divulgação em eventos e publicações).

Campo Grande/MS, ____/____/____

Assinatura do participante: _____

Assinatura do pesquisador: _____

Contato com o Pesquisador Responsável:

Caso necessite de maiores informações sobre o presente estudo, favor ligar para o pesquisador Murilo Santos Moreira Leite, através do telefone (67) 98408-8898 e-mail:

muriloleite82@gmail.com