

Henrique Chaves Aleixo

**REFLEXOS DO HORÁRIO DO EXPEDIENTE ADMINISTRATIVO
DO POLICIAL MILITAR NA QUALIDADE DE VIDA:
ANÁLISE DA EXPERIÊNCIA PRATICADA NA CIDADE ADMINISTRATIVA**

Belo Horizonte
2013

Henrique Chaves Aleixo

**REFLEXOS DO HORÁRIO DO EXPEDIENTE ADMINISTRATIVO
DO POLICIAL MILITAR NA QUALIDADE DE VIDA:
ANÁLISE DA EXPERIÊNCIA PRATICADA NA CIDADE ADMINISTRATIVA**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Academia de Polícia Militar de Minas Gerais e Escola de Governo Professor Paulo Neves de Carvalho da Fundação João Pinheiro, como requisito parcial para obtenção do título de Especialista em Segurança Pública.

Orientadora: Professora Simone Cristina Dufloth.

Belo Horizonte

2013

Dedico este trabalho à gloriosa Polícia Militar de Minas Gerais, organização que muito admiro e da qual faço parte desde que nasci.

Agradeço a todos que contribuíram para a realização deste trabalho, e, em especial, à Professora Simone Cristina Dufloth, minha orientadora, pela dedicação, sabedoria e competência com as quais me ajudou a conduzir esta pesquisa; e à minha irmã, Renata Aleixo, pelo valoroso trabalho de revisão.

RESUMO

O objetivo desta pesquisa é analisar e mensurar os principais aspectos e fatores relativos ao horário de expediente administrativo que refletem na qualidade de vida dos policiais militares, comparando-se o horário tradicional e o alternativo, praticado nas unidades da Polícia Militar de Minas Gerais situadas na Cidade Administrativa. A pesquisa, de natureza exploratória, foi desenvolvida a partir de levantamento bibliográfico, documental e pesquisa de campo, com aplicação de questionários, em uma amostra composta de policiais militares lotados na Cidade Administrativa. A partir da análise dos dados e informações obtidas, evidenciou-se que a existência de um horário de expediente que propicia melhora de qualidade de vida, não traz prejuízos aos resultados da execução do serviço administrativo prestado. Ao final, conclui-se que o horário de expediente administrativo alternativo praticado na Cidade Administrativa trouxe reflexos positivos e aumentou o nível da qualidade de vida dos policiais militares.

Palavras-chave: qualidade de vida; bem-estar; horário de expediente; Cidade Administrativa.

ABSTRACT

The aim of this research is to analyze and measure the main aspects and factors related to the administrative business hours that influence the quality of life of military policemen, comparing the traditional to the alternative schedule, practiced in the units of the Military Police of Minas Gerais, located in the Cidade Administrativa. The research, exploratory, was developed from literature, documentary and field research, with questionnaires in a sample of military policemen stationed in the Cidade Administrativa. From the analysis of data and information obtained, it became clear that the existence of business hours which leads to better quality of life does not causes damage to the performance results of administrative service provided. At the end, it can be concluded that the alternative administrative office hours practiced in the Cidade Administrativa brought positive impacts and increased the military policemen's level of quality of life.

Keywords: quality of life, welfare; business hours; Cidade Administrativa.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES E TABELAS

FIGURA 1 – Estrutura Organizacional da PMMG	29
FIGURA 2 – Mapa Estratégico do Plano Estratégico 2012-2015 da PMMG	33
FIGURA 3 – Estrutura administrativa da PMMG	35
GRÁFICO 1 – Percentual de policiais militares pesquisados por faixa etária.	43
GRÁFICO 2 – Percentual de policiais militares pesquisados por estado civil.	43
GRÁFICO 3 – Percentual de policiais militares pesquisados que possuem filhos menores de 14 anos.	44
GRÁFICO 4 – Percentual de policiais militares pesquisados por posto ou graduação.	44
GRÁFICO 5 – Percentual de policiais militares pesquisados por tempo de serviço na CAMG.	45
GRÁFICO 6 – Percentual de policiais militares pesquisados que utilizam o horário de expediente administrativo alternativo da CAMG.	45
GRÁFICO 7 – Percentual de policiais militares pesquisados por local de almoço.	47
GRÁFICO 8 – Percentual de policiais pesquisados por tempo médio gasto para fazer a refeição.	47
GRÁFICO 9 – Percentual de policiais militares pesquisados por frequência de utilização do horário de almoço para outras atividades pessoais	48
GRÁFICO 10 – Percentual de policiais militares pesquisados que frequentaram ou não algum curso	49
GRÁFICO 11 – Percentual de policiais militares pesquisados que leva ou busca filho(s) na escola	50
GRÁFICO 12 – Percentual de policiais militares pesquisados por meio de transporte utilizado para deslocamento ao local de trabalho	51
GRÁFICO 13 – Percentual de policiais militares pesquisados por distância aproximada entre a casa e o local de trabalho	52

GRÁFICO 14 – Percentual de policiais militares pesquisados por tempo médio gasto com o deslocamento entre a casa e o trabalho, na ida	52
GRÁFICO 15 – Percentual de policiais militares pesquisados por tempo médio gasto com o deslocamento entre o trabalho e a casa, na volta.	53
GRÁFICO 16 – Percentual de policiais militares pesquisados por sensação satisfação com o horário de expediente e tempo disponível para a família e atividades do cotidiano no lar.	54
GRÁFICO 17 – Percentual de policiais militares pesquisados por disponibilidade de tempo livre para realizar atividades de lazer e recreação, durante a semana.	55
GRÁFICO 18 – Percentual de policiais militares pesquisados por possibilidade de realizar cursos, durante a semana, com bom aproveitamento e frequência.	56
GRÁFICO 19 – Percentual de policiais militares pesquisados por sensação de segurança e proteção nos deslocamentos diários para ir ao trabalho e voltar	57
GRÁFICO 20 – Percentual de policiais militares pesquisados por influência do horário de expediente praticado em seus gastos financeiros	58
GRÁFICO 21 – Percentual de policiais militares pesquisados por influência do horário de expediente praticado em sua saúde física ou mental	58
GRÁFICO 22 – Percentual de policiais militares pesquisados por percepção do ambiente físico (nível de ruído, qualidade do ar, trânsito) durante os deslocamentos de ida para o trabalho e volta	59
GRÁFICO 23 – Percentual de policiais militares pesquisados por satisfação com o meio de transporte utilizado durante os deslocamentos para o trabalho	60
GRÁFICO 24 – Frequência de solicitações dos comandados para chegar mais tarde ou sair mais cedo do expediente administrativo, na visão dos gestores.	61
GRÁFICO 25 – Percepção de redução das solicitações dos comandados para chegar mais tarde ou sair mais cedo do expediente administrativo, considerando-se o horário alternativo, na visão dos gestores.	62
GRÁFICO 26 – Frequência de prejuízo para o serviço causado por incompatibilidade de horários, considerando-se o horário alternativo, na visão dos gestores.	63
GRÁFICO 27 – Avaliação da adoção do modelo de horário de expediente alternativo para a atividade administrativa para todas as unidades da PMMG.	63
QUADRO 1 – Categorias e indicadores de qualidade de vida no trabalho	23

QUADRO 2 – Domínios e facetas do instrumento de mensuração da qualidade de vida: <i>WHOQOL-100</i>	25
QUADRO 3 – Domínios e facetas do instrumento de mensuração da qualidade de vida: <i>WHOQOL-Bref</i>	26
TABELA 1 – Unidades administrativas da PMMG e efetivo existente na CAMG	37
TABELA 2 – Classificação das respostas por facetas e pelas respectivas pontuações (situação antiga)	66
TABELA 3 – Classificação das respostas por facetas e pelas respectivas pontuações (situação atual)	66

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	11
2 A QUALIDADE DE VIDA E O HORÁRIO DE TRABALHO	14
2.1 Mensurando a Qualidade de Vida.....	22
3 A POLÍCIA MILITAR DE MINAS GERAIS E O EXPEDIENTE ADMINISTRATIVO	28
3.1 Plano Estratégico e Qualidade de Vida na PMMG	30
3.2 Unidades Administrativas e Expediente Administrativo na PMMG	34
3.3 As unidades e o horário de expediente administrativo da Cidade Administrativa	36
4 METODOLOGIA	39
5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS DA PESQUISA	42
5.1 Pesquisa com os executores	42
5.2 Pesquisa com os gestores	60
5.3 Análise da qualidade de vida	64
6 CONCLUSÃO	68
REFERÊNCIAS	72
APÊNDICES	74

1 INTRODUÇÃO

Esta pesquisa trata de uma análise comparativa dos reflexos do horário de expediente administrativo do policial militar na qualidade de vida, sob o enfoque da experiência do horário alternativo, excepcionalmente praticado nas unidades da Polícia Militar de Minas Gerais (PMMG) situadas na Cidade Administrativa (CAMG).

A qualidade de vida é um tema que se destaca no moderno contexto gerencial e estratégico das instituições. É um conceito que se atenta para o bem-estar das pessoas, no ambiente em que elas estão inseridas. Apesar de se tratar de uma questão muito subjetiva, a qualidade de vida gera reflexos diretos no desempenho e produtividade desses indivíduos, o que evidencia o interesse e cuidado com que as instituições devem acercar-se desse assunto.

Com a possibilidade de ser aferida através de indicadores específicos, a teoria sobre a qualidade de vida apresenta critérios de mensuração bem definidos. Essa aferição pode ser aplicada em diversos contextos, de modo a transformar os dados subjetivos em uma interpretação com critérios objetivos, chegando-se a uma análise geral da influência desses indicadores sobre o bem-estar das pessoas.

Nesse sentido, o horário do expediente administrativo qualifica-se como fator de possíveis reflexos nos indicadores da qualidade de vida de um policial militar, já que o cotidiano da vida de um indivíduo está atrelado e deve ter harmonia com seu horário de trabalho, que é definido pela organização na qual trabalha.

O horário de trabalho é um ponto crítico e um dos principais assuntos reivindicatórios dos trabalhadores em geral. Desde o século XIX, a limitação da jornada de trabalho é inserida e discutida entre os direitos fundamentais dos trabalhadores. Obviamente, não só a jornada de trabalho, mas também os horários definidos para seu cumprimento, fazem parte de condições fundamentais que geram reflexos diretos no bem-estar do indivíduo e em toda a sua família. E, atualmente, a era moderna e tecnológica trouxe mais complexidade e necessidade de se atentar para o horário de trabalho como parte importante na qualidade de vida dos trabalhadores.

E, ainda, tratando-se de policiais militares, com uma profissão que sempre figura entre as mais estressantes, os temas qualidade de vida e horário de trabalho devem

ser tratados com proeminência.

Dentro desse contexto, delimita-se o estudo aos policiais militares que trabalham sob o horário de expediente administrativo nas unidades da PMMG, situadas na CAMG.

O objetivo geral desta pesquisa é analisar e mensurar, na perspectiva dos policiais militares lotados na CAMG, os principais aspectos e fatores relativos ao horário de expediente administrativo que refletem na qualidade de vida. Como objetivos específicos, pretende-se: (a) identificar os aspectos negativos e positivos do horário de expediente regulamentar da PMMG na qualidade de vida dos policiais militares; (b) identificar os aspectos negativos e positivos do horário de expediente alternativo adotado excepcionalmente na CAMG na qualidade de vida dos policiais militares e (c) estudar, comparativamente, os aspectos negativos e positivos dos horários regulamentar e excepcional na qualidade de vida, na perspectiva dos policiais militares.

Justifica-se este estudo pelas características do modelo de gestão pública adotado pela PMMG que, em seu mais recente Plano Estratégico, revelou a importância da qualidade de vida ao demonstrar a sua responsabilidade com os recursos humanos, destacando em seus objetivos estratégicos a promoção da saúde e o bem-estar do público interno com enfoque na melhoria do desempenho do policial militar.

A pergunta norteadora desta pesquisa foi assim formulada: O horário de expediente administrativo alternativo, adotado excepcionalmente na CAMG, causou reflexos relevantes na qualidade de vida do policial militar?

Formulou-se como hipótese básica, para fins de orientação do estudo, que o horário de expediente alternativo causou reflexos positivos na qualidade de vida do policial militar.

Para a compreensão deste tema, este trabalho foi dividido em seis seções, a partir desta introdução, que é indicativa do conteúdo e contextualização do tema proposto.

A segunda seção apresenta a visão teórica da pesquisa, com as definições e argumentações acerca da qualidade de vida.

A terceira seção caracteriza o objeto de estudo, explanando sobre o expediente administrativo na PMMG e o horário de expediente alternativo excepcional adotado na CAMG.

A quarta seção detalha a metodologia adotada, contemplando de forma detalhada o processo de coleta dos dados e as técnicas empregadas. Em seguida, a quinta seção mostra a análise dos dados e a interpretação dos resultados da pesquisa de campo.

Finalmente, a sexta seção tece as considerações finais e conclusões obtidas, verificando o alcance dos objetivos.

2 A QUALIDADE DE VIDA E O HORÁRIO DE TRABALHO

O termo qualidade de vida pode ser sintetizado como uma forma subjetiva de se avaliar o bem-estar das pessoas dentro de um determinado contexto. É certo que a qualidade de vida é conteúdo importante dentro das modernas teorias de gestão de pessoas, sendo fator preponderante para a saúde mental e fisiológica dos funcionários e que tem reflexos diretos no desempenho e na produtividade das atividades desempenhadas no trabalho.

Adentrar nas necessidades intrínsecas do ser humano, funcionário de uma organização, e tentar identificar o que lhe é favorável, não só sob o ponto de vista do trabalho, mas também naquilo que o trabalho influencia em sua vida social, é papel imprescindível dos novos líderes e gerentes. Isso se justifica pela ótica de que as organizações nada são sem as pessoas que as integram. Em outras palavras, a valorização do funcionário reflete positivamente tanto em sua vida pessoal quanto na profissional, logo, uma organização que investe estrategicamente em seu capital intelectual, sempre colherá os frutos desse investimento.

As teorias sobre a Qualidade de Vida destacam-se no moderno cenário gerencial e são recursos adequados para esclarecer pontos obscuros ou mesmo detalhar pontos não explorados na questão da saúde e bem-estar de funcionários.

Qualidade de Vida é um termo de múltiplas abordagens. Segundo Rodrigues (2009, p.21), é “resultante direta da combinação de diversas dimensões básicas da tarefa e de outras dimensões não dependentes diretamente da tarefa, capazes de produzir motivação e satisfação em diferentes níveis”.

A expressão Qualidade de Vida ficou mais conhecida ao ser utilizada, em 1964, pelo então Presidente dos Estados Unidos da América, Lyndon Johnson, quando se referia a objetivos financeiros e afirmou que tais objetivos só poderiam ser medidos através da qualidade de vida que proporcionam às pessoas. (FLECK, 1999).

Um dos conceitos mais adotados para a qualidade de vida foi o estabelecido pela Organização Mundial de Saúde (OMS), citado por Fleck (1999, p.20), que a define como:

a percepção do indivíduo de sua posição na vida, no contexto de sua cultura e dos sistemas de valores em que vive e em relação a suas expectativas, seus padrões e suas preocupações. [...] É um conceito

bem abrangente, afetado de maneira complexa pela saúde física, pelo estado psicológico, pelo nível de independência, pelas relações sociais da pessoa e por suas relações com características significativas do ambiente.

Souto (1989, p.17), no mesmo sentido do conceito da OMS, afirma que a “Qualidade de Vida é uma maneira subjetiva para expressar o bem-estar dos indivíduos em equilíbrio com o contexto ambiental que os cerca”.

Minayo, Hartz e Buss (2000) dividem o conceito de qualidade de vida em dois patamares: o material e o não material. No material ele define qualidade de vida como satisfação de necessidades elementares, como a alimentação, acesso à água potável, habitação, trabalho, educação, saúde e lazer. No patamar não material são citados valores como amor, liberdade, solidariedade, inserção social, realização pessoal e felicidade.

O termo felicidade, destaca-se, é muito utilizado na definição de qualidade de vida. Um pensamento clássico de Durkheim¹ é citado por Herculano, Porto e Freitas (2000) em que diferencia o prazer e a felicidade. Felicidade é um estado geral e duradouro, enquanto prazer é uma espécie de crise, dura um tempo e morre. A felicidade é uma constante e seria definida pelas disposições permanentes, a saúde psíquica e moral no seu conjunto.

É necessário esclarecer que a qualidade de vida não está ligada à ideia de luxo ou requinte e nem tampouco pode ser considerada supérflua, sob o pretexto de que existem inúmeras necessidades básicas que estariam em posição prioritária (HERCULANO, PORTO E FREITAS, 2000). Como o próprio termo deixa claro, as necessidades básicas são apenas uma base, esperando algo mais ser agregado para tornarem-se completas.

Walton (citado por RODRIGUES, 1999, p.81) considera que a expressão qualidade de vida “tem sido usada com crescente frequência para descrever certos valores ambientais e humanos, negligenciados pelas sociedades industriais em favor do avanço tecnológico, da produtividade e do crescimento econômico”.

Em um contexto mais específico, entendida pelos autores como inerente ao conceito de qualidade de vida, a qualidade de vida no ambiente de trabalho também é da essência do ser humano e vai além do suprimento de suas necessidades básicas. Sabe-se

¹ Émile Durkheim, sociólogo francês.

que a busca pela felicidade não se encerra no contexto do ambiente social e familiar, mas também naquele que ocupa marcante espaço em seu cotidiano: o trabalho.

França (1997, p.80) define a qualidade de vida no trabalho como:

[...] o conjunto das ações de uma empresa que envolve a implantação de melhorias e inovações gerenciais e tecnológicas no ambiente de trabalho. A construção da qualidade de vida no trabalho ocorre a partir do momento em que se olha a empresa e as pessoas como um todo, o que chamamos de enfoque biopsicossocial. O posicionamento biopsicossocial representa o fator diferencial para a realização de diagnóstico, campanhas, criação de serviços e implantação de projetos voltados para a preservação e desenvolvimento das pessoas, durante o trabalho na empresa.

Ainda nessa direção, França (1997, p.80) explica que “a origem do conceito [qualidade de vida] vem da medicina psicossomática que propõe uma visão integrada, holística do ser humano [...]”. No contexto do trabalho esse modelo busca o controle de riscos ocupacionais em um ambiente físico, como os “padrões de relações de trabalho, carga física e mental requerida para cada atividade”, bem como suas implicações “até o significado do trabalho em si, relacionamento e satisfação no trabalho”.

Ajudando a estabelecer uma definição, Huse e Cummings (citado por RODRIGUES, 2009, p.78) elencaram dimensões que trariam uma maior qualidade de vida no trabalho, sendo elas:

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

Quando se observa as dimensões citadas pelos autores, destaca-se a importância do “espaço total da vida no trabalho e fora dele”. Como parte do objetivo geral desta pesquisa, o horário de trabalho é um dos fatores que geram reflexos na qualidade de vida do trabalhador. E desde a antiguidade é um dos principais assuntos reivindicatórios dos trabalhadores em geral.

A qualidade de vida no trabalho foi registrada na humanidade desde o início de sua existência. Rodrigues (2009) relembra os ensinamentos de Euclides de Alexandria, sobre os princípios da geometria, em 300 anos aC, visando melhorias no método de trabalho de agricultores. Também os de Arquimedes, em 287 anos aC, visando diminuir o esforço físico de muitos trabalhadores com a conhecida Lei das Alavancas².

No século XVIII, após o início da sistematização dos métodos de produção, iniciaram-se estudos científicos sobre as condições do trabalho e seus reflexos na produção e no trabalhador. Naquela época, não existia qualquer legislação trabalhista.

Iniciou-se a organização dos trabalhadores, com os movimentos sindicais e operários. No final do século XIX e início do século XX, uma das principais reivindicações desses movimentos era sobre a jornada de trabalho.

Em 1919, a Organização Internacional do Trabalho (OIT)³, realizou a primeira Conferência Internacional do Trabalho. Sua primeira convenção abordou especialmente a limitação da jornada de trabalho.

No Brasil, em 1932, foi criada a primeira norma regulamentando a jornada de trabalho, seguida de novos amparos legais com a Constituição de 1937, que especificou que o dia de trabalho deveria ser limitado a oito horas, podendo ser aumentado somente em casos previstos em lei.

Nos anos de 1960, com influências do *Welfare State*⁴, as responsabilidades sociais das organizações com seus trabalhadores aumentaram e, por sua vez, os empregados se conscientizaram melhor de seus direitos e de sua força reivindicatória.

Rodrigues (2009, p.77) explica que o desenvolvimento da qualidade de vida no trabalho teve um impulso naquela época e sua primeira fase ocorreu em “meados da década de 60 e se estendeu até 1974, marcada pela crescente preocupação de cientistas, líderes sindicais, empresários e governantes, pelas formas de ‘como influenciar a qualidade das experiências do trabalhador num determinado emprego’”.

² Consiste em uma força aplicada em pontos de extremidade para aumentar uma força mecânica.

³ Disponível em <<http://www.oit.org.br/content/história>>, acesso em 15.jan.2013

⁴ Estado de bem-estar social

Na segunda metade da década de 70, com a alta inflação e crise petroleira, houve uma queda na preocupação e desenvolvimento da qualidade de vida no trabalho pelas organizações. Em 1979, uma nova fase no desenvolvimento da qualidade de vida no trabalho surgiu depois de movimentos que foram provocados pelas modernas técnicas de administrar, com destaque para os japoneses e a metodologia conhecida como *Just-in-time*, que visava o atendimento das necessidades dos clientes no menor prazo possível (RODRIGUES, 2009).

Nas últimas três décadas, as organizações têm envidado esforços para acompanhar a evolução das teorias de administração e suas novas ferramentas de gerenciar os negócios. Com isso, os trabalhadores modernos também têm sofrido muito desgaste e sacrifício. Assim, a qualidade de vida no trabalho começou a ser encarada como parte das ferramentas de gestão.

Diante desse cenário, em todo o último século, muitos pesquisadores se dedicaram ao estudo sobre a satisfação do indivíduo no trabalho. Veiga (citado por VASCONCELOS, 2001, p.24) relata que “atualmente as pessoas têm trabalhado cada vez mais, e, por extensão, têm tido menos tempo para si mesmas”. A modernidade e o progresso, em vez de diminuir a sobrecarga de trabalho e proporcionar uma vida mais tranquila, têm, ao contrário, colocado o trabalho como um fim em si mesmo.

Apesar de todo o contexto histórico abordar sobre as lutas pela regulamentação da jornada de trabalho, é importante distinguir as expressões jornada de trabalho e horário de trabalho. Enquanto a jornada diz respeito ao tempo em que um funcionário fica à disposição do empregador, o horário de trabalho baliza o início e o fim de um dia de trabalho.

No contexto da qualidade de vida, tanto a jornada quanto o horário de trabalho geram reflexos no bem-estar. Na atualidade, com normas trabalhistas bem rígidas e a jornada de trabalho já bem definida, o horário de trabalho surge como um ponto a ser observado, já que outros fatores começaram a impor novas dificuldades.

A tecnologia da informação resultou em muitas facilidades para as instituições, mas também criou novas demandas, algumas perversas, especialmente para os trabalhadores. Pereira, Ávila e Vilas Boas (2006) observam que a disponibilidade de trabalhar em qualquer lugar, através dos computadores, *tablets* e até *smartphones*, pode virar um martírio, se não for bem dosado. É comum empresas e instituições exigirem, ainda

que veladamente, um compromisso dos funcionários de estarem disponíveis vinte e quatro horas por dia, inclusive nos fins de semana.

A era da informação, onde tudo está disponível em tempo real, cria novas oportunidades a cada instante. As instituições têm que acompanhar esse processo também de forma contínua, sob o risco de perderem a evolução do seu negócio. Nessa conjuntura, os funcionários, mesmo em seu horário de folga, não se desligam de seus empregadores, seja lendo *e-mails*, seja atendendo seus telefones celulares, ainda que somente para prestar informações.

Por outro lado, percebe-se que não só as instituições têm exigido esses compromissos, mas alguns próprios trabalhadores apresentam comportamentos que contrariam os princípios da qualidade de vida. Caldas (citado por VASCONCELOS, 2001, p.32) cita a moderna ética do *workaholic*, que “não é trabalhar para viver, mas viver para trabalhar”. Para esses, a necessidade de sucesso torna sua carreira um culto, uma obsessão que toma conta de sua vida. Isso normalmente é admirado pelas pessoas, já que é um indivíduo amante do trabalho e dedicado a ele. Entretanto, esse “sucesso é um destino hipotético [...], uma corrida que não tem fim, nem ponto de chegada, nem vencedores”.

Vasconcelos (2001, p.33) não diminui a responsabilidade das instituições e cita que “muitos dirigentes *workaholics* [...] estão propagando anomalias em suas organizações”. E ainda revela que muitos programas de qualidade de vida no trabalho “não decolaram de maneira satisfatória”, e que a causa principal está entre os próprios dirigentes das organizações “que não cumprem com sua responsabilidade social”.

Com essa atual conjuntura moderna, a realidade dos programas de qualidade de vida nas organizações demonstra estar aquém do ideal, conforme explica o Professor Lindolfo Galvão de Albuquerque, em Limongi e Assis (citado por VASCONCELOS, 2001, p.28), dizendo que ainda existe distância entre o discurso e a prática e que todos enxergam a importância da “implantação de programas de qualidade de vida no trabalho, mas na prática prevalece o imediatismo e os investimentos de médio e longo prazos são esquecidos.” Ele ainda explica que a qualidade de vida no trabalho não deve ser restrita a programas internos de saúde ou lazer, e sim estendida a um cenário mais amplo, “incluindo qualidade das relações de trabalho e suas conseqüências na saúde das pessoas e da organização”.

Com tanto enfoque nas novas tecnologias, Fernandes (1996) admite que sejam muito comuns as queixas de trabalhadores face à rotina e condições de trabalho. A insatisfação no trabalho gera consequências como absenteísmo e queda no rendimento. Para as organizações, isso representa maior rotatividade de mão-de-obra, reivindicações e até greves. Para os trabalhadores, há um marcante efeito em sua saúde mental e física.

A ausência de uma prioridade estratégica, bem como a baixa relevância financeira dos programas de qualidade de vida no trabalho são os maiores óbices para as instituições, que os enxergam como despesas em vez de investimentos (Limongi e Assis, citado por VASCONCELOS, 2001).

É relevante relembrar sobre a relação da qualidade de vida no trabalho e a produtividade dos funcionários e seus consequentes benefícios para as instituições. Vasconcelos (2001, p.24) afirma que “o compromisso com os objetivos depende das recompensas à sua consecução, e que o ser humano não só aprende a aceitar as responsabilidades, como passa a procurá-las”. Isso ressalta a integração entre os objetivos individuais e os organizacionais.

Ainda destacando sobre os benefícios na produtividade, Silva e De Marchi (citado por VASCONCELOS, 2001, p.28) narram que:

“a adoção de programas de qualidade de vida e promoção da saúde proporcionariam ao indivíduo maior resistência ao estresse, maior estabilidade emocional, maior motivação, maior eficiência no trabalho, melhor autoimagem e melhor relacionamento. Por outro lado, as empresas seriam beneficiadas com uma força de trabalho mais saudável, menor absenteísmo/rotatividade, menor número de acidentes, menor custo de saúde assistencial, maior produtividade, melhor imagem e, por último, um melhor ambiente de trabalho”.

Bom Sucesso (1998, p.31), elenca pontos para esclarecer que a qualidade de vida no trabalho deve abranger:

- a) Renda capaz de satisfazer às expectativas pessoais e sociais;
- b) Orgulho pelo trabalho realizado;
- c) Vida emocional satisfatória;
- d) Autoestima;
- e) Imagem da empresa/instituição junto à opinião pública;
- f) Equilíbrio entre trabalho e lazer;
- g) Horários e condições de trabalho sensatos;
- h) Oportunidades e perspectivas de carreira;
- i) Possibilidade de uso do potencial;

- j) Respeito aos direitos;
- k) Justiça nas recompensas.

Destacam-se, entre esses pontos, o equilíbrio entre trabalho e lazer e os horários e condições de trabalho sensatos. Em outras palavras, é necessária uma distinção clara entre o tempo da vida profissional e o da vida pessoal.

Handy (citado por RODRIGUES, 2009, p. 93) elucida que “o trabalho organizacional é vital e pode ser visto como parte inseparável da vida humana. E a qualidade de vida no trabalho influencia ou é influenciada por vários aspectos da vida fora do trabalho”.

Diante disso, necessária se faz uma análise da vida do trabalhador fora do ambiente da organização, de forma a apurar a influência desses aspectos e, conseqüentemente, seus reflexos na produtividade.

Na atualidade, como já observado, o trabalho ocupa significativa parcela do dia de uma pessoa, chegando a tomar grande parte do tempo livre. Algumas importantes pesquisas foram realizadas nesse campo e, entre elas, merece ser destacada a de Campbell, Converse e Rodgers.

Campbell, Converse e Rodgers (citado por RODRIGUES, 2009, p.96) mostraram em sua pesquisa que, entre diversos aspectos que mais influenciam a qualidade de vida em um indivíduo, a vida fora do trabalho e a vida familiar foram os dois primeiros, nesta ordem. Os pesquisados revelaram ainda que “a maioria das coisas que acontecem em suas vidas envolvem diretamente ou indiretamente seus empregos”.

Kahn (citado por RODRIGUES, 2009) ressalta que nem todas as atividades fora do horário de trabalho são atividades de lazer e que não se pode confundir o tempo livre com tempo para lazer. As atividades cotidianas, como o trabalho doméstico e manutenção da casa, compras, cuidados com crianças e necessidades pessoais, reduzem o tempo livre para uma média de 4,20 horas por dia, incluindo os fins de semana e feriados. O mesmo autor citado por Rodrigues afirma ainda que em outras pesquisas foi verificado que, com relação às necessidades e expectativas do indivíduo no emprego, o tempo se sobressaiu em relação ao dinheiro, o que, por si só, nos abre a mente para perceber a importância do fator tempo na qualidade de vida.

Completando a conceituação da qualidade de vida no trabalho, Levering (citado por VASCONCELOS, 2001, p. 33) sintetiza que “um bom lugar para se trabalhar possibilita, entre outras coisas, que as pessoas tenham, além do trabalho, outros compromissos em suas vidas, como a família, os amigos e os hobbies pessoais”. Ressalta que não se pode conceber que um local de trabalho seja a única coisa nas vidas das pessoas, o que não permitiria um completo desenvolvimento humano.

2.1 Mensurando a Qualidade de Vida

Apesar das diversas metodologias aplicadas, é certo que a mensuração da qualidade de vida não pode ser baseada em critérios meramente subjetivos, fora do campo científico (HERCULANO, PORTO E FREITAS, 2000). Mesmo sendo a qualidade de vida algo adjetivo e relativo, a mensuração é possível através de critérios e indicadores bem definidos.

De acordo com Herculano, Porto e Freitas (2000, p.5), a avaliação e mensuração sobre a qualidade de vida de um determinado grupo podem ser propostas de duas formas:

- 1) Examinando-se os recursos disponíveis, a capacidade efetiva de um grupo social para satisfazer suas necessidades.
- 2) Avaliar as necessidades, através dos graus de satisfação e dos patamares desejados.

Para se avaliar as necessidades citadas pelos autores identifica-se a distância entre o que se deseja e o que se alcança, “a partir de um julgamento [...], feito pelo próprio pesquisador, sobre o que tornaria a vida melhor”.

Sabe-se que é difícil arbitrar o que seria “normal” desejar. Para tanto, usam-se patamares mínimos de bem-estar a serem coletivamente assegurados – não patamares máximos.

Allardt (citado por HERCULANO, PORTO E FREITAS, 2000, p.7) traz a definição de princípios como indicadores sociais de qualidade de vida, fundamentados em três verbos básicos: ter, amar, ser.

Ter: refere-se às condições materiais necessárias a uma sobrevivência livre da miséria: recursos econômicos (medidos por renda e riqueza); condições de habitação (medidas pelo espaço disponível e conforto doméstico); emprego (medido pela ausência de desemprego); condições físicas de trabalho (avaliado pelos ruídos e temperaturas nos postos de trabalho, rotina física, stress); saúde (sintomas de dores e doenças, acessibilidade de atendimento médico; educação (medida por anos de escolaridade).

Amar: diz respeito à necessidade de se relacionar a outras pessoas e formar identidades sociais: união e contatos com a comunidade local; ligação com a família nuclear e parentes; padrões ativos de amizade; união e contatos com companheiros em associações e organizações; relações com companheiros de trabalho.

Ser: refere-se à necessidade de integração com a sociedade e de harmonização com a natureza, a serem mensuradas com base nos seguintes princípios: em que medida uma pessoa participa nas decisões e atividades coletivas que influenciam sua vida; atividades políticas; oportunidades de tempo de lazer; oportunidades para uma vida profissional significativa; oportunidade de estar em contato com a natureza, em atividades lúdicas ou contemplativas.

Em uma abordagem mais detalhada, com foco nos trabalhadores, Walton (citado por FERNANDES, 1996) propõe oito categorias conceituais, incluindo-se nelas indicadores de qualidade de vida no trabalho.

O QUADRO 1 ilustra a proposta de Walton. Entre as categorias, destaca-se o “Trabalho e o espaço total da vida”, em que o objetivo é o equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal. Além disso, as categorias sobre “Condições de trabalho” e “Oportunidade de crescimento e segurança” também revelam indicadores importantes para o foco do tema estudado nesta pesquisa.

QUADRO 1

Categorias e indicadores de qualidade de vida no trabalho

CATEGORIAS	INDICADORES
1. Compensação justa e adequada	Equidade interna e externa Justiça na compensação Partilha de ganhos de produtividade
2. Condições de trabalho	Jornada de trabalho razoável Ambiente físico seguro e saudável Ausência de insalubridade

3. Uso e desenvolvimento de Capacidades	Autonomia Autocontrole relativo Qualidades múltiplas Informações sobre o processo total do trabalho
4. Oportunidade de crescimento e Segurança	Possibilidade de carreira Crescimento pessoal Perspectiva de avanço salarial Segurança de emprego
5. Integração social na organização	Ausência de preconceitos Igualdade Mobilidade Relacionamento Senso comunitário
6. Constitucionalismo	Direitos de proteção ao trabalhador Privacidade pessoal Liberdade de expressão Tratamento imparcial Direitos Trabalhistas
7. O trabalho e o espaço total de vida	Papel balanceado no trabalho Estabilidade de horários Poucas mudanças geográficas Tempo para lazer da família

Fonte: adaptado de Walton (citado por FERNANDES, 1996, p.48)

Como parte da estrutura da Organização das Nações Unidas (ONU), a OMS foi criada para se dedicar à saúde pública e ao bem-estar das pessoas em todo o mundo. Uma de suas funções é estabelecer padrões de procedimentos em sua área.

O tema qualidade de vida é de especial interesse da OMS, que criou um grupo dedicado ao assunto, denominado *World Health Organization Quality of Life Group* (*WHOQOL Group*), em português: Grupo de Qualidade de Vida da Organização Mundial de Saúde.

O *WHOQOL Group*, em seus estudos, construiu uma metodologia para avaliação da qualidade de vida e criou uma lista de domínios e facetas (ou subdomínios). Esses domínios são categorias didáticas para se aplicar uma técnica de mensuração, com suas respectivas facetas, ou pontos indicadores de qualidade de vida. (FLECK, 1999)

O instrumento nominado *WHOQOL-100* consiste em seis domínios: físico, psicológico, nível de independência, relações sociais, meio ambiente e espiritualidade/

religiosidade/ crenças pessoais. Esses domínios, por sua vez, foram divididos em 24 facetas, conforme ilustra o QUADRO 2.

QUADRO 2

Domínios e facetas do instrumento de mensuração da qualidade de vida: *WHOQOL-100*

Domínio I – domínio físico
1. dor e desconforto 2. energia e fadiga 3. sono e repouso
Domínio II – domínio psicológico
4. sentimentos positivos 5. pensar, aprender, memória e concentração 6. autoestima 7. imagem corporal e aparência 8. sentimentos negativos
Domínio III - nível de independência
9. mobilidade 10. atividades da vida cotidiana 11. dependência de medicação ou de tratamentos 12. capacidade de trabalho
Domínio IV - relações sociais
13. relações pessoais 14. suporte (apoio) social 15. atividade sexual
Domínio V - meio ambiente
16. segurança física e proteção 17. ambiente no lar 18. recursos financeiros 19. cuidados de saúde e sociais: disponibilidade e qualidade 20. oportunidades de adquirir novas informações e habilidades 21. participação em, e oportunidades de recreação/lazer 22. ambiente físico: (poluição/ruído/trânsito/clima) 23. transporte
Domínio VI - aspectos espirituais/religião/ crenças pessoais
24. espiritualidade/religiosidade/crenças pessoais

Fonte: FLECK (1999, p.23).

Esse instrumento, com base nessa lista de domínios e facetas, é utilizado através da aplicação de questionários, compostos de cem questões, visando mensurar a qualidade de vida dos pesquisados em todos os aspectos de sua vida. As respostas de cada

questão são dispostas em múltipla escolha, em escala *Likert*⁵, onde o pesquisado avalia cada item que reflete no seu bem-estar, em cada faceta.

O *WHOQOL-100*, sendo capaz de proporcionar uma avaliação detalhada das 24 facetas que o compõem, pode tornar-se muito extenso para algumas aplicações, face à quantidade de perguntas em seu questionário.

Assim, com a necessidade de um instrumento mais curto e que demandasse pouco tempo para o preenchimento e que preservasse características psicométricas satisfatórias, foi desenvolvida uma versão abreviada do *WHOQOL-100*, chamado de *WHOQOL-bref*⁶. (FLECK, 2000)

Nessa versão abreviada, simplificam-se os domínios e suas facetas, diminuindo, conseqüentemente, no número de questões aplicadas aos pesquisados. No *WHOQOL-bref*, o questionário consiste em vinte e seis perguntas. O QUADRO 3 ilustra os domínios e facetas simplificadas.

QUADRO 3

Domínios e facetas do instrumento de mensuração da qualidade de vida: *WHOQOL-Bref*

Domínio I – domínio físico
1. dor e desconforto
2. energia e fadiga
3. sono e repouso
10. atividades da vida cotidiana
11. dependência de medicação ou de tratamentos
12. capacidade de trabalho
Domínio II – domínio psicológico
4. sentimentos positivos
5. pensar, aprender, memória e concentração
6. autoestima
7. imagem corporal e aparência
8. sentimentos negativos
24. espiritualidade/religiosidade/crenças pessoais
Domínio III - relações sociais
13. relações pessoais
14. suporte (apoio) social
15. atividade sexual

⁵ Escala de respostas em que se mede o nível de algo, em relação à afirmação ou pergunta.

⁶ *Bref*, do inglês, significa “breve” ou “abreviado”.

Domínio IV - meio ambiente

16. segurança física e proteção
 17. ambiente no lar
 18. recursos financeiros
 19. cuidados de saúde e sociais: disponibilidade e qualidade
 20. oportunidades de adquirir novas informações e habilidades
 21. participação em, e oportunidades de recreação/lazer
 22. ambiente físico: (poluição/ruído/trânsito/clima)
 23. transporte
-

Fonte: FLECK (2000, p. 178).

Portanto, percebe-se que os métodos de mensuração podem tratar a qualidade de vida de forma genérica ou mesmo focar determinados indicadores específicos. Nesse sentido, Herculano, Porto e Freitas (2000, p.5) explicam que “a ênfase dos estudos sobre qualidade de vida enfoca predominantemente a sua mensuração, ficando embutido na escolha sobre o que mensurar os pressupostos do que se entende venha a compor a qualidade de vida”.

Assim, com esse entendimento, pretende-se nesta pesquisa adotar a metodologia de mensuração denominada WHOQOL-bref, utilizando-se das facetas discriminadas no domínio IV, meio ambiente. Esse domínio foi escolhido por contemplar oito facetas que estão mais adequadas para se mensurar a qualidade de vida, com enfoque no horário de expediente administrativo. Os demais domínios, embora igualmente importantes, não possuem tanta relevância no contexto deste estudo.

Na seção seguinte, a caracterização do objeto de estudo, mostra-se o horário de expediente na PMMG e a experiência praticada na CAMG.

3 A POLÍCIA MILITAR DE MINAS GERAIS E O EXPEDIENTE ADMINISTRATIVO

Como uma das instituições constitucionalmente responsáveis pela garantia da Segurança Pública no Estado de Minas Gerais, a PMMG exerce suas atividades visando à preservação da ordem pública, com a finalidade de proteger o cidadão, a sociedade e os bens públicos e privados. Sua principal atuação é a preservação e repressão imediata aos ilícitos penais e às infrações administrativas.

A Constituição do Estado estabelece a complexa competência da PMMG, em seu artigo 142, inciso I:

À Polícia Militar, [compete] a polícia ostensiva de prevenção criminal, de segurança, de trânsito urbano e rodoviário, de florestas e de mananciais e as atividades relacionadas com a preservação e restauração da ordem pública, além da garantia do exercício do poder de polícia dos órgãos e entidades públicos, especialmente das áreas fazendária, sanitária, de proteção ambiental, de uso e ocupação do solo e de patrimônio cultural. (MINAS GERAIS, 2012a).

Criada aos nove de junho do ano de 1775, a PMMG possui mais de dois séculos de serviços prestados à sociedade mineira, sempre com reconhecimento e destacando-se entre as polícias mais bem preparadas do Brasil, na opinião dos cidadãos.

O Estado de Minas Gerais é o segundo maior do Brasil, em população, e o quarto maior em extensão territorial⁷. Possui 853 municípios, sendo que a PMMG está efetivamente presente em todos eles com, no mínimo, uma fração policial em cada. Para tanto, o efetivo de policiais militares em todo o Estado, atualmente, é de 43.294⁸ homens e mulheres.

Organizada hierarquicamente, a PMMG tem uma estrutura dividida em três níveis: direção geral, direção intermediária e execução. De acordo com a Diretriz Geral para Emprego Operacional da PMMG (DGEOp), o nível de direção geral, também chamado de estratégico, estabelece “as políticas e diretrizes gerais do emprego da PMMG”, tomando “decisões que geram reflexos a longo prazo”. O nível de direção intermediária, também conhecido como nível tático, “apresenta decisões relacionadas ao processo de como executar as ordens emanadas pelo nível estratégico”. Já o nível de execução, também

⁷ Fonte: IBGE. Disponível em < http://ibge.gov.br/home/mapa_site/mapa_site.php#populacao>

⁸ Fonte: Sistema Informatizado de Recursos Humanos (SIRH) da PMMG, em 04.fev.2013

chamado de nível operacional, tem esforços “direcionados para cada processo ou projeto da organização” e suas ações estão “diretamente relacionadas à execução e desenvolvimento dos serviços”.

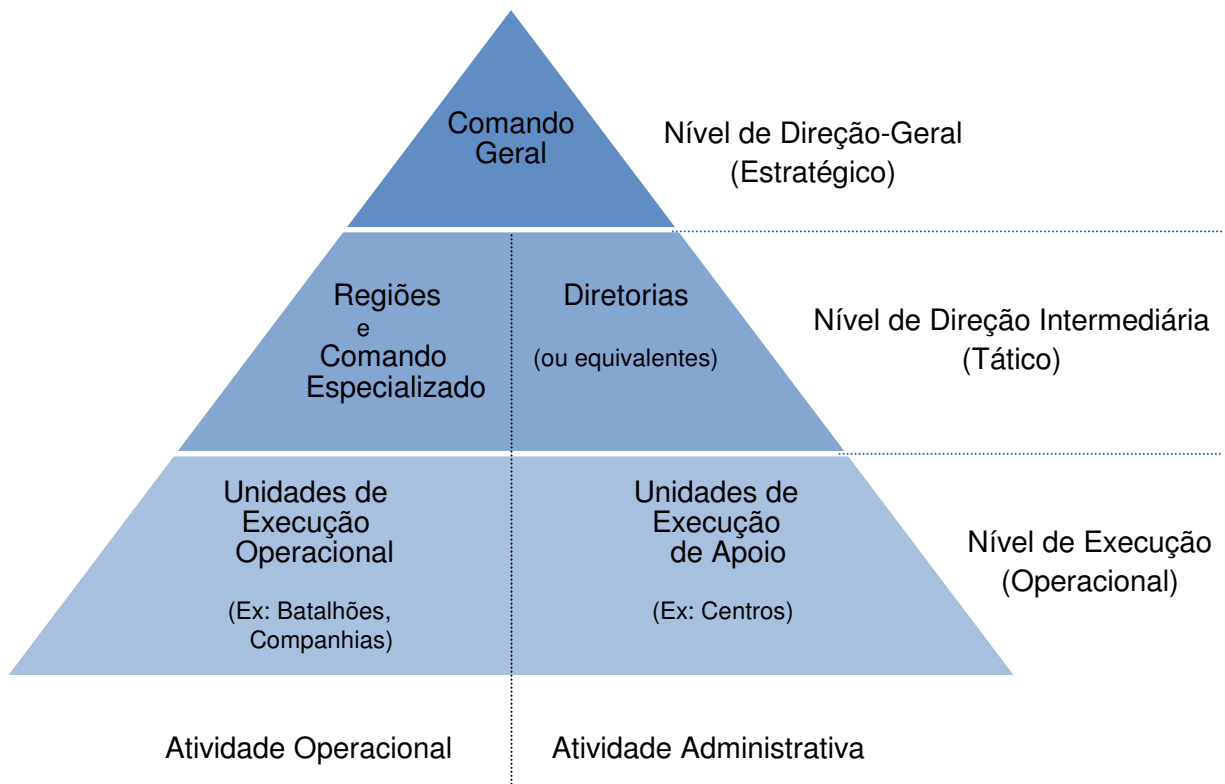


FIGURA 1 – Estrutura Organizacional da PMMG

Fonte: adaptada da Diretriz Geral para Emprego Operacional da PMMG (DGEOp).

Em outra concepção, a organização também pode ser dividida pela natureza das atividades: atividade operacional e atividade administrativa, conforme demonstra a FIG. 1.

A atividade operacional, também conhecida como atividade-fim, é dirigida e executada por frações, de acordo com suas responsabilidades territoriais, articulando-se em Regiões, Áreas, Subáreas e Setores.

A atividade administrativa, também conhecida como atividade-meio, está presente em todos os três níveis e trata-se da atividade destinada ao apoio e

assessoramento técnico de tudo que seja necessário para viabilizar a execução da atividade-fim. Articula-se, de acordo com seu nível, em Diretorias, Assessorias, Centros e outras nomenclaturas específicas, conforme o tipo de serviço desempenhado.

Nesta pesquisa, tratar-se-á especificamente dos militares que trabalham na área administrativa e executam suas atividades sob o horário de expediente administrativo, definido pela PMMG em norma própria, conforme detalha a seção que trata da metodologia.

3.1 Plano Estratégico e Qualidade de Vida na PMMG

No Estado de Minas Gerais, no ano de 2003, um novo modelo de gestão pública, foi criado através do conceito da administração pública gerencial, que substituiu o modelo burocrático, visando, principalmente, o foco nos resultados.

Neste conceito, Dutra (2009) ressalta que as organizações públicas e privadas devem se adequar às novas demandas sociais, já que as mudanças ocorrem de forma acelerada e num processo que provoca transformações profundas na relação do Estado com a sociedade.

Desde aquela época, a PMMG instituiu o modelo de gestão por resultados, com a introdução de planejamentos estratégicos, que consistem no processo de elaboração de estratégias, onde se define a relação entre a organização e o ambiente, permitindo identificar previamente os riscos a que a organização estará exposta, definindo uma visão comum, objetivando o comprometimento dos servidores com a busca de metas. (MINAS GERAIS, 2012b).

A partir desses planejamentos, foram elaborados Planos Estratégicos sucessivos, nos períodos de 2004 a 2007, 2009 a 2011 e, atualmente, em sua terceira formulação, o Plano Estratégico 2012-2015.

O Plano Estratégico 2012-2015 é um documento que estabelece as etapas do caminho até onde se pretende alcançar, sendo notável em seu conteúdo a preocupação da organização na modernização do processo de gestão de pessoas.

[...] a Polícia Militar de Minas Gerais tem adotado uma postura gerencial moderna, do ponto de vista organizacional, passando a utilizar técnicas e ferramentas de gestão focadas na obtenção de melhorias. [...] O desejo institucional, a partir da modernização profissional da administração, configura-se como elemento importante para o aperfeiçoamento da organização, na perspectiva de que o cidadão confie e sinta-se satisfeito com o desempenho dos serviços policiais. (MINAS GERAIS, 2012b. p.4)

Nesse mesmo sentido, as diretrizes governamentais do Estado também já revelavam uma visão de futuro, com atributos fundamentais como a qualidade de vida e a sua estampa: “Tornar Minas o melhor Estado para se viver”, o que propiciou o alinhamento da PMMG com essa mesma concepção.

A identidade organizacional da PMMG revela “um processo de construção do significado estruturado em um conjunto de atributos culturais que estão relacionados entre si” (MINAS GERAIS, 2012b, p.16). Esses atributos revelam aonde a PMMG quer chegar, qual a sua missão e o que ela valoriza. São representados, respectivamente, pelos termos: visão, missão e valores.

Visão da PMMG: Sermos reconhecidos como referência na produção de segurança pública, contribuindo para a construção de um ambiente seguro em Minas Gerais.

Missão da PMMG: Promover segurança pública por intermédio da polícia ostensiva, com respeito aos direitos humanos e participação social em Minas Gerais.

Valores da PMMG: Representatividade, respeito, lealdade, disciplina, ética, justiça e hierarquia.

Na descrição de sua identidade organizacional, o Plano Estratégico faz a construção conceitual de cada um dos termos, sendo relevante citarmos a descrição de ambiente seguro, direitos humanos e respeito (MINAS GERAIS, 2012b, p.22):

[...]

Ambiente seguro: O enfoque de ambiente seguro considera como indissociáveis os problemas sociais e ambientais. Remete à tomada de decisões globais, na esfera da segurança pública, com ações que promovam mudanças sociais em suas diversas dimensões e que contribuam para os processos de melhoria da qualidade de vida no ambiente, tornando-o seguro.

[...]

Direitos Humanos: entendido como o conjunto institucionalizado de direitos e garantias do ser humano, que tem por finalidade básica o respeito à sua dignidade, por meio de sua proteção. A proposta abrange a proteção, promoção e zelo à dignidade do homem.

[...]

Respeito: são deveres em relação a quem serve na PMMG e a quem servimos - o cidadão e a sociedade. A PMMG esforça-se para dar aos seus servidores condições para que expressem o seu potencial de inteligência e suas capacidades no respeito e garantia dos direitos fundamentais das pessoas.

Através desses atributos que revelam a razão de existir da organização, percebe-se a importância do ser humano no contexto da segurança pública, sendo que o Plano Estratégico revela-se muito coerente ao englobar o público interno, seus servidores, entre os indivíduos que são destinatários desses valores. Em outras palavras, não se pode fornecer à sociedade serviços que propiciem a qualidade de vida, garantir os princípios de direitos humanos e valores como respeito e dignidade, sem que seus servidores também tenham as mesmas garantias.

A responsabilidade da PMMG com o seu recurso humano fica mais evidente quando se observa os objetivos estratégicos para o quadriênio 2012-2015. Entre eles, destacam-se o de número 9 e 10, que visam, respectivamente, “Promover a saúde e o bem-estar do público interno com enfoque na melhoria do desempenho do policial militar” e “Aperfeiçoar o gerenciamento dos recursos humanos”.

O mapa estratégico é a “representação gráfica contendo os objetivos estratégicos estabelecidos [...], que refletem a relação de causa e efeito entre os resultados esperados e o que queremos alcançar, descrevendo assim, a estratégia organizacional”. (MINAS GERAIS, 2012b, p.23)

Assim, verifica-se que para se alcançar o *status* de referência na produção de segurança pública, contribuindo para um ambiente seguro no Estado, temos na base das etapas a necessidade de profissionais de excelência, saudáveis e motivados. A ilustração desse mapa estratégico (FIG. 2) demonstra, de forma objetiva, as etapas para se alcançar o objetivo maior, descrito como a visão de futuro.



FIGURA 2 – Mapa Estratégico do Plano Estratégico 2012-2015 da PMMG

Fonte: MINAS GERAIS, 2012b, p.24

Não é por acaso que essas etapas estão na base. Consolida-se, através desse mapa, a indicação de todo o plano estratégico de que a valorização do público interno é essencial para os objetivos institucionais.

3.2 Unidades Administrativas e Expediente Administrativo na PMMG

Conforme já explanado, a atividade administrativa da PMMG é responsável pelo apoio e assessoramento técnico de tudo que seja necessário para viabilizar a execução da atividade-fim.

Dentro desse propósito, as unidades administrativas são os departamentos dentro da estrutura da PMMG, onde são alocados os diversos assuntos administrativos, organizados por área do conhecimento ou outras especificidades.

No nível de direção geral, tem-se o Comando-Geral e o Estado-Maior, que tem peculiaridades típicas da atividade administrativa, embora dentro do organograma não se possa atribuí-los como atividade eminentemente administrativa, já que exercem o comando efetivo de todas as atividades desenvolvidas dentro da organização.

No nível de direção intermediária, têm-se como atividade administrativa as unidades denominadas geralmente como Diretorias, mas que também podem possuir denominações específicas, conforme a atividade, como Assessorias, Auditoria, Corregedoria e Academia.

No nível de execução, as diversas unidades são denominadas geralmente como Centros, mas também podem possuir denominações específicas, como Hospital e Colégio, de acordo com suas características e finalidades.

Na estrutura da PMMG (FIG. 3), tem-se um panorama de todas as unidades correspondentes à atividade administrativa da PMMG. As unidades são apresentadas através de suas siglas. Em azul as de direção geral, em alaranjado as de direção intermediária e em verde as de execução.

Existem, ainda, duas unidades equiparadas ao nível de direção intermediária, mas que, pela natureza de suas funções, estão situadas na estrutura ligadas ao nível de direção geral. Essas unidades são: a Assessoria Institucional (Ass Inst) e a Auditoria Setorial (Aud Set), que foram ilustradas de azul claro.

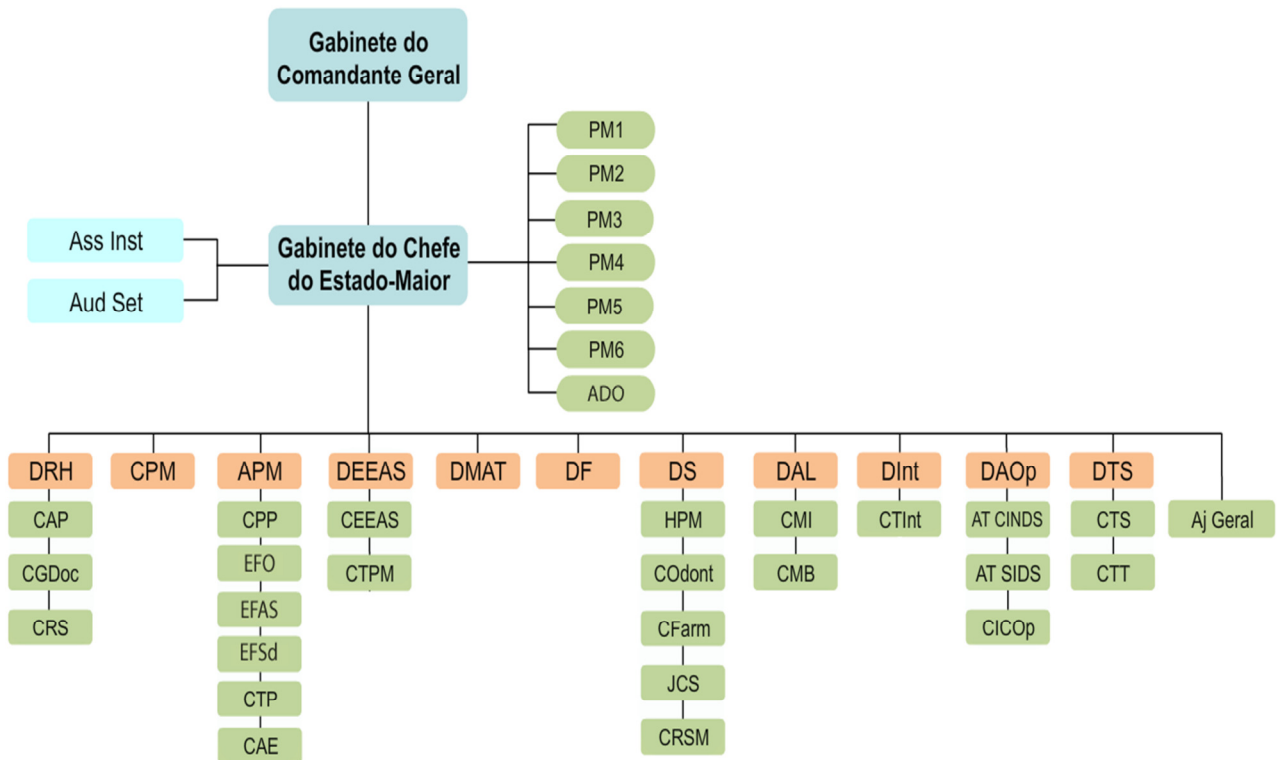


FIGURA 3 – Estrutura administrativa da PMMG

Fonte: Adaptado do site oficial da PMMG <www.pmmg.mg.gov.br>, acesso em 31.jan.2013.

Importante salientar que o organograma apresentado não contempla a Assessoria Extraordinária para a Copa do Mundo, pelo fato de, como o próprio nome informa, tratar-se de uma unidade extraordinária, que será extinta logo que a sua finalidade se encerre.

Com raras exceções, todos os servidores dessas unidades administrativas exercem suas funções em horário de expediente administrativo, que na PMMG é definido pela Resolução Nº 3542, de 07 de julho de 2000, cujo texto teve quatro alterações desde sua publicação, sendo a última no ano de 2009. A resolução dispõe sobre a jornada de trabalho na PMMG, em sentido geral.

No tocante ao expediente administrativo, o texto da norma prevê o horário de expediente administrativo para toda a PMMG, com exceção das unidades de apoio à saúde, da seguinte forma:

Art. 3º - O horário de expediente administrativo na Polícia Militar às segundas, terças, quintas e sextas-feiras, será de 08:30 às 12:00 horas e de 14:00 às 18:00 horas e, às quartas-feiras, de 08:30 às 13:00 horas.

Parágrafo Único - Todas as unidades da Polícia Militar, em todos os níveis, manterão sistema de plantão para atendimento ao público externo no horário de 12:00 às 14:00 horas, nos dias de expediente administrativo, exceto às quartas-feiras, quando o plantão será mantido de 13:00 às 18:00 horas. (MINAS GERAIS, 2001)

Há de se considerar que o horário de expediente administrativo se aplica, inclusive, nas unidades operacionais, da atividade-fim. Dentro de cada fração de unidade operacional, existem funções burocráticas da atividade-meio, onde os servidores cumprem o horário de expediente administrativo regulado pela mesma norma.

3.3 As unidades e o horário de expediente administrativo da Cidade Administrativa

Em março de 2010, a CAMG foi inaugurada com o objetivo primordial de reunir em um só local os diversos órgãos do Estado, visando à economia aos cofres públicos.

Como objetivos secundários, destacava-se a intenção de diminuir o fluxo de pessoas e veículos na região central da cidade de Belo Horizonte.

Naquela época, paulatinamente, em programação definida, os órgãos foram se transferindo para os novos prédios, localizados na zona norte de Belo Horizonte.

Com uma população aproximada de 17 mil servidores, somada à média de 3 mil visitantes por dia, houve a necessidade de cada órgão reavaliar as jornadas e os horários de expediente de seus servidores para se evitar o início e término nos mesmos horários. Além de evitar o colapso nos acessos de entrada e saída da CAMG, a medida evitava também o colapso nos corredores das principais vias de acesso à zona norte da cidade, especialmente no término do expediente, momento em que havia maior convergência de horários entre os órgãos e horário em que, tradicionalmente, registram-se os maiores congestionamentos viários.

Diante dessa circunstância, o comando da PMMG permitiu a prática de um horário alternativo ao previsto na norma interna para o expediente administrativo dos policiais militares. No entanto, tal horário ainda não foi normatizado.

Nesse horário de expediente alternativo, o servidor militar pode optar pelo horário padrão previsto na norma ou o alternativo, em que seu horário de almoço é reduzido em uma hora, compensando-se com a saída também uma hora antes do horário padrão de encerramento ao final do expediente. Assim, o início do expediente ocorre às 08h30 e o término às 17h00.

Atualmente, na CAMG, existem várias unidades administrativas dos diversos níveis, com um efetivo significativo de policiais militares, conforme demonstra a TAB. 1. O efetivo da PM2 foi desconsiderado, face às características de confidencialidade de informações dessa unidade.

TABELA 1
Unidades administrativas da PMMG e efetivo existente na CAMG

Unidade	Efetivo de Oficiais	Efetivo de Praças	Efetivo Total
GCG	6	7	13
EMPM	3	5	8
PM1	4	6	10
PM3	5	10	15
PM4	8	8	16
PM5	5	18	23
PM6	3	4	7
ADO	5	9	14
AJ-G	4	29	33
ASS EXT COPA	4	2	6
ASS INST	3	3	6
AUD SET	6	7	13
DF	6	16	22
DMAT	12	13	25
DS	15	18	33
TOTAL	89	155	244

Fonte: Extraído do Sistema Informatizado de Recursos Humanos (SIRH), da PMMG. Acesso em 04Fev.2013

O horário alternativo é adotado desde o ano de 2010 até a atualidade. Nesses quase três anos, centenas de servidores da PMMG na CAMG, conforme verifica-se na última tabela, puderam adotar a experiência de um horário alternativo.

Desse efetivo citado é extraído o universo da pesquisa de campo, a qual, em conjunto com as demais informações sobre a metodologia aplicada neste trabalho, está detalhada na seção 4, a seguir.

4 METODOLOGIA

A metodologia desta pesquisa configurou-se do tipo exploratória. Segundo Gil (2010, p.27) “as pesquisas exploratórias têm como propósito proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses”. E nela consideram-se “os mais variados aspectos relativos ao fato ou fenômeno estudado”.

É de natureza quantitativa, em virtude da análise de questionários com questões de múltipla escolha, bem como qualitativa, pela análise de questionários com questões abertas, realizados com o grupo de gestores. Foi utilizado o método dedutivo, com auxílio de uma hipótese orientadora do estudo.

Apesar de o tema qualidade de vida já possuir base teórica referendada, o aprofundamento com referência à sua aplicação prática para o horário de expediente administrativo de policiais militares necessitou de inferências dedutivas, sustentadas nas observações estatísticas.

Quanto às etapas da metodologia, foram realizados levantamento de dados, análise e conclusões e sugestões, conforme se detalha:

- a) Levantamento de dados: como técnica de pesquisa, utilizou-se da pesquisa bibliográfica, documental e de campo.
 - Pesquisa bibliográfica: teve como ênfase uma abordagem recente das teorias sobre a qualidade de vida, baseada em autores tais como Rodrigues (2009), Souto (1989), Herculano, Porto e Freitas (2000), França (1997), Fernandes (1996) e Vasconcelos (2001). A teoria abordada para a mensuração da qualidade de vida encontra-se ainda nos modelos criados pelo grupo de qualidade de vida da Organização Mundial de Saúde, explanados por Fleck (2000).
 - Pesquisa documental: foi referenciada em normas e documentos institucionais da PMMG, particularmente a Resolução Nº 3542, de 07 de julho de 2000, o Plano Estratégico 2012-2015 e a Constituição do Estado de Minas Gerais.

- Pesquisa de campo: Foram utilizados dois instrumentos de coleta de dados. O primeiro questionário, fechado, com questões de múltipla escolha, foi aplicado aos executores, ou seja, aos policiais militares que exercem atividade sob o horário de expediente administrativo adotado na CAMG, com o objetivo de captar a percepção da qualidade de vida, comparativamente ao horário que os mesmos já vivenciaram antes de sua transferência para a CAMG. Tal questionário foi baseado na metodologia do instrumento denominado *Whoqol-Bref*, criado pelo grupo de qualidade de vida da OMS (Fleck, 2000), conforme mencionado na seção 2.1. Optou-se pela utilização apenas do domínio IV “meio ambiente”, por contemplar oito facetas que estão mais adequadas para se mensurar a qualidade de vida, com enfoque no horário de expediente administrativo. Os demais domínios, embora igualmente importantes, foram descartados face ao contexto deste estudo. O universo da pesquisa contemplou os policiais militares submetidos ao horário de expediente administrativo, lotados na CAMG, que totalizam 244 militares. Para verificar o número de respondentes mínimo para uma amostra desse universo foi utilizada a fórmula de Stevenson (1981, p.213), estabelecendo-se uma confiabilidade de 95% e margem de erro de 10%.

$$n = \frac{N \cdot P \cdot Q \cdot Z^2}{(N - 1) \cdot e^2 + P \cdot Q \cdot Z^2}$$

onde:

n = tamanho da amostra;

N = universo pesquisado (tamanho da população);

P = variabilidade máxima, considera-se 0,5, pois é desconhecida;

Q = percentagem complementar (0,5);

Z = valor do nível de confiança (1,96);

e = erro máximo de 10% = 0,1.

Aplicando-se a fórmula, resulta-se no mínimo de 69 respondentes. No entanto, em função da dinâmica da aplicação dos questionários, foram obtidas 81 respostas válidas, nas quais o questionário foi corretamente e completamente respondido, o que possibilitou uma ampliação da representatividade da população estudada.

Um segundo questionário, com questões de múltipla escolha e questões abertas, foi elaborado com o objetivo de captar a percepção dos gestores na visão institucional sobre o impacto do horário de expediente praticado na CAMG, em relação ao desempenho do trabalho. Foram considerados gestores os oficiais superiores, em especial os comandantes e subcomandantes de unidades, ou equivalente. Antes de sua aplicação, os questionários foram enviados a dois oficiais do universo da pesquisa, os quais participaram de um pré-teste, analisando as questões e os pontos duvidosos, sugerindo adequações. Em seguida, a aplicação dos questionários se deu por meio eletrônico, através de plataforma específica, enviado através do painel administrativo (P.A.), da Intranet PM, com orientações referentes aos objetivos e ao preenchimento. A aplicação para alguns dos gestores foi feita diretamente, com objetivo de arrecadar os instrumentos não obtidos pelo meio eletrônico.

- b) Análise de dados: optou-se pela análise comparativa. Foi realizada a análise estatística dos resultados dos questionários fechados, apresentando-os em gráficos comparativos. Foi elaborada análise do conteúdo dos questionários abertos. Finalmente, para consolidação da percepção dos militares acerca da qualidade de vida antes e após estar submetido ao horário de expediente da CAMG, foi proposta a construção de uma média geral das percepções de forma a possibilitar a produção de um indicador de qualidade de vida que propiciasse condições de comparação global sobre a situação anterior à adoção do horário de expediente alternativo e a atual.
- c) Conclusões e Sugestões: nessa etapa, com base na pesquisa de campo e na análise dos dados, foram feitas as considerações conclusivas e sugestões, atendendo aos objetivos propostos para o trabalho.

Na quinta seção, apresenta-se a análise e interpretação dos dados da pesquisa de campo.

5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS DA PESQUISA

Nesta seção são apresentados os resultados a que se propôs analisar por meio da presente pesquisa, bem como as comparações com referencial teórico e os objetivos apresentados.

Os pesquisados foram divididos, para fins de análise, em dois grupos: executores e gestores. No caso dos executores, houve ainda um recorte em dois subgrupos: um dos que utilizam o horário de expediente alternativo da CAMG e outro dos que não utilizam ou utilizam apenas eventualmente. Esse recorte foi utilizado pontualmente, quando houve necessidade de identificar diferenças entre esses subgrupos.

5.1 Pesquisa com os executores

Inicialmente será apresentado o perfil dos pesquisados. Em seguida, a avaliação e relação dos pesquisados com o horário de expediente praticado na CAMG e a avaliação da qualidade de vida dos pesquisados, comparativamente aos horários antigo e atual.

5.1.1 Perfil dos pesquisados

Dentre os policiais militares pesquisados, 79% eram do sexo masculino e 21% do sexo feminino. Essa diferença considerável revela uma peculiaridade da PMMG, onde a proporção de mulheres, conforme previsto em Lei⁹, é de apenas 10% do efetivo total. Entretanto, na atividade administrativa esse percentual é mais alto em detrimento da atividade operacional. Logo, o índice de 21% de mulheres entre os pesquisados situa-se dentro da normalidade.

A faixa etária dos pesquisados também revela um perfil mais maduro, já que 78% deles estão acima dos 35 anos de idade, conforme o GRAF. 1, a seguir.

⁹ Art. 3º da Lei 20.533 de 13/12/2012, disponível em <<http://www.almg.gov.br/consulte/legislacao/index.html>>, acesso em 7.fev.2013

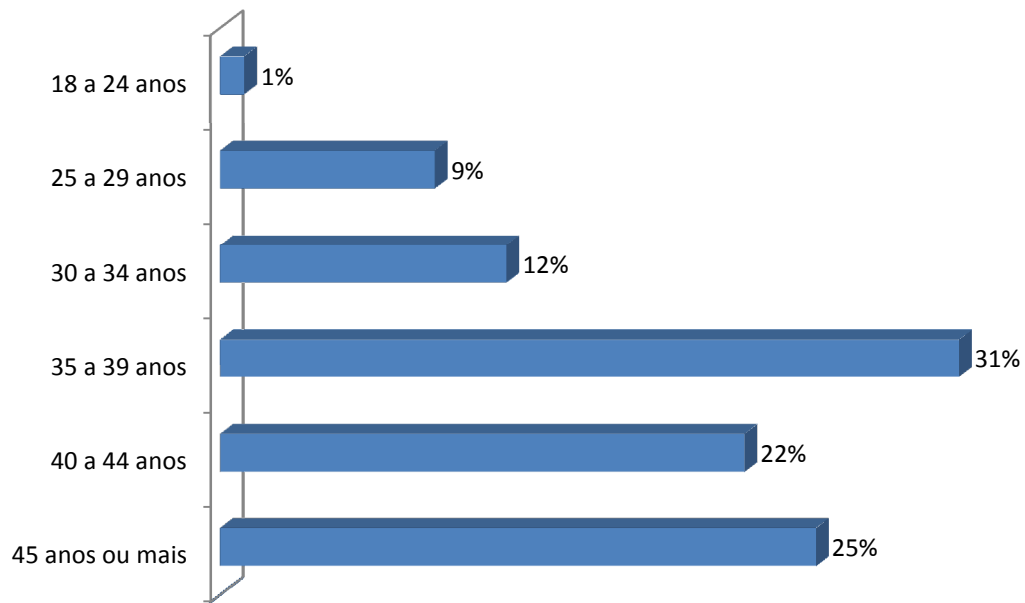


GRÁFICO 1 – Percentual de policiais militares pesquisados por faixa etária.
Fonte: Pesquisa de campo

Seguindo a mesma lógica da faixa etária, o estado civil da grande maioria dos pesquisados é casado ou união estável. Apenas 14% deles são solteiros. O GRAF. 2 demonstra essa proporção.

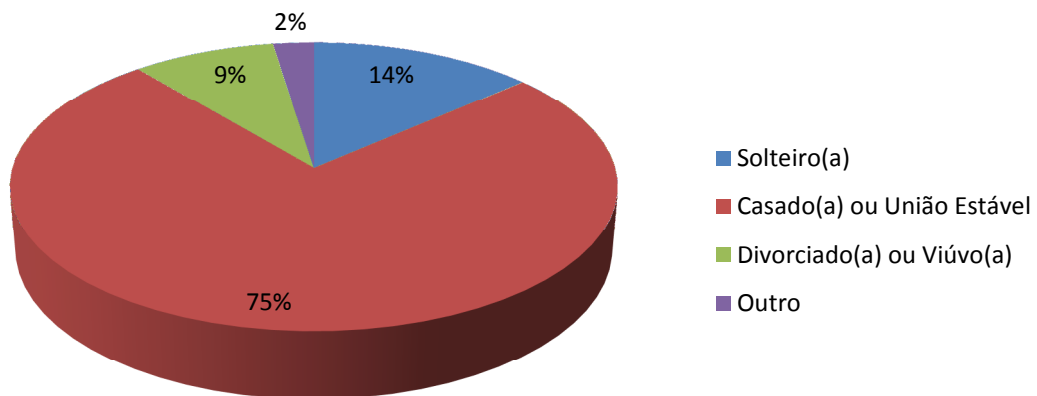


GRÁFICO 2 – Percentual de policiais militares pesquisados por estado civil.
Fonte: Pesquisa de campo

Em consequência do perfil já observado até o momento, o GRAF. 3 revela que a maioria dos pesquisados possuem pelo menos um filho com idade abaixo de 14 anos.

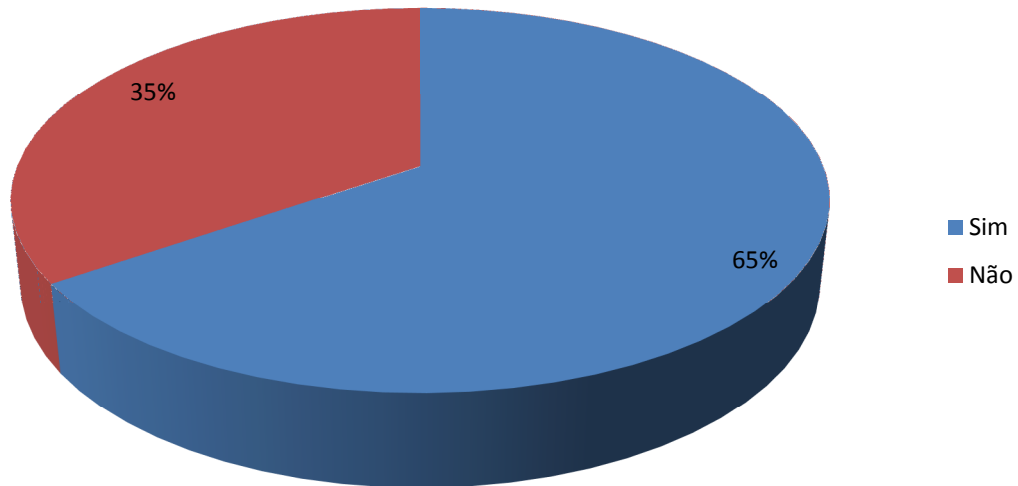


GRÁFICO 3 – Percentual de policiais militares pesquisados que possuem filhos menores de 14 anos.
Fonte: Pesquisa de campo

Quanto ao nível hierárquico dos pesquisados, seguindo a estrutura da PMMG, 74% deles são praças e 36% são oficiais.

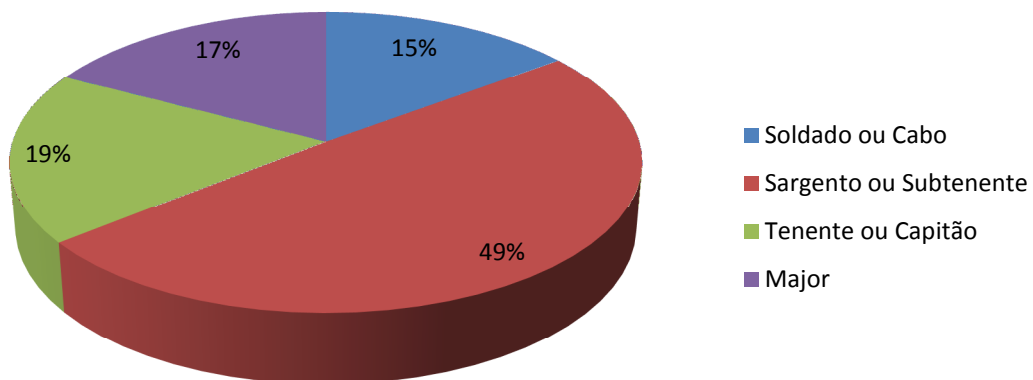


GRÁFICO 4 – Percentual de policiais militares pesquisados por posto ou graduação.
Fonte: Pesquisa de campo

Como um detalhe importante para referendar o estudo, observa-se que quase a metade dos pesquisados possui mais de dois anos de tempo de serviço prestados na CAMG, sendo que 76% do total de pesquisados já possuem mais de um ano.

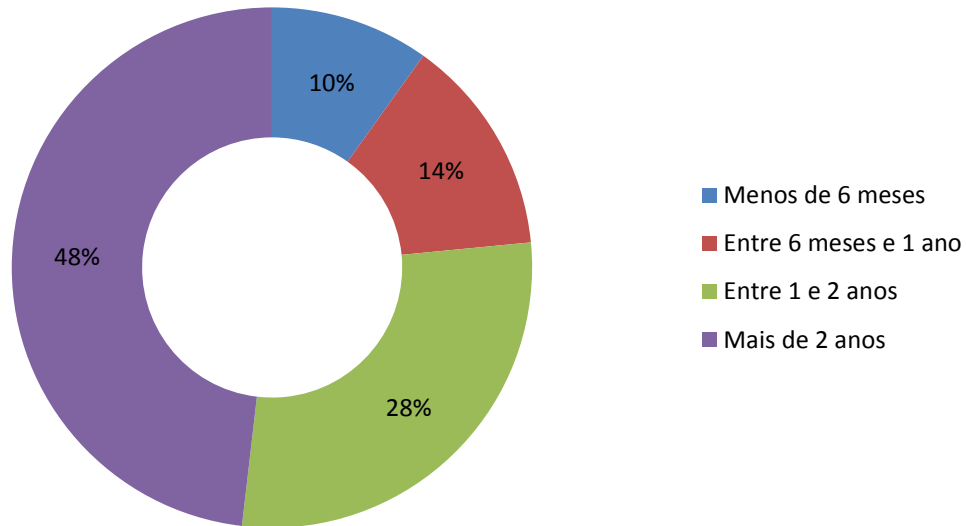


GRÁFICO 5 – Percentual de policiais militares pesquisados por tempo de serviço na CAMG.
Fonte: Pesquisa de campo

Do total de entrevistados, apenas 11% não utilizam o horário de expediente administrativo alternativo da CAMG. Verifica-se que 86% utilizam de forma contínua o horário alternativo.

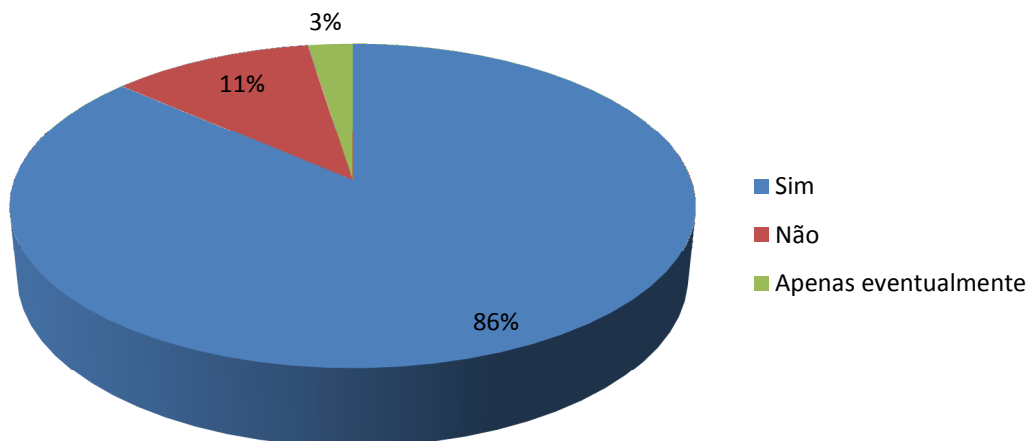


GRÁFICO 6 – Percentual de policiais militares pesquisados que utilizam o horário de expediente administrativo alternativo da CAMG.
Fonte: Pesquisa de campo

5.1.2 Avaliação e relação dos pesquisados com o horário de expediente administrativo praticado na Cidade Administrativa e a qualidade de vida

A partir deste ponto, dá-se início à segunda parte do questionário, onde todos os entrevistados emitiram duas respostas para cada pergunta, que foram baseadas em duas situações distintas:

- a) Experiência do pesquisado antes da CAMG, ou seja, na Unidade anterior ou no local anterior de trabalho, com o horário de expediente administrativo padrão da PMMG. Essas respostas estão representadas pelas colunas azuis e através do termo “antigamente”.
- b) Experiência do pesquisado após sua transferência para a CAMG, com o horário de expediente administrativo praticado atualmente. Essas respostas estão representadas pelas colunas vermelhas e através do termo “atualmente”.

Para atingir o objetivo desta pesquisa, só foram analisadas as respostas dos entrevistados que utilizam, frequentemente ou eventualmente, o horário de expediente alternativo da CAMG.

Na primeira questão foi perguntado aos pesquisados onde eles costumam almoçar nos dias de trabalho. Percebe-se uma mudança considerável no hábito após a mudança para a CAMG.

Logicamente, nessa questão, não só o horário alternativo, mas também a localização da CAMG exerceram influência marcante nessa mudança. Atualmente, 93% dos pesquisados almoçam nas imediações ou no próprio local de trabalho. Antigamente os hábitos eram diversificados.

O GRAF. 7 ilustra essa situação, demonstrando cada uma das respostas divididas pelos períodos antes da CAMG, ou antigamente, e após a transferência para a CAMG, ou atualmente.

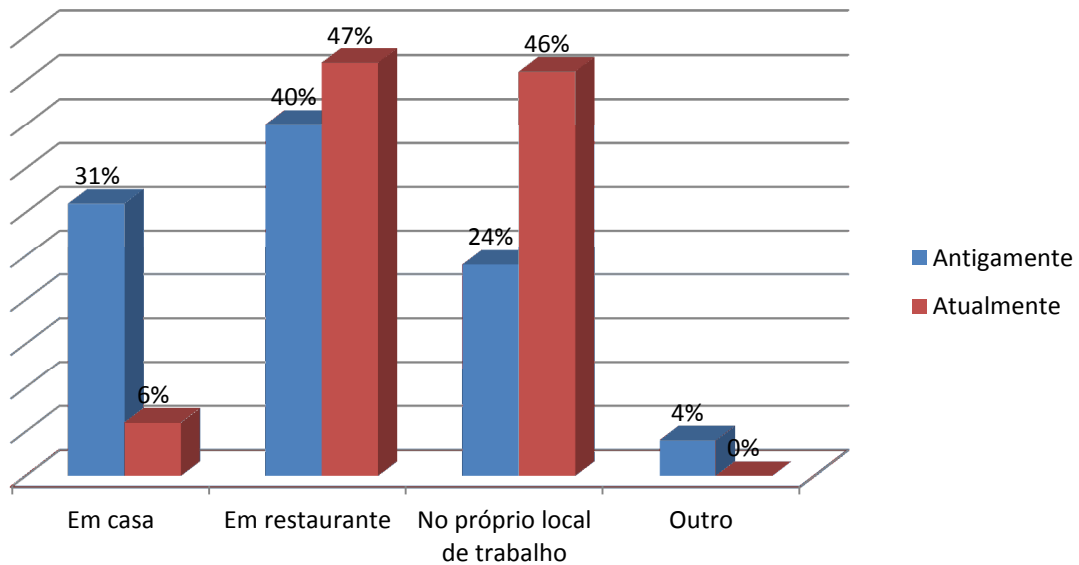


GRÁFICO 7 – Percentual de policiais militares pesquisados por local de almoço.
Fonte: Pesquisa de campo

Na segunda questão, foi verificado o tempo médio gasto dos pesquisados para fazer a refeição/almoço, considerando, inclusive, o tempo gasto com deslocamento e a higiene pessoal.

Como era de se esperar, já que houve uma redução no número de pessoas que almoça em casa, houve também uma redução no tempo gasto com o almoço. Ainda assim, ao se verificar os dados de antigamente, no GRAF. 8, percebe-se que mesmo antes do horário alternativo da CAMG, 82% dos pesquisados já gastavam menos de uma hora para realizar a refeição. Atualmente esse índice subiu para 96%.

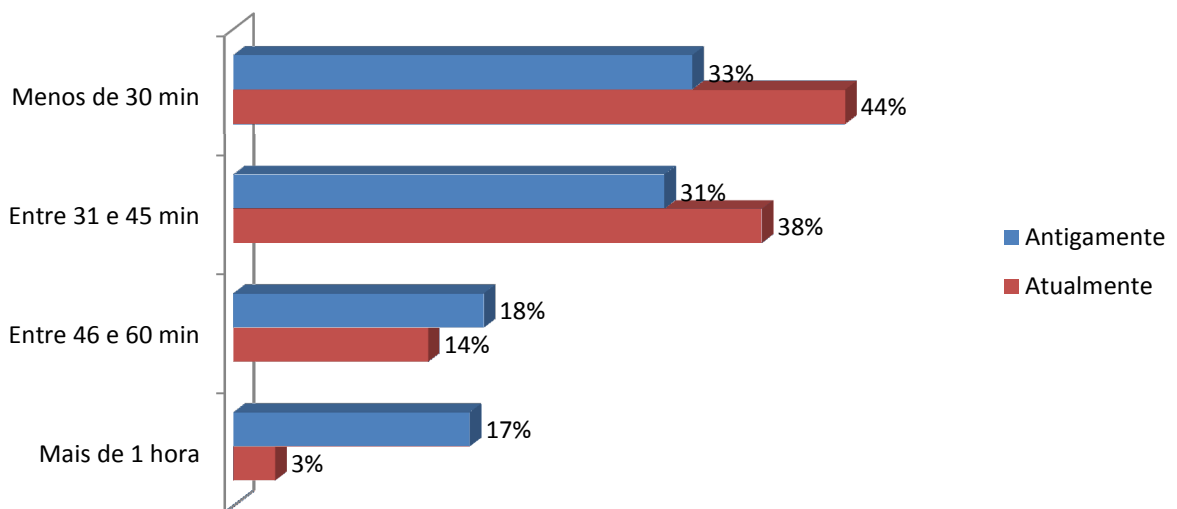


GRÁFICO 8 – Percentual de policiais pesquisados por tempo médio gasto para fazer a refeição.
Fonte: Pesquisa de campo

Na pergunta seguinte, foi questionada a frequência com que os pesquisados utilizam seu horário de almoço para outras atividades pessoais, citando como exemplo: ir ao banco, fazer compras e consultas médicas.

A comparação de antigamente com a atualidade novamente não surpreende, já que é natural que a redução do horário de almoço diminua a possibilidade de realizar outras atividades, além da refeição.

Mas os dados revelam-se curiosos ao se notar que mesmo com o horário antigo, com duas horas de intervalo, 59% dos pesquisados responderam que esse tempo de sobra não era frequentemente utilizado para outras atividades pessoais. E, atualmente, 90% responderam que esse tempo não é utilizado com frequência.

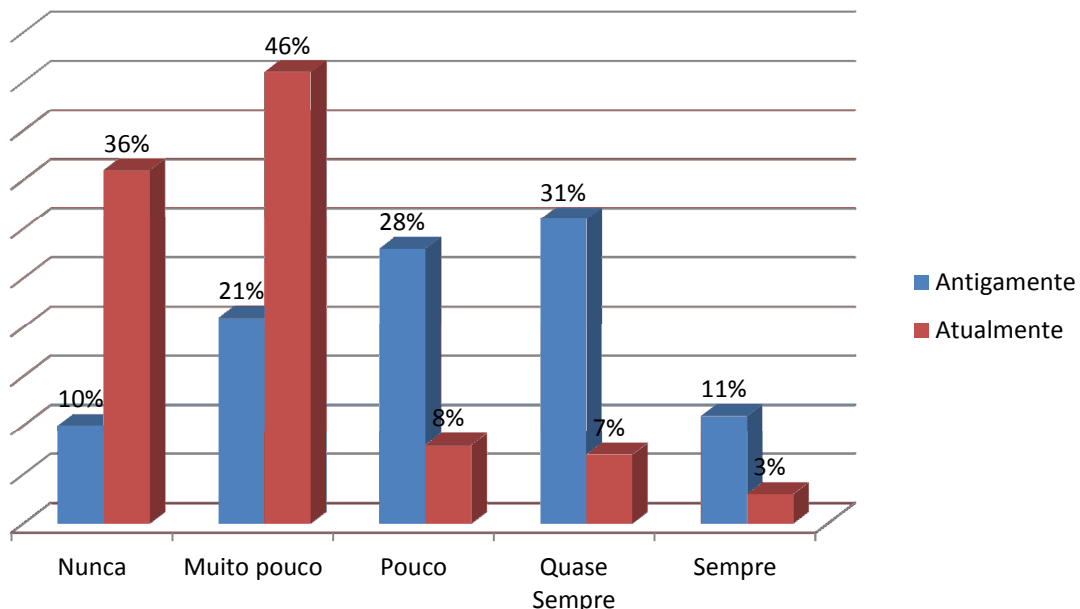


GRÁFICO 9 – Percentual de policiais militares pesquisados por frequência de utilização do horário de almoço para outras atividades pessoais
Fonte: Pesquisa de campo

Apesar de os pesquisados não terem revelado o que é feito com esse tempo de intervalo não utilizado, é comum se ver nas seções de expediente administrativo, no horário de almoço, policiais militares gastando o tempo ocioso navegando na internet ou, ainda, assistindo à televisão nos vestiários.

Em outra pergunta, com o objetivo de avaliar o tempo disponível que o policial militar possui fora do horário de expediente, foi questionado se ele faz ou fez algum curso após o expediente administrativo, considerando-se os últimos cinco anos. Como exemplo foram citados: faculdade, pós-graduação, curso de idiomas e outros semelhantes.

Para os militares que fazem ou fizeram algum curso, foi ainda verificado se havia tempo suficiente para o deslocamento do local de trabalho até o local de estudo.

A variação entre o horário antigo e o atual foi muito pequena. Mas, ainda assim, alguns indícios relevantes merecem ser destacados.

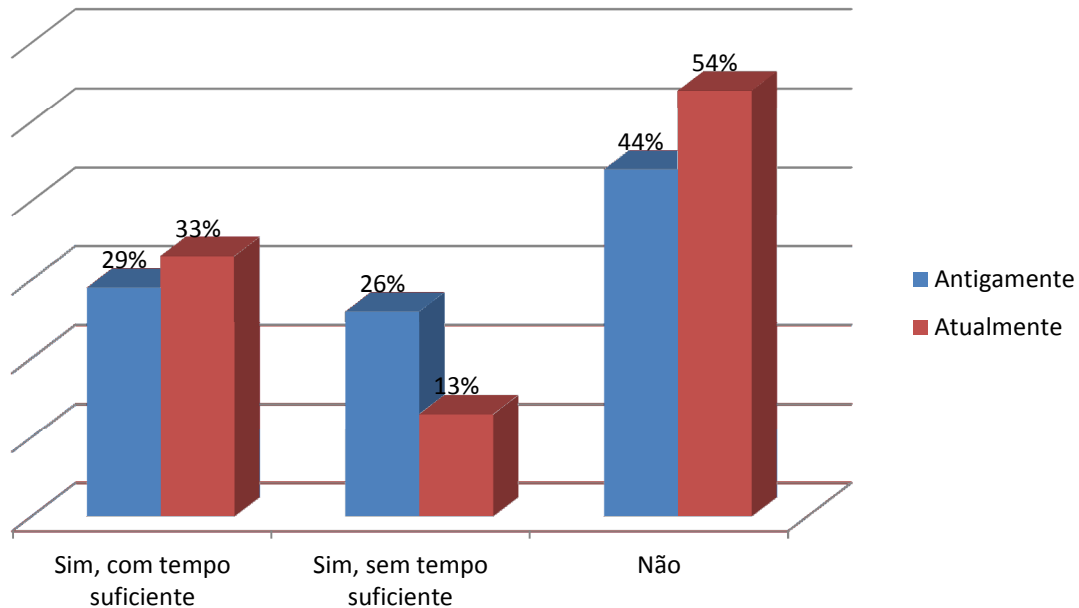


GRÁFICO 10 – Percentual de policiais militares pesquisados que frequentaram ou não algum curso
Fonte: Pesquisa de campo

Considerando apenas os que estudavam, antigamente, 47% deles revelaram dificuldade com o tempo de deslocamento para chegar ao local de estudo. Esse tempo, normalmente, seria de uma hora, já que o expediente tradicional encerra-se às 18h e as aulas, normalmente, iniciam-se às 19h. Nesse período de uma hora, há de se incluir também o tempo para higiene pessoal e troca de roupa, já que os policiais costumam retirar o uniforme e colocar o traje à paisana para estudar.

Já na atualidade, esse problema do tempo de deslocamento para chegar ao local de estudo, naturalmente, foi minimizado. Com o horário de expediente alternativo, esse tempo aumentou para duas horas. Pela pesquisa, somente 28% dos que estudam atualmente têm problemas com o tempo insuficiente de deslocamento. Ainda nessa análise, podemos deduzir que esse número poderia ser ainda menor, já que a CAMG é localizada distante da região central da cidade, onde se situa a maioria das instituições de ensino para adultos.

Ainda com o objetivo de avaliar o tempo disponível que o policial militar possui fora do horário de expediente, foi questionado se ele leva ou busca filhos na escola. Novamente, percebe-se apenas pequenas alterações nos hábitos comparando-se antigamente e atualmente.

Entretanto, considerando apenas os que levam e/ou buscam filhos na escola, houve uma pequena diminuição entre os que só levam ou levam e buscam, e um considerável aumento entre os que só buscam.

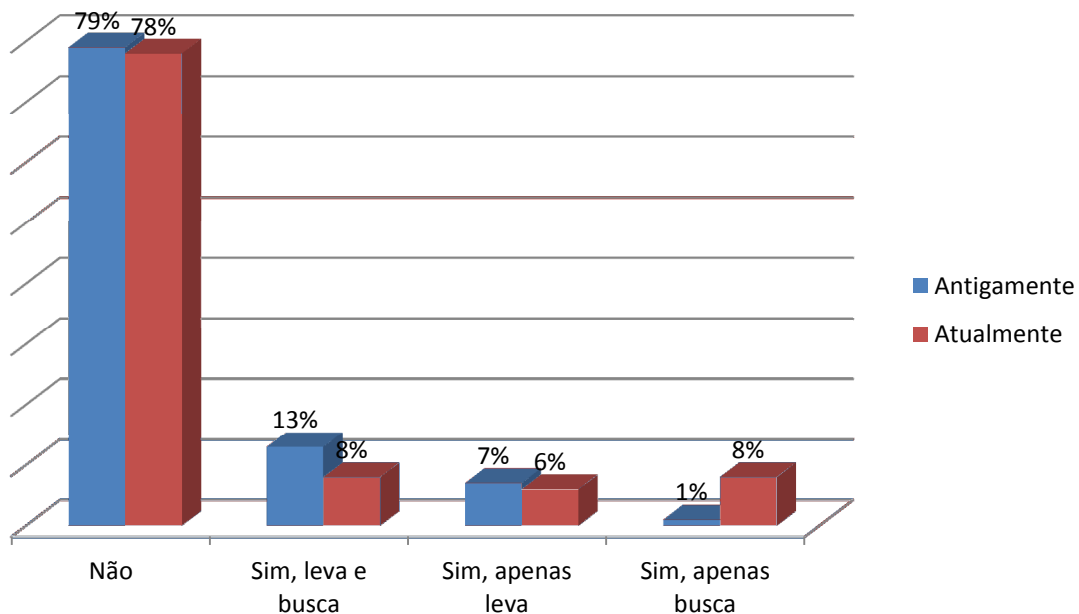


GRÁFICO 11 – Percentual de policiais militares pesquisados que leva ou busca filho(s) na escola
Fonte: Pesquisa de campo

Já que a maioria das crianças estuda no período da tarde, o horário de expediente alternativo justificou uma relevante parcela dessa mudança de hábito. Com menor tempo de almoço, alguns pais deixaram de levar os filhos e, no entanto, com a liberação uma hora mais cedo, passaram a ter a oportunidade de buscar os filhos no caminho do trabalho para casa. Ressalta-se que o horário de início das escolas no turno da tarde é, normalmente, às 13h00min. E a saída às 17h30min, com tolerância aproximada de trinta minutos para que os pais retirem seus filhos.

Algumas questões a respeito do deslocamento para o trabalho foram apresentadas aos respondentes. Sobre o meio de transporte utilizado com mais frequência,

houve um aumento relevante no uso do carro próprio, conforme é apresentado no GRAF. 12.

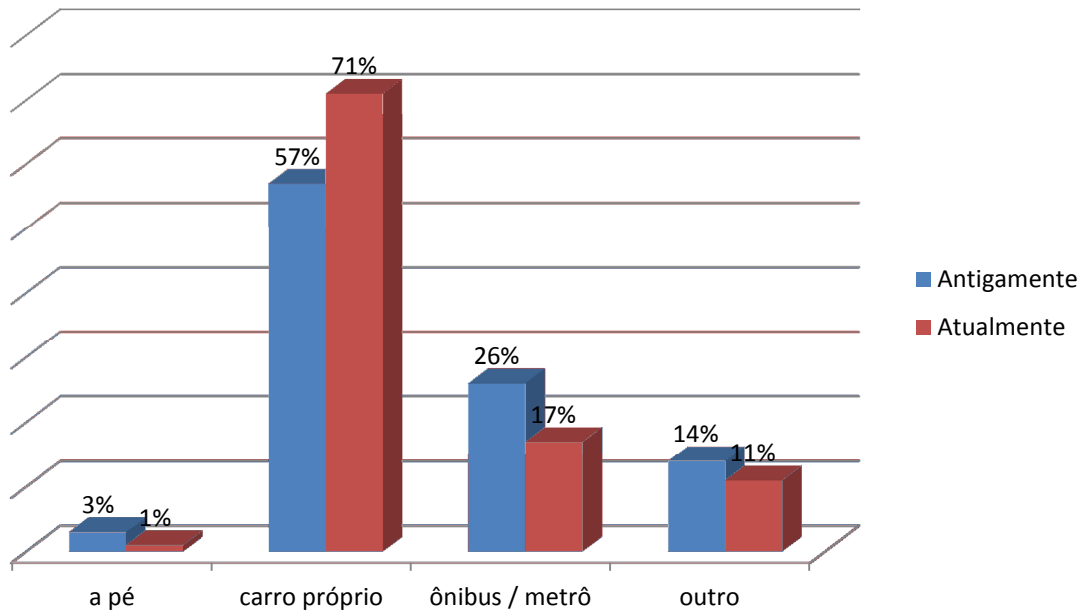


GRÁFICO 12 – Percentual de policiais militares pesquisados por meio de transporte utilizado para deslocamento ao local de trabalho

Fonte: Pesquisa de campo

É provável que a localização da CAMG também tenha sido a causa principal dessa mudança de comportamento na utilização do meio de transporte.

Foram interrogados, também, sobre a distância aproximada entre a residência e o local de trabalho. Neste ponto, uma curiosidade: o número de policiais militares pesquisados que residem a mais de dez quilômetros de distância do local de trabalho não teve variação entre antigamente e atualmente.

A diferença maior ficou por conta das distâncias menores. Muitos dos que residiam a menos de três quilômetros do local de trabalho, passaram a residir entre quatro e dez quilômetros. Uma diferença natural, considerando que a CAMG está localizada em uma zona específica da cidade, relativamente distante da região central. O GRAF. 13 ilustra todas essas alterações citadas.

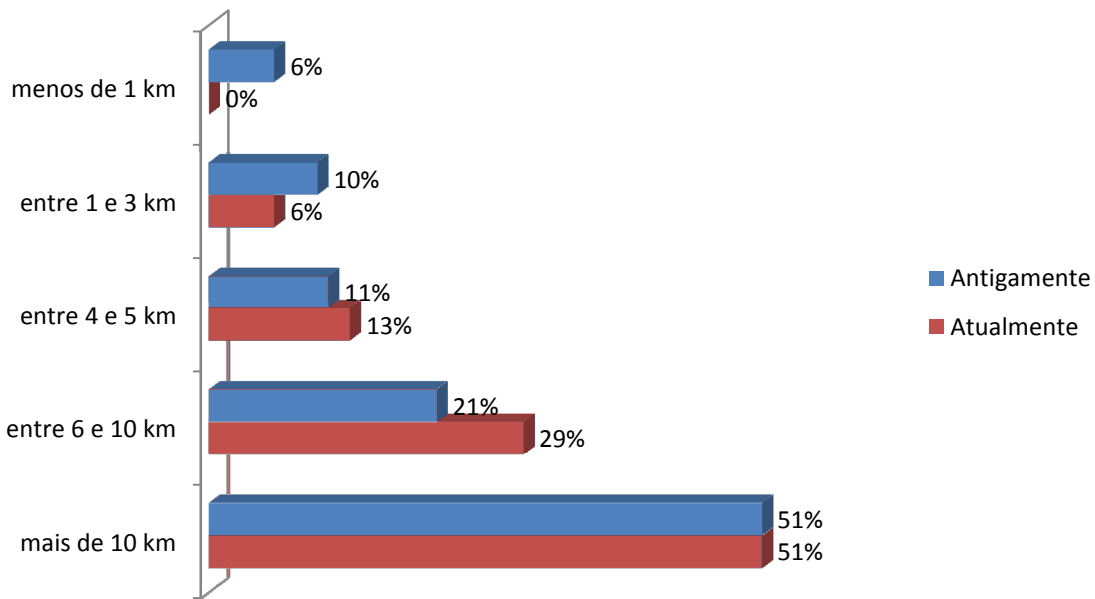


GRÁFICO 13 – Percentual de policiais militares pesquisados por distância aproximada entre a casa e o local de trabalho
Fonte: Pesquisa de campo

O tempo médio de deslocamento entre a casa e o trabalho, na ida, pela manhã, sofreu alterações significativas, possivelmente pela localização da CAMG e, conseqüentemente, a possibilidade de evitar a região central da capital, deslocando-se em contra fluxo do pico de trânsito.

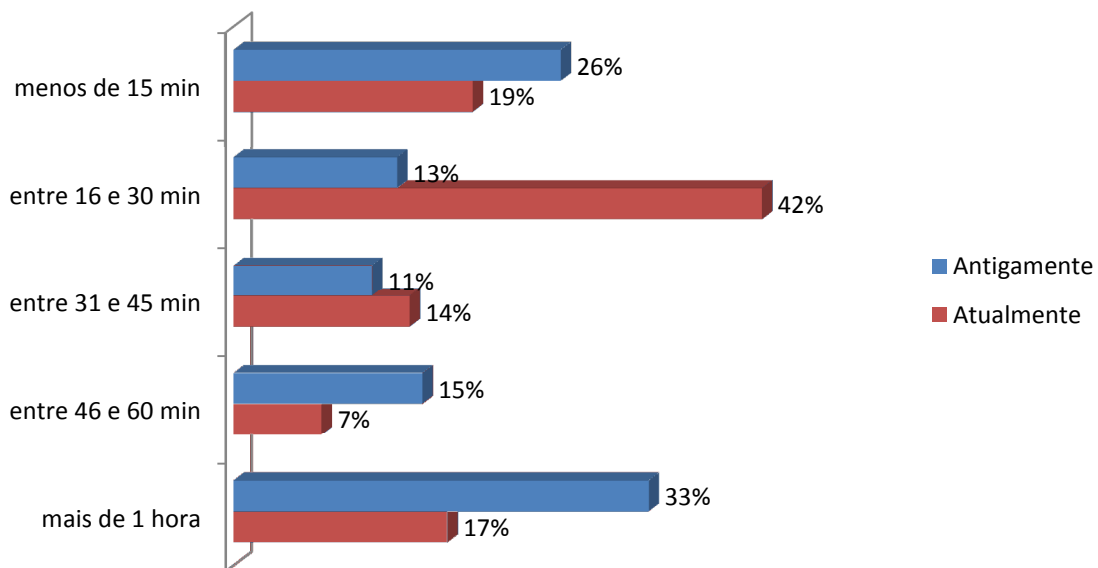


GRÁFICO 14 – Percentual de policiais militares pesquisados por tempo médio gasto com o deslocamento entre a casa e o trabalho, na ida
Fonte: Pesquisa de campo

No mesmo sentido, o tempo médio de deslocamento entre o trabalho e a residência (ou o próximo destino), na volta, no período da tarde ou noite, também sofreu alterações significativas. Entretanto, aqui pode-se também creditar o horário alternativo como fator que influencia nessas mudanças.

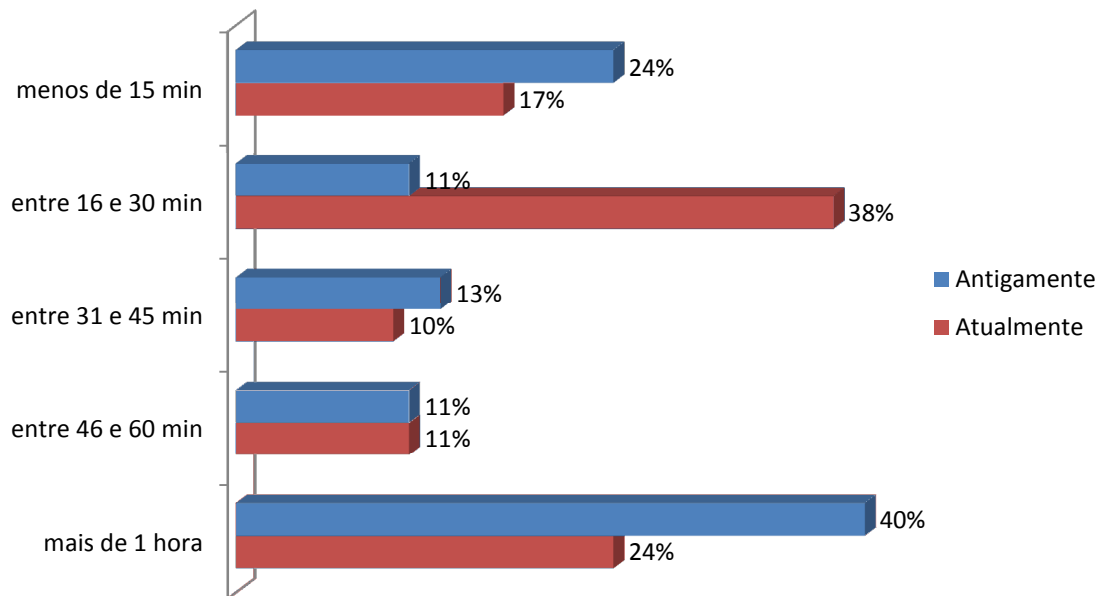


GRÁFICO 15 – Percentual de policiais militares pesquisados por tempo médio gasto com o deslocamento entre o trabalho e a casa, na volta.

Fonte: Pesquisa de campo

O horário de término de expediente administrativo às 17h, uma hora mais cedo que o horário tradicional, possibilita evitar o horário de convergência entre a saída da maioria dos trabalhadores e estudantes. Entre 17h30min e 18h ocorre o horário de encerramento de escolas e fechamento de grande parte dos estabelecimentos comerciais. Em consequência, o horário de maior fluxo de trânsito nas grandes cidades ocorre entre 18 e 19h30min.

No GRAF. 15, fica claro que a maior parcela dos pesquisados diminuiu o tempo de deslocamento após o término do expediente de mais de uma hora para até trinta minutos.

Mesmo tendo conhecimento de que a localização da CAMG é um ponto relevante para essas alterações, não há como deixar de destacar a influência do horário alternativo nesse menor tempo de deslocamento.

Aliado a esses fatores, o tempo livre do policial militar também foi discutido e os pesquisados informaram também qual é o grau de satisfação com o horário de expediente administrativo praticado em relação ao tempo disponível para a família e atividades do cotidiano no lar, citando como exemplo: fazer compras, cuidar da casa e cuidar dos filhos.

Nesse ponto, mais uma vez o horário de expediente administrativo alternativo revelou-se como positivo na qualidade de vida. O percentual de insatisfeitos ou muito insatisfeitos diminuiu para 29%. Paralelamente, o percentual de satisfeitos e muito satisfeitos aumentou consideravelmente, de 46% antigamente para 71% atualmente.

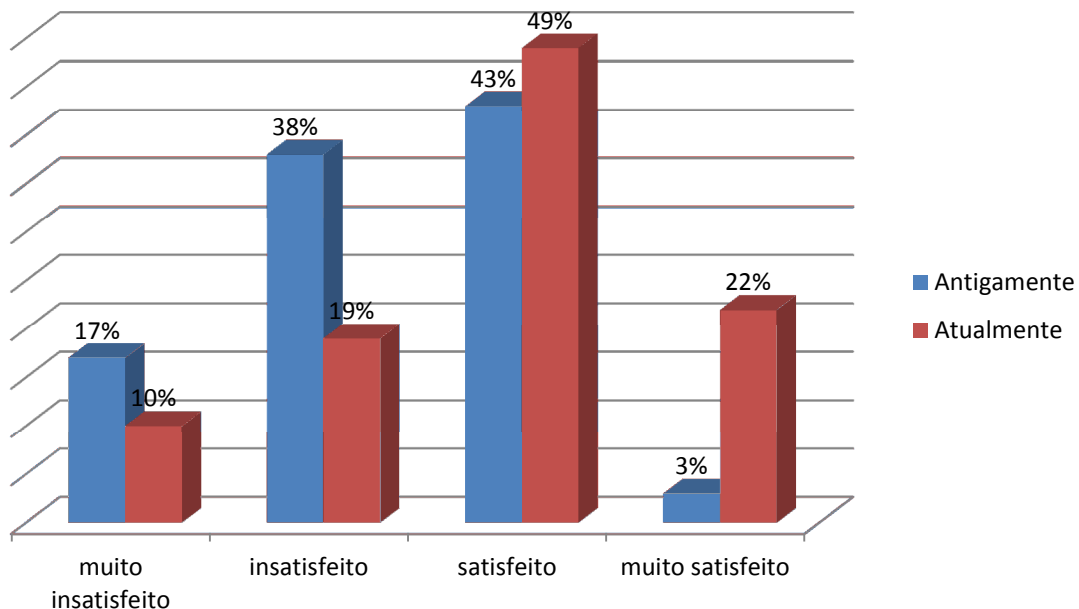


GRÁFICO 16 – Percentual de policiais militares pesquisados por sensação de satisfação com o horário de expediente e tempo disponível para a família e atividades do cotidiano no lar.

Fonte: Pesquisa de campo

Sendo mais um ponto relevante para esta análise, a satisfação do policial militar com o horário de expediente se dá pelo maior tempo disponível para a família e para realizar suas atividades cotidianas. Se juntarmos essa informação com os dados referentes ao tempo de deslocamento entre o trabalho e a residência, vamos verificar que com o horário tradicional, a maioria dos pesquisados chegava à sua residência por volta de 19h, considerando tempo médio de deslocamento de uma hora. Com o horário alternativo, com tempo médio de deslocamento de trinta minutos, a maioria deles chega à sua casa por volta de 17h30min. Em outras palavras, o horário alternativo proporcionou um período de uma

hora e meia a mais com a família. Não é por acaso que o índice de satisfação aumentou consideravelmente.

Para corroborar esse raciocínio, faz-se a análise de outra pergunta, onde os pesquisados informam a relação do horário de expediente administrativo com a disponibilidade de tempo livre, durante a semana, para realizar atividades de lazer e recreação. Como exemplo, foram sugeridos: esportes, academia de ginástica e assistir a filmes com a família.

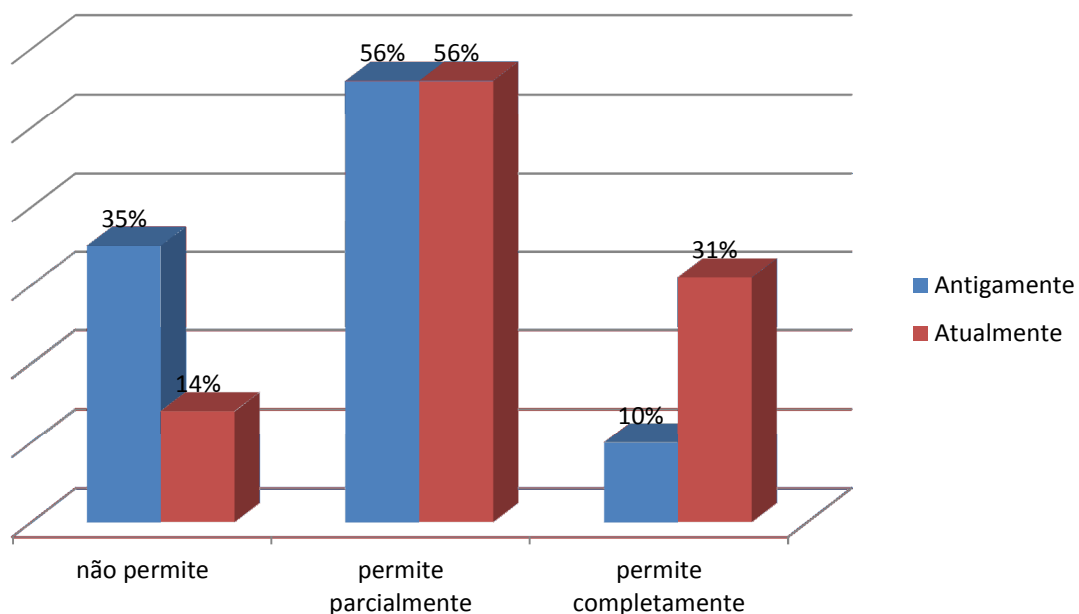


GRÁFICO 17 – Percentual de policiais militares pesquisados por disponibilidade de tempo livre para realizar atividades de lazer e recreação, durante a semana.

Fonte: Pesquisa de campo

Novamente, os reflexos do horário de expediente alternativo são visíveis na qualidade de vida do policial militar. O índice daqueles que não conseguiam disponibilidade de tempo para realizar essas atividades diminuiu de 35% para 14%.

Paralelamente, o índice de policiais militares que consideram que o horário de expediente administrativo permite realizar atividades de lazer e recreação aumentou de 66% para 87%. E ainda houve um aumento considerável entre aqueles que consideram que o tempo disponível permite completamente a realização dessas atividades, passando de 10% para 31%.

Em nova pergunta, os pesquisados informaram se o horário de expediente administrativo praticado lhes permitia realizar cursos durante a semana, com bom aproveitamento e frequência. Foram citados como exemplo os cursos de graduação, pós-graduação e cursos de idiomas.

Na mesma lógica, os respondentes demonstraram que o horário alternativo trouxe benefícios para a realização de cursos. O percentual de policiais que considerava que a situação antiga não permitia a realização dos cursos diminuiu de 21% para 6% na situação atual. Além disso, o percentual dos que consideravam que a situação antiga permitia completamente a realização de cursos subiu de 15% para 38% na situação atual, conforme demonstra o GRAF. 18.

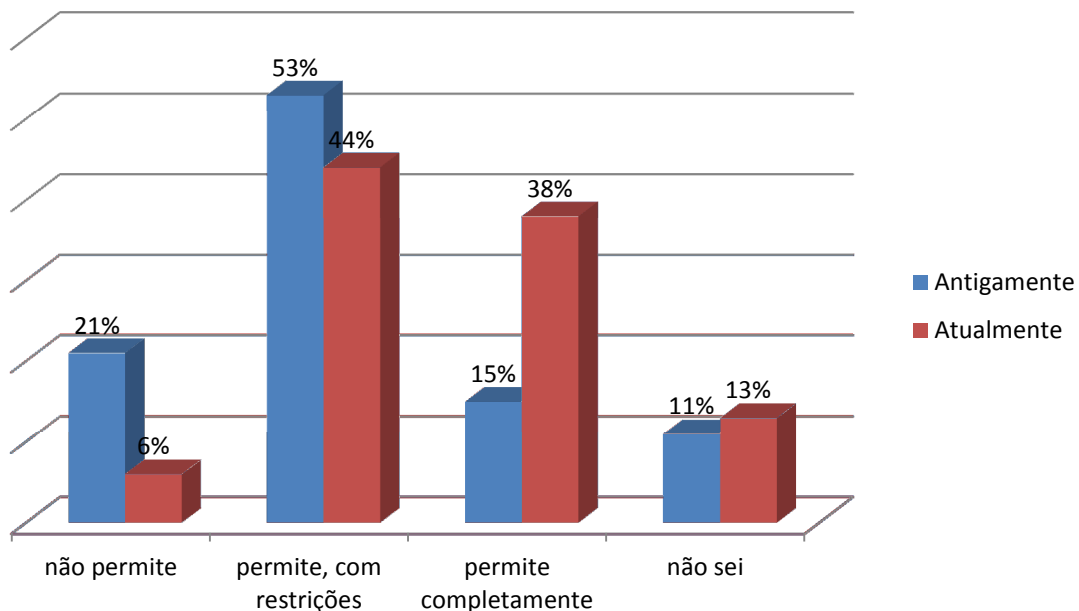


GRÁFICO 18 – Percentual de policiais militares pesquisados por possibilidade de realizar cursos, durante a semana, com bom aproveitamento e frequência.

Fonte: Pesquisa de campo

Na sequência, foram realizadas outras cinco perguntas que têm o propósito exclusivo de avaliar alguns domínios da qualidade de vida, dentro do contexto desta pesquisa. Na mesma metodologia, os respondentes tiveram que fazer a comparação com o período antigo e o atual, ou seja, antes e depois de sua transferência para a CAMG.

Dentro do domínio da segurança física e proteção, os policiais militares pesquisados foram questionados sobre o quão seguros e protegidos se sentem em sua vida, considerando os seus deslocamentos para ir ao trabalho e voltar.

Houve uma pequena, mas significativa mudança na percepção desse item, sendo que o percentual dos que se sentem pouco seguros caiu de 28% para 15%. Por outro lado, o percentual dos que se sentem muito seguros subiu de 17% para 32%. As demais respostas não obtiveram uma alteração muito significativa, conforme o GRAF. 19.

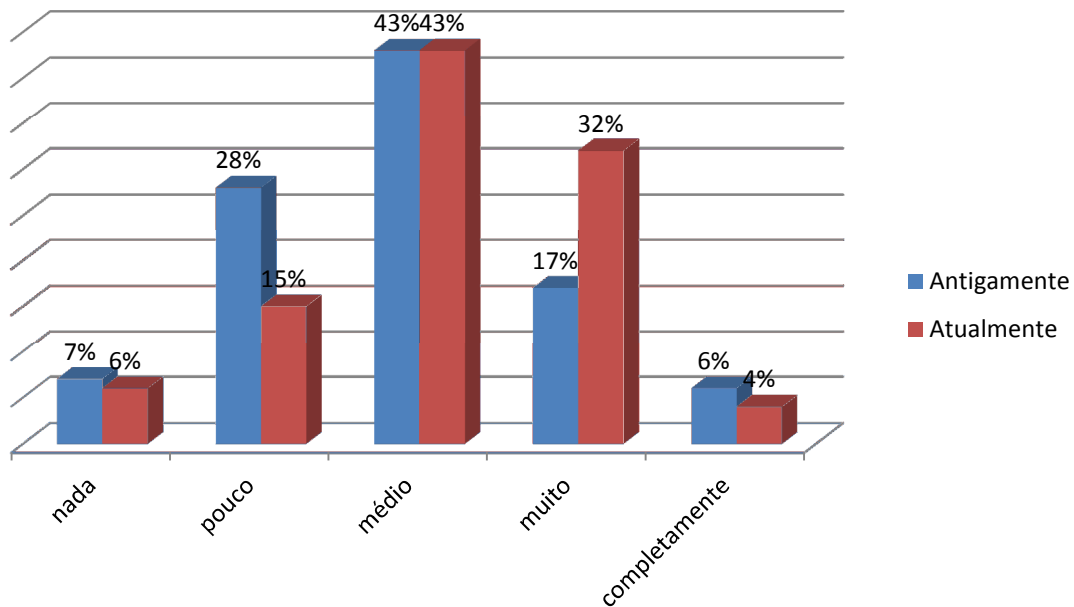


GRÁFICO 19 – Percentual de policiais militares pesquisados por sensação de segurança e proteção nos deslocamentos diários para ir ao trabalho e voltar
Fonte: Pesquisa de campo

Com relação ao domínio dos recursos financeiros, os pesquisados informaram como o horário de expediente administrativo praticado influenciava em seus gastos. Como direcionamento, foram citadas como exemplo algumas situações: possibilidade de carona com cônjuge ou colegas, possibilidade de levar e buscar filhos na escola e pagamento de transporte escolar.

Nesse item, verifica-se que na situação atual houve um reflexo positivo de redução nos gastos financeiros. Por ser um fator muito pessoal, já que cada indivíduo tem suas particularidades, necessidades e gastos, é difícil inferir qualquer fator como responsável por esse reflexo. Considerando que a pergunta foi direta ao questionar sobre a influência exercida pelo horário de expediente administrativo praticado nos gastos financeiros, é prudente apenas analisar a percepção dos respondentes.

Conforme se observa no GRAF. 20, o período atual trouxe um equilíbrio maior entre os que reduzem os gastos, os que aumentam e os que não sofrem influência, com 33,33% para cada. Como aspecto positivo, o número dos que reduzem os gastos cresceu consideravelmente, de 17% no período antigo para 33% no período atual, sem, contudo,

subir o índice dos que tiveram os gastos aumentados, ou seja, a mudança atingiu principalmente os que não sofriam influência, levando-os a reduzir os gastos.

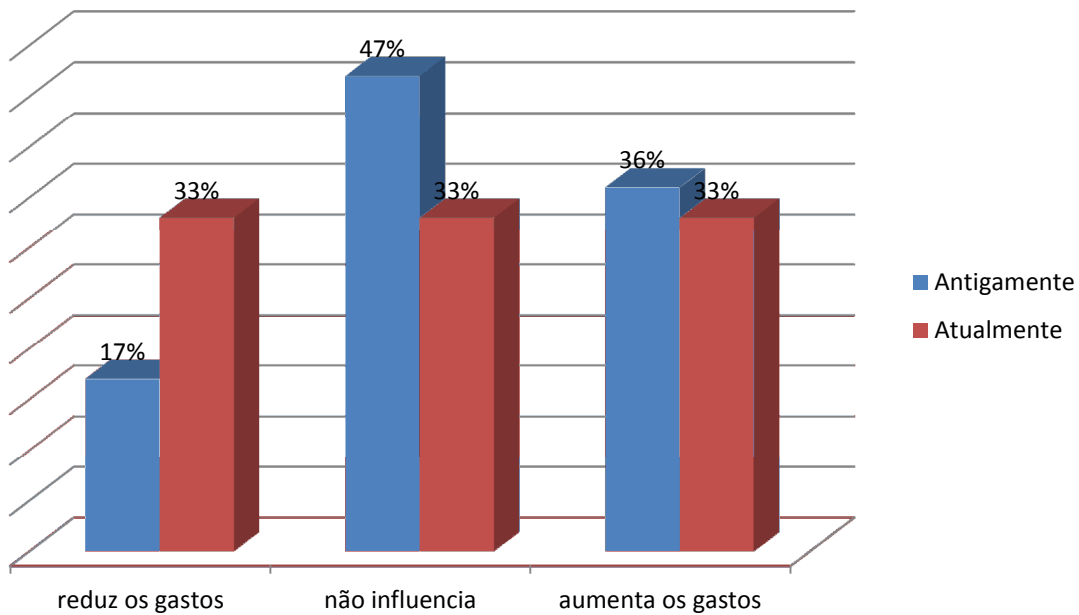


GRÁFICO 20 – Percentual de policiais militares pesquisados por influência do horário de expediente praticado em seus gastos financeiros

Fonte: Pesquisa de campo

Na sequência, o GRAF. 21 trata do domínio dos cuidados de saúde. Os respondentes informaram sobre a influência do horário do expediente administrativo praticado em sua saúde física e mental.

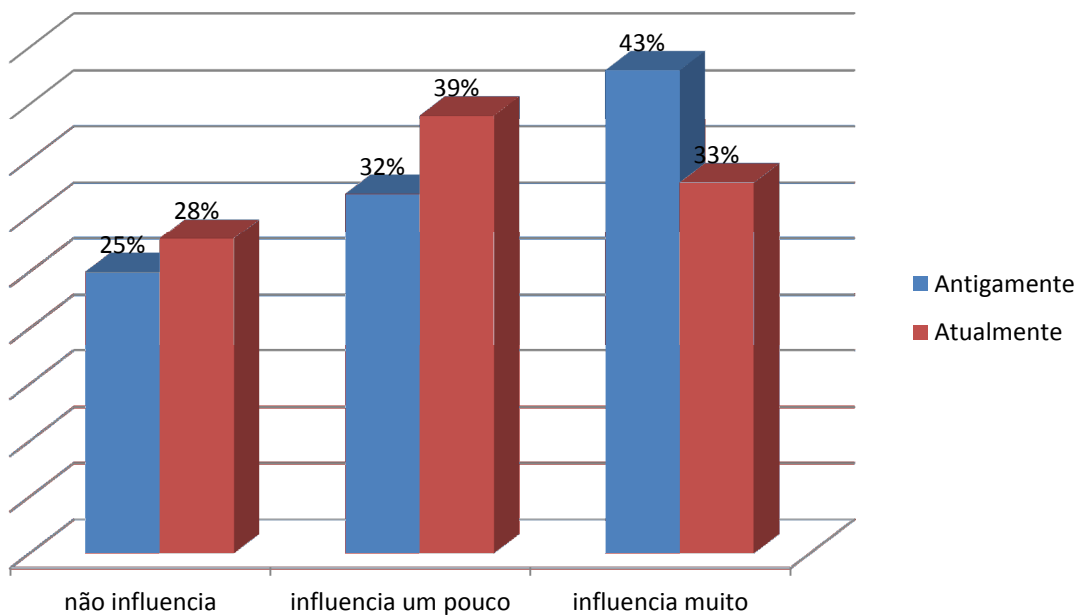


GRÁFICO 21 – Percentual de policiais militares pesquisados por influência do horário de expediente praticado em sua saúde física ou mental

Fonte: Pesquisa de campo

Novamente, houve uma evolução positiva entre a comparação de antigamente com atualmente. Entre os que entendem que o horário de expediente exerce muita influência na saúde física ou mental, houve uma redução de 43% para 33%. Essa diferença foi transferida para os que consideram que influencia um pouco. Em outras palavras, houve uma mudança de percepção para 10% dos pesquisados, que achavam que o horário de expediente administrativo exercia muita influência na saúde física ou mental e, atualmente, entendem que exerce pouca ou nenhuma influência.

A seguir, os pesquisados disseram sobre o quão saudável é o ambiente físico, como nível de ruído, qualidade do ar e trânsito, durante os deslocamentos de ida para o trabalho e volta.

Houve uma variação muito grande, principalmente entre os que avaliam o ambiente físico nos extremos nada saudável e muito saudável. No GRAF. 22, a avaliação atual dos pesquisados é muito positiva e mostra um crescimento de 29% para 62% entre os que consideram o ambiente como saudável ou muito saudável.

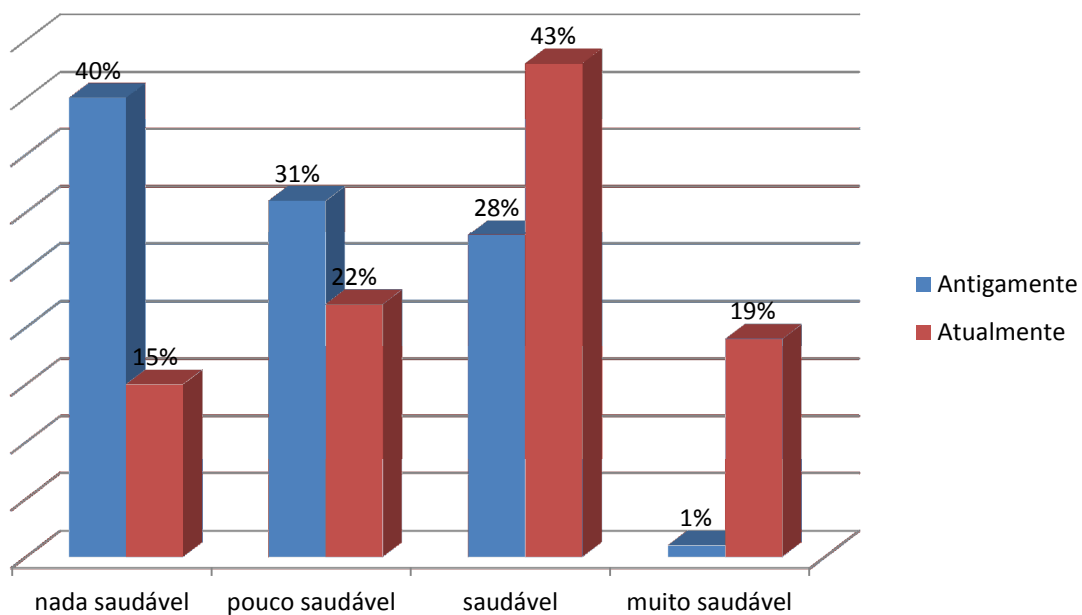


GRÁFICO 22 – Percentual de policiais militares pesquisados por percepção do ambiente físico (ruído, qualidade do ar, trânsito) durante os deslocamentos de ida para o trabalho e volta
Fonte: Pesquisa de campo

Na última pergunta, os policiais militares pesquisados responderam quanto à satisfação com o meio de transporte que utiliza no deslocamento para o trabalho.

O GRAF. 23 também deixa claro que a satisfação com o meio de transporte utilizado atualmente é melhor do que a situação antiga. Dentre os pesquisados, 79% estão satisfeitos ou muito satisfeitos com a situação atual, enquanto a situação antiga tinha um índice de 55%.

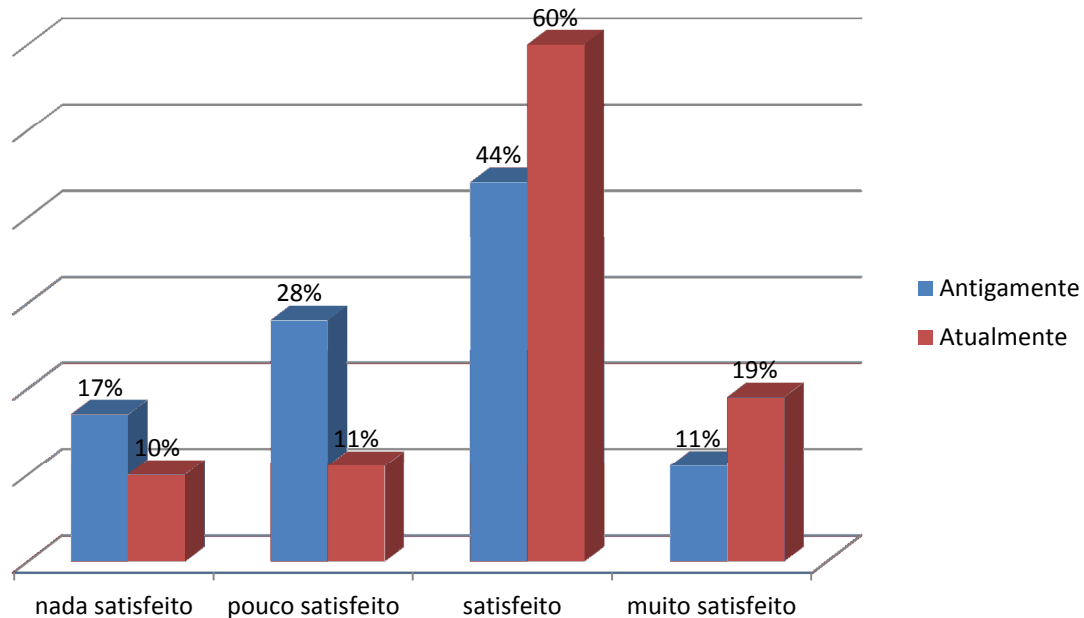


GRÁFICO 23 – Percentual de policiais militares pesquisados por satisfação com o meio de transporte utilizado durante os deslocamentos para o trabalho

Fonte: Pesquisa de campo

No próximo subitem é feita a análise dos dados da pesquisa realizada junto aos gestores de unidades administrativas situadas na CAMG.

5.2 Pesquisa com os gestores

Inicialmente será apresentado o perfil dos gestores pesquisados. Em seguida, a avaliação de algumas questões sobre a influência do horário de expediente alternativo da CAMG sob o ponto de vista do gestor, ou seja, do ponto de vista da administração pública.

Foi aplicado o questionário a dez gestores, todos com funções específicas e trabalhando efetivamente na CAMG, atualmente, conforme perfil descrito a seguir.

5.2.1 Perfil dos gestores

Entre os gestores pesquisados, todos são oficiais superiores da PMMG, sendo que 25% estão no posto de Coronel, 25% no posto de Tenente Coronel e 50% no posto de Major.

Quanto à função que exercem atualmente, 50% estão na função de Comandante, Chefe ou Diretor, 25% na função de Subcomandante, Subchefe ou Subdiretor e 25% estão em outras funções de gestão.

O tempo de serviço e o número de militares sob o comando desses pesquisados na CAMG foi verificado como forma de referendar a experiência destes quanto ao horário alternativo adotado. Do total, 83% já trabalham na CAMG há mais de um ano e 66% possuem mais de 10 policiais militares sob seu comando.

5.2.2 Análise das respostas dos gestores

Inicialmente foi perguntado aos gestores qual a frequência com que seus comandados solicitam chegar mais tarde ou sair mais cedo do expediente administrativo por razões particulares. Como exemplo foram citadas situações como: consultas, cursos, faculdades e assistência à família.

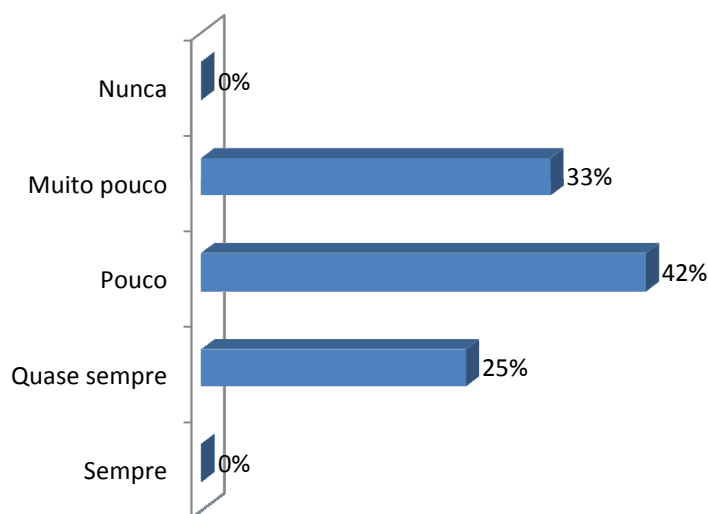


GRÁFICO 24 – Frequência de solicitações dos comandados para chegar mais tarde ou sair mais cedo do expediente administrativo, na visão dos gestores.

Fonte: Pesquisa de campo

Verifica-se no GRAF. 24 que os gestores admitem que existam solicitações dessa natureza por parte de seus comandados. Entretanto, a frequência desses pedidos não é excessiva, já que 75% deles os consideram como pouco ou muito pouco.

Mesmo com uma pequena frequência, na pergunta seguinte a maioria dos gestores considerou que o horário de expediente administrativo alternativo da CAMG foi capaz de reduzir o número dessas solicitações. No GRAF. 25, percebe-se que as opiniões foram bem divididas, mas de uma forma geral, 83% deles admitiram que houve redução dos pedidos.

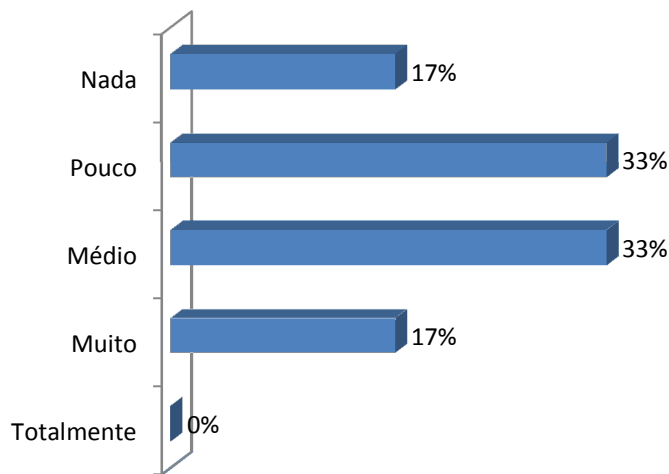


GRÁFICO 25 – Percepção de redução das solicitações dos comandados para chegar mais tarde ou sair mais cedo do expediente administrativo, considerando-se o horário alternativo, na visão dos gestores.

Fonte: Pesquisa de campo

Em seguida, os gestores responderam se o horário de expediente alternativo da CAMG resultou em prejuízo para o serviço por incompatibilidade de horários com outras Unidades PM ou outros órgãos do governo.

Na percepção dos gestores pesquisados não houve ou houve muito pouco prejuízo. Nenhum deles afirmou que houve prejuízos frequentes, conforme está detalhado no GRAF. 26.

Ainda na mesma pergunta, os gestores tiveram espaço para detalhar se houve qualquer outro tipo de prejuízo, contudo, nenhuma observação relativa ao assunto foi abordada nesse tópico.

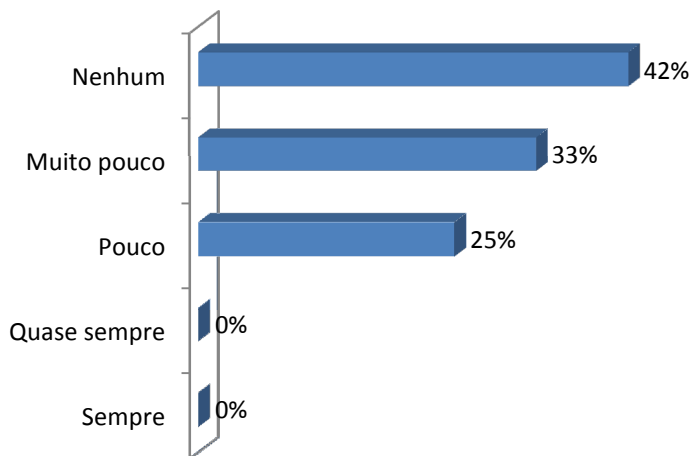


GRÁFICO 26 – Frequência de prejuízo para o serviço causado por incompatibilidade de horários, considerando-se o horário alternativo, na visão dos gestores.

Fonte: Pesquisa de campo

Finalizando o questionário, os gestores foram solicitados a avaliar a possibilidade de adoção do modelo de horário de expediente administrativo alternativo, como na CAMG, para todas as unidades da PMMG.

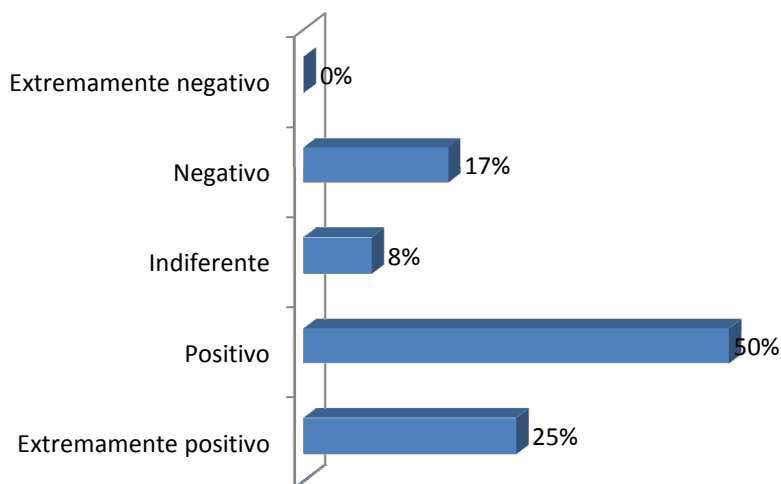


GRÁFICO 27 – Avaliação da adoção do modelo de horário de expediente alternativo para a atividade administrativa para todas as unidades da PMMG.

Fonte: Pesquisa de campo

O resultado dessa avaliação, conforme detalhado no GRAF. 27, foi de 75% dos gestores avaliando como positiva ou extremamente positiva a adoção do horário alternativo.

Ao final do questionário para os gestores, um campo foi aberto para observações ou sugestões – anônimas – para otimizar o horário de expediente administrativo dos militares da PMMG. Eis os comentários:

Em termos de qualidade de vida, ganha-se nos deslocamentos, uma vez que, em cidades maiores evita-se o horário de pico do trânsito e, com "troca" de uma hora de almoço por uma hora a menos à tarde, ganha-se no convívio familiar.

Que houvesse a possibilidade dos militares das demais Unidades terem a opção de cumprir o horário alternativo executado na Cidade Administrativa.

Iniciar mais cedo, 08:00h ou às 07:00h às 16:00h (saindo do horário de maior trânsito).

Acredito que pode variar, de acordo com o Comandante, entre 8h e 18h. O que melhor atenda o militar quanto ao apoio à família (hora de almoço, buscar filhos na escola, cuidar de parentes doentes, estudo, etc). Hoje temos a Intranet PM que nos torna acessível a qualquer momento em qualquer lugar, no que se refere à administração da PM.

Não tenho dúvida de que um expediente administrativo com flexibilidade, a fim de possibilitar uma melhor prestação de serviço, compatibilizando-o à vida pessoal do funcionário, não acarretaria prejuízo ao desenvolvimento das atividades administrativas.

Percebe-se pelas observações dos gestores que uma adequação ou flexibilidade no horário de expediente administrativo seria positiva. É importante ressaltar que se trata de visões, em princípio, impessoais, observando-se o interesse da administração pública.

5.3 Análise da qualidade de vida

Utilizando-se do método de avaliação da qualidade de vida da OMS, através do instrumento nominado *WHOQOL Bref*, citado na seção 2 deste trabalho, foram aferidos, através do instrumento de pesquisa, todas as facetas incluídas no domínio 4: Meio-Ambiente.

Esse domínio inclui as seguintes facetas:

- a) Segurança física e proteção
- b) Ambiente no lar

- c) Recursos financeiros
- d) Cuidados de saúde e sociais
- e) Oportunidades de adquirir novas informações e habilidades
- f) Participação em e oportunidades de recreação e lazer
- g) Ambiente físico
- h) Transporte

O domínio 4, meio-ambiente, foi escolhido como base para a avaliação da qualidade de vida, tendo-se em vista que é o que possui as facetas mais relacionadas ao objeto da pesquisa, o horário de expediente administrativo.

Com base na pesquisa de campo com os executores e na respectiva tabulação e análise dos dados, apresentados na Seção 5.1, faz-se a aferição da média. Cada uma das facetas foi aferida por uma questão específica do questionário.

Em seguida, cada uma das respostas recebeu um valor de um a cinco pontos, sendo um ponto para a resposta menos favorável à qualidade de vida, até cinco pontos para a resposta mais favorável.

Nesse sentido, são apresentadas as TAB. 2 e 3, com a apuração da quantidade de respostas por pontuação. A primeira tabela refere-se à apuração das respostas da situação antiga, antes da CAMG. A segunda tabela refere-se à situação atual, após a transferência para a CAMG.

Em sequência, é utilizada a seguinte fórmula para apurar o indicador de qualidade vida, no domínio meio-ambiente:

$$\frac{(T_1 \times P_1) + (T_2 \times P_2) + (T_3 \times P_3) + (T_4 \times P_4) + (T_5 \times P_5)}{TT}$$

Onde:

T = Total parcial de cada resposta

P = Pontuação ou Peso atribuído a cada resposta

TT = Total geral de todas as respostas

O resultado será fornecido em uma escala de 0 a 5 pontos, onde zero é o nível inaceitável de qualidade de vida e cinco é o nível máximo e ideal.

TABELA 2

Classificação das respostas por facetas e pelas respectivas pontuações (situação antiga)

Facetas do domínio 4: Meio-Ambiente	Questão corresp.	% de respostas por pontuação				
		1	2	3	4	5
Segurança física e proteção	19	7	28	43	17	6
Ambiente no lar	20	17	38	--	43	3
Recursos financeiros	21	36	--	47	--	17
Cuidados de saúde e sociais	22	43	--	32	--	25
Oportunidades de adquirir novas informações e habilidades	23	21	--	53	--	15
Participação em e oportunidades de recreação e lazer	24	35	--	56	--	10
Ambiente físico	25	40	31	--	28	1
Transporte	26	17	28	--	44	11
TOTAIS PARCIAIS	--	216	125	231	132	88

Fonte: Pesquisa de campo

TABELA 3

Classificação das respostas por facetas e pelas respectivas pontuações (situação atual)

Facetas do domínio 4: Meio-Ambiente	Questão corresp.	% de respostas por pontuação				
		1	2	3	4	5
Segurança física e proteção	19	6	15	43	32	4
Ambiente no lar	20	10	19	--	49	22
Recursos financeiros	21	33	--	33	--	33
Cuidados de saúde e sociais	22	33	--	39	--	28
Oportunidades de adquirir novas informações e habilidades	23	6	--	44	--	38
Participação em e oportunidades de recreação e lazer	24	14	--	56	--	31
Ambiente físico	25	15	22	--	43	19
Transporte	26	10	11	--	60	19
TOTAIS PARCIAIS	--	127	67	215	184	194

Fonte: Pesquisa de campo

Aplicando-se a fórmula já citada, obter-se-ão os seguintes resultados:

- a) Indicador de qualidade de vida da situação ANTIGA: 2,69 pontos
- b) Indicador de qualidade de vida da situação ATUAL: 3,32 pontos

Como já havia sido revelado pela análise detalhada de cada uma das questões do instrumento de pesquisa, percebe-se por esse indicador geral que houve uma melhora significativa na qualidade de vida dos policiais militares lotados na CAMG.

Tendo-se em vista que o enfoque de todo o instrumento de pesquisa foi relacionado ao horário de expediente administrativo, verifica-se que esse horário alternativo influenciou diretamente na melhora da qualidade de vida desses policiais.

Após a análise e interpretação dos dados, serão apresentadas a seguir as considerações finais relativas ao trabalho.

6 CONCLUSÃO

Ao concluir o presente trabalho, pelas análises efetivadas e, considerado o objetivo inicialmente proposto, que envolveu a análise e mensuração dos principais aspectos e fatores relativos ao horário de expediente administrativo que impactam na qualidade de vida dos policiais militares lotados na CAMG, verifica-se que os objetivos foram cumpridos.

No que se refere aos aspectos positivos do horário de expediente adotado na CAMG, conclui-se que, na situação atual, o tempo de deslocamento foi reduzido em relação à situação anterior, mesmo considerando-se a distância de deslocamento até a CAMG, que fica em uma região distante da área central da cidade. Esse fato pode sinalizar que a saída antecipada em relação ao horário de pico evita que esses militares enfrentem o congestionamento viário.

Assim, as distâncias entre residência e local de trabalho aumentaram, mas o tempo de deslocamento diminuiu. O tempo de deslocamento da volta do trabalho, no período da tarde ou noite sofreu alterações significativas. Enquanto a maioria gastava antigamente mais de uma hora de deslocamento, atualmente a maioria gasta até trinta minutos. Com a saída uma hora mais cedo e o tempo médio de deslocamento reduzido, ficou evidenciado que o tempo livre dos policiais militares após o expediente aumentou em cerca de uma hora e meia.

Outro aspecto que merece destaque é que quase todos os pesquisados almoçam nas imediações do próprio local de trabalho e gastam menos de uma hora para realizar o almoço, incluindo o deslocamento e a higiene pessoal. Antes de trabalharem na CAMG, a grande maioria já gastava, da mesma forma, menos de uma hora para realizar a mesma atividade.

Quanto à satisfação do policial em relação ao horário de expediente e o tempo livre disponível para a família e atividades do cotidiano no lar, confirmou-se efeitos positivos. O percentual de satisfação subiu consideravelmente. No mesmo sentido, as questões referentes ao tempo livre para realizar atividades de lazer e recreação e para realizar cursos após o expediente também demonstraram que o horário alternativo propiciou uma melhora significativa.

Não foram observados na pesquisa resultados significativos de prejuízos ou dificuldades que resultam de uma percepção negativa do horário de expediente alternativo praticado atualmente na CAMG

Paralelamente, como forma de avaliar a visão da administração pública, alguns gestores da PMMG, também atuantes nas unidades na CAMG, foram questionados em outro instrumento de coleta de dados e 80% deles consideraram que o horário alternativo não trouxe nenhum ou trouxe muito pouco prejuízo para o serviço, considerando-se uma suposta incompatibilidade de horários com outros órgãos e unidades. E nenhum deles considerou que existisse qualquer outro tipo de prejuízo.

Ao serem questionados sobre a adoção do modelo de horário alternativo da CAMG para todas as Unidades administrativas da PMMG, quase todos eles consideraram que seria positivo ou extremamente positivo.

Dentre os comentários dos gestores, destacaram-se as sugestões de horário mais flexível, com possibilidade de cada funcionário se adequar às regras estabelecidas, de acordo com suas demandas pessoais.

As percepções dos gestores respondentes da pesquisa demonstram que não existem problemas de grande relevância ou impactos negativos para o serviço em virtude do horário de expediente alternativo adotado pelos policiais militares na Cidade Administrativa.

Evidencia-se que esse horário de expediente alternativo praticado na CAMG trouxe muitas alterações na rotina da vida de seus funcionários. Por se tratarem de situações individualizadas, o trabalho de coleta de dados buscou verificar se os impactos causados por essas alterações foram, em geral, relevantes e se os efeitos foram positivos ou negativos para a qualidade de vida.

Para essa verificação sobre a qualidade de vida, a contribuição do instrumento metodológico da OMS, o *Whoqol-Bref*, ofereceu uma possibilidade de mensurá-la por meio da divisão de alguns indicadores em uma lista de domínios e facetas. A partir daí, foi possível identificar vários indicadores relacionados ao objeto de estudo em um dos domínios listados. O domínio “meio ambiente” apresentou facetas que dizem respeito a indicadores de qualidade de vida bem voltados para o objeto de estudo.

Todas as facetas pesquisadas demonstraram evolução positiva após a utilização do horário alternativo. Na análise da mensuração da qualidade de vida, restou apurado que os indicadores aumentaram consideravelmente, de forma positiva. Em uma escala de 0 a 5 pontos, onde zero é o nível inaceitável e cinco é o nível máximo e ideal de qualidade de vida, os indicadores saltaram de 2,69 para 3,32 pontos, revelando uma melhora significativa.

Conclui-se, finalmente, que o horário de expediente administrativo alternativo, praticado nas unidades da PMMG localizadas na CAMG, trouxe reflexos positivos e aumentou o nível da qualidade de vida dos policiais militares.

Como um trabalho de cunho acadêmico, mas aplicado a um cenário específico, a presente pesquisa traz conclusões e também permite reflexões que possibilitam sugestões em relação aos seguintes aspectos:

a) Gestão dos Serviços Administrativos:

Os serviços administrativos desenvolvidos no âmbito da PMMG subsidiam a atividade fim e, portanto, oferecem os recursos e insumos destinados ao cumprimento da missão institucional no que se refere à segurança pública. Sua abrangência contempla os níveis estratégico, tático e operacional. Na CAMG concentram-se quase todas as unidades de nível tático e estratégico da atividade administrativa de toda a PMMG. A natureza de suas funções caracteriza-se como fundamental para atividades operacionais, mas não requer sua permanência ininterrupta no local de trabalho. Com um horário de expediente fixo, é possível realizar todas as atividades de forma suficiente e completa, para garantir o bom funcionamento da organização.

A pesquisa revelou que a existência de um horário de expediente que propicia melhora de qualidade de vida, não traz prejuízos aos resultados da execução do serviço administrativo prestado. Os principais indicadores e conclusões desta pesquisa permitem que se apresente, como sugestão, a proposição de estudos que avaliem a viabilidade da aplicação de um horário de expediente flexível no âmbito da atividade administrativa. Sugere-se que, nessa proposta, haveria um horário global onde a jornada de trabalho seria cumprida, conforme já previsto na legislação vigente. Dentro desse horário global, prever-se-ia um horário núcleo, onde todos os policiais militares em questão estariam presentes. A partir dessas

definições, o policial militar cumpriria sua jornada de oito horas diárias, podendo chegar mais cedo ou sair mais tarde, mas, estando sempre presente no horário núcleo. A título de exemplo, o horário global poderia ser de 8h00min as 18h00min e o horário núcleo de 9h00min as 17h00min.

b) Gestão de Pessoas e Qualidade Vida:

O ser humano é a essência da organização. Uma organização militar, que possui sua missão voltada para a garantia da segurança pública possui em seu foco de atenção o ser humano. A qualidade de vida da sociedade, que envolve a garantia de seus direitos fundamentais, pode ter a contribuição do trabalho do policial militar. E, também ele, requer essa mesma qualidade de vida. Na sociedade e no próprio trabalho, a atuação de gestão de pessoas volta-se para o trabalhador. Desse modo, a pesquisa demonstrada neste estudo oferece contribuições no âmbito da gestão de pessoas, no sentido que aplica uma metodologia com o foco para a qualidade de vida e possibilita obter resultados que evidenciam a necessidade de constante valorização do bem-estar das pessoas em seu ambiente trabalho e pelo que ele propicia. A adoção de um horário de expediente representa uma necessidade institucional de se regulamentar as normas de funcionamento dentro da organização. Essa prática é fundamental; contudo, deve-se cuidar para não provocar efeitos que desarmonizem as relações sociais, familiares e pessoais do ser humano. A gestão de pessoas deve integrar-se aos objetivos institucionais, mas, ao mesmo tempo, resguardar as condições de trabalho que promovam a satisfação do trabalhador e sua qualidade de vida, de forma que cada policial tenha possibilidades de se adequar, conforme as necessidades individuais e de sua família, como ocorre na aplicação da proposta do horário núcleo. Essa iniciativa elevaria o clima organizacional e traria, como consequência, maior envolvimento e identidade com a organização.

O trabalho desenvolvido resultou de uma proposta metodológica ainda não aplicada, que retratou sob um olhar específico, aspectos do funcionamento administrativo da PMMG. Como resultado dessa pesquisa, verificam-se novas possibilidades de estudos. De fato, a questão ainda poderá ser mais bem compreendida se outros estudos completarem a análise buscada neste trabalho, tal como uma coleta de dados mais ampla, envolvendo os policiais militares de outras cidades de grande e médio porte no Estado de Minas Gerais.

REFERÊNCIAS

BOM SUCESSO, E. de P. **Trabalho e Qualidade de Vida**. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora e Dunya Editora, 1998.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de Pessoas: Modelo, processos, tendências e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2009. 210 p.

FERNANDES, Eda. **Qualidade de Vida no Trabalho: como medir para melhorar**. Salvador: Casa da Qualidade Editora Ltda. 1996.

FLECK, Marcelo Pio de Almeida, et.al. **Aplicação da versão em português do instrumento abreviado de avaliação de qualidade de vida (WHOQOL-Bref)**. Revista de Saúde Pública. v.2 n.34; p. 178-183; São Paulo: 2000. Disponível em <<http://www.scielo.br/pdf/rsp/v34n2/1954.pdf>> Acesso em 21 jan. 2013.

FLECK, Marcelo Pio de Almeida, et.al. **Desenvolvimento da versão em português do instrumento de avaliação de qualidade de vida da OMS (WHOQOL-100)**. Revista Brasileira de Psiquiatria. v.1 n.21; p. 19-28; 1999. Disponível em <<http://www.scielo.br/pdf/rbp/v21n1/v21n1a06.pdf>> Acesso em 21 jan. 2013.

FRANÇA, A. C. Limongi. **Qualidade de vida no trabalho: conceitos, abordagens, inovações e desafios nas empresas brasileiras**. Revista Brasileira de Medicina Psicossomática. Rio de Janeiro, vol.1, nº2, p. 79-83, abr./mai./jun.1997.

FRANÇA, Júnia Lessa; VASCONCELLOS, Ana Cristina de. **Manual para normalização de publicações técnico-científicas**. 8.ed. Belo Horizonte: Editora UFMG, 2007.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5.ed. Ed. Atlas: São Paulo, 2010.

HERCULANO, Selene; PORTO, Marcelo F. de Souza; FREITAS, Carlos Machado de. **Qualidade de vida & riscos ambientais**. Editora da Universidade Federal Fluminense. Rio de Janeiro: 2000. 334p.

HISTÓRIA. **Organização Internacional do Trabalho**. Editorial. Disponível em <<http://www.oit.org.br/content/história>> Acesso em 19 jan. 2013.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Maria de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 7.ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MINAS GERAIS. Constituição (1989). **Constituição do Estado de Minas Gerais**. 14.ed. Belo Horizonte, 2012a. Disponível em <<http://www.almg.gov.br/opencms/export/sites/default/consulte/legislacao/Downloads/pdfs/ConstituicaoEstadual.pdf>> Acesso em 24 jan. 2013.

MINAS GERAIS. Polícia Militar. Comando-geral. **Plano Estratégico 2012-2015**. [Belo Horizonte, 2012b].

MINAS GERAIS. Polícia Militar. Comando-Geral. **Resolução nº 3542 de 07 de julho de 2000**: Dispõe sobre a jornada de trabalho na Polícia Militar e dá outras providências. [Belo Horizonte, 2001].

MINAYO, Maria C. de Souza; HARTZ, Zulmira M. de Araújo; BUSS, Paulo Marchiori. **Qualidade de vida e saúde: um debate necessário**. Caderno de Ciência e Saúde Coletiva. 2000, vol.5, n.1, p.7-18. Disponível em <<http://www.scielo.br/pdf/csc/v5n1/7075.pdf>> Acesso em 24 jan. 2013

PEREIRA, Rodrigo C. Marques; ÁVILA, Francisco A. Ferreira e VILAS BOAS, Ana Alice. **Flexibilização da organização da força de trabalho: uma análise da disseminação da tecnologia digital**. UFRRJ. Seropédica: 2006. Disponível em http://www.aedb.br/seget/artigos06/640_TI%20para%20SEGET.pdf. Acesso em 20 jan. 2013.

RODRIGUES, Marcus Vinícius. **Qualidade de vida no Trabalho: evolução e análise no nível gerencial**. Editora Vozes. 12ed. Petrópolis: 2009. 206p.

SOUTO, Carlos H. Cardim Daphinis. **Qualidade de Vida**. Porto Alegre: Arx, 1984.

STEVENSON, William J. **Estatística aplicada à administração**. São Paulo: Harbra, 1981.

VASCONCELOS, Anselmo Ferreira. **Qualidade de vida no trabalho: origem, evolução e perspectivas**. Caderno de Pesquisas em Administração. S. Paulo, v.08, nº1, jan-mar.2001.

APÊNDICE 1 – Questionário aplicado aos executores

Pesquisa CESP II 2012 - Horário do Expediente Administrativo e Qualidade de Vida

Belo Horizonte, 29 de janeiro de 2013

Caro policial militar,

O questionário abaixo visa subsidiar pesquisa sobre o horário de expediente administrativo na PMMG e a qualidade de vida dos nossos servidores.

Para tanto, as perguntas visam fazer um diagnóstico comparativo sobre o horário regulamentar e o horário alternativo adotado na Cidade Administrativa.

As perguntas são todas de múltipla escolha e serão necessários apenas alguns minutos para respondê-las.

NÃO SERÁ COLETADA A SUA IDENTIFICAÇÃO E O ENVIO É TOTALMENTE ANÔNIMO.

Suas respostas são muito importantes e podem contribuir para futuras decisões com base neste estudo.

Lembre-se que o foco do questionário é o HORÁRIO de expediente administrativo e não o local "Cidade Administrativa".

Agradeço por sua participação.

Henrique Chaves Aleixo, Cap PM
CPP - APM

Obs: qualquer dúvida quanto ao preenchimento, peço reportar-se a mim através do P.A. na intranet:
CAP ALEIXO - CPP

Sexo *

- Masculino
- Feminino

Idade *

- 18 a 24 anos
- 25 a 29 anos
- 30 a 34 anos
- 35 a 39 anos
- 40 a 44 anos
- 45 anos ou mais

Estado Civil *

- solteiro(a)
- casado(a) ou união estável
- divorciado(a) ou viúvo(a)
- outro

Você possui filho(s) com menos de 14 anos de idade? *

- sim
- não

Posto ou Graduação *

- Soldado ou Cabo
- Sargento ou Subtenente
- Tenente ou Capitão
- Major, Tenente Coronel ou Coronel

Tempo de serviço NA CIDADE ADMINISTRATIVA *

- menos de 6 meses
- entre 6 meses e 1 ano
- entre 1 e 2 anos
- mais de 2 anos

Você utiliza o horário de expediente ALTERNATIVO da Cidade Administrativa? *

Considere como horário alternativo o de: 8h30 às 17h, com 1h de almoço.

- sim
- não
- apenas eventualmente

Em que momento você costuma chegar para o expediente? *

Considere o horário em que você se apresenta para o expediente no período da manhã.

- no horário exato
- com até 10 minutos de antecedência
- entre 11 e 20 minutos de antecedência
- entre 21 e 40 minutos de antecedência
- entre 41 e 60 minutos de antecedência
- com mais de 1 hora de antecedência

Em que momento você costuma sair ao final do expediente? *

Considere o horário em que você encerra seus trabalhos ao final do dia, de acordo com o horário de expediente que você pratica.

- no horário exato (17h ou 18h, dependendo do horário praticado)
- até 10 minutos após o horário praticado
- entre 11 e 20 minutos após o horário praticado
- entre 21 e 40 minutos após o horário praticado
- entre 41 e 60 minutos após o horário praticado
- mais de 1 hora após o horário praticado

ATENÇÃO: Nas perguntas a seguir, você deverá responder DUAS VEZES, considerando sua situação antes e depois de ser transferido para a Cidade Administrativa.

Onde você costuma ALMOÇAR nos dias de trabalho? *

	em casa	em restaurante	em refeitório ou sala específica, no próprio local de trabalho	outro
ANTIGAMENTE, na Unidade ou Local anterior	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
ATUALMENTE, na Cidade Administrativa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Qual o TEMPO médio que você gasta para fazer a sua REFEIÇÃO / ALMOÇO? *

Considere também o tempo gasto com o deslocamento e a higiene pessoal.

	menos de 30min	entre 31 e 45min	entre 46 e 60min	mais de 1 hora
ANTIGAMENTE, na Unidade ou Local anterior	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
ATUALMENTE, na Cidade Administrativa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Com que frequência você utiliza o seu horário de almoço para outras ATIVIDADES PESSOAIS? *

Ex: ir ao banco, fazer compras, consultas médicas, etc.

	nunca	muito pouco	pouco	quase sempre	sempre
ANTIGAMENTE, na Unidade ou Local anterior	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
ATUALMENTE, na Cidade Administrativa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Você faz (ou fez) algum CURSO após o expediente (nos últimos 5 anos)? *

Ex: faculdade, pós-graduação, curso de idiomas, ou outros semelhantes.

	SIM, com tempo suficiente para o deslocamento do local de trabalho até o local de estudo	SIM, mas sem tempo suficiente para o deslocamento do local de trabalho até o local de estudo	NÃO
ANTIGAMENTE, na Unidade ou Local anterior	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
ATUALMENTE, na Cidade Administrativa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Você leva ou busca FILHO(S) na escola? *

	não	sim, leva e busca	sim, apenas leva	sim, apenas busca
ANTIGAMENTE, na Unidade ou Local anterior	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
ATUALMENTE, na Cidade Administrativa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Qual é o MEIO DE TRANSPORTE que você utiliza para deslocamento para o trabalho? *

Caso utilize mais de um, considere o meio de transporte que utiliza com mais frequência.

	a pé	carro próprio	ônibus / metrô	outro
ANTIGAMENTE, na Unidade ou Local anterior	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
ATUALMENTE, na Cidade Administrativa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Qual é a DISTÂNCIA aproximada entre a sua casa e o trabalho? *

Caso não saiba, coloque uma distância que você estima.

	menos de 1km	entre 1 e 3km	entre 4 e 5km	entre 6 e 10km	mais de 10km
ANTIGAMENTE, na Unidade ou Local anterior	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
ATUALMENTE, na Cidade Administrativa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Qual é o tempo médio de DESLOCAMENTO entre a sua casa e o trabalho na IDA (período da MANHÃ)? *

Considere o tempo gasto com o meio de transporte que você mais utiliza. Caso você não venha diretamente de casa, considere o tempo gasto a partir do último destino.

	menos de 15 min	entre 16 e 30 min	entre 31 e 45 min	entre 46 e 60 min	mais de 1 hora
ANTIGAMENTE, na Unidade ou Local anterior	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
ATUALMENTE, na Cidade Administrativa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Qual é o tempo médio de DESLOCAMENTO entre o trabalho e a sua casa na VOLTA (período da TARDE/NOITE)? *

Considere o tempo gasto com o meio de transporte que você mais utiliza. Caso você não volte diretamente para casa, considere o tempo gasto até o próximo destino.

	menos de 15 min	entre 16 e 30 min	entre 31 e 45 min	entre 46 e 60 min	mais de 1 hora
ANTIGAMENTE, na Unidade ou Local anterior	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
ATUALMENTE, na Cidade Administrativa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Quão SEGURO e PROTEGIDO você se sente em sua vida, considerando os seus deslocamentos diários para ir e voltar do trabalho? *

	nada	pouco	médio	muito	completamente
ANTIGAMENTE, na Unidade ou Local anterior	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
ATUALMENTE, na Cidade Administrativa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Qual a sua satisfação com o seu horário de expediente administrativo em relação ao TEMPO disponível para a família e atividades do cotidiano no lar? *

Ex: fazer compras, cuidar da casa, cuidar dos filhos, etc.

	muito insatisfeito	insatisfeito	satisfeito	muito satisfeito
ANTIGAMENTE, na Unidade ou Local anterior	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
ATUALMENTE, na Cidade Administrativa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Como o horário de expediente administrativo praticado influencia em seus GASTOS FINANCEIROS? *

Considere situações como: possibilidade de carona com cônjuge ou colegas, possibilidade de levar/buscar filhos nas escola, pagamento de transporte escolar, etc.

	reduz os gastos	não influencia	aumenta os gastos
ANTIGAMENTE, na Unidade ou Local anterior	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
ATUALMENTE, na Cidade Administrativa	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

O horário de expediente administrativo praticado influencia na sua SAÚDE física ou mental? *

	não influencia	influencia um pouco	influencia muito
ANTIGAMENTE, na Unidade ou Local anterior	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
ATUALMENTE, na Cidade Administrativa	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

O horário de expediente administrativo praticado lhe permite realizar CURSOS durante a semana, com bom aproveitamento e frequência? *

Ex: faculdade, pós-graduação, curso de idiomas, etc. (APÓS O EXPEDIENTE)

	não permite	permite, com restrições	permite completamente	não sei
ANTIGAMENTE, na Unidade ou Local anterior	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
ATUALMENTE, na Cidade Administrativa	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

O horário de expediente administrativo praticado lhe permite tempo livre suficiente para realizar ATIVIDADES DE LAZER E RECREAÇÃO, durante a semana? *

Ex: esportes, academia de ginástica, assistir filmes com a família, etc.

	não permite	permite parcialmente	permite completamente
ANTIGAMENTE, na Unidade ou Local anterior	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
ATUALMENTE, na Cidade Administrativa	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Quão saudável é o seu AMBIENTE FÍSICO (nível de ruído, qualidade do ar, trânsito) durante seus deslocamentos de ida e volta para o trabalho? *

	nada saudável	pouco saudável	saudável	muito saudável
ANTIGAMENTE, na Unidade ou Local anterior	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
ATUALMENTE, na Cidade Administrativa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Quão satisfeito você está com o MEIO DE TRANSPORTE que você utiliza no deslocamento para o trabalho? *

Caso utilize mais de um, considere o meio de transporte que utiliza com mais frequência.

	nada satisfeito	pouco satisfeito	satisfeito	muito satisfeito
ANTIGAMENTE, na Unidade ou Local anterior	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
ATUALMENTE, na Cidade Administrativa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Caso queira deixar alguma observação ou comentário, utilize o espaço abaixo:

(OPCIONAL)

APÊNDICE 2 – Questionário aplicado aos gestores

Belo Horizonte, 29 de janeiro de 2013

Caro Sr. Comandante,

O questionário abaixo destina-se apenas para os GESTORES e visa subsidiar pesquisa sobre o horário de expediente administrativo na PMMG e a qualidade de vida dos nossos servidores. Para tanto, as perguntas visam fazer um diagnóstico comparativo sobre o horário regulamentar e o horário alternativo adotado na Cidade Administrativa (8h30 às 17h, com 1h de almoço).

Serão necessários apenas cerca de 3 a 5 minutos para responder.

O ENVIO É TOTALMENTE ANÔNIMO.

Agradeço a vossa participação.

Respeitosamente,

Henrique Chaves Aleixo, Cap PM

CPP - APM

Obs: qualquer dúvida quanto ao preenchimento, peço gentileza entrar em contato através do P.A. na intranet: CAP ALEIXO - CPP ou através do telefone: -----

Posto: *

- Major
- Tenente Coronel
- Coronel

Função atual: *

- Comandante, Chefe, Diretor (ou equivalente)
- Subcomandante, Subchefe, Subdiretor (ou equivalente)
- Outra

Tempo de serviço NA CIDADE ADMINISTRATIVA *

- menos de 6 meses
- entre 6 meses e 1 ano
- entre 1 e 2 anos
- mais de 2 anos

Qual é o número de militares sob seu comando? *

Considere apenas os militares que exercem atividade na Cidade Administrativa, cumprindo expediente administrativo.

- até 5
- entre 6 e 10
- entre 11 e 20
- mais de 20

É comum seus comandados solicitarem chegar mais tarde ou sair mais cedo do expediente administrativo por razões particulares? *

Ex: consultas, cursos, faculdades, assistência à família, etc.

- nunca
- muito pouco
- pouco
- quase sempre
- sempre

O senhor considera que o horário de expediente administrativo ALTERNATIVO* da Cidade Administrativa REDUZIU o número de solicitações citadas na pergunta anterior? *

Considere o horário alternativo como 8h30 às 17h, com 1h de almoço.

- nada
- pouco
- médio
- muito
- totalmente

O horário de expediente administrativo ALTERNATIVO da Cidade Administrativa resultou em PREJUÍZO para o serviço por incompatibilidade de horários com outras Unidades PM ou outros órgãos do governo? *

- nenhum
- muito pouco
- pouco
- quase sempre
- sempre

Existe algum outro tipo de prejuízo?

Caso positivo, fineza descrever no campo abaixo.

Como o senhor avaliaria a adoção desse modelo de horário de expediente ALTERNATIVO* para a atividade administrativa de todas as Unidades da PMMG? *

8h30 às 17h, com 1h de almoço

- extremamente negativo
- negativo
- indiferente
- positivo
- extremamente positivo

O senhor tem alguma observação ou sugestão para otimizar o horário de expediente dos militares da administração na PMMG?