

PEDRO ALBERTO DAS DORES FILHO

**REFLEXOS DA IMPLANTAÇÃO DO CONTROLE ELETRÔNICO DE FREQUÊNCIA NA
UNIVERSIDADE FEDERAL DE GOIÁS - REGIONAL GOIÂNIA: UM ESTUDO
EXPLORATÓRIO E DESCRITIVO**

APARECIDA DE GOIÂNIA - GO
2019



**TERMO DE CIÊNCIA E DE AUTORIZAÇÃO PARA DISPONIBILIZAR
VERSÕES ELETRÔNICAS DE TESES E DISSERTAÇÕES
NA BIBLIOTECA DIGITAL DA UFG**

Na qualidade de titular dos direitos de autor, autorizo a Universidade Federal de Goiás (UFG) a disponibilizar, gratuitamente, por meio da Biblioteca Digital de Teses e Dissertações (BDTD/UFG) regulamentada pela Resolução CEPEC nº 832/2007, sem ressarcimento dos direitos autorais, de acordo com a Lei nº 9610/98, o documento conforme permissões assinaladas abaixo, para fins de leitura, impressão e/ou *download*, a título de divulgação da produção científica brasileira, a partir desta data.

1. Identificação do material bibliográfico: Dissertação Tese

2. Identificação da Tese ou Dissertação:

Nome completo do autor: **Pedro Alberto das Dorez Filho**

Título do trabalho: **REFLEXOS DA IMPLANTAÇÃO DO CONTROLE ELETRÔNICO DE FREQUÊNCIA NA UNIVERSIDADE FEDERAL DE GOIÁS-REGIONAL GOIÂNIA: UM ESTUDO EXPLORATÓRIO E DESCRITIVO**

3. Informações de acesso ao documento:

Concorda com a liberação total do documento SIM NÃO¹

Havendo concordância com a disponibilização eletrônica, torna-se imprescindível o envio do(s) arquivo(s) em formato digital PDF da tese ou dissertação.

Assinatura do(a) autor(a)²

Ciente e de acordo:

Data: 22 / 05 / 2019

¹ Neste caso o documento será embargado por até um ano a partir da data de defesa. A extensão desta prazo suporta justificativa junto à coordenação do curso. Os dados do documento não serão disponibilizados durante o período de embargo.

Casos de embargo:

- Solicitação de registro de patentes;
- Submissão de artigo em revista científica;
- Publicação como capítulo de livro;
- Publicação de dissertação/tese em livro.

² A assinatura deve ser escaneada.



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
UNIVERSIDADE FEDERAL DE GOIÁS
FACULDADE DE CIÊNCIAS E TECNOLOGIA – FCT
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA
PROFIAP



PEDRO ALBERTO DAS DORES FILHO

**REFLEXOS DA IMPLANTAÇÃO DO CONTROLE ELETRÔNICO DE
FREQUÊNCIA NA UNIVERSIDADE FEDERAL DE GOIÁS -
REGIONAL GOIÂNIA: UM ESTUDO EXPLORATÓRIO E DESCRITIVO**

Linha de Pesquisa

Administração Pública: Políticas Públicas, Formulação e Gestão

Orientador

Prof. Dr. Júlio Cesar Valandro Soares

Dissertação submetida ao Programa de Pós-Graduação em Administração Pública - PROFIAP da Universidade Federal de Goiás, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração Pública.

APARECIDA DE GOIÂNIA – GO

2019

Ficha de identificação da obra elaborada pelo autor, através do Programa de Geração Automática do Sistema de Bibliotecas da UFG.

Filho, Pedro Alberto das Dores

Reflexos da Implantação do Controle Eletrônico de Frequência na Universidade Federal de Goiás - Regional Goiânia: [manuscrito] : Um Estudo Exploratório e Descritivo / Pedro Alberto das Dores Filho. - 2019. CCXIX, 219 f.: il.

Orientador: Prof. Dr. Júlio Cesar Valandro Soares.

Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal de Goiás, Campus Aparecida de Goiânia, Programa de Pós-Graduação em Administração Pública em Rede Nacional, Goiânia, 2019.

Bibliografia. Anexos. Apêndice.

Inclui siglas, gráfico, tabelas, lista de figuras, lista de tabelas.

1. Ensino Superior Brasileiro. 2. Gestão Organizacional. 3. Ponto Eletrônico. I. Soares, Júlio Cesar Valandro, orient. II. Título.

CDU 005

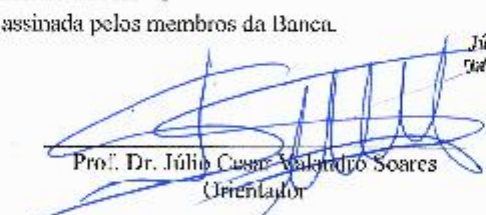



UNIVERSIDADE FEDERAL DE GOIÁS
FACULDADE DE CIÊNCIAS E TECNOLOGIA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

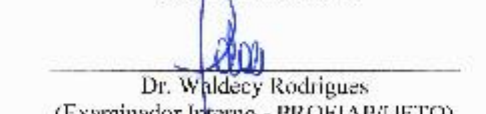



ATA DE DEFESA DE DISSERTAÇÃO

Aos vinte e sete dias do mês de março de 2019, às 14:00 horas, na Sala 26 da Faculdade de Ciências e Tecnologia – FCT da Universidade Federal de Goiás, realizou-se em sessão pública, a Defesa de Dissertação intitulada **“REFLEXOS DA IMPLANTAÇÃO DO CONTROLE ELETRÔNICO DE FREQUÊNCIA NA UNIVERSIDADE FEDERAL DE GOIÁS - REGIONAL GOIÂNIA: UM ESTUDO EXPLORATÓRIO E DESCRITIVO”**, de autoria de **PEDRO ALBERTO DAS DORES FILHO**, mestrando(a) do Programa de Mestrado Profissional em Administração Pública - PROFIAP. A Banca Examinadora foi constituída pelos professores: Dr. JÚLIO CESAR VALANDRO SOARES (Orientador), Dr. CLÁUDIA REGINA ROSAL CARVALHO (Examinadora Interna - UFG/PROFIAP), Dr. WALDECY RODRIGUES (Examinador Interno - PROFIAP/UFTO) e Dr. SERIGNE ABABACAR CISSÉ BA (Examinador Externo, UFG/Catalão - participou por *web conferência*), presidida pelo(a) primeiro(a). Após apresentar o trabalho por cerca de 20 (vinte) minutos, o(a) mestrando(a) foi arguido(a) oralmente pelos membros da Banca. Concluídos os trabalhos de apresentação e arguição, o(a) mestrando(a) foi Aprovado pela Banca Examinadora. Para constar, foi lavrada a presente ata, que vai assinada pelos membros da Banca.


Prof. Dr. Júlio Cesar Valandro Soares
(Orientador)


Prof.ª Dr.ª Cláudia Regina Rosal Carvalho
Examinadora Interna


Dr. Waldecy Rodrigues
(Examinador Interno - PROFIAP/UFTO)


Prof. Dr. Serigne Ababacar Cissé Ba
Examinador Externo, UFG/Catalão

*Júlio Cesar Valandro Soares
Diretor da Faculdade de Ciências e Tecnologia FCT
Universidade Federal de Goiás (UFG)
Matrícula 1675339*

*Prof. Dr. Solon Baylacqua
Coordenador Programa de Mestrado
Profiap/UFG*

Dedico totalmente este trabalho a minha filha, Gabriela Alberto Ferreira de Deus, sendo ela a pessoa que me ensinou a ser pai, a quem eu quero ser exemplo de trabalho, estudo, dedicação, honestidade e perseverança. Minha companheira das madrugadas. Por ela iniciei, por ela me mantive e por ela concluí.

AGRADECIMENTOS

Fazendo minhas as palavras de um xará, **Pedro Lincoln Carneiro Leão de Mattos**, professor pós-doutor em filosofia da linguagem pela PUC-Rio, com vasta experiência e produção acadêmica nas áreas de administração e metodologia de conhecimento em administração, assim gravadas com algumas adaptações minhas:

“Toda monografia, dissertação ou tese, independentemente de seu tema e do seu nível de qualidade, traz em si um paradoxo. É uma peça objetiva, uníssona. O autor não fala de si, e usa verbos na forma impessoal, quando diz sua opinião. Só aparecem os assuntos que trata em dados, análises e conclusões. Ele mesmo, não. E, no entanto, esse punhado de páginas resume meses ou anos de sua vida. É produto de esforço pessoal, de renúncias e de satisfações íntimas. Enquanto pesquisava ou escrevia, muitas reflexões e opções importantes talvez tenham sido feitas. De quantos encontros, quantas conversas, quantos conflitos e quantas amizades a monografia (dissertação ou tese) certamente foi a causa. Não há dúvida: a despeito de seu estilo, e do que mostra do 1º ao último capítulo, um trabalho assim é algo extremamente pessoal. Em sua objetividade, contudo, ele permite que uma página deixe transparecer aquele tom pessoal que é seu: a de "Agradecimentos". Aqui não apenas se fala de pessoas. Fala-se a pessoas.”

Agradeço a DEUS por ter me concedido a oportunidade da vida, da perfeição, saúde e persistência para o desempenho desta tarefa.

Aos meus amados pais, Pedro e Sílmia, e irmãos, Paula e Jorge, pelo apoio incondicional em seguir nesta caminhada da vida, desde minha criação na infância até a conclusão deste trabalho, principamnete compreendendo minhas constantes ausências para estudar.

À minha esposa Camila, pela compreensão, paciência, atenção e apoio a mim dedicados no que me proponho a fazer, mesmo com minhas ausências e, até mesmo impaciências, na busca desta conquista.

Ao Prof. Dr. Júlio Cesar Valandro Soares, pela paciência e dedicação a este trabalho que, de fato, teria sido completamente outro se não tivesse sido construído sob sua orientação.

Aos Professores Doutores Cláudia Regina Rosal Carvalho, Serigne Ababacar Cissé Ba e Waldecy Rodrigues, membros da Banca Examinadora que, pelas críticas apontadas, contribuíram substancialmente para que o trabalho alcançasse o nível de maturidade, complexidade e conhecimento atuais. Professora Cláudia, sua educação e humanidade estão marcados eternamente em mim e neste trabalho!

Aos meus professores e colegas de turma, por compartilharem comigo aprendizagem e crescimento durante esta caminhada, sempre com cumplicidade e companheirismo.

Aos servidores e servidoras que participaram da pesquisa, questionário e projeto piloto, que com sua presteza, dedicação e seriedade, colaboraram sobremaneira para a coleta de dados, imprescindíveis à concretização deste estudo.

Agradeço ainda a toda minha família, até mesmo aqueles conquistados após o casamento, mas a dois tios em especial, Alberto e Leomar, pelo incentivo, apoio e compreensão nos momentos em que faltei para chegar até aqui e nos poucos, mas intensos, momentos de conversa descontraída e prazerosa.

Por fim, agradeço a Universidade Federal de Goiás - UFG que, por meio do Programa de Mestrado Profissional em Administração Pública – PROFIAP, me proporcionou gratuitamente e com excelente qualidade o conhecimento adquirido neste mestrado.

“A tarefa não é tanto ver aquilo que ninguém viu, mas pensar o que ninguém ainda pensou sobre aquilo que todo mundo vê.”

(Arthur Schopenhauer)

RESUMO

Em um contexto de reformas políticas, crise econômico-financeira, críticas à Administração Pública, seus gestores e servidores, não obstante, a educação superior brasileira sofre com tal cenário, sendo o processo de reordenamento desgastante, incluindo mudanças radicais que refletem no funcionamento organizacional das entidades afetadas. Dentre as mudanças na gestão encontra-se a implantação do controle eletrônico de frequência (ponto eletrônico) como uma ferramenta auxiliar da gestão. No Brasil, principalmente nas instituições de ensino, essa ferramenta está sendo implantada de forma obrigatória, não sendo devidamente planejada sua utilização nessas instituições. Sendo assim, o presente trabalho tem como objetivo elaborar uma proposta de intervenção que consiste em apresentar um plano de ação para se implantar o ponto eletrônico na UFG visando a relação desta ferramenta auxiliar gerencial com a gestão organizacional, sendo esta analisada nos seguintes aspectos: gestão de pessoas, clima e cultura organizacionais, desempenho laboral e QVT, financeiro, de TI e de controle de frequência. Para tanto, o presente estudo pretende caracterizar a política de RH da UFG, identificar IFES nacionais e instituições internacionais que implantaram o ponto eletrônico, implantar um projeto piloto de ponto eletrônico na FCT/UFG e aplicar um questionários aos servidores da UFG/RG. Metodologicamente, a presente pesquisa é denotada por um estudo exploratório e descritivo a partir da busca por referências bibliográficas inerentes ao assunto bem como da legislação pertinente, buscando analisar os reflexos da implantação vindoura do ponto eletrônico na UFG. Este estudo exploratório resultou na descrição de um ambiente organizacional não preparado para a implantação do ponto eletrônico na UFG, tanto por parte da gestão como dos colaboradores, resultando na proposta de intervenção apresentada, um plano de ação com as melhores práticas para a implantação do ponto eletrônico na UFG. Possibilitou ainda a percepção de reflexos positivos: agilidade, transparência, melhora da assiduidade e pontualidade e redução de custos; quanto negativos: sensação de injustiça por parte dos servidores, transferência de responsabilidade do gestor para o sistema de controle de ponto eletrônico, limitações aos trabalhos de campo e piora da QVT e redução de desempenho. Em suma, deve-se planejar esta implantação, devendo incluí-la no PDI e PDTI da UFG, com metas e objetivos bem delineados, prevenindo-se melhor aos reflexos vindouros dessa implantação.

Palavras chave: Ensino Superior Brasileiro, Gestão Organizacional, Ponto Eletrônico.

ABSTRACT

In a context of political reforms, economic and financial crisis, criticism of the Public Administration, its managers and servants, nevertheless, Brazilian higher education suffers from such scenario, the process of reordering is exhausting, including radical changes that reflect on the organizational affected entities. Among the changes in management is the implementation of electronic frequency control (electronic point) as an auxiliary management tool. In Brazil, especially in educational institutions, this tool is being implemented in an obligatory manner, and its use in these institutions is not properly planned. Therefore, the present work aims to elaborate a proposal of intervention that consists in presenting a plan of action to implant the electronic point in the UFG aiming at the relation of this auxiliary managerial tool with the organizational management, being analyzed in the following aspects: management of people, organizational climate and culture, job performance and QVT, financial, IT and frequency control. Therefore, the present study intends to characterize UFG's HR policy, to identify national IFES and international institutions that have implemented the electronic point, to implement a pilot electronic point project at FCT / UFG and to apply a questionnaire to UFG / RG servers. Methodologically, the present research is denoted by an exploratory and descriptive study based on the search for bibliographical references inherent to the subject as well as pertinent legislation, seeking to analyze the reflexes of the coming implantation of the electronic point in the UFG. This exploratory study resulted in the description of an organizational environment not prepared for the implementation of the electronic point in the UFG, both by the management and the collaborators, resulting in the proposal of intervention presented, a plan of action with the best practices for the implantation of the point in the UFG. It also enabled positive perceptions to be perceived: agility, transparency, improved attendance and punctuality, and reduced costs; and negatives: feelings of injustice on the part of the servers, transfer of responsibility from the manager to the electronic point control system, limitations to fieldwork and worsening QVT and performance reduction. In short, this deployment should be planned and included in the PDI and PDTI of the UFG, with goals and objectives well delineated, better preventing the reflexes to come from this deployment.

Keywords: Higher Education in Brazil, Organizational Management, Eletronic Point.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ACT – Acordo Coletivo de Trabalho

ADUFG – Sindicato dos Docentes das Universidades Federais de Goiás

ARH – Administração de Recursos Humanos

Atens-GO – Sindicato Nacional dos Técnicos de Nível Superior das Instituições Federais de Ensino Superior – Goiás

BSC – Balanced Scorecard

CD – Cargo de Direção

CEPAE – Centro de Ensino e Pesquisa Aplicada a Educação

CEP - Comitê de Ética em Pesquisa

CEPEC – Conselho de Ensino, Pesquisa, Extensão e Cultura

CDG - Centro de Desenvolvimento Global

CGU – Controladoria Geral da União

CHA – Conhecimento, Habilidades e Atitudes

CLT – Consolidação das Leis Trabalhistas

CN – Congresso Nacional

CONSUNI – Conselho Universitário

DAD - Diretoria de Acompanhamento e Desenvolvimento de Pessoas

EaD – Educação à Distância

ES – Educação Superior

EUA – Estados Unidos da América

FCT – Faculdade de Ciências e Tecnologia

FD – Faculdade de Direito

FG – Função Gratificada

GPS – Global Positioning System/Sistema de Posicionamento Global

IE - Instituições Estrangeiras

IES - Instituição de Ensino Superior

IFES - Instituições Federais de Ensino Superior

IN-2 – Instrução Normativa nº 2 de 12/09/2018 do MPDG

MP – Ministério Público

MPF – Ministério Público Federal

MPDG – Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão

MRP – Memória de Registro de Ponto

MT – Memória de Trabalho

MTE – Ministério do Trabalho e Emprego

NGP – Nova Gestão Pública

PE – Planejamento Estratégico

PDE - Plano de Desenvolvimento da Educação

PDI – Plano de Desenvolvimento Institucional (incluir na análise e conclusão)

PDTI – Plano Diretor de Tecnologia da Informação (incluir na análise e conclusão)

PROAD – Pró-Reitoria de Administração e Finanças

PROPESSOAS - Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas

PUCRJ – Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro

QVT – Qualidade de Vida no Trabalho

REP – Registro Eletrônico de Ponto

Reuni – Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais

RG – Regional Goiânia

RH - Recursos Humanos

SETI – Secretaria de Tecnologia e Informação

SIGRH – Sistema de Gestão de Recursos Humanos

SINT-IFESgo – Sindicato dos Trabalhadores Técnico-Administrativos em Educação das Instituições Federais de Ensino Superior do Estado de Goiás

SINTUFF – Sindicato dos Trabalhadores em Educação da Universidade Federal Fluminense

SintUSP – Sindicato dos Trabalhadores da Universidade de São Paulo

SIPAC - Sistema Integrado de Patrimônio, Administração e Contratos

Sipac – Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal

TAE – Técnico-Administrativo em Educação

TC – Tribunais de Contas

TCE-RJ – Tribunal de Contas do Estado do Rio de Janeiro

TCLE – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

TI - Tecnologias da Informação

UFCAT – Universidade Federal de Catalão

UFF – Universidade Federal Fluminense

UFG - Universidade Federal de Goiás

UFJ – Universidade Federal de Jataí

UFPR – Universidade Federal do Paraná

UFRB – Universidade Federal do Recôncavo da Bahia

USP – Universidade de São Paulo

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Pirâmide das Necessidades de Maslow.....	38
Figura 2. Funções Organizacionais Básicas.....	49
Figura 3. Cálculo de amostragem da população com margem de erro de 5%.....	82
Figura 4. Cálculo de amostragem da população com margem de erro de 7%.....	82

LISTA DE QUADROS

Quadro 1. Controle x Clima Organizacional.....	34
Quadro 2. Controle x Clima Organizacional x Motivação x Produtividade.....	36
Quadro 3. Modelo de Plano de Ação.....	48
Quadro 4. Expansão estrutural e orçamentária da UFG no período de 2005-2013.....	90
Quadro 5. Expansão docente, discente, técnico-administrativa e de cursos da UFG no período de 2005-2015.....	91
Quadro 6. Plano de Ação: Ponto eletrônico da UFG.....	156

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Respostas relativas ao TCLE do questionário.....	83
Gráfico 2. Percentual de respostas obtidas pela população que recebeu o questionário por e-mail.....	94
Gráfico 3. Percentual de respostas obtidas pela população amostral por sexo.....	95
Gráfico 4. Percentual de respostas obtidas pela população amostral por nível de escolaridade.....	96
Gráfico 5. Percentual de respostas obtidas pela população amostral por idade.....	97
Gráfico 6. Percentual de respostas obtidas pela população amostral por tempo de serviço.....	98
Gráfico 7. Percentual de respostas obtidas pela população amostral por cargo ocupado	99
Gráfico 8. Percentual de respostas obtidas pela população amostral por função ocupada	100
Gráfico 9. Percentual de respostas obtidas pela população amostral acerca da assiduidade.....	102
Gráfico 10. Percentual de respostas obtidas pela população amostral acerca da pontualidade...	103
Gráfico 11. Percentual de respostas obtidas pela amostra acerca da transparência e reflexo de Realidade.....	105
Gráfico 12. Percentual de respostas obtidas pela população amostral acerca do ponto eletrônico na UFG.....	107
Gráfico 13. Percentual de respostas obtidas pela população amostral acerca do ponto eletrônico na UFG substituir a chefia no controle de assiduidade.....	109
Gráfico 14. Percentual de respostas obtidas pela população amostral acerca do ponto eletrônico na UFG substituir a chefia no controle de pontualidade.....	110
Gráfico 15. Percentual de respostas obtidas pela população amostral acerca da resistência dos servidores em registrar o ponto atualmente na UFG.....	112
Gráfico 16. Percentual de respostas obtidas pela população amostral acerca da necessidade de justificar qualquer falha no registro de ponto à chefia.....	114
Gráfico 17. Percentual de respostas obtidas pela população amostral acerca da redução de gastos da UFG com o ponto eletrônico.....	116
Gráfico 18. Percentual de respostas obtidas pela população amostral acerca do desempenho e clima organizacional.....	118
Gráfico 19. Percentual de respostas obtidas pela população amostral acerca da sensação de opressão pelo ponto eletrônico.....	120
Gráfico 20. Percentual de respostas obtidas pela população amostral acerca da relação sentida entre carga horária e qualidade no trabalho.....	122
Gráfico 21. Percentual de respostas obtidas pela população amostral acerca da relação mais	

justa de trabalho com a UFG pelo ponto eletrônico.....	124
Gráfico 22. Percentual de respostas obtidas pela população amostral acerca do aumento da segurança contra fraudes com o ponto eletrônico.....	126
Gráfico 23. Percentual de respostas obtidas pela população amostral acerca da solução dos problemas atuais de frequência com o ponto eletrônico.....	128
Gráfico 24. Percentual de respostas obtidas pela população amostral acerca da possibilidade do ponto eletrônico inviabilizar o trabalho dos servidores.....	130
Gráfico 25. Percentual de respostas obtidas pela população amostral acerca da possibilidade do ponto eletrônico auxiliar a gestão no registro e controle das informações registradas.....	132
Gráfico 26. Percentual de respostas obtidas pela população amostral acerca da ferramenta auxiliar da gestão que pode ser considerada o ponto eletrônico, auxiliando no dia a dia do servidor.....	134

SUMÁRIO

RESUMO	10
1 INTRODUÇÃO	21
1.1 PROBLEMA DE PESQUISA.....	23
1.2 OBJETIVOS	23
1.2.1 Objetivo Geral.....	23
1.2.2 Objetivos Específicos.....	23
1.3 JUSTIFICATIVA.....	24
2 REFERENCIAL TEÓRICO	28
2.1 GESTÃO DE PESSOAS.....	28
2.2 CLIMA E CULTURA ORGANIZACIONAIS.....	32
2.3 DESEMPENHO LABORAL E QVT	36
2.4 ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA E FINANÇAS ORGANIZACIONAIS.....	45
2.5 TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO	53
2.6 CONTROLE DE FREQUÊNCIA.....	59
2.7 PONTO ELETRÔNICO EM INSTITUIÇÕES INTERNACIONAIS E NACIONAIS	65
2.7.1 CASOS DE IMPLANTAÇÃO EM INSTITUIÇÕES INTERNACIONAIS	65
2.7.2 PONTO ELETRÔNICO EM INSTITUIÇÕES NACIONAIS.....	67
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	75
3.1 TIPO DE PESQUISA.....	76
3.2 ELABORAÇÃO DE FORMULÁRIO DE ENTREVISTA E ESCOLHA DO APARELHO/SISTEMA DE REGISTRO ELETRÔNICO DE FREQUÊNCIA.....	78
3.3 APLICAÇÃO DO QUESTIONÁRIO, PROJETO PILOTO, POPULAÇÃO E AMOSTRA E TABULAÇÃO DOS DADOS LEVANTADOS.....	79
3.4 PROPOSTA DE IMPLANTAÇÃO	85
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS	86
4.1 BREVE HISTÓRICO E EVOLUÇÃO DA EDUCAÇÃO SUPERIOR NO BRASIL E DA UFG	86

4.2 RESULTADOS DECORRENTES DO QUESTIONÁRIO APLICADO.....	92
4.3 PROJETO PILOTO – CONSIDERAÇÕES ACERCA DA EXPERIÊNCIA NA FCT/UFG ...	135
4.4 O PONTO ELETRÔNICO EM INSTITUIÇÕES INTERNACIONAIS E NACIONAIS – ANÁLISE COMPARATIVA COM A UFG.....	143
4.4.1 INSTITUIÇÕES INTERNACIONAIS	143
4.4.2 INSTITUIÇÕES NACIONAIS	144
5 PLANO DE AÇÃO – PROPOSIÇÃO DE IMPLANTAÇÃO NA UFG	147
5.1 IDENTIFICAÇÃO DOS ASPECTOS RELEVANTES PARA IMPLEMENTAÇÃO DO PONTO ELETRÔNICO NA UFG.....	147
5.2 ATUAL GESTÃO DE CONTROLE DE FREQUÊNCIA NA UFG.....	149
5.3 O PLANO DE AÇÃO	151
5.4 CONTRIBUIÇÕES SOCIAIS/IMPLICAÇÕES GERENCIAIS	158
CONSIDERAÇÕES FINAIS	161
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	165
APÊNDICE 1 – Questionário aplicado aos servidores Técnico-Administrativos em Educação – TAE’s da UFG, Regional Goiânia.	178
APÊNDICE 2 – Proposta de Acordo Coletivo a ser firmado entre a UFG e os servidores	186
APÊNDICE 3 – Sugestão de equipamento a ser instalado na UFG.....	193
ANEXO 1 – Nota de Esclarecimento sobre o Registro de Frequência na UFG	203
ANEXO 2 – Resolução ECU/CEPEC 04/1996 da UFG	204
ANEXO 3 – Termo de Anuência da Instituição.....	214
ANEXO 4 – Instrução Normativa nº. 2 de 12/09/2018 do MPDG	215

1 INTRODUÇÃO

Com o passar dos anos, mediante o estabelecimento de políticas públicas em prol da educação formal no Brasil, reconhecendo esta como uma parte imprescindível do desenvolvimento de um país, o ensino superior se desenvolveu a ponto das Instituições Federais de Ensino Superior (IFES) se tornarem organizações complexas em suas composições físicas e de gestão. Por se tornarem organizações complexas, são merecedoras de maior atenção por parte de seus gestores, no sentido de serem administradas por modelos de gestão capazes de alcançar o melhor para essas organizações.

Cacete (2014), ao tratar da evolução do ensino superior brasileiro, com modelos de formação de professores, tomou como base o estado de São Paulo, considerando a educação como um fenômeno histórico, destacando o contexto político desde 1930, quando a formação dos professores foi elevada ao nível superior, expandindo o ensino em função do aumento da demanda social por educação.

Ao longo da trajetória da Administração como ciência, percebe-se diversos modelos de gestão trazidos pelas teorias das escolas da administração científica (por Taylor), clássica (Fayol), burocrática (Weber), etc. Alguns foram desenvolvidos com o objetivo de melhorar a eficiência e eficácia de suas ações e, conseqüentemente, melhora de seus produtos e prestação de melhores serviços aos clientes. Outros modelos de gestão foram desenvolvidos para o cumprimento da legislação vigente, obrigatório na relação existente entre governados e o Estado governante (CRUZ, 2010).

O modelo de gestão, necessário ao comando dessas organizações complexas, necessita de conhecimentos nas mais diversas áreas da gestão, conhecimentos estes que serão mais especificamente apresentados no referencial teórico do presente trabalho. Dessa maneira, serão trazidas informações acerca da gestão das pessoas que compõem uma organização, da cultura e clima organizacionais inerentes a uma organização, de conhecimentos acerca da Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) ideais ou necessários ao desempenho laboral dos colaboradores da organização a ser gerida, das Tecnologias da Informação (TI) disponíveis que facilitarão a gestão no controle dos colaboradores, administração e seus custos.

Ressalte-se que o Estado, mediante imposições legais, interfere diretamente no planejamento das organizações às exigências legais. Tais interferências refletem em mudanças constantes e intempestivas na gestão das organizações, devendo estas se adequarem as novas exigências, como é o caso do ponto eletrônico para o controle de frequência dos servidores.

Dentre as várias imposições legais do Estado sobre os subordinados, destacam-se as mais importantes para a presente pesquisa: a) Decreto 1.867 de 17 de abril de 1996 que dispõe sobre o instrumento de registro de assiduidade e pontualidade dos servidores públicos federais da Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional; b) Portaria 1.510 de 21 de agosto de 2009, emitida pelo Ministério do Trabalho e Emprego (MTE), que disciplina o registro do ponto eletrônico. Vale salientar que a Consolidação das Leis Trabalhistas (CLT) de 1943 já previa estas questões em detalhes. A partir de então, a medida de suas viabilidades financeiras, estruturais e funcionais, os órgãos federais vêm implantando em suas gestões o ponto eletrônico.

Atualmente essa exigência se tornou ainda mais imediata, conforme pode ser percebido no texto existente na Instrução Normativa nº. 2 de 12 de setembro de 2018 (IN-2), emitida pelo Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão (MPDG). Esta Instrução normativa estabelece orientações, critérios e procedimentos gerais a serem observados pelos órgãos e entidades integrantes do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal (Sipec) quanto à legislação citada anteriormente.

Neste sentido, é importante ressaltar que a utilização do ponto eletrônico será aplicada aos servidores Técnico Administrativos em Educação – TAE e docentes ocupantes de Cargos de Direção 4 (CD-4) e/ou Função Gratificada (FG). A legislação e entendimento jurídico atual dispõem sobre a não obrigatoriedade dos servidores docentes, distintos dos tratados anteriormente, em registrar o ponto, nem mesmo eletrônico, ainda que ambos sejam regidos pelo mesmo regime jurídico, a Lei nº. 8.112/90.

Desse modo, torna-se importante estudar e entender a forma como se dá a gestão do ponto eletrônico, tratado anteriormente, servindo como base de estudo para a exploração e descrição da gestão efetuada atualmente na Universidade Federal de Goiás (UFG)/Regional Goiânia (RG). Este estudo pretende assim, entender quais podem ser os reflexos da implantação do ponto eletrônico na UFG, podendo nortear e subsidiar a alta gestão desta quando da implantação do ponto eletrônico, contribuindo para melhor adequar-se a esses possíveis reflexos.

Diante do exposto, a presente dissertação abordará esses temas já citados inicialmente, a partir da delimitação do objeto de estudo com a apresentação do problema de pesquisa, os objetivos e a justificativa da pesquisa.

1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

O problema norteador da presente pesquisa está representado pela seguinte indagação: quais os possíveis reflexos advindos da implantação do controle eletrônico de frequência na gestão da Universidade Federal de Goiás-Regional Goiânia?

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo Geral

O objetivo geral deste trabalho é efetuar um estudo acerca dos possíveis reflexos advindos da implantação do ponto eletrônico na UFG/RG e apresentar uma proposta de intervenção, ou seja, elaborar um plano de ação visando à implantação do ponto eletrônico na UFG, buscando utilizar como referência as melhores práticas de gestão para essa implantação.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Caracterizar a Política de Recursos Humanos (RH) da UFG, mapeando assim os processos/objetivos da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas – PROPESSOAS da UFG inerentes à gestão de pessoas;
- Proceder uma investigação junto a instituições internacionais e nacionais que implantaram o ponto eletrônico, de forma a identificar idiossincrasias inerentes a tais implantações, além de comparar com a experiência de intervenção realizada no contexto desse trabalho;
- Aplicar um questionário aos servidores da UFG/RG na perspectiva de identificar e analisar as percepções dos mesmos acerca da implantação do ponto eletrônico na UFG;
- Propor e efetivar um processo de implantação piloto de controle eletrônico de frequência na Faculdade de Ciências e Tecnologia - FCT/UFG, baseando-se nos estudos efetuados, e analisar os efeitos dessa implantação para servir de referência para uma melhor implantação do ponto eletrônico na UFG como um todo;

1.3 JUSTIFICATIVA

A UFG, assim como tantas outras Instituições Federais de Ensino Superior (IFES), cresceu substancialmente nos anos recentes, dados de crescimento estes que serão mostrados mais adiante na seção que trará um breve histórico e evolução da educação superior no Brasil e na UFG, especificamente. Não obstante, a organização UFG é composta por pessoas, estruturas físicas e tecnológicas que visam alcançar um objetivo comum a estes componentes, definido pela alta gestão.

Segundo Maximiano (1992), uma organização é uma combinação de esforços individuais que tem por finalidade realizar propósitos coletivos. Por meio de uma organização, segundo o autor, torna-se possível perseguir e alcançar objetivos que seriam inatingíveis para uma pessoa.

Dada à grande expansão ocorrida nos anos recentes, tanto em extensão territorial como em quantidade de cursos oferecidos, corpo docente e técnico administrativo, incluindo a recente criação do Campus Aparecida de Goiânia, surge a necessidade de uma ferramenta que, a princípio e teoricamente, seja mais eficaz no controle da frequência dos vários colaboradores existentes nos mais diversos locais de trabalho da UFG. Essa expansão da UFG é melhor demonstrada nos Quadros 3 e 4 do presente trabalho, descrito na seção 4.1 de apresentação e análise dos dados do trabalho, onde se aborda o histórico e evolução da educação superior e da UFG. Corroborando essa afirmação, Attie (1998) diz que o controle interno compreende o plano de organização e o conjunto coordenado dos métodos e medidas, adotados pela empresa, para proteger seu patrimônio, promover a eficiência operacional e encorajar a adesão à política da administração. Essa ferramenta visa agilizar e facilitar o controle da frequência, gerando economia no trabalho diário e rotineiro de controle de frequência dos servidores da UFG.

Tal necessidade se dá pelo fato de uma maior extensão territorial e de quantidade de pessoas incidirem em uma maior dificuldade no trânsito dessas pessoas, de documentos e informações. Tais dificuldades, por sua vez, refletem em atrasos, descontrole de pessoas e dados, além de gastos desnecessários que, muito provavelmente, dificultam um melhor desempenho das atividades na organização.

Há de se destacar ainda, que não apenas pelo crescimento da UFG e conseqüente planejamento organizacional, mas por imposição legal, como determina a Instrução Normativa nº 2 (IN-2) do Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão (MPDG), Anexo 4, em data ainda não definida, deverá ser implantado na UFG o ponto eletrônico como

já fora implantado em outras universidades federais, conforme legislação já destacada na introdução do presente trabalho. Essa imposição legal visa maior transparência e eficiência, princípios constitucionais aos quais deve se pautar a administração pública.

Conforme dados divulgados no site oficial da UFG e outros constantes no último Relatório de Gestão, a universidade atende atualmente 25.614 estudantes de graduação (matriculados em 2017/1), 709 estudantes matriculados no ensino fundamental e médio, 3.110 estudantes de pós-graduação, 2.350 servidores técnico administrativos, 1.314 prestadores de serviço terceirizados e um corpo docente composto por 2.935 professores. Se comparada a outras instituições de ensino, a UFG possui uma estrutura grande e complexa, a qual poderá se tornar mais fácil de ser controlada mediante a utilização de novas ferramentas tecnológicas, de uso obrigatório.

A UFG é subdividida em regionais que auxiliam na administração e no controle da organização como um todo. A Regional Goiânia, escopo do objeto de estudo do presente trabalho, está distribuída em três *Campi*: Campus I - Colemar Natal e Silva; Campus II - Samambaia; e Campus III - Aparecida de Goiânia. Tamanha dimensão territorial, de servidores e alunos, demandam uma gestão conhecedora das técnicas necessárias para o alcance dos objetivos da UFG, técnicas estas trazidas no referencial teórico do trabalho.

Acredita-se que para a gestão ser eficiente, esta deve ter conhecimentos acerca da história da organização ao qual está se gerindo, da gestão de pessoas, sendo estas os recursos mais importantes e indispensáveis à existência de qualquer organização, além de conhecimentos inerentes a toda organização, tais como: clima e cultura organizacionais, desempenho laboral e Qualidade de Vida no Trabalho (QVT), de finanças e administração organizacionais, de Tecnologia da Informação (TI) e controle de frequência, sendo este alvo de implantação por meio eletrônico mediante exigência legal no Brasil.

TURELLA (2014) cita três pilares para a gestão ser eficiente: a) o planejamento, definindo os objetivos da empresa, avaliar os ambientes internos e externos, modelos de Recursos Humanos (RH) e de negócio, etc. b) o controle, medindo os resultados, as variações do padrão estabelecido para tomada de novas decisões e, por fim, c) as pessoas, o bem mais importante de uma empresa, que devem estar motivadas para alcançar os objetivos traçados.

Sendo assim, o presente trabalho se mostra relevante ao trazer conhecimentos supostamente inéditos acerca dos reflexos que uma ferramenta auxiliar de gestão pode gerar depois de implantada. Do ponto de vista organizacional e acadêmico, o presente trabalho busca, por meio das intervenções apontadas adiante, projeto piloto e questionário, levantar

dados e expectativas acerca dos reflexos que virão após a implantação do ponto eletrônico na UFG, nos aspectos apontados no referencial teórico do trabalho.

Doravante, pretendeu-se criar condições para analisar os reflexos da implantação do controle eletrônico de frequência nos vários elementos organizacionais citados anteriormente que devem ser alvo de observação da gestão. A presente pesquisa pressupõe que o ponto eletrônico pode refletir positivamente e negativamente em determinados elementos a serem analisados e em dado momento, considerando a forma com que está sendo implantado o ponto eletrônico, ou seja, por meio de imposição governamental, como já citado a IN-2, e não por planejamento gerencial, advindo da autonomia dos dirigentes de uma organização em definir as ferramentas auxiliares de gestão que julgarem mais pertinentes no alcance de seus objetivos.

Nessa linha de raciocínio, torna-se fundamental investigar meios eficientes para a otimização da gestão organizacional, indicando pressupostos que possam ser usados para o seu aprimoramento, independentemente da dimensão da melhoria. A observação de outras instituições similares à UFG e do comportamento destas diante à utilização da ferramenta em estudo por imposição legal pode ser um norte a ser seguido para uma implantação na UFG do ponto eletrônico com menos reflexos negativos possíveis.

Para suprir o objetivo proposto, esta pesquisa está dividida em cinco capítulos, sendo o primeiro capítulo composto pela introdução, problema e objetivos já apresentados anteriormente. O segundo capítulo traz o referencial teórico, o qual descreve o arcabouço das teorias acerca dos elementos de gestão, quais sejam: a gestão de pessoas, clima e cultura organizacionais, desempenho laboral e QVT, finanças organizacionais, tecnologia da informação e controle de frequência. Traz ainda um estudo investigativo junto a instituições de ensino internacionais e nacionais que implantaram o ponto eletrônico, viabilizando a verificação das particularidades inerentes a tais implantações e comparar com a experiência de intervenção realizada neste trabalho. O terceiro consiste no detalhamento a respeito da metodologia utilizada pelo trabalho. O quarto capítulo descreve um breve histórico e evolução da educação superior no Brasil, incluindo-se a UFG, seu crescimento físico e de gestão. Traz ainda a identificação e análise das percepções dos servidores da UFG/RG mediante aplicação de questionário acerca da implantação do ponto eletrônico na UFG como um todo, bem como um diagnóstico dos dados levantados na aplicação do projeto piloto implantado na FCT/UFG, mostrando os reflexos dessa implantação nos vários elementos de gestão elencados no referencial teórico. O quinto capítulo encarregar-se-á de apresentar um plano de ação visando à implantação do ponto eletrônico na UFG utilizando as melhores práticas de gestão para essa

implantação, o qual se trata de um instrumento de auxílio à gestão quando da implantação do ponto eletrônico na UFG como um todo. Serão ainda apresentadas neste plano de ação as contribuições sociais e/ou implicações gerenciais dos estudos levantados nesta pesquisa para servir de norte pela UFG e por outras organizações quando passarem por situação semelhante. Por fim, o último capítulo trará as considerações finais acerca de todo o estudado, explorado e aqui descrito, inclusive com as limitações enfrentadas na consecução do presente trabalho.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo a revisão bibliográfica aborda temas relacionados à importância de uma boa gestão de pessoas, de se manter um adequado nível de controle de pessoas, de manter um bom clima e conseqüente ambiente organizacional, atingindo assim o máximo desempenho funcional dos colaboradores de uma organização e a cultura organizacional existente em uma instituição, Qualidade de Vida no Trabalho (QVT), administração estratégica e finanças organizacionais, Tecnologia da Informação (TI) e controle de frequência. Também apresenta exemplos de modelos de implantação de ponto eletrônico em IFES nacionais, instituições estrangeiras (IE), e, por fim, traz os elementos de gestão praticados nos serviços de gestão organizacional e que servem de base para propor o primeiro modelo de implantação do controle eletrônico de frequência para a UFG.

2.1 GESTÃO DE PESSOAS

Parte importante do referencial teórico, trata esta seção de um estudo exploratório, cujo objetivo é investigar a gestão de pessoas, a valorização do capital intelectual dentro da gestão das organizações, destacando-se atualmente como um fator que pode gerar vantagem competitiva nas grandes organizações.

Pensar e tratar as pessoas como cidadãos interessados no seu desenvolvimento social e humano, como profissionais produtores e multiplicadores de conhecimentos, pode mudar substancialmente os modelos atuais de gerenciamento bem como o futuro desses modelos e, talvez, ajudando a rever as práticas atuais de gestão adotadas pelas organizações.

Heloani (2003) traz elementos para a compreensão das bases que alicerçaram a Administração de Recursos Humanos (ARH) e contribui para o questionamento de seu desafio atual, que é ir além da maximização de resultados financeiros e alcançar resultados humanos, coerentes com uma visão gerencial de conhecimento e aprendizagem.

Uma visão sucinta dessas ideias de Heloani (2003) revela que a manipulação da classe trabalhadora pela classe patronal, com a criação de sucessivos meios de controle econômico e ideológico, é inquestionável e efetivamente implica um esforço na manipulação da subjetividade dos trabalhadores, envolvendo alguma forma de expropriação, interligando ao conceito de dominação.

Batman (1998) em seu estudo sobre como construir uma vantagem competitiva na administração, diz que “para exercer a atividade e dirigir ou coordenar pessoas, não basta ter

poder ou autoridade, mas ser um líder, compreender as necessidades humanas estimulando sempre o alto desempenho dos subordinados”.

Não é simples ao subordinado submeter-se “às regras do jogo” do gestor, pois normalmente a lógica dialética ensinou que toda dominação é processual, transformadora e transformada, passível de resistência e conflito. Olhando ao passado, é fato observar que por vezes a dominação de uns sobre outros se deu de forma violenta por falta de mão de obra resiliente a controle desproporcional (OLIVEIRA *et al*, 2017).

Com a globalização dos negócios, o desenvolvimento tecnológico, o forte impacto da mudança e o intenso movimento pela qualidade e produtividade, surge uma eloquente constatação na maioria das organizações: o grande diferencial, a principal vantagem competitiva das empresas decorre das pessoas que nelas trabalham. São as pessoas que mantêm e conservam o *status quo*¹ já existente e são elas – e apenas elas – que geram e fortalecem a inovação e o que deve vir a ser. São as pessoas que produzem, vendem, servem ao cliente, tomam decisões, lideram, motivam, comunicam, supervisionam, gerenciam e dirigem os negócios das empresas. Inclusive dirigem outras pessoas, pois não pode haver organizações sem pessoas. No fundo, as organizações são conjuntos de pessoas (WITT, 2009).

A gestão de pessoas é hoje um trunfo nas empresas, se bem utilizadas as ferramentas deste processo é possível maximizar resultados a partir do alinhamento organizacional. O setor público, em especial as Instituições de Ensino Superior (IES) públicas, apresentam ainda grandes desafios. Tavares (2010) destaca em seu trabalho um estudo de caso em que se deparou com dois modelos de gestão. O primeiro pautado na burocracia, típico de estruturas contemporâneas, outra arraigada em políticas governamentais.

Foguel (1989, p. 56) destaca que “a tônica da administração pública ainda repousa nos critérios de roupagem burocrática, enfatizando princípios racionais e mecanicistas”. Ainda nesta temática, Cavalcanti (2005) pontua fatores que são influenciadores nas mudanças organizacionais públicas, tais como: patrimonialismo, clientelismo, corporativismo, nepotismo e até o coronelismo. Meyer Jr; Pascucci e Mangolin (2012, p. 67) afirmam que a universidade “se reveste de peculiaridades e características próprias não contempladas pelos modelos e abordagens empresariais”. Por outro lado, pode ser observado em seu trabalho a constatação de práticas de gestão de pessoas alinhadas com o planejamento estratégico das IES públicas.

¹ Locução latina que significa “no estado das coisas”.

Muitas correntes afirmam que é possível a gestão na plenitude no setor público, a exemplo de Pereira e Silva (2011, p. 634) que afirmam ser “possível os gestores coordenarem o desenvolvimento das competências necessárias aos servidores, o que possibilita a melhoria na qualidade nas práticas de trabalho, na resolução de problemas e no aumento do desempenho”.

Diversos autores (Branco, 1995; Conner, 1995; Drucker, 1996, Garfield, 1993; e Motta, 2000) explicam que o sucesso e o insucesso das transformações que vêm se processando nas organizações têm íntima relação com as práticas de gestão de pessoas.

Motta (1999, p. 59) sintetiza a importância das pessoas ao afirmar:

Transformar é alterar a realidade ao mesmo tempo em que se muda a maneira de pensar; é crer no poder das ideias, nos limites da realidade e na capacidade infinita de os seres humanos buscarem novas formas de ser e de agir.

Conner (1995, p.33) acrescenta que "para suportar a demanda desta mudança, as pessoas devem modificar radicalmente o que pensam, como se sentem, no que acreditam e como se comportam".

A implantação do controle eletrônico de frequência numa organização pode gerar muitas mudanças na rotina laboral dos colaboradores e essa mudança na forma de gestão pela implantação dessa ferramenta pode gerar insegurança e, conseqüentemente, alterar a realidade de ser e agir em seus locais de trabalho (LUZ, 2003).

Logo, a implantação do controle eletrônico de frequência na UFG pode gerar muitas mudanças na rotina laboral dos servidores, principalmente os TAE's e, como visto anteriormente, essa mudança na forma de gestão e uso de nova ferramenta de controle pode culminar em insegurança, insatisfação e outros reflexos indesejáveis que podem impactar no desempenho laboral dos servidores.

Não deve ser esquecido ainda o fato de que o ponto eletrônico será obrigatório apenas aos servidores TAE's e docentes com FG ou CD-4, estando dispensados do ponto eletrônico os demais docentes, conforme definido na instrução normativa nº. 2 de 12/09/2018 do MPDG, Anexo 4, fato que pode gerar uma sensação de injustiça por parte dos TAE's. Neste sentido, Bolton, Warlop e Alba (2003) alertam que a percepção de justiça pode ser compreendida como a aceitação ou a percepção de que os resultados de uma interação são razoáveis ou justos para as partes.

Keaveney (1995), complementarmente, afirma que a percepção de injustiça é uma das

principais causas do abandono de uma relação entre consumidor e empresa. Adaptando a realidade da UFG, essa relação existente entre gestor e subordinado, mediante a percepção de injustiça, pode levar a causa de abandono da disposição ao trabalho, a redução de desempenho laboral, ou ainda, em casos limites, a pedidos de exoneração.

Essa exigência legal a parte dos servidores de uma mesma instituição, mesmo que ambos sejam regidos pela mesma lei, ou seja, a Lei nº. 8.112/1990 que dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos da União, das autarquias e das fundações públicas federais, é no mínimo uma afronta ao princípio constitucional da isonomia.

Macarenco (2006) diz que, quando uma organização consegue estabelecer um ambiente de trabalho que valorize seus colaboradores, onde estes consigam “entregar” suas competências e prosperar, numa relação de troca, eles também intensificam seu compromisso com desempenho, novos aprendizados e busca de novos resultados a serem atingidos. Logo, criar essa condição tem sido um desafio para as organizações e os gestores de pessoas, de forma que estudar as causas que dificultam essas transformações se traduz num esforço de pesquisa relevante.

Tendo em mente a importância das atividades-meio realizadas e necessárias em uma Instituição de Ensino Superior (IES), desenvolvidas na busca e manutenção da eficiência e máximo aproveitamento dos recursos disponíveis nas universidades, pode-se destacar a relevância das atividades de gestão de pessoas.

Além de constituir fator crítico de sucesso interno na satisfação dos colaboradores que fazem com que a universidade funcione e atenda ao público alvo, a gestão de pessoas gera efeitos diretos e indiretos na estrutura da universidade e também no aproveitamento dos recursos financeiros, materiais tecnológicos e de controle. Neste sentido, Gil (2007) observa que a motivação das pessoas no desempenho de suas funções é um desafio nas organizações para o alcance de resultados.

Como já visto anteriormente, é um fato gerador de desmotivação a sensação de injustiça por parte dos colaboradores de uma mesma instituição devido a tratamentos distintos quando ambos são regidos pela mesma lei em uma mesma organização. Mais adiante, nos capítulos que tratarão do clima e cultura organizacionais e do desempenho laboral e QVT, será possível mensurar o impacto que essa medida desproporcional pode acarretar aos trabalhadores e a instituição.

2.2 CLIMA E CULTURA ORGANIZACIONAIS

Nesta seção, cultura e clima organizacionais serão tratados juntos, pois apesar de serem termos distintos, estão intimamente ligados e a alteração em um pode acarretar alteração no outro e vice-versa.

Para Bedani (2006), o termo clima organizacional é, claramente, uma metáfora derivada da meteorologia, cujo propósito é a compreensão da intrincada realidade que permeia o ambiente organizacional. Aparentemente, o caráter ambíguo do termo clima enquanto metáfora transforma-o em uma poderosa ferramenta para o estudo do comportamento humano, individual e coletivo, nas organizações.

Já à cultura organizacional, dar-se o nome ao conjunto de hábitos, crenças, valores e tradições de cultura organizacional. Desta forma tem-se a maneira de pensar e agir das organizações. Assim como as políticas e diretrizes formais estabelecidas pelas organizações, a cultura organizacional representa uma orientação informal de seus colaboradores na condução do dia-dia.

O clima organizacional pode ser considerado como o reflexo do estado de ânimo ou do grau de satisfação dos funcionários de uma organização, num dado momento, ou ainda, a atmosfera psicológica que envolve num dado momento, a relação entre a empresa e seus funcionários (LUZ, 2003). É condição básica para um trabalhador desenvolver suas atividades em um ambiente convidativo, isto quer dizer agradável e que ele se sinta bem. Cada empresa pode e deve estar atenta a isso no sentido de poder proporcionar um clima organizacional satisfatório e este é muito particular de cada organização.

Para Tavares (2010), a cultura é o veículo de relação por excelência com o meio externo, constituída de aparatos técnicos (artefatos e objetos em geral), sistema de interação (regras de conduta, estruturas de poder) e sistemas simbólicos (linguagem, visões de mundo, cosmologia, teorias científicas, religiões).

Segundo Luz (2003), o clima organizacional pode ser bom, prejudicado ou ruim. Ele é bom quando predominam as atitudes positivas que dão ao ambiente de trabalho uma tônica favorável. Diz-se que o clima é bom quando há alegria, confiança, entusiasmo, engajamento, participação, dedicação, satisfação, motivação, comprometimento na maior parte dos funcionários.

O clima é prejudicado ou ruim quando algumas variáveis organizacionais afetam de forma negativa e duradoura o ânimo da maioria dos funcionários, gerando evidências de tensões, discórdias, desuniões, rivalidades, animosidades, conflitos, desinteresse pelo

cumprimento das tarefas, resistência manifesta ou passiva às ordens, ruído nas comunicações, competições exacerbadas, etc. A intensidade com que essas situações se manifestam é que caracteriza o clima como prejudicado ou ruim. Porém ambos são desfavoráveis aos objetivos das organizações e das pessoas que nelas trabalham.

“Clima organizacional é o reflexo do estado de ânimo ou o grau de satisfação dos funcionários de uma empresa, num dado momento” (LUZ, 2003, p.12). Sanches (2015), alerta que o clima organizacional por meio da administração, da forma de liderança e da estrutura organizacional, contribui na modelagem do comportamento dos funcionários.

A cultura organizacional varia de empresa para empresa e apresenta um aspecto muito particular quando estas são oriundas de IFES. Esta adequação à cultura da IFES e na região em que está instalada merece uma atenção especial por parte dos gestores, a fim de que possam realizar ajustes quanto à condução das atividades. Neste sentido, precisa-se que estes adotem uma cultura adaptativa e flexível. Quando o colaborador é analisado nestas circunstâncias, o mesmo precisa se adaptar à “nova” IFES, e esta adaptação em muitos casos é traumática, ou seja, o colaborador precisa estar atento às mudanças e transformações ocorridas no ambiente das IFES atualmente. A cultura organizacional pode ser dividida segundo dois grupos:

- a) Formal e aberta – é um tipo de cultura a qual os colaboradores conseguem facilmente se adaptar no tratamento da mesma em relação aos colaboradores.
- b) Informal e oculto – estes são mais complexos, de difícil entendimento e interpretação e aceitação por parte dos colaboradores.

Santos (2000) define cultura como os valores e crenças compartilhados pelos membros de uma organização, a qual funciona como um mecanismo de controle organizacional, informalmente aprovando ou proibindo comportamentos e que dá significado, direção e mobilização para os membros da organização. Dessa forma, afirma Freitas (1991), uma vez que os indivíduos tenham assimilado a cultura de uma organização, tendem a manter o comportamento aprendido. Por essa razão, afirma Freitas (1991), a mudança de comportamento se torna difícil, porque provoca o medo diante do novo.

Morgan (1996) entende que a cultura deva ser compreendida como um fenômeno ativo, vivo, por meio do qual as pessoas criam e recriam os mundos dentro dos quais vivem.

A cultura não é estática, sofre, constantemente, a influência das pessoas. Isto é o que faz com que a cultura de uma empresa esteja sempre em mudança.

Logo, verifica-se que a cultura organizacional não pode ser estagnada, sofrendo transformações de acordo com o tempo e, portanto, implicando na necessidade das empresas se reinventarem na sua forma de encarar o mercado e, internamente, como lidar com os anseios dos seus colaboradores.

Segundo Rodrigues (1994, p.93), “O empregado que possui uma vida familiar insatisfatória, tem o trabalho como o único ou maior meio para obter a satisfação de muitas de suas necessidades, principalmente, as sociais”, assim a companhia assume um papel crucial na vida dos colaboradores.

Para Luz (2003, p.10), “clima organizacional é a qualidade ou propriedade do ambiente organizacional que é percebida ou experimentada pelos membros da organização e influencia o seu comportamento”. As pessoas, componentes das organizações, segundo Bohlander (2003), representam o valor econômico do conhecimento, as habilidades e capacidades da organização. Esse coletivo de pessoas, segundo Teixeira e Popadiuk (2003), representa o diferencial de uma organização, pois existirá um ativo coletivo em prol desta. Portanto, infere-se que o diferencial de muitas organizações está nas pessoas que trabalham nestas companhias e o desenvolvimento das atividades diárias é garantido por estas independente de cargos, funções, hierarquia, etc.

Quadro 1 – Controle x Clima Organizacional

Intensidade do Controle ↑	Qualidade do Clima Organizacional ↓
Baixo	Bom
Moderado	Prejudicado/aceitável
Exacerbado	Ruim

Fonte: Elaborada pelo autor com dados de (LUZ, 2003).

O Quadro 1 traz uma relação existente entre o controle e o clima organizacional, onde um controle em demasia afeta o clima organizacional negativamente, o que pode ocasionar redução da produtividade. Já um controle baixo e/ou moderado pode manter o clima organizacional de nível bom a aceitável, o que pode ser favorável à produtividade.

Para Melo *et al* (2012), o clima organizacional é a reação positiva ou negativa compartilhada pelos trabalhadores ao perceber os múltiplos aspectos da vida organizacional. Logo, as diretrizes e políticas estabelecidas pela organização podem impactar na forma com

que as atividades laborais são executadas e os resultados alcançados, ou seja, como é o tratamento entre pessoas, departamentos entre outros.

Nas empresas onde o clima é predominantemente ruim, o *turnover*² costuma ser alto, e alguns profissionais chegam a omitir sua passagem profissional por elas, não as citando em seus currículos, com receio de ficarem “queimados” no mercado de trabalho. Esse é um típico sentimento de vergonha e desaprovação dos funcionários por uma empresa (LUZ, 2003).

D’Ottaviano (2009) afirma que o clima organizacional afeta diretamente o ambiente, a cultura, a atmosfera organizacional, tornando-se um conceito fundamental para descrever o sentimento das pessoas nas organizações às quais estão diretamente ligadas.

Mello (2008) diz que pesquisar o clima organizacional é o meio mais eficaz de entender o que os colaboradores querem, o que esperam e por que continuam na empresa. Na avaliação de Gasparetto (2008, p.52) a pesquisa de clima organizacional assume a função de um termômetro para “levantar, analisar e interpretar a opinião, avaliação e nível de concordância dos colaboradores a respeito da cultura, políticas, usos, costumes, normas e procedimentos já existentes e praticados ou que estão sendo implantados”.

Portando, o clima organizacional é um indicador que pode medir a produtividade da organização e, para saber como melhorar o desempenho da organização é necessário analisar o clima da organização. Nota-se que, se bem aplicado, a pesquisa do clima organizacional se mostra um excelente instrumento que possibilita o diagnóstico e mapeamento da satisfação, fidelidade e compromisso das pessoas com a organização.

Kahale (2014) afirma que “esta atitude da empresa de fazer a pesquisa de clima, eleva bastante o índice de motivação dos funcionários, pois sentem que estão participando, sendo ouvidos e respeitados em suas opiniões, elevando sensivelmente, a crença dos empregados na empresa”.

Logo, nota-se que a cultura e clima organizacionais estão intimamente ligados, um afetando o outro, pois ambos são reflexos e refletem nas pessoas que compõem as organizações, nos anseios profissionais e particulares de cada pessoa componente da organização.

Não obstante aos modelos de organizações citados, as IFES também são organizações formadas por corpo físico (prédios, TI, materiais de escritório, etc), financeiro e por pessoas, que com suas particularidades, numa equipe, formam e modificam a cultura organizacional

² Conceito utilizado pela área de Recursos Humanos (RH) para designar a rotatividade de pessoal em uma organização.

das IFES bem como podem contribuir positiva e negativamente para o clima organizacional destas.

2.3 DESEMPENHO LABORAL E QVT

Continuando o estudo estabelecido no *caput* do referencial teórico, a presente divisão traz conhecimentos acerca do desempenho laboral e Qualidade de Vida no Trabalho (QVT), inerentes às pessoas que compõem uma organização bem como os reflexos desses conhecimentos à organização.

Melo *et al* (2012) afirmam que o clima organizacional é uma variável determinante no desempenho das equipes de trabalho. Portanto, como visto no capítulo anterior, as ações de gestão podem afetar o clima organizacional e, este estando “pesado”, acarretará em diminuição do desempenho dos trabalhadores da organização, como afirmado por Melo.

Vergara (2010) diz que a motivação é uma força, uma energia que impulsiona as pessoas na direção de algo, sendo intrínseca ao ser humano, ou seja, está dentro das pessoas e nasce de suas expectativas.

Bergamini (2003) completa Vergara dizendo que o estudo da motivação humana consiste na pesquisa dos motivos pelos quais as pessoas fazem o que fazem para buscarem seus objetivos.

De acordo com Guimarães, Barbero e Bose (2004), “o processo de influência social e o estilo de liderança empregada nos níveis organizacionais vêm, portanto, interferir decisivamente sob o clima organizacional, sob o desempenho das pessoas e no desenvolvimento da organização”.

Quadro 2 – Controle x Clima Organizacional x Motivação x Produtividade

Intensidade do Controle ↑	Qualidade do Clima Organizacional ↓	Motivação ↓	Desempenho/Produtividade ↓
Baixo	Bom	Ótima	Alto
Moderado	Prejudicado	Razoável	Mediano/insuficiente
Exacerbado	Ruim	Mínima	Baixo

Fonte: Elaborada pelo autor com base nos dados extraídos de (LUZ, 2003).

O Quadro 2 representa o impacto que o controle pode acarretar no clima organizacional, na motivação e na produtividade do colaborador numa organização.

Conforme pode se observar, na visão de Luz (2003), quanto maior o controle, pior o clima, diminui a motivação e o desempenho laboral. Um controle mais ameno propicia um melhor clima organizacional e conseqüente melhora da motivação e produtividade laboral. Assim com Luz (2003), Martins 2008 afirma que, sobre a ótica dos trabalhadores, o clima organizacional pode influenciar em suas ações, reações e decisões, trazendo reflexos na satisfação com o trabalho, motivação, produtividade, da mesma forma como impactam na qualidade de vida e otimizam o desempenho a organização.

Corroborando a visão de Luz (2003) e Martins (2008), Stringer (2002), ao discorrer sobre o Modelo de Desempenho Organizacional, mostra as relações existentes entre a motivação e o desempenho individual e grupal que, atuando juntas, são um amplo conjunto de forças capazes de influenciar no desempenho da organização.

Para Moraes (2000) as pessoas preocupam-se em fazer seu trabalho de formas diferentes e ações externas como o controle e o clima podem romper o equilíbrio interno em que o indivíduo se encontra. Esse desequilíbrio leva o indivíduo a um comportamento ou ação capaz de aliviá-lo. Se essa ação o aliviar, é fato gerador de equilíbrio e conseqüente motivação, caso contrário, de manutenção do desequilíbrio e desmotivação, interrompendo um ciclo motivacional natural do comportamento humano que diminui o seu desempenho. Para o autor, a desmotivação leva o indivíduo a comportamentos de descontentamento, indiferença e até agressividade.

Gomes (2017) afirma que um ambiente organizacional saudável, competitivo e aberto à inovação, é um fator potenciador da produtividade. No atual mercado global e competitivo, a gestão do capital intelectual das empresas é uma necessidade com que todas as direções de recursos humanos se deparam e um aspecto fundamental que determina os seus níveis de competitividade.

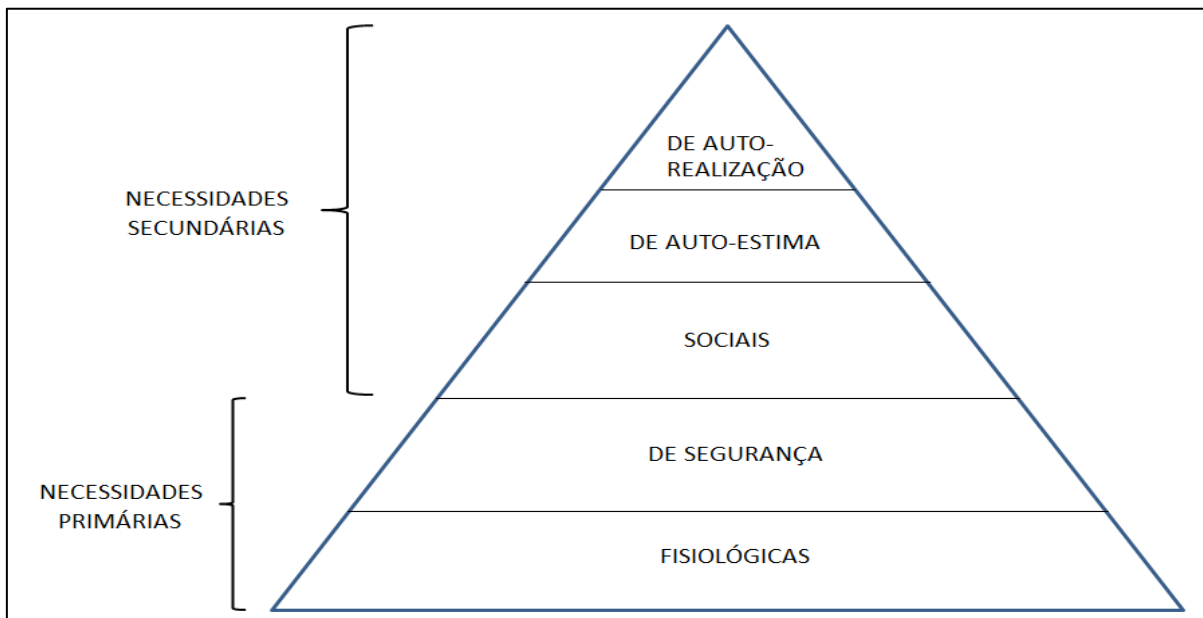
Deci e Ryan (2002) destacam que a autonomia é uma três necessidades básicas e universais dos indivíduos, referindo-se à autonomia como uma vontade universal das pessoas em ser o agente causal, em experimentar e agir de acordo com seus próprios valores e interesses.

Mas o desempenho não é atribuído apenas na liberdade e autonomia para produzir, sendo a motivação um importante aspecto a ser percebido para a produção. Rheinberg (2000) afirma que a motivação é algo que pode ser construído e se refere ao direcionamento momentâneo do pensamento, da atenção, da ação a um objetivo visto pelo indivíduo como positivo. Esse direcionamento ativa o comportamento e engloba conceitos tão diversos como anseio, desejo, muita vontade, esforço, sonho, esperança entre outros.

Bergamini (2008) destaca que a motivação é uma poderosa força, na medida em que as pessoas se esforçam para atingir uma meta que trará satisfação de suas necessidades. Ainda segundo o autor representa uma “força motriz”. Contudo, essa motivação não será advinda somente do esforço da gestão da UFG, pois algumas necessidades dos indivíduos, como afirmadas por Maslow em 1955, em sua pirâmide de necessidades, algumas das necessidades do indivíduo que devem ser satisfeitas para que este seja motivado, dependem muito mais de políticas públicas do que de gestão organizacional.

Ressalte-se que não é necessário suprir completamente uma necessidade para que se tenha o anseio de uma próxima necessidade. O indivíduo pode ter mais de uma necessidade ao mesmo tempo, em estágios de supressão distintos, mas concomitantes. Por isso entende-se que, mesmo parte das necessidades do trabalhador serem supridas apenas por políticas públicas, como as salariais, planos de carreira, estrutura física de trabalho, etc., compreendendo as necessidades primárias, a gestão da organização pode e deve agir para suprir as necessidades inerentes à gestão. Desta maneira, a gestão pode contribuir para manter um bom clima organizacional, reconhecimento de mérito e indicação ao colaborador destaque, valorização do trabalho prestado, suprimindo as necessidades secundárias, segundo os preceitos de Maslow, podendo ser percebido analisando a Figura 1.

Figura 1 – Pirâmide das Necessidades de Maslow



Fonte: Elaborada pelo autor com dados de (FALLATAH, 2018).

Para Cury (2000, p. 116), organização é definida como “sistema planejado de esforço cooperativo no qual cada participante tem um papel definido a desempenhar e deveres e tarefas a executar”.

Entretanto, a psicodinâmica existente entre essa tríade da gestão de pessoas: controle x clima x desempenho, não é fácil de ser gerenciada, sendo exigido dos gestores um “*know-how*” em outra tríade da administração: o famoso CHA – Conhecimento, Habilidades e Atitudes, para que o corpo humano de uma organização funcione em harmonia e desenvolva esta de forma satisfatória e harmônica. "Na perspectiva sociotécnica de organização da produção, observa-se a combinação dos conhecimentos e habilidades técnicas com as sociais, criando competências que podem agregar valor à organização” (FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L., 2001, p. 61).

São diversos os fatores que intervêm no desenvolvimento do comportamento humano em prol da efetividade, e o clima organizacional é um deles. Segundo Marques (2018), a flexibilidade, transparência, comprometimento, níveis de padrão da organização podem interferir no clima organizacional. Neste caso, o controle excessivo ou exercido de maneira incorreta, traz impacto direto nas sensações do colaborador, sendo a reação deste a esse controle negativo ou positivo para o clima organizacional que, por sua vez, será negativo ou positivo ao desempenho laboral.

Para Melo *et al* (2012), a estratégia que a empresa utiliza, sua maneira de organizar o trabalho, as tecnologias que integram os processos produtivos, as políticas de pessoal que desenvolve, os estilos de liderança habituais, os níveis de participação ali existentes, assim como os resultados que obtém, sejam econômicos, sociais, ambientais ou outros, afetam o clima organizacional, conseqüentemente há reação dos colaboradores a esta mudança. Esta reação se constrói por meio de percepções, significados atribuídos, emoções e valores, podendo ser positiva ou negativa à organização dependendo dos anseios dos colaboradores.

Influenciado por Maslow, Herzberg (1959) desenvolveu a Teoria dos dois fatores para explicar o comportamento das pessoas em situação de trabalho, conhecido como Teoria Motivação-Higiene. Segundo Herzberg (1959), existem dois fatores que orientam o comportamento das pessoas: Os fatores higiênicos ou extrínsecos e os fatores motivacionais ou intrínsecos. O primeiro está relacionado com o ambiente que rodeia o indivíduo, envolvem as condições físicas de trabalho e estão fora do controle das pessoas. Eles apenas evitam a insatisfação no trabalho, mas isoladamente não geram motivação, são destinados simplesmente como forma preventiva de evitar a insatisfação e manter o equilíbrio do ambiente, pois eles criam um clima psicológico e material saudável. O segundo refere-se ao

conteúdo do cargo, as tarefas e aos deveres relacionados com o cargo em si, sendo fatores que produzem algum efeito duradouro de satisfação e de aumento de produtividade.

Como bem define Maximiano (2000, p. 359): “o ambiente de trabalho produz satisfação com o próprio ambiente”, são os benefícios sociais, salários, tipos e chefia ou supervisão, condições físicas e ambientais de trabalho, políticas e diretrizes da empresa, o clima de relacionamento entre a empresa e funcionários, regulamentos internos, etc.

Desta forma, percebe-se que a implantação do modelo de Herzberg exige que os administradores sigam algumas práticas gerenciais como enriquecimento de cargo, eliminação de certos controles de cargo, maior responsabilidade e autoridade para o trabalhador. Assim, faz oportuno o conhecimento do CHA da administração por parte dos gestores, ou seja, conhecer os colaboradores e ambiente onde estão inseridos bem como o que deve ser feito, ter a habilidade para agir da forma correta, quais os conhecimentos aplicar ao meio e a atitude para implementar o conhecimento, a ação, de forma a alcançar o melhor resultado possível.

A gestão estratégica de recursos humanos consiste na articulação entre as motivações, desempenhos individuais e a estratégia de desenvolvimento do negócio (SCHULER, 1992). Um dos pontos-chave da gestão estratégica é a motivação do trabalhador. Ivancevich apud Gomes (2017), faz referência a um estudo realizado com 968 empresas onde foi constatado que “o aumento de desvio-padrão na adoção de práticas que priorizam as pessoas está associado à queda de 7,05% na rotatividade, ao aumento de US\$ 27.044,00 em vendas e de US\$ 18.641,00 e US\$ 3.814,00 no valor de mercado e nos lucros. Outro estudo constatou que o aumento de desvio-padrão nas práticas de recursos humanos está associado ao aumento de US\$ 41 mil na riqueza do acionista, por funcionário.”

Vários estudos revelam que as práticas implementadas pelos gestores das organizações direcionadas aos colaboradores têm um impacto determinante, ou seja, as práticas que revelem maior preocupação com os colaboradores levam ao desenvolvimento de atitudes e comportamentos positivos em relação à sua atividade profissional (CHAMBEL & SANTOS, 2009).

Em pesquisa recente publicada no site da globo, Gerbelli (2018) destaca que quase 25% dos brasileiros pediram demissão de forma espontânea entre janeiro e agosto de 2018. Esse tipo de demissão é mais conhecida como “pedir conta”. Segundo o estudo publicado, esse dado representa que os brasileiros estão se desligando de seus empregos por terem conseguido outros mais interessantes. Esse emprego mais interessante pode vir não apenas por maiores salários, mas sim por fatores não remuneratórios, como por exemplo a busca por Qualidade de Vida no Trabalho (QVT). Não foram encontrados estudos semelhantes acerca

de desligamentos de servidores públicos de forma espontânea em IFES que pudessem ser analisados os motivos desses desligamentos, caso ocorram.

Segundo Nadler e Lawler (1983), a “qualidade de vida no trabalho” é uma forma de se pensar a respeito das pessoas, trabalho e organização, de modo global e abrangente. É importante entender que o indivíduo tem sentimentos, emoções e experiências fora do trabalho que exercem influência sobre si. Além disso, o trabalhador tem expectativas e necessidades em relação ao trabalho que se não sanadas, influenciam no seu bom desempenho. Ao contrário do que já foi muito pensado, a remuneração não é o mais importante e tampouco os indivíduos trabalham exclusivamente para obtê-la (Maslow, 1965).

Limongi-França (1997) afirma que a "qualidade de vida no trabalho (QVT) é 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 as pessoas e a empresa 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 da empresa."

Vieira (1996) completa: “A insatisfação do homem tem na falta da qualidade de vida no trabalho, a causa primeira. E o homem insatisfeito não coopera, não se envolve nos objetivos da organização onde atua. Logo, o homem insatisfeito não desempenha suas funções com eficiência, alto desempenho e eficácia, conseqüentemente não ajudando a empresa a alcançar seus objetivos produtivos ou de prestação de serviços.

Inicialmente as discussões sobre QVT eram assunto na área de saúde, mas passou para a psicologia, sociologia e administração (LIMONGI-FRANÇA, 2003). Neste estudo emprega-se o conceito de QVT baseando-se na compreensão do ser humano como um ser complexo biopsicossocial, ou seja, numa visão biológica, psicológica e social. Barros (2010) diz que essa visão do ser humano possibilita uma leitura mais acurada dentro de uma organização sobre o comportamento diferenciado de indivíduo para indivíduo.

Barros (2010) afirma ainda que o discurso de qualidade de vida é utilizado para promover uma disseminação de valores e normas não somente aos trabalhos, mas com vistas a toda sociedade, em assuntos variados que classicamente não dizem respeito às organizações. Essa análise nos remete às noções de biopoder e governamentalidade, tais como desenvolvidas por Foucault (2005).

Estes novos paradigmas relacionados à QVT apresentam aspectos que, como já visto

anteriormente, podem intererir no estudo desta, tanto em nível pessoal como em nível profissional. No trabalho as pessoas têm condições de descobrir e desenvolver suas potencialidades de crescimento como ser humano, buscando se valorizar, desenvolver sua autoestima, sendo feliz. A organização pode adotar medidas para o alcance destas potencializadas, mantendo um local seguro, limpo, bem dimensionado e controles adequados.

Para Foucault (1979), a noção de poder disperso, descentralizado e “desenvolvido” enquanto prática disciplinar mostrou-se extremamente pertinente ao possibilitar-nos compreender como, nas atuais práticas de gestão, a horizontalidade de postos hierárquicos, diminuindo os níveis de chefia clássicos do fordismo, fez com que o trabalho em equipes horizontalizadas incrementasse enormemente a disciplina entre os trabalhadores.

Limongi-França (2003) diz que muitos artigos e obras têm sido publicados sobre o tema QVT, visando a melhoria da saúde por meio de novas formas de se organizar o trabalho, de gerir pessoas. As universidades, como organizações que são, podem ter as mesmas preocupações acerca da QVT, melhorando assim o clima organizacional e desempenho, como já demonstrado anteriormente no Quadro 2.

Foucault (2006) afirma haver poder social, político, econômico, institucional e o poder das práticas discursivas, sendo que este último não pode ser influenciado pelos outros, mascarado, provocando distorções ou ilusões e tendo, portanto, que ser denunciado como ideológico. Nesse íntere, Limongi-França (2007), fala da importância em se desenvolver, nos gestores e executivos, a competência gestão da qualidade de vida, apresentando este tema vinculado à chamada gestão por competências.

Para Franco (2008) a gestão do desempenho é uma questão de extrema importância na área de Recursos Humanos (RH), para alcançar melhores resultados dos colaboradores necessita desenvolver suas competências em prol da organização. Para uma boa conduta do desempenho dos colaboradores é necessário que o clima organizacional vivenciado esteja harmonioso para assim mantê-los motivados a alcançar sempre melhores resultados.

Para Hunter (2006), é a motivação que faz com que os trabalhadores executem suas atividades com mais eficiência, com entusiasmos e esforço, mantendo um clima organizacional de qualidade e o ponto chave dessa manutenção do clima está na liderança, que identifica os problemas e suas causas, providenciando tratamento e soluções aos mesmos, acarretando em lucratividade, aumento na produtividade e longevidade do funcionário no cargo.

Considerando as afirmações anteriores, o autor desta pesquisa entende ser de suma importância ao gestor da organização se ater às particularidades inerentes aos seres humanos,

uma vez que as pessoas são o bem maior de uma organização. Para que estas desempenhem a contento sua melhor força laboral, é necessário que haja uma preocupação e trato mínimos para manterem bom nível de QVT, motivando-o a produzir mais e melhor, entregando sua força de trabalho e conhecimento à organização para o alcance dos objetivos desta.

O comportamento do indivíduo perante a organização relaciona-se diretamente com os vínculos estabelecidos entre eles (KRAMER & FARIA, 2007). Logo, é de suma importância compreender as origens e a dinâmica em que se dá o vínculo entre o indivíduo e a organização para compreensão do seu comportamento.

Fischer (2002) afirma que o comportamento das pessoas no trabalho pode interferir na preservação e na agregação de valor nas empresas. Portanto, um cliente retornará à empresa ou não em outro momento dependendo da forma com que foi tratado na primeira vez. Assim como as empresas, as IFES são organizações formadas por pessoas que possuem anseios equivalentes aos das empresas que não entregam ensino, podendo também o comportamento dos colaboradores das IFES interferir no ensino, pesquisa e extensão produzidos por uma determinada IFES.

Acerca dos estudos da QVT em universidades, são vários os autores que já pesquisaram sobre o assunto. Destacam-se os pensamentos de Lima (2001); Pinto, Boas e Pereira (2013) e Freitas e Souza (2009), afirmando que a QVT relaciona-se com a mobilização, o comprometimento pessoal, participação e bem estar do funcionário na execução da tarefa na organização. Os autores ainda afirmam que os estudos sobre a QVT devem ser realizados de forma preventiva e não remediativa, evitando assim perda da QVT.

Freitas e Souza (2009) propõem um modelo de avaliação da QVT em universidades públicas, destacando que esta deve incorporar as “dimensões” e “indicadores” da QVT nestas organizações, quais sejam: (i) a QVT dos funcionários de uma Instituição de Ensino Superior (IES) nos diversos níveis (elementar, fundamental, médio e superior), atuantes nas unidades administrativas e unidades acadêmicas da IES; (ii) as fraquezas e potencialidades em termos de QVT na IES e; (iii) os pontos mais críticos que devem ser priorizados em busca da melhoria da QVT da IES. Mais especificamente, busca-se conhecer os fatores considerados como agentes ambientais, responsáveis pelo afastamento de servidores do trabalho, por faltas excessivas, por falhas no processo de comunicação e conseqüente improdutividade e baixa de qualidade dos serviços prestados.

Lima (2001), num estudo quantitativo e qualitativo da QVT na Universidade do Oeste de Santa Catarina, analisa e caracteriza a QVT na percepção dos servidores desta, justificando ser o estudo da QVT essencial para qualquer organização que tenha por meta a

satisfação, o desenvolvimento e a produtividade de seus servidores. Em sua pesquisa, Lima (2001) mostra que, de um modo geral, os servidores sentem-se satisfeitos com determinados fatores de QVT e insatisfeitos com outros, mas que estes podem ser superados a partir de determinadas mudanças administrativas em nível organizacional, ambientais e comportamentais.

Corroborando com essa ideia, Pinto, Boas e Pereira (2013), investigam a QVT dos servidores Técnico-Administrativos em Educação (TAE) em uma Universidade Federal de Minas Gerais. Em uma avaliação quantitativa com aplicação de questionários, os autores concluem que o estudo da QVT pode elucidar o papel fundamental desempenhado pelo gestor público à Administração Pública.

Portanto, diante do estudo publicado por Gerbelli (2018), das afirmações de Limongi-França (1997), Vieira (1996), Hunter (2006) e Fischer (2002), depreende-se que as organizações devem prover e investir em QVT, sendo esta crucial para o comprometimento e consequente retorno dos colaboradores em produtividade e competitividade para as organizações.

Dótaviano (2009) relembra que cabe ao Recursos Humanos (RH), juntamente com o administrador da organização, avaliar as condições existentes e traçar ações para que se atinjam melhores índices de produtividade, ligadas sempre à qualidade e melhores condições de trabalho, visando a motivação, o bem estar dos colaboradores, sua dignidade e seu desenvolvimento como pessoa.

A QVT, portanto, parece ser o fator primordial para se manter um bom clima organizacional que favoreça o rendimento laboral, pois essa busca por melhores condições de trabalho que não necessariamente são com foco no salário, trazem qualidade de vida no local de trabalho que, conforme já estudado, tem relação direta com a gestão dos colaboradores, do clima organizacional e a sensação de controle dentro dos limites considerados pelos trabalhadores como não opressores.

Freitas e Souza (2009) afirmam que deve ser percebidos fatores importantes na avaliação da QVT, os quais destacam-se os mais importantes para o tema do presente trabalho, ou seja, para a implantação do ponto eletrônico: a) igualitarismo, analisando a divisão de classes; b) apoio social, ajuda recíproca; c) condições de abertura interpessoal, analisando o relacionamento entre os membros da organização; d) autonomia, permitindo analisar a independência do cliente interno em suas atividades; e) Feedback, permitindo analisar, a partir da visão do próprio servidor, as informações geradas no trabalho; f) tempo de horas extras, correspondente a realização de horas extras dentro da organização e ao trabalho

levado para casa, e por fim; f) igualdade de tratamento, sendo o tratamento justo por recompensas ou compensação justa.

Com base nas considerações postas pelos diversos autores citados, percebe-se que as pessoas integrantes de uma equipe profissional devem entender suas atribuições e cumpri-las, a tempo e a hora, mas isto é muito diferente de serem vigiadas, a ponto de se sentirem assediadas por seus gestores, que parecem mais estar preocupadas com o relógio do que com a qualidade do trabalho realizado. O cumprimento das atribuições não pode ser prejudicado por um ambiente de trabalho que não proporcione o desenvolvimento das habilidades das pessoas que compõem a organização.

Cabe à organização, por meio de seu gestor, desenvolver práticas de valorização do potencial humano, ou seja, deve a gestão estar agregada a um elevado grau de envolvimento e comprometimento na implantação de programas de QVT que podem culminar na valorização adequada do trabalho, podendo elevar o nível de satisfação/motivação dos colaboradores, como a participação decisiva na produtividade, competitividade e ações de gestão das organizações, como o tipo e forma de controle, por exemplo.

Portanto, para que se possa questionar a produtividade e qualidade tão esperada e cobrada pelos dirigentes das organizações, é necessário abordar questões relativas à qualidade de vida e programas de QVT, uma vez que produzir mais e melhor num mundo cada vez mais globalizado e competitivo, é também necessário lembrar que administrar é uma arte de se conseguir resultados por meio das pessoas, ou seja, dos profissionais envolvidas no processo produtivo da organização gerida. É neste momento que questões que dizem respeito à QVT passam a ter valor consideravelmente elevado e prioritário para as pessoas, sendo estas que produzem os resultados para as organizações.

2.4 ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA E FINANÇAS ORGANIZACIONAIS

A presente seção traz conhecimentos acerca da administração estratégica e finanças organizacionais, sendo estas mais duas das funções organizacionais elencadas no caput do referencial teórico do trabalho. Para que as organizações possam permanecer atuando perante seus concorrentes e ganharem maior espaço na economia atual, a administração organizacional/estratégica e financeira são ferramentas fundamentais para que seja possível ter o controle da vida das empresas.

Segundo Ansoff (1991) as decisões em uma organização são subdivididas em três categorias: estratégicas, administrativas e operacionais. Cada categoria de decisão tem um

nível de impacto na organização de acordo com suas características. As decisões em nível estratégico possuem impactos mais relevantes e com maior grau de dificuldade de recuperação, sendo esta a categoria relevante para o trabalho. Nas IFES essa administração em nível estratégico é um pouco distinto das demais organizações, públicas ou não, uma vez que as decisões, resoluções e planos a serem seguidos são decididos por um Conselho Universitário, o CONSUNI, devendo o administrador maior, o Reitor, seguir o que é decidido pelo Conselho.

Para Fischmann *et al.* (2000) existem três características típicas que estão relacionadas ao impacto dessa categoria de decisão. Em primeiro lugar, os impactos estão relacionados a um longo horizonte temporal. Segundo, os impactos possuem grande amplitude sobre a organização, interferindo muitas vezes em toda corporação. Por último, está vinculado à característica de difícil reversão, demandando altos custos e algumas vezes sendo impossíveis de serem restituídas.

O Planejamento Estratégico (PE) é o elemento de um modelo integrado de gestão em que os processos podem ser melhorados em função dos fatores importantes, num exame de alternativas novas, visando atingir resultados consistentes com as missões e objetivos da organização. Administração Estratégia compreende planejamento estratégico, planejamento de potencialidades e gestão de mudanças, incluindo gestão da resistência durante a implantação da estratégia (ANSOFF & McDONNEL, 1993). Para Araújo (2016), o planejamento estratégico é uma ferramenta organizacional não perfeita, que vem recebendo uma série de críticas ao longo do tempo, sendo uma dessas, a dificuldade de implementação das estratégias organizacionais.

Para se elaborar o PE os administradores fazem uso de algumas ferramentas da administração importantes para a tomada de decisão dos gestores, como análise SWOT, Benchmarking, Balanced Scorecard (BSC), etc., estabelecendo assim as prioridades, ou seja, as metas e objetivos a serem alcançados pela organização. Estabelecidas as metas e objetivos nos planos da organização, que no caso da UFG são o PDI e PDTI, outras ferramentas são usadas para decompor e analisar, separadamente, cada uma dessas metas e objetivos. Uma destas ferramentas que é de fácil utilização é a 5W2H, capaz de identificar problemas e apresentar soluções fazendo perguntas certas para cada meta e/ou objetivo organizacional elencado em seu planejamento estratégico, sendo este o PDI na UFG.

A ferramenta 5W2H é uma ferramenta auxiliar da gestão bastante conhecida dos administradores, prática e que permite a qualquer momento, identificar dados e rotinas mais importantes de um projeto ou de uma unidade de produção, como uma meta do PDI ou PDTI,

por exemplo (LISBÔA & GODOY, 2012). Behr *et al.* (2008, p. 39) definem esta ferramenta como sendo "uma maneira de estruturarmos o pensamento de uma forma bem organizada e materializada antes de implantarmos alguma solução no negócio." O nome desta ferramenta foi assim estabelecido por juntar as primeiras letras dos nomes (em inglês) das diretrizes utilizadas neste processo. Abaixo você pode ver cada uma delas e o que elas representam:

What – O que será feito (etapas);

Why – Por que será feito (justificativa);

Where – Onde será feito (local);

When – Quando será feito (tempo);

Who – Por quem será feito (responsabilidade);

How – Como será feito (método);

How much – Quanto custará fazer (custo).

O 5W2H, basicamente, é um checklist de determinadas atividades que precisam ser desenvolvidas com o máximo de clareza possível por parte dos colaboradores de uma organização. Ele funciona como um mapeamento destas atividades, onde ficará estabelecido o que será feito, por que será feito, onde e quando será feito, por quem e como será feito e quanto isso irá custar. Essa alocação de pessoas, atividades e recursos são dispostos em uma tabela para melhor apresentação e entendimento do processo, conforme demonstrado no Quadro 3 a seguir.

Quadro 3 – Modelo de Plano de Ação

PLANO DE AÇÃO						
Nome:						
OBJETIVO:						
WHAT O QUE?	WHEN QUANDO?	WHY POR QUE?	HOW COMO?	WHERE ONDE?	WHO QUEM?	HOW MUCH QUANTO?

Fonte: Adaptado de Lisboa & Godoy (2012).

A ferramenta 5W2H é uma das mais fáceis de ser implementada e traz grandes benefícios para os gestores e suas atividades organizacionais. Para uma melhor implementação dessa ferramenta, deverá o gestor atentar-se à necessidade de reunir a equipe envolvida no projeto ou meta a ser alcançada para se pensar e detalhar com maior precisão a ação que será colocada em prática.

Considerando que a implantação do ponto eletrônico na UFG seria uma meta ou objetivo constante do PDI e/ou PDTI, a presente pesquisa utilizará a ferramenta 5W2H para consecução do plano de ação contido no trabalho. Plano de ação este que apresentará as ações a serem seguidas para a implantação do ponto eletrônico na universidade.

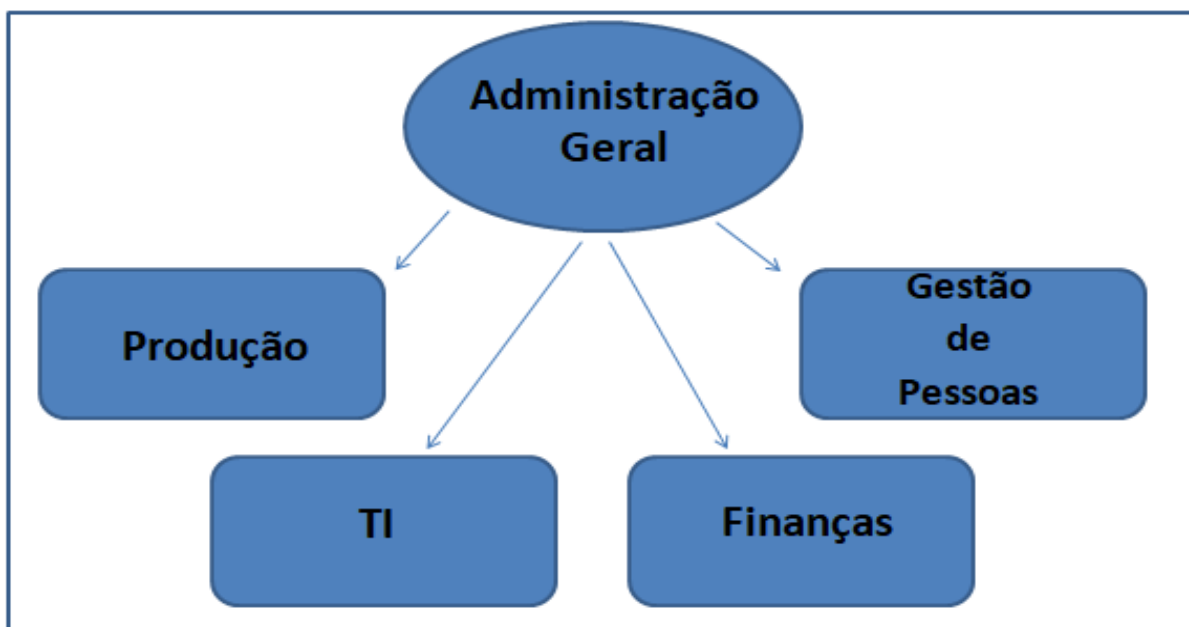
A administração financeira, como mostrado na Figura 2 do trabalho, é uma importante parte da organização que, alinhada aos preceitos elencados no planejamento estratégico, da Administração Geral, auxiliam a gestão no comando das ações determinadas.

Gitman (2000) diz que a administração financeira tem como principal objetivo

controlar recursos e analisar a situação financeira das organizações, utilizando diversas ferramentas para controle dos resultados alcançados e do retorno dos investimentos realizados por acionistas ou sócios. Por esse motivo, todos os conceitos e departamentos dentro de uma organização estão relacionados à administração financeira, já que qualquer tomada de decisão deve ser baseada nos resultados que a organização deseja alcançar.

Segundo Maximiano (2000), as funções mais importantes de uma organização são as seguintes: produção (ou operações), marketing, pesquisa e desenvolvimento, finanças e recursos humanos. A administração de uma organização é, basicamente e em uma análise e contexto mais contemporâneo, dividida nas seguintes funções: Gestão de Pessoas, Produção, TI e Finanças, como representado na Figura 2.

Figura 2 – Funções Organizacionais Básicas



Fonte: Elaborada pelo autor com dados de (MAXIMIANO, 2000).

Demonstrado na Figura 2, a coordenação de todas as funções básicas de uma organização, de serviços especializados, é feita pela administração geral, que é responsável pela elaboração do planejamento estratégico da organização, com as metas e objetivos nele traçados. Aqui nesta seção o trabalho passa a tratar esta coordenação geral apenas de administração. A chamada gestão organizacional, aqui administração, nada mais é do que a administração de um negócio, empresa ou organização com o objetivo de alcançar metas e conquistar resultados positivos e rentáveis.

A administração deve definir as estratégias efetivas e que devem ser assertivas para o

crescimento da organização gerida. Deve implantar e cuidar da cultura e clima organizacionais, gerir, avaliar e promover o crescimento dos colaboradores buscando seu melhor desempenho e cuidar da sua QVT, gerir as finanças e TI da organização, controlando-a sempre para que não se desvie de seus objetivos. Na UFG, essa Administração é exercida pelo Reitor, mas as diretrizes seguidas pelo Reitor são aprovadas pelo Conselho Universitário (CONSUNI).

Como já afirmado neste trabalho mediante a colaboração de diversos autores, as pessoas são o maior bem de uma organização, sem as quais esta não existiria. Entretanto, as pessoas trabalham e assim ajudam a organização a alcançar seus objetivos mediante retribuição. Retribuição esta efetivada mediante pagamento financeiro pelos esforços e conhecimentos prestados.

Logo, a administração de finanças também tem importância indiscutível para a manutenção das atividades e sobrevivência da organização, pagando as pessoas que nela trabalham, comprando os insumos para a produção de seus produtos, manutenções prediais, elétricas, hidráulicas, de material de escritório, de TI, de controle, etc.

O objetivo básico da função de finanças é a proteção e a utilização eficaz dos recursos financeiros. Os responsáveis por essa função gerenciam ativamente as finanças de todos os tipos de empresas, financeiras ou não financeiras, privadas ou públicas, grandes ou pequenas, com ou sem fins lucrativos. Eles desempenham uma variedade de tarefas, tais como orçamentos, previsões financeiras, administração do caixa, administração do crédito, análise de investimento e captação de recursos (GITMAN, 1997).

O principal objetivo da administração financeira é o de maximizar a riqueza dos sócio-acionistas. Para tanto, as atribuições do Administrador Financeiro podem ser sintetizadas em três atividades básicas:

- a) realização de análise e planejamento financeiro;
- b) tomada de decisões de investimentos; e
- c) tomada de decisões de financiamento.

As atividades empresariais envolvem recursos financeiros e orientam-se para a obtenção de lucros. Os recursos investidos na empresa pelos proprietários (capital próprio – Patrimônio Líquido) e por terceiros (capital de terceiros – Passivo Exigível) encontram-se aplicados em ativos empregados na produção e/ou comercialização de bens ou na prestação de serviços.

As receitas obtidas com as operações devem ser suficientes para cobrir todos os custos e despesas incorridos e ainda gerar lucros. Paralelamente a esse fluxo econômico de resultados, ocorre uma movimentação de numerário que deve permitir a liquidação dos compromissos assumidos, o pagamento de dividendos e a reinversão da parcela remanescente dos lucros.

Nesse contexto, a função financeira compreende um conjunto de atividades relacionadas com a gestão dos recursos (tanto o numerário movimentado pelas empresas, quanto os direitos e obrigações decorrentes das transações realizadas a crédito) movimentados por todas as áreas da empresa. Tal função, que possui um papel muito importante no desenvolvimento de todas as atividades operacionais, é responsável pela obtenção dos recursos necessários e pela formulação de uma estratégia voltada para a otimização da aplicação desses recursos, contribuindo significativamente para o sucesso do empreendimento.

As funções do gestor financeiro na organização podem ser avaliadas em relação às demonstrações contábeis básicas da empresa. Segundo Greco, Gartner e Arend (2009), as três atribuições primordiais são:

- 1) análise e planejamento financeiro - esta função envolve:
 - a) Transformação dos dados financeiros em uma forma que possa ser utilizada para orientar a posição financeira da empresa e promover a sua continuidade;
 - b) Avaliação da necessidade de aumento ou redução da capacidade produtiva; e
 - c) Determinação de que tipo de financiamento adicional deve ser realizado.

Essas três atividades são sustentadas pelas decisões de natureza estratégica, tática e operacional. Os demonstrativos contábeis, principalmente o Balanço Patrimonial e a Demonstração do resultado do Exercício, são importantes fontes de informações para elaboração de análise e planejamento financeiro. Cabe ressaltar que o enfoque do caixa é essencial para o gestor financeiro. Assim, a utilização dos Fluxos de Caixa também é imprescindível.

2) As decisões de investimentos: as decisões de investimentos dizem respeito aos comprometimentos de recursos necessários para a organização obter, em um momento futuro, algum tipo de retorno. Sejam em ativos circulantes ou permanentes, sejam em ativos

financeiros ou em outras empresas, é fundamental decidir que projetos receberão recursos, em que quantidade e quais são os retornos esperados, tendo em vista os objetivos traçados pela empresa e os meios necessários para atingi-los. Exemplos: construção de uma nova fábrica; compra de um novo sistema de software; aquisição de máquinas e equipamentos; construção de um escritório.

3) As decisões de financiamento: referem-se a identificação e escolha de alternativas de fontes de recursos, dentre as diversas disponíveis, realizando uma análise profunda de seus custos e de suas implicações a longo prazo. Normalmente estas decisões têm como meta principal reduzir o custo de capital da organização, concorrendo, desta forma, para a maximização do seu valor. Exemplo: financiamento junto a bancos.

Há uma outra atribuição vinculada ao papel do gestor financeiro. Diz respeito à destinação dos resultados financeiros: um gestor financeiro deve decidir, sobre o lucro observado em determinado período, que parcela será distribuída na forma de dividendos entre os sócios/acionistas ou se será reinvestido para financiar parte das atividades da organização.

Portanto, nota-se que gerir adequadamente as finanças de uma organização não é tarefa fácil, demanda responsabilidade, honestidade, definição de prioridades nos gastos a serem efetuados e previsão de prováveis crises econômicas e financeiras que possam abalar as finanças da organização administrada.

No atual contexto, em que pese à obrigatoriedade de se instalar o ponto eletrônico na UFG, conforme exige a IN-2, mesmo que sejam escolhidos os equipamentos e sistemas mais simples, ainda assim demandará ação da administração financeira da UFG, dispendindo verbas para a implantação e manutenção dessa nova ferramenta de controle de ponto.

Abrão (2017), num contexto financeiro, afirma que cortar o ponto de quem não trabalha acaba sobrando dinheiro para aumentos salariais de quem trabalha e outros investimentos na organização. O ponto eletrônico pode ser uma importante ferramenta auxiliar da gestão nesse quesito. Essa ação já é realizada em casos de faltas dos servidores quando estes faltam ao trabalho injustificadamente, mas com o ponto eletrônico muitos ajustes que por ventura possam ocorrer atualmente nas folhas manuais, não deverão ocorrer no ponto eletrônico.

Apesar de obrigatório a instalação do ponto eletrônico nas várias organizações do Poder Executivo Federal, o cumprimento dessa obrigatoriedade se dará à medida que a disponibilidade financeira da organização o permitir. Na UFG não é diferente, pois após vários cortes de verba destinando a esta, a implantação do ponto eletrônico se torna inviável

financeiramente falando.

Pinheiro (2005), relata que manter investir e manter uma grande infraestrutura de TI nas organização traz consigo um alto investimento financeiro. Contudo, o mesmo autor afirma pode ser ainda mais oneroso à organização não investir em TI, uma vez que esta traz o retorno de seu investimento em aumento de segurança, confiabilidade e agilidade no controle do que é administrado de forma informatizada, inclusive a administração financeira, que ao utilizar ferramentas eletrônicas para o controle e utilização dos recursos financeiros, ajudam a reduzir os gastos financeiros da mesma organização com o controle dos gastos de forma mais clara e segura, evitando desperdícios, desvios e outras indesejáveis distorções que sem o auxílio da TI se torna difícil controlar.

Ademais, talvez pela falta de disponibilidade financeira, estando às finanças da UFG direcionadas às prioridades constantes no Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), o ponto eletrônico não seja brevemente implantado, pois o mesmo não se encontra entre as metas e objetivos traçados no Plano Diretor de Tecnologia da Informação (PDTI) da UFG. Contudo, sobre as metas em Tecnologia da Informação (TI) idealizadas pela UFG serão tratadas na próxima seção, específica para isso.

2.5 TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO

Conforme já adiantado no tópico anterior, nesta seção serão tratados assuntos inerentes à Tecnologia da Informação (TI). Não só nas universidades, mas nas organizações e no cotidiano das pessoas, de um modo geral, há um avanço e exigência cada vez maior por informatizar os produtos, relações e ações rotineiras do dia a dia, tanto das organizações quanto das pessoas que a compõem. Percebe-se atualmente um impulsionamento para que as organizações invistam cada vez mais em TI, o que torna o estudo deste tópico ainda mais pertinente.

O uso de (TI) já data do final da década de 40 com os primeiros sistemas computacionais. Estes sistemas compõem hardwares, softwares e periféricos que auxiliam as pessoas e organizações na consecução de seus objetivos de forma mais rápida, prática e segura. Até a década de 1980, a tecnologia da informação e a informática eram pensadas exclusivamente como recursos técnicos, adotando-se, nas IES, uma postura passiva sempre no aguardo de novas demandas do usuário (ALBERTINI, 2001).

Este processo de evolução nos últimos anos vem tomando proporções inimagináveis, não só com benefícios diversos à sociedade, mas também com vários prejuízos,

principalmente no uso incorreto ou indevido de TI. Rezende e Abreu (2001) definem TI como recursos tecnológicos e computacionais para geração e uso da informação. Por sua vez, Castells (1999, p. 222) diz que “informações adequadas são cruciais para o desempenho da empresa”. Por outro lado, subentende-se que o uso inadequado de TI retorna resultados exatamente opostos aos apontados por Castells (1999). Esta tecnologia permite com que muitas empresas ao adotarem processos envolvendo TI alcancem patamares de desenvolvimento superiores aos de seus concorrentes, traduzindo em respostas rápidas ao mercado e ganhos amplos.

Silva (2015) diz que os avanços em tecnologia verificados a partir dessa nova revolução tecnológica, em que a informação e o conhecimento se apresentam como pilares de reestruturação global de caráter socioeconômico, cultural e ambiental, e o capitalismo prevalece como sistema econômico e produtivo, o Estado tem responsabilidade significativa em determinados setores que possuem apelo social, como os setores de infraestrutura, saúde, segurança e educação. Logo, infere-se que nas IFES o apelo tecnológico é cobrado não apenas pelo Estado, como o ponto eletrônico, em atenção à sociedade, que busca a transparência das ações públicas.

Para Almeida *et al* (2012), o uso de tecnologias é um ponto crucial nesse processo, desde simples ferramentas de gestão até modelos de gestão mais complexos. Assim, depreende-se que barreiras precisam ser tratadas, dentre estas: culturais, tecnológicas e financeiras. Pode-se destacar até pouco tempo atrás o uso de giz e quadro negro, agora substituídos por projetores portáteis e microcomputadores. Nas bibliotecas a busca por referências bibliográficas se dava por meio de fichas cartográficas, hoje uma simples consulta temos os títulos disponíveis na palma de nossas mãos.

Para Toumi (2001), novas informações, comunicações e tecnologias computacionais estão mudando fundamentalmente a organização e o conteúdo de trabalho, enfatizando que pelo menos para alguns membros da sociedade, carreiras de trabalho de longa vida, estão se transformando em um mosaico onde trabalho produtivo, aprendizado e desenvolvimento de competência são inseparáveis. Já para Castells (2002, p. 412) “a tecnologia da informação tornou-se ferramenta indispensável na implantação efetiva dos processos de reestruturação socioeconômica.” Pensar hoje em uma empresa que não tem ou não adota a TI é inimaginável, tendo em vista a modernização dos processos, o grau de automação das atividades, controle das ações adotadas, entre outras.

Neste contexto do trabalho tem-se a automação e registro de ponto eletrônico muito importante nas organizações. Nakagawa (2008), destaca que este controle interno “[...] é a

salvaguarda dos interesses da empresa, objetivando proteger o patrimônio contra quaisquer perdas e riscos devidos a erros ou irregularidades”. Hoje, o fator importante para o empresário é a redução de custos e a busca por melhores resultados e isto não é diferente no setor público, diante do novo contexto brasileiro com base na Lei de Responsabilidade Fiscal.

Almeida (2017) defende que a TI é de grande valia para todos desde sempre, inclusive para as organizações, uma vez que por meio dela é possível escolher um novo produto, modificar os existentes, dentre outras ações, dando suporte à tomada de decisão, auxiliando os funcionários, gestores ou não, a analisar, entender e resolver problemas e criar novas situações. Lima (2014), por sua vez, afirma que o uso da tecnologia biométrica é uma ferramenta eficaz no combate à fraude e auxilia na melhoria da gestão de pessoas no serviço público.

De acordo com Costa (2003) a tecnologia da informação é um importante recurso estratégico, pois possibilita:

- Mudanças no relacionamento com fornecedores e compradores – pode ser feito através do just-in-time eletrônico;
- Redução de custos – pode ser obtida através de sistemas de controle, equipamentos, aumento de velocidade nas comunicações, acesso a bases de dados;
- Diferenciação – desenvolvimento de itens de diferenciação e/ou criação de valor para os clientes;
- Criação de novas oportunidades de negócios – alguns novos serviços ou produtos podem ser oferecidos ao cliente, como atendimento eletrônico e diagnóstico on-line de falhas;
- Inovação de informações nos produtos – a informação passa a fazer parte do produto, tornando-o diferenciado

Do ponto de vista dos processos empresariais é possível perceber os inúmeros ganhos, uma vez que aplicada a TI com objetivos de dinamizar as operações, passa a ser um recurso estratégico, porém há necessidade de toda e qualquer mudança em um planejamento detalhado desde o conhecimento do recurso tecnológico, treinamento, processo de implementação, etc. Para Moraes (2007), pode-se dizer que a “TI tem participação efetiva no processo produtivo da organização, tornando-se peça fundamental inclusive dos processos de distribuição, transporte, comunicação, comércio e finanças”. A TI eleva e potencializa o

processo de criação e desenvolvimento de capacitação tecnológica, pois a partir da evolução e, principalmente, da integração dos componentes em que a TI está fundamentada, houve uma revolução significativa no modo de viver e pensar das pessoas, de comunicação e de como fazer negócios”.

Portanto, assim como a maioria dos procedimentos adotados nas instituições, públicas e privadas, os processos estão cada vez mais informatizados, visando agilidade e segurança das informações registradas, processadas e/ou arquivadas.

Azevedo (2013), em seu estudo sobre a importância do uso e apropriação das novas tecnologias por pessoas mais velhas, diz que duas grandes tendências têm chamado sua atenção: a rápida difusão das tecnologias e o envelhecimento da população. A autora ainda relata que, mesmo com certo avanço, as camadas mais velhas da população não usam computadores e internet, resistindo ao novo.

Palhares e Azevedo (2010), em artigo intitulado “Governança de TI em instituições de ensino superior”, publicado nos anais do workshop de pós graduação de São Paulo, apontam para o alinhamento estratégico entre a área de negócios e a área de TI de uma organização vem se tornando imprescindível e pode ser facilitado utilizando um conjunto de melhores práticas. Peres (2007) define que “Governança de TI é um conjunto de práticas, padrões e relacionamentos estruturados, assumidos por executivos, gestores, técnicos e usuários de TI de uma organização”. Peres (2007) afirma ainda que essa Governança de TI tem a finalidade de garantir controles efetivos, ampliar os processos de segurança, minimizar riscos, ampliar o desempenho, otimizar a aplicação de recursos, suportar as melhores decisões e conseqüentemente alinhar TI aos negócios da Instituição de Ensino Superior (IES).

Para Castro (2002), o contexto sócio-econômico exigiu que a população brasileira fosse em busca de novas alternativas que a qualificasse para o mercado de trabalho. Essa demanda fez com que o governo federal tomasse medidas para o atendimento dessa demanda. Para tanto, foi lançado ao final de 2007 o Plano de Desenvolvimento Nacional (PDE), em específico o Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais (Reuni), que alavancou o desenvolvimento e expansão das IES de 2008 a 2012, para atender a demanda da população

Acerca da evolução e utilização de TI, com as IES brasileiras não foi diferente das demais organizações. Com a expansão das IES a partir de 2008, mediante os investimentos advindos do Reuni, não só a educação presencial teve investimento para suprir os anseios da população, mas também foram ampliados os cursos de Educação à Distância (EaD), por meio de plataformas informatizadas, sendo um avanço na TI nas universidades e na forma de

ensino destas. A EaD não se trata de TI, mas só é possível sua existência por meio da TI, ampliando e melhorando suas práticas conforme se avançam as tecnologias informatizadas e se investe nesse avanço.

Ademais, em se tratando de TI nas IES brasileiras, atualmente os contracheques, proceços administrativos e até mesmo marcações de férias dos servidores que, até pouco tempo atrás, eram executadas em papel, de forma mecânica, hoje estão informatizados. A evolução dos sistemas e estruturas tecnológicas e o investimento necessário dentro do possível pelas IES brasileiras possibilitaram essa prática atual. Mas como é do conhecimento da grande maioria da população, investir em tecnologia não é algo barato, sendo esta melhora não só tecnológica, mas de uma forma geral, nas IES brasileiras advinda dos recursos do Reuni, que será mais detalhado adiante na seção 4.1 do trabalho.

Mas a TI não auxilia as universidades apenas no ensino, pesquisa e extensão, o tripé destas, mas também nas ações rotineiras em uma organização de uma maneira geral, ou seja, no controle de finanças com sistemas informatizados, como já tratado na seção anterior, no sistema de cadastro e pagamento de pessoas utilizado nos departamentos de pessoal das IES e, precipuamente para o presente trabalho, a TI tem papel fundamental no cumprimento da IN-2, que ordena o registro de ponto dos servidores na forma eletrônica, devendo assim as universidades implantarem o controle eletrônico de frequência, substituindo o atual e obsoleto ponto manual, em papel.

Para implantar o ponto eletrônico faz se necessário um planejamento prévio da área de TI da organização, no caso do trabalho em específico, das universidades para adequar as estruturas informatizadas da universidade para o registro e controle das frequências dos servidores de forma eletrônica (FISCHMANN *et al.*, 2000). Lembrando que, como tratado no tópico anterior, essa adequação de TI, tanto na estrutura atualmente existente quando na aquisição de outros equipamentos necessários geram custos, devendo essas alterações e gastos serem bem planejados, evitando reflexos indesejáveis à organização.

Com intuito de mensurar esses reflexos advindos da implantação do ponto eletrônico na UFG, o presente estudo se faz necessário, apontando a teoria inerente às particularidades de gestão e, especialmente aqui, sobre a TI, a importância da mesma na universidade e os reflexos estruturais, pessoais, de administração, controle e finanças que a TI pode apresentar quando utilizada para implantar o ponto eletrônico.

Contudo, ao se adotar o uso em massa de TI, nem tudo serão flores, como afirma Freitas e Rech (2003), uma vez que não é fácil a tarefa de gestão dos problemas dessa ferramenta e a escolha de uma ação para solucioná-los. Os pesquisadores americanos Lederer

e Mendelow (1990) e Benamati e Lederer (1998) há tempos elencaram um conjunto de problemas que as organizações enfrentam e um grupo de ações em decorrência da adoção de novas TI. Portanto, pode ser inferido que, ao se pensar e implantar uma nova ferramenta de TI, deve ser não só nos benefícios, mas também pensado nos problemas que esta pode trazer à organização e as ações para solucionar esses problemas.

No estudo em voga, o ponto eletrônico pode ainda trazer reflexos na área de TI que podem inviabilizar até mesmo sua implantação. Confirmando esse pensamento, Fortes (2018), em suas explanações acerca da Portaria 1.510/2009, também conhecida como “a lei do ponto eletrônico”, destaca alguns requisitos inerentes a essa implantação que a área de TI deve conseguir atender para que a organização cumpra essa exigência de Registro Eletrônico de Ponto (REP):

- O relógio ou sistema marcador de ponto deve manter contagem de tempo real;
- Esse relógio ou sistema deve funcionar ininterruptamente por um período de 1.440 horas na ausência de energia elétrica;
- visor que demonstra horários em horas, minutos e segundos;
- mecanismo impressor em bobina de papel, que permita impressões por mais de cinco anos;
- Forma de armazenamento permanente, não podendo os dados serem alterados ou apagados, conhecida essa tecnologia como Memória de Registro de Ponto (MRP);
- Meio de armazenamento chamado de Memória de Trabalho (MT), em que serão armazenados os dados necessários às atividades do REP;
- Porta USB externa, chamadas de Porta Fiscal, sua finalidade é exportar dados de MRP para Auditor-Fiscal do Trabalho;
- O REP também não deve depender de outro aparelho externo para marcar ponto;
- A marcação de pontos será paralisada se o REP necessitar de comunicação com outro equipamento, como efetuar carga e leitura de informações.

Esses requisitos são alinhados ao tipo de equipamento de Registro Eletrônico de Ponto (REP), em que a frequência é registrada por senha ou captação biométrica por aparelhos espalhados pela organização, devendo estes mostrar em visor o horário em tempo real e, após registrada a frequência do colaborador, imprimir o comprovantes desse registro em papel. Esse tipo de equipamento está elencado entre os modelos trazido por esta pesquisa no Apêndice 3.

Portanto, os requisitos elencados referem-se a obrogações que a organização deve cumprir e que afetarão diretamente a área de TI da organização com a implantação dessa ferramenta de controle. Essa demanda percebida em relação a área de TI deve ser devidamente mensurada para que de possa evitar reflexos negativos após a utilização do sistema.

Assim, entende-se que a TI tem importância de uma forma ampla nas IES, ou seja, não apenas no ensino dado em sala de aula facilitado pela TI ou nas aulas EaD, mas em suas ações e relações com todos os participantes da cadeia de ensino: docentes, técnicos, alunos e gestores, sendo reconhecida como um dos principais recursos estratégicos de uma organização. Ainda segundo Fortes (2018), fica claro também que essa utilização de TI cada vez maior geram cada vez mais reflexos nas organizações, positivos (agilidade, confiabilidade, transparência, etc.) como negativos (quedas/falhas de sistema, incompatibilidades, custos em atualização e manutenção dos sistemas, etc).

Na próxima seção, serão abordados assuntos inerentes ao controle de frequência. Esta, por sua vez, será alterada nas organizações públicas do executivo federal, contemplando as universidades, atendendo ao disposto na IN-2, de forma manual para eletrônica. Essa alteração se dará com a TI aqui estudada.

2.6 CONTROLE DE FREQUÊNCIA

Toda organização, ao ser criada, visa a continuidade, mas para que isto ocorra, faz-se necessária a criação de certos mecanismos de controle, abrangendo toda a sua administração. Nesta seção, complementando a abordagem definida no referencial teórico do trabalho, buscou-se conhecer a definição de controle, a divisão em externo e interno à administração da organização, sendo o último mais relevante para esta pesquisa. Buscou ainda trazer importância dos instrumentos de controle interno para a gestão organizacional, bem como suas principais características, tipos e ferramentas.

Silva (2013) entende que o controle interno está sendo considerada uma ferramenta fundamental na atualidade para a sobrevivência das organizações, que quando bem aplicada pode detectar com maior ocorrência as irregularidade existentes. Por ser o ponto eletrônico uma ferramenta auxiliar do controle interno na organização, a escolha do tema justifica-se devido ser essa uma ferramenta que, se aplicada e utilizada na medida corretamente pode detectar com maior ocorrência as irregularidade existentes, permitindo um maior controle interno no que tange a assiduidade e pontualidade dos colaboradores.

Floriano e Lozecky (2008), afirmam que o controle interno aplicado e monitorado de forma contínua dentro da organização tem o efeito preventivo sobre os procedimentos por ela adotados. Contudo, esse controle não pode ser aplicado de forma desmedida, excessivamente, assim como mostrado no Quadro 2 constante da seção 2.3 do presente trabalho, um controle exacerbado prejudica o clima organização, diminui a motivação e conseqüente desempenho laboral. Partindo dessa premissa, quais instrumentos do controle interno auxiliam favoravelmente a gestão organizacional? A resposta para essa pergunta pode estar no Apêndice 3 do trabalho, corroborado com toda bibliografia exposta no referencial teórico e análises feitas nesta pesquisa, dispostas resumidamente na seção 5.1 desta dissertação.

O ponto eletrônico a ser implantado na UFG, sendo objeto de estudo deste trabalho os reflexos que essa implantação pode trazer, é uma forma de controle interno, que possivelmente atuará diretamente no registro mais seguro e transparente da pontualidade e assiduidade dos servidores que exerçam suas atividades laborais na universidade, comparando-se essa segurança e transparência ao atual sistema manual (folha de ponto) de registro de ponto adotado pela UFG, conforme preceituta a IN-2 do MPDG. Neste tópico buscou-se avaliar a importância desse mecanismo na gestão, bem como suas características e principais tipos utilizados pelas organizações.

Floriano e Lozecky (2008) afirmam ainda que, possuir excelentes controles internos é um pré-requisito para diminuir a ocorrência de fatos indesejáveis na gestão empresarial, que após identificar os riscos associados ao negócio deve implantar essa ferramenta para auxiliar os gestores na busca da eficiência nas operações, objetivando fazer cumprir as determinações e o atendimento das expectativas da administração. Como já mostrado no Quadro 2, um controle na medida certa não afeta negativamente o clima e desempenho laboral, auxiliando a gestão da organização na consecução dos objetivos desta.

O dicionário Aurélio Ferreira (1988, p. 136) registra que o controle é “ato ou poder de controlar, fiscalização exercida sobre as atividades das pessoas, órgãos, etc., para que não se desviem de normas preestabelecidas”. Para Gomes *et al* (2000, p.3), o controle pode ser definido como “um conjunto de medidas exercidas sobre determinadas ações e processos de um sistema, para que não se desviem das normas preestabelecidas”.

Este controle pode ser subdividido em externo e interno. O primeiro é exercido por órgãos auxiliares à organização. Já o segundo diz respeito às atividades internas executadas pelas organizações. Floriano e Lozecky (2008) afirmam que o controle interno é de fundamental importância para a continuidade da organização, uma vez que, sendo aplicado de forma contínua dentro dessa, tem efeito preventivo sobre os procedimentos por ela adotados.

Esses controles internos e externos à organização, nos vários níveis dessa, são utilizados antes, durante e após uma ação. Controle de estoque de material, financeiro, contábil e tantos outros. Para Crepaldi (2010, p. 361), o controle interno compreende o conjunto de recursos, métodos, procedimentos e processos adotados pela entidade do setor público, com o intuito de:

- a) Proteger os ativos e assegurar a veracidade dos componentes patrimoniais;
- b) Realizar o registro contábil conforme o ato correspondente;
- c) Fornecer informação cabível e apropriada;
- d) Incentivar o respeito às normas e às diretrizes definidas;
- e) Contribuir com a eficiência operacional da entidade;
- f) Fiscalizar e apontar práticas ineficientes e antieconômicas, erros, fraudes, malversação, abusos, desvios e outras inadequações.

Contudo, o estudo de controle que mais interessa nesta pesquisa é o controle interno, mais precisamente o controle de pessoal em uma organização, entendido também como controle social, representada/objeto de estudo aqui pelo ponto eletrônico, como ferramenta auxiliar de gestão, visando a maior eficiência no controle de frequência e consequente assiduidade, pontualidade e produtividade dos colaboradores (MARIN & SCHERER, 2012).

Os controles internos encontram-se nas empresas em todos os seus níveis: operacional (fabricação, conserto, manutenção, qualidade) e administrativo (vendas, compras, tesouraria, de pessoal), etc., e sua adequada aplicação diária sobre cada uma dessas áreas é de suma importância para que se atinjam os resultados mais favoráveis, evitando desperdícios (FLORIANO & LOZECKYI, 2008).

Reis (2003) destaca que “é através do exercício pleno do controle que se age para evitar que as entidades governamentais desperdicem os recursos que lhes são oferecidos pela sociedade e se endividem mais do que o seu próprio lastro financeiro permite”. Esse desperdício de recursos com pessoal na administração já foi alvo de crítica por Abrão (2017) na seção de administração e finanças do trabalho.

Para o controle interno de recursos humanos nas organizações, Marin e Scherer (2012) destacam os vários tipos de sistemas utilizados para o controle de frequência, tais como: o tradicional ponto manual (folha de frequência), o ponto mecânico (relógio de ponto) e o controle eletrônico (cartão/crachá, senha eletrônica, biometria, acesso remoto e até por GPS – *Global Positioning System* ou Sistema de Posicionamento Global).

Na teoria da agência, Hatch (1997) afirma que a questão do controle é vista a partir da relação entre o “principal” (proprietário/acionista) e os “agentes” (gerentes/administradores/subordinados). Nessa teoria, a atenção volta-se para as maneiras de se controlar o comportamento do “agente” de forma a assegurar o interesse do “principal”. Logo, controle é concebido como ferramenta auxiliar da gestão cuja função é conciliar interesses divergentes, da forma mais harmônica possível. Neste contexto o mesmo surge como uma ferramenta importante no auxílio à gestão de pessoas dentro das empresas.

Denota-se, na visão de Braverman (1981), que controle possui uma acepção negativa, relacionado à opressão, alienação do trabalhador, podendo diminuir sua capacidade laboral. Neste sentido observa-se que o controle pode levar a vários problemas, tendo em vista problemas tecnológicos, falta de treinamento adequado, falta de conhecimento ou falha na gestão, e isto tem impacto direto sobre o clima organizacional e, conseqüentemente, impacto na produtividade.

Sem esquecer o conceito de autoria de Meirelles (1988), que afirma que “o controle, em tema de Administração, é a faculdade de vigilância orientação e correção que um Poder, órgão ou autoridade exerce sobre a conduta funcional do outro”.

Franco e Marra (2001, p. 267) definem controle como “todos os instrumentos das organizações destinados à vigilância, fiscalização e verificação administrativa, que permitem prever, observar, dirigir ou governar os acontecimentos, produzindo reflexos em seu patrimônio.” Porém, há de se destacar que um sistema de controle uma vez posto em prática não é sinônimo de “zero” problemas, mas sim a garantia de uma melhor percepção sobre as questões organizacionais e suas relações. Assim como outros meios de controle de pessoas, o ponto eletrônico também é passível de falhas, eletrônicas ou formais não previstas pelo sistema, tais como a realização de horas extras registradas sem necessidade e até mesmo ataques de *hackers* (ciberpiratas).

Silva (2009) traz a informação que o ponto eletrônico de frequência no Brasil, conforme citado anteriormente, já data de meados de 2009, mas recentemente é utilizado com avanços para o tipo biométrico, o que assegura mais ainda a segurança do controle, evitando boa parte das fraudes no registro de frequência dos colaboradores de uma organização. Silva (2013) pontua ainda que é indispensável o mecanismo de controle da jornada de trabalho, haja vista a garantia controle de ambas as partes para fins jurídicos, uma vez que registros de ponto são provas inquestionáveis em discussões jurídicas, diferentemente de afirmações verbais de ambas as partes.

Lima (2014) cita em sua revisão pouca referência sobre o assunto, mas destaca no estudo do Centro de Desenvolvimento Global (CDG) de 2013, o uso de controle biométrico na sua grande maioria em países africanos, depois América latina e caribe. Por fim, sul da Ásia. Europa, Oriente e Pacífico apresentam casos mínimos quando comparados com demais áreas em relação a processos em implementação e vigentes.

Lima (2014) traz uma importante contribuição em seu trabalho acerca do uso da biometria no combate a fraudes na gestão de pessoas no setor público. Ainda segundo o autor o projeto estudado foi concebido de maneira a atender uma prefeitura no Estado do Rio de Janeiro, mas com perspectivas futuras. Motta (2016) apresenta um estudo sobre a implementação de ponto eletrônico em uma IES. O processo apesar de ter um *time* curto de implementação, o que exigiu muito dos participantes, foi entregue com êxito, além de ter uma equipe multidisciplinar de suporte. Gadelha *et al.* (2016) relatam o sucesso da implementação de uma IES cujos desafios foram problemas na aquisição, falta de habilidade dos usuários, ausência de profissionais na área, etc. Porém, a gestão atestou o sucesso na implementação e a abrangência com que o sistema pôde contemplar as áreas em questão.

Percebe-se que este processo de controle é uma via de mão única e sem volta, principalmente no setor público, tendo em vista a problemática reinante no país no que tange à corrupção e problemas de déficit nos cofres públicos. A busca por melhores condições de trabalho passa por melhorias nos processos e métodos de gestão, em contrapartida os colaboradores precisam estar abertos a novas formas de trabalho, cabendo aos gestores a melhor percepção quanto ao modelo a ser seguido, forma de implementação, estrutura envolvida, entre outros pontos.

Essa preocupação com controle organizacional não é diferente nas universidades. Mattos (1981), em seu estudo sobre a política de controle do governo em relação às universidades, já demonstrava há 38 anos, sua preocupação com as consequências dessa política de controle sobre as estruturas administrativas destas instituições.

No presente estudo, o controle estudado mais especificamente é o inerente ao ponto eletrônico que deve ser implantado nas IFES brasileiras. O uso do ponto eletrônico já vem sendo implantado em algumas universidades por imposição judicial, devido a algumas denúncias populares sobre a baixa pontualidade e assiduidade dos servidores nessas universidades. Mais adiante serão exemplificadas algumas dessas universidades e suas respectivas condições de implantação do ponto eletrônico.

Desde a entrada em vigor da IN-2 em 12 de setembro de 2018, essa obrigatoriedade de implantar o ponto eletrônico passou a ser exigida por força da normativa editada pelo poder

executivo federal, interferindo inclusive na autonomia das universidades, como autarquias federais que são. Contudo, a IN-2 exige a implantação do ponto eletrônico, mas não estipula data limite para que isso ocorra. Logo, nas universidades que ainda não implantaram o ponto eletrônico e ainda não foram intimadas judicialmente para que instale em suas dependências essa forma de controle, poderão fazê-lo de forma mais planejada, podendo se preparar melhor para os reflexos dessa implantação.

Dessa forma, a presente pesquisa apresenta os possíveis reflexos que essa implantação do ponto eletrônico pode trazer, podendo ser utilizada como melhores práticas nesse quesito, auxiliando o planejamento da UFG para a implantação do ponto eletrônico de uma forma mais bem planejada institucionalmente, podendo se prevenir dos reflexos que essa implantação possa trazer à universidade. Esse planejamento passa pela inclusão de implantação dessa ferramenta no PDI e PDTI da UFG, por exemplo.

Lima (2014), em sua pesquisa sobre fraudes em folhas de pagamentos no serviço público nos municípios do Rio de Janeiro, aponta várias ocasiões de vínculos duplicados ou múltiplos, verificadas por meio de auditoria do Tribunal de Contas do estado do Rio de Janeiro (TCE-RJ), considerando que a biometria eletrônica, conhecida também como ponto eletrônico, pode ajudar no combate a essas fraudes e minimizar os prejuízos públicos por gastos indevidos com pessoal.

Contudo, deve-se entender que a ferramenta de controle de ponto eletrônico não será a solução desse problema, cabendo mais a honestidade da gestão do que no uso da ferramenta propriamente dita. Segundo Silva (2009) “as ações preventivas assumem papel de elevada importância, pois quanto maior o resultado de sua atuação pressupõe-se que menor será a necessidade de repressão”.

Finalmente, a questão principal aqui é: por mais presentes e atuantes que possam ser as ferramentas de controle internas, de frequência das pessoas no caso, elas são objetivamente exógenas à gestão que se opera no plano de uma política pública ou de um projeto maior, ou seja, externo à organização. Portanto, mesmo não sendo uma ferramenta auxiliar de gestão idealizada pela gestão da UFG, ou de outras universidades, estas terão de aplicá-la por obrigação legal, advinda de uma política pública governamental maior que as Universidades, conforme consta no texto da Instrução Normativa nº 2 de 12/09/2018 do MPDG, IN-2, Anexo 4 do presente trabalho.

A seguir, findando o que fora proposto no referencial teórico desse trabalho, são trazidas informações acerca da utilização do ponto eletrônico em instituições internacionais e nacionais, neste caso, com a apresentação de alguns exemplos de implantação e respectivos

reflexos observados anterior e posteriormente essa implantação. Essa observação poderá auxiliar a gestão da UFG para a implantação da ferramenta em estudo.

2.7 PONTO ELETRÔNICO EM INSTITUIÇÕES INTERNACIONAIS E NACIONAIS

Visando cumprir um dos objetivos deste trabalho, nas próximas duas seções são abordadas pesquisas sobre os reflexos do ponto eletrônico em instituições internacionais e nacionais, podendo servir de exemplos comparativos ao que a UFG seguramente deverá enfrentar com a iminente implantação do ponto eletrônico, de forma a subsidiar contribuições à gestão deste processo no âmbito da UFG.

2.7.1 CASOS DE IMPLANTAÇÃO EM INSTITUIÇÕES INTERNACIONAIS

Este tópico tem por objetivo apresentar e analisar os diferentes casos de uso do controle eletrônico de frequência em instituições sediadas em países fora do Brasil, permitindo assim um levantamento das experiências internacionais correlatas ao uso dessa ferramenta, implicando em melhora ou piora, num ponto de vista amplo, dos locais onde essa tecnologia fora implantada.

Na Inglaterra, desde 1979, no governo de Margaret Hilda Thatcher, Primeira Ministra do Reino Unido na época, iniciou o ciclo da Nova Gestão Pública (NGP) que durou até 1990, com a coalisão Conservadora/Democrata Liberal de 2010 a 2015. Hall e Ganter (2015) afirmam que o foco dessa NGP recaiu sobre os serviços públicos, principalmente o sistema educacional inglês, tendo em vista que este se deslocou de uma forma cívica e de proteção social para um modelo em que o neoliberalismo despontou em ascendência.

Ainda segundo Hall e Gunter (2015), a NGP era portadora de práticas derivadas do setor privado. Logo, o termo “público” no contexto da NGP não pode ter sua atenção desviada da reafirmação do termo “privado” nos espaços educacionais anteriormente ocupados, uma vez que o termo “gestão” dentro das instituições educacionais inglesas foi substituído pelo termo “liderança”.

O discurso da NGP enfatizava as ineficácias e ineficiências dos governos de se manter um Estado assistencialista, associando-se aos principais programas de reformas públicas em vários países europeus, tais como: Holanda, Suécia e em outras partes do mundo, como: Austrália, Canadá, Nova Zelândia e os Estados Unidos da América (EUA) (POLLIT; BOUCKAERT, 2000).

Preocupados com a queda nos padrões educacionais em escolas mantidas pelo Estado na Inglaterra, não só pontos eletrônicos de frequência foram adotados, mas não é propósito da educação ser mensurada por dados advindos de testes simplificados de cunho particular, mas sim de produção de criatividade, inovação e autonomia não vislumbradas nos entes particulares. O ponto eletrônico aqui é mencionado com maior destaque por ser este tema do presente trabalho.

Não obstante, nos Estados Unidos da América (EUA), são raras as organizações, privadas ou públicas, de ensino ou não, que não possuem controle eletrônico de frequência. Contudo, numa cultura bastante diferente da percebida na Inglaterra e, principalmente, da vivenciada no Brasil, nos EUA o ponto eletrônico não é, em grande maioria, registrado de forma biométrica visando apenas auxiliar o gestor, facilitando seu controle aos subordinados, do horário que chegaram ou saíram das empresas, mas apenas de registro formal (HANDRICK, 2018).

Em sua grande maioria, as instituições norte-americanas mantêm o controle, ou apenas informação acerca de seus colaboradores, mediante Global Positioning System/Sistema de Posicionamento Global (GPS) ou acessos remotos (login e senha) aos sistemas das organizações (HANDRICK, 2018). Mediante tal informação, este trabalho traz em seu Apêndice 3 uma gama de equipamentos como sugestão de implantação ao ponto eletrônico que será implementado na UFG, apontando as vantagens e desvantagens de cada equipamento/sistema modelo. Esse modelo de registro por smartphones, com localização registrada por GPS pois pode se adequar melhor àqueles trabalhos de campo, motoristas, etc.

Os EUA não se preocupam tanto com o ir e vir dos funcionários, mas principalmente com o rendimento, produtividade e alcance dos objetivos e metas propostos a eles. Essa informação é corroborada pela grande quantidade de serviços feitos remotamente pelos colaboradores em casa (*home office*), ou seja, nem na empresa precisam estar os funcionários, mas apenas logados no sistema da empresa executando de forma satisfatória as atividades a eles empenhadas (AZEVEDO, 2018). Em sua página web, Azevedo (2018) relaciona nove dicas para trabalhar remotamente nos Estados Unidos, afirmando, inclusive, ser esta uma forma de trabalho muito comum por lá, diferentemente do Brasil.

O ponto eletrônico nesses países não está sendo implantado contemporaneamente, pois já o foi há tempos e está sofrendo mutações na forma de registrar esse ponto com intuito de facilitar o registro cada vez mais para ambas as partes envolvidas, empregado e empregador. Por isso não se encontra com facilidade ou até mesmo são inexistentes pesquisas sobre o impacto dessa ferramenta de controle nas organizações norte americanas. Assim como no

Brasil, parece não existir ou serem mínimas as pesquisas que mensuram os reflexos do ponto eletrônico nas organizações onde essa ferramenta foi implantada, sendo esta uma das limitações da presente pesquisa (HANDRICK, 2018).

Essa constante mudança/aperfeiçoamento nos equipamentos e sistemas de registro de ponto bem como na gestão de pessoas nos EUA pode ser percebida num simples anúncio de venda desses equipamentos e sistemas de controle de ponto (HANDRICK, 2018), sendo oferecida uma gama de novos produtos, ainda nem cogitados no Brasil.

2.7.2 PONTO ELETRÔNICO EM INSTITUIÇÕES NACIONAIS

Este capítulo tem por objetivo apresentar e analisar os diferentes casos de uso do controle eletrônico de frequência em IFES brasileiras, permitindo assim um levantamento das experiências nacionais correlatos ao uso dessa ferramenta, implicando em melhora ou piora, num ponto de vista amplo, dos locais onde essa tecnologia fora implantada. Essa análise realizada em instituições educacionais, interessante ao presente trabalho, está dividida em vários exemplos de universidades federais brasileiras, similares à UFG.

A Lei de Improbidade Administrativa (Lei nº. 8.429/92) conceitua agente público como “todo aquele que exerce, ainda que transitoriamente ou sem remuneração, por eleição, nomeação, designação, contratação ou qualquer outra forma de investidura ou vínculo, mandato, cargo, emprego ou função nas entidades públicas ou por estas geridas”.

Para Meirelles (2001), os agentes públicos são divididos em cinco grandes grupos: agentes políticos, agentes administrativos, agentes honoríficos, agentes delegados e agentes credenciados. O grupo dos agentes administrativos são os interessantes para a presente pesquisa que, por subclassificação, são divididos em servidores públicos, empregados públicos e temporários. Os servidores públicos, contratados em regime estatutário, são os servidores regidos pela Lei nº. 8.112/90 e atingidos pelo controle eletrônico de frequência ordenado pelo poder executivo federal por meio do Decreto 1.590/95, Decreto nº. 1.867/96 e Portaria 1.510/09 do MTE, ambos dispendo sobre o instrumento de registro de assiduidade e pontualidade dos servidores públicos da Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional.

Em suma, os agentes públicos, como são considerados os servidores lotados nas universidades brasileiras, que terão suas pontualidades e assiduidades alvo do controle dessa ferramenta de gestão estudada no trabalho, o ponto eletrônico. Como já estudado nas seções anteriores desse referencial teórico, essa ferramenta traará reflexos em quase todas as áreas

organizacionais, mas atingirá em maior escala àquelas inerentes aos agentes públicos nas universidades, sendo explorado e descrito no trabalho os reflexos notados na utilização iminente do ponto eletrônico na UFG.

Mais especificamente, serão tratados a seguir exemplos de implantações de pontos eletrônicos em instituições de ensino, por se assemelharem mais à realidade da UFG, podendo desta maneira, mostrar possíveis reflexos da implantação do ponto eletrônico na UFG por já terem implantado em suas repartições esse modelo de controle de frequência.

A justiça brasileira, principalmente por solicitações advindas do Ministério Público Federal (MPF), tem ordenado que várias instituições implantem em suas repartições o ponto eletrônico para um controle mais eficaz e transparente da assiduidade e pontualidade dos servidores, fazendo cumprir o que determina a legislação vigente desde 2009, mas não acatada em sua grande maioria pelas universidades com o fito na autonomia destas em gerir seus recursos, financeiros e de pessoal, conforme consta no próprio sítio eletrônico da Controladoria Geral da União (CGU, 2018), afirmando que “universidades gozam de autonomia didático-científica, administrativa e de gestão financeira e patrimonial, conferida pela Lei nº. 11.892/2008.

Portanto, partindo do princípio de que a implantação do ponto eletrônico nas IFES a seguir não foi efetivada por meio de projetos de gestão das mesmas, oriundos de um planejamento estratégico anterior, mas por imposição judicial mediante cumprimento de petição legal, solicitadas pelo Ministério Público Federal (MPF) e descritas particularmente em cada caso, serão apresentados alguns exemplos e algumas percepções acerca dessas implantações obrigatórias e intempestivas.

2.7.2.1 O exemplo da Universidade Federal do Paraná – UFPR

Desde 1º de julho de 2015 a UFPR implantou a ferramenta eletrônica para o controle de ponto dos servidores Técnicos Administrativos em Educação (TAE) e, conforme legislação pertinente, decreto nº. 1590/90 que trata da jornada de trabalho dos servidores da administração pública federal, das autarquias e das fundações públicas federais, este controle se estendeu aos servidores docentes ocupantes de cargos de direção (CD) iguais ou superiores a 4.

Esse registro eletrônico de frequência dever ser realizado no sistema da universidade, mas restrito aos computadores da mesma, não sendo possíveis os registros oriundos de computadores externos a universidade, tais como sistemas *mobile*. Talvez esta seja uma

tentativa de diminuir possíveis fraudes no registro de ponto eletrônico dos servidores da universidade.

Logo, nota-se que o ponto eletrônico na UFPR abarcou apenas os TAE's e os docentes em cargos de direção iguais ou superiores a 4, o que atende as exigências elencadas na IN-2 do MPDG. Como pode ser verificado junto ao sítio eletrônico dos sindicatos dos servidores da UFPR, técnicos e docentes, ambas as categorias ficaram insatisfeitas com tal implantação. Contudo, não há pesquisa formal sobre tal insatisfação ou outros reflexos advindos dessa implantação, mas apenas os registros de insatisfação existentes nas assembleias dos sindicatos das categorias, disponibilizados nos sites dos sindicatos após cada assembleia. Insatisfação dos técnicos administrativos, em sua visão, pelo fato de só eles serem controlados eletronicamente, de forma obrigatória, injusta e desproporcional aos docentes e, aos docentes, por terem uma parte da categoria controlada por ponto, onde esta classe reclama a isenção total do controle de frequência eletrônico a todo o corpo docente, independentemente da posição ocupada.

Após muita reclamação do sindicato dos docentes, professores da Universidade Federal do Paraná (UFPR) que ocupam cargos de direção, exercem função gratificada ou função de coordenação de curso, desde fevereiro de 2016, foram dispensados de registrar ou comprovar a frequência, tanto de forma manual como eletrônica. Dessa forma, não há como comprovar que os docentes cumpriram a carga horária para a qual foram nomeados em função administrativa, como os cargos de direção ou função gratificada. A decisão foi efetivada por meio de “ordem de serviço”, assinada pelo vice-reitor, Rogério Mulinari, e abriu-se uma discussão interna na instituição, a partir do questionamento de servidores técnicos administrativos.

Logo, nota-se que essa decisão gerencial na UFPR de isentar apenas os docentes que deveriam registrar seu ponto eletrônico por ocuparem cargos de direção ou de função gratificada, pode levar a uma insatisfação e sensação de justiça ainda maior por parte dos TAE's, uma vez que a “autonomia” da universidade foi aplicada apenas aos servidores docentes que, mesmo aqueles obrigados a registrarem seus pontos de forma eletrônica, conforme exigido pela IN-2, foram isentados do registro, estando obrigados os servidores técnicos a registrarem suas frequências eletrônicas, não sendo abarcados por essa decisão gerencial, unilateral e não isonômica, na UFPR.

Não há estudos que averiguem os reflexos, de forma oficial e/ou científica, da implantação do ponto eletrônico na UFPR, em suas várias áreas de gestão citadas no referencial teórico deste trabalho, mas como pode ser percebido pelas manifestações

registradas nos sítios eletrônicos dos sindicatos, tanto dos técnicos como dos docentes da UFPR, que a insatisfação é geral, onde se depreende que o clima organizacional e a QVT devem estar abaixo dos níveis considerados ótimos para um bom desempenho laboral.

2.7.2.2 O exemplo da Universidade Federal do Recôncavo da Bahia – UFRB

Desde 3 de abril de 2017 a UFRB implantou a ferramenta eletrônica para o controle de ponto dos servidores TAE's e, assim como ocorreu na UFPR, este tipo de controle se estendeu apenas aos servidores TAE's, conforme pode ser verificado junto ao sítio eletrônico da UFRB, contrariando ao que hoje é exigido pela IN-2, ou seja, que esse registro eletrônico de frequência seja estendido aos docentes ocupantes de CD-4 e/ou FG's.

Assim como na UFPR, o registro do ponto eletrônico da UFRB passou a ser feito no sistema da universidade, mais especificamente no Sistema de Gestão de Recursos Humanos (SIGRH). Entretanto, aqui não se traz a informação de que é permitido o registro apenas utilizando os computadores da universidade, muito pelo contrário, estando permitido o registro por qualquer dispositivo, inclusive móvel, bastando estarem ligados à rede da universidade por meio da internet. Fica notória aqui uma margem para registros inverídicos, não compatíveis com a realidade das situações.

Ainda assim, o pró-reitor Wagner Tavares sustenta que, “embora seja uma imposição legal, o controle eletrônico de frequência traz segurança ao servidor, devendo ser visto por este como uma ferramenta de proteção, atestando o pleno cumprimento das obrigações dos servidores TAE's” em seus locais de trabalho.

Seguindo o disposto na legislação, os docentes em cargos de direção com CD igual ou superiores a 4 estão isentos do registro de ponto eletrônico. Ademais, diferentemente do que foi observado na UFPR, não houve grandes manifestações de revoltas contra a implantação do controle de ponto eletrônico, mas percebe-se aqui que esse controle é feito de forma bem mais frágil e passível de fraudes, manipulações, etc. Este “relaxamento” ou “flexibilização” da forma escolhida pela universidade para captar a pontualidade e assiduidade dos servidores pode não gerar a transparência desejada pelo governo federal ao editar a IN-2.

Assim como na UFPR, não há estudos que averiguem os reflexos, de forma oficial e/ou científica, relativos à implantação do ponto eletrônico na UFRB, mas como pode ser percebido pelas manifestações registradas nos sindicatos das categorias, que a insatisfação é menor do que as registradas nos sítios eletrônicos dos sindicatos dos servidores da UFPR, podendo ser inferido que o clima organizacional e a QVT devem estar dentro dos limites

considerados adequados para um bom desempenho laboral, uma vez que a situação contrária, ou seja, o alto índice de insatisfação altera negativamente o clima organizacional, como já mostrado na seção que trata do desempenho laboral e QVT.

2.7.2.3 O exemplo da Universidade Federal Fluminense – UFF

Aqui são trazidas mais informações acerca da implantação do ponto eletrônico em universidades brasileiras, especificamente na Universidade Federal Fluminense (UFF). No sítio eletrônico da UFF (2018) foram disponibilizadas informações acerca da decisão judicial e um parecer de força executória, determinando a implantação do controle eletrônico de frequência (ponto eletrônico) na UFF. Decisão judicial esta que ainda não foi cumprida pela universidade por inviabilidades financeiras e de TI, como informado na página eletrônica oficial da universidade em estudo.

Logo, nota-se que esta ferramenta de controle não será implantada por meio de planejamento estruturado no plano gestor da universidade, mas como obrigatoriedade judicial, assim como percebido nas universidades apresentadas anteriormente. Tal medida impositiva pode, como já visto anteriormente, impactar no clima organizacional da universidade, uma vez que é forma de controle impositiva e, conseqüentemente afetará a produtividade dos colaboradores expostos a esse tipo de clima organizacional ruim. Uma amostra de um possível reflexo negativo é o fato de a grande maioria dos servidores da UFF, representados pelo sindicato local, Sindicato dos Trabalhadores em Educação da Universidade Federal Fluminense (SINTUFF), estarem constantemente fazendo manifestações de repúdio à implantação do ponto eletrônico, podendo ser acompanhado tais manifestações pelas redes sociais do SINTUFF (2018).

A partir do exposto, remete-se à reflexão de que seria melhor uma implantação do ponto eletrônico de forma planejada e correta, como parte de um projeto, um objetivo institucional, do que aguardar uma imposição legal, implantando o ponto de forma apressada, no “afogadulho”.

Apesar do ponto eletrônico ainda não ter sido implantado na UFF, a implantação é iminente, motivo pelo qual o acompanhamento dos reflexos que já estão ocorrendo e que poderão se intensificar com essa implantação, será de grande valia para mensurar o futuro das IFES que passarão pela mesma implantação, sendo necessária a realização de pesquisas de clima organizacional, de gestão, documental, financeira e tecnológica, dentre outros itens,

posteriores a implantação da ferramenta, mensurando com fidelidade a realidade vivenciada na universidade com a utilização do ponto eletrônico.

2.7.2.4 O exemplo da Universidade de São Paulo – USP

Esta seção traz informações acerca do ponto eletrônico implantado na primeira universidade brasileira, formalmente reconhecida desde sua criação na década de 1930, a Universidade de São Paulo (USP). Também é reconhecida como uma das primeiras universidades públicas brasileiras a implantar o ponto eletrônico para controle da pontualidade e assiduidade dos servidores. Desde sua implantação aos dias atuais, faz uso do equipamento de registro de ponto eletrônico por biometria, considerado o mais caro e que pode restringir com maiores reflexos negativos as atividades laborais de vários servidores, trazendo ainda outros reflexos negativos por sua utilização. As vantagens e desvantagens na utilização desse equipamento podem ser observadas com maiores detalhes analisando os Apêndice 3 deste trabalho.

Na USP (2016) o ponto eletrônico começou a ter seu registro obrigatório desde outubro de 2016, no campus de Pirassununga e na Reitoria. A partir de então outras unidades/órgãos foram incluídos, seguindo programação estabelecida pela Reitoria. Atualmente toda a universidade está contemplada com o ponto eletrônico, onde mais de 14.500 servidores registram suas frequências eletronicamente nos aparelhos de registro biométrico espalhados pela universidade.

Assim como nas outras universidades apresentadas, o registro eletrônico da frequência ficou restrito aos servidores TAE's, com algumas raras exceções em casos de serviços específicos, tais como: motoristas que realizam viagens, etc.

Da mesma forma que as demais universidades, após controles externos à universidade, como o Ministério Público (MP) e o Tribunal de Contas (TC), a USP teve que implantar o registro de ponto de forma eletrônica com fito na transparência, confiabilidade e diminuição de erros no registro.

Diferentemente das universidades estudadas anteriormente, a USP faz uso do equipamento de Registro Eletrônico de Ponto (REP), aparelho este que faz o registro da frequência por meio da biometria, ou seja, por meio do contato da digital do servidor junto ao aparelho, registrando assim os horários de chegada e saída ao local de trabalho, conforme demonstrado no item b do Apêndice 3 do presente estudo.

Esse dispositivo, aparentemente, traz mais confiabilidade no registro da frequência, entretanto, torna-se um inviabilizador para aqueles servidores que constantemente têm de se deslocar entre às várias unidades/órgãos da universidade para executar seus serviços ou comparecer a reuniões. Da forma com que foi implantada essa ferramenta na USP, alguns servidores, como os lotados em laboratório, por exemplo, estão sendo impedidos de fazer banco de horas para compensação de horas faltantes por casos eventuais e fortuitos, conforme pode ser percebido em notícia publicada no Jornal do Campus, em 29 de agosto de 2017.

Com intuito de dar maior transparência e equilíbrio na balança existente entre gestor e subordinando, um Acordo Coletivo de Trabalho (ACT) foi firmado entre a USP, o sindicato dos servidores TAE's e o Sindicato dos Trabalhadores da Universidade de São Paulo (SintUSP). Esse ACT trata das disposições inerentes aos atrasos, horas extras e seus respectivos abonos e formas de compensação de horários. Esta é uma parte interessante que tenta ser mais justa a relação existente entre empregado e empregador, buscando equiparar o direito de ambos nessa ferramenta de controle de ponto que auxilia a gestão no justo controle das pessoas. Ainda assim, por imposições advindas do ministério do trabalho de São Paulo, alguns servidores não podem seguir o que é estabelecido no ACT, como é o caso dos servidores lotados em laboratórios, já citados anteriormente.

A falta de isonomia no controle de ponto dos servidores, diferenças estas mais expostas agora com o registro de frequência na forma eletrônica, trazem certa revolta aos servidores mais prejudicados, como também pode ser percebido na reportagem destacada no jornal do campus em agosto de 2017.

Ainda de forma incompleta, mas de certa forma trazendo um pequeno estudo do impacto dessa implantação do ponto eletrônico na universidade, a USP apresenta em seu sítio eletrônico um conjunto de perguntas e respostas acerca do ponto eletrônico e, uma das perguntas, versa sobre alguns questionamentos dos servidores TAE's e até mesmo de alunos e docentes, acerca de inviabilidades notadas pelo registro impositivo do ponto eletrônico, e não ser o caso de rever o uso do sistema. A resposta a essa indagação veio de forma pontual, alegando que apenas algumas situações específicas, tais como: trabalho de campo, atividades de laboratório, atividades de saúde, entre outras, não tiveram suas peculiaridades abordadas pelo acordo coletivo, resultando em orientações específicas da direção aos locais específicos, cada um atendendo sua particularidade.

A implantação do ponto eletrônico na USP e nas outras universidades estudadas não trouxe reflexos apenas na rotina e controle de pontualidade e assiduidade dos servidores, mas também nas estruturas de TI, administrativa e financeira da universidade. Contudo, como já

tratado na seção de gestão de pessoas, por ser o capital intelectual, o maior valor de uma organização, não sendo diferente nas universidades e na USP especificamente, tem-se uma maior atenção aos reflexos notados na área de RH e as inerentes e consequentes a esta, como o clima e cultura organizacionais, de QVT e desempenho laboral.

De forma geral, os casos de implantação de ponto eletrônico nas IFES em destaque e seus respectivos reflexos podem nortear a tomada de decisões das IFES que ainda não implantaram o ponto eletrônico, mas são obrigadas a implantá-lo, por forã da IN-2 já mencionada e constante do Anexo 4 do trabalho. Essa implantação poderá ser feita de forma planejada e bem adequada a cada IFES, uma vez que possuem um pouco de prazo para essa implantação, diferente das IFES citadas que, por imposições judiciais, tiveram que implantar o ponto de forma imediata, sem poder mensurar os reflexos que essa implantação traria.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Na perspectiva de analisar os reflexos advindos da implantação do ponto eletrônico na UFG, assim como foram analisados os reflexos nas universidades anteriormente exemplificadas, à medida que estes puderam ser percebidos e mensurados, nesta metodologia são tratados conceitos e etapas a serem seguidas para mensurar esses reflexos, podendo assim o trabalho alcançar seu objetivo principal, descrito no problema de pesquisa constante do capítulo 1 do trabalho.

Para Souza (2004), a metodologia atua como instrumento que auxilia a pesquisa, com ênfase na parte técnica que irá viabilizar uma fundamentação teórica. O autor também é adepto da diferenciação dos métodos de pesquisa, dividindo-os em métodos técnicos, métodos investigativos e métodos lógicos.

Na perspectiva de Teixeira (2006), “é através da metodologia que se estuda, descreve e explica os métodos que se vão aplicar ao longo do trabalho, de forma a sistematizar os procedimentos adotados durante as várias etapas, procurando garantir a validade e a fidelidade dos resultados. A metodologia, segundo a autora, tem como objetivo analisar as características dos vários métodos disponíveis, observando as suas vantagens e desvantagens.”

O conhecimento pode ser adquirido de muitas formas, mas Fortin (1999) considera que, de todos os métodos de aquisição de conhecimentos, “a investigação científica é o mais rigoroso e aceitável uma vez que assenta num processo racional (...) dotado de um poder descritivo e explicativo dos fatos e dos fenômenos”.

Seguindo o raciocínio dos autores citados anteriormente, aqui se aborda a metodologia aplicada à pesquisa, parte de fundamental importância para o presente trabalho, apresentando ainda uma breve conceituação acerca de metodologia no geral, pesquisa qualitativa e dos procedimentos adotados nesta pesquisa que tem como objetivo apresentar os reflexos da implantação do controle eletrônico de frequência na UFG, Regional Goiânia.

Nesse íntere foi realizada a interação entre a revisão bibliográfica, as aplicações práticas do ponto eletrônico identificadas em outras instituições e o mapeamento das características dos servidores da UFG. Desta maneira, por meio de questionário aplicado e de um projeto piloto de ponto eletrônico aplicado aos servidores da UFG/RG, foi possível observar os reflexos do uso dessa ferramenta em meio às particularidades da UFG, de modo que, a partir destes estudos, pôde-se analisar criticamente os dados levantados, subsidiando a proposta de intervenção do trabalho.

Para realizar a pesquisa por meio dos questionários aplicados aos servidores da UFG/RG e do projeto piloto de ponto eletrônico implantado na FCT/UFG, foi obtida autorização junto ao Reitor da UFG, conforme Termo de Anuência da Instituição constante do Anexo 4 do trabalho, bem como análise e validação do Comitê de Ética em Pesquisa (CEP) da UFG, por meio do processo CAAE: 11288079.2.0000.5083, após cadastro e submissão do projeto dessa pesquisa junto ao sítio eletrônico da plataforma Brasil. A seguir, de forma mais detalhada, está descrita a tipologia metodológica utilizada para a consecução da presente pesquisa.

3.1 TIPO DE PESQUISA

Os métodos adotados para elaboração desta investigação de natureza exploratória e descritiva são a pesquisa bibliográfica e de campo, esta composta pela aplicação de questionário e projeto piloto. A apresentação qualitativa da pesquisa justifica-se em razão dos vários aspectos que envolvem a problemática, mencionados no referencial teórico do trabalho.

Para Rúdio (1980), pesquisa é um processo de investigação que se interessa em descobrir as relações existentes entre os aspectos que envolvem os fatos, fenômenos, situações ou coisas, é um “procedimento reflexivo sistemático, controlado e crítico, que permite descobrir novos fatos ou dados, relações ou leis, em qualquer campo do conhecimento.” Denota-se ser um conjunto de atividades orientadas para a busca de um determinado conhecimento.

Para Souza (2004), a metodologia atua como instrumento que auxilia a pesquisa, com ênfase na parte técnica que irá viabilizar uma fundamentação teórica. O autor também é adepto da diferenciação dos métodos de pesquisa, dividindo-os em métodos técnicos, métodos investigativos e métodos lógicos. Na abordagem de metodologia qualitativa, a dificuldade encontrada está na análise de seus dados, devido ao seu caráter heterodoxo, o que se distingue de uma pesquisa quantitativa, uma vez que a divergência dos materiais coletados faz necessário o uso da intuição em sua análise. Entretanto, não há que se falar em hierarquia entre os dois tipos de pesquisa, podendo ser utilizados mutuamente de forma a complementar um ao outro. Tendo em vista essa dificuldade, uma das críticas enfrentadas por este modelo qualitativo é a sua subjetividade, já que suas análises têm como origem a interpretação e a intuição do pesquisador (SOUZA, 2004).

Contudo, a pesquisa qualitativa é a que melhor se encaixa no contexto das Ciências Sociais, proporcionando realidade a fatores que são de difícil expressão em dados e indicadores numéricos quantitativos (MINAYO, 2011). Ainda, para Minayo (2011), a

pesquisa qualitativa se traduz em uma linguagem advinda de conceitos, proposições, hipóteses, métodos e técnicas que dão origem ao chamado Ciclo de Pesquisa, dividido neste caráter qualitativo em três etapas: fase exploratória; trabalho de campo; análise e tratamento do material empírico e documental.

Já segundo Bardin (1977), a análise de conteúdo é uma metodologia que utiliza a palavra e suas interpretações diante do seu contexto social para que seja possível obter inferências acerca de seu conhecimento, indo além da mensagem propriamente transmitida. Para a autora, essa técnica está dividida em três fases, são elas: pré-análise; exploração do material; tratamento e interpretação dos resultados.

A pesquisa documental, por seu turno, é oriunda da análise de documentos que necessitam de uma revisão para que surjam novas interpretações ou complementações a respeito de seu conteúdo (NEVES, 1996). Depende basicamente da criatividade do investigador para condução da pesquisa e possibilita um campo vasto e denso de pesquisa sem restrição física, devido ao acesso mais fácil de documentos de texto como leis, sendo bastante utilizado nas áreas de ciências sociais, inclusive na área de administração. Godoy (1995) afirma que, para a pesquisa documental, são necessárias três etapas: a escolha dos documentos, o acesso aos documentos e a análise dos documentos. Percorrida essas etapas, o autor mostra ser necessário decifrar os dados coletados e, para isso, utiliza-se a técnica de análise de conteúdo em prol do entendimento da comunicação emitida pelo documento, assim como a busca pela interpretação que diverge do senso comum, portanto, que vá além do escrito.

Considerando todas as conceituações teóricas descritas nessa seção assim como parte da metodologia já gravada no nome desta dissertação, fica claro que a tipologia do presente trabalho consiste em uma abordagem exploratória e descritiva em seus objetivos, pois explora e descreve os reflexos observados no projeto piloto e questionário aplicados na FCT e RG da UFG, respectivamente. Gil (1999) considera que a pesquisa exploratória tem como objetivo principal desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e idéias, tendo em vista a formulação de problemas mais precisos ou hipóteses pesquisáveis para estudos posteriores. Ainda segundo Gil (1999), as pesquisas descritivas têm como finalidade principal a descrição das características de determinada população ou fenômeno, ou o estabelecimento de relações entre variáveis. São inúmeros os estudos que podem ser classificados sob este título e uma de suas características mais significativas aparece na utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados.

É ainda classificada como qualitativa quanto à sua natureza, por analisar o sentimento,

percepção e reflexos não quantitativos da implantação do ponto eletrônico na UFG. Segundo Triviños (1987), a abordagem de cunho qualitativo trabalha os dados buscando seu significado, tendo como base a percepção do fenômeno dentro do seu contexto.

Também considerado um estudo de caso único acerca do objeto de estudo, uma vez que não foram encontradas pesquisas semelhantes a do presente trabalho. Segundo Yin (2001), o estudo de caso é caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo dos fatos objetos de investigação, permitindo um amplo e pormenorizado conhecimento da realidade e dos fenômenos pesquisados.

Considerada também uma pesquisa-ação quanto à coleta de dados, pois foram utilizadas como técnicas concomitantes o questionário e o experimento (projeto piloto) em estudo, podendo ser analisado posteriormente os resultados obtidos. Thiollent (2007) diz que a pesquisa-ação é utilizada para identificar problemas relevantes dentro da situação investigada, definir um programa de ação para a resolução e acompanhamento dos resultados obtidos.

Partindo dos pressupostos anteriores, foram realizados levantamentos bibliográficos sobre o atual estado da arte no que tange o uso do ponto eletrônico em instituições de ensino, aplicado questionário a fim de obter uma análise prévia dos servidores quanto à implantação do ponto eletrônico num futuro próximo na UFG e, mediante projeto piloto, implantado o ponto eletrônico na FCT/UFG para que pudesse ser observado os reflexos da ferramenta estudada no cotidiano da organização nos vários aspectos levantados no referencial teórico.

3.2 ELABORAÇÃO DE FORMULÁRIO DE ENTREVISTA E ESCOLHA DO APARELHO/SISTEMA DE REGISTRO ELETRÔNICO DE FREQUÊNCIA

Para o cumprimento deste tópico, foi estabelecido um roteiro de entrevistas utilizando método qualitativo, sendo este método considerado o mais adequado para os propósitos da presente pesquisa, com perguntas estruturadas, concatenadas em ordem cronológica considerada ideal, a fim de captar as percepções dos servidores acerca do ponto eletrônico, realizada de forma *on line*, via *Google forms*.

As entrevistas foram realizadas com a aplicação de um questionário contendo perguntas fechadas a fim de obter o melhor entendimento acerca do objeto de estudo. Para coleta de dados, o formulário foi dividido em duas partes: a primeira alusiva ao perfil dos informantes do estudo onde contou com informações quanto à caracterização sócio demográficas: gênero, idade, formação e tempo de serviço. A segunda, composta por questões

amplas e objetivas adaptadas de Araújo e Alvarenga (2011). Foi utilizada a escala Likert (adaptado LIKERT, 1932) com as seguintes respostas pré-fixadas, a fim de reduzir variabilidade imensurável de respostas, conforme a seguir:

1. Concordo totalmente
2. Concordo parcialmente
3. Não tenho opinião formada
4. Discordo parcialmente
5. Discordo totalmente

O questionário aplicado encontra-se completamente detalhado no Apêndice 1 do trabalho. Nesse questionário versam questões inerentes ao perfil sócio demográfico da população pesquisada, bem como questões objetivas sobre avaliação técnica dos servidores acerca de seus anseios inerentes à implantação iminente do ponto eletrônico na UFG.

Para atender a um dos objetivos específicos do presente trabalho a fim de mensurar os possíveis reflexos da implantação do ponto eletrônico na UFG, foi utilizado um *software/program free* (sistema/programa livre), denominado Pontomais, sem custos, para implantação do projeto piloto de ponto eletrônico na Faculdade de Ciências e Tecnologia (FCT) da UFG/RG.

O projeto piloto foi implantado na FCT devido à particularidade das atividades desenvolvidas no local, com atividades administrativas fixas no local de trabalho, atividades de campo executadas fora da FCT e atividades de laboratório, em locais, dias e horários distintos, trazendo uma gama de percepções diferenciadas, quem desta maneira permitiu uma simulação contemplando uma gama de idiosincrasias institucionais da UFG como um todo.

3.3 APLICAÇÃO DO QUESTIONÁRIO, PROJETO PILOTO, POPULAÇÃO E AMOSTRA E TABULAÇÃO DOS DADOS LEVANTADOS

Como já descrito no *caput* deste capítulo metodológico, para realizar a pesquisa por meio dos questionários aplicados aos servidores da UFG/RG e do projeto piloto de ponto eletrônico implantado na FCT/UFG, foi obtida autorização junto ao Reitor da UFG, conforme Termo de Anuência da Instituição constante do Anexo 4 do trabalho, bem como análise e validação do Comitê de Ética em Pesquisa (CEP) da UFG, por meio do processo CAAE: 11288079.2.0000.5083, após cadastro e submissão do projeto dessa pesquisa junto ao sítio

eletrônico da plataforma Brasil.

O questionário e projeto piloto juntamente com o Acordo Coletivo de Trabalho (ACT) e sugestões de equipamentos, listados nos Apêndices e Anexos do trabalho, depois de aplicados, possibilitaram verificar os reflexos da implantação do controle eletrônico de frequência na UFG/RG. Reflexos na gestão das pessoas, no clima e cultura organizacionais, desempenho laboral e QVT dos colaboradores da UFG/RG, na gestão organizacional e financeira da UFG, na estrutura de TI, no registro e controle da frequência dos colaboradores.

Desta maneira foi realizado um processo de intervenção para a implantação piloto da ferramenta de gestão em estudo, visando extrair contribuições para uma eventual implantação efetiva dessa ferramenta na UFG, apresentando, inclusive, um acordo coletivo de trabalho a ser respeitado quando da implantação dessa ferramenta de controle. Sendo assim, esta proposta foi aplicada através de um processo de intervenção junto à Faculdade de Ciências e Tecnologia - FCT/UFG. Foi possível, portanto, verificar ainda as facilidades/dificuldades no registro, coleta, fiscalização e utilização da frequência para comprovação documental e pagamentos/descontos salariais, quando da efetiva implantação dessa ferramenta em estudo.

Para Carmo e Ferreira (1998), “[...] o questionário é um método bem aceito para diagnóstico organizacional. Com perguntas específicas e planejadas para coletar informações, poderá ser utilizado para determinação de necessidades que afetem a qualidade dos produtos e a prestação de serviços”.

Antes da aplicação final do questionário foi realizado um pré-teste com as questões enviadas aos servidores da Diretoria de Acompanhamento e Desenvolvimento de Pessoas – DAD/UFG, com intuito de captar as sugestões e oportunidades de melhorias trazidas pelos servidores pertencentes à DAD, de modo que puderam ser realizadas mudanças conceituais, correções nos quesitos de respostas, inclusão/exclusão de questões e algumas correções textuais que facilitassem a interpretação por parte dos leitores.

Esse pré-teste foi realizado compreendendo o envio do questionário por e-mail em 18/12/2018, retornando todas as respostas no questionário e *feedback* de quase todos os 22 servidores integrantes da DAD, sendo 21 técnicos administrativos em educação e 1 docente, até a data de 21/12/2018, sendo possível adequar o questionário antes proposto a uma versão final, mais refinada/ajustada, para envio em definitivo a todos os servidores da UFG/RG.

Em sua versão final, foi utilizado formulário eletrônico transcrito via *Google Forms*, aplicado aos servidores técnico-administrativos e docentes da Regional Goiânia da UFG para coleta dos dados, sem critérios de inclusão ou exclusão, porém sendo atribuída data de início e término da pesquisa com uma janela de resposta de 15 dias. Para responder ao questionário,

foi necessário aceitar o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido – TCLE, conforme consta na inicial dos questionários, Apêndice 1 do trabalho. Vale ressaltar que o questionário apenas teve a função de extrair os anseios dos servidores acerca do tema do trabalho, sem que para isso os mesmos fossem identificados. Caso o servidor não quisesse participar da pesquisa, bastava recusar o TCLE, como de fato ocorreu por 4 servidores respondentes.

Os questionários contaram com uma amostra considerando a população de todos os servidores lotados na Regional Goiânia, num total de 4.790 servidores, técnicos administrativos e docentes, independente das atividades e funções desempenhadas na UFG. Desta população total, 4.348 servidores possuíam endereços eletrônicos (e-mails) cadastrados no Sistema Integrado de Patrimônio, Administração e Contratos – SIPAC, em 20/10/2018, data em que foi obtida a relação de servidores e seus respectivos endereços eletrônicos junto ao SIPAC, podendo ter a percepção de quase todos os servidores da RG acerca da implantação do ponto eletrônico na UFG. Logo, este último é o número da população participante da pesquisa, a amostra a ser considerada.

No entanto, era sabido que nem todos participariam respondendo o questionário, por inúmeros motivos, alheios ou não à vontade dos participantes. Para dar credibilidade às respostas obtidas pelo questionário, foi realizado cálculo amostral para verificar o número mínimo de respostas para que a pesquisa tivesse representatividade. O cálculo amostral foi realizado utilizando uma calculadora específica para este fim, disponível no software Survey Monkey, considerando o grau de confiança de 95% e a margem de erro de 5% da pesquisa, vide Figura 3. Como resposta do cálculo obteve-se o número 354, mas esse número não foi ultrapassado, chegando ao total de 202 participantes, sendo obtidas 197 respostas, pois 4 respondentes não aceitaram o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido – TCLE, não tendo acesso ao questionário, e 1 respondente que entrou no TCLE, mas sequer escolheu uma das opções, saindo do Google forms sem marcar qualquer opção, elevando a margem de erro da pesquisa para 7%, que indica o determinante mínimo igual a 188, em respostas efetivas, vide Figura 4. Entretanto, o aumento da margem de erro em dois pontos percentuais não invalida nem mesmo diminui o grau de confiança da pesquisa.

Demonstra-se a seguir a fórmula contida na calculadora Survey Monkey, utilizada de forma eletrônica. Sabemos que o tamanho da população é $N=4348$. Escolhendo a confiança como 95% ($z_{\alpha}=1,96$) e erro como $\varepsilon=0,05$, foi utilizada a fórmula a seguir para encontrar o tamanho da amostra (n):

$$n = \frac{N}{4(N - 1)D + 1}$$

Onde, $D = \left(\frac{\varepsilon}{z_{\alpha}}\right)^2$.

Dessa forma, $n=354$.

Figura 3 – Cálculo de amostragem da população com margem de erro de 5%

Calcule o tamanho da sua amostra

Tamanho da população ? 4348

Nível de confiança (%) ? 95

Margem de erro (%) ? 5

Tamanho da amostra

354

Fonte: Elaborada pelo autor com dados do questionário aplicado ao Survey Monkey (2019).

A Figura 3 representa o cálculo amostral desejado para a obtenção das respostas mínimas no questionário, mas por fatores alheios a vontade do autor desta pesquisa, tais como: endereços eletrônicos não encontrados, desatualizados, esquecimento ou ainda falta de interesse em participar da pesquisa mesmo, como aconteceu com 4 respondentes ao negar o TCLE.

Figura 4 – Cálculo de amostragem da população com margem de erro de 7%

Calcule o tamanho da sua amostra

Tamanho da população ? 4348

Nível de confiança (%) ? 95

Margem de erro (%) ? 7

Tamanho da amostra

188

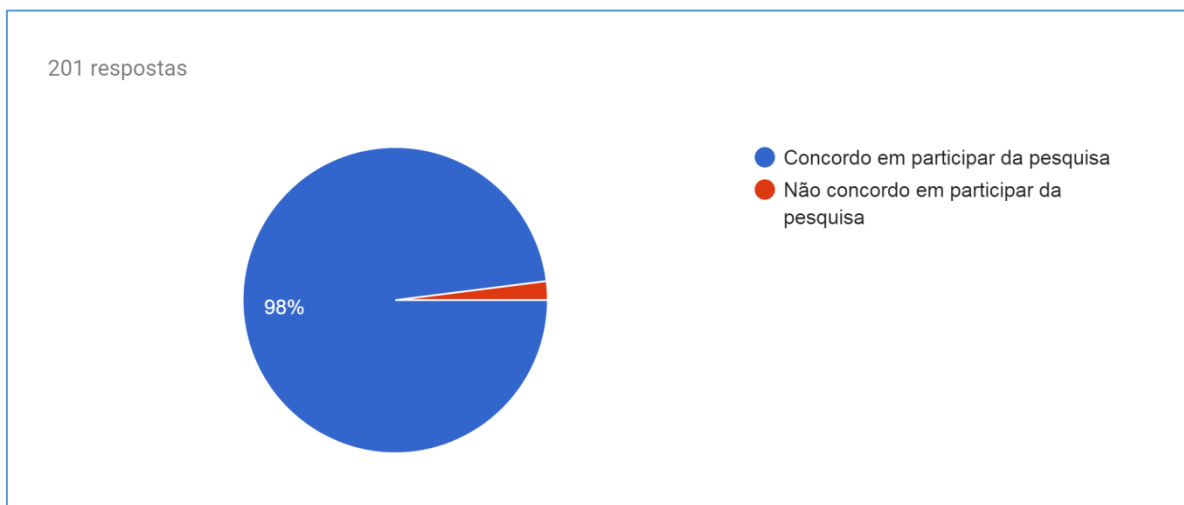
Fonte: Elaborada pelo autor com dados do questionário aplicado ao Survey Monkey (2019).

A Figura 4 representa a realidade verificada, aquém da pretendida, mas com margem de erro próxima ao pretendido para manter o nível de confiança da pesquisa em alto nível, 95%.

Dos servidores com seus e-mails cadastrados, que receberam o questionário de forma eletrônica pelo Google forms, tiveram a oportunidade de participar da pesquisa e responder ao questionário proposto, 197 (98% dos respondentes) responderam ao questionário, número aquém do desejado, mas suficiente para dar credibilidade as respostas obtidas e análise apresentada, já afirmada anteriormente. O questionário foi enviado por e-mail aos servidores entre os dias 20 e 22/01/2019, com a coleta dos dados realizada entre 20/01 e 05/02/2018. O envio do questionário se deu em três dias devido a inviabilidades sistêmicas que limitaram o limite diário de envio e recebimento de e-mails. Já a interrupção do aceite de respostas se deu às 23 horas e 59 minutos do dia 05/02/2019, com 202 respondentes (100% dos respondentes), sendo que destes, 4 (2% dos respondentes) recusaram o TCLE e não responderam ao questionário e 1 que sequer escolheu uma das opções contidas no TCLE e saiu do questionário no Google forms, como pode ser percebido analisando o Gráfico 1.

Vale ressaltar que apenas no TCLE era obrigatório escolher uma das opções para seguir respondendo o questionário, mas as demais questões do questionário foram de resposta facultativa, ou seja, o respondente marcava apenas um item dentre os apresentados em cada questão, mas caso optasse por não escolher nenhuma das opções, dava-se seguimento as demais questões.

Gráfico 1 – Respostas relativas ao TCLE do questionário



Fonte: Elaborado pelo autor com dados do questionário aplicado pelo Google forms (2019).

Através do Google Forms foi realizada a compilação dos dados e tratamento dos mesmos, sendo estes exportados para uma planilha eletrônica, culminando na elaboração dos Gráficos de 1 a 26 do presente trabalho. No caso dos questionários, quanto às variáveis sócio demográficas, as mesmas foram analisadas para se ter uma noção do grau de maturidade, conhecimento científico por meio da formação escolar e tempo de organização dos entrevistados, dando credibilidade às respostas e consequente análise dos dados apurados. As demais perguntas versaram sobre a percepção dos servidores quanto à utilidade, gastos, aplicabilidade, isonomia e visão do subordinado e gestor sobre o ponto eletrônico na UFG/RG, norteando a perspectiva dos servidores da UFG como um todo.

Já o projeto piloto de registro de ponto eletrônico foi implantado na FCT, registrados os pontos dos servidores e retirado o sistema em um período de 14 dias ininterruptos, já que a viabilidade/disponibilidade de utilização do sistema de forma gratuita permitiu apenas esse período de estudo.

O projeto piloto contou com uma amostra de apenas 10 (dez) servidores, sendo este o número máximo liberado pelo sistema de forma gratuita para testes. Entretanto, a população total dos servidores TAE's e docentes, estes no exercício de cargos com percepção de Função Gratificada (FG de 1 a 7) e Cargo de Direção (CD-4 acima), conforme dita a legislação vigente, lotados na FCT, soma um total de 27 servidores (23 TAE's e 4 docentes com FG ou CD dentro dos parâmetros mencionados), que poderiam registrar seus pontos no sistema/programa no período de 13/01 a 26/01/2019, período em que o sistema esteve disponível para registro das frequências. Vale ressaltar, no entanto, que na FCT estão lotados ao todo 72 servidores, sendo 23 TAE's e 49 docentes.

Para registrar as frequências no sistema no sistema escolhido, da Pontomais, foram cadastradas 10 pessoas, com nomes e dados trabalhistas fictícios, não sendo necessária a identificação dos servidores participantes. Cada servidor que se dispôs a participar do projeto assumiu a responsabilidade pelo registro da frequência de um desses nomes fictícios cadastrados no sistema, culminando nos dados obtidos, que serão apresentados e analisados mais adiante na seção específica de apresentação e análise dos dados observados. Essa não identificação do servidor e sua respectiva frequência registrada no sistema trouxe maior tranquilidade aos participantes, não podendo os dados constantes no projeto ser utilizados para possíveis represalhas em seus locais de trabalho pela chefia dos mesmos. Essa não identificação pôde viabilizar uma representação mais verídica da realidade dos horários e dificuldades registradas e relatadas nessa participação.

Acerca do projeto piloto, foram verificadas as características inerentes a este tipo de ferramenta de controle de ponto e seus possíveis reflexos na rotina laboral dos servidores, tais como: controle dos horários (pontualidade) e de presença dos servidores (assiduidade), envio desses dados ao departamento de pessoal responsável pelo pagamento dos salários, nível de satisfação/insatisfação dos servidores, gestores ou não, acerca da ferramenta utilizada e reflexos no desempenho das atividades dos servidores.

Ao final do período de registro do ponto eletrônico foi realizada uma reunião com os colaboradores que participaram do projeto piloto, em 28/01/2019, onde foram recebidas todas as críticas dos servidores acerca do sistema de registro eletrônico de frequência, suas particularidades e reflexos no seu local e forma de trabalhar na FCT/UFG. Essas percepções bem como a análise das mesmas serão publicizadas mais adiante na apresentação e análise dos dados.

3.4 PROPOSTA DE IMPLANTAÇÃO

Após levantamento e tabulação dos dados apurados tanto no questionário quanto no projeto piloto, estes foram analisados referentes aos reflexos da implantação do controle eletrônico de frequência na UFG/RG. Nesta premissa, atendendo ao objetivo geral do trabalho, surge à proposta de implantação do presente trabalho, que é apresentar esse diagnóstico, ou seja, mediante o estudo dos possíveis reflexos advindos da implantação do ponto eletrônico na UFG, elaborar um plano de ação visando a implantação do ponto eletrônico na UFG utilizando as supostas melhores práticas de gestão para essa implantação, ou seja, do ponto de vista da gestão da organização e suas nuances, o qual se trata de um instrumento de auxílio à gestão quando da implantação do ponto eletrônico na UFG.

Esse plano de ação contemplou a análise feita dos aspectos observados na pesquisa, uma proposta de acordo coletivo a ser firmado entre a direção da UFG e o sindicato dos servidores TAE's da UFG, a fim de praticar a implantação e uso do ponto eletrônico de forma mais isonômica possível na relação entre gestor e subordinado. Ainda é parte desse plano apresentar uma grama de equipamentos/programas de controle eletrônico de frequência, com suas respectivas vantagens e desvantagens, a fim de propiciar à alta gestão da UFG uma análise das diversidades de cada equipamento/programa e, de acordo com o diagnóstico apresentado, eleger o equipamento mais adequado às particularidades da UFG.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Neste capítulo, antes de serem apresentados e analisados os dados da pesquisa efetivada e descrita na metodologia, primeiramente, será apresentado um breve histórico e evolução da educação superior no Brasil, a expansão das Instituições Federais de Ensino Superior (IFES), em especial da UFG e sua expansão, por ser objeto de aplicação da pesquisa.

Posteriormente, o diagnóstico do presente trabalho se pautou na análise da referência bibliográfica, dos levantamentos feitos em outras instituições de ensino, do questionário e projeto piloto aplicados na UFG/RG e FCT/UFG, respectivamente. Adiante será apresentado e analisado o que fora observado no questionário bem como no projeto piloto.

4.1 BREVE HISTÓRICO E EVOLUÇÃO DA EDUCAÇÃO SUPERIOR NO BRASIL E DA UFG

Esta divisão tem por finalidade trazer um breve histórico e evolução da educação superior no Brasil e, com maior ênfase, no histórico, evolução e expansão da UFG, sendo esta a IFES proponente da presente pesquisa.

Sampaio (n.d.), ao tratar da evolução do ensino superior brasileiro, estudo compreendido entre 1808 e 1990, diz que o ensino superior no Brasil só veio adquirir cunho universitário nos anos 30, contrastando com alguns países da América espanhola que tiveram suas primeiras universidades ainda no período colonial.

Com a vinda dos portugueses para o Brasil, em 1808, inicia-se o núcleo de ensino superior no Brasil, tendo como base de desenvolvimento a orientação para formação profissional e o controle do Estado (SAMPAIO, n.d.)

Schwartzman (1982) diz que em 1850, no governo de Dom Pedro II, período de crescimento econômico e estabilidade política, nota-se uma expansão gradual das instituições educacionais e a consolidação de alguns centros científicos, como o Observatório Nacional, o Museu Nacional e a Comissão Imperial Geológica. Já Barros (1986) traz outro projeto de cunho centralizador, apresentado por Home de Mello em 1981, “fazendo da universidade da corte o centro de todo o ensino no país”.

Em 1888 com a abolição da escravidão e 1889 com a queda do Império e a proclamação da república, a Constituição da República descentraliza o ensino superior, até então privativo do poder central, aos governos estaduais, permitindo a criação de instituições privadas, ampliando de forma imediata o sistema, diversificando-o.

Saltando alguns anos, na década de 1930, começaram as grandes inovações na Universidade, sendo criado o Ministério da Educação e Saúde, mas com alguns limites, pois o governo provisório de Getúlio Vargas publicou lei definindo como a universidade deveria ser, ficando conhecida com o nome do primeiro ministro da educação do país, a “Reforma Francisco Campos” (SAMPAIO, n.d.). Nesta década destacamos também a criação da Universidade de São Paulo (USP) em 1934, criada a partir da necessidade de o estado paulista se posicionar no país durante o governo de Getúlio Vargas (MOTOYAMA, 2012).

Após a implantação das primeiras universidades, nos vinte anos que se seguiram entre os anos 40 e 60, não é percebido nenhum crescimento significativo no ensino superior. De notório neste período, destaca-se apenas o estabelecimento da Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro (PUCRJ), sendo esta a primeira de muitas outras universidades católicas que surgiram ao longo dos anos.

No centro brasileiro, mais precisamente no estado de Goiás, os anos 60 ficaram marcados na história da educação superior no estado, com a criação da UFG no final dos anos 60, a primeira universidade federal do estado que, em 2018, seria dividida, dando origem a mais duas universidades federais no estado de Goiás.

Mediante dados extraídos no sítio eletrônico da UFG (2018), bem como do caderno denominado “UFG em Números 2010”, constata-se que a Universidade Federal de Goiás foi criada no dia 14 de dezembro de 1960 com a reunião de cinco escolas superiores que existiam em Goiânia: a Faculdade de Direito, a Faculdade de Farmácia e Odontologia, a Escola de Engenharia, o Conservatório de Música e a Faculdade de Medicina. A partir desta data, Goiás passou a formar seus próprios quadros profissionais e a não depender de mão-de-obra qualificada vinda de outras regiões do país. Para os jovens goianos isso significou oportunidade de formação profissional e intelectual em uma instituição pública, gratuita e de qualidade. Foi um marco na história do Estado.

No entanto, essa vitória da sociedade goiana foi antecedida por um processo que demandou grandes esforços por parte de professores e estudantes da época. Em 1959, os docentes das cinco escolas que constituíram a UFG na sua fundação formaram a “Comissão Permanente para a Criação da Universidade do Brasil Central”, presidida pelo professor Coleman Natal e Silva, então diretor da Faculdade de Direito (FD) de Goiânia. O objetivo da comissão era formular um projeto de criação da universidade e entregá-lo ao Congresso Nacional (UFG EM NÚMEROS, 2014).

Em paralelo à mobilização dos professores, os estudantes goianos promoveram um movimento vigoroso pela criação de uma universidade pública, a ser mantida pelo governo

federal. Eles criaram, em abril de 1959, a Frente Universitária Pró-Ensino Federal, que promoveu reuniões, audiências e debates com autoridades em assembleias ou congressos estudantis, e organizaram passeatas e comícios reivindicatórios.

O projeto dos professores foi elaborado e, acrescido de colaborações dos parlamentares goianos, transformou-se em lei no Congresso Nacional (CN). A assinatura do decreto foi feita pelo presidente Juscelino Kubitschek, no dia de 18 de dezembro de 1960, em uma cerimônia realizada na Praça Cívica que reuniu milhares de pessoas, demonstrando o anseio da população de Goiás pela criação da universidade. A aula inaugural ocorreu no ano seguinte, no dia 07 de março de 1961, em solenidade que lotou o Teatro Goiânia.

O passo seguinte foi estabelecer um projeto pedagógico para a instituição. Para isso, a UFG realizou a “Semana de Planejamento”, que reuniu expositores e personalidades importantes da área cultural e pedagógica do país, como os sociólogos Darcy Ribeiro e Ernesto de Oliveira Júnior. Após várias discussões, ficou decidido que a UFG deveria superar o modelo clássico de ensino que vigorava no Brasil para se aproximar mais da realidade contemporânea mundial.

Nesta visão, “a instituição deveria ser um centro de transformação pedagógica, cultural, social e política, inspirada na cultura e sem concepção ideológica pré-concebida”, segunda palavras do então reitor Colemar Natal e Silva. A materialização dessa ideia foi a intensificação da vida cultural da universidade e uma maior integração entre estudantes, professores e a comunidade.

Anos se passaram e a UFG foi sofrendo mudanças em sua estrutura, se readequando às necessidades contemporâneas, principalmente após o “boom” de crescimento advindo dos recursos do Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais (Reuni).

Em um processo de transformação e modernização do ensino superior brasileiro, cresce a busca por universidades por parte de jovens provenientes de famílias sem tradição em instrução de nível superior, com o objetivo de auxiliar na melhoria de suas posições sociais, não sendo diferente o Estado de Goiás no contexto da educação superior brasileira.

Em abril de 2007, é apresentado à sociedade brasileira o Plano de Desenvolvimento da Educação (PDE), que perpassa a execução de todos os seus programas, reconhece a educação formal pública como a cota de responsabilidade do Estado no esforço de estabelecer a socialização e individuação da pessoa (BRASIL, 2007).

O programa Reuni, instituído pelo Decreto nº 6.096, de 24 de abril de 2007, é uma das ações integrantes do Plano de Desenvolvimento da Educação (PDE) em reconhecimento ao papel estratégico das universidades federais para o desenvolvimento econômico e social.

A necessidade de expansão da Educação Superior (ES) no Brasil é premente, visto que, em média nacional, apenas 24,31 % dos jovens brasileiros, com idade entre 18 e 24 anos, têm acesso ao ensino superior (MEC, 2018). Com o Reuni, o Governo Federal adotou uma série de medidas a fim de retomar o crescimento do ensino superior público, inclusive com uma meta de dobrar o número de alunos na graduação em dez anos a partir de 2008 (MEC, 2018).

Os efeitos da iniciativa podem ser percebidos, inicialmente, pelos expressivos números do Programa de Expansão Fase I das universidades federais, iniciado em 2003, e em seguida pelos resultados do Programa Reuni, que teve seu início de implantação em 2008 e com conclusão prevista para 2012. Além disso, cabe destacar a oportunidade que a reestruturação acadêmica e as inovações propostas pelas universidades significará para a educação superior pública do país.

Em sua formulação, o Reuni teve como principais objetivos: garantir às universidades as condições necessárias para a ampliação do acesso e permanência na educação superior; assegurar a qualidade por meio de inovações acadêmicas; promover a articulação entre os diferentes níveis de ensino, integrando a graduação, a pós-graduação, a educação básica e a educação profissional e tecnológica; e otimizar o aproveitamento dos recursos humanos e da infraestrutura das instituições federais de educação superior.

O Programa Reuni também elencou como principais metas: a elevação gradual da taxa de conclusão média dos cursos de graduação presenciais para 90%; elevação gradual da relação aluno/professor para 18 alunos por professor; aumento mínimo de 20% nas matrículas de graduação e o prazo de cinco anos, a partir de 2007 – ano de início do Programa – para o cumprimento das metas.

Com o Reuni, a UFG se expandiu expressivamente, tanto em espaço demográfico, estrutura física, orçamento anual, quanto em cursos oferecidos, servidores empregados e alunos atendidos. Por tamanha ampliação, notadamente a gestão da UFG se tornou mais complexa, considerando todos os aspectos gerenciais, a serem tratados mais adiante nas demais seções deste referencial teórico. Gerir mais pessoas, mantendo um clima e cultura organizacionais recomendado, mantendo a QVT e buscando cada vez mais desempenho laboral, controlando as finanças, informatizando e controlando a UFG, não é tarefa das mais fáceis em uma organização que cresceu tanto e tão depressa como a UFG.

Todas as afirmações de expansão da UFG com o programa Reuni podem ser percebidas no Quadro 3, que demonstra a expansão estrutural e orçamentária da UFG (UFG, 2014). Já o Quadro 4 mostra a expansão da UFG entre 2005 e 2015 acerca do corpo docente, discente, técnico-administrativo e de cursos ofertados (UFG, 2016), ou seja, em ambos os quadros é mostrado o antes e depois dos recursos do Reuni.

Quadro 4 – Expansão estrutural e orçamentária da UFG no período de 2005-2013

Quantidade	2005	2013	Δ %
Área total dos terrenos da UFG (m ²)	5.216.490,32	10.237.175,21	96
Área total dos edifícios da UFG (m ²)	213.782,71	2.539.946,86	1.088
Orçamento anual da UFG (R\$)	394.079.705,06	1.137.599.493,19	188

Fonte: UFG em Números 2014

Nota: Δ % = variação percentual.

Pelos dados demonstrados no Quadro 3 é possível notar um crescimento considerável nos terrenos da UFG, mas principalmente, um aumento extraordinário no que diz respeito a área construída, ou seja, um aumento em salas de aulas, laboratórios, espaços de convivência, teatros, auditórios, etc. Não esquecendo, portanto, que estes crescimentos só foram possíveis ao aumento não menos extraordinário no orçamento da UFG, orçamento este advindo do programa Reuni.

Quadro 5 – Expansão docente, discente, técnico-administrativa e de cursos da UFG no período de 2005-2015

Quantidade	2005	2015	Δ %
Matrículas presenciais na graduação	12.912	25.860	100
Matrículas a distância na graduação	0	986	-
Vagas nos processos seletivos	3.055	6.925	126
Cursos de graduação	73	149	104
Cursos de mestrado	28	96*	242
Cursos de Doutorado	10	33*	230
Professores	1.182	2.389	102
Técnicos-Administrativos	2.203	2.469	12
Docentes mestres	418	606*	45
Docentes doutores	623	1.805	190
Matrículas no mestrado	847	2.705	219
Matrículas no doutorado	172	1.284	646
Projetos de pesquisa cadastrados	965	2.566	166

Fonte: UFG em Números 2016

Nota: Δ% = variação percentual. * dados referentes a janeiro de 2015.

Já no Quadro 4 nota-se o aumento expressivo no corpo docente, discente e técnico-administrativos da UFG, sendo possível verificar que, a partir do aumento considerável dos espaços e orçamentos elencados no Quadro 3, houve uma necessidade de preencher esses espaços criados. O Aumento dos docentes, discentes e técnico-administrativos, ensejou assim numa maior demanda e oferta de cursos na UFG.

Logo, é notório o crescimento na UFG após os recursos advindos do programa Reuni. Atualmente, a administração central da UFG é formada pela Reitoria e pelos conselhos centrais deliberativos: Conselho Universitário (CONSUNI), Conselho de Ensino, Pesquisa, Extensão e Cultura (CEPEC) e Conselho de Curadores.

Nas unidades acadêmicas, o Conselho Diretor é o órgão máximo deliberativo e de recurso em matéria acadêmica, administrativa e financeira. As Unidades Acadêmicas da Regional Goiânia e as Regionais em cidades no interior de Goiás constituem os locais em que a UFG desenvolve suas atividades finalísticas indissociáveis de ensino, pesquisa e extensão. A Universidade possui ainda, na sua estrutura acadêmica, o Centro de Ensino e Pesquisa Aplicada a Educação (CEPAE) que oferece educação infantil e os diversos níveis da educação básica, atuando como colégio de aplicação.

Com essa nova estrutura organizacional da UFG, preocupações com o planejamento estratégico se intensificaram, inclusive com o surgimento dos princípios da administração à UFG, como o surgimento e definição da missão e princípios a serem perseguidos, a seguir descritos:

"A Universidade Federal de Goiás tem como missão gerar, sistematizar e socializar o conhecimento e o saber, formando profissionais e indivíduos capazes de promover a transformação e o desenvolvimento da sociedade" (UFG, 2010). Assim, percebe-se ante o exposto que não só o que é ensinado em sala de aula ou pesquisado nos laboratórios da UFG serve de ensinamento, mas o planejamento realizado, a forma de gestão, as ferramentas utilizadas para essa gestão e os reflexos que esta influi na UFG como um todo, são também ensinamentos e boas práticas a serem ou não seguidas, dependendo dos reflexos e resultados alcançados.

Atualmente a UFG conta com mais de 140 cursos de Graduação, presenciais e a distância, distribuídos nas várias regionais, totalizando mais de 6.300 vagas, 64 cursos de Pós-Graduação Lato Sensu (Especialização), 78 cursos de Pós-Graduação Stricto Sensu (Mestrado e Doutorado), sendo que destes, 60 são oferecidos na Regional Goiânia, 12 na Regional Catalão e 6 na regional Jataí (UFG, 2018). Ressalte-se que as duas últimas regionais estão em processo de desmembramento da UFG, tornando-se duas Universidades distintas, quais sejam, respectivamente, Universidade Federal de Catalão (UFCAT), criada pela Lei nº. 13.634 e, Universidade Federal de Jataí (UFJ), criada pela Lei nº. 13.635. Até que o processo de desmembramento se efetive por completo, a UFG será a gestora de ambas as Universidades.

Portanto, o modelo de gestão adotado atualmente pela UFG e na implantação do ponto eletrônico servirá de boa prática a ser ou não seguido pelas novas Universidades recém criadas, que momentaneamente estão sendo geridas pela UFG. Por ser a universidade um canteiro de estudos, experimentos e criações, a análise dos resultados a seguir dispostos no presente estudo poderão nortear as ações da gestão da UFG e das duas universidades recém criadas quando da implantação do ponto eletrônico em suas estruturas, assi como os conhecimentos teóricos e boas práticas de gestão aqui trazidos.

4.2 RESULTADOS DECORRENTES DO QUESTIONÁRIO APLICADO

Após ter conhecido um pouco mais sobre o histórico e evolução da educação superior brasileira, compreendendo a UFG, destarte, serão apresentados os resultados decorrentes do

questionário aplicado nesta IFES, a todos os servidores lotados na Regional Goiânia, analisando-os e confrontando-os com a referência bibliográfica trabalhada.

A aplicação do questionário se deu em virtude da inquietação do autor desse trabalho em tentar buscar e entender o que os servidores da UFG pensam sobre a implantação do ponto eletrônico na universidade que trabalham. Para que essa investigação fosse possível, foi solicitada permissão junto à alta direção da UFG, conforme consta no Anexo 3 o Termo de Anuência da Instituição, que por sua vez deu origem ao processo CAAE: 11288079.2.0000.5083 de submissão desse projeto ao Comitê de Ética em Pesquisa (CEP) da UFG, por meio da Plataforma Brasil, obtendo a permissão necessária para conclusão do estudo em pauta. Foi escolhida a Regional Goiânia (RG) da UFG por se tratar de uma grande variedade de pessoas, diversidade de pensamentos, dificuldades laborais, formação escolar e vivências pessoais, suficientes para a amostra a ser analisada.

Após a realização do questionário e obtenção dos resultados, os dados foram tratados em planilha para que pudesse ser feito levantamento quantitativo e qualitativo dos dados coletados nessa amostragem, dados estes que serão apresentados a seguir mediante a elaboração e análise dos Gráficos 2 a 26. Dentre estes, foi realizada uma caracterização demográfica da população apresentada nos Gráficos de 2 a 8 e o questionário em si, acerca do ponto eletrônico e seus reflexos na UFG de acordo com a visão dos servidores lotados na UFG/RG, está contido nos Gráficos 9 ao 26.

Do total de 4.790 servidores lotados na UFG/RG, 4.348 servidores possuíam seus endereços eletrônicos (e-mails) cadastrados no Sistema Integrado de Patrimônio, Administração e Contratos (SIPAC), aos quais fora enviado o questionário por e-mail, via Google forms entre 20 e 22/01/2019, e tiveram o período de 22/01 a 05/02/2019 para responderem as questões apresentadas. Da amostra populacional passível de resposta (4.348 servidores que correspondem a 100% da amostra), 202 (4% da amostra) servidores responderam ao questionário, conforme pode ser observado no Gráfico 2.

Gráfico 2 – Percentual de respostas obtidas pela população amostral que recebeu o questionário por e-mail



Fonte: Elaborado pelo autor com dados do questionário aplicado pelo google forms (2019).

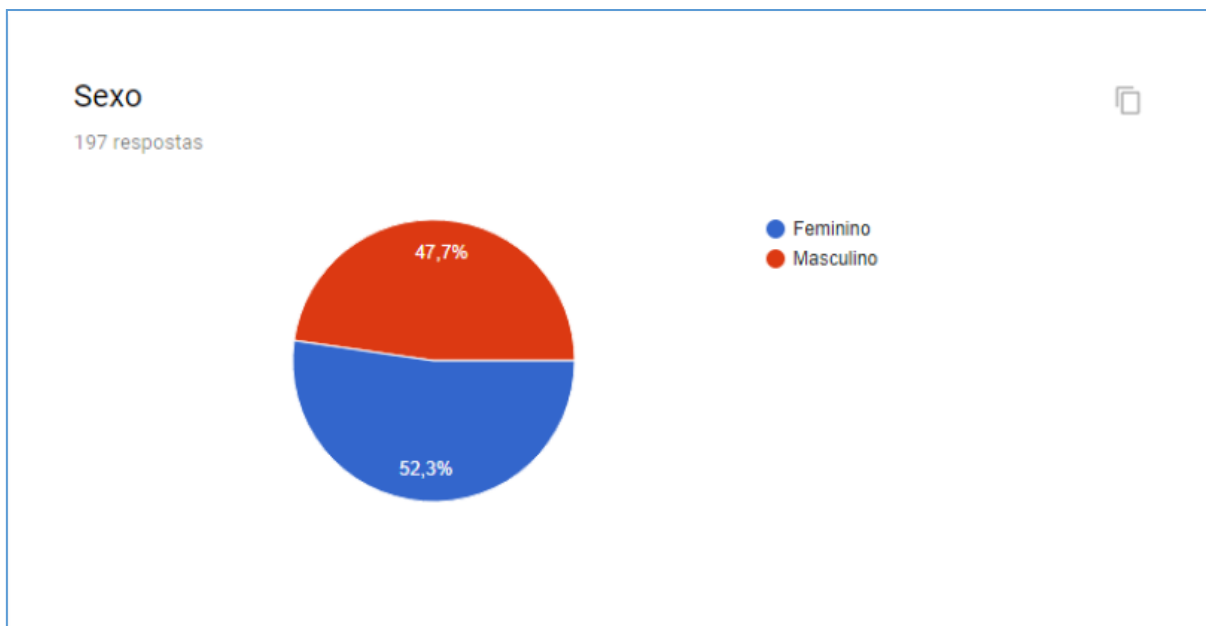
Contudo, seguindo os cálculos amostrais conforme orientado pelo Survey Monkey, esse montante corresponde a um nível de segurança de 95%, considerando uma margem de erro de 7% na pesquisa, fato relevante para validar as respostas obtidas e consequente análise extraída do teor dessas respostas.

Pautando-se nas respostas coletadas nos questionários, serão apresentados a seguir os aspectos identificados na pesquisa que são relevantes para se propor uma intervenção na UFG, ou seja, um plano de ação visando a implantação do ponto eletrônico na UFG, contribuindo assim com a sociedade universitária da UFG, porque não nacional, acerca dos reflexos advindos da implantação dessa ferramenta de controle de frequência com auxiliar da gestão de uma organização.

Primeiramente foi desenhado um perfil dessa população amostral que optou em responder aos questionamentos aplicados. Posteriormente foi efetuada uma análise ponto a ponto acerca dos reflexos percebidos pelos respondentes aos questionamentos sobre o ponto eletrônico que está prestes a ser implantado na UFG, discutindo esses resultados com o referencial teórico apresentado no trabalho.

Quanto ao perfil demográfico dos participantes, o Gráfico 3 demonstra que 47,7% dos questionados são do sexo masculino e os outros 52,3% são do sexo feminino, apontando um equilíbrio entre os sexos dos servidores entrevistados, fato importante para se observar nos questionamentos seguintes, que representarão o pensamento de ambos os sexos com certa propriedade e segurança nas respostas obtidas.

Gráfico 3 – Percentual de respostas obtidas pela população amostral por sexo

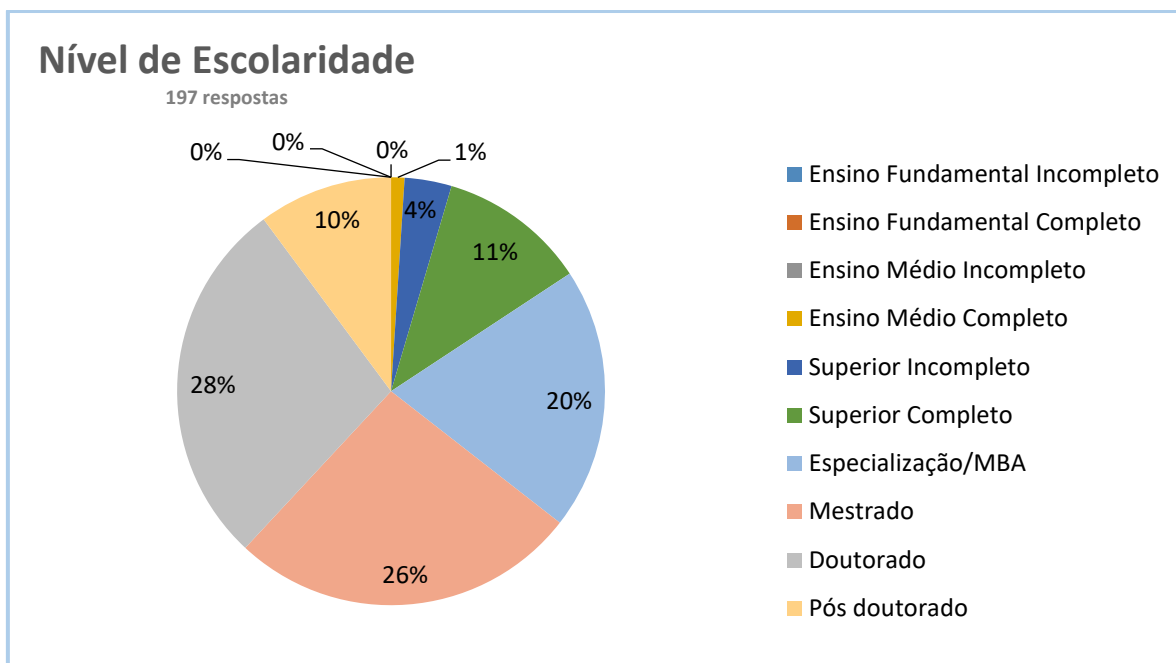


Fonte: Elaborado pelo autor com dados do questionário aplicado pelo google forms (2019).

O Gráfico 4 nos traz o percentual da população amostral respondente por nível de escolaridade. Considerando qualificados os servidores com nível de escolaridade igual ou superior ao ensino superior completo, pode-se perceber que a grande maioria das respostas veio de pessoas capacitadas (95% dos respondentes), ou seja, que as respostas obtidas possuem certo grau de maturidade e, portanto, confiabilidade quanto à seriedade e veracidade das mesmas. Ressalte-se que o nível de escolaridade aqui não representa o que é exigido para ingresso no cargo ocupado, mas sim o que realmente fora concluído pelo respondente como educação formal.

Falcone *et al* (2008) consideram que a empatia humana, em sua forma de pensar e agir, vem da capacidade de compreender, de forma acurada, bem como considerar ou compartilhar sentimentos, necessidades ou perspectivas sobre algo, expressando esse entendimento de tal maneira que outras pessoas possam compreendê-las e validá-las. Assim, Corroborando esse pensamento, Pinho *et al* (2011) afirmam que a idade e a escolaridade influenciam sobre a experiência e empatia de adultos. Logo, mensurar a idade e escolaridade, como foi feito com a elaboração das perguntas resultantes dos Gráficos 4 e 5, é importante para a confiabilidade e empatia aos resultados obtidos.

Gráfico 4 – Percentual de respostas obtidas pela população amostral por nível de escolaridade



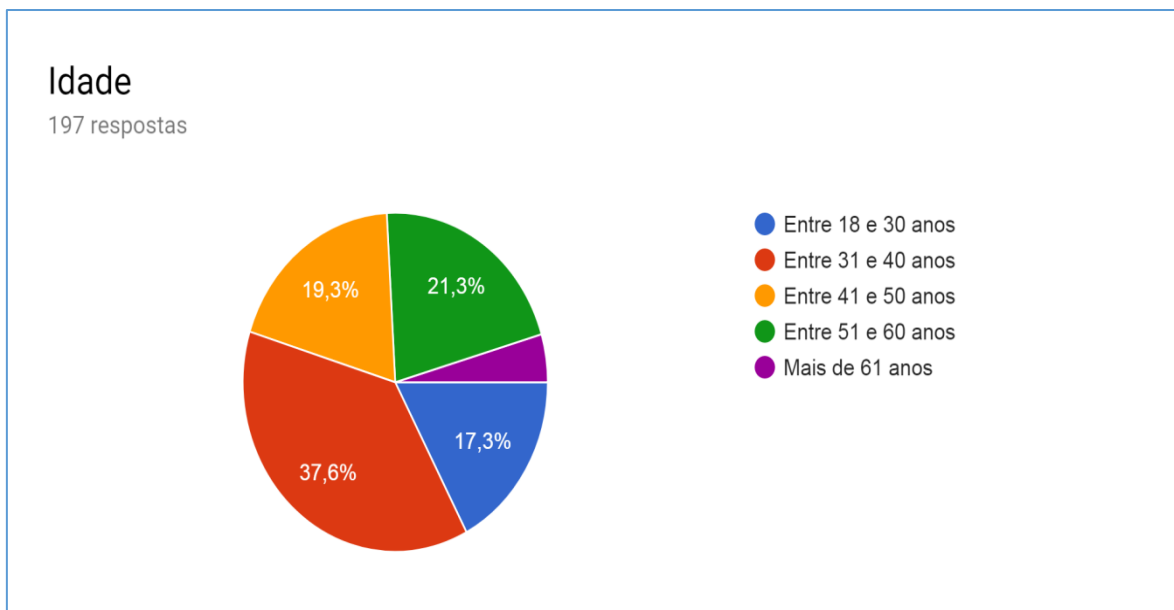
Fonte: Elaborado pelo autor com dados do questionário aplicado pelo Google forms (2019).

O Gráfico 5 traz a perspectiva de respostas, ou seja, a visão dos respondentes por idade, sendo este um fator importante a ser considerado pela maturidade de vida pessoal e profissional. Pinho et al (2011), estudando sobre a influência da idade sobre a experiência empática de adultos, afirmam que o componente cognitivo da empatia reduz com o envelhecimento. Logo, uma população amostral com idade mais avançada pode induzir ao sentimento de antipatia ao que se está defrontando.

No caso do ponto eletrônico, por ser algo novo, necessitando de novas habilidades e esforços para a compreensão e uso dessa nova ferramenta em estudo, considerando que essa ferramenta será usada por uma população de servidores com uma faixa etária mais avançada, pode haver um reflexo negativo na implantação do ponto eletrônico na UFG devido a essa realidade demográfica laboral.

Nota-se que 82,7% dos respondentes possuem idade igual ou superior a 31 anos, ou seja, pessoas e profissionais que podem discernir o que está acontecendo a sua volta, como se posicionar e o caminho que seguir.

Gráfico 5 – Percentual de respostas obtidas pela população amostral por idade

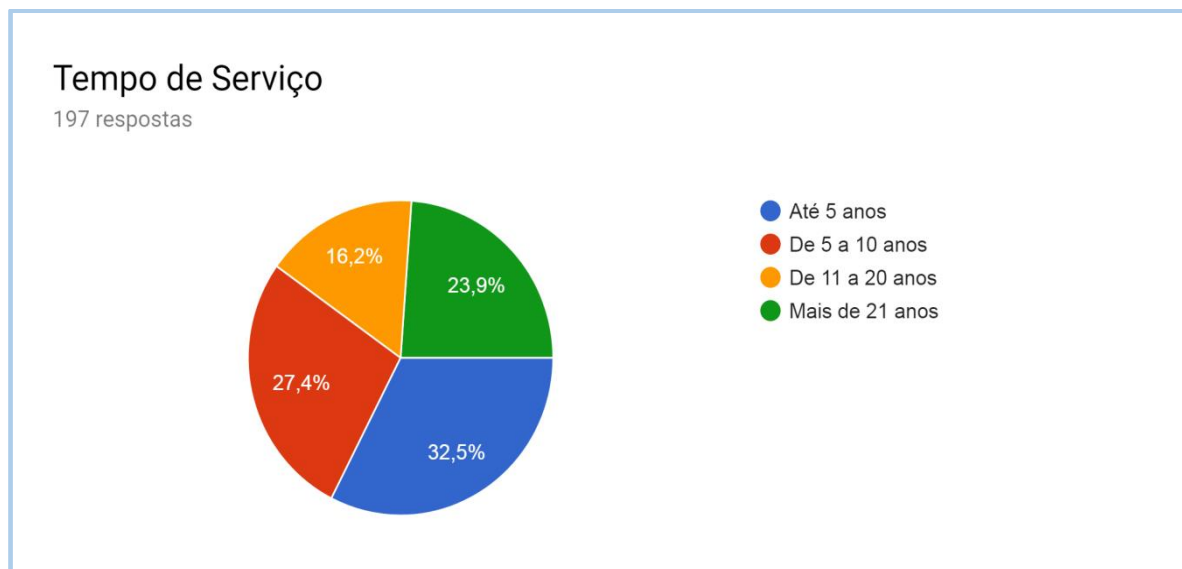


Fonte: Elaborado pelo autor com dados do questionário aplicado pelo Google forms (2019).

O Gráfico 6 aponta o percentual dos respondentes quanto ao tempo de serviços prestados à UFG. Tal informação nos conduz a analisar a facilidade e/ou dificuldade dos servidores com a inovação no local de trabalho, mudanças na rotina e consequente informatização do aparato laboral. Considerando que os servidores com até 10 anos de trabalho na UFG são considerados “novatos”, nota-se que a população amostral está dividida de forma mais ou menos equilibrada entre servidores novatos (59,90 %) e mais antigos de casa (40,10 %), sendo este fator de grande relevância para a alta gestão da UFG analisar quando da implantação do ponto eletrônico, pois praticamente metade dos servidores terão dificuldades com as novas tecnologias, receio e certa resistência ao novo, as mudanças.

Ademais, o tempo de trabalho na universidade dos participantes pode influenciar também nos reflexos que o ponto eletrônico pode trazer no clima e cultura organizacionais da UFG, pois a alteração na forma e intensidade do controle e manipulação da classe trabalhadora pela patronal pode implicar em manipulação da subjetividade dos trabalhadores, na percepção dos trabalhadores na relação existente entre o clima e cultura organizacionais com o controle e sua produtividade. Quanto mais velho for o servidor, mais fixa é a cultura apropriada nesse servidor e, a alteração rápida dessa cultura implica em piora no clima organizacional e, consequentemente, piora da QVT e desempenho laboral. Tais afirmações são corroboradas por Heloani (2003), Luz (2003), Rodrigues (1994) e Deci e Ryan (2002), também demonstrado no Quadro 2 do trabalho.

Gráfico 6 – Percentual de respostas obtidas pela população amostral por tempo de serviço



Fonte: Elaborado pelo autor com dados do questionário aplicado pelo Google forms (2019).

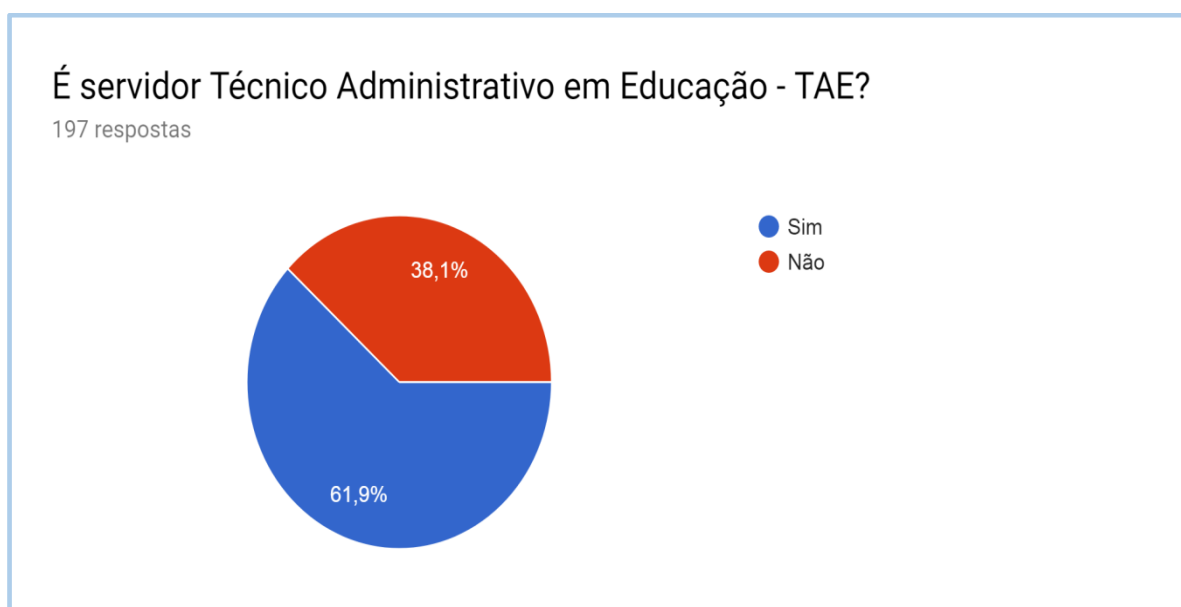
O Gráfico 7 traz o levantamento da população respondente quanto aos seus cargos ocupados na UFG, docente ou técnico administrativo. A análise desta informação é imprescindível pelo fato de que a IN-2, que trata da obrigação de registrar a frequência funcional de forma eletrônica, aplica-se apenas aos servidores técnicos e docentes ocupantes de CD-4 ou inferior e de FG's. Logo, docentes em sala de aula, laboratórios, etc., que não exerçam função gratificada ou CD-3, 2 ou 1, não registrarão suas frequências de forma eletrônica e obrigatória, gerando assim uma diferenciação entre servidores da UFG regidos pela mesma, Lei nº. 8.112/90, que institui o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais.

Nota-se que a maioria dos servidores é formada por técnicos administrativos (61,90%), e os docentes (38,10%) são a minoria que, ao não registrarem suas frequências de forma eletrônica como a maioria dos servidores o fará, poderá acarretar uma sensação de injustiça, inferioridade e distinção de servidores, refletindo no clima organizacional, no desempenho laboral, etc., conforme apontado no referencial teórico do presente trabalho, assim como percebido nos casos apresentados da UFPR, UFRB e UFF.

Gerir pessoas e suas diferenças é hoje um trunfo nas organizações e, ações de cunho corporativista e clientelista, como pode ser considerado essa falta de isonomia com a desobrigação por parte (minorias) dos servidores no registro de frequência nas universidades, impactam diretamente nas pessoas. Impactos estes que afetam diretamente em suas sensações e necessidades, acertivas estas trazidas neste trabalho por Tavares (2010), Cavalcanti (2005) e Fallatah (2018). Portanto, sabendo que a maioria dos servidores poderá se considerar

injustiçado e desmotivado, há uma grande chance dessa maioria prejudicar o clima organizacional e afetar o desempenho da maioria dos serviços desenvolvidos na UFG. Ao afetar a maioria de uma organização de forma negativa (tanto clima, cultura, sensação de injustiça, desmotivação e baixo desempenho), é grande a possibilidade de afetar a universidade de uma forma que prejudicará toda a organização, devendo o gestor se ater a este fato que afetará sua forma de gerir e resultados pretendidos nos planos organizacionais.

Gráfico 7 – Percentual de respostas obtidas pela população amostral por cargo ocupado



Fonte: Elaborado pelo autor com dados do questionário aplicado pelo Google forms (2019).

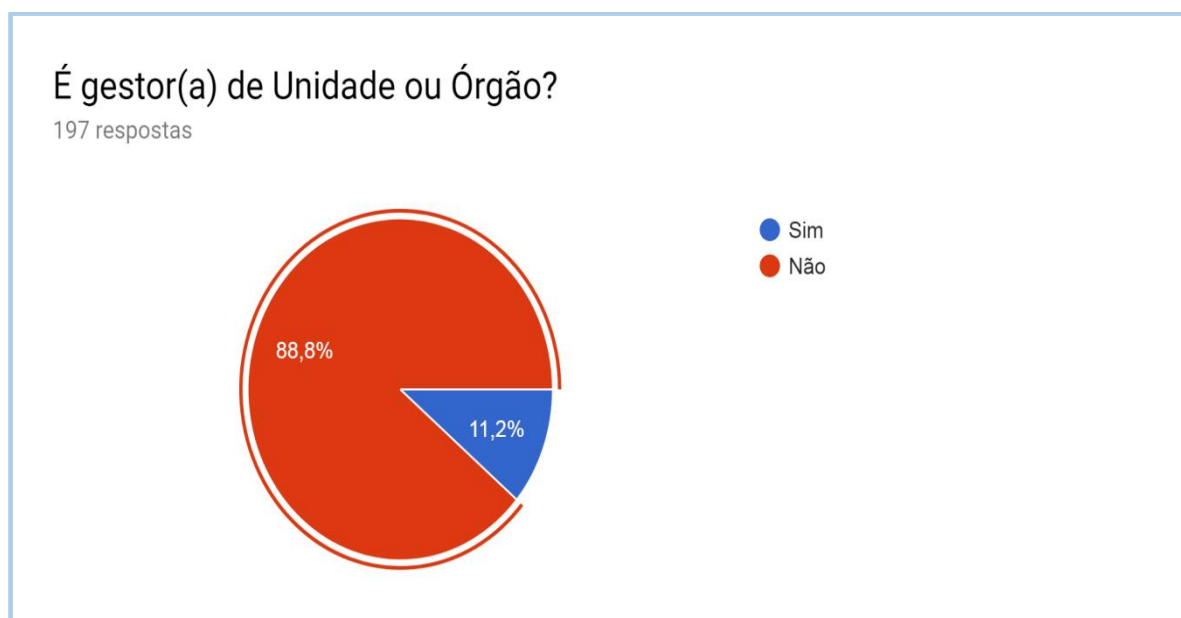
Já o Gráfico 8, que mostra o percentual de servidores entrevistados que ocupam ou não um cargo de gestão (CD ou FG), dividirá a pesquisa a seguir, podendo trazer a percepção do ponto eletrônico na visão do gestor e na visão do subordinado, com o objetivo de ilustrar diferentes visões e percepções acerca do ponto eletrônico, fato este que mostrará “os dois lados da moeda” na utilização da ferramenta em estudo. Cerca de a grande maioria da população amostral (88,80%) não ocupa nenhum cargo de gestão, trazendo nas respostas das questões seguintes, Gráficos de 9 a 22, sua visão de subordinado, controlado pelo ponto eletrônico. Os demais 11,20% compreendem os gestores que, dentro da amostragem, trarão suas percepções de gestor, controlador do ponto eletrônico dos subordinados.

A forma com que esses gestores farão a gestão do ponto dos subordinados refletirá diretamente nos temas abordados no referencial teórico descritos neste trabalho. Corroborando essa afirmação, Pereira e Silva (2011) afirmam ser os gestores responsáveis por coordenar o desenvolvimento das competências necessárias aos servidores, culminando em

melhoria na qualidade do trabalho prestado, na solução de problemas e aumento do desempenho. Depende-se então que, do contrário, uma gestão incapaz de coordenar o desenvolvimento das competências dos servidores, culmina em resultados opostos aos mencionado por Pereira e Silva (2011).

Considerando o fato de os gestores serem minoria dos servidores em detrimento da maioria que será controlada pelo ponto eletrônico na universidade, esta maioria poderá ficar insatisfeita com essa ferramenta de controle, impactando assim no desempenho desses servidores. O controle exercido pelo ponto pode ter uma acepção negativa, relacionada à opressão, alienação do trabalhador e diminuição da capacidade laboral, assim afirmado por Braverman (1981), gerando a insatisfação mencionada. Essa insatisfação pode gerar, em casos mais drásticos e pontuais, desligamentos voluntários de servidores, por pedido de demissão, advindos da insatisfação com o local de trabalho, pensamento também afirmado por Gerbelli (2018). Essa informação trazida aqui pelos estudos feitos na literatura existente faz levantar a questão da insatisfação dos servidores pela opressão que o ponto eletrônico pode trazer, sem no entanto, ter fundo afirmativo com dados fundamentados. Entretanto é importante o gestor se ater a esse fato que pode ocorrer e, caso ocorra, pode trazer transtornos significantes e de difícil contorno.

Gráfico 8 – Percentual de respostas obtidas pela população amostral por função ocupada



Fonte: Elaborado pelo autor com dados do questionário aplicado pelo Google forms (2019).

Daqui por diante, os Gráficos de 9 a 22 serão subpartidos em duas seções: Lado A e Lado B. O Lado A corresponde ao levantamento feito em relação às respostas obtidas pelos

gestores e, o lado B, correspondente aos levantamentos oriundos das respostas concedidas pelos servidores subordinados. Tal particionamento se fez necessário para que pudesse ser comparada a visão dos diversos servidores aos mesmos questionamentos, ou seja, confrontar a visão do gestor, técnico administrativo ou não, e do subordinado, também técnico administrativo ou não, podendo assim notar e analisar a percepção de cada “lado da moeda”.

O controle pode ser definido como ferramenta destinada à vigilância, fiscalização e verificação administrativa que, por um lado, pode ser visto como um exercício pleno de poder para evitar desperdícios, descumprimentos e baixo desempenho, assim como afirmam Crepaldi (2010) e Franco & Marra (2001). Por outro, pode ser motivo insatisfação, sensação de injustiça e improditividade, como pensam Hunter (2006), Drucker (1996) e Keaveney (1995).

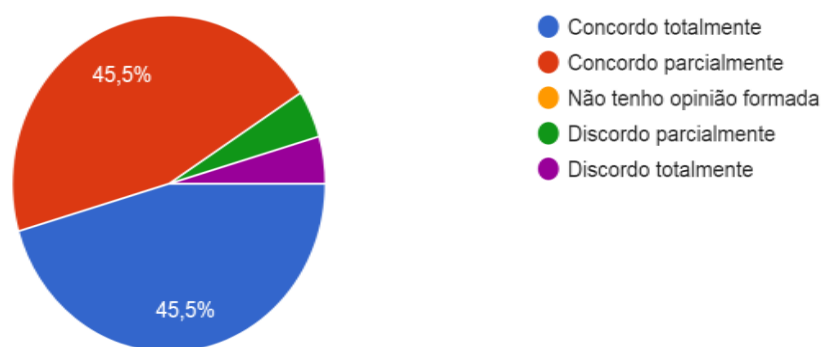
Adiante, os Gráficos 9 e 10 serão apresentados e analisados concomitantemente por tratarem de premissas similares e quase que indissociáveis à frequência dos servidores, tornando assim a presente análise de mais fácil compreensão.

Gráfico 9 – Percentual de respostas obtidas pela população amostral acerca da assiduidade

Lado A – Gestor

A assiduidade melhora com o sistema de ponto eletrônico?

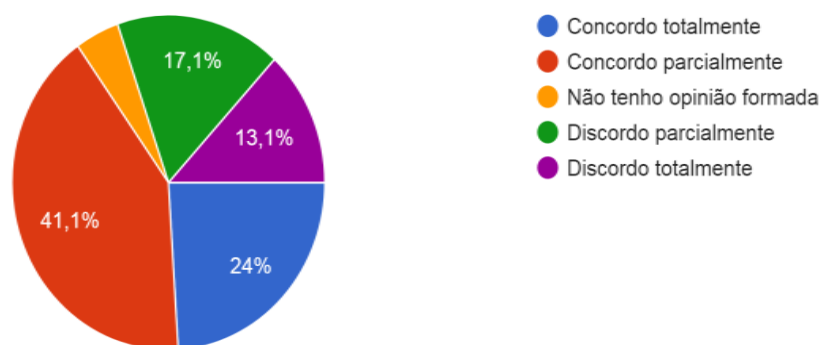
22 respostas



Lado B - Subordinado

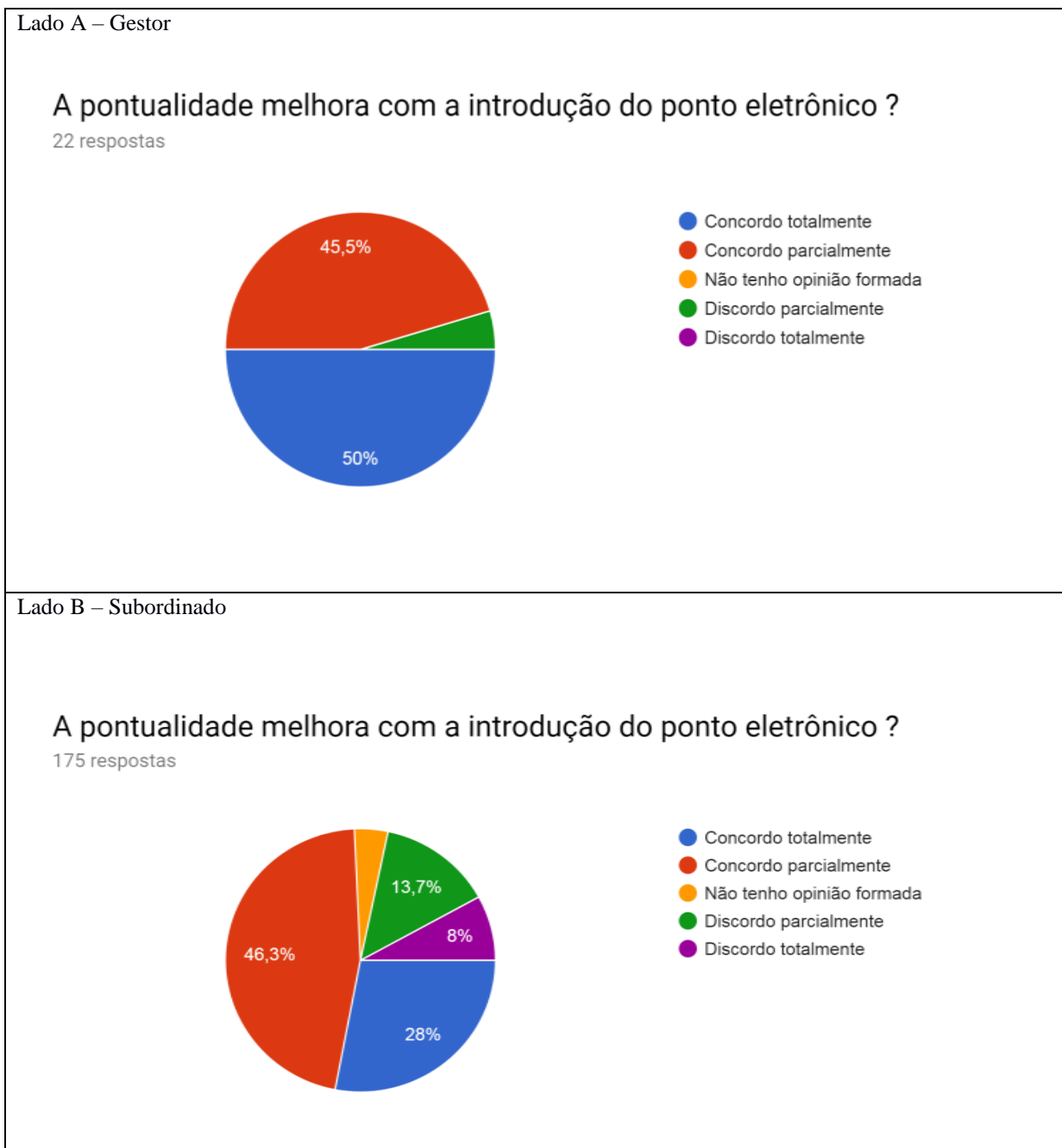
A assiduidade melhora com o sistema de ponto eletrônico?

175 respostas



Fonte: Elaborado pelo autor com dados do questionário aplicado pelo Google forms (2019).

Gráfico 10 – Percentual de respostas obtidas pela população amostral acerca da pontualidade



Fonte: Elaborado pelo autor com dados do questionário aplicado pelo Google forms (2019).

Aqui, no Gráfico 9, como também no Gráfico 10, podem ser notadas as primeiras diferenças quanto à percepção dos respondentes, gestores e não gestores, acerca do mesmo questionamento, relativo à melhora da assiduidade e pontualidade, respectivamente, com o uso do ponto eletrônico. Mostrando uma diferença acentuada, o Gráfico 9 denota que 65,1% dos subordinados concordam total ou parcialmente que a assiduidade melhora com o ponto eletrônico. Já com relação aos gestores, 91% concordam total ou parcialmente que a assiduidade melhora com o ponto eletrônico. Ao contrário, quase 35% dos subordinados e 9%

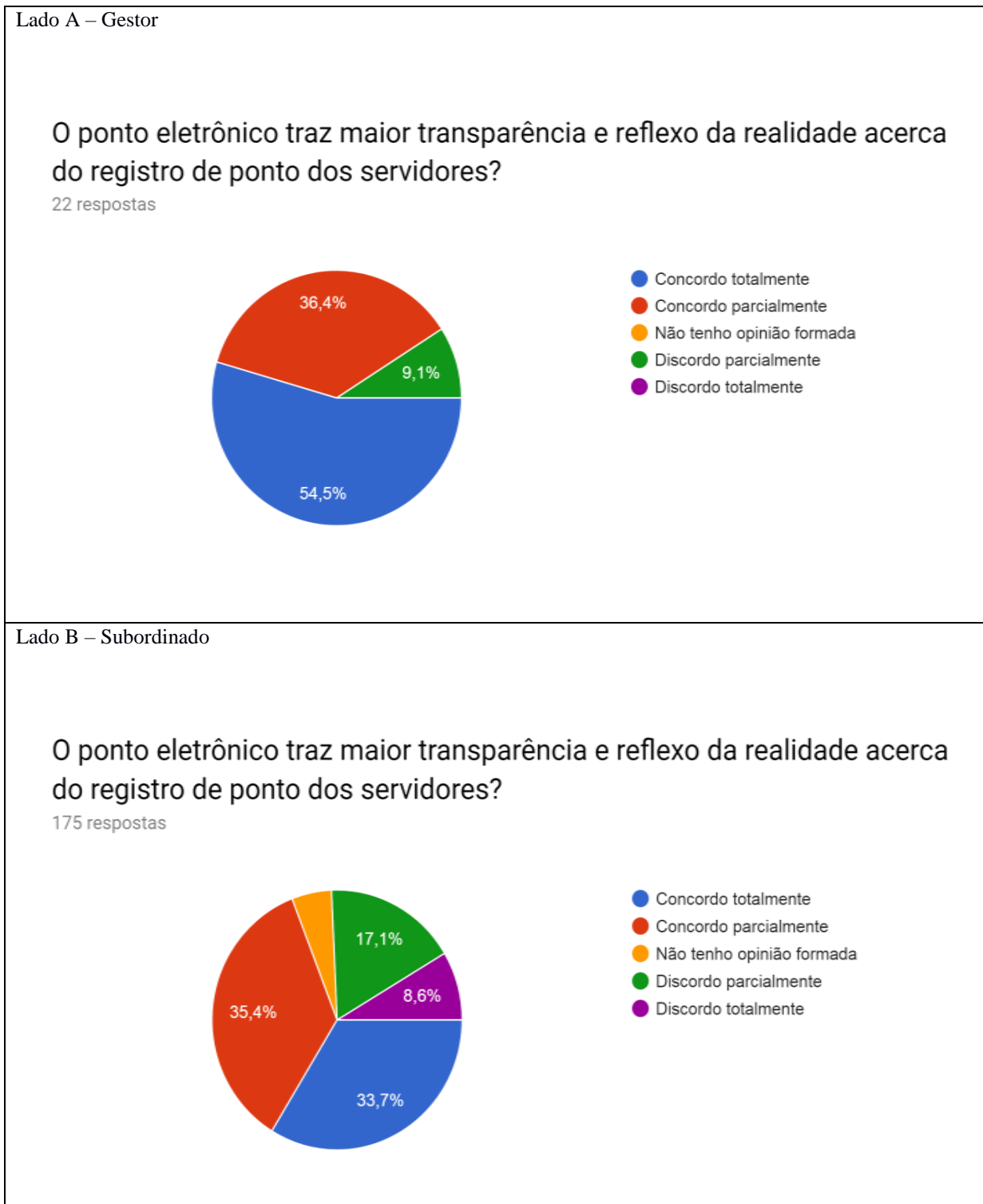
dos gestores discordam total ou parcial dessa mesma afirmação. Logo, nota-se que tanto para gestores como para subordinados, a maioria concorda com a melhoria nesse quesito, sendo um reflexo positivo da implantação do ponto eletrônico.

No Gráfico 10 depreende-se que 71,8% dos subordinados concordam total ou parcialmente que a pontualidade melhora com o ponto eletrônico. Já em relação aos gestores, 95,5% concordam total ou parcialmente que a pontualidade melhora com o ponto eletrônico. Ao contrário, quase 35% dos subordinados e 4,5% dos gestores discordam parcialmente dessa mesma afirmação. Assim como no Gráfico 9, aqui também se nota que a maioria dos entrevistados concorda com a melhoria nesse quesito advinda da implantação do ponto eletrônico.

A visão da maioria dos servidores, gestores ou não, concordarem total ou parcialmente com as premissas de que o ponto eletrônico melhoram a assiduidade e pontualidade, representados nos Gráficos 9 e 10, respectivamente, trazem à tona o fato de que o controle tem seu reflexo positivo e importante na gestão da universidade, uma vez que pode fazer com que a sensação de estar sendo melhor vigiado, levem os servidores a realmente cumprirem com fidelidade sua carga horária de trabalho, devido a transparência das informações registradas de forma mais segura e fidedigna pela ferramenta em estudo, afirmações que vão ao encontro dos pensamentos de Silva (2003), Lima (2014) e Gadella *et al* (2016).

Mesmo que em ambos os lados, A e B, a maioria concorde total ou parcialmente com a premissa de que o ponto eletrônico melhora a assiduidade e pontualidade, a diferença ainda notória entre as duas visões pode ser justificada pelo controle exercido do gestor aos subordinados, em que pese a maior facilidade do gestor visualizar e corrigir eventuais distorções nos registros de assiduidade e pontualidade e, por conseguinte, atuar como pressão aos subordinados para o cumprimento à risca de suas cargas horárias, representadas pelos registros tratados nesses dois Gráficos, 9 e 10.

Gráfico 11 – Percentual de respostas obtidas pela amostra acerca da transparência e reflexo de realidade



Fonte: Elaborado pelo autor com dados do questionário aplicado pelo Google forms (2019).

O Gráfico 11 traz os resultados quanto à percepção dos respondentes, gestores e subordinados, relativos ao seguinte questionamento: o ponto eletrônico traz maior transparência e reflexo da realidade acerca do registro de ponto dos servidores? Mostrando também uma diferença de visão, o Gráfico 11 denota que 69,1% dos subordinados concordam

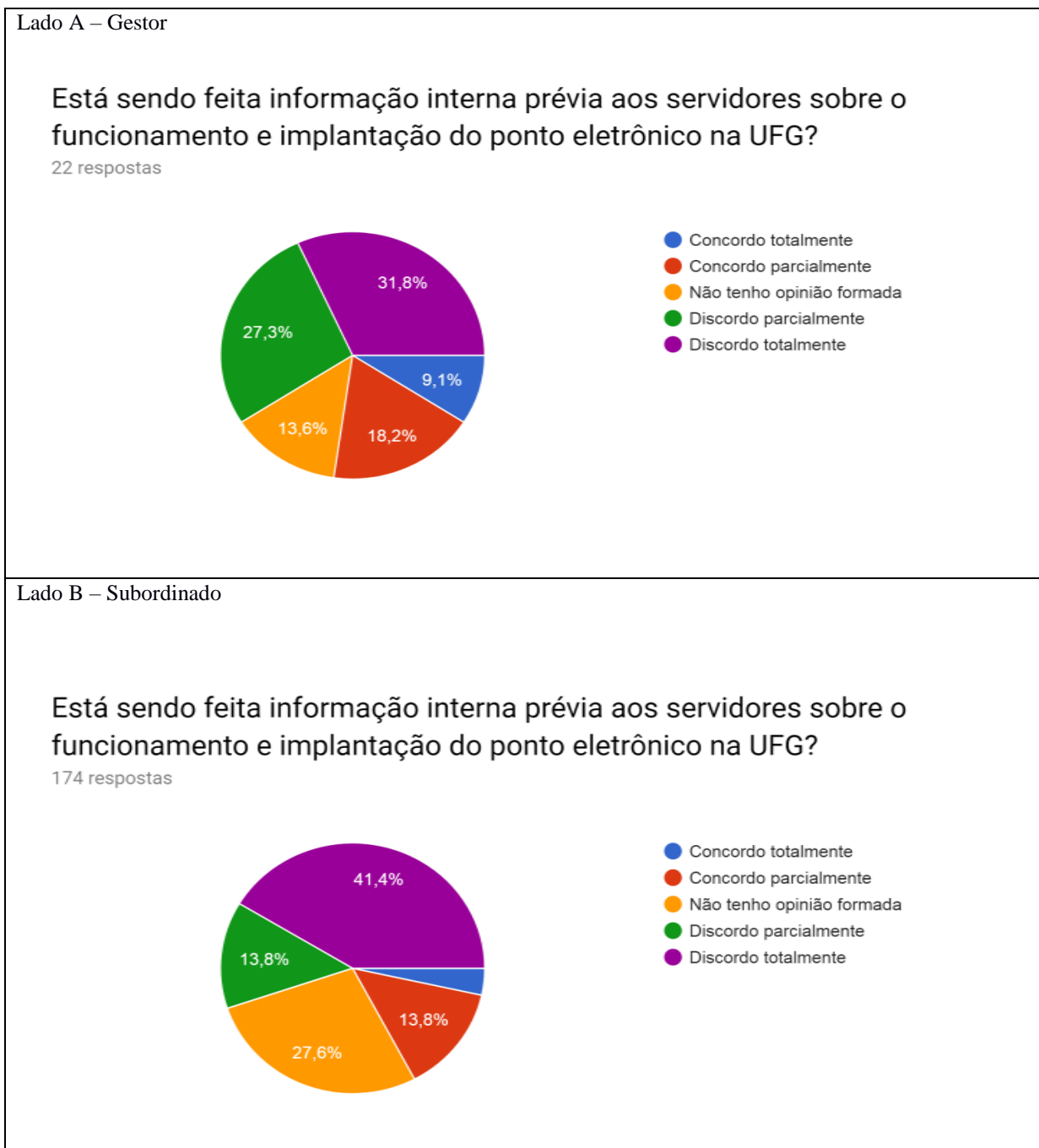
total ou parcialmente que o ponto eletrônico traz maior transparência e reflete com mais realidade o registro do ponto dos servidores. Já para os gestores, 90,9% concordam total ou parcialmente que o ponto eletrônico traz maior transparência e reflete com mais realidade o registro de ponto dos servidores. Ao contrário, quase 30,9% dos subordinados discordam total ou parcialmente e 9,1% dos gestores discordam parcialmente dessa mesma afirmação.

Até aqui, pode ser notado uma diferença percentual de visão entre gestores e subordinados acerca do ponto eletrônico na UFG. Contudo, a maioria dos gestores e subordinados concordam, total ou parcialmente, com os reflexos que o ponto eletrônico trará acerca dos questionamentos apontados até então. Logo, tanto para gestores quanto para subordinados, a maioria entende que o ponto traz maior transparência acerca do registro de ponto, na forma eletrônica, e que a assiduidade e a pontualidade podem melhorar com o ponto eletrônico, onde pode-se inferir que dos pontos abordados, o ponto eletrônico trará reflexos positivos à gestão da UFG/RG para a maioria dos servidores entrevistados, o que pode representar a maioria dos servidores da UFG como um todo.

Essa concepção de que a maioria dos entrevistados concordam com os questionamentos propostos no sentido de notarem mais reflexos positivos do ponto eletrônico até aqui, ou seja, uma visão de que o ponto eletrônico trará melhoras à universidade, pode facilitar a implantação e utilização dessa ferramenta pela UFG, pois seria bem recebida e aceita pela maioria dos colaboradores, levando a uma manutenção ou até mesmo melhora do clima organizacional, QVT e desempenho dos servidores, justamente por notarem mais reflexos positivos em sua implantação, facilitando a gestão das pessoas envolvidas. Essa linha de pensamento menor pode ser corroborada por Macarenco (2006), Melo *et al* (2012), Gomes (2017) e Oliveira *et al* (2017).

O Gráfico 12 a seguir apresenta o percentual de respostas obtidas pela população amostral acerca do ponto eletrônico na UFG, tanto na visão do gestor quanto na visão do subordinado, sobre a seguinte questão: Está sendo feita informação interna prévia aos servidores sobre o funcionamento e implantação do ponto eletrônico na UFG?

Gráfico 12 – Percentual de respostas obtidas pela população amostral acerca do ponto eletrônico na UFG



Fonte: Elaborado pelo autor com dados do questionário aplicado pelo Google forms (2019).

Como pode ser percebido nos dados gravados no Gráfico 12, a minoria, 17,2%, dos subordinados concordam total ou parcialmente sobre a UFG estar informando internamente, de forma prévia, sobre o funcionamento e implantação do ponto eletrônico na universidade. Assim como os subordinados, a minoria dos gestores, 27,3%, concordam total ou parcialmente que está sendo feita informação interna prévia sobre o funcionamento e implantação do ponto eletrônico na UFG. Ao contrário, a grande maioria dos respondentes,

quase 83% dos subordinados, discordam total ou parcialmente ou não têm opinião formada acerca dessas informações, ou seja, desconhecem sobre o funcionamento e implantação do ponto eletrônico na UFG, e quase 73% dos gestores discordam total, parcialmente ou não têm opinião formada acerca dessas informações, ou seja, desconhecem sobre o funcionamento e implantação do ponto eletrônico na UFG. Neste Gráfico 12 percebe-se que em sua grande maioria, gestores ou não, desconhecem sobre uma futura implantação do ponto eletrônico na UFG.

Talvez pelo fato de a UFG nunca ter sido notificado judicialmente para implantar o ponto eletrônico, bem como ser uma exigência recente por parte do governo federal, pois a IN-2 foi publicada no diário oficial da união em 12 de setembro de 2018, nem mesmo a alta direção da UFG conheça sobre essa obrigatoriedade, não incluindo o ponto eletrônico como uma das metas elencadas no PDI e PDTI da UFG e, portanto, não sendo parte dos planos da universidade a utilização da ferramenta estudada num futuro próximo.

No entanto, vale ressaltar que, mesmo não fazendo parte dos planos da atual gestão implantar o ponto eletrônico, o uso dessa ferramenta de forma imperiosa pode ser solicitada a qualquer momento e, caso a universidade não esteja preparada, como de fato parece não estar, deverá cumprir de forma não planejada essa implantação. Aqui se mostra mais uma vez a importância do presente estudo, podendo evitar alguns dos dissabores enfrentados pelas universidades citadas anteriormente.

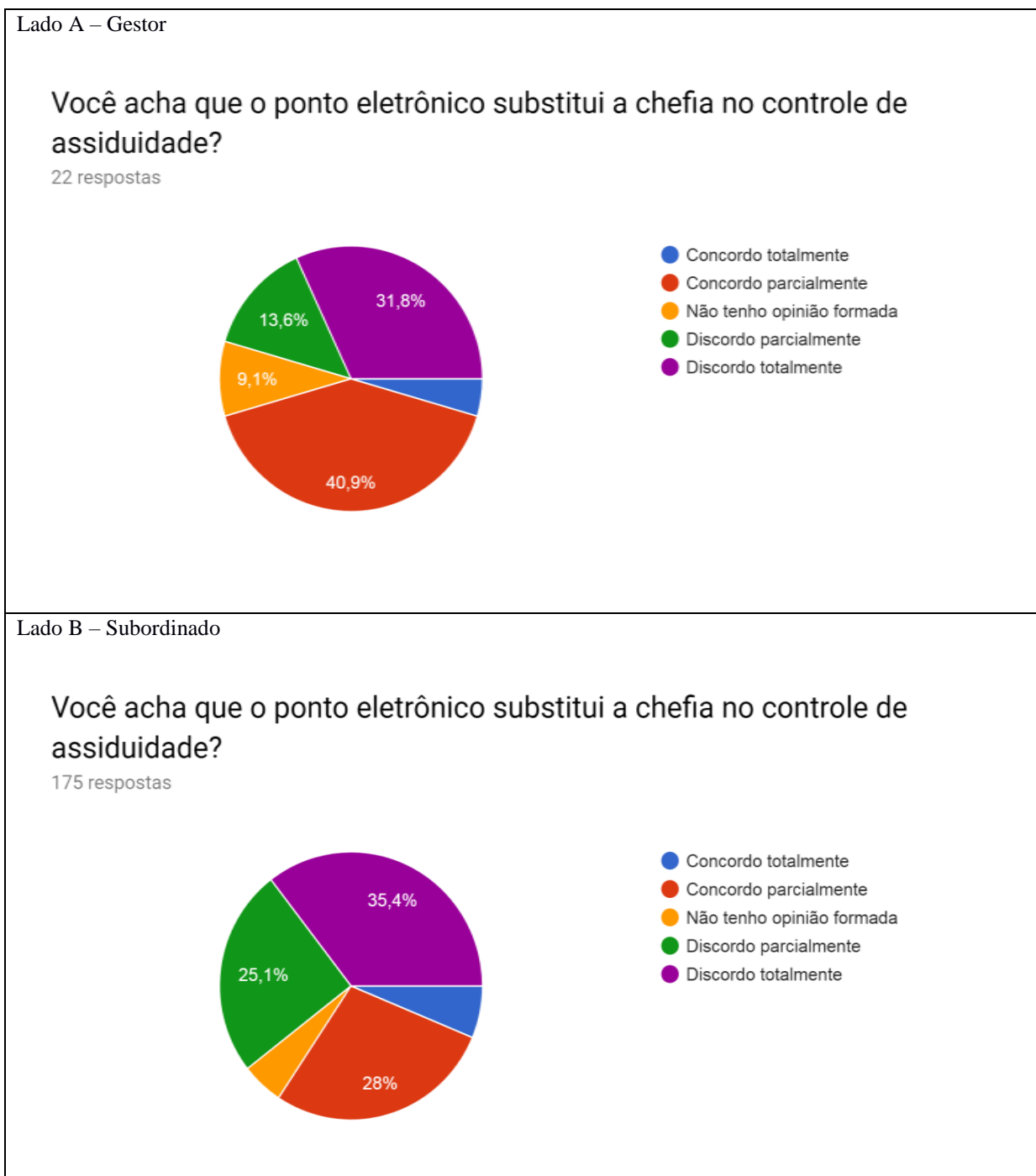
Partindo do pressuposto que, pelo conhecimento trazido por esta pesquisa, seria oportuno que a gestão da UFG retificasse o PDI e PDTI, incluindo em suas metas e objetivos a serem alcançados, a adequação necessária para essa implantação. Os vários tópicos apresentados no referencial teórico, no questionário e projeto piloto apresentados, bem como Anexos e Apêndices do trabalho, poderão nortear a administração da universidade no implante da ferramenta estudada, pensamento confirmado por Gitman (1997), Maximiano (2000), Lima (2014) e Almeida (2017).

Continuando a análise dos questionário, os Gráficos 13 e 14 a seguir apresentam o percentual de respostas obtidas pela população amostral com vistas nos reflexos do ponto eletrônico na UFG, pela possibilidade deste substituir a chefia no controle de assiduidade e pontualidade, respectivamente, tanto na visão do gestor quanto na visão do subordinado.

Aqui o autor entende ser mais produtiva e completa a análise desses dois Gráficos de forma conjunta, uma vez que a assiduidade e a pontualidade caminham juntas na rotina laboral dos servidores, sendo ambas os principais alvos de gestores, subordinados e, porque não, da própria sociedade e órgãos de controle externo, mensurando a presença dos servidores

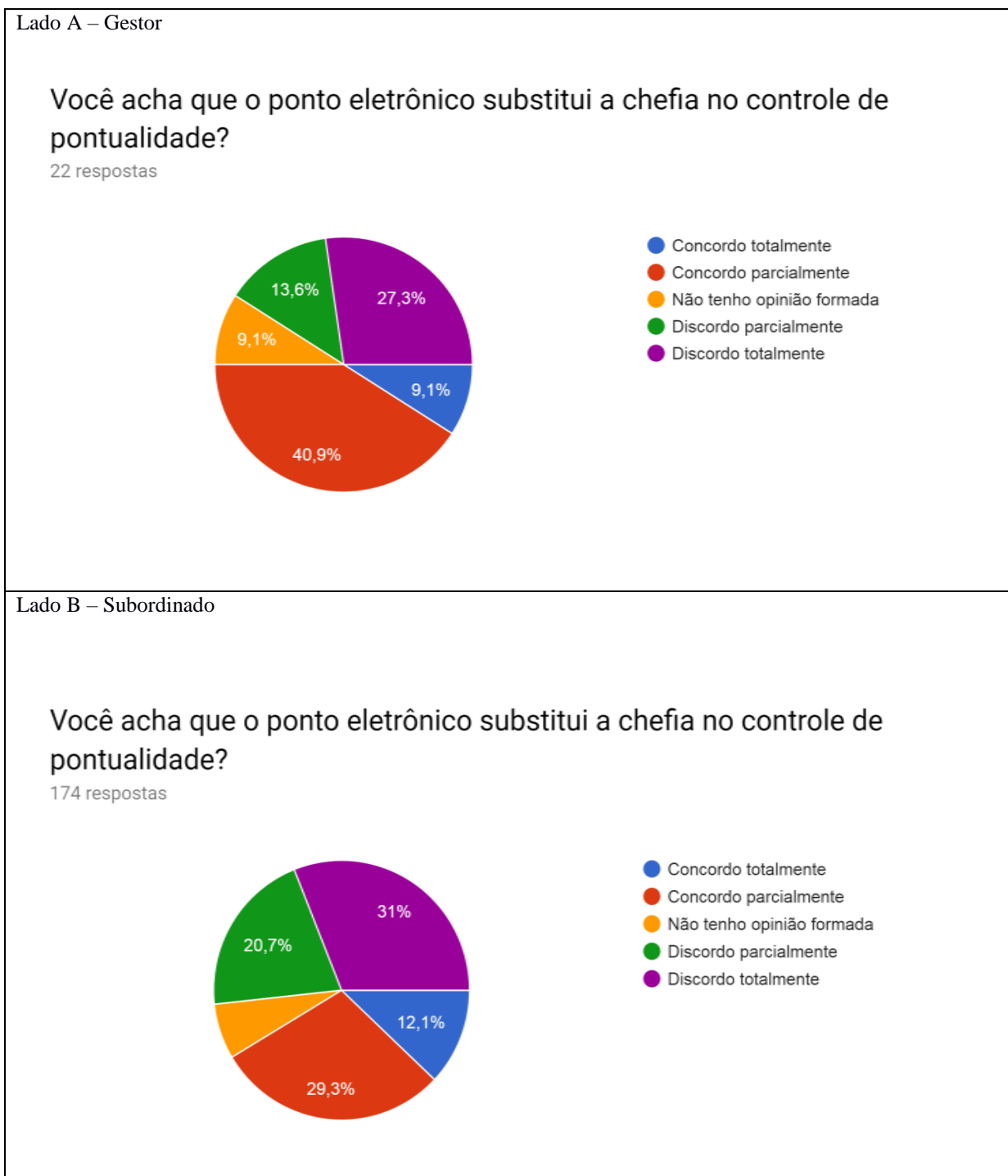
em seus locais de trabalho a tempo e a hora.

Gráfico 13 – Percentual de respostas obtidas pela população amostral acerca do ponto eletrônico na UFG substituir a chefia no controle de assiduidade



Fonte: Elaborado pelo autor com dados do questionário aplicado pelo Google forms (2019).

Gráfico 14 – Percentual de respostas obtidas pela população amostral acerca do ponto eletrônico na UFG substituir a chefia no controle de pontualidade



Fonte: Elaborado pelo autor com dados do questionário aplicado pelo Google forms (2019).

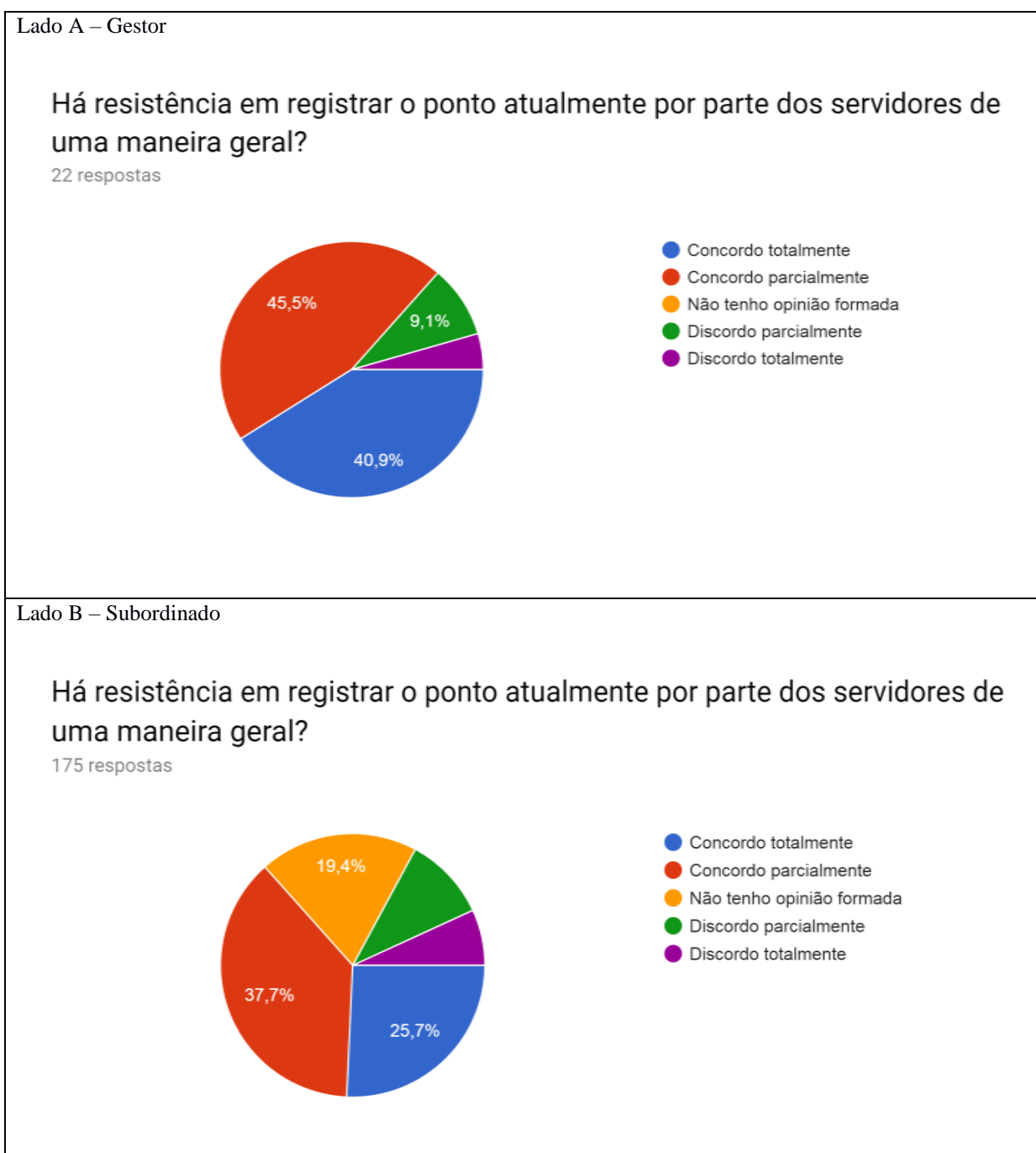
Os Gráficos 13 e 14 trazem as percepções de gestores e subordinados sobre a substituição da chefia pelo ponto eletrônico nos quesitos assiduidade e pontualidade, respectivamente. Tanto no Gráfico 13 quanto no Gráfico 14, quase metade dos gestores concordam total ou parcialmente que o ponto eletrônico possa substituir a chefia no controle

de assiduidade e pontualidade, aproximadamente 45% e 50%, respectivamente. Já em relação aos subordinados, a minoria, aproximadamente 35% e 42%, respectivamente, concordam total ou parcialmente que o ponto eletrônico possa substituir o gestor no controle de assiduidade e pontualidade dos servidores.

Por conseguinte, a maioria de gestores e subordinados discordam total ou parcialmente ou não têm opinião formada sobre o fato de que o ponto eletrônico possa substituir a chefia no controle de assiduidade e pontualidade dos servidores, sendo que numa média aproximada dos gestores e subordinados dos Gráficos 13 e 14, essa maioria é representada por aproximadamente 53% dos gestores e 59% dos subordinados, respectivamente. Essa perspectiva dos entrevistados pode ser entendida e analisada como uma interpretação da maioria dos servidores de que o ponto eletrônico é uma ferramenta que auxilia o gestor, mas não o substitui, podendo auxiliar no controle de assiduidade e pontualidade dos colaboradores, atividade típica de gestão, como assim também afirma Gomes *et al* (2000). Lembrando que o controle, na intensidade certa, são de fundamental importância para a continuidade da organização, como afirma Floriano e Lozeckyi (2008).

O Gráfico 15 a seguir apresenta a percepção dos colaboradores da universidade, gestores ou não, sobre a seguinte questão: há resistência em registrar o ponto atualmente por parte dos servidores de uma maneira geral? Ressalta-se que essa percepção é considerada não apenas em relação ao ponto eletrônico, mas na atual forma de registrar a frequência, de forma manual.

Gráfico 15 – Percentual de respostas obtidas pela população amostral acerca da resistência dos servidores em registrar o ponto atualmente na UFG



Fonte: Elaborado pelo autor com dados do questionário aplicado pelo Google forms (2019).

O Gráfico 15 denota que, mesmo havendo uma diferença percentual, a grande maioria dos entrevistados, aproximadamente 96% dos gestores e 63% dos subordinados, que podem representar a grande maioria dos servidores da UFG, concordam total ou parcialmente que há resistência dos servidores em registrar o ponto atualmente. Deste Gráfico 15 pode-se depreender que os gestores têm certo trabalho no que tange ao registro de frequência dos

servidores.

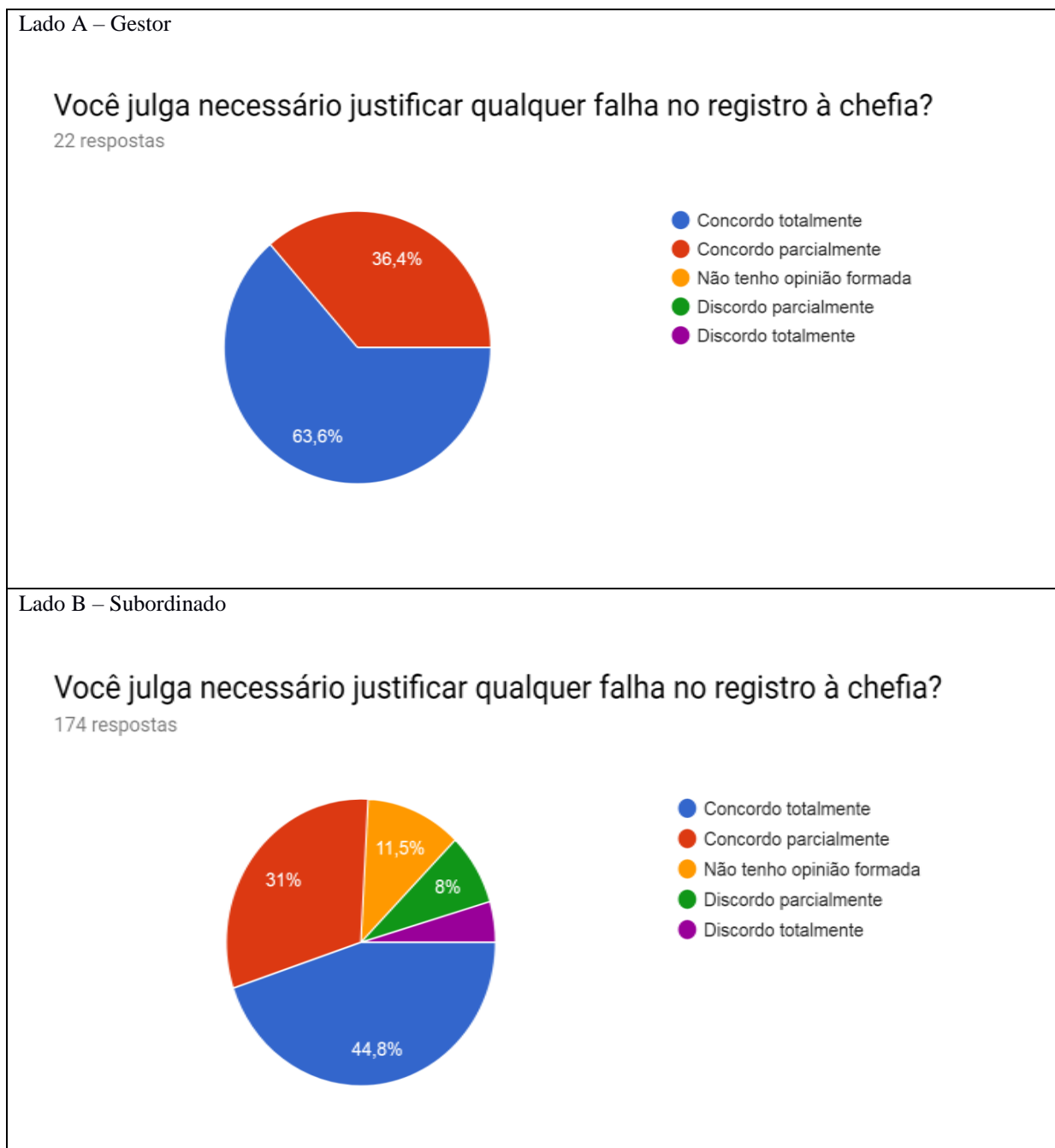
Outra análise possível de ser feita nos dados apresentados no Gráfico 15 é a de que essa indisponibilidade em registrar o ponto atualmente pode justificar as opiniões registradas nos Gráficos 9, 10, 13 e 14, onde estes demonstram que o ponto eletrônico pode melhorar e auxiliar a chefia no controle de assiduidade e pontualidade, resolvendo em parte essa resistência de registrar o ponto, pois o atual formato de registro de frequência, em papel, não esteja conseguindo alcançar seu objetivo primário, o de captar as frequências dos servidores da forma correta, efetiva, justa e transparente, como afirmado por Peres (2007).

Mais uma análise possível é a de que, quando implantado o ponto eletrônico, a cobrança pelo registro das frequências no momento em que o servidor entrar ou sair da universidade, pode gerar uma sensação de “perseguição”, gerando desconforto e até mais resistência e insatisfação com a utilização da ferramenta em estudo. Essa sensação de controle excessivo pode diminuir o desempenho laboral dos servidores, como afirma Keaveney (1995) e Luz (2003), também representado nos Quadros 1 e 2 do trabalho. Esta situação também pode ser a mesma que está ocorrendo nos estudos de casos da universidades trazidas no referencial teórico, com as insatisfações de uma forma geral em relação à ferramenta auxiliar de gestão que é o ponto eletrônico.

Do Gráfico 12 ao 15 pode ser notado uma diferença percentual de visão entre gestores e subordinados acerca do ponto eletrônico na UFG. Contudo, a maioria dos gestores e subordinados concordam, total ou parcialmente, com os reflexos que o ponto eletrônico trará acerca dos questionamentos apontados até então.

O Gráfico 16 a seguir, que apresenta a percepção dos servidores quanto à necessidade ou não de se justificar qualquer falha no registro de ponto à chefia, tem a pretensão de analisar a posição de gestores e subordinados a um certo respeito hierárquico, ou seja, a colaboração do subordinado em levar o feedback das falhas ao conhecimento do gestor, que por sua vez, poderá tomar as medidas necessárias para seu reparo, evitando-as novamente.

Gráfico 16 – Percentual de respostas obtidas pela população amostral acerca da necessidade de justificar qualquer falha no registro de ponto à chefia



Fonte: Elaborado pelo autor com dados do questionário aplicado pelo Google forms (2019).

No Gráfico 16, pode ser notado que em sua totalidade, os gestores concordam total ou parcialmente com a questão, julgando ser necessário que o servidor relate qualquer problema que por ventura seja notado no ponto eletrônico à sua chefia. Essa entendimento pode ser entendido como uma forma do gestor buscar ter sempre o controle das ações que lhes são pertinentes, devendo estes terem conhecimento de tudo que se passa ao seu redor e sob sua responsabilidade, elementos coerentes com a visão gerencial, sendo possível também na UFG

esse alcance de maturidade gerencial. Esse pensamento também é compactuado por Heloani (2003) e Pereira e Silva (2011).

Por outro lado, mesmo que a maioria dos subordinados concorde total ou parcialmente ser necessário justificar qualquer falha no registro de frequência eletrônico à chefia, aproximadamente 75%, uma quantidade pequena, mas que deve ser considerada, aproximadamente 14%, discordam total ou parcialmente ser necessário as justificativas de falha. Aqui, mesmo que em menor escala, ou seja, representando a minoria dos respondentes, pode ser inferido que os subordinados podem perceber falhas que são irrelevantes em seu dia a dia, de solução não pertinentes à chefia e que podem ser corrigidas ou desconsideradas devido sua insignificância ou baixo nível de interferência na rotina laboral da universidade ou dos servidores envolvidos. Esse pensamento vai ao encontro da crença do autor dessa dissertação, pois falhas como um registro duplicado, que é notório ter ocorrido por falha, humana ou sistêmica, basta ser desconsiderada, não sendo necessário ocupar a gestão com pequenos detalhes perto de outros rotineiramente enfrentados pelas chefias, como gerir conflitos no grupo de trabalho, sendo um líder, o que é bem diferente de comandar por poder. Essa crença é também compartilhada por Batman (1998).

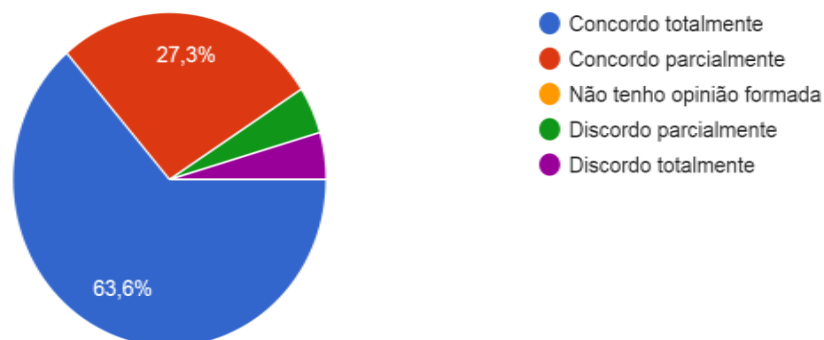
Adiante, no Gráfico 17, é apresentada a percepção dos respondentes quando perguntados se o ponto eletrônico pode ajudar a UFG a reduzir gastos com pessoal e papéis de escritório, podendo mais uma vez ser confrontada a visão de gestor e subordinado sobre esse quesito.

Gráfico 17 – Percentual de respostas obtidas pela população amostral acerca da redução de gastos da UFG com o ponto eletrônico

Lado A – Gestor

O ponto eletrônico pode ajudar a UFG a reduzir gastos com pessoal e papéis de escritório?

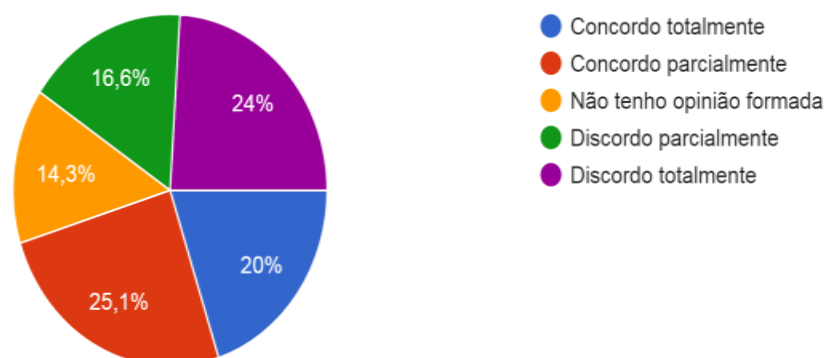
22 respostas



Lado B – Subordinado

O ponto eletrônico pode ajudar a UFG a reduzir gastos com pessoal e papéis de escritório?

175 respostas



Fonte: Elaborado pelo autor com dados do questionário aplicado pelo Google forms (2019).

Mediante os dados expostos no Gráfico 17, pode ser notado a maior diferença de pensamento entre gestor e subordinado sobre uma mesma questão. Em relação aos gestores, aproximadamente 95% concordam total ou parcialmente que a utilização do ponto eletrônico

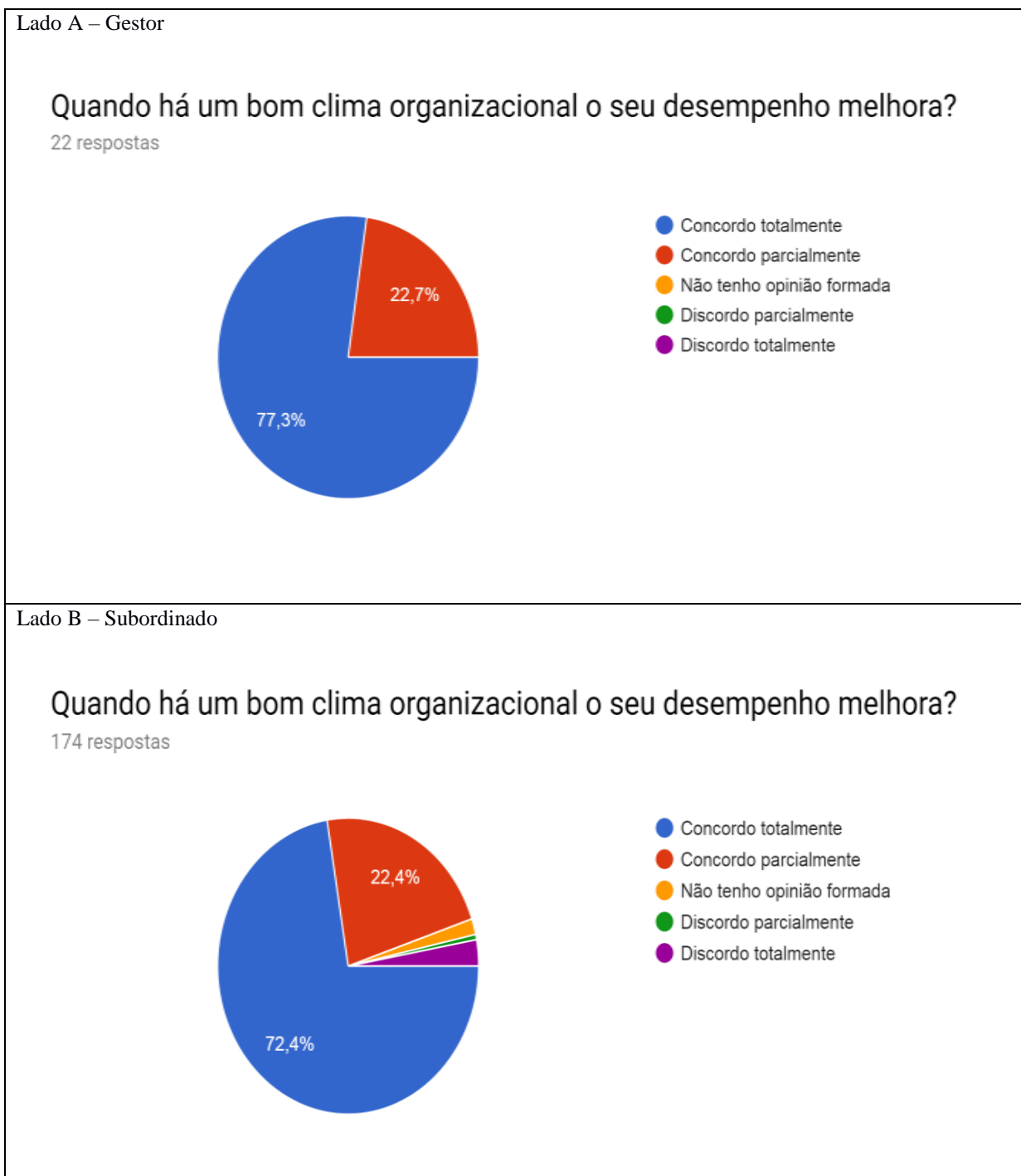
pode reduzir gastos com pessoal e material de escritório. Essa redução pode ser percebida com o envio das informações registradas de forma eletrônica não consumir papel, veículos e pessoas destinadas ao transporte desses papéis, bem como por acréscimo no número de servidores para efetuar o controle e arquivo desses registros manuais. Por representar melhor a realidade nos registros dos pontos, pode auxiliar na percepção e corte dos pontos faltantes, desonerando a administração. Esta também é a crença do autor do trabalho, sendo estas visões corroboradas pelos autores Gitman (2000), Moraes (2007), Silva (2015) e Abrão (2017).

Por outro lado, bem oposto, 45% dos subordinados concordam total ou parcialmente que o ponto eletrônico pode ajudar a UFG a reduzir gastos com pessoal e papéis de escritório. Ao contrário, aproximadamente 40% dos subordinados discordam total ou parcialmente e aproximadamente 15% têm opinião formada sobre o questionamento. Aqui talvez possa ser inferido que, devido ao grande percentual de subordinados discordar da possível redução de gastos com pessoal e papéis de escritório com a utilização do ponto eletrônico, estes possuem uma idade mais avançada e maior tempo de serviço na universidade, corroborando para uma cultura do rotineiro, “mais do mesmo”, onde alterações tecnológicas podem atrapalhar o andamento de como tudo já era feito, não tornando o ambiente laboral convidativo, demandando mais gastos com treinamentos de pessoal e com pessoal para treinar os inabilitados. Essa linha de raciocínio pode ser percebida também nas escritas de Tabares (2002), Luz (2003) e Azevedo (2013).

Auxiliando a análise desse Gráfico 17 e, como já mostrado nos Gráficos 5 e 6, a idade dos servidores e o tempo de serviço destes na UFG pode refletir diretamente na rotina, gastos com pessoal e material, ao se implantar nova ferramenta de controle de ponto.

O Gráfico 18 demonstra a relação existente entre o clima organizacional e o desempenho laboral, em que a alteração positiva do primeiro implica também em alteração positiva do segundo e vice-versa.

Gráfico 18 – Percentual de respostas obtidas pela população amostral acerca do desempenho e clima organizacional



Fonte: Elaborado pelo autor com dados do questionário aplicado pelo Google forms (2019).

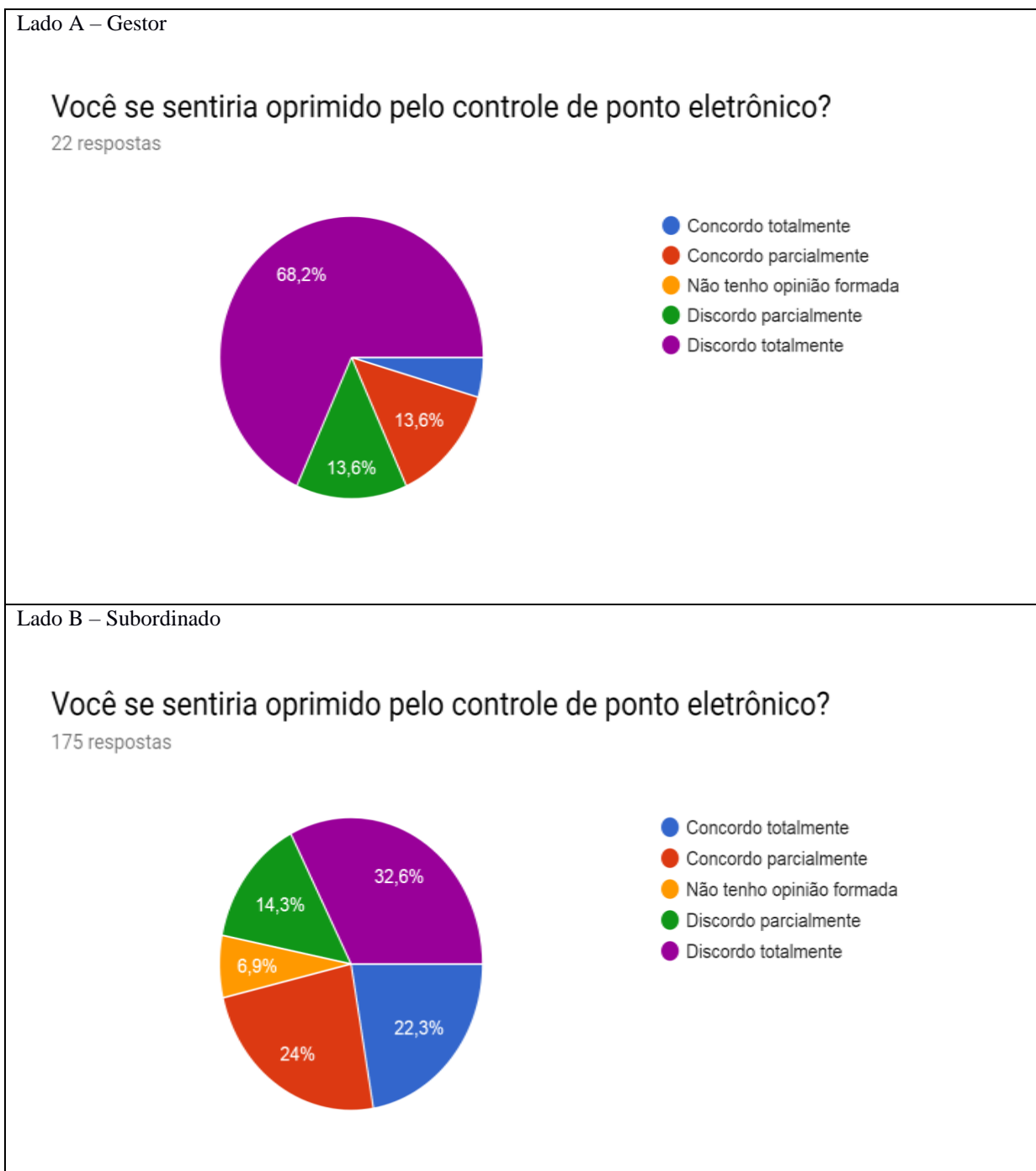
Também diferente dos gráficos anteriores, o Gráfico 18 apresenta semelhanças na percepção de gestores e subordinados sobre a influência do clima no desempenho laboral. Para 100% dos gestores, considerando uma concordância total ou parcial ao questionamento em pauta, acreditam que quando há um bom clima organizacional o desempenho melhora. Não

obstante, para aproximadamente 95% dos subordinados, um bom clima influencia positivamente no desempenho laboral, melhorando-o. A percepção de gestores e subordinados segue a mesma linha de raciocínio e estudos de Luz (2003), Guimarães, Barbero e Bose (2004) e Melo *et al* (2012)

Nesse íntere apontado pelo Gráfico 18, é natural concluir que a recíproca é verdadeira, ou seja, se o clima organizacional estiver ruim, o desempenho irá diminuir, como já demonstrado no Quadro 2 do presente trabalho, elaborado a partir de dados extraídos de Luz (2003).

A análise realizada sobre a sensação de opressão sentida pelos servidores pelo controle de ponto eletrônico pode ser melhor representada no Gráfico 19.

Gráfico 19 – Percentual de respostas obtidas pela população amostral acerca da sensação de opressão pelo ponto eletrônico



Fonte: Elaborado pelo autor com dados do questionário aplicado pelo Google forms (2019).

O Gráfico 19 traz uma discrepância de sensação percebida entre gestores e subordinados sobre o ponto eletrônico e a possibilidade de se sentirem oprimidos pela ferramenta em estudo. Aproximadamente 81% dos gestores discordam total ou parcialmente da questão proposta, ou seja, não acreditam que o ponto eletrônico possa gerar sensação de promessa aos servidores. Outros aproximados 19% dos gestores acreditam que o ponto pode

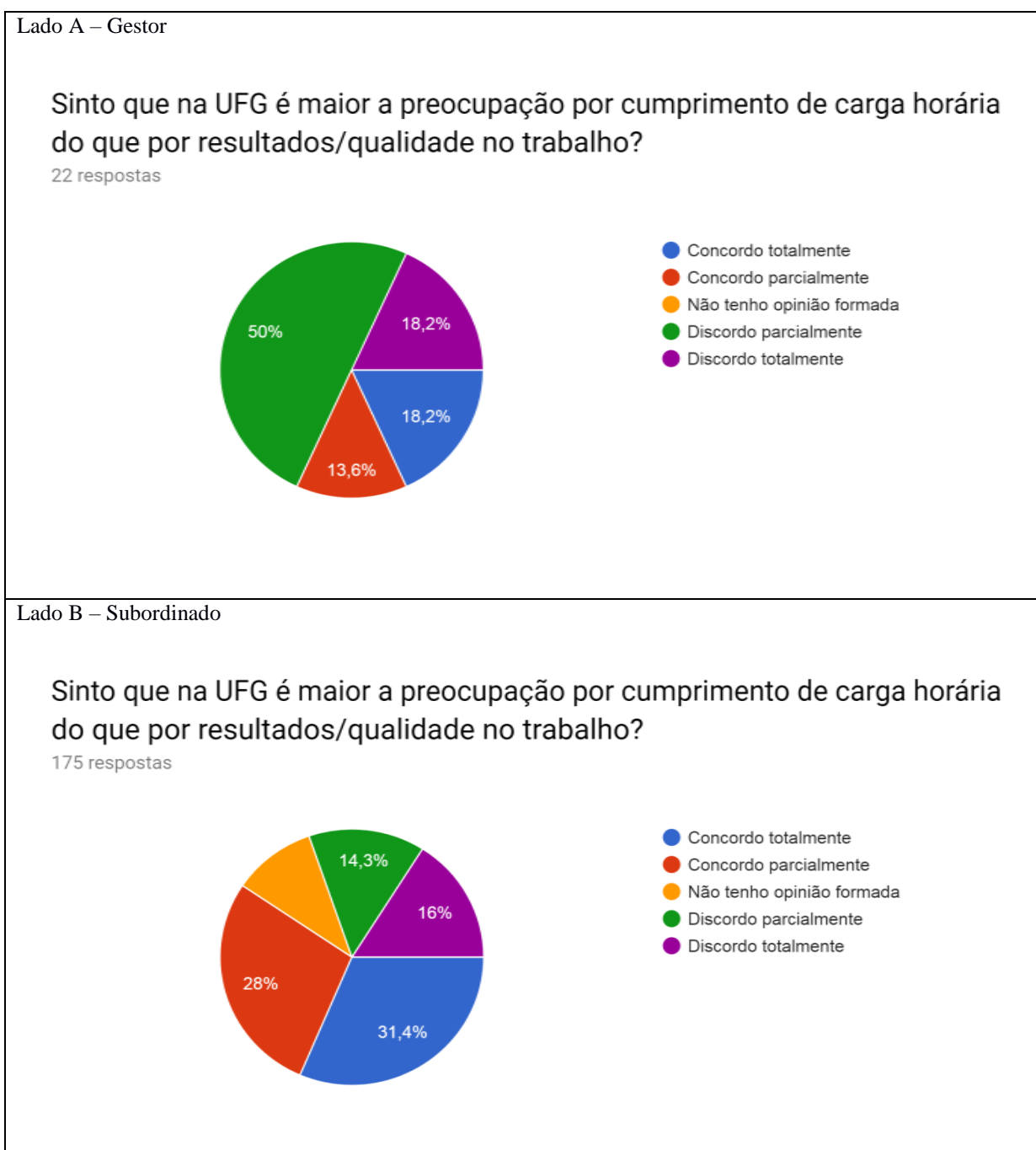
gerar a sensação de opressão aos servidores. Uma análise possível aos dados aqui observados pode ser relativo ao fato de que, conforme exige a IN-2 do MPDG, alguns gestores ocupantes de cargos de direção e/ou funções gratificadas atualmente não registrarem frequência, mas seriam obrigados a fazê-la com o ponto eletrônico, considerando os mesmos que essa exigência pode afetá-los em seus locais de trabalho, gerando a sensação em questão. Esse sentimento já foi tratado aqui no trabalho por Conner (1995) e Luz (2003).

Para os subordinados, há uma maior difusão de pensamentos em relação aos gestores, uma vez que aproximadamente 47% discordam total ou parcialmente à questão levantada, aproximadamente 46% concordam total ou parcialmente com a questão e outros 7% não opinaram sobre o questionado. Nesse quesito pode se inferir um certo equilíbrio nas sensações dos subordinados, o que pode transparecer a realidade vivida no local de trabalho de cada servidor subordinado, em que parte seria prejudicado em suas atividades e/ou flexibilidade no registro do ponto e outra parte não sentiria reflexo algum, por já vivenciar situação similar a que poderá ser percebida com o ponto eletrônico. Essa sensação ou não de maior ou menor controle/opressão varia de pessoa para pessoa, por idade e tempo de serviços prestados à UFG, conforme dita Luz (2003) e Bedani (2006).

Outra percepção que parte da inquietação do autor em relação aos dados mostrados neste Gráfico 19, é o fato de poder ser notado uma diferença da percepção que, talvez, possa ser sentida atualmente mesmo com o ponto em folha de papel, onde é perceptível a distinção entre gestor (que pode ser visto como opressor por deter o poder de controle) e subordinado (podendo ser visto como oprimido, a parte controlada), na visão dos subordinados, mesmo que estes ainda sejam gestores em escalão inferior, sentindo-se oprimidos por seus gestores em um grau superior, ambos tendo a visão de que o ponto eletrônico pode sim ser opressor.

O Gráfico 20 a seguir apresenta os resultados obtidos em relação a seguinte questão: Sinto que na UFG é maior a preocupação por cumprimento de carga horária do que por resultados/qualidade no trabalho?

Gráfico 20 – Percentual de respostas obtidas pela população amostral acerca da relação sentida entre carga horária e qualidade no trabalho



Fonte: Elaborado pelo autor com dados do questionário aplicado pelo Google forms (2019).

Analisando os dados apontados no Gráfico 20, percebe-se a diferença de sentimento existente entre gestores e subordinados sobre o fato de a preocupação da UFG ser maior com o cumprimento de carga horária do que a preocupação com os resultados e a qualidade no trabalho desempenhado pelos servidores. Essa diferença de sentimento e visão denota que aproximadamente 60% dos subordinados concordam total ou parcialmente que na UFG há maior preocupação com a frequência do que com o trabalho desenvolvido e resultados

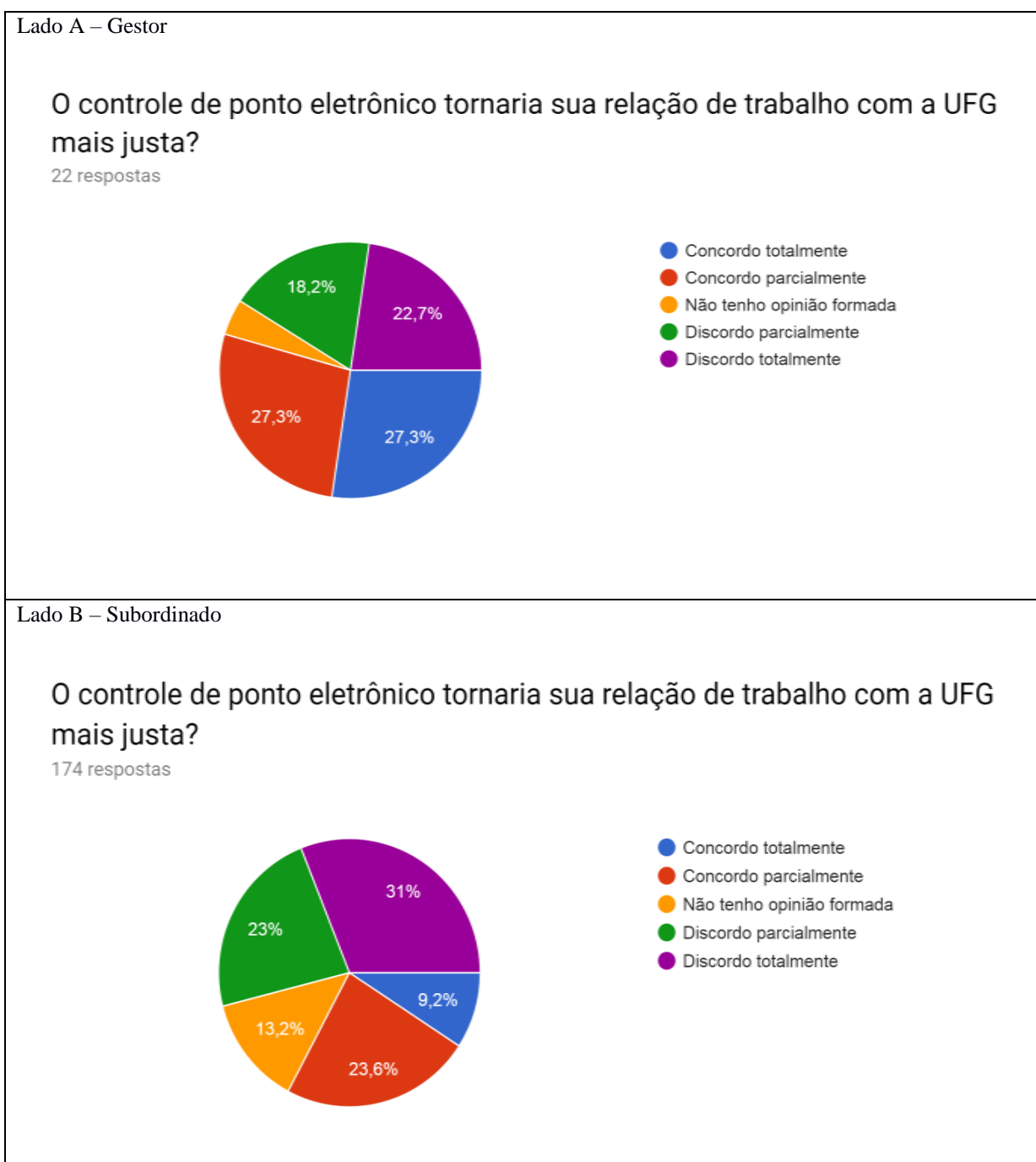
alcançados.

Diferentemente dos subordinados, a maioria dos gestores, aproximadamente 64%, discordam total ou parcialmente, que na UFG a preocupação seja maior com a frequência do que com o trabalho desempenhado e resultados alcançados. Notadamente neste Gráfico 20 pode ser percebida a diferença na percepção de ambas as partes que, talvez, possa ser sentida atualmente mesmo com o ponto em folha de papel, onde é perceptível a distinção entre gestor/opressor e subordinado/oprimido, na visão dos subordinados, tendo a sensação de que estão sendo muito mais cobrados por sua presença do que pelo que estão fazendo e alcançando no local de trabalho. Portanto, trazendo aqui uma percepção que é compartilhada com a descrita na análise do Gráfico 19.

Outra análise possível é o fato que aproximadamente 32% dos gestores concordarem total ou parcialmente com a questão, ou seja, que na UFG há uma preocupação maior com o ponto do que com a produtividade e qualidade no trabalho. Talvez possa ser registrado aqui o fato de esses aproximados 32% de gestores serem ocupantes de CD's ou FG's inferiores, que sofrem atualmente com cobranças que julgam serem excessivas acerca de suas frequências, maiores até do que suas produções.

O Gráfico 21 apresenta uma análise sobre a relação de trabalho dos servidores com a UFG e o ponto eletrônico, se com a utilização este aquela seria mais justa.

Gráfico 21 – Percentual de respostas obtidas pela população amostral acerca da relação mais justa de trabalho com a UFG pelo ponto eletrônico



Fonte: Elaborado pelo autor com dados do questionário aplicado pelo Google forms (2019).

O Gráfico 21 traz uma análise de um ponto importante na gestão de pessoas, que é a sensação de justiça percebida pelas pessoas participantes de um mesmo grupo, sendo tratadas de forma isonômica. A percepção de injustiça é uma das principais causas de abandono do local de trabalho ou, caso este não ocorra, haverá desmotivação e conseqüente redução do desempenho laboral. Essas preocupações são transmitidas também por Keaveney (1995),

Bolton, Warlop e Alba (2003), Luz (2003) e Gil (2007).

Como pode ser notado, o Gráfico 21 descreve que 54% dos subordinados discordam total ou parcialmente que na UFG a relação de trabalho se tornaria mais justa com a implantação do ponto eletrônico. Diferentemente dos subordinados, a maioria dos gestores, aproximadamente 55% concordam total ou parcialmente que na UFG a relação de trabalho se tornaria mais justa com a implantação do ponto eletrônico. Aqui também é notória a diferença na percepção que, talvez, possa ser sentida atualmente mesmo com o ponto em folha de papel, onde é notória a distinção entre gestor/opressor e subordinado/oprimido, na visão dos subordinados, fato já descrito nos Gráficos 19 e 20.

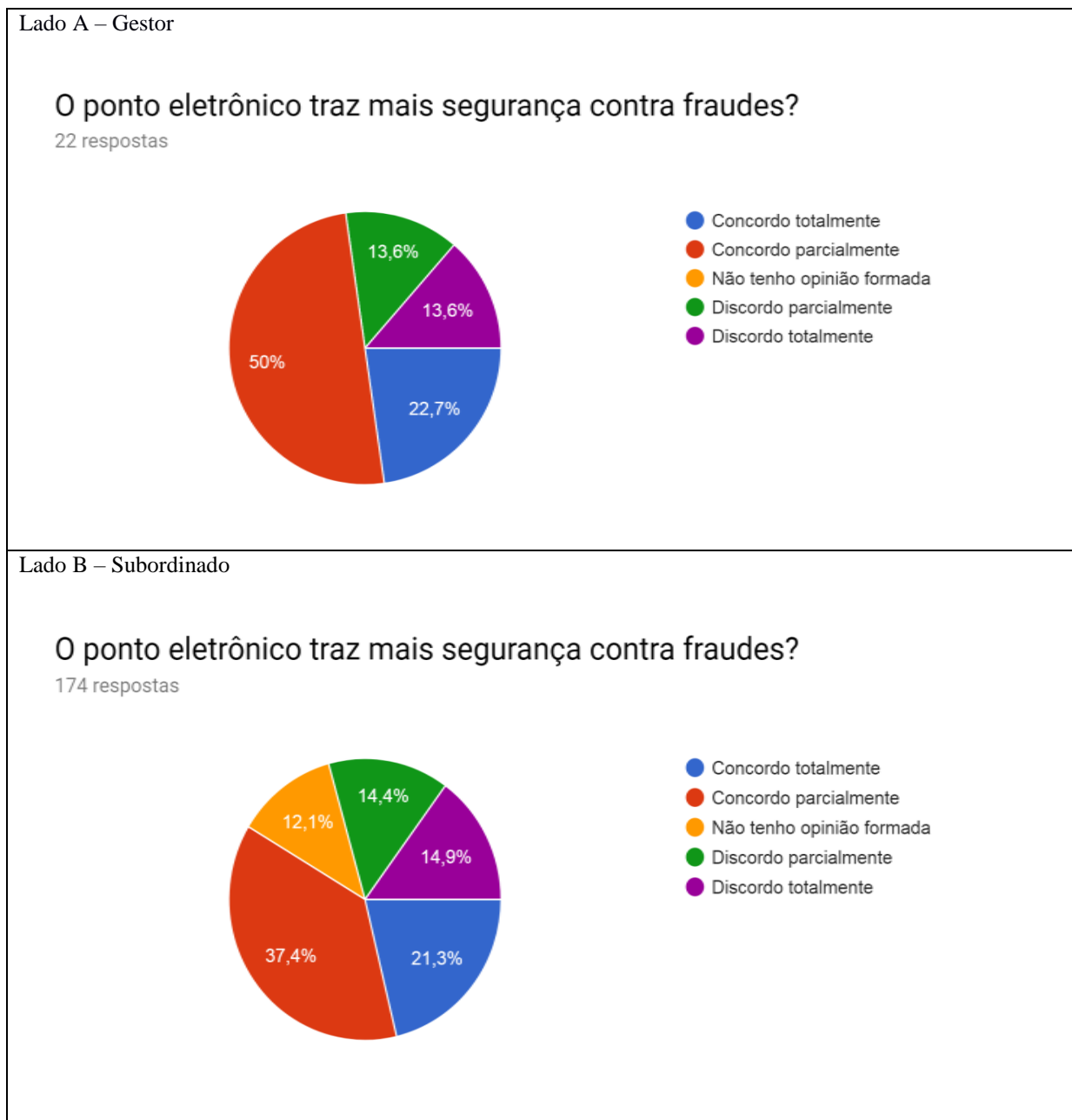
Mais uma inferência possível de se fazer está no fato de que, muitos docentes ocupantes de FG's seriam subordinados a outros servidores ocupantes de CD's e, conforme exigido pela IN-2 do MPDG, os docentes que hoje não registram o ponto de forma manual, passariam a ser obrigados a registrar o ponto de forma eletrônica, tornando sua relação de trabalho injusta, na visão desses docentes, uma vez que outros docentes que não seriam abarcados pela ferramenta em estudo. Portanto, os docentes passariam dos atuais zero que registram o ponto para futuros boa parte de docentes que registrariam o ponto de forma eletrônica por ocupar cargos CD-4 ou inferiores e FG's, assim descrito na IN-2.

Do Gráfico 16 ao 21 pode ser notado uma diferença percentual de visão entre gestores e subordinados acerca do ponto eletrônico na UFG e seus reflexos. Em relação ao Gráfico 18, destaca-se a massiva maioria de gestores e subordinados concordarem totalmente ou parcialmente com a relação direta existente entre clima organizacional e desempenho, ou seja, onde o primeiro é bom o segundo também, sendo o oposto do primeiro acompanhado pelo segundo, trazendo aqui uma importante reflexão a todos a fim de sempre buscarem manter um bom clima em seus locais de trabalho, sendo incentivado sempre que possível pela gestão, corroborando assim como o melhor desempenho das atividades desempenhadas pela UFG como um todo. Assim pensam também Luz (2003) e Macareno (2006).

Com atenção maior aos Gráficos 19 e 20, onde nota-se uma maior diferença de visão entre gestores e subordinados acerca dos reflexos do ponto eletrônico na UFG, em virtude da sensação de opressão e maior preocupação com pontualidade do que qualidade laboral por parte do ponto, podendo ser esta uma importante informação gerencial para as futuras tomadas de decisão na UFG, uma vez que os reflexos negativos percebidos nos Gráficos 19 e 20 podem impactar o clima e conseqüentemente o desempenho, conforme demonstrado no Gráfico 18, pensamento também abordado no Quadro 2.

O Gráfico 22 apresenta o percentual de respostas obtidas pela população amostral em relação ao aumento de segurança contra fraudes com a utilização do ponto eletrônico, tanto na visão do gestor quanto na visão do subordinado.

Gráfico 22 – Percentual de respostas obtidas pela população amostral acerca do aumento da segurança contra fraudes com o ponto eletrônico



Fonte: Elaborado pelo autor com dados do questionário aplicado pelo Google forms (2019).

Nos dados constantes do Gráfico 22, percebe-se a maioria de gestores e subordinados concordam total ou parcialmente com a questão, aproximadamente 78% e 59% respectivamente, ou seja, com a premissa de que o ponto eletrônico traz mais segurança

contra fraudes.

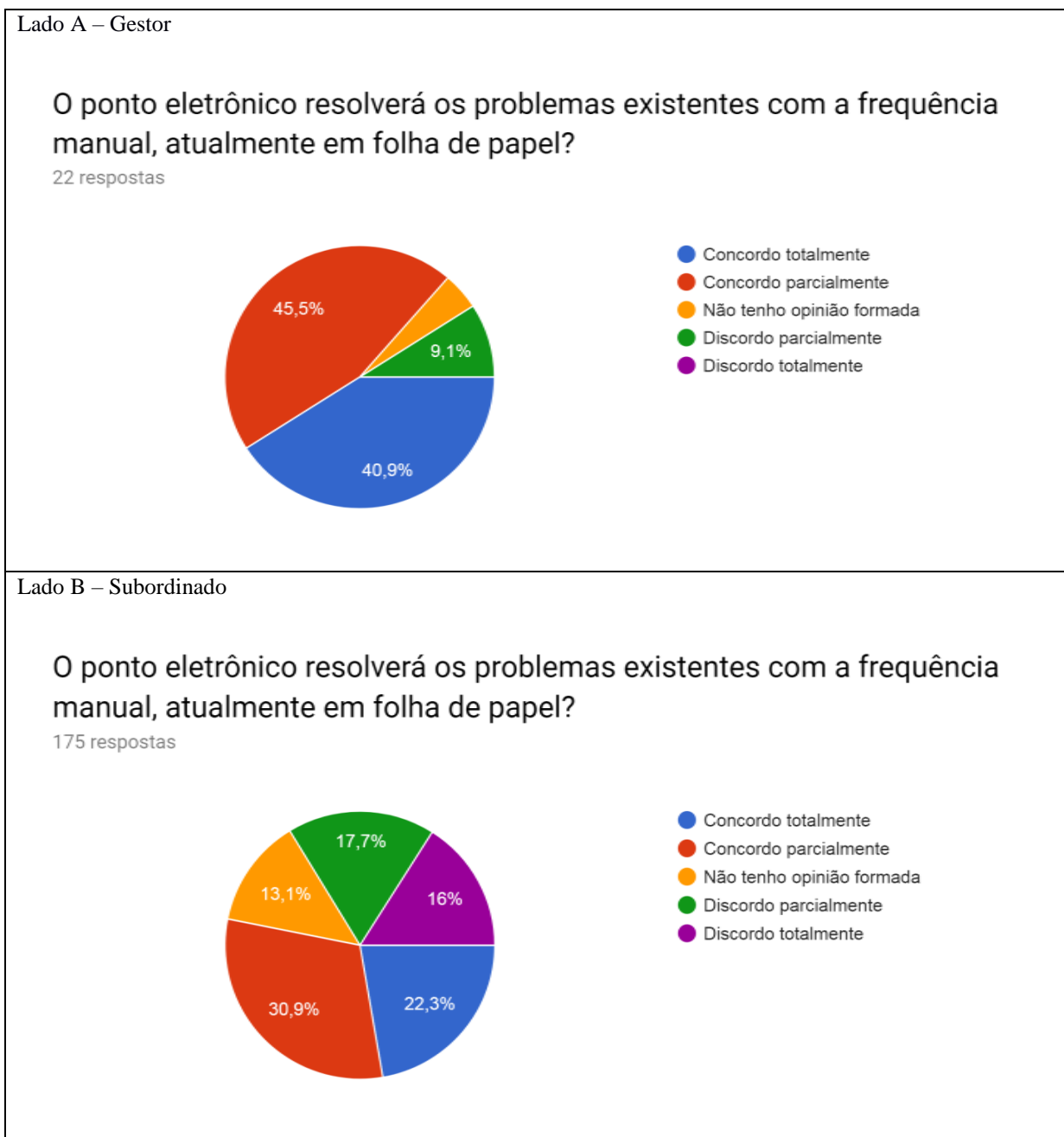
Aqui é possível inferir que, assim como notado no projeto piloto de ponto eletrônico adotado na FCT, não há unanimidade na segurança por parte do ponto eletrônico pelo fato de os servidores saberem que, para se manter um alto nível de segurança, seria necessário investimento em equipamentos de ponto eletrônico caros, mas que atualmente a disponibilidade financeira da UFG não comportaria tal gasto. Essa análise será mais detalhadamente pautada quando da análise e discussão dos resultados obtidos no projeto piloto, no decorrer do trabalho.

Ademais, conforme afirmam Silva (2015) e Almeida *et al* (2012), o uso e investimento em TI é cobrado não só pela gestão da organização, mas no caso das universidades públicas, pela sociedade, em busca da transparência das ações públicas, que é onde o direito da sociedade é aplicado.

Os dados demonstrados neste Gráfico 22 podem corroborar os dados apontados no Gráfico 11, uma vez que neste a maioria da população amostral de ambas as partes, tanto gestores quanto subordinados, concordam total ou parcialmente que o ponto eletrônico traz maior transparência e reflexo da realidade acerca do registro de ponto dos servidores, visão esta confirmada pelos dados apontados no Gráfico 22 por afirmar que o ponto eletrônico traz mais segurança contra fraudes. Logo, pode-se depreender que essa maior segurança contra fraudes reflete diretamente em uma maior realidade e transparência das frequências registradas de forma eletrônica. Essa busca por transparência que motiva o governo a editar normas como a IN-2 ou faz com que órgãos externos de controle possam fazer uso de seu poder de polícia, exigindo a utilização da ferramenta estudada nas organizações em que há desconfiança nos registros existentes, como pôde ser observado nos estudos de casos das universidades citadas no referencial teórico desta pesquisa.

O Gráfico 23 a seguir apresenta percepção dos entrevistados sobre a questão posta: O ponto eletrônico resolverá os problemas existentes com a frequência manual, atualmente em folha de papel?

Gráfico 23 – Percentual de respostas obtidas pela população amostral acerca da solução dos problemas atuais de frequência com o ponto eletrônico



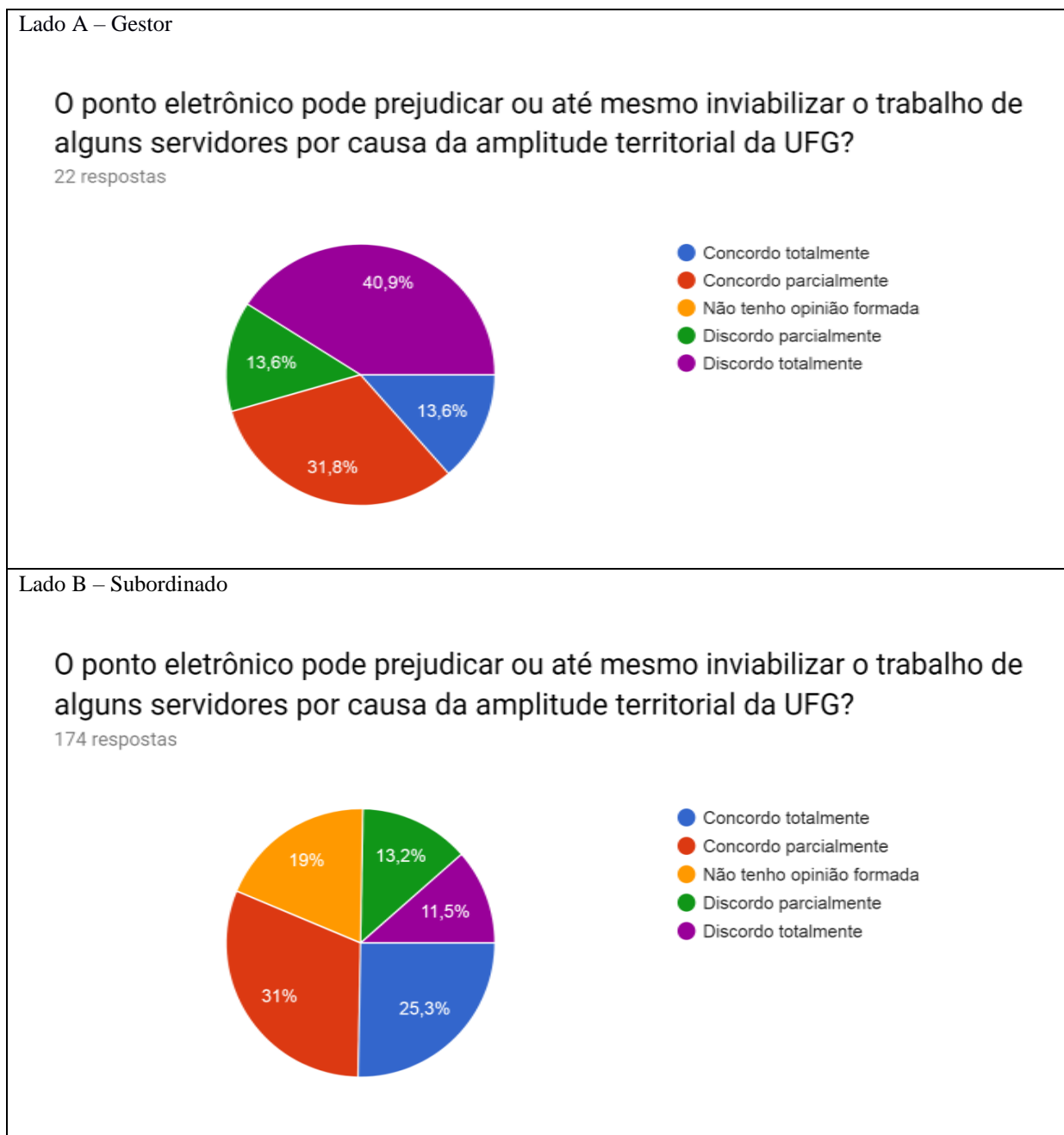
Fonte: Elaborado pelo autor com dados do questionário aplicado pelo Google forms (2019).

Dentro da questão levantada no Gráfico 23, pode ser percebido que a grande maioria dos gestores, aproximadamente 86%, concordam total ou parcialmente que, com a utilização do ponto eletrônico, este poderá resolver os problemas existentes atualmente com a frequência em folha de papel. Ainda no Gráfico 23, denota-se que aproximadamente 55% dos subordinados concordam total ou parcialmente que na UFG os problemas atualmente existentes com a frequência manual seriam resolvidos com a implantação do ponto eletrônico,

estando aproximadamente 13% dos subordinados sem opinião formada. Aqui é possível inferir que o ponto eletrônico facilita o controle dos gestores sobre a assiduidade e pontualidade dos subordinados, como pôde ser percebido nos Gráficos 13 e 14, respectivamente, problema frequente e difícil de solucionar na forma manual de controle de frequência atualmente existente. Pode ser percebido ainda o fato de haver certa “transferência de responsabilidade” de obrigações do gestor à ferramenta de gestão, uma vez que o ponto na forma eletrônica apenas informatizará o que deve, ou pelo menos deveria, estar sendo feito atualmente e, distorções notadas atualmente no controle de frequência manual devem também ser alvo de ação dos gestores como será com o ponto eletrônico. O ponto eletrônico deve ser entendida e usada com uma ferramenta de gestão que é e não de substituição do gestor. Essa percepção pode ser corroborada com os resultados e análises depreendidos nos Gráficos 13 e 14, bem como dos autores nelas mencionados.

O Gráfico 24 mostra mais um ponto de observação que pode trazer reflexos à UFG quando da implantação do ponto eletrônico, podendo este prejudicar ou até mesmo inviabilizar o trabalho de alguns servidores devido a amplitude territorial da UFG.

Gráfico 24 – Percentual de respostas obtidas pela população amostral acerca da possibilidade do ponto eletrônico inviabilizar o trabalho dos servidores



Fonte: Elaborado pelo autor com dados do questionário aplicado pelo Google forms (2019).

O Gráfico 24, apontando a percepção de gestores e subordinados sobre a interferência prejudicial que o ponto eletrônico pode refletir no trabalho de alguns servidores, percebe-se que para maioria dos gestores, cerca de 54%, o ponto não traz prejuízo ao trabalho dos servidores, mas cerca de 46% concordam total ou parcialmente que o ponto eletrônico pode prejudicar ou até inviabilizar o trabalho de alguns servidores.

O Gráfico 24 denota ainda que que aproximadamente 56% dos subordinados

concordam total ou parcialmente que na UFG o trabalho de alguns servidores ficaria prejudicado ou até mesmo inviabilizado com a utilização do ponto eletrônico, estando aproximadamente 19% dos subordinados sem opinião formada.

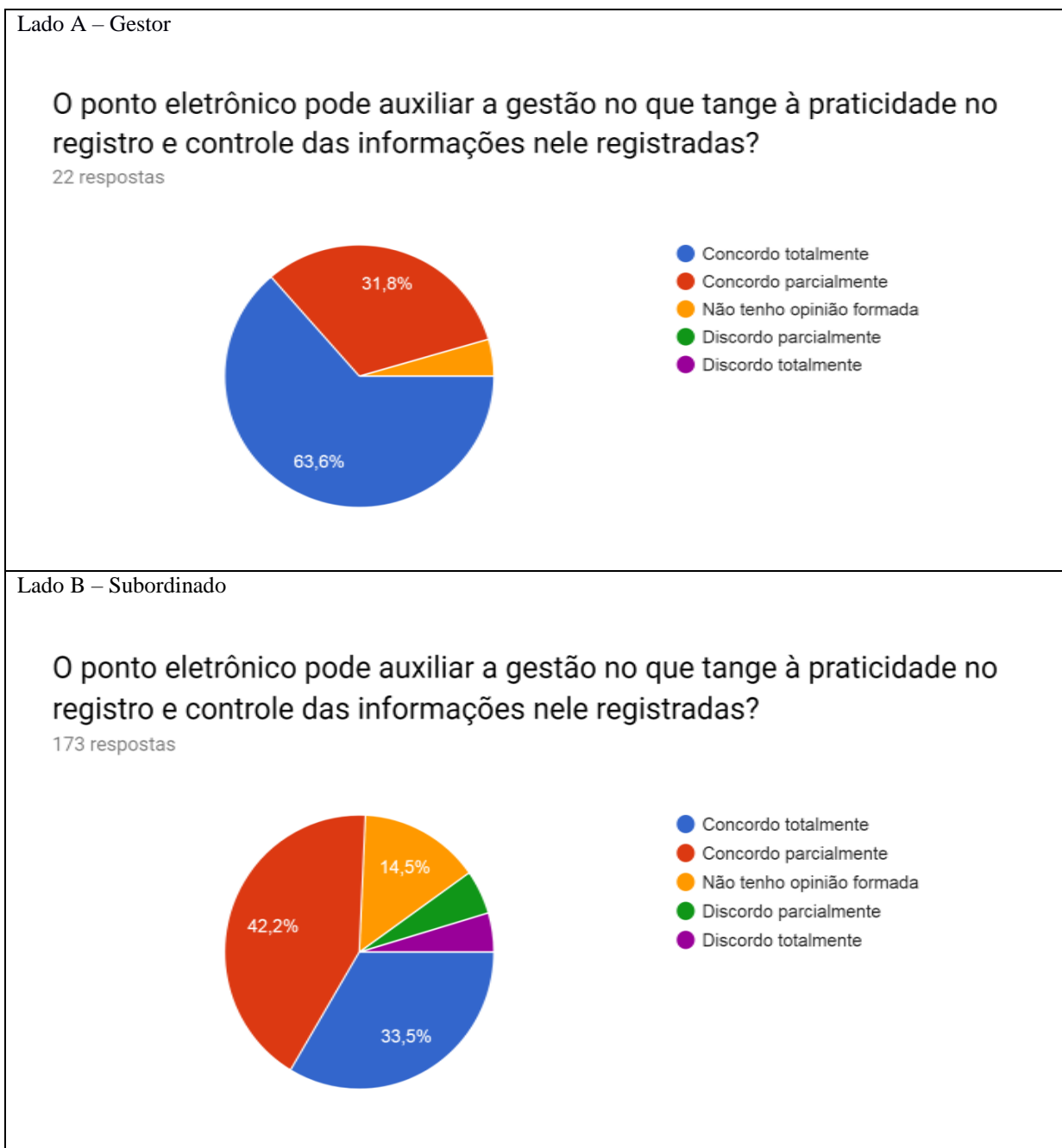
Aqui é possível inferir que o ponto eletrônico pode sim prejudicar o trabalho de alguns servidores, principalmente aqueles que trabalham em laboratórios ou fora da UFG, em que teriam que justificar rotineiramente seus pontos, prejudicando o trabalho da chefia que terá que atribuir boa parte de seu tempo abonando o ponto do servidor a ser prejudicado pela particularidade de sua função. Talvez essa dificuldade possa ser questão de adaptação ao sistema eletrônico a estas situações especiais, ou ainda pode ser resolvido de acordo com o tipo de equipamento ou acesso a aparelhos e sistemas adotados pela UFG ao implantar o ponto eletrônico, mas essa escolha pode gerar ainda mais custos, voltando ao que foi observado no Gráfico 24.

Essa percepção de prejuízo é corroborada com as queixas registradas por colaboradores da USP, por exemplo, descrita no referencial teórico do trabalho, em que pese os registros e reclamações dos servidores nos sítios eletrônico dos sindicatos dos servidores daquela universidade, inclusive com tentativa de acordo para que servidores que são efetivamente prejudicados, tenham seus registros de frequência registrados de forma distinta, em especial servidores ocupantes dos cargos de motoristas, laboratórios, etc, comumente TAE's.

Além do mais, a sensação de prejuízo que o ponto pode causar no trabalho de alguns servidores pode se referir à sensação de controle excessivo, que por sua vez pode afetar o clima organizacional e conseqüentemente o desempenho laboral, ou até inutilizando este, assim afirmado também por Luz (2003) e sanches (2015).

Concluindo a análise do questionário com a apresentação dos últimos Gráficos, destacam-se que os Gráficos 25 e 26 a seguir, que levantam o questionamento sobre o auxílio que o ponto eletrônico pode conceder à gestão em praticidade e controle das informações nele registradas, bem como esse auxílio à gestão do ponto eletrônico vir da ferramenta de TI, como tantas outras, que o ponto eletrônico é considerado, respectivamente.

Gráfico 25 – Percentual de respostas obtidas pela população amostral acerca da possibilidade do ponto eletrônico auxiliar a gestão no registro e controle das informações registradas



Fonte: Elaborado pelo autor com dados do questionário aplicado pelo Google forms (2019).

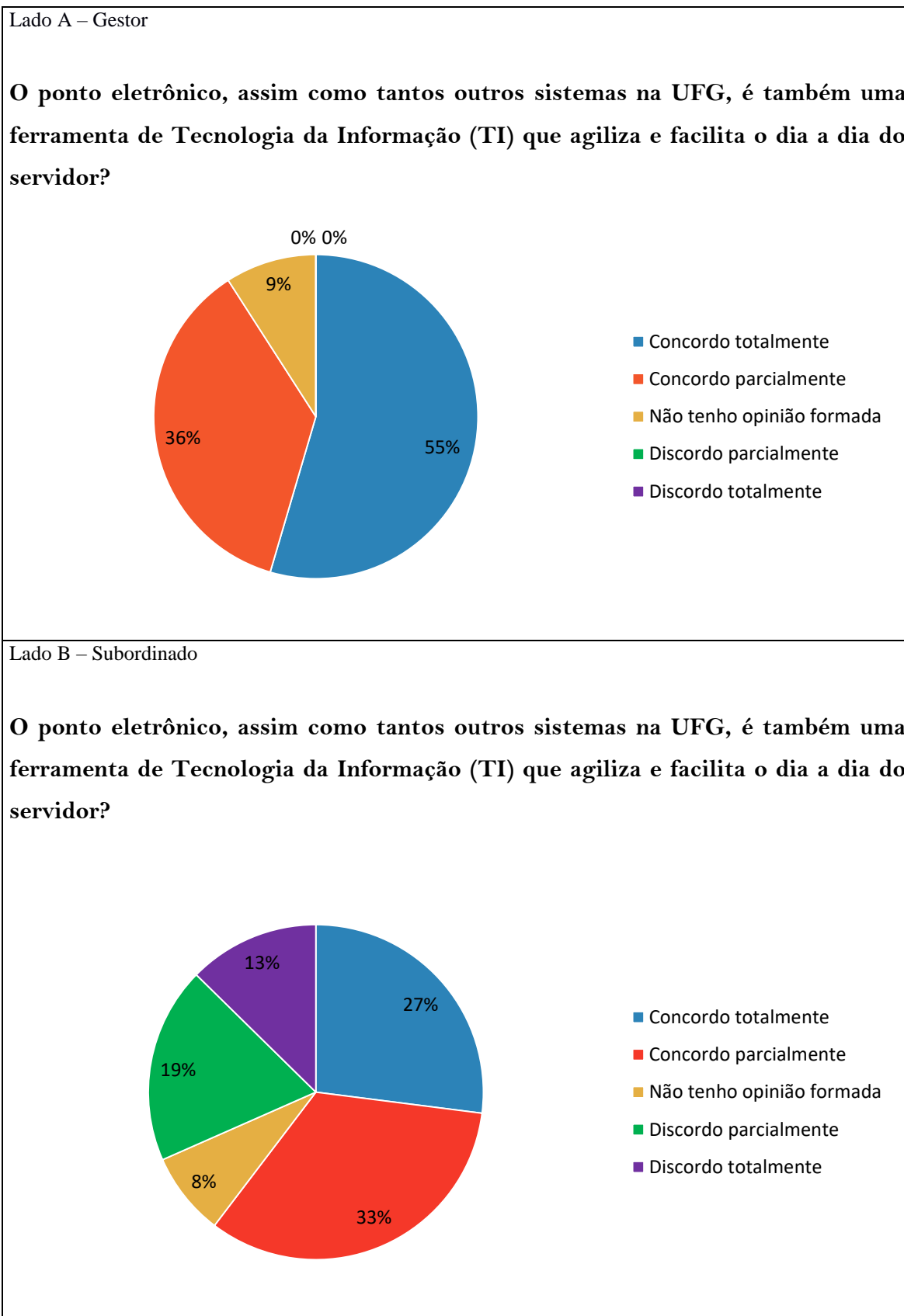
No Gráfico 25, é notório que 95% dos gestores concordam total ou parcialmente com a pergunta em pauta, ou seja, acreditam que o ponto eletrônico como tantas outras ferramentas de TI pode auxiliar à gestão no registro e controle das informações nele registradas, sendo mais prático que o controle atualmente efetuado em papel.

Deste Gráfico 25 infere-se ainda que aproximadamente 75% dos subordinados concordam total ou parcialmente que na UFG o trabalho dos gestores seria falicitado pela

utilização do ponto eletrônico, estando aproximadamente 15% dos subordinados sem opinião formada. A diferença dos gestores aos subordinados está no fato de o percentual de opinião não formada ser de aproximadamente 5%, não havendo gestores que entendam que o ponto eletrônico não possa ajudar o trabalho dos mesmos. Esse auxílio que pode ser concedido aos gestores pelo ponto eletrônico vai ao encontro do que pensam Castells (1999), Toumi (2001) e Almeida (2017).

A diferença existente entre os Gráficos 24 e 25, ou até mesmo quase que contraditórios, está no fato de a maioria da população amostral concordar total ou parcialmente que o ponto eletrônico pode inviabilizar o trabalho de alguns, conforme Gráfico 24, mas auxilia a gestão no registro e controle das informações realizadas no ponto eletrônico. Uma informação um tanto quanto curiosa, mas que se analisada mais a fundo, pode revelar que a inviabilidade trazida no Gráfico 24 pode ser referida apenas ao registro daqueles que exercem atividades de forma não rotineira, mas que de uma forma geral, os pontos registrados, facilitam o controle e análise da gestão das frequências dos servidores, corroborando a tomada de decisão em caso de crédito ou débito de horas trabalhadas, conforme demonstrado no Gráfico 25, assim também define Peres (2007).

Gráfico 26 – Percentual de respostas obtidas pela população amostral acerca da ferramenta auxiliar da gestão que pode ser considerada o ponto eletrônico, auxiliando no dia a dia do servidor



Fonte: Elaborado pelo autor com dados do questionário aplicado pelo Google forms (2019).

Finalizando a análise dos questionários, o Gráfico 26 traz a análise de que, tanto para os gestores como para os subordinados, a maioria concordam total ou parcialmente com a afirmação de que o ponto eletrônico como tantas outras ferramentas de TI pode agilizar e facilitar o dia a dia do servidor, havendo uma concordância maior por parte dos gestores sobre os subordinados, aproximadamente 90% a 60%, respectivamente. Aqui é possível inferir que o ponto eletrônico pode sim facilitar o dia a dia da maioria dos servidores, mas pode prejudicar e até inviabilizar o trabalho de outros, como já fora notado no Gráfico 24 e corroborado com os autores citados naquela análise.

De uma maneira geral e considerando a IN-2 do MPDG, o fato de que o ponto eletrônico é uma ferramenta de gestão e de TI e que será implementada inevitavelmente, por imposição legal, se não por decisão gerencial, e como toda nova ferramenta informatizada, busca auxiliar os servidores nas suas rotinas laborais. É certo também que terá resistência por uma parcela dos servidores, resistência esta por dificuldades em operar o novo, por sensação de opressão, vigia e até de assédio por parte de outros servidores, por impactar na rotina laboral, dificultando o trabalho e até mesmo mudando o clima, ambiente e cultura organizacionais já enraizadas nos servidores ao longo do tempo de serviços prestados na UFG. Os reflexos desse ponto impactarão ainda na gestão das pessoas, na administração e finanças organizacionais, bem como na tecnologia da informação, a qual a UFG deverá estar preparada, do ponto de vista de infraestrutura, material e técnico, quando for implantada a ferramenta estudada.

Finalizada a análise do questionário, ou seja, dos possíveis reflexos inerentes às percepções dos servidores da implantação futura do ponto eletrônico na universidade, na seção seguinte, serão também analisados esses possíveis reflexos mediante percepção dos servidores com a utilização de outra forma de captação de dados, por meio do projeto piloto de ponto eletrônico implantado na FCT/UFG.

4.3 PROJETO PILOTO – CONSIDERAÇÕES ACERCA DA EXPERIÊNCIA NA FCT/UFG

Acerca do projeto piloto implantado na FCT, precipuamente, este não seria possível sem a participação colaborativa da equipe composta por servidores da coordenação administrativa e do departamento técnico em atuarem com seriedade a fim de que os resultados fossem o mais fidedignos possível, podendo nortear assim a percepção de como será na UFG com a implantação do ponto eletrônico.

Reiterando o que já fora tratado na metodologia, o projeto piloto partiu da premissa de se observar a reação dos servidores ao se depararem com a ferramenta em estudo, ou seja, os reflexos do ponto eletrônico no dia a dia da UFG, podendo a partir de então servir de referência para uma implantação oficial na UFG num futuro próximo.

Para que esse projeto trouxesse o maior número de informações possível, foi escolhida sua implantação na Faculdade de Ciências e Tecnologia – FCT, localizada na Regional Goiânia (RG), *Campus* Aparecida de Goiânia da Universidade Federal de Goiás (UFG), por se tratar de uma unidade acadêmica da universidade com particularidades que se aproximam muito do que pode ser observado na UFG como um todo, ou seja, captar o máximo de informação possível nas mais diversas situações que o ponto eletrônico possa refletir.

Abrão (2017), num contexto financeiro, afirma que cortar o ponto de quem não trabalha acaba por gerar caixa, ou seja, dinheiro para aumentos salariais de quem trabalha e outros investimentos na organização. O ponto eletrônico pode ser uma importante ferramenta auxiliar da gestão nesse quesito. Essa ação de corte de ponto já é realizada em casos de faltas do servidores quando estes não comparecem ao trabalho injustificadamente, mas com o ponto eletrônico, muitos ajustes que por ventura possam ocorrer atualmente nas folhas manuais, não deverão ocorrer no ponto eletrônico. Entretanto, no serviço público, o dinheiro “arrecadado” com o corte de ponto dos servidores faltantes não pode ser utilizado para aumentos salariais dos mesmos. Aumentos salariais somente virão por determinação legal, alterando os vencimentos por alteração na lei dos planos de carreira dos servidores. Já no setor privado, esta pode ser uma realidade, assim como narrada por Abrão (2017).

Esse registro de frequência de forma eletrônica ficará visível não apenas ao local de trabalho específico do servidor, mas transparente a toda comunidade, o que corrobora com uma transcrição mais verossímil da realidade, sendo fundamental à organização para seu controle interno e contenção de perdas e riscos por erros ou irregularidades, como também é afirmado por Castells (2002) e Nakagawa (2008). Portanto, esse reflexo pode vir a acontecer com maior frequência na UFG quando o ponto eletrônico for efetivado.

Por inviabilidades técnicas inerentes ao sistema informatizado da UFG bem como a falta de recursos financeiros, de tempo e de pessoal para execução de um projeto mais amplo e completo, foi utilizado um software livre para o registro do ponto eletrônico piloto. Esta escolha se deu após muita pesquisa de softwares e programas livres ou gratuitos, onde foi encontrado e selecionado para o projeto em estudo a ferramenta de TI da Pontomais, que é uma plataforma *on line*, que sem interferir no espaço físico, informacionais e de recursos humanos da UFG, pôde ser implantado por um curto período, mas de forma gratuita. Essa

opção de registro eletrônico de ponto encontra-se mais detalhada no item “c” do Apêndice 3 do trabalho.

Por ser oferecido gratuitamente apenas para testes, o sistema da Pontomais conta com a permissão de uso sem nenhum custo com as seguintes restrições: i) pode ser utilizado por 14 dias ininterruptos; ii) Pode ser incluída no sistema a inscrição de uma empresa por pessoa interessada, com no máximo 10 pessoas como trabalhadoras dessa empresa, limitando a cadastrar apenas duas gerências (coordenações/departamentos); iii) horário de trabalho administrativo, correspondente ao conhecido horário comercial, das 08h às 12h e das 14h às 18h, não sendo possível testar a existência de um banco de horas e a utilização deste no abono de horas faltantes, como previsto na IN-2 e proposto no ACT constante do Apêndice 2 do trabalho. O sistema até visualiza as horas extras e faltantes com emissão de relatório, mas não permite a utilização de uma para o abono de outra e, por último; iv) acesso e uso restrito do sistema por parte dos participantes, não permitindo o uso de reconhecimento facial ou digital no registro das frequências, como também verificada a localização em que o registro foi feito, caso este fosse efetivado por dispositivos móveis (smartphones) ou em local desconhecido da universidade.

Para a implantação desse projeto foi necessária autorização prévia da alta gestão da UFG, conforme consta no Anexo 3, o Termo de Anuência da Instituição, culminando na submissão e aceitação dessa pesquisa junto ao CEP da UFG pelo processo CAAE: 11288079.2.0000.5083, bem como a participação dos servidores escolhidos segundo critérios de diversidade laboral, para participarem desse projeto. Dita-se diversidade laboral pelo fato de terem sido escolhidos 10 servidores entre os vários lotados na FCT que possuíssem características laborais distintas, podendo assim trazer uma gama de análises dos reflexos que o ponto eletrônico pode trazer. Dentre esses servidores há um docente, ocupante de Função Gratificada FG-1 e técnicos administrativos, gestores e não gestores, que atuam administrativamente ou em campo, buscando abarcar as várias exigências da IN-2.

Como fase de teste, inicialmente foi cadastrada uma organização, com coordenações, servidores e registros de pontos fictícios, todos controlados pelo autor deste trabalho a fim de aprender a lidar com o sistema e suas dificuldades iniciais. Esse período de testes foi realizado entre os dias 01/11/2018 a 14/11/2018. Percebidas, anotadas e analisadas as dificuldades encontradas, verificou-se que era possível a implantação do projeto oficialmente, ou seja, obtendo dados reais dos registros contidos no sistema de TI.

Em 13/01/2019, com o início do projeto piloto oficial, foram cadastrados no sistema a organização UFG e duas coordenações, uma técnica e outra administrativa, contendo 5 e 4

servidores em cada uma, respectivamente. O décimo integrante do projeto é o gestor do sistema, ou seja, o autor e executor do projeto e do presente trabalho, atendendo aos quesitos permitidos pelo sistema, bastante limitados por ser gratuito.

Na coordenação técnica foi incluído o servidor docente e quatro servidores técnicos administrativos, cujos locais e horários de trabalhos são distintos, intempéries e de difícil controle de frequência, sendo um ocupante de função gratificada. Na coordenação administrativa foram incluídos os outros quatro servidores técnicos administrativos, um ocupante de função gratificada, com horários de trabalho comercial.

Transcorrido o período cedido pelo Pontomais de forma gratuita, ou seja, alcançada a data de 26/01/2019, foram tirados todos os relatórios disponíveis no sistema acerca dos registros efetuados pelos servidores, tais como: faltas, horas extras, banco de horas, justificativas e falta destas no sistema. Para que fossem percebidos e analisados ainda mais reflexos desse projeto piloto de ponto eletrônico no cotidiano dos servidores, foi realizada uma reunião com quase todos os participantes do projeto em 28/01/2019, onde foram captadas as percepções, dificuldades e críticas ao sistema como um todo, de forma individualizada de cada participante. Essas percepções e críticas foram anotadas e analisadas, cujo teor está apresentado a seguir.

Uma das principais críticas apontadas pelos servidores participantes do projeto é o fato de apenas servidores técnicos administrativos terem a obrigatoriedade de registrar seus pontos de forma eletrônica, pois assim como os servidores docentes, são regidos pela mesma Lei nº. 8.112/1990. Neste momento foi apontado o fato de a IN-2 ter abarcado apenas estes servidores. Ademais, os servidores docentes fazem jus a essa desobrigação em registrar seus pontos há tempos, independente do ponto eletrônico, ficando suas presenças registradas pela produtividade em sala de aula, laboratório, produções científicas, etc.

Mesmo atualmente, com o registro de ponto de forma manual, em folha de papel, os servidores docentes não assinam o ponto. Essa natureza especial de trabalho está consagrada na alínea e, do §7º, art. 6º, do Decreto 1.590, de 10 de agosto de 1.995. Contudo, mesmo os docentes tendo esse respaldo legal, com certeza será um reflexo na gestão de pessoas, no clima organizacional e na QVT que podem afetar o desempenho, ou seja, mais uma questão a ser tratada pela gestão quando o ponto eletrônico efetivamente entrar em funcionamento. Essa visão de igualdade de tratamento entre os servidores de uma mesma organização ou a falta dessa igualdade, sendo esta prejudicial ao clima organizacional e desempenho funcional, é tizada ao trabalho por Freitas e Souza (2009), junto ao referencial teórico apresentado.

Outro assunto na pauta da reunião acerca do ponto eletrônico foi o de que, se este não

for implantado com todos os demais aparatos que garantam a correta utilização do mesmo, estará extremamente susceptível a fraudes. Da forma com que foi aplicado o projeto piloto, por exemplo, o ponto poderia ser registrado de qualquer equipamento, de qualquer lugar que tivesse acesso à internet e, mesmo sendo registrado na FCT, o ponto em si não poderia garantir que o servidor permanecesse no local de trabalho após o registro do ponto, ou ainda pior, se terceiro não teria registrado o ponto de determinado servidor, dando muita margem a fraudes nos registros. O que foi observado por esses participantes encontra-se grafado nos resultados obtidos no questionário, como pode ser observado na análise do Gráfico 22. Ademais, a preocupação visualizada pelos participantes do projeto são as mesmas de Floriano e Lozecky (2008), por considerarem que excelentes controles internos são pré-requisitos para uma organização diminuir fraudes ou ocorrências indesejáveis na gestão.

Quanto à crítica anterior, foi reportado aos presentes que da forma com que o ponto eletrônico foi aplicado, de forma gratuita, várias funcionalidades do sistema estavam inoperantes, mas que se pudesse ter sido utilizada a versão paga, vários desses problemas poderiam ser resolvidos. O sistema da Pontomais, caso seja utilizada a versão paga, completa, com mais e melhores recursos disponíveis, limitaria aos servidores registrar seus pontos em locais pré-determinados, em equipamentos específicos, com registro de localização e, se adicionado o uso de câmeras de segurança e impressão digital ou reconhecimento facial, por exemplo, certificaria que o servidor registraria o seu próprio ponto e se manteria no local de trabalho. Entretanto, para se obter a maior segurança possível, geraria um custo ainda maior para a UFG, e essa opção pode não ser a possível financeiramente no momento. Como afirmado por Gitman (2000), é função da administração financeira controlar recursos e analisar a situação financeira da organização, impedindo gastos desnecessários ou compromissos que a organização não possa cumprir.

Outra observação feita pelos participantes do projeto é sobre o tipo de equipamento a ser usado na UFG futuramente, pois alguns já tiveram exemplos em outros locais de trabalho do transtorno causado por excesso de colaboradores tentando registrar o ponto no mesmo horário e em apenas um ou poucos aparelhos de registro do ponto, causando transtornos diários para os colaboradores e gestores. Aqui foi ressaltada a importância do trabalho em apresentar as várias formas de equipamentos e sistemas de registro de ponto na forma eletrônica, com as vantagens e desvantagens de cada equipamento, cabendo à alta gestão decidir o melhor custo benefício para a realidade da universidade, financeira, de estrutura física e de TI, das pessoas que a compõem, etc. Enfim, analisar todo o exposto no referencial teórico do trabalho.

Como sugestão, alguns participantes incitaram que, antes da implantação do ponto eletrônico na UFG, fosse dada publicidade, com antecedência, sobre o tipo de equipamento/sistema a ser usado, as obrigatoriedades, exceções, maleabilidades ou não do ponto a ser cobrado dos servidores. Logo, gostariam que essa implantação fosse feita de forma mais bem planejada, ofertando cursos/treinamentos aos servidores não apenas para aprenderem a manusear os equipamentos/sistemas, mas os critérios de uso, horas faltantes, horas extras, banco de horas, compensação, etc. esse desejo dos participantes do projeto é confirmado pelo desejo da maioria dos servidores que responderam ao questionário proposto, vide Gráfico 12, informando que não há informação atualmente na UFG sobre a obrigatoriedade do uso do ponto eletrônico. Aqui é salutar lembrar o fato de que nos planejamentos feitos pelos gestores da UFG para os anos de 2018 a 2022, tanto no PDI quanto no PDTI, não há previsão de instalação da ferramenta em questão como metas a serem alcançadas pela universidade. Como passou a ser exigido o ponto eletrônico a partir de 12/09/2018 pela IN-2, seria de boa prática administrativa a revisão desses dois planos, incluindo em suas metas a implantação e utilização dessa ferramenta o quanto antes, evitando dissabores por descumprimentos legais. Esse pensamento de se planejar e programar com antecedência algo que já pode ser previsto é corroborado pelos autores Greco, Gartner e Arend (2009). Mesmo não sendo parte dos planos atuais da gestão, é recomendada a veiculação massiva de informações prévia aos servidores sobre a implantação e utilização do ponto eletrônico num futuro próximo, trabalhando preventivamente os possíveis reflexos dessa implantação no futuro, ainda que de forma intespestiva por determinação judicial.

Com relação às regras a serem cumpridas e do tipo de equipamento a ser usado quando do funcionamento do ponto eletrônico, o presente trabalho traz em seus Apêndices 2 e 3, respectivamente, uma proposta de acordo coletivo a ser firmado entre a UFG e os sindicatos das categorias envolvidas na UFG que atuarão com os reflexos do ponto eletrônico bem como um levantamento dos vários equipamentos/sistemas de controle de ponto de forma eletrônica, apontando as vantagens e desvantagens de cada um para servir de norte à gestão da UFG ao escolher qual equipamento/sistema utilizar.

Sobre as horas faltantes e excedentes, por unanimidade, os servidores sugeriram que, independentemente de qual aparelho ou sistema a ser utilizado pela UFG, estes deveriam registrar e ter o controle das horas faltantes e excedentes, possibilitando que as horas excedentes pudessem ser utilizadas para abater as horas faltantes sem a necessidade de justificativas ao gestor, podendo cada servidor apenas usar o que possui de excesso para suprir o que está faltando, e vice e versa. Neste momento foi levantada a importância e o motivo

pelo qual o presente trabalho sugere o acordo coletivo de trabalho, a fim de dar certa autonomia aos servidores de acordo com o que estiver registrado no sistema, desde que não acarrete prejuízos aos locais de trabalho e desempenho laboral. Esse raciocínio não contraria os resultados analisados no Gráfico 16, pois este trata da comunicação de falhas à chefia, mas assemelha-se na questão de não ser necessário relatar à chefia atos não falhos, mas passíveis de correção por empoderamento e responsabilidade do próprio servidor. Não obstante, deveria ser informado o tipo de equipamento/sistema a ser usado, viabilizando as negociações possíveis de acordo com as particularidades de cada local e atividade desempenhada.

Ainda foi elogiada pelos servidores a possibilidade de registrarem seus pontos por aplicativo de celular, onde este viabiliza de forma prática e ágil o registro e consulta das frequências e ausências registradas, inclusive com localização e horários dos dados efetuados no sistema, apesar de alegarem que em alguns momentos o aplicativo falhou em buscar e registrar a localização correta. Essas falhas sistêmicas são pertinentes e de certa forma típicas a sistemas informatizados, essas falhas podem ser previstas e pensadas opções secundárias a essas falhas para consecução verídica dos registros de frequência em momentos pontuais. Esse pensamento é também apontado por Freitas e Rech (2003), Lederer e Mendelow (1990) e Bernati e Lederer (1998).

Vale ressaltar que a IN-2 obriga o registro da frequência de forma eletrônica, mas não restringe ao tipo de equipamento ou forma com isso será feito. Logo, nota-se que a administração pública quer apenas dar maior transparência, agilidade e praticidade no registro das informações da frequência dos servidores e não perseguí-los. Logo, o tipo de equipamento, sistema e como se dará esse registro ficarão a cargo da alta gestão da UFG.

Ademais, observações feitas acerca de atrasos no registro das frequências por esquecimento, trânsito, atestados de comparecimento ou ausência médica, foram amplamente declaradas pelos participantes e constantes também nos relatórios emitidos pelo sistema, sendo necessário a justificativa/abono por parte dos gestores para que o servidor não seja prejudicado por problemas pontuais e corriqueiros do dia a dia das pessoas.

Destas últimas observações, as mais importantes talvez estejam nos reflexos que poderão surgir com os colaboradores que exerçam suas atividades em alguns períodos ou dias fora da FCT, não havendo sinal de internet para registrarem seus pontos pelo aplicativo, ou ainda, com horários de trabalho distintos do administrativo permitido pelo sistema, registrando ausência do servidor que estava a trabalho. Fatos estes que precisam de ajustes no sistema para se adequar as várias particularidades existentes na UFG, devendo a alta gestão atentar-se a esses detalhes quando da implantação do ponto eletrônico na UFG como um todo.

Analisando de forma geral o processo de implantação do ponto eletrônico com intuito de subsidiar à gestão, pautado na teoria apresentada no trabalho, o ponto eletrônico pode trazer reflexos positivos e negativos para a universidade, principalmente pela forma com que se der a implantação e utilização da ferramenta.

Uma massiva divulgação da obrigatoriedade legal de se implantar o ponto eletrônico, esclarecendo como este será implantado e de forma será utilizado, implicando em obrigações e participações coletivas dos servidores, gestores ou não, pode dirimir eventuais ruído de informações correntes informalmente na universidade. Esses esclarecimentos que podem diminuir esses ruído, contribuirão também para manter um bom clima organizacional e QVT. Aliás, como afirma Heloani (2003), é parte integrante da gestão de pessoas manter os colaboradores bem informados de suas obrigações, é uma forma de manipulação da classe trabalhadora pela patronal, uma vez que o ponto eletrônico passará a ser mais uma obrigação dos servidores.

É importante também lembrar que o ponto eletrônico se difere do ponto manual em maior segurança e agilidade no registro e uso das informações captadas, mas que a gestão dos colaboradores, suas pontualidades e assiduidades, ou mesmo a falta delas, deverão ser tratadas pela chefia como sempre foi ou deveria ser feito, sendo o ponto eletrônico mais uma ferramenta de TI auxiliar da gestão. O ponto, como já demonstrado na pesquisa, não deve substituir a chefia nem tão pouco esta utilizar a ferramenta como forma de opressão, fato este que pode interferir diretamente no clima organizacional e QVT, diminuindo o desempenho, assim como já demonstrado no Quadro 2 e afirmado por Luz (2003) e Guimarães, Barbero e Bose (2004).

A gestão da UFG se atentando a estes reflexos que poderão surgir quando da efetiva implantação do ponto eletrônico na universidade, poderá se planejar melhor e talvez mudar a forma com que essa implantação possa ocorrer bem como a forma com que o ponto eletrônico será utilizado. A atenção aos reflexos aqui observados e ao disposto na teoria inerente ao assunto, a prevenção aos reflexos negativos, visando os reflexos positivos da ferramenta, são talvez a melhor forma de se iniciar o processo de implantação.

Atendendo a um dos objetivos específicos do trabalho, foram analisadas e contrastadas com a realidade vivenciada na UFG, por meio dos estudos realizados nesta, como foi o processo de implantação do ponto eletrônico nas instituições estudadas e quais os reflexos percebidos após esta implantação. Este estudo mais detalhado das instituições será apresentado a seguir, possibilitando assim um contraste mais detalhado com a UFG, levando ao conhecimento de todos o que pode vir a refletir na UFG o que foi previamente percebido

no questionário, no projeto piloto e nas instituições estudadas no referencial teórico.

4.4 O PONTO ELETRÔNICO EM INSTITUIÇÕES INTERNACIONAIS E NACIONAIS – ANÁLISE COMPARATIVA COM A UFG

Nas próximas duas seções serão apresentadas análises, contrapontos e semelhanças, do que pôde ser depreendido do projeto piloto do ponto eletrônico implantado na FCT e as respostas obtidas no questionário enviado aos servidores da UFG/RG com o ponto eletrônico já aplicado ou em iminente implantação nas Instituições tratadas no referencial teórico do presente trabalho.

4.4.1 INSTITUIÇÕES INTERNACIONAIS

Como pôde ser percebido em todo o conteúdo descrito na seção 2.7.1 do referencial teórico, nos países desenvolvidos como os Estados Unidos da América (EUA) e países Europeus mais desenvolvidos, raramente são encontradas situações de trabalho que não sejam respaldadas pelo ponto eletrônico de frequência. Pensamento afirmado por Handrick (2018). No Brasil, mesmo estando amparado na legislação, caso da portaria 1.510/2009 do Ministério do Trabalho e Emprego (MTE), obrigando que empresas com mais de 10 funcionários registrem a frequência destes de forma eletrônica, devido à inviabilidades financeiras ou até mesmo de desrespeito às normas legais, não fazem o registro da frequência de forma eletrônica, sendo a maioria pequenas empresas. Nas grandes empresas é percebido o uso de ponto eletrônico.

Nesse quesito, a UFG encontra-se inserida no contexto brasileiro em que o registro da frequência é em grande maioria efetuado em meio físico, registrado em folhas de papel. Com a obrigatoriedade premente do ponto eletrônico, conforme IN-2, a UFG e demais órgãos da administração federal terão que implantar o controle de frequência de forma eletrônica, mas que essa implantação ocorrerá aos poucos, conforme a disponibilidade financeira, estrutural e administrativa de cada ente da administração federal.

4.4.2 INSTITUIÇÕES NACIONAIS

Numa similaridade anotada na seção 2.7.2 do referencial teórico, na UFG, conforme depreendido nas respostas do questionário aplicado e projeto piloto, vide seções 4.2 e 4.3 respectivamente, se percebeu reflexos após a implantação do ponto eletrônico semelhantes aos verificados nas instituições de ensino que já contam com o modelo informatizado de registro de frequência. Reflexos estes negativos e positivos à UFG, como observado neste capítulo e que serão reiterados nas considerações finais.

Comparando ao que foi percebido no caso da UFPR, tanto servidores TAE's quanto docentes ficaram insatisfeitos com o ponto eletrônico. Na UFG essa insatisfação também foi percebida no questionário e no *feedback* trazido pelos participantes do projeto piloto ao considerar injusto o registro por parte de alguns, mesmo sendo maioria, mas outros com privilégios, trazendo descontentamento à maioria por privilégios à minoria. Esse tratamento diferenciado entre indivíduos de uma mesma organização pode gerar descontentamento, sensação de injustiça pelo tratamento não isonômico e, por conseguinte, podendo impactar no clima organizacional existente na relação existente entre os servidores, podendo culminar na redução da QVT e baixo desempenho laboral dos servidores que se consideram prejudicados, sendo estes a maioria dos servidores da universidade. Esse pensamento é também propagado por Barros (2010) e Foucault (1979).

No caso dos servidores docentes, pode ocasionar uma sensação de injustiça ainda maior que a dos TAE's, já que apenas os docentes que ocuparem função gratificada ou cargos de direção CD-4 registrarão suas frequências de forma eletrônica. Uma previsão que se pode fazer é a de recusa de vários docentes em assumir função de chefia, por gratificações com valores aquém dos praticados no mercado para exercício de funções semelhantes, mas com algum *status quo*, por terem que se submeter a tal registro e controle. A atual dispensa dos docentes em registrar suas frequências, mesmo de forma manual, passa pelo pensamento de liberdade de ação e expressão, de não alienação, que deve permear a carreira docente, sendo o ponto eletrônico e sua obrigatoriedade de registro por parte da classe docente um fato gerador de descontentamento. Essa visão é propagada há tempos por Braverman (1981).

Na UFPR não há estudos oficiais que precederam a implantação do ponto eletrônico, tentando identificar possíveis reflexos negativos na instituição após a implantação do ponto eletrônico, como tenta fazer o presente trabalho, mas todo o reflexo negativo pode ser percebido e confirmado pelas várias manifestações sindicais, de servidores técnicos e docentes, junto aos seus respectivos sindicatos contra a administração da UFPR e o governo

federal.

Com a UFRB não é muito diferente da UFPR, tanto em insatisfação quanto em sistema de registro de ponto utilizados, estando a diferença no fato de que na UFPR o ponto é registrado em qualquer computador da instituição, mas restrito a estes. Por outro lado, na UFRB o ponto eletrônico é registrado no sistema de recursos humanos da instituição, de acesso realizado em qualquer computador ligado à internet, facilitando assim o deslocamento dos servidores aos campi da universidade, trabalhos externos, etc. Essa facilidade notada na UFRB é alvo de crítica/sugestão dos participantes do projeto piloto na FCT/UFG, em que essa maleabilidade no registro do ponto eletrônico por meio do sistema acessível de qualquer meio ligado à internet reduziria bastante os reflexos negativos dessa implantação.

Assim como implantado na UFRB, o sistema da Pontomais utilizado no projeto piloto da FCT/UFG torna viável essa maleabilidade no registro das frequências, mas como já informado na seção em que foi analisado esse projeto piloto, quanto mais ações/permisões forem solicitadas à empresa para uso dos servidores da UFG, maior o custo da implantação dessa ferramenta. Logo, é necessário mensurar a relação custo/benefício do aparelho/sistema a ser escolhido para implantar o ponto, sendo a decisão de escolha do equipamento a cargo da alta gestão. O planejamento e escolha das metas e objetivos a serem alcançados pela organização e o custo desse alcance é ato de decisão administrativa tomada em nível gerencial, onde esta coordena todas as demais áreas da organização, conforme afirmado também por Gitman (2000) e Maximiano (2000).

Para uma melhor análise e tomada de decisão na escolha do equipamento/sistema que possa retornar o melhor custo/benefício à UFG, o presente trabalho apresenta os reflexos dessa implantação, uma gama de equipamentos que podem ser utilizados com suas vantagens e desvantagens constantes no Apêndice 3, um arcabouço teórico para uma melhor implantação da ferramenta e a percepção e análise dos servidores da universidade pelas intervenções realizadas. Entretanto, essa tomada de decisão e a inclusão dessa ferramenta nos planos da UFG, sendo o PDI e PDTI, é de responsabilidade da alta gestão da universidade.

Em relação à UFF, o ponto eletrônico está em estágio avançado de implantação, mas, assim como na UFG, ainda não faz uso dessa tecnologia nem tão pouco faz parte dos planejamentos elaborados pela gestão, sendo a utilização da ferramenta estudada de forma intempestiva, mediante decisão judicial, após solicitação dos órgãos de controle externos, Tribunais de Contas, ao Ministério Público Federal.

Estudos como o presente trabalho podem ser considerados não apenas pela UFG, mas também por outras universidades e instituições governamentais que ainda não implantaram o

ponto eletrônico. Incluindo nesse rol de instituições a UFF por estar nessa condição de implantação iminente, em que pese as críticas dos questionados e dos participantes nas intervenções feitas pelo trabalho, prevenindo a administração da instituição quanto aos reflexos advindos dos custos financeiros, estruturais de TI, das regras a serem aplicadas, equipamentos utilizados e anseios dos servidores quanto a essa obrigatoriedade do ponto eletrônico.

A USP encontra-se com registro da frequência na forma eletrônica há mais de dois anos, mas com um estilo diferente de administrar esse controle. Utilizando-se de equipamentos de leitura biométrica espalhados em vários pontos da instituição, esta forma de registro é uma das mais inviabilizadoras do trabalho daqueles que exercem atividades externas. Há ainda de se considerar o alto gasto financeiro com a aquisição e manutenção destes equipamentos, geralmente com um gasto adicional por serviços terceirizados, além de demandar adequações estruturais e de TI para recepção desses equipamentos.

Esse tipo de equipamento é detalhado de forma mais minuciosa, com suas vantagens e desvantagens, no Apêndice 3 do trabalho, que apresenta ainda as vantagens e desvantagens de equipamentos capazes de registrar o ponto de forma eletrônica, atendendo assim a exigência contida na IN-2.

Entretanto, uma vantagem percebida na implantação do ponto eletrônico na USP foi a formalização de um Acordo Coletivo de Trabalho (ACT), firmando regras claras a serem seguidas para o correto uso do sistema e controle dos servidores de suas horas trabalhadas a mais ou a menos. É importante salientar que em alguns casos, o ACT não tem efeito, devendo essas particularidades seguir regras específicas inerentes a cada local de trabalho, como já tratado aqui no referencial teórico do trabalho, bem como no sítio eletrônico da USP.

Esse ACT foi adaptado e está sendo sugerido pelo presente trabalho, vide Apêndice 2, a fim de servir de base para uma implantação de ponto eletrônico obrigatório, mas menos injusto possível, com uma margem de liberdade, dentro dos limites da legalidade e da boa administração, impactando assim em reflexos menos negativos quanto à efetiva utilização do ponto eletrônico pelos servidores da UFG.

5 PLANO DE AÇÃO – PROPOSIÇÃO DE IMPLANTAÇÃO NA UFG

Considerando todo o referencial teórico, anexos e apêndices do presente trabalho bem como os dados e análises abordados no capítulo anterior acerca dos reflexos advindos da implantação do ponto eletrônico na UFG, o presente trabalho tem por objetivo geral apresentar um plano de ação visando à implantação do ponto eletrônico na UFG, utilizando as melhores práticas de gestão para essa implantação, ou seja, do ponto de vista da gestão da organização e suas nuances, o qual se trata de um instrumento de auxílio à gestão quando da implantação do ponto eletrônico na UFG.

Antes do plano de ação propriamente dito, serão apresentados alguns aspectos relevantes para implementação do ponto eletrônico na UFG, de como é feita a gestão de controle de frequência atualmente na UFG e, posterior ao plano, às contribuições sociais/implicações gerenciais do plano.

Esse plano de ação contempla a análise feita dos aspectos observados na pesquisa, uma proposta de Acordo Coletivo de Trabalho - ACT a ser firmado entre a direção da UFG e os sindicatos dos servidores TAE's da UFG: Sindicato dos Trabalhadores Técnico-Administrativos em Educação das Instituições Federais de Ensino Superior do Estado de Goiás (SINT-IFESgo), Sindicato Nacional dos Técnicos de Nível Superior das Instituições Federais de Ensino Superior - Goiás (Atens-GO), e dos docentes, Sindicato dos Docentes das Universidades Federais de Goiás (ADUFG). Esse ACT foi elaborado para que se possa praticar a implantação e uso do ponto eletrônico de forma mais isonômica possível na relação entre gestor e subordinado.

Ainda é parte desse plano de ação, apresentar uma gama de equipamentos/programas de controle eletrônico de frequência, com suas respectivas vantagens e desvantagens, a fim de propiciar à alta gestão da UFG uma análise das diversidades de cada equipamento/programa e, de acordo com o diagnóstico a ser apresentado, eleger o equipamento que melhor se adeque as particularidades existentes na UFG.

5.1 IDENTIFICAÇÃO DOS ASPECTOS RELEVANTES PARA IMPLEMENTAÇÃO DO PONTO ELETRÔNICO NA UFG

Levando-se em consideração todo o conhecimento pesquisado, disseminado no referencial teórico do trabalho, acerca da gestão de pessoas, da importância da manutenção de um bom clima organizacional, do cuidado no trato com novas culturas em prol da cultura já

enraizada na UFG, a tecnologia embarcada, sua importância e dificuldade de manuseio por muitos e a aplicação na dosagem correta do controle sobre as pessoas, há de se tomar muito cuidado à administração que implantar uma nova ferramenta auxiliar de gestão, como é o caso do ponto eletrônico na UFG. Essa precaução se faz necessária uma vez que os servidores devem se submeter e aprender a lidar com essa nova ferramenta, mas que esse dever possa se tornar o menos oneroso possível a todos, financeiramente, psicologicamente e de produtividade a ser entregue aos discentes, que podem ser os mais afetados com uma improdutividade geral na UFG. Esses pensamentos são corroborados por Heloanie (2003), Luz (2003) e Gitman (1997).

A UFG possui grande área física como já demonstrado no Quadro 4, dividida em várias regionais, que por sua vez são divididas em vários campus, unidades acadêmicas e órgãos administrativos. Esse espaço territorial dissipado, cheio de particularidades, deve ser alvo de muita atenção quando da implantação do ponto eletrônico, escolhendo equipamento condizente com essas particularidades. Logo, se faz necessário planejamento prévio a esta implantação para traçar as metas e ações mais acertivas para implantação da ferramenta de controle estudada. Pensamento também trazido neste trabalho por Ansoff e McDonnel (1993) e Araújo (2016). Com intuito de auxiliar na escolha do equipamento de controle de ponto eletrônico mais assertivo às particularidades da UFG, foi elaborado o Apêndice 3 do trabalho, em que pese as vantagens e desvantagens de cada modelo, podendo a gestão escolher àquele que melhor se adequa a esse espaço territorial dissipado da universidade.

A implantação do ponto eletrônico não faz parte das metas e ações elencadas no PDI e PDTI da UFG. Os planos citados têm por função planejar as metas que a UFG pretende alcançar para determinado período. Logo, assim como percebido em outras instituições estudadas na seção 2.7.2 do referencial teórico, a falta de planejamento poderá acarretar uma implantação de ponto eletrônico com maior chance de reflexos negativos do que positivos, pois como já afirmado por Araújo (2016), o planejamento estabelece a direção a ser seguida pela organização. Logo, agir sem planejar é não se atentar à direção que deve ser seguida pela organização, podendo ir para qualquer lugar, e assim, não alcançar os objetivos pretendidos. Caso sejam alcançados, corre-se o risco de ser mediante caminhos turbulentos com reflexos indesejáveis.

O aspecto emocional dos colaboradores, precipuamente, deve ser levado a máxima consideração. Afinal, uma organização é um aglomerado de pessoas que trabalham coletivamente para alcance de um mesmo objetivo, o da instituição em alcançar sua missão. Portanto, os aspectos tratados acerca da QVT, gestão de pessoas, clima organizacional e

desempenho, devem ser amplamente estudados e levados em consideração na aplicação de mais esta nova ferramenta auxiliar da gestão.

Atualmente, um fator crítico a ser observado é o financeiro, com recentes cortes de gastos por parte do governo federal, a verba destinada à UFG e destacada no Quadro 4, foi reduzida drasticamente, tendo a universidade atualmente apenas 70% daquele valor desde o último semestre de 2017, segundo informou o reitor da UFG na época, professor Orlando Afonso Valle do Amaral, ao jornal Opção.

Assim descrito na seção 2.4 do presente trabalho, a administração financeira tem importante papel na tomada de decisão, uma vez que parte dela a decisão de investimento dos recursos da organização, assim reconhecido os gastos com o ponto eletrônico, pode onerar em demasia o caixa da universidade, podendo refletir negativamente nas demais funções organizacionais da UFG, impactando no desempenho a contento dessas funções. Pensamento trazido na citada seção por Gitman (1997). Na UFG, a administração financeira é exercida pela Pró-Reitoria de Administração e Finanças (PROAD), sendo esta a responsável pela administração dos recursos orçamentários advindos da União, suprimindo ou tentando suprir as necessidades da UFG. Logo, a implantação de mais essa ferramenta poderá dificultar ainda mais as ações da PROAD, ações estas dificultadas a cada ano com os cortes de gastos realizadas pelo governo federal, sempre atingindo a educação.

Logo, o sistema a ser adotado pela gestão da UFG refletirá diretamente e invariavelmente nos cofres da instituição, devendo ser muito bem planejado esse gasto, que é obrigatório, mas pode ser minimizado. Partindo desse pressuposto, a presente pesquisa se torna ainda mais relevante, apontando em seu referencial teórico as atribuições primordiais de um gestor financeiro que podem servir de melhores práticas para a gestão financeira da UFG e de outras universidades e organizações que forem implantar a ferramenta de controle estudada.

5.2 ATUAL GESTÃO DE CONTROLE DE FREQUÊNCIA NA UFG

O atual controle de frequência adotado pela gestão da UFG é o registro manual de frequência, conhecido como folha de ponto, onde o servidor TAE efetua o registro de sua frequência manualmente em uma folha de papel. Assim como nas demais universidades estudadas, os servidores docentes lotados na UFG não fazem o registro de suas frequências, ficando a frequência destes abonadas mediante ofício da administração.

O registro de frequência dos servidores TAE's da UFG é regido pela resolução

ECU/CEPEC-UFG nº. 04/96, aposta no Anexo 2 desta pesquisa juntamente com nota de esclarecimento acerca do tema, encontrada no Anexo 1 do trabalho.

Essa mesma resolução trata da introdução da ficha de registro de atividades para os servidores docentes, ou seja, uma espécie de controle de frequência dos docentes, mas não gera nenhum controle confiável relativo à pontualidade e assiduidade do servidor docente, pois não são preenchidos os horários de entrada e saída no exato momento em que acontecem, como o fazem os servidores TAE's. O ponto eletrônico pode ser uma importante ferramenta auxiliar da gestão nesse quesito. Essa ação já é realizada em casos de faltas dos servidores quando estes faltam ao trabalho injustificadamente, mas com o ponto eletrônico muitos ajustes que por ventura possam ocorrer atualmente nas folhas manuais, não deverão ocorrer no ponto eletrônico.

Como já apresentado no presente trabalho, mais precisamente na seção 2.6, existem modelos distintos de se controlar e registrar a frequência dos servidores de uma organização, uns mais confiáveis e outros menos, uns mais simples de aplicar e outros mais complexos e onerosos, financeiramente e socialmente falando. Mas, ainda assim, é necessário que a organização mantenha o exercício pleno do controle sobre os recursos da organização, financeiro e de pessoal, conforme preceituam Greco, Gartner e Arend (2009) e Reis (2003).

A frequência registrada em folha de papel é há tempos questionada quanto à sua fidelidade e transparência no registro de ponto dos servidores pela população e alvo de críticas dos próprios servidores, por descumprimentos no registro de frequência por alguns, podendo ser este um dos principais motivos para a elaboração da IN-2. Essa insatisfação quanto ao registro de ponto que podem causar insatisfação e sensação de tratamento diferenciado pode ser corroborada pela análise obtida pelos dados transcritos no Gráfico 15, que demonstra a resistência atualmente existente dos servidores em registrar suas frequências. Portanto, esse reflexo pode vir a acontecer com maior frequência na UFG quando o ponto eletrônico for efetivado.

Em consulta ao Plano Diretor de Tecnologia da Informação (PDTI) da UFG, para o período 2018-2021, não há previsão de gastos e/ou readequações na estrutura de TI da UFG para a implantação do ponto eletrônico no período de validade desse plano. A implantação do ponto eletrônico também não está contida no Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) da UFG, para o período 2018-2022.

Portanto, assim como foi apresentado nos casos das universidades destacadas nesta pesquisa, na UFG também não será diferente, pois mesmo não fazendo parte do planejamento estratégico da organização, não estando nos planos da gestão utilizar essa ferramenta de

controle, a gestão será obrigada a implantar o ponto eletrônico na UFG o quanto antes, motivo pelo qual se justifica ainda mais a presente pesquisa, pois a partir dos estudos efetuados e dados levantados, pode se ter uma dimensão dos reflexos que essa implantação pode acarretar na UFG como um todo, como contribuição social, apontando as melhores práticas a serem adotadas nessa implantação e acompanhando o uso dessa ferramenta ao longo do período em que for utilizado esse modelo piloto.

5.3 O PLANO DE AÇÃO

Esse plano de ação contemplou a análise feita dos aspectos observados na pesquisa, uma proposta de acordo coletivo a ser firmado entre a direção da UFG e os sindicatos dos servidores da universidade, a fim de praticar a implantação e uso do ponto eletrônico de forma mais isonômica possível na relação entre gestor e subordinado. Ainda é parte desse plano apresentar uma grama de equipamentos/programas de controle eletrônico de frequência, com suas respectivas vantagens e desvantagens, a fim de propiciar à alta gestão da UFG uma análise das diversidades de cada equipamento/programa e, de acordo com o diagnóstico apresentado, eleger o equipamento mais adequado às particularidades da UFG.

Como já relatado nas percepções aqui demonstradas sobre o ponto eletrônico em outras IFES, o ponto eletrônico é uma obrigação legal e deverá ser implantado na UFG, mas a forma com que será implantado, as pessoas responsáveis por sua preparação, implantação e controle, que equipamento/sistema será utilizado, a que custo, de suporte técnico, quais serão os critérios adotados para o registro, justificativas, compensação de horas e corte de ponto, são fatores extremamente relevantes e que deverão ser levados em conta para uma implantação com o menor impacto negativo possível.

Como a IN-2 obriga a utilização de meio eletrônico para o registro da frequência dos servidores da administração pública federal, mas não faz nenhuma menção quanto à forma, tipo e regras que estes registros serão aplicados, particularidades que sugerem que todo o processo de escolha do equipamento a ser utilizado fique a cargo dos gestores dos órgãos. Essa maleabilidade na escolha do equipamento é uma forma de dar poder descricionário ao gestor da organização, podendo este decidir de acordo com as particularidades das organizações geridas, sendo estas de pessoal, estrutural, financeira, de TI, ou opção de controle a ser adotado.

Considerando ainda que, conforme tratado no referencial teórico do trabalho, mais precisamente na seção 2.4, cabe a gestão da UFG planejar e executar a implantação do ponto

eletrônico. Para esse planejamento e consequente implantação do ponto eletrônico, foi apresentada a ferramenta 5W2H, por ser relativamente fácil sua compreensão e implementação, porém, efetiva, ao que parece, ao caso em questão, culminando no modelo de plano de ação demonstrado no Quadro 3, como afirmam Berh *et al* (2008). O autor conclui ainda que essa ferramenta pode ser usada em três etapas para a solução de um problema: a) Diagnóstico, na investigação do problema; b) Plano de ação, auxiliar a montagem de um plano sobre o que deve ser feito para solucionar o problema, e; c) Padronização, alinhar e modelar procedimentos a serem seguidos. Para o estudo em pauta a ferramenta será utilizada para consecução do item “b”, ou seja, para elaboração do plano de ação para implantação do ponto eletrônico na UFG, assim percebido no Quadro 6.

A partir dessas informações acerca da utilização dessa técnica 5W2H, será detalhado adiante o método de utilização da mesma para o preenchimento e conclusão do plano de ação a ser adotado como sugestão para implantação do ponto eletrônico na UFG, explicando cada item contante desse plano, facilitando assim a correta compreensão da ferramenta e do plano em si.

O nome desta ferramenta foi assim estabelecido por juntar as primeiras letras dos nomes (em inglês) das diretrizes utilizadas neste processo. Abaixo você pode ver cada uma delas e o que elas representam:

What (o quê) – O que será feito ? Qual é o assunto ? O que deve ser medido ? Quais os resultados dessa atividade ? Quais atividades são dependentes dela ? Quais atividades são necessárias para o início dessa ação ? Quais os insumos necessários ?;

Aqui se justifica o uso da questão para que possa ser decidido o quais ações serão realizadas para cumprir a exigência da IN-2. Como apresentado no Apêndice 3, há uma gama de equipamentos e sistemas que podem efetuar o registro de frequências dos servidores de forma eletrônica, devendo ser analisadas as vantagens e desvantagens de cada um, escolhendo aquele de melhor relação custo/benefício para a universidade. Porém, como mostrado no Quadro 6, o ato de escolher e efetivamente implantar a ferramenta gera outras atividades, também elencadas no mesmo quadro.

Why (por quê) – Por que será feito (justificativa) ? Pode ser omitido ? Por que a atividade não pode ser fundida com outra ? Por que A, B ou C foram escolhidos para executar essa atividade ?;

A pergunta em epígrafe se responde pela obrigatoriedade legal de utilização da ferramenta estudada no trabalho, ou seja, pelo fato do dever instituído pela IN-2 às organizações que compõem o poder executivo federal, de efetuar o registro da frequência dos servidores na forma eletrônica. Assim como a pergunta anterior, para o cumprimento dessa normativa, outras atividades são necessárias com fito na melhor utilização dos recursos disponíveis, se fazendo pertinente a análise detalhada de cada seção integrante do referencial teórico, contemplando assim todas atividades elencadas no plano de ação.

Where (onde) – Onde será feito/conduzida a ação (local)? Onde a atividade será executada? Onde serão feitas as reuniões da equipe ?;

Essa questão, conforme descrito nas anteriores, terá sua resposta de acordo com a atividade elencada no plano de ação, demonstrado no Quadro 6. Portanto, pode ser tomada a decisão de resposta de acordo com a atividade a ser executada, em uma reunião de equipe, decisão unilateral do responsável, por meios pessoais ou eletrônicos, como demonstrado no Quadro 6.

When (quando) – Quando será feito (tempo) ? Quando será o início da atividade ? Quando será o término? Quando serão as reuniões da equipe?;

A resposta para essa questão talvez seja uma das maiores incógnitas, uma vez que a implantação do ponto eletrônico deve ser instalado como exigido na IN-2, mas sem determinação de prazo para essa implantação, como também não faz parte dos planos (PDI e PDTI) da universidade, não constante em suas metas e objetivos, é notória a dificuldade de se estabelecer uma data de início e termino da implantação da ferramenta em estudo, bem como das demais atividades elencadas no plano de ação para o alcance dessa utilização por completo do ponto eletrônico.

Who (quem) – Por quem será feito (responsabilidade)? Qual a equipe responsável? Quem executará determinada atividade? A atividade dependen de quem para ser iniciada? E para ser concluída?;

Uma questão que parece simples, mas que pode ser difícil de respondê-las corretamente. Essa consideração se faz necessária pelo fato de que o ponto eletrônico pode interferir em tantas áreas da organização que, cada uma delas poderá interferir de modo a tentar mudar a escolha pretendida pelo responsável da atividade. Por exemplo, a resposta a essa pergunta elencada na primeira linha do Quadro 6, relativa à atividade de escolher o equipamento a ser utilizado para o registro da frequência de forma eletrônica, pode ser efetuada por uma das três áreas citadas no campo específico do Quadro 6, ou ainda por todas elas, onde cada área levantará as vantagens e desvantagens de se escolher determinado equipamento, conforme estas foram elencadas no Apêndice 3.

Ressalte-se que a utilização do ponto eletrônico refletirá em todas as áreas da universidade que foram tratadas no referencial teórico, ou seja, na gestão das pessoas, na administração/gestão, nas finanças, na estrutura de TI e no controle das ações organizacionais. Logo, entende-se que cada área elencada no Quadro deve participar, podendo cada uma elencar os reflexos negativos e/ou positivos que o ponto eletrônico trará em sua área, podendo assim ser melhor mensurado a relação custo/benefício do equipamento escolhido.

How (como) – Como será executada (método)? Como conduzir a operação? De que maneira? Como acompanhar o desenvolvimento dessa atividade? Como A, B ou C vão interagir para executar essa atividade?;

Neste quesito não é muito diferente da resposta anterior, uma vez que a forma com que a execução das atividades serão conduzidas, dependerá da disponibilidade financeira, da capacidade de estrutura de TI, da administração em gerir as pessoas afetadas pelo ponto eletrônico, seus anseios e opiniões, etc. Os reflexos nessas áreas, positivos ou negativos, dependerão da boa gestão efetivada em cada área e pela decisão geral da universidade como um todo. Como já tratado no referencial teórico do trabalho, o ponto deve ser implantado, mas deve ser feito a um custo viável financeiramente, que também seja viável dentro das limitações e disponibilidades técnicas de TI, com a devida preparação das pessoas que terão suas rotinas laborais alteradas, com um controle dessas funções na medida certa, não refletindo negativamente em demasia o caixa, a TI existente e as pessoas que compõem a universidade, podendo este último refletir no clima e cultura organizacionais, na QVT e conseqüentemente o desempenho laboral do próprios servidores. Para dirimir esses reflexos negativos ao máximo, buscando os reflexos positivos nas áreas citadas, ou seja, não agredindo o caixa, a TI existente e melhorando a isonomia no trato com as pessoas com a correta

utilização da ferramenta, se faz necessário a leitura atenta dos conhecimentos elencados no referencial teórico e análises apresentadas no trabalho.

How much (quanto) – Quanto custará fazer (custo)? Qual é a relação custo benefício? Quanto tempo está previsto para a atividade?.

Aqui se faz presente, com maior atenção, aos conhecimentos trazido na seção 2.4 do referencial teórico do trabalho, uma vez que a correta administração financeira dos valores orçamentários disponíveis na organização é fundamental para a manutenção das atividades e existência da organização, assim confirmado por Gitman (1997).

Essa alocação de pessoas, atividades e recursos (estruturais, financeiros e de tempo) serão dispostos em uma tabela para melhor apresentação e entendimento do processo, conforme demonstrado no Quadro 6, contribuindo para a compreensão da utilização da ferramenta 5W2H, tonando esse Quadro 6 em um plano de ação bem estruturado, prático e de fácil compreensão e execução por todos os interessados.

Quadro 6 – Plano de Ação: Ponto Eletrônico na UFG

PLANO DE AÇÃO						
Nome: Ponto Eletrônico na UFG						
OBJETIVO: Melhores práticas para sua implantação						
1	2	3	4	5	6	7
WHAT O QUE?	WHEN QUANDO?	WHY POR QUE?	HOW COMO?	WHERE ONDE?	WHO QUEM?	HOW MUCH QUANTO?
Escolha do sistema	Junho a Agosto/2019	Cumprir IN-2	Pesquisa de mercado	Reuniões de equipe	PRO-PESSOAS, PROAD e/ou SETI	Mínimo possível
			Disponibilidade sistêmica			
			Estrutura física			
Criar ou adaptar sistema livre	Setembro a Dezembro/2019	Cumprir IN-2	Uso ferramentas informática	SETI	Analistas e Técnicos de TI	Zero
Testar o sistema	Janeiro/2020	Evitar retrabalho	Pré teste	Portal UFGNet	SETI; PRO-PESSOAS; Equipe multitarefa	Zero
			Simular equipe			
Treinar multiplicadores	Janeiro e fevereiro/2020	Minimizar erros	Mini cursos	Salas de treinamento informática	SETI e PRO-PESSOAS	zero
Implantar o sistema	Março/2020	Atender IN-2	Disponibilizar acesso a todos	SIGRH	SETI	zero

Fonte: Elaborado pelo autor com dados do questionário e projeto piloto.

O Quadro 6 detalha, de forma resumida, as atividades a serem realizadas para a implantação do ponto eletrônico na UFG, quando serão feitas essas atividades, por quem serão feitas, como, onde e quem fará essas atividades e a que custo. Quem fará pode ser uma pessoa ou um departamento.

A célula 11, que corresponde à coluna 1, linha 1, é destinada à inclusão das atividades que devem ser realizadas para alcançar as melhores práticas na instalação do ponto eletrônico na UFG. Assim temos a escolha do sistema a ser utilizado para o registro das frequências dos servidores. Aqui se define qual tipo de equipamento a universidade pretende usar, podendo ser escolhido um entre os vários elencados no Apêndice 3 do trabalho.

A célula 21, que corresponde à coluna 2, linha 1, é destinada ao estabelecimento do prazo para que a escolha do equipamento aconteça. O período grafado nessa célula 21 é

apenas uma sugestão, cabendo ao gestor a determinação de prazo para que o responsável pela atividade escolha o equipamento a ser dotado. A célula 31, que corresponde à coluna 3, linha 1, é destinada à inclusão do(s) motivo(s) que levaram à necessidade da atividade elencada na célula 11. A célula 41, correspondente à coluna 4 e linha 1, é destinada à descrever como será feita a ação ou ações necessárias ao cumprimento da(s) atividade(s) elencada(s) na célula 11. Nesta célula, em específico, foram colocadas três opções de como seria atendido a atividade de escolha do equipamento elencado na célula 11.

Já a célula 51, que por sua vez corresponde à coluna 5 e linha 1, é destinada à inclusão do(s) local(is) onde será(ão) feita(s) a atividade elencada na célula 11. Neste caso, por se tratar a atividade de escolha do equipamento, na célula 51 que pergunta como essa escolha será feita, traz a informação de que esta se dará em reuniões de equipe. Na célula 61, coluna 6 e linha 1, é descrito a pessoa ou equipe responsável por executar a atividade de escolha do equipamento, constante da célula 11. Logo, nota-se que uma ou mais atividades pode ser feita por um único responsável ou por uma equipe, cabendo essa decisão ao gestor da organização, responsável pelo plano de ação. Por fim, a célula 71, correspondente à coluna 7 e linha 1 do Quadro 5, destina-se à inclusão dos valor gasto no atendimento da atividade registrada na célula 11.

O preenchimento e análise das demais células constantes do Quadro 6 seguem a mesma linha de montagem exemplificada para toda linha 1 do plano de ação, exposta anteriormente. Não apenas a análise da linha em destaque do plano de ação, mas o seu todo, foram preenchidas seguindo as premissas teóricas elencadas em cada seção do referencial teórico. Ademais, o conhecimento utilizado para o uso da ferramenta aqui estudada para montagem do plano de ação, encontra-se disponível no referencial teórico, podendo este, de acordo com as várias referências bibliográficas, conduzir os interessados ao alcance de ainda mais conhecimento sobre o tema.

É salutar destacar que os dados relativos a custo, tempo, responsáveis, etc., descritos no Quadro 6, são meramente sugestivos, sendo lançados dados aleatórios para que seja possibilitado uma melhor visualização e compreensão do uso da ferramenta 5W2H para a montagem do plano de ação. Os dados reais, a serem lançados no plano sugerido, utilizando a ferramenta apontada, deverão cumprir a determinação da gestão da universidade, responsável pela elaboração do plano e efetividade das ações pela equipe de trabalho. Portanto, a gestão assumirá a condução do processo, de forma centralizada, delegando as atividades aos setores e/ou pessoas pertinentes, ditando os passos de todo o processo, podendo a gestão ser assessorada caso julgue necessário, para a consecução do processo de implantação.

Ressalte-se que o plano de ação aqui exposto é uma sugestão de ferramenta a ser utilizada pela UFG quando esta for implantar efetivamente o ponto eletrônico na UFG, sugestão esta baseada no corpo teórico estudado bem como nas análises extraídas das intervenções realizadas junto à universidade, questionário e projeto piloto, podendo escolher outra ferramenta que julgar mais pertinente ou de mais fácil manuseio e entendimento pelos servidores que a utilizarão, assim como as datas de implantação propostas. Como afirma Araújo (2016), o planejamento estratégico não é perfeito, e vem recebendo críticas ao longo no tempo, principalmente pela dificuldade de se implantar o que se propõe, mas tem sua contribuição reconhecida com relação ao pensar sobre o que está sendo proposto.

Com relação às datas propostas no Quadro 6, estas devem ser adequadas à disponibilidade estrutural, de pessoal e financeira da UFG, mas atentando-se, dentro do possível, à obrigatoriedade da implantação do ponto eletrônico pela IN-2. Caso a UFG consiga realizar esta implantação de forma mais planejada e correta, menos reflexos negativos serão percebidos após a implantação e funcionamento do ponto eletrônico.

5.4 CONTRIBUIÇÕES SOCIAIS/IMPLICAÇÕES GERENCIAIS

A primeira contribuição deste trabalho foi melhorar o conhecimento da própria organização, das práticas atualmente adotadas na gestão de pessoas da UFG, as práticas adotadas em outras instituições e a teoria apontada como referência a ser seguida.

Considerando as análises feitas das observações depreendidas do questionário e projeto piloto aplicadas na RG/UFG e FCT/UFG, respectivamente, é possível notar que os servidores esperam por uma implantação bem planejada, que seja dada a devida publicidade e treinamento para o uso do ponto eletrônico. Esse planejamento é primordial para que se evitem reflexos que impactam negativamente no clima organizacional e desempenho laboral, conforme observado no Gráfico 18 do presente trabalho e na teoria correlata.

Pode ser inferido também, após análise dos gráficos advindos das respostas do questionário aplicado, o fato de existir uma disputa, uma recrudescência da relação capital do trabalho no âmbito das relações existentes entre gestores e subordinados, fenômeno este que deve ser superado e dirimido, por meio de uma boa gestão de conflitos atinente à área de gestão de recursos humanos. Esta é uma observação importante obtida da análise do questionário, como mais uma implicação gerencial importante a ser observada pela gestão da UFG.

Outra contribuição do presente trabalho está na apresentação da proposta de ACT a ser firmado entre a UFG e os sindicatos dos servidores desta, Apêndice 2, podendo tornar a relação entre empregado e empregador mais justa e equilibrada. Esse ACT tem a pretensão de evitar excessos no controle efetivado pela gestão com o uso da ferramenta eletrônica estudada como também cobrar o compromisso dos servidores em suas obrigações laborais, principalmente de assiduidade e pontualidade.

Implicando diretamente na gestão da UFG, outra contribuição se faz presente com a sugestão de equipamentos a serem analisados e que podem ser utilizados pela UFG quanto esta for implantar o ponto eletrônico, conforme consta no Apêndice 3 do trabalho, podendo serem averiguadas as vantagens e desvantagens de cada equipamento ou sistema. Os custos e a capacidade tecnológica (infraestrutura de TI) desta implantação também devem ser levados em conta, assim como o sistema e equipamento escolhido, para que não possa afetar o caixa, a disponibilidade atual de TI da UFG, nem a rotina laboral dos servidores de forma negativa.

É notório também que sempre estão ocorrendo atualizações e informatizações dos registros e conhecimentos. Assim como já foram alvo de informatização na UFG a folha de pagamento, o acervo bibliográfico nas bibliotecas, o sistema de controle e trâmites de processos administrativos, a forma de se registrar o ponto, de manual a eletrônico, não é diferente, evoluindo, facilitando, agilizando e dando maior segurança com o passar dos anos, sendo estas as metas/objetivos que a exigência legal pretende alcançar.

Com a proposta de complementar as informações já existentes acerca do ponto eletrônico, foi possível levantar, comparar e disseminar dados para a sociedade, em especial aos servidores da UFG, quanto aos procedimentos praticados em outras IFES e os questionamentos apontados pelos mesmos, mediante publicações efetuadas por seus sindicatos, ou seja, seus representantes legais.

A disponibilização destas informações, previsão da reação dos servidores quando de uma futura implantação do ponto eletrônico, possíveis impactos no clima organizacional, bem como conflitos com a cultura da UFG, podem ser utilizadas pela gestão antes da implantação do ponto eletrônico, podendo assim tentar diminuir eventuais reflexos negativos acerca da implantação iminente.

As informações anteriores somadas à sensação de injustiça por parte dos servidores e conseqüente reflexo no desempenho laboral, fluxos de trabalho na administração, nas finanças e na área de TI da UFG, introduz novos conceitos de avaliação dessa ferramenta. Esses novos conceitos são muito importantes para a conscientização de cada servidor quanto ao seu papel

na instituição, sendo gestor ou não, e de como o cumprimento de suas atribuições podem ajudar ou prejudicar a execução de tarefas de um colega ou da instituição como um todo.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com intuito de suprir a lacuna acadêmica existente, empírica e social, esta pesquisa direcionou esforços para verificar os reflexos advindos da implantação do controle eletrônico de frequência na Universidade Federal de Goiânia (UFG), mediante um estudo exploratório e descritivo na Regional Goiânia (RG) dessa universidade.

Para que isso fosse alcançado, inicialmente foi necessário realizar um amplo levantamento teórico acerca das funções organizacionais, inerentes também às universidades e, portanto, na UFG. Em um segundo momento, foram apresentadas algumas experiências de implantação e utilização, ou iminência destas, de equipamentos/sistemas de ponto eletrônico em instituições internacionais e nacionais que, neste último caso, exemplos de utilização da ferramenta em universidades federais brasileiras.

A partir destas exposições, foi realizada pesquisa por meio de questionário aos servidores da RG, o que possibilitou a verificação e análise dos anseios da população amostral sobre a utilização do ponto eletrônico e seus reflexos na universidade. Associado a este questionário, foi efetivado um projeto piloto de implantação de ponto eletrônico na Faculdade de Ciências e Tecnologia (FCT) da UFG/RG, podendo ser analisado de fato o comportamento dos servidores em seu cotidiano laboral com o uso da ferramenta estudada.

Todo esse levantamento teórico inicial permitiu a identificação na literatura sobre o que se estende e o comportamento dos componentes das partes componentes de uma organização. Esse arcabouço teórico viabilizou ainda o entendimento dos comportamentos observados no questionário aplicado e projeto piloto implantado, podendo ser analisado com mais clareza os reflexos percebidos com essas intervenções.

Conclui-se que haverá reflexos na UFG quanto esta for implantar o ponto eletrônico na universidade. Reflexos estes que podem ser: negativos - ampliação do controle, gerando inviabilidades na rotina laboral de alguns servidores, dependendo do equipamento escolhido; sensação de injustiça por parte dos servidores TAE's em detrimento dos servidores docentes e destes consigo mesmos, pelo fato de que os docentes ocupantes de CD-4 e FG's terão de registrar o ponto, fatores que podem levar a piora do clima organizacional, redução da QVT e do desempenho laboral; gastos financeiros com a implantação e manutenção do equipamento/sistema a ser escolhido; na gestão estratégica da UFG, por esta não contemplar a implantação da ferramenta em seus planos institucionais (PDI e PDTI), ou positivos – agilidade, maior segurança e transparência nas marcações; redução de gastos com materiais e papéis de escritório; atendimento à exigência legal permeada pela IN-2; facilidade em

verificar as horas extras ou faltantes; compensação dessas horas faltantes pelas horas extras e vice-versa; em alguns casos, sensação de isonomia no cumprimento da carga horária e, dependendo do sistema implantado, possibilidade de registro em locais diversos.

Considerando ainda as particularidades observadas no projeto piloto de ponto eletrônico implantado na FCT/UFG bem como o diagnóstico das respostas do questionário aplicado aos servidores da UFG/RG, nota-se que os reflexos observados nas experiências realizadas na universidade, podem ser previstos e diminuídos com a correta leitura da teoria disponibilizada, experiências apontadas e análises realizadas, bem como contribuições sociais no plano de ação proposto no presente trabalho, respectivamente, nos capítulos 2, 3, 4 e 5.

É notória também a facilidade do controle do registro do ponto por parte dos departamentos responsáveis em tratar, para fins de comprovação legal, os horários de assiduidade e pontualidade, pagamentos salariais, contagem de tempo de serviço e suas respectivas licenças que interferem na contagem.

Num contexto financeiro, cortar o ponto de quem não trabalha acaba sobrando dinheiro para aumentos salariais de quem trabalha e outros investimentos na organização. O ponto eletrônico pode ser uma importante ferramenta auxiliar da gestão nesse quesito. Essa ação já é realizada em casos de faltas do servidores quando estes faltam ao trabalho injustificadamente, mas com o ponto eletrônico muitos ajustes que por ventura possam ocorrer atualmente nas folhas manuais, não deverão ocorrer no ponto eletrônico. Portanto, esse reflexo pode vir a acontecer com maior frequência na UFG quando o ponto eletrônico for efetivado

A obrigatoriedade de se implantar o ponto eletrônico vem de imposição legal, assim descrita na IN-2, contida no Anexo 4 do trabalho, mas a escolha da ferramenta a ser utilizada para atender essa exigência, as pessoas responsáveis, a forma e regras de utilização da ferramenta e o custo dessa implantação podem ser decididas pela gestão da UFG. Para essa tomada de decisão, o plano de ação apresentado se faz interessando pelo fato do gestor poder detalhar cada atividade e sua respectiva execução, pautando-se no acabou teórico e de conhecimento trazidos pela presente pesquisa.

Não deve ser esquecido ainda o fato de que o ponto eletrônico será obrigatório apenas aos servidores TAE's, conforme respaldos legais já destacados, estando dispensados do ponto eletrônico os docentes, exceto os ocupantes de funções já destacadas, o que pode corroborar com o fato gerador de uma sensação de injustiça por parte dos TAE's, mediante expectativas já registradas em pesquisa de campo.

Saliente-se ainda que a sensação de injustiça e desigualdade será sentida também entre

os próprios servidores docentes, pois aqueles ocupantes de Cargos de Direção (CD) maiores ou iguais a 4 e Funções Gratificadas (FG), deverão registrar suas frequências eletronicamente assim como os servidores TAE's. Casos como a recusa em assumir esses cargos de chefia podem ocorrer em virtude desse ferimento a isonomia dos servidores.

Ademias, os reflexos do ponto eletrônico culminarão em mudança na rotina laboral dos servidores TAE's e, conforme demonstrado nas pesquisas realizadas e exemplos de outras IFES tratadas aqui e, como visto na teoria, essa mudança na gestão pela implantação dessa ferramenta pode gerar insegurança e, conseqüentemente, alterar a realidade de ser e agir nos locais de trabalho dos servidores.

A implantação dessa ferramenta na UFG, caso não seja a mais adequada às idiossincrasias da universidade, pode acarretar em prejuízos maiores que os possíveis benefícios pretendidos, tais como insatisfação geral dos colaboradores pela sensação de controle excessivo, injustiça pela desproporcionalidade de forças nesse controle, dentre outros desvios indesejáveis, inclusive, para a organização.

Neste sentido, nota-se que o poder em demasia pode interferir negativamente no bom andamento das atividades ao invés de corroborar com a organização. Portanto, para que não se possa abusar do poder é preciso que, pela disposição das coisas, o poder freie o poder. Por isso se faz importante a proposta de ACT contida no Apêndice 2 do trabalho, podendo este equilibrar as forças na balança existente entre empregador/empregado.

O ponto eletrônico a ser implantado trará, invariavelmente, reflexos na estrutura de TI e capacidade financeira da UFG. Mesmo que esta opte por utilizar o ponto eletrônico em sua forma mais simples, atendendo ao disposto na IN-2, ainda assim demandará capacidade de rede, do pessoal de TI, na disponibilidade de espaço de armazenamento e segurança dos dados, de acesso a internet e, conseqüentemente, aos gastos que essas mudanças trarão. Entretanto, como já apresentado no referencial teórico, mais precisamente na seção 2.4 do trabalho, o custo por não investir em TI, obtendo seus benefícios, pode ser ainda maior caso a organização não invista na mesma, perdendo seus benefícios.

Considerando essas transformações obrigatórias acerca do ponto eletrônico, em que a UFG também está inserida, este trabalho tratou sobre as possibilidades de se fazer uma adequada implementação da ferramenta em pauta bem como apresentar as ferramentas disponíveis no mercado, com suas vantagens e desvantagens, podendo ser escolhida pela UFG aquela de melhor conveniência, atendendo assim a obrigatoriedade legal de forma menos impactante. As melhores práticas para a implantação do ponto eletrônico na UFG encontram-se dispostas no plano de ação apresentado no capítulo 5 desta pesquisa.

Ademais, a presente pesquisa passou por limitações que, por sua vez, também limitou o alcance de maiores frutos da pesquisa, tais como: restrições financeiras, de espaço e acesso a internet da UFG, de uma maior participação dos servidores no questionário e projeto piloto, de referências bibliográficas mínimas ou inexistentes sobre o ponto eletrônico em instituições estrangeiras e nacionais e seus reflexos, de tempo, dentre outras.

Como trabalho futuro sugere-se a pesquisa pré-implantação do ponto eletrônico para as instituições que farão uso dessa ferramenta de controle e, não obstante, de pesquisa pós-implantação às instituições que já fazem uso da ferramenta, podendo acompanhar e mensurar, ano a ano, como a gestão de pessoas, o clima e cultura organizacionais, as pessoas e seus desempenhos laborais estão reagindo com o passar do tempo a essa nova ferramenta. Podendo ser medido também, os gastos financeiros, de TI e pessoal para a manutenção e funcionamento desse ponto eletrônico.

Por fim, os reflexos advindos da implantação do controle eletrônico de frequência na UFG podem ser favoráveis e desfavoráveis à organização como um todo, reflexos positivos e negativos já elencados exaustivamente no corpo do trabalho. Por ser uma implantação obrigatória, cabe à gestão da UFG a correta implantação e monitoramento da utilização dessa ferramenta, das pessoas que dela se utilizarão e/ou serão controladas, buscando sempre a maior harmonia possível nessa relação: gestão da ferramenta de controle x gestão das pessoas com foco na organização, jamais esquecendo que na administração pública não há fins lucrativos, mas a busca pelo atendimento dos anseios públicos, sempre ao custo das receitas obtidas. A leitura atenta do presente trabalho pode corroborar para essa tomada de decisão.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABRÃO, Ana Carla. Economista e palestrante do III Seminário Administração Pública em Pauta: Administração em Tempos de Crise, 2017.

ALBERTINI, L. A. Administração de Informática: funções e fatores críticos de sucesso. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 2001.

ALMEIDA, V. A. F *et al.* TIC Domicílios e Empresas – Pesquisa sobre o uso das tecnologias de informação e comunicação no Brasil. Comitê Gestor da Internet no Brasil, São Paulo, 2012.

ALMEIDA, Regiane de Fátima Teixeira. A tecnologia da informação como estratégia organizacional na tomada de decisão: um estudo de casos no mercado do agronegócio. Dissertação de mestrado, USP. Pirassununga, 2017.

ANSOFF, H. Igor. Critique of Henry Mintzberg's 'The design school: reconsidering the basic premises of strategic management'. *Strategic management journal*, v. 12, n. 6, p. 449-461, 1991.

ANSOFF, H. Igor; McDONNEL, Edward J. Implantando a Administração Estratégica. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1993. 592 p.

ARAÚJO, R. F.; ALVARENGA, L. Encontros Bibli: revista Eletrônica de Biblioteconomia e Ciência da Informação, v. 16, ed. 31, p. 51-70, 2011.

ARAÚJO, Leandro Stangherlin. Relação entre o processo de planejamento estratégico e a estrutura organizacional: O caso PMMG. Dissertação apresentada ao programa de mestrado da Faculdade de Ciências Empresariais – FUMEC. Belo Horizonte-MG, 2016.

ATTIE, William. Auditoria: Conceitos e Aplicações. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

ATENS – Sindicato Nacional dos Servidores Técnico-Administrativos em Educação de Nível Superior. Disponível em: <http://www.atens-sn.org.br/parecer-da-assessoria-juridica-do-atens-sn-sobre-a-instrucao-normativa-no-2-de-12-de-setembro-de-2018/>>. Acesso em: 01/10/2018.

AZEVEDO, Celiana. Tecnologia e pessoas mais velhas: A importância do uso e apropriação das novas tecnologias de informação e comunicação para as relações sociais de pessoas mais velhas em Portugal. Dissertação apresentada à Faculdade de Ciências Sociais e Humanas da Universidade Nova de Lisboa. Lisboa, Portugal, 2013.

AZEVEDO, Daniela. Página myworldchannel: 9 dicas para trabalhar home office nos Estados Unidos. Disponível em: <http://www.myworldchannel.com/dicas-para-trabalhar-home-office-nos-estados-unidos/>. Acesso em: 03/10/2018.

BARDINI, Lawrence. L'analyse de contenu. França: Presses Universitaires de France, 1977.

BARROS, Roque Spencer Maciel de. A Ilustração Brasileira e a Ideia de Universidade. São Paulo. Ed. Convívio/Editora da Universidade de São Paulo, 1986.

BARROS, Sergio Paes de. A promoção da qualidade de vida para os trabalhadores: discurso, poder e disciplina. 2010. Dissertação Mestrado em Psicologia Social) – Instituto de Psicologia, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2010. doi: 10.11606/D.47.2010.tde-16042010-145825. Acesso em: 30/03/2019.

BATMAN, Thomas S. Administração: construindo vantagem competitiva. São Paulo: Atlas, 1998.

BEDANI, M. Clima organizacional: investigação e diagnóstico: estudo de caso em agência de viagens e turismo. Psicologia para América Latina, México, n. 7, p.0-0, 2006.

BERGAMINI, C.W. Motivação: uma viagem ao centro do conceito. FGV-EAESP. ERA executivo. Vol I, Nº 2, 2003.

BERGAMINI, C. W. Motivação nas Organizações. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2008.

BEHR, Ariel et al. Gestão da biblioteca escolar: metodologias, enfoques e aplicação de ferramentas de gestão e serviços de biblioteca: Ci. Inf., Brasília, vol 37 nº 2 ago 2008, p 32-42

BENAMATI, S.; LEDERER, A. L. Coping with rapid change in IT. In: ACM SPECIAL INTEREST GROUP ON COMPUTER PERSONNEL RESEARCH CONFERENCE, 1998, Boston. Proceedings... Boston, MA: [s.n.], 1998a. p.37-44.

BOHLANDER, George W. Administração de Recursos Humanos. Tradução Maria Lúcia G. Leite; et al. Revisão Técnica Flávio Bressan. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

BOLTON, L.E.; WARLOP, L.; ALBA, J.W. Consumer perceptions of price (un)fairness. Journal of Consumer Research, Chicago, v.29, n.4, p.474-491, Mar. 2003.

BRANCO, P. Desenvolvendo Competências Gerenciais em Ambiente de Mudança: Os Desafios dos Programas de Treinamento e Desenvolvimento. Dissertação de Mestrado. Rio de Janeiro. PUC, 1995.

BRASIL. Parecer nº. 6282 de 11 de junho de 2012 da Advocacia Geral da União-AGU. Dispensa de ponto eletrônico aos servidores docentes. Disponível em:< <https://docs.google.com/file/d/0B9wVuBRBDVyGeXRZYllON11VSFE/edit>>. Acesso em 18/09/2018.

BRASIL. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira. Sinopses estatísticas da educação superior - Graduação. Disponível em: <http://portal.inep.gov.br/web/guest/sinopses-estatisticas-da-educacao-superior>. Acesso em: 24/11/2017.

BRASIL. Decreto 1.590 de 10/08/1995 que dispõe sobre a jornada de trabalho dos servidores da Administração Pública Federal direta, das autarquias e das fundações públicas federais. Disponível em: < http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/D1590.htm>. Acesso em 08/02/2019.

BRASIL. Lei nº. 8.112 de 11 de dezembro de 1990. Dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/CCivil_03/Leis/L8112cons.htm>. Acesso em 18/09/2018.

_____. Lei nº. 13.634 de 20 de março de 2018. Cria a Universidade Federal de Catalão-UFCAT, por desmembramento da Universidade Federal de Goiás-UFG. Brasília, 2018.

_____. Lei nº. 13.635 de 20 de março de 2018. Cria a Universidade Federal de Jataí-UFJ, por desmembramento da Universidade Federal de Goiás-UFG. Brasília, 2018.

_____. Lei nº. 11.892/2008. Institui a Rede Federal de Educação Profissional, Científica, Tecnológica, cria os Institutos Federais de Educação e dá outras providências. Brasília, 2008.

_____. O Plano de Desenvolvimento da Educação – PDE: Razões, Princípios e Programas. Ministério da Educação, Brasília, 2007.

_____. Ministério do Trabalho e Emprego. Portaria n. 1510 de 21 agosto de 2009. Disponível em: <http://trabalho.gov.br/pontoeletronico/portarias-e-instrucoes-normativas.htm>. Acesso em: 15/08/2018.

_____. Ministério do Trabalho e Emprego. Portaria n. 1510 de 21 agosto de 2009. Disponível em: <http://www.trtsp.jus.br/geral/tribunal2/ORGaos/MTE/Portaria/P1510_09.html>. Acesso em: 15/09/2018.

_____. Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão. Instrução Normativa n. 2 de 12 de setembro de 2018. Disponível em: <http://www.in.gov.br/materia/-/asset_publisher/Kujrw0TZC2Mb/content/id/40731752/do1-2018-09-13-instrucao-normativa-n-2-de-12-de-setembro-de-2018-40731584>. Acesso em: 26/12/2018.

BRAVERMAN, Harry. Trabalho e capital monopolista: a degradação do trabalho no século XX. Rio de Janeiro, Zahar Editores, 1981.

CACETE, Núria Hanglei. Breve história do ensino superior brasileiro e da formação de professores para a escola secundária. Educ. Pesqui., São Paulo, v. 40, n. 4, p. 1061-1076, out./dez. 2014.

CASTELLS, Manuel. Sociedade em rede. Trad. Roneide Venâncio Major. São Paulo: Paz e Terra, 1999.

CASTELLS, Manuel. Sociedade em rede. Trad. Roneide Venâncio Major. 2 ed. São Paulo: Paz e Terra, 2002.

CASTRO, M. H. G. de et al. Fórum Nacional: ensino superior particular brasileiro, os desafios da expansão do ensino superior. Rio de Janeiro: Consultor, 2002.

CAVALCANTI, B. S. Estrutura e ação no setor público brasileiro: a gerência equalizadora. IN: Viera, Marcelo Milano Falcão & Deborah Moraes Zouain org. Pesquisa qualitativa em administração: teoria e prática. Rio de Janeiro: ed. FGV, 2005.

CARMO, H. e FERREIRA, M. Metodologia da Investigação – Guia para Auto-aprendizagem. Lisboa: Universidade Aberta, 1998.

CHAMBEL, M. J.; SANTOS, M. V.. Práticas de conciliação e satisfação no trabalho: Mediação da facilitação do trabalho na família, 2009, p. 275-286.

CONNER, Daryl R. Gerenciando na Velocidade da Mudança, 1ª ed., Rio de Janeiro: Infobook, 1995.

CGU. Controladoria Geral da União. Acesso à Informação. Disponível em: <http://www.consultaesic.cgu.gov.br/busca/dados/Lists/Pedido/Item/displayifs.aspx?List=0c839f31-47d7-4485-ab65-ab0cee9cf8fe&ID=419209&Web=88cc5f44-8cfe-4964-8ff4-376b5ebb3bef>. Acesso em 21/09/2018.

COSTA, Marília Maria Roslindo Damiani. Procedimentos para aplicação de mapas semânticos como estratégia para criação do conhecimento organizacional. 2003. 195 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção), Universidade Federal de Santa Catarina, 2003.

CREPALDI, Silvio Aparecido. Auditoria Contábil: teoria e prática. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

CRUZ, J. M. Teorias da Administração. InfoEscola: Navegando e Aprendendo, 2010. Disponível em: < <https://www.infoescola.com/administracao/teorias-da-administracao/>>. Acesso em 03/12/2018.

CURY, A. Organização e Métodos: uma visão holística. São Paulo: Atlas, 2000.

DECI, D. L.; RYAN, R. Handbook of Self-Determination Research. The University of Rochester Press: Rochester, 2002.

D'OTAVIANO, J. L. Pesquisa de Clima Organizacional: um estudo de caso em um laboratório farmacêutico. Dissertação (Mestre em Desenvolvimento Regional) – Faculdades Alves Faria - ALFA. Goiânia-GO, 2009.

DRUKER, Peter F Administrando em Tempos de Grandes Mudanças, 3ª ed., São Paulo: Pioneira, 1996.

FALCONE, E; FERREIRA, M. C; LUZ, R. C. M; FERNANDES, C. S; FARIA, C. A; D'AUGUSTIN, J; SARDINHA, A; PINHO, V. D. Inventário de Empatia (I.E): Desenvolvimento e validação de uma medida brasileira. Avaliação Psicológica, Porto Alegre, v. 7, n. 3, dez. 2008.

FALLATAH, R. H. M., & SYED, J. A Critical Review of Maslow's Hierarchy of Needs. Employee Motivation in Saudi Arabia, 2018.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. Aurélio Século XXI. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1988, pp. 136.

FISCHER, André Luiz; ARELLANO, Eliete Bernal; REIS, Germano Glufke (et al). As Pessoas na Organização. São Paulo, Editora Gente, 13ª Ed. 2002, p. 12.

FISCHMANN, Adalberto Américo; ZILBER, Moisés Ari. Utilização de indicadores de desempenho para tomada de decisões estratégicas: um sistema de controle. Revista de Administração Mackenzie, v. 1, n. 1, 2000.

FLEURY, Afonso; FLEURY, Maria T. L. Estratégias Empresariais e Formação de Competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2001.

FLORIANO, J. C.; LOZECKYI, J. A importância dos instrumentos de controle interno para gestão empresarial. UNICENTRO – Revista Eletrônica Lato Sensu. Ed. 5 – 2008. ISSN: 1980-6116.

FOGUEL, S. Desenvolvimento organizacional. São Paulo/SP, ED. Atlas, 1989.

FORTES, Tecnologia. Blog para gestão e inovação em tecnologia da informação, 2018. Disponível em: < <https://blog.fortestecnologia.com.br/portaria-1510-saiba-tudo-sobre-a-lei-do-ponto-eletronico/>>. Acessado em: 04 de abril de 2019.

FORTIN, M. “O processo de Investigação: da concessão à realização”, 2ª Edição. Lisboa: Lusociência, 1999.

FOUCAULT, M. Microfísica do poder. Rio de Janeiro, Graal, 1979.

FOUCAULT, M. Em defesa da sociedade: curso no *collège de France* (1975-1976), (trad. De Maria Ermantina Galvão). São Paulo: Martins Fontes, 2005.

FOUCAULT, M. A ordem do discurso. 14ª ed, Loyola: São Paulo, 2006.

FRANCO, Hilário; MARRA, Ernesto. Auditoria Contábil. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 2001, p.267.

FRANCO, José de Oliveira. Recursos Humanos: Fundamentos e Processos – Sucesso de Vida. Curitiba: IESDE Brasil S/A, 2008, p. 124.

FREITAS, Maria Ester. Cultura Organizacional: Formação, Tipologias e Impactos. São Paulo: Makron, McGraw-Hill, 1991.

FREITAS, Henrique; RECH, Ionara. Problemas e Ações na Adoção de Novas Tecnologias da Informação. RAC, v. 7, n. 1, Jan/Mar. 2003: 125-150.

FREITAS, André Luis Policani; SOUZA, Rennata Guarino Bastos de. Um modelo para avaliação da qualidade de vida no trabalho em universidades públicas. Revista Eletrônica & Gestão 4 (2) 136-154. Programa de Pós-Graduação em Sistemas de Gestão, TEP/TCE/CTC/PROPP/UFF. DOI: 10.7177/sg. 2009. v4. n2. a4.

GADELHA, C. L. M. Implantação do Sistema de Gestão de Frequência por Registro Eletrônico de Ponto – SIGREP Desafios e Lições Aprendidas em uma Mudança Organizacional X WTICIFES. Porto alegre/RS, 2016.

GARFIELD, Charles. Sempre em Io - Como as Empresas Modernas Vencem no Mundo Valorizando o seu Pessoal. Rio de Janeiro: Berkeley Brasil, 1993.

GASPARETTO, L. E. Pesquisa de Clima Organizacional: o que é e como fazer. São Paulo: Ed. Scortecci, 2008.

GERBELLI, Luiz Guilherme. Pesquisa sobre desemprego no Brasil entre os meses de janeiro e agosto de 2018. Disponível em:< <https://g1.globo.com/economia/noticia/2018/09/24/quase-25-dos-brasileiros-pedem-demissao-de-forma-espontanea.ghtml>>. Acesso em 24/09/2018.

GIL, A. C. Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais. São Paulo: Atlas, 2007.

GIL, A. C. Métodos e Técnicas de Pesquisa Social. 5 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GITMAN, Lawrence J. Princípios de Administração Financeira. 7ª edição. São Paulo: Ed. Harbra, 1997.

GITMAN, Lawrence J. Princípios da Administração Financeira. São Paulo: Bookman, 2000.

GODOY, Arilda; Schmidt. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de empresas**, v. 35, n. 3, p. 20-29, 1995.

GOMES, Anailson Márcio; ASSIS, José Vicente de & BARBOSA, Alexandre. Estudo da Adequação do sistema de controle interno para fundação de direito privado (ALFA) sob o enfoque dos conceitos de Attie como forma de determinar os procedimentos de Auditoria. In:XII Jornadas Luso-Espanholas de gestão científica, 10..Covilhã: Universidade Beira Interior,2000.

GOMES, Tânia, Daniela Gonçalves. A influência da gestão de recursos humanos na motivação dos colaboradores. Dissertação de Mestrado apresentada ao Instituto de Contabilidade e Administração do Porto – Instituto Politécnico do Porto, Porto, 2017.

GOMES, Jorge Fornari. Administração de Recursos Humanos e Desenvolvimento Organizacional. Revista de Administração de Empresas – ERA. Rio de Janeiro-RJ, 18(4): 25-35, Out./Dez. 1978.

GOIÁS, Universidade Federal de. Criação de novos cursos no programa Reuni. Disponível em: <http://www.ufg.br/n/55942-reuni-ufg-quer-criar-29-novos-cursos-e-2-4-mil-vagas>. Visualizado em 28/11/2017.

GRECO, Alvíso; GARTNER, Gunther; AREND, Lauro. Contabilidade: teoria e práticas básicas. 2. ed. rev. e atual. São Paulo: Saraiva, 2009.

GUIMARÃES, C. C. M.; BARBERO, E. R.; BOSE, M. As interfaces entre o poder e o clima organizacional: um estudo de caso de uma organização do terceiro setor. VII SEMEAD-Seminários em Administração-FEA-SP, 2004).

HALL, David; GUNTER, Helen M. A Nova Gestão Pública na Inglaterra: a permanente instabilidade da reforma neoliberal. *Educ. Soc.*, Campinas, v. 36, nº. 132, p. 743-758, jul.-set., 2015.

HANDRICK, Laura. 7 Best Employee Time Clocks for 2018. *Fit Small Business.com*, New York, 2018. Disponível em: <https://fitsmallbusiness.com/employee-time-clock/>. Acesso em: 19/09/2018.

HATCH, Mary Jo. *Organization Theory: modern symbolic and posmodern perspectives*. New York, Oxford University Press, 1997.

HELOANI, Roberto. *Gestão e Organização no Capitalismo Globalizado: História da Manipulação Psicológica no Mundo do Trabalho*. São Paulo: Atlas, 2003.

HERZBERG, Frederick. *The Motivation to Work (A Motivação para Trabalhar)*. Nova York: Wiley, 1959. In: CORADI, Carlos Daniel. *O Comportamento Humano em Administração de Empresas*. São Paulo: Pioneira, 1985.

HUNTER, J. C. *Como se tornar um líder servidor*. Rio de Janeiro: Sextante, 2006.

KAHALE, Flávia (2014). *Mitos do Clima Organizacional*. Instituto MVC. Disponível em: <http://www.institutomvc.com.br/artigos/post/mitos-do-clima-organizacional>. Acesso em: 03/10/2018.

KEAVENEY, S.M. Customer switching behavior in service industries: an exploratory study. *Journal of Marketing*, Chicago, v.59, n.2, p.71-82, Apr. 1995

KRAMER, G. G.; FARIA, J. H. de. Vínculos Organizacionais. *Revista de Administração Pública (RAP)*, Rio de Janeiro, 2007, 41 (1).

LEDERER, A. L.; MENDELOW, A. L. The impact of the environment on the management of information systems. *Information Systems Research*, v. 1, n. 2, p. 205-222, June 1990.

LIKERT, Rensis. A Technique for the Measurement of Attitudes. *Archives of Psychology*, 1932, p. 1-55.

LIMA, H. G. *O uso de tecnologia biométrica para combate a fraude e a melhoria da gestão de pessoas no serviço público*. Dissertação de mestrado. FGV/EBAPE. Rio de Janeiro/RJ, 2014.

LIMA, Márcia Gisela de. *Qualidade de Vida no Trabalho: Um estudo quantitativo e qualitativo na Universidade do Oeste de Santa Catarina – Campus Chapecó*. Florianópolis – SC, 2001.

LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina. *Qualidade de vida no trabalho: conceitos, abordagens, inovações e desafios nas empresas brasileiras*. *Revista Brasileira de Medicina Psicossomática*. 1(2): 79-83, 1997.

LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina. *Qualidade de vida no trabalho – QVT – conceitos e práticas nas empresas*. São Paulo: Atlas, 2003.

LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina. Qualidade de vida no trabalho – QVT – conceitos e práticas nas empresas. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2007.

LISBÔA, Maria G. P.; GODOY, Leoni P. Aplicação do método 5w2h no processo produtivo do produto: A joia. *Iberoamerican Journal of Industrial Engineering*, Florianópolis, SC, Brasil, v. 4, n. 7, p. 32-47, 2012.

LUZ, Ricardo Silveira. Gestão do clima organizacional: proposta de critérios para metodologia de diagnóstico, mensuração e melhoria. Estudo de caso em organizações nacionais e multinacionais localizadas na cidade do Rio de Janeiro. Dissertação de Mestrado. Programa de Pós-Graduação em Sistemas de Gestão. Universidade Federal Fluminense. Rio de Janeiro, 2003.

MACARENCO, Isabel. Gestão com Pessoas – Gestão, COMUNICAÇÃO e Pessoas: Comunicação como Competência de Apoio para a Gestão alcançar Resultados Humanos. Tese de Doutorado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Ciências da Comunicação da Universidade de São Paulo – USP, 2006.

MARIN, G. S.; SCHERER, F. L. A Administração Pública no Controle de Frequência dos Agentes Públicos. Repositório UFSM, Rio Grande do Sul, 2012.

MARTINS, M. C. F. Clima Organizacional. In: Siqueira, M. M. M. Medidas do Comportamento Organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão. Porto Alegre: Artmed, 2008.

MARQUES, José Roberto. Comportamento Organizacional – Concenito e Níveis de Estudo. Blog 12/03/2018. Disponível em: < <https://www.jrmcoaching.com.br/blog/comportamento-organizacional-motivacao-lideranca-e-desempenho/>>. Acesso em 07/03/2019.

MASLOW, A. H. *Eupsychian Management: A Journal* (1ª Edição). Richard D. Irwin, 1965.

MATTOS, Pedro Lincoln Carneiro Leão de. Monografia de Mestrado apresentada à Escola Brasileira de Administração Pública, da Fundação Getúlio Vargas – FGV, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração Pública. Rio de Janeiro-RJ, 1981.

MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. Introdução à Administração. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 1992.

MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. Introdução à Administração. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MEC – Ministério da Educação. Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais (Reuni). Brasília, 2018. Disponível em: < <http://portal.mec.gov.br/reuni-sp-93318841>>. Acesso em: 01/10/2018.

MEIRELLES, Hely Lopes. Direito Administrativo Brasileiro. 16 ed. atual, 2 tir. São Paulo: Revista dos Tribunais, 1988.

MEIRELLES, Hely Lopes. Direito Administrativo Brasileiro. São Paulo. Malheiros, 26 ed., 2001.

MELO, F. A. O.; SILVA, E. da.; PONCE, G. R. R.; REIS, P. N. C.; LIMA, H. M. A. Clima Organizacional como Variável Determinante do Desempenho de Equipes. IX Simpósio de excelência em Gestão e Tecnologia – IX SEGeT. Volta Redonda-RJ, 2012.

MELLO, Álvaro (2008). Como aplicar uma pesquisa de clima organizacional? Leme Consultoria. Disponível em: <http://www.rh.com.br/Portal/Motivacao/artigo/5214/os-125-mandamentos-da-pesquisa-de-clima-organizacional.html>. Acesso em: 03/10/2018.

MEYER JR, Victor; PASCUCI, Lucilaine; MANGOLIN, Lúcia. Gestão estratégica: um exame de práticas em universidades privadas. RAP-Revista de Administração Pública, v. 46, n. 1, p. 49-70, 2012.

MINAYO, Maria C. S. **Pesquisa social**: teoria, método e criatividade. Petrópolis: Vozes, 2011.

MORAES, Anna Maris de. Iniciação ao Estudo da Administração. São Paulo: Makron Books, 2000.

MORAES, G. M. Análise da eficiência dos investimentos em Tecnologia da Informação em lojas de supermercados de cooperativas do Rio Grande do Sul. Dissertação de Mestrado. UFSM/ RS, 2007.

MORGAN, Gareth. Imagens da Organização. São Paulo: Atlas, 1996.

MOTOYAMA, Shozo. Professor de História na USP em publicação denominada: “Conheça a história da criação da USP”. Disponível em: <<http://redeglobo.globo.com/globouniversidade/noticia/2011/12/conheca-historia-da-criacao-da-usp.html>>. Acesso em 29/03/2019.

MOTTA, Paulo Roberto. Gestão Contemporânea: A ciência e a arte de ser dirigente. Rio de Janeiro: 1ª ed. Rio de Janeiro: Record, 2000.

_____ Transformação Organizacional - Teoria e a Prática de Inovar. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

MOTA, T. S. A experiência de implementação ágil e rápida implantação do sistema de Ponto Eletrônico na UFRGS. X WTICIFES. Porto Alegre/RS, 2016.

NADLER, D. A.; LAWLER, E. E. Quality of work life: perspectives and directions. Organizational Dynamics, 1983.

NAKAGAWA, Sandra Sayuri Yamashita Nakagawa. A lealdade de consumidores nos ambientes de comércio *online* e *off-line*. Tese de Doutorado apresentado à Universidade de São Paulo – USP. São Paulo, 2008.

NEVES, José Luis. Pesquisa qualitativa: características, usos e possibilidades. Caderno de Pesquisas em Administração, São Paulo, v. 1, n. 3, 1996.

OLIVEIRA, M. M. D de; MENDES, Michel; HANSEL, C. M.; DAMIANI, Suzana. Ebook - Cidadania, meio ambiente e sustentabilidade. Universidade de Caxias do Sul, Rio Grande do Sul, 2017.

OPÇÃO, Jornal. Cortes no orçamento comprometem funcionamento da UFG... Edição 2.195, por Marcelo Gouveia, 2017. Disponível em: < <https://www.jornalopcao.com.br/ultimas-noticias/cortes-no-orcamento-comprometem-funcionamento-da-ufg-pelo-terceiro-ano-consecutivo-101961/>>. Acesso em: 11/02/2019.

PALHARES, C. A. de M. C.; AZEVEDO, M. M. de. Governança de TI em instituições de ensino superior: critérios para coleta de dados sobre o cenário atual. Artigo publicado nos anais do workshop de pós-graduação de São Paulo, 2010. Disponível em: < <http://www.portal.cps.sp.gov.br/pos-graduacao/workshop-de-pos-graduacao-e-pesquisa/anais/2010/trabalhos/gestao-e-desenvolvimento-de-tecnologias-da-informacao-aplicadas/comunicacoes/palhares-carlos-alberto-de-m-c.pdf>>. Acesso em 09/03/2019.

PEREIRA, Aline Lucena Costa; SILVA, AB da. As competências gerenciais nas instituições federais de educação superior. Cadernos EBAPE. BR. Rio de Janeiro, ed. Especial, v. 9, p. 627-647, 2011.

PERES, J. R. Apostila do curso. Governança avançada de TI – Teorias e Práticas – Fundação Getúlio Vargas, 2007.

PINHEIRO, José Maurício Santos. A tecnologia da informação e o custo total da propriedade, 2005. Disponível em: <https://www.projetoderedes.com.br/artigos/artigo_tecnologia_da_informacao_e_o_custo_total_de_propriedade.php>. Acessado em: 04 de abril de 2019.

PINHO, Vanessa Dordron de; FERNANDES, Conceição Santos; FALCONE, Eliane Mary de Oliveira. A influência da idade e escolaridade sobre a experiência empática de adultos. Universidade do estado do Rio de Janeiro – UERJ. Rio de Janeiro-RJ, Brasil. V. 11, n. 2, 2011.

PINTO, Lauisa Barbosa; BOAS, Ana Alice Vias; PEREIRA, José Roberto. Qualidade de Vida no Trabalho para servidores técnico-administrativos de uma Universidade Federal em Minas Gerais. XXXVII Encontro da ANPAD. Rio de Janeiro/RJ – 7 a 11 de setembro de 2013.

PONTOMAI. Sistema on line de registro eletrônico de frequência. Disponível em: < https://pontomais.com.br/?gclid=CjwKCAjworfdBRA7EiwAKX9HeHERPxPqjJfLpSPgafp7GBVCNtcHWFA-JHOWVHOEnv1WvExrgc_jSBoCBREQAvD_BwE>. Acesso em 12/02/2019.

POLITT, C.; BOUCKAERT, G. Public management Reform. Oxford University Press, 2000.

PORTAL TD. Estudos sobre o registro de ponto em home office. Disponível em: < <https://tangerino.com.br/control-de-ponto-em-home-office-confira-tudo-o-que-voce-precisa-saber/>>. Acesso em: 12/02/2019.

REIS, Heraldo Costa. Leituras de Administração Financeira Municipal. 1 ed. Rio de Janeiro: IBAM, 2003.

REZENDE, Denis Alcides, ABREU, Aline França. Tecnologia da Informação – Aplicada a Sistemas de Informação Empresarias. São Paulo: Atlas 2001.

RHEINBERG, Falko. Motivation. Stuttgart: Kohlhammer. ISBN 3-17-016369-8, 2000.

RODRIGUES, Marcus Vinicius Carvalho. Qualidade de vida no trabalho: evolução e análise no nível gerencial. 7. ed. Rio de Janeiro: Vozes, 1994.

RÚDIO, F. V. Introdução ao Projeto de Pesquisa Científica. 4. ed. Petrópolis: Vozes, 1980.

SAMPAIO, Helena. Evolução do Ensino Superior Brasileiro: 1808-1990. Núcleo de Pesquisas sobre Ensino Superior – USP. Documento de Trabalho 8/91, “n.d.”

SANCHES, J. P. dos S.; CASTRO, A. L. de. Relação entre a Percepção do Clima Organizacional e o Comportamento Organizacional Positivo: Estudo no Setor de Obras da Prefeitura de Tamboara – PR. REUNIR: Revista de Administração, Contabilidade e Sustentabilidade. ISSN: 2237-3667, vol. 5, n. 3, p. 19-38, 2015.

SANTOS, N. M. B. F. Cultura Organizacional. São Paulo: Stiliano, 2000.

SCHULER, R. Strategic Human Resources Management: Linking the People with the Strategic Needs of the Business, 1992, p. 18-32.

SCHWARTZMAN, S. Universidades e Instituições Científicas no Rio de Janeiro. Brasília, Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e tecnológico, 1982.

SILVA, Wagner Rosa da. Reflexões Sobre Combate à Corrupção no Brasil e nos EUA. Revista da Controladoria Geral da União, Ano IV, nº. 7 (dezembro, 2009).

SILVA, José Rafael Rosa da. Dissertação - As tecnologias da informação no ensino de geografia: formação e prática docente. UFU-MG. Uberlândia, 2015.

SILVA, Marli Terezinha Moraes da. Controles internos: desafios das organizações para atingir a efetividade do sistema de controle interno através das melhores práticas. Estudo de caso: análise de controle interno na área de vendas – subprocesso “faturamento”. Monografia apresentada para conclusão de curso MBA na Universidade Federal do Paraná. Curitiba, 2013.

SINTUFF. Sindicato dos Trabalhadores em Educação da Universidade Federal Fluminense. Disponível em: < https://www.sintuff.org.br/single-post/2018/07/25/Cresce-a-mobiliza%C3%A7%C3%A3o-contr-o-ponto-eletr%C3%B4nico?fb_comment_id=1648269918577680_1650901358314536>. Acesso em 18/09/2018.

SOUZA, Heloisa H. T. M. Metodologia qualitativa de pesquisa. **Educação e Pesquisa**, v. 30, n. 2, 2004.

STRINGER, R. A. Leadership and Organizational climate: the cloud chamber effect. New Jersey: Prentice Hall, Upper saddler, 2002.

SURVEY Monkey. Calculadora de tamanho de amostra para obter o número correto de respostas em um questionário. Disponível em:< <https://pt.surveymonkey.com/mp/sample-size-calculator/>>. Acesso em 15/01/2019.

TAVARES, D. L. A. Política de gestão de pessoas da UFPA: em sintonia com o generalismo. Dissertação de mestrado. UFRN, Natal/RN, 2010.

TEIXEIRA, M. (2006). Contributo da auditoria interna para uma gestão eficaz. Universidade Aberta.

TEIXEIRA, Maria, L. M; POPADIUK, Silvio. RAC – Revista de Administração Contemporânea, v.7, n. 2, p. 73-92, abr/jun 2003.

THIOLLENT, M. Metodologia da pesquisa-ação. 15. Ed. São Paulo: Cortez, 2007.

TOUMI, Likka. From periphery to center: emerging research topics on knowledge society. Technology Review, Helsinki, v. 16, p. 1-63, Aug. 2001.

TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva. Três enfoques na pesquisa em ciências sociais: o positivismo, a fenomenologia e o marxismo. In: _____. Introdução à pesquisa em ciências sociais. São Paulo: Atlas, 1987. p. 31-79.

TURELLA, Monia. Os três pilares de uma gestão eficaz. Artigo publicado na revista Negócios em 19/09/2014, portal dos administradores. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/os-tres-pilares-de-uma-gestao-eficaz/81138/>. Acesso em: 21/02/2019.

UFF – Universidade Federal Fluminense. Determinação judicial sobre o ponto eletrônico. Niterói-RJ. Disponível em:< <http://www.uff.br/?q=determinacao-judicial-sobre-o-ponto-eletronico>>. Acesso em 17/09/2018. Niterói, 2018.

UFG – Universidade Federal de Goiás. Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), para o período de 2018 a 2022. Goiânia, 2019.

UFG - Universidade Federal de Goiás. Plano de Diretor de Tecnologia da Informação (PDTI), para o período de 2018 a 2022. Goiânia, 2019.

UFG – Universidade Federal de Goiás. UFG em Números do exercício 2009. Goiânia, 2010, p. 17.

UFG – Universidade Federal de Goiás. UFG em Números do exercício 2013. Goiânia, 2014.

UFG - Universidade Federal de Goiás. Relatório de Gestão do Exercício de 2014. Goiânia, 2015. 429 p.

UFG - Universidade Federal de Goiás. Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas - PROPESSOAS. Disponível em: < <https://www.ufg.br/p/6405-historia>>. Acesso em 06/06/18.

UFPR – Universidade Federal do Paraná. Portal UFPR. Disponível em: <<http://www.ufpr.br/portalfpr/noticias/ufpr-implanta-registro-de-ponto-eletronico-para-servidores/>>. Acesso em 25/09/2018. Curitiba, 2015.

UFRB – Universidade Federal do Recôncavo da Bahia. Portal de notícias. Disponível em: <<https://www.ufrb.edu.br/portal/noticias/4655-ufrb-implanta-controle-eletronico-de-frequencia-para-servidores-tecnicos-administrativos>>. Acesso em 25/09/2018. Cruz das Almas, 2017.

USP. Universidade de São Paulo. Departamento de Recursos Humanos. Disponível em: <<http://www.usp.br/drh/integra-da-entrevista-sobre-ponto-eletronico-concedida-ao-jornal-do-campus/>>. Acesso em 25/09/2018. São Paulo, 2016.

VERGARA, Sylvia Constant. Gestão de Pessoas. 9ª Ed. São Paulo: Atlas, 2010.

VIEIRA, Adriane. A qualidade de vida no trabalho e o controle da qualidade total. Florianópolis: Insular, 1996.

VIEIRA, Evaldo. Sociologia da Educação: reproduzir e transformar. São Paulo: FDT, 1996, p. 12-41.

WITT, Deise. Gestão de Pessoas e as Crises Econômicas. Trabalho de Conclusão de Curso de Especialização apresentado ao programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul. P. 7-8. UFRGS, RS, 2009.

YIN, R. K. Estudo de Caso: planejamento e métodos. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

APÊNDICE 1 – Questionário aplicado aos servidores Técnico-Administrativos em Educação – TAE's da UFG, Regional Goiânia.

PONTO ELETRÔNICO NA UFG/RG

Ola! Este questionário faz parte de uma pesquisa do Mestrado Profissional em Administração Pública pela Universidade Federal de Goiás (UFG), no âmbito do PROFIAP, com o objetivo de avaliar os possíveis reflexos advindos da implantação do controle eletrônico de frequência na UFG, numa amostragem obtida junto aos servidores da Regional Goiânia (RG) desta Universidade e a política pública de gestão na qual está inserido. Pedimos sua valiosa colaboração na pesquisa respondendo as questões a seguir. Desde já agradecemos sua atenção e colaboração!

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO – TCLE

Você está sendo convidado(a) a participar, como voluntário(a), da pesquisa intitulada “OS POSSÍVEIS IMPACTOS DA IMPLANTAÇÃO DO CONTROLE ELETRÔNICO DE FREQUÊNCIA NA UNIVERSIDADE FEDERAL DE GOIÁS – REGIONAL GOIÂNIA - UM ESTUDO EXPLORATÓRIO E DESCRITIVO”. Meu nome é Pedro Alberto das Dores Filho, sou o pesquisador responsável e minha área de atuação é Administração Pública. Após receber os esclarecimentos e as informações a seguir, se você aceitar fazer parte do estudo, selecione ao final deste documento a opção 1, liberando seu acesso às questões, caso contrário, marque a opção 2, encerrando sua participação. Esclareço que em caso de recusa na participação você não será penalizado(a) de forma alguma, encerrando sua participação. Mas se aceitar participar, as dúvidas sobre a pesquisa poderão ser esclarecidas pelo(s) pesquisador(es) responsável(is), via e-mail pedroalberto.ufg@gmail.com e, inclusive, sob forma de ligação a cobrar, através do(s) seguinte(s) contato(s) telefônico(s): (62) 3209-6144/(62) 98138-4218, inclusive com possibilidade de ligação a cobrar. Ao persistirem as dúvidas sobre os seus direitos como participante desta pesquisa, você também poderá fazer contato com o Comitê de Ética em Pesquisa da Universidade Federal de Goiás (UFG), pelo telefone (62)3521-1215.

O objetivo primário da investigação é compreender as percepções dos servidores da UFG com o registro de frequência de forma eletrônica, ferramenta auxiliar de gestão esta que está sendo exigida sua utilização pelo Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão - MPDG, conforme exigências contidas na Instrução Normativa N°. 2 de 12 de setembro de 2018 (IN-2). O trabalho tem como objetivo geral efetuar um estudo acerca dos possíveis reflexos advindos da implantação do ponto eletrônico na UFG/RG e apresentar uma proposta de intervenção, ou seja, elaborar um plano de ação visando à implantação do ponto eletrônico na UFG, buscando utilizar como referência as melhores práticas de gestão para essa implantação. Você será entrevistado e para isso deverá reservar um período de, pelo menos 05 minutos, para que possamos conversar. Será feita uma coleta de depoimentos com os servidores da Regional Goiânia da UFG. Como as perguntas serão sobre suas perspectivas de trabalho com o ponto eletrônico, podem acontecer desconfortos emocionais ou constrangimentos e você poderá não responder a qualquer pergunta que lhe trouxer alguma angústia. Você tem direito a ressarcimento das despesas decorrentes da cooperação com a pesquisa, e a pleitear

indenização em caso de danos. Você não será identificado e não terá seu nome divulgado, sendo esta uma garantia do sigilo que assegure a privacidade e o anonimato.

1.2 Consentimento da Participação na Pesquisa:

Declaro, portanto, que concordo em participar das atividades acima descritas, ao clicar no espaço: “Concordo em participar da pesquisa”.

Caso não aceite participar, irei clicar no espaço “Não concordo em participar da pesquisa” e, neste último caso, nosso contato se encerrará aqui e nada mais terei a fazer e não serei penalizado de forma alguma.

* Obrigatório

1 - () Concordo em participar da pesquisa

Fui devidamente informado(a) e esclarecido(a) pelo pesquisador responsável Pedro Alberto das Dores Filho sobre a pesquisa, os procedimentos e métodos nela envolvidos, assim como os possíveis riscos e benefícios decorrentes de minha participação no estudo. Foi-me garantido que posso retirar meu consentimento a qualquer momento, sem que isto leve a qualquer penalidade. Declaro, portanto, que concordo com a minha participação no projeto de pesquisa acima descrito.

2 - () Não concordo em participar da pesquisa.

Goiânia, de de

(a data será gerada automaticamente pelo sistema, dependendo do dia de acesso ao TCLE)

Observação: Por se tratar de formulário de entrevista a ser enviado de forma eletrônica, por meio do google forms, não há coleta de assinaturas, mas apenas a marcação do campo pertinente, participando ou não da pesquisa. Caso marque a opção 1, você concorda em participar da pesquisa e será direcionado aos questionários. Caso não queira participar da pesquisa, marque a opção 1, sendo encerrada sua participação sem nenhum prejuízo.

Caracterização Sócio demográfica*:

Sexo: () M () F

Formação: () Ensino Fundamental Incompleto

() Ensino Fundamental Completo

() Ensino Médio Incompleto

() Ensino Médio Completo

() Superior incompleto

() Superior completo

() Especialização/MBA

() Mestrado

() Doutorado

() Pós doutorado

Idade: () entre 18 e 30 anos

() entre 31 e 40 anos

() entre 41 e 50 anos

() entre 51 e 60 anos

() Mais de 61 anos

Tempo de serviço: () até 5 anos

() 5 a 10 anos

() 11 a 20 anos

() Mais de 21 anos

É servidor Técnico Administrativo em Educação – TAE?

() SIM

() NÃO

É Gestor de Unidade ou Órgãos?

() SIM

() NÃO

Avalie sua percepção quanto às questões a seguir:

1. A assiduidade melhora com o sistema de registro de ponto eletrônico?
 - a) Concordo totalmente
 - b) Concordo parcialmente
 - c) Não tenho opinião formada
 - d) Discordo parcialmente
 - e) Discordo totalmente

2. A pontualidade melhora com a introdução do ponto eletrônico?
 - a) Concordo totalmente
 - b) Concordo parcialmente
 - c) Não tenho opinião formada
 - d) Discordo parcialmente
 - e) Discordo totalmente

3. O ponto eletrônico traz maior transparência e reflexo da realidade acerca do registro de ponto dos servidores?
 - a) Concordo totalmente
 - b) Concordo parcialmente
 - c) Não tenho opinião formada
 - d) Discordo parcialmente
 - e) Discordo totalmente

4. Está sendo feita informação interna prévia aos servidores sobre o funcionamento e implantação do ponto eletrônico na UFG?
 - a) Concordo totalmente

- b) Concordo parcialmente
- c) Não tenho opinião formada
- d) Discordo parcialmente
- e) Discordo totalmente

5. Você acha que o ponto eletrônico substitui a chefia no controle de assiduidade?

- a) Concordo totalmente
- b) Concordo parcialmente
- c) Não tenho opinião formada
- d) Discordo parcialmente
- e) Discordo totalmente

6. Você acha que o ponto eletrônico substitui a chefia no controle de pontualidade?

- a) Concordo totalmente
- b) Concordo parcialmente
- c) Não tenho opinião formada
- d) Discordo parcialmente
- e) Discordo totalmente

7. Há resistência em registrar o ponto atualmente por parte dos servidores de uma maneira geral?

- a) Concordo totalmente
- b) Concordo parcialmente
- c) Não tenho opinião formada
- d) Discordo parcialmente
- e) Discordo totalmente

8. Você julga necessário justificar qualquer falha no registro à chefia?

- a) Concordo totalmente
- b) Concordo parcialmente

- c) Não tenho opinião formada
- d) Discordo parcialmente
- e) Discordo totalmente

9. O ponto eletrônico pode ajudar a UFG a economizar gastos com pessoal e papéis de escritório?

- a) Concordo totalmente
- b) Concordo parcialmente
- c) Não tenho opinião formada
- d) Discordo parcialmente
- e) Discordo totalmente

10. Quando há um bom clima organizacional seu desempenho melhora?

- a) Concordo totalmente
- b) Concordo parcialmente
- c) Não tenho opinião formada
- d) Discordo parcialmente
- e) Discordo totalmente

11. Você se sentiria oprimido pelo controle de ponto eletrônico?

- a) Concordo totalmente
- b) Concordo parcialmente
- c) Não tenho opinião formada
- d) Discordo parcialmente
- e) Discordo totalmente

12. Sinto que na UFG é maior a preocupação por cumprimento de carga horária do que por resultados/qualidade no trabalho?

- a) Concordo totalmente
- b) Concordo parcialmente
- c) Não tenho opinião formada
- d) Discordo parcialmente
- e) Discordo totalmente

13. O controle de ponto eletrônico tornaria sua relação de trabalho com a UFG mais justa?

- a) Concordo totalmente
- b) Concordo parcialmente
- c) Não tenho opinião formada
- d) Discordo parcialmente
- e) Discordo totalmente

14. O ponto eletrônico traz mais segurança contra fraudes?

- a) Concordo totalmente
- b) Concordo parcialmente
- c) Não tenho opinião formada
- d) Discordo parcialmente
- e) Discordo totalmente

15. O ponto eletrônico resolverá os problemas existentes com a frequência manual, atualmente em folha de papel?

- a) Concordo totalmente
- b) Concordo parcialmente
- c) Não tenho opinião formada

- d) Discordo parcialmente
- e) Discordo totalmente

16. O ponto eletrônico pode prejudicar ou até mesmo inviabilizar o trabalho de alguns servidores por causa da amplitude territorial da UFG?

- a) Concordo totalmente
- b) Concordo parcialmente
- c) Não tenho opinião formada
- d) Discordo parcialmente
- e) Discordo totalmente

17. O ponto eletrônico pode auxiliar a gestão no que tange à praticidade no registro e controle das informações nele registradas?

- a) Concordo totalmente
- b) Concordo parcialmente
- c) Não tenho opinião formada
- d) Discordo parcialmente
- e) Discordo totalmente

18. O ponto eletrônico, assim como tantos outros sistemas na UFG, é também uma ferramenta de TI que agiliza e facilita o dia a dia do servidor?

- a) Concordo totalmente
- b) Concordo parcialmente
- c) Não tenho opinião formada
- d) Discordo parcialmente
- e) Discordo totalmente

APÊNDICE 2 – Proposta de Acordo Coletivo a ser firmado entre a UFG e os servidores**ACORDO COLETIVO DE TRABALHO**

UNIVERSIDADE FEDERAL DE GOIÁS, CNPJ nº. _____/____-____, neste ato representado(a) por seu Reitor(a), Sr(a). _____, SINDICATO DOS TRABALHADORES TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS EM EDUCAÇÃO DAS INSTITUIÇÕES FEDERAIS DE ENSINO SUPERIOR DO ESTADO DE GOIÁS – SINTIFES-GO, CNPJ nº. _____/____-____, neste ato representado(a) por seus Membros de Diretoria Colegiada, Sr(a). _____, Sr(a). _____, Sr(a). _____, SINDICATO NACIONAL DOS TÉCNICOS DE NÍVEL SUPERIOR DAS INSTITUIÇÕES FEDERAIS DE ENSINO SUPERIOR DO ESTADO DE GOIÁS – ATENS-GO, CNPJ nº. _____/____-____, neste ato representado(a) por seus membros de Diretoria Colegiada, Sr(a). _____, Sr(a) _____ e SINDICATO DOS DOCENTES DAS UNIFERSIDADES FEDERAIS DE GOIÁS – ADUFG, CNPJ nº. _____/____-____, neste ato representado(a) por seus membros de Diretoria Colegiada, Sr(a). _____, Sr(a). _____;

Celebram o presente ACORDO COLETIVO DE TRABALHO, de acordo com a legislação vigente, estipulando as condições de trabalho previstas nas cláusulas seguintes:

Da vigência

CLÁUSULA 1ª – As partes fixam a vigência do presente Acordo Coletivo de Trabalho no período de ___/___/___ a ___/___/___.

Da Abrangência

CLÁUSULA 2ª – O presente Acordo Coletivo de Trabalho, aplicável no âmbito das organizações acordantes, abrangerá as categorias de trabalhadores da UFG, com abrangência territorial em Goiás, sendo dispensados do controle eletrônico de frequência somente os ocupantes de cargos:

I - Natureza Especial;

II - Grupo-Direção e Assessoramento Superiores – DAS, iguais ou superiores ao nível 4;

III - Direção – CD, hierarquicamente iguais ou superiores a DAS 4 ou CD-3;

IV - Professor da Carreira de Magistério Superior do Plano Único de Classificação e Retribuição de Cargos e Empregos; e

V - Pesquisador e Tecnologista do Plano de Carreira para a área de Ciência e Tecnologia, conforme as características das atividades de cada entidade.

§ 1º - No interesse do serviço, o Reitor da UFG poderá manter o controle eletrônico de frequência dos ocupantes de cargo de Pesquisador e Tecnologista do Plano de Carreira para a área de Ciência e Tecnologia, conforme as características das atividades desempenhadas.

§ 2º - Ficam também dispensados do controle eletrônico de frequência os servidores participantes do programa de gestão, de que trata o § 6º do art. 6º do Decreto nº. 1.590, de 10 de agosto de 1995 que dispõe sobre a jornada de trabalho dos servidores da administração pública federal direta, das autarquias e fundações públicas federais.

Título I – Das Disposições Gerais

Capítulo I – Da Compensação de Horas

Seção I – Do Banco de Horas

CLÁUSULA 3ª – Fica instituída, no âmbito da Universidade Federal de Goiás, nos termos do Capítulo III, Seção I e Capítulo V, Seção I da Instrução Normativa nº. 2 de 12 de setembro de 2018 expedida pelo Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão - MPDG, a compensação de horas positivas e negativas de trabalho (Banco de Horas).

§ 1º - Para efeito de aplicação do Banco de Horas será considerado o módulo semanal de trabalho previsto no contrato de trabalho do servidor ou aquele efetivamente exercido por resoluções internas de flexibilização de horário.

§ 2º - Observar-se-á, para fins de controle do Banco de Horas, o período de apuração mensal, considerando-se o fim da vigência do mês subsequente ao da apuração.

CLÁUSULA 4ª – Nos dias normais de trabalho (dias de cumprimento da jornada ordinária de trabalho), cada hora acumulada ou devida será equivalente a uma hora a ser, respectivamente, compensada ou descontada.

§ 1º - As horas excedentes em relação à jornada de trabalho serão tratadas como crédito, enquanto as horas a menor serão computadas como débito dos servidores.

§ 2º - As horas excedentes trabalhadas nos dias de descanso semanal remunerado e feriados serão consideradas em dobro para fins de crédito no banco de horas.

§ 3º - O prazo para compensação das horas positivas ou negativas será até o fim do mês subsequente ao registro do crédito ou débito.

§ 4º - A não compensação no prazo estipulado no § 3º ensejará, conforme o caso, o correspondente salarial ou o pagamento de horas extraordinárias, nos termos da cláusula 5ª.

CLÁUSULA 5ª – O saldo crédito/débito será solvido, preferencialmente, na seguinte ordem:

5.1) quanto ao saldo credor (em favor do servidor):

a) com supressão de trabalho em dias de emenda de feriado (dia útil existente entre um feriado e o final de semana ou outro feriado) e em dias de recesso de final de ano nos termos da cláusula 6ª;

b) com a redução da jornada diária;

c) com a concessão de folga;

d) com a imediata concessão de folgas ou de redução da jornada diária, conforme o volume de horas creditado, quando o crédito de horas ultrapassar o limite do dobro da jornada semanal do servidor, devendo as folgas ou redução da jornada diária equivaler, no mínimo, ao excesso a esse limite;

e) pagamento do saldo de horas de crédito, nos seguintes casos:

e.1) ao final do período de apuração mensal, havendo saldo credor em favor do servidor;

e.2) na hipótese de rescisão do contrato de trabalho sem que tenha havido a compensação ou o pagamento das horas, o servidor fará jus ao pagamento destas, calculadas sobre o valor do salário base na data da rescisão.

5.2) quanto ao saldo devedor (devido pelo servidor):

a) extensão da jornada diária;

b) trabalho aos sábados (para o servidor que trabalha de segunda a sexta-feira);

c) desconto na sua remuneração:

c.1) ao final do período de apuração mensal, quando o saldo negativo ultrapassar o limite do dobro da jornada semanal do servidor, contratualmente definida ou em resolução que vise flexibilidade de horas, devendo o desconto equivaler ao excesso a este limite;

c.2) ao final do período de apuração do mês subsequente ao registro do ponto, havendo saldo devedor, na sua totalidade;

c.3) na hipótese de rescisão do contrato de trabalho do servidor com saldo negativo, a Universidade efetuará o correspondente desconto no pagamento das verbas rescisórias.

§ 1º - O pagamento previsto no item 5.1, letra “e”, será feito:

I – mediante acréscimo do adicional de 50% (cinquenta por cento) para as horas excedentes trabalhadas nos dias normais de trabalho;

II – no valor de horas simples para as horas excedentes trabalhadas nos dias de descanso semanal remunerado e feriados, por já terem sido creditadas em dobro no Banco de Horas nos termos do § 2º da cláusula 4ª deste Acordo Coletivo.

§ 2º - No caso do item 5.2, letras “a” e “b”, para que o servidor tenha condições de liquidar seu débito evitando eventual desconto, não poderá a chefia imediata recusar que o servidor realize trabalho excedente, exceto se justificadamente indicar em quais dias normais de trabalho as horas excedentes melhor atenderão á organização do serviço, também possibilitando que eventual desconto seja evitado.

CLÁUSULA 6ª – Levando-se em conta as necessidades e especificidades de cada Unidade/Órgão da UFG, deverão ser compensadas até o fim do mês subsequente ao do registro das horas correspondentes a no máximo 24 horas para uma jornada de trabalho de 40 horas, sob a responsabilidade e a critério de seus dirigentes.

CLÁUSULA 7ª – Mensalmente, a Universidade disponibilizará, em sistema informatizado, um extrato informativo aos servidores, contendo a quantidade total de horas trabalhadas pelo servidor no mês, bem como discriminando as horas acumuladas e devidas, possibilitando o controle dos limites referidos nos itens 5.1, letra “d”, e 5.2, letra “c.1”, da cláusula 5ª.

CLÁUSULA 8ª – A extensão da jornada de trabalho não poderá ultrapassar o limite de (duas) horas diárias, exceto no caso de necessidade imperiosa.

§ 1º - Nas situações previsíveis, havendo necessidade de prorrogação da jornada de trabalho, deverá a chefia convocar o servidor com antecedência a fim de permitir que este se organize.

§ 2º - Caso a duração do trabalho exceda o limite legal, por conta de necessidade imperiosa, a chefia imediata e o dirigente da Unidade/Órgão deverão preencher formulário de justificativa pormenorizada – a ser disponibilizado pela Universidade – e encaminhá-lo imediatamente à Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas – PROPESSOAS da Universidade para apreciação geral.

Capítulo II – Do Comparecimento em Consulta Médica

CLÁUSULA 9ª – O servidor não perderá o salário do dia, nem sofrerá desconto, em virtude de consulta ou exame referente à sua própria pessoa, desde que comprove por meio de atestado ou documento idôneo equivalente, quando:

I – deixar de comparecer ao serviço, até o limite de 12 (doze) ausências ao ano, não podendo exceder 1 (uma) ao mês;

II – entrar após o início do expediente, retirar-se antes de seu término ou dele ausentar-se temporariamente, até o limite de 03 (três) horas diárias.

§ 1º - Nas hipóteses dos incisos I e II desta cláusula, o atestado ou o documento idôneo equivalente deverá comprovar o período de permanência do servidor em consulta ou exame, sob pena de perda, total ou parcial, do salário do dia.

§ 3º - Na hipótese do inciso II desta cláusula, o servidor deverá comunicar previamente seu superior imediato, ficando desobrigado de compensar o período em que esteve ausente.

§ 4º - O disposto nesta cláusula aplica-se, desde que o atestado ou documento idôneo equivalente conste a necessidade de acompanhamento, ao servidor que, nos mesmos termos e condições, acompanhar consulta, exame ou sessão de tratamento de saúde:

I – de filhos, pessoa sob sua guarda legal ou com deficiência, devidamente comprovadas;

II – do cônjuge, companheiro ou companheira;

III – dos pais, madrasta, padrasto ou curatelados.

§ 5º - As ausências previstas na presente cláusula não se confundem com a concessão de abono de falta por moléstia ou motivo relevante, previsto em normativa específica.

Capítulo III – Da Participação em Atividades Sindicais por Membros da Diretoria do Sindicato e por Diretores de Base

CLÁUSULA 10ª – Para participação em atividades sindicais, poderão ausentar-se, ficando desobrigados de compensar o período em que estiverem ausentes:

I – os membros da diretoria dos sindicatos aqui acordantes não beneficiados de licença

remunerada nos termos;

II – os diretores de base eleitos por, no mínimo, 1 (um) dia útil por mês.

§ 1º - Será permitida ao Dirigente de cada Unidade/Órgão, a seu critério, a eventual concessão de mais dias de acordo com a organização do serviço.

§ 2º - Para fins de aplicação do *caput*, o sindicato deverá solicitar com antecedência mínima de 5 (cinco) dias, por escrito, a liberação do servidor.

§ 3º - O servidor somente estará desobrigado de compensar o período de ausência se fornecido, pelo sindicato, atestado de efetiva participação do servidor em atividade sindical.

§ 4º - O atestado de que trata o § 3º desta cláusula deverá ser entregue ao Serviço de Pessoal no primeiro dia útil seguinte à ausência.

§ 5º - A presente cláusula não implica a concessão de estabilidade.

Capítulo IV – Do Intervalo Intra jornada

CLÁUSULA 11ª – Nos termos da Seção III do artigo 5º da Instrução Normativa nº. 2 de 12/09/2018 do Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão, a duração do intervalo intra jornada destinada a repouso ou alimentação é de no mínimo 1 (uma) hora e no máximo 3 (três) horas, com as seguintes exigências:

I – é vedado o fracionamento do intervalo de refeição;

II – o intervalo de que trata o *caput* desta cláusula é obrigatório aos servidores que se submetam à jornada de 8 (oito) horas diárias.

CLÁUSULA 12ª – O servidor cuja jornada diária seja de 6 (seis) horas e que, para fins de compensação, venha trabalhar por período superior, não ultrapassando 8 (oito) horas diárias, estará autorizado a neste dia realizar intervalo intra jornada de 30 (trinta) minutos ou nos moldes na cláusula 11ª, de comum acordo com a chefia da Unidade/Órgão.

Título I – Da Jornada de Trabalho nas Atividades de Trabalho de Campo

CLÁUSULA 13ª – Fica autorizada aos servidores que atuam em atividades ininterruptas de

trabalho de campo a livre distribuição de sua jornada semanal de trabalho ao longo da semana de acordo com a necessidade de serviço.

§ 1º - A adoção ou não do horário de trabalho flexível tratado nesta cláusula ficará a critério do Dirigente de cada Unidade/Órgão.

§ 2º - O disposto no *caput* desta cláusula não desobriga o respeito ao intervalo interjornada, ao descanso semanal remunerado e ao intervalo intrajornada previstos em lei.

Título II – Da Jornada de Trabalho nas Atividades de Laboratório de Ensino e Pesquisa

CLÁUSULA 14ª – Fica autorizada aos servidores que atuam em atividades ininterruptas em laboratório de ensino e pesquisa a livre distribuição de sua jornada semanal de trabalho ao longo da semana de acordo com a necessidade de serviço.

§ 1º - A adoção ou não do horário de trabalho flexível tratado nesta cláusula ficará a critério do Dirigente de cada Unidade/Órgão.

§ 2º - O disposto no *caput* desta cláusula não desobriga o respeito ao intervalo interjornada, ao descanso semanal remunerado e ao intervalo intrajornada previstos em lei.

Goiânia, ___/_____/____.

Reitor
Universidade Federal de Goiás

Membro da Diretoria Colegiada
Sindicato dos Trabalhadores Técnico-Administrativos em Educação das Instituições
Federais de Ensino Superior do Estado de Goiás – SINT-IFESgo

Membro da Diretoria Colegiada
Sindicato Nacional dos Técnicos de Nível Superior - Atens

Membro da Diretoria Colegiada
Sindicato dos Docentes das Universidades Federais de Goiás - ADUFG

APÊNDICE 3 – Sugestão de equipamento a ser instalado na UFG

Segundo a legislação, as empresas que tenham mais de dez empregados devem fazer o controle da jornada de trabalho através de um sistema de controle de ponto. O ponto é o documento oficial, que registra as horas trabalhadas por um empregado, possibilitando o levantamento de horas extras para calcular os valores a serem pagos a cada funcionário.

As empresas têm liberdade para escolher o sistema de controle de ponto ou o equipamento, sendo que, em determinados casos, é obrigatório o registro eletrônico do ponto, como está sendo o caso da administração pública federal por exigência da IN-2. Em empresas onde funcionários tenham funções distintas, também pode ser necessário diferentes tipos de pontos, se não houver uma boa organização do sistema. Além disso, a empresa pode ter a opção de criar sistemas diferenciados para funções que exijam trabalho externo, por exemplo, ou mesmo para colaboradores que tenham a disponibilidade de trabalhar no formato *home office*.

Para que a empresa possa decidir sobre o melhor sistema de controle de ponto, é necessário também levar em conta a quantidade de funcionários e o fluxo nas horas de entrada e de saída. Quando somente um ponto não conseguir atender a demanda, o empresário/gestor deve instalar o número de pontos que seja suficiente para que não haja atraso na marcação do ponto, ou mesmo criar pontos diferenciados, dependendo de distância entre setores da empresa que demandam movimentação maior de seus colaboradores.

Como já visto aqui, existem várias formas de se registrar a frequência dos servidores, de forma manual, mecânica e eletrônica. Atualmente na UFG utiliza-se o controle manual, conhecida como “folha de ponto”. Entretanto, conforme legislação vigente, Portaria 1.590/09 e Decretos 1.590/95 e 1.867/96, o equipamento interessante a este trabalho é a forma eletrônica de controlar a frequência dos servidores da UFG, excluindo dessa obrigação de registro de frequência alguns servidores elencados na legislação citada.

Das várias formas eletrônicas possíveis de se registrar e controlar a frequência de assiduidade e pontualidade dos servidores da UFG, destacam-se abaixo os mais comuns, utilizados atualmente em instituições privadas e públicas, dentre estas algumas IFES:

a) Equipamento de registro de frequência por crachá com chip ou código de barras



Com a leitura do ponto por chip ou código de barras é possível o envio de um relatório informatizado para o departamento de pessoal, sendo este sistema de controle de ponto a primeira opção de alta tecnologia que poupa trabalho na contagem. O colaborador, ao ser admitido na empresa, deve receber o crachá com sua identificação e o chip e/ou código de barra que o identificará no sistema, cada vez que marcar sua entrada ou saída do trabalho.

Geralmente é utilizado por empresas com muitos funcionários, tendo cada um deles um cartão individual para a marcação de ponto. A grande vantagem do crachá com código de barras é que pode ser instalado em catracas na entrada empresa, garantindo monitoramento por parte da portaria. Em muitas empresas, o mesmo crachá é utilizado para monitorar a frequência do empregado a restaurante ou sua utilização do transporte fornecido pela empresa, uma garantia a mais para a cobrança de descontos devidos, definidos no contrato de trabalho.

Um de seus maiores problemas está no caso do código de barras, onde é enorme o desgaste do cartão, sendo necessário trocá-los em alguns casos, ou exigindo que o empregado digite o seu número de cadastro para efetivar o registro de ponto. Este tipo de relógio pode imprimir um papel com as informações para controle do funcionário, conforme determina a legislação, e torna o trabalho de recursos humanos muito mais rápido, podendo ser conectado à rede para enviar relatórios de registros de pontos.

No caso da UFG, com sua grande dispersão territorial e pouca disponibilidade financeira para instalar várias catracas como manutenção dos papéis nesses aparelhos, seria algo inviável financeiramente e de recursos humanos e tecnicamente.

b) Equipamento de Registro Eletrônico de Ponto (REP) por senha ou leitura biométrica:



Este modelo de equipamento tem valor aproximado de R\$ 1.200,00 a unidade, sendo comumente encontrado no mercado brasileiro. É um equipamento de fácil instalação e que deve ser colocado em locais estratégicos para que possa ser utilizado pelo máximo de servidores possível com apenas um equipamento. Entretanto, esse quantitativo deve ser dimensionado a fim de que não existam filas enormes para que os servidores registrem seus pontos em um mesmo local ao mesmo tempo, ocasionando assim atrasos e/ou horas extras pela demora em conseguir registrar o ponto de cada servidor.

I) Vantagens:

- Fácil instalação e manuseio pelos servidores no ato do registro da frequência;
- Biometria 3D antifraude;
- Escalas e jornadas flexíveis e ajustáveis;
- Registro de Horas extras e bancos de horas;
- Registro de faltas, atrasos e justificativas;
- Monitoramento e gestão de colaboradores;
- Redução dos recursos administrativos;
- Redução de erros;

- Acesso rápido aos dados remotamente.

II) Desvantagens:

- Valor de mercado do equipamento é considerado moderado/alto em relação aos custos com folhas de papel, por exemplo. O que encarece ainda mais a utilização deste tipo de equipamento é o fato de necessitar instalar vários equipamentos, para evitar filas nos horários de registro de ponto;
- Falta de conexão à internet ou intranet ocasiona falha no registro;
- Continuam os gastos com papel, devido a impressão dos comprovantes de registro das frequências computadas;
- Demanda espaço de armazenamento de dados no *Main Frame*;
- Necessários ajustes nos horários dos colaboradores caso hajam mudanças;
- Falta de energia ocasiona parada temporária, se não houver sistema de emergência;
- Sistema de emergência por falta de energia encarece o uso do equipamento;
- Falhas no reconhecimento digital.
- Susceptível a fraudes se não for acompanhado de outros equipamentos de segurança.

O equipamento registra as entradas e saídas por meio da leitura biométrica (digital) dos servidores, guardando essas informações em um sistema informatizado, que deve ser adquirido junto com os aparelhos a um custo adicional dependendo da assistência desejada. Esse sistema pode ser acessado por todos os servidores da organização, sendo possível confirmar a quantidade de horas excedentes, faltantes, registrar no sistema as justificativas, abonos de faltas e autorização de horas extras, etc.

É importante salientar que este modelo de equipamento atende as exigências da legislação vigente, mas devem adquiridos equipamentos com selos do INMETRO, garantindo a confiabilidade necessária para ambas as partes envolvidas nesse tipo de controle, empregador e empregado.

c) Controle de ponto *on line*:



**CONTROLE DE PONTO ONLINE
ECONÔMICO E FÁCIL DE USAR**

Da marcação de ponto ao fechamento, tudo em 3 cliques e em um só lugar.

PROMOÇÃO DE FIM DE MÊS: 3 MENSALIDADES COM 50% DE DESCONTO

Deixe seu e-mail abaixo e clique em Começar Teste!

COMEÇAR TESTE



Uma ferramenta, inúmeras vantagens para um Controle de Ponto sem falhas

- Cercas e localização
- Alerta de ocorrências
- Indicadores de jornada
- Fechamento da folha ponto
- Relatórios gerenciais
- Transparência

Este tipo de registro de controle não faz uso de computadores interligados em rede para o registro de ponto, ou seja, é necessário apenas que os servidores tenham acesso a qualquer computador que tenha acesso a internet, acessar o sistema de registro eletrônico de frequência e efetuar seu *login* e senha, ficando assim registrado a frequência do servidor junto ao órgão.

A foto em destaque neste item b é relativo ao sistema de ponto eletrônico, de forma *on line* da Pontomais, sendo este o sistema utilizado no projeto piloto implantado na FCT/UFG para percepção dos reflexos dessa ferramenta no cotidiano dos servidores lotados naquele local.

O Pontomais é um sistema de controle de ponto e gestão de jornada online que permite registro de ponto via web, aplicativo, QR Code e Reconhecimento facial. Os colaboradores podem solicitar abonos, ajustes, subir atestados e documentos e acompanhar em tempo real a

situação da sua jornada de trabalho. Os gestores têm acesso aos indicadores gerais, tanto de equipe quanto individuais e podem tomar decisões assertivas e rápidas, podendo economizar até 50% do tempo gasto nas rotinas de fechamento de folha, segundo dados disponíveis no sítio eletrônico da Pontomais, disponível as referências bibliográficas do trabalho.

I) Vantagens:

- Registros via web, aplicativos de smartphones com registro de localização por GPS, reconhecimento facial e outros;
- Ajustes do ponto on-line (horas extras, atestados, abonos, etc);
- Redução nas rotinas administrativas;
- Controle externo dos colaboradores;
- Integração com sistemas de gestão empresarial (ERP);
- Fechamento de folha de pagamento on line;
- Acesso em qualquer lugar com acesso a internet;
- Comprovante de ponto por e-mail.

II) Desvantagens:

- Adequação com a nova portaria, horários distintos aos gravados no sistema, gerando custos com adequações;
- Não funciona sem internet;
- Dependência da empresa contratada;
- Custo mensal baseado por quantitativo de empregados e disponibilidades sistêmicas;
- Susceptível a fraudes se não for acompanhado de outros equipamentos de segurança.

d) Controle de ponto por home based:

A crise econômica tem assustado profissionais de diferentes áreas e cidades brasileiras. Demissões e reduções de salários foram algumas das tristes consequências que o cenário trouxe. Ao mesmo tempo, teve muita gente que viu na crise uma oportunidade para dar início a um negócio próprio.

Nesse momento uma modalidade que não é nova, mas que ganhou força foi o home based. Está relacionado a empresas que não têm sede física e que são comandadas por apenas uma pessoa ou por um pequeno grupo. O negócio nem sempre tem dia e horário fixo de funcionamento, assim como os salários, que podem variar de acordo com a demanda de trabalho e empenho do dono.

Trabalhar em casa é uma forma de flexibilizar o trabalho, reduzir gastos e aumentar a qualidade de vida, uma vez que essa modalidade permite ao profissional evitar os congestionamentos e os transportes públicos lotados e ficar mais tempo com a família. Evita-se também gastos com aluguel de salas comerciais, luz, água e alimentação.

Profissionais de diversos segmentos abrem suas empresas em casa, aumentando o número de adeptos ao home based. Designers, artistas plásticos, jornalistas, a até coachs são alguns exemplos.

Contudo, esta é uma realidade ainda distante da vivenciada pela UFG, tanto pelas suas enormes dimensões territoriais quanto por sua grande quantidade de servidores e disponibilidade financeira sempre restrita.

D) Vantagens:

- Flexibilidade do trabalho;
- Aumento da produtividade;
- Redução de gastos operacionais;
- Autonomia do profissional;
- Qualidade de vida.

II) Desvantagens:

- Gastos com a implementação do sistema;
- Segurança nas informações;
- Ainda restrito a organizações com poucos funcionários;
- Mudança na cultura organizacional

e) Controle de ponto em home office:



A transformação digital é o processo que leva empresas a intensificar o uso de tecnologias que contribuem para a conquista de melhores resultados. Mudanças decorrentes desse movimento favorecem o crescimento do trabalho remoto e lança dúvidas sobre como realizar o controle de ponto *home office*.

O Portal TD realizou uma pesquisa sobre o futuro do trabalho. 34,3% dos profissionais entrevistados disseram que suas empresas pretendem incentivar mais o trabalho remoto. A modalidade é cada vez mais buscada porque traz melhorias, dentre elas, o aumento de produtividade.

O controle de horas trabalhadas pelo colaborador *home office* permite ao empregador constatar o quanto essa modalidade é, de fato, positiva para a sua empresa.

A lei trabalhista nº 13.467 que entrou em vigor em novembro de 2017 promoveu alterações no artigo 62 da CLT. Com isso, estabeleceu que o limite de 8 horas diárias ou 44

horas semanais não se aplica ao trabalho remoto. O regime jurídico de trabalho dos servidores da UFG é distinto da CLT, mas assim como no direito, na administração também há a utilização de ações e decisões similares pela natureza do trabalho que ainda não foi abarcado na legislação do serviço público.

A legislação entende que, em razão da natureza do trabalho, os colaboradores que trabalham no regime remoto podem ser dispensados do controle de ponto. O que não impede, porém, que essa empresa e colaboradores façam um acordo para determinar como deve ser feito o controle, seja por tarefa ou jornada.

Para tanto, o recomendável é que o acordo sobre o controle de ponto de funcionários seja formalizado por meio de um contrato entre as partes. E ainda, que a empresa recorra a tecnologias especialmente desenvolvidas para viabilizar o controle de ponto *home office*.

Assim, mesmo a distância, a empresa consegue acompanhar o registro de ponto de início e de fim da jornada, além de intervalos e outras variações de tempo.

D) Vantagens:

Uma vez que o trabalho remoto não exige o controle da jornada de trabalho flexível, não torna imperativo o pagamento de horas extras. Então, para que serve o controle de ponto *home office*?

A empresa e seus colaboradores podem acordar um trabalho 100% remoto ou híbrido, que divide a jornada semanal entre presencial e a distância. Ou, ainda, adotar a prática sempre que o colaborador necessitar.

Em todo caso, os resultados tendem a ser positivos. A já mencionada pesquisa do Portal TD aponta 56,2% dos profissionais avaliam que a modalidade *home office* impacta positivamente a produtividade.

E para que uma empresa possa verificar se essa vantagem se aplica ao seu segmento, o controle de ponto *home office* é a solução ideal. Isso porque permite acompanhar o tempo de trabalho em relação ao cumprimento de tarefas e avaliar o desempenho dos funcionários mesmo quando se aplica o controle de ponto externo.

Existem softwares para acompanhamento remoto que registram quando o usuário faz login e quando faz logoff nesse sistema, permitindo que o empregador tenha acesso a esses dados. Porém, a solução pode falhar, caso o colaborador se esqueça de sair do programa durante seu intervalo para o almoço, por exemplo.

Assim, o ideal seria contar com uma ferramenta que envie lembretes ao funcionário e torne a marcação de ponto mais simples. E isso é possível com um aplicativo de controle de ponto digital, como o Tangerino.

Com um software de controle de horas trabalhadas instalado em seu dispositivo móvel, o colaborador pode marcar a entrada, saída e pausas com apenas alguns cliques. Ou até mesmo usando nosso sistema de reconhecimento facial.

A praticidade torna mais simples o controle de ponto *home office* e ainda permite que a empresa, mesmo a distância, acompanhe em tempo real cada atualização. Assim, facilita a gestão do banco de horas e a avaliação da produtividade.

O tempo que se ganha com o fim dos congestionamentos e das pausas para papear com os colegas acaba se transformando em hora de trabalho, o que faz o empreendedor se manter produtivo por mais tempo ao longo do dia.

É fato que você pode usar essa mesma quantidade de horas para estudar ou cumprir com sua agenda pessoal, mas precisa sempre se lembrar de que o lucro da empresa depende de uma série de fatores, entre eles, o tempo que você dispende dedicando-se ao trabalho. No caso da UFG, a população exigirá os serviços públicos prestados, com a qualidade e pontualidade exigidas por clientes exigentes que pagam muitos e caros impostos para obter os serviços prestados na UFG.

II) Desvantagens:

- Descontrole em relação aos funcionários;
- Segurança nas informações;
- Elaboração de metas bem definidas e razoáveis ao trabalho humano;
- Manter a conectividade dos funcionários em suas casas com o local de trabalho;
- Redução no contato pessoal entre colaboradores, o que pode reduzir o desempenho no trabalho em equipe.

ANEXO 1 – Nota de Esclarecimento sobre o Registro de Frequência na UFG

NOTA DE ESCLARECIMENTO

Em decorrência das informações de registro de frequência encaminhadas pela direção da Escola de Engenharia Elétrica, Mecânica e de Computação (EMC) no Boletim de Frequência do mês de maio de 2013, a Pró-Reitoria de Desenvolvimento Institucional e de Recursos Humanos, por meio do Departamento do Pessoal, esclarece:

1. o controle de assiduidade e pontualidade no âmbito da Universidade Federal de Goiás deve obedecer ao disposto no Decreto nº 1.590/96 e na Resolução-ECU-UFG nº 04/96;
2. o controle é exercido mediante folha de ponto denominada ficha de registro de frequência (Decreto nº 1.590/96, art. 6º, III; e Resolução-ECU-UFG nº 04/96, art. 3º, *caput*);
3. a ficha de registro de frequência deve ficar na Secretaria do Departamento ou na Secretaria Acadêmica ou do Órgão, com livre acesso ao servidor técnico-administrativo (Resolução ECU-UFG nº 04/96, art. 3º, § 1º);
4. o Boletim de Frequência Mensal deve ser elaborado a partir do registro de frequência, contendo as informações das ocorrências verificadas (Decreto nº 1.590/96, art. 8º; e Resolução ECU-UFG nº 04/96, art. 17 e 19);
5. cabe ao Departamento do Pessoal, em cumprimento às determinações legais, analisar todas as informações registradas no Boletim de Frequência Mensal e aplicar as medidas pertinentes;
6. com fundamento no direito ao contraditório e ampla defesa, todos os servidores que tiverem descontados na remuneração os dias não registrados, podem interpor recurso administrativo;
7. a ausência da assinatura na ficha de registro de frequência significa, por conseguinte, a ausência do local de trabalho do respectivo servidor, pois esta é a atual forma de comprovação de presença adotada, conforme legislação em vigor.

[NOTA ESCLARECIMENTO \(arquivo em pdf\)](#)

Fonte : PRODIRH e Diretoria/DP

[Listar Todas](#) [Voltar](#)

Encontrado em: <https://www.dp.ufg.br/n/47702-nota-de-esclarecimento-sobre-frequencia-de-servidor>. Dia 21/08/2018 as 10:38 h

ANEXO 2 – Resolução ECU/CEPEC 04/1996 da UFG**SERVIÇO PÚBLICO FEDERAL
UNIVERSIDADE FEDERAL DE GOIÁS****RESOLUÇÃO - ECU N° 04/96**

Normatiza o Regime de Frequência dos servidores técnico-administrativos da UFG, introduz a Ficha de Registro de Atividades para os docentes e dá outras providências.

O CONSELHO UNIVERSITÁRIO DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE GOIÁS reunido em sessão plenária realizada no dia 18 de julho de 1996, tendo em vista os Decretos N° 1590 de 10 de agosto de 1995 e N° 1867 de 17 de abril de 1996, a Decisão N° 180/95 - TCU - 1ª Câmara, de 01/08/95, o artigo 207 da Constituição Federal e considerando:

- a) que o trabalho dos servidores docentes e técnico-administrativos das universidades possui peculiaridades inerentes ao ensino, pesquisa e extensão que o difere do trabalho de quaisquer outras instituições da administração pública;
- b) que existe uma ampla diversificação nos trabalhos realizados pelas diversas categorias funcionais dos servidores técnico-administrativos e também nos trabalhos desenvolvidos pelos docentes;
- c) que as horas trabalhadas pelos servidores de instituições universitárias devem estar intimamente relacionadas a um processo de avaliação institucional contínuo;
- d) que o desenvolvimento institucional em sua integridade está associado a um processo de desenvolvimento de seus recursos humanos e que não pode ser confundido e nem substituído por um mecanismo administrativo burocrático que introduz fichas a serem preenchidas;
- e) que compete à chefia imediata a primeira responsabilidade pelo acompanhamento do trabalho sido feito na UFG de forma não uniforme e não sistemática,

RESOLVE:**Capítulo I – Do Registro de Frequência dos servidores técnicos-administrativos**

Art. 1° - O Registro de Frequência dos servidores técnicoadministrativos da UFG será realizado de forma a considerar os Planos de Ação das Atividades Administrativas e os Planejamentos Departamentais, em que estarão especificadas as atividades a serem executadas pelos servidores docentes e técnicoadministrativos da UFG.

§ 1° - Os Planos de Ação das Atividades Administrativas deverão ser elaborados de forma a atender os critérios para Análise de Desempenho da Atividade Técnica e Administrativa, que

é aplicada aos servidores técnico-administrativos e docentes que atuam nestas atividades na UFG, conforme normatizado na Resolução - ECU n° 07/92.

§ 2° - Os Planejamentos Departamentais deverão destacar em seus planos de ação individualizados ou coletivos, quais são os servidores técnicoadministrativos que participam das atividades acadêmicas.

Art. 2° - Quando as atividades desenvolvidas pelo servidor técnicoadministrativo constituírem um conjunto de ações que reflitam metas bem definidas, que se vinculem diretamente às atividades de ensino, pesquisa e extensão, e que não dependam, para sua execução, integralmente da infra-estrutura material existente no seu local de trabalho, o Registro de Frequência será realizado conforme determina o Capítulo II; caso contrário, o Registro de Frequência será realizado conforme determina o Capítulo III.

Parágrafo Único - O Diretor da Unidade Acadêmica ou Órgão determinará o conjunto de servidores que realizam atividades que possuem as especialidades contidas no caput deste artigo.

Capítulo II - Do Registro de Frequência dos servidores técnico-administrativos cujas atividades se vinculam diretamente ao ensino, pesquisa e extensão, conforme estabelece o Art. 2° desta Resolução.

Art. 3° - Cada servidor técnico-administrativo cujas atividades constituem um conjunto de ações que se vinculam diretamente às atividades de ensino, pesquisa e extensão, conforme estabelece o Art. 2° desta Resolução, terá um Ficha de Registro de Frequência (FRF), modelo em anexo, individual, mensal, onde especificam-se campos destinados às seguintes finalidades:

a) anotação de frequência e faltas, onde se especificará se a frequência num determinado dia foi integral ou se existiram situações de faltas ao trabalho em um ou nos dois períodos do dia, conforme especificado no Art. 5° desta Resolução;

b) anotação dos motivos que ocasionaram as faltas especificadas, conforme estabelecido no Art. 5° desta Resolução;

c) anotação dos eventos relacionados ao não cumprimento de rotinas e prazos relacionados à vida da Universidade, conforme especificado no Art. 6° desta Resolução;

d) anotação de observações dentre elas, o resultado da análise dos relatórios anuais de atividades, individuais, onde avalia-se a compatibilidade entre as atividades efetivamente realizadas pelo servidor técnico-administrativo e sua carga horária constante no regime de trabalho, e as providências que devem ser tomadas ao se programar as atividades do servidor para o próximo ano.

e) assinatura do servidor técnico-administrativo e assinatura de seu chef § 1° - A FRF ficará na secretária do Departamento ou na secretaria Acadêmica ou do Órgão, com livre acesso ao respectivo servidor técnico-administrativo.

§ 2° - As anotações no campo relativo às frequências e faltas, que conterà a assinatura do servidor nos dias em que não existirem anotações de faltas, serão realizadas na secretaria do Departamento, da Unidade Acadêmica ou do Órgão e seguirá rotina a ser estabelecida pelo Diretor da Unidade ou do Órgão.

§ 3° - Aos servidores técnico-administrativos cujas frequências são regulamentadas por este

Capítulo não se autorizará o pagamento de horas extras.

Art. 4° - A secretaria do Departamento, Unidade Acadêmica ou Órgão manterá em local de acesso público à disposição da comunidade universitária e de pessoas da sociedade, o horário semanal, padrão, individual, de atividades de cada um de seus servidores técnico-administrativos.

Parágrafo Único - Os horários semanais padrão, individuais, deverão ser aprovados pelo chefe imediato e Diretor da Unidade/Órgão.

Art. 5° - Os servidores técnico-administrativos cujos registros de frequência forem realizados da forma estabelecida neste capítulo, terão anotações de faltas nas seguintes situações não justificadas;

1. o não comparecimento a reuniões de trabalho convocadas pelos dirigentes da instituição;
2. o não comparecimento para realização de atividades programadas pelos grupos de trabalho dos quais ele participa;
3. o não comparecimento a reuniões convocadas pelos coordenadores das atividades das quais ele participa;
4. o não comparecimento para participar do trabalho de comissões a que ele pertencer.

§ 1° - Cada Departamento, Unidade Acadêmica ou Órgão poderá determinar outras situações particulares que ensejarão os devidos registros de faltas.

§ 2° - Das decisões do chefe imediato caberá recurso, conforme a legislação vigente.

§ 3° - Aos docentes que realizarem seus trabalhos vinculados a um Órgão da Universidade, aplicar-se-ão as normas estabelecidas neste Capítulo.

§ 4° - As situações que caracterizarem o registro de faltas nas FRF individuais, mensais, deverão ser devidamente documentadas pelos chefes imediatos, através de comunicados, por escrito, ou não, de membros da comunidade universitária, coordenadores de grupos de trabalhos, presidentes de comissões e outros interessados.

§ 5° - As justificativas previstas no caput deste artigo serão, além daquelas previstas na legislação, aquelas que, no entendimento do chefe imediato, enfocarem aspectos acadêmicos que expliquem a falta apresentada.

Art. 6° - Os servidores técnico-administrativos que estiverem incluídos na regulamentação deste capítulo terão a anotação, no verso da FRF, de eventos relacionados às seguintes rotinas e prazos relativos à vida acadêmica e administrativa da Universidade:

- 1 - o atraso na entrega de relatórios de atividades;
- 2 - o não cumprimento de rotinas especificadas nas Resoluções dos Conselhos da Universidade.

§ 1° - Cada Departamento, Unidade Acadêmica ou Órgão poderá determinar outros fatos cujo não cumprimento implicará o devido registro nas FRF's.

§ 2° - No caso destas anotações se tornarem frequentes, ensejará ao técnico-administrativo a imputação das penalidades disciplinares previstas na Lei N° 8.112, de 11/12/1990, em seu Art. 127, pelo Diretor da Unidade Acadêmica ou Órgão.

Capítulo III - Do Registro de Frequência dos servidores técnico-administrativos cujas atividades não se vinculem diretamente ao ensino, pesquisa e extensão, conforme estabelece o Art. 2º desta Resolução.

Art. 7º - Uma Ficha de Registro de Frequência (FRF), conforme estabelecido em modelo anexo, registrará, na UFG, a frequência de seus servidores técnico-administrativos cujas atividades não constituem um conjunto de ações que se vinculam diretamente às atividades de ensino, pesquisa e extensão.

Art. 8º - A FRF será diária e conterá 6 (seis) colunas: a primeira delas numerando as linhas; outras quatro, para que nelas sejam registrados, pelo servidor, sua matrícula, sua assinatura, a especificação da entrada ou saída e o horário; e, uma sexta coluna para que nela sejam registradas pelo chefe imediato as observações que julgar pertinentes.

Parágrafo Único - A FRF diária será acompanhada pelo chefe imediato.

Art. 9º - O número total de horas mensais registradas não poderá ultrapassar o especificado em legislação, a menos que o servidor esteja autorizado a realizar horas extras.

Art. 10 - A secretaria do Departamento, Unidade Acadêmica ou Órgão manterá em local de acesso público à disposição da comunidade universitária e de pessoas da sociedade, o horário semanal, padrão, individual, de atividades de cada um de seus servidores técnico-administrativos.

Parágrafo Único - Os horários semanais padrão, individuais, deverão ser aprovados pelo chefe imediato e Diretor da Unidade/Órgão.

Art. 11 - Dependendo das especificidades do local de trabalho, outras medidas adicionais poderão ser introduzidas para acompanhar a frequência dos servidores técnico-administrativos.

Art. 12 - O chefe imediato poderá questionar, comprovadamente, os registros anotados pelo servidor técnico-administrativo e promover o corte de períodos completos do dia.

§ 1º - Ao promover os cortes, o chefe imediato anotará na coluna “observações” da FRF, os motivos dos cortes e dará ciência ao servidor técnico-administrativo.

§ 2º - Da decisão do chefe imediato, de promover os cortes previstos no parágrafo anterior, caberá recursos, conforme a legislação vigente.

§ 3º - O chefe imediato contará, de pronto, as horas que ultrapassarem a carga horária mensal autorizada para o servidor técnico-administrativo, não havendo a necessidade de dar-lhe ciência.

Capítulo IV - Da Ficha de Registro de Atividades (FRA) dos Docentes

Art. 13 - Cada docente terá um Ficha de Registro de Atividades (FRA), modelo em anexo, individual, mensal, onde especificam-se campos destinados às seguintes finalidades:

a) anotação de faltas, onde se especificará se existiram situações de faltas ao trabalho em um ou nos dois períodos do dia, conforme especificado no Art. 15 desta Resolução.

b) anotação dos motivos que ocasionaram as faltas especificadas, conforme estabelecido no Art. 15 desta Resolução;

c) anotação de eventos relacionados ao não cumprimento de rotinas e prazos relacionados à vida da Universidade, conforme especificado no Art. 16 desta Resolução;

d) anotação de observações; dentre elas, o resultado da análise dos Relatórios de Atividades Docentes (RADOC's), onde anota-se o resultado da avaliação feita pelo Departamento a respeito da compatibilidade entre as atividades efetivamente realizadas pelo docente e sua carga horária de trabalho;

e) assinatura do docente e do chefe de Departamento.

Parágrafo Único - A FRA ficará na secretaria do departamento ou na secretaria da Unidade Acadêmica, com livre acesso ao respectivo docente.

Art. 14 - A secretaria do Departamento, ou da Unidade Acadêmica manterá em local de acesso público à disposição da comunidade universitária e de pessoas da sociedade, o horário semanal padrão, individual, de atividades de cada um de seus servidores docentes.

Parágrafo Único - Os horários semanais padrão, individuais, deverão ser aprovados pelo Chefe de Departamento.

Art. 15 - Os docentes terão anotação de faltas nas seguintes situações não justificadas:

1 - o não comparecimento a reuniões convocadas pelos dirigentes da instituição;

2 - o não comparecimento para ministrar aulas;

3 - o não comparecimento para atendimento de alunos nos horários especificados em seu horário semanal padrão;

4 - o não comparecimento para participar do trabalho de comissões.

§ 1º - Cada Departamento ou Unidade Acadêmica poderá determinar outras situações que ensejarão os devidos registros de faltas.

§ 2º - As situações que caracterizarem o registro de faltas nas FRA individuais, mensais, deverão ser devidamente documentadas pelos Chefes de Departamentos, através de comunicados, por escrito, ou não, de membros da comunidade universitária, coordenadores de grupos de trabalho, presidentes de comissões e outros interessados.

§ 3º - As justificativas previstas no caput deste artigo serão, além daquelas previstas na legislação, aquelas que, no entendimento do Chefe de Departamento, enfocarem aspectos acadêmicos que expliquem a falta apresentada.

Art. 16 - Os docentes terão a anotação na FRA de eventos relacionados às seguintes rotinas à vida acadêmica e administrativa da Universidade:

1 - o atraso na entrega de relatórios de atividades, como os Relatórios de Atividades Docentes (RADOC's) e de pós-graduação;

2 - o atraso na entrega das avaliações dos estudantes, conforme estabelecido no Calendário da UFG.

3 - o não cumprimento de rotinas especificadas nas Resoluções dos Conselhos da Universidade.

§ 1º - Cada Departamento ou Unidade Acadêmica poderá determinar outros fatos cujo não cumprimento implicará o devido registro nas FRA's.

§ 2º - No caso destas anotações se tornarem freqüentes, ensejará ao docente a imputação das penalidades disciplinares previstas na Lei N° 8.112, de 11/12/1990, em seu Art. 127, pelo Diretor da Unidade Acadêmica.

Capítulo V - Do encaminhamento da frequência dos servidores docentes e técnicoadministrativos

Art. 17 - O Chefe Imediato encaminhará, via ofício, à secretaria da Unidade/Órgão a frequência mensal de seus servidores técnico-administrativos, obtidas a partir das FRF's e as anotações de faltas dos docentes, apuradas a partir das FRA's.

Parágrafo Único - Cada Unidade/Órgão elaborará mensalmente a Folha de Frequência a partir dos ofícios encaminhados pelas chefias imediatas e a enviará ao Departamento do Pessoal.

Capítulo VI - Do horário de desenvolvimento das atividades da UFG.

Art. 18 - O horário de desenvolvimento das atividades dos diferentes setores de trabalho da UFG será determinado pelo diretor da unidade acadêmica ou órgão administrativo/acadêmico, observado o que consta da Portaria N° 2997/95-UFG.

Capítulo VII - Das disposições gerais e transitórias

Art. 19 - Cada Unidade/Órgão normatizará internamente a implantação das FRF's e FRA's, estabelecendo quais são as chefias imediatas, os locais de assinaturas, rotinas e outras medidas complementares que julgar necessárias, em consonância com as diretrizes desta Resolução.

Art. 20 - Esta Resolução entrará em vigor na data de sua aprovação pelo Egrégio Conselho Universitário e as Fichas de Registro começarão a ser preenchidas tão logo as Unidades/Órgão providenciarem as suas implementações, o que não poderá ultrapassar a 15 (quinze) dias.

Parágrafo Único - O Centro de Processamento de Dados elaborará um sistema computacional que deverá, ao longo do tempo, ser implantado nas Unidades/Órgãos para apurar o número mensal de horas trabalhadas pelos servidores técnico-administrativos cujas frequências são normatizadas pelo Capítulo II desta Resolução, que deverá prever, quando for o caso, a possibilidade de se registrar diariamente três entradas e três saídas.

Art. 21 - Revogam-se a Resolução - ECU N° 006/95 e as disposições em contrário.

Goiânia, 18 de julho de 1996

Prof. Ary Monteiro do Espírito Santo

Reitor da UFG

UNIVERSIDADE FEDERAL DE GOIÁS

(Unidade/Órgão):

FRF Individual Mensal (Capítulo II)

Nome:

Matrícula:

Local de Trabalho:

Mês:

Dia	FREQUÊNCIA (FALTAS) (Assinatura)	MOTIVO DAS FALTAS
01		
02		
03		
04		
05		
06		
07		
08		
09		
10		
11		
12		
13		
14		
15		
16		
17		
18		
19		
20		
21		
22		
23		
24		
25		
26		
27		
28		
29		
30		
31		

Goiânia, / / . Assinatura do Servidor: _____ Assinatura do Chefe Imediato: _____

UNIVERSIDADE FEDERAL DE GOIÁS
(Unidade/Órgão):
Ficha de Registro de Frequência (Capítulo III)
[dia, mês, ano (dia da semana)]

Setor de Trabalho:

Nº	MATRÍCULA	ASS. DO SERVIDOR	E/S	HORÁRIO	OBSERVAÇÕES
01					
02					
03					
04					
05					
06					
07					
08					
09					
10					
11					

UNIVERSIDADE FEDERAL DE GOIÁS

(Unidade/Órgão):

FRF Individual Mensal (Capítulo IV)

Nome:



Matrícula:

Deptº:

Mês:

Dia	FALTAS	MOTIVO DAS FALTAS	EVENTOS	OBSERVAÇÕES
01				
02				
03				
04				
05				
06				
07				
08				
09				
10				
11				
12				
13				
14				
15				
16				
17				
18				
19				
20				
21				
22				
23				
24				
25				
26				
27				
28				
29				
30				
31				

Goiânia, // Assinatura do Docente: _____ Assinatura do Chefe de Deptº _____

ANEXO 3 – Termo de Anuência da Instituição

**MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
UNIVERSIDADE FEDERAL DE GOIÁS
GABINETE DA REITORIA**

TERMO DE ANUÊNCIA DA INSTITUIÇÃO

A Universidade federal de Goiás está de acordo com a execução do projeto de pesquisa intitulado “O IMPACTO DA IMPLANTAÇÃO DO CONTROLE ELETRÔNICO DE FREQUÊNCIA NA UFG – REGIONAL GOIÂNIA”, coordenado pelo pesquisador Pedro Alberto das Dores Filho, desenvolvido em conjunto com o pesquisador Professor Dr. Júlio Cesar Valandro Soares na **Universidade Federal de Goiás**.

A Universidade Federal de Goiás assume o compromisso de apoiar o desenvolvimento da referida pesquisa pela autorização da coleta de dados durante os meses de outubro/2018 até abril/2019.

Declaramos ciência de que nossa instituição é coparticipante do presente projeto de pesquisa, e requeremos o compromisso do pesquisador responsável com o resguardo da segurança e bem-estar dos participantes de pesquisa nela recrutados.

Goiânia, de de 2018



Prof. Dr. Edward Madureira Brasil
Reitor

**Universidade Federal de Goiás, CNPJ: 01567601/0001-43, Avenida Esperança s/n,
Câmpus Samambaia – Prédio da Reitoria. CEP: 74.690-900, Goiânia-Goiás-Brasil.
Fone: +55 62 3521-1000**

Assinado pelo Professor Dr. Edward Madureira Brasil em 19/10/2018.

ANEXO 4 – Instrução Normativa nº. 2 de 12/09/2018 do MPDG



DIÁRIO OFICIAL DA UNIÃO



Publicado em: 13/09/2018 | Edição: 177 | Seção: 1 | Página: 100
 Órgão: Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão/Secretaria de Gestão de Pessoas

INSTRUÇÃO NORMATIVA Nº 2, DE 12 DE SETEMBRO DE 2018

Estabelece orientação, critérios e procedimentos gerais a serem observados pelos órgãos e entidades integrantes do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal - Sipec, quanto à jornada de trabalho de que trata o art. 19 da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990, regulamentado pelo Decreto nº 1.590, de 10 de agosto de 1995 e pelo Decreto nº 1.867, de 17 de abril de 1996, que dispõem sobre o controle de frequência, a compatibilidade de horários na acumulação remunerada de cargos, empregos e funções, aplicáveis aos servidores públicos, em exercício nos órgãos e entidades integrantes da Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional.

O SECRETÁRIO DE GESTÃO DE PESSOAS DO MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO, DESENVOLVIMENTO E GESTÃO, no uso das atribuições que lhe conferem os incisos II e III do art. 24 do Anexo I do Decreto nº 9.035, de 24 de abril de 2017, resolve expedir a presente Instrução Normativa, nos seguintes termos:

Capítulo I

Das disposições gerais

Art. 1º Esta Instrução Normativa tem por objetivo orientar, uniformizar e estabelecer critérios e procedimentos gerais a serem observados pelos órgãos e entidades integrantes do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal - Sipec relativos à jornada de trabalho, ao controle da compatibilidade de horários na acumulação remunerada de cargos, empregos e funções, à instituição do banco de horas e ao sobreaviso aplicáveis aos servidores públicos em exercício nos órgãos e entidades integrantes da Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional.

Capítulo II

Da jornada de trabalho

Seção I

Das regras gerais da jornada de trabalho

Art. 2º A jornada de trabalho dos servidores públicos em exercício na Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional será de no mínimo 6 (seis) e de no máximo 8 (oito) horas diárias, até o limite de 40 (quarenta) horas semanais, ressalvadas as jornadas previstas em legislação específica.

Parágrafo único. As viagens a serviço serão consideradas como jornada regular.

Seção II

Do horário de funcionamento dos órgãos e entidades da Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional

Art. 3º O horário de funcionamento dos órgãos ou entidades deverá ser fixado por ato do Ministro de Estado e dos dirigentes máximos de autarquias e fundações públicas federais.

Art. 4º A contagem da jornada de trabalho somente ocorrerá a partir do início do horário de funcionamento do órgão ou entidade.

Parágrafo único. Em casos excepcionais e justificados, poderá ser autorizado pela chefia imediata o exercício das atribuições do cargo por servidores públicos em horário diverso ao do funcionamento do órgão ou entidade ou em finais de semana.

Seção III

Do intervalo para refeição

Art. 5º Os horários de início e término do intervalo para refeição serão fixados pela chefia imediata, respeitados os limites mínimo de 1 (uma) hora e máximo de 3 (três) horas.

§ 1º É vedado o fracionamento do intervalo de refeição.

§ 2º O intervalo de que trata o caput é obrigatório aos servidores públicos que se submetam à jornada de 8 (oito) horas diárias.

Art. 6º O intervalo para refeição não é considerado no cômputo das horas da jornada de trabalho do servidor e não poderá ser utilizado para compensação de jornada, inclusive quando decorrente de atrasos, ausências e saídas antecipadas.

Seção IV

Do controle de frequência

Art. 7º É obrigatório o controle eletrônico de frequência do servidor público em exercício na Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional.

§ 1º O registro de frequência é pessoal e intransferível, devendo ser realizado no início da jornada diária, na saída e no retorno do intervalo para as refeições, e ao término da jornada diária.

§ 2º Nos casos de ausência do registro de frequência por esquecimento, problemas técnicos no equipamento ou prestação de serviços externos, o servidor público deverá solicitar que sua chefia imediata registre o horário não lançado, seguindo os procedimentos fixados pelo órgão ou entidade.

§ 3º É vedada a aplicação de método que permita a marcação com horários uniformes de frequência ("registro britânico").

§ 4º Será admitida tolerância de até 15 (quinze) minutos para o início da jornada de trabalho no controle eletrônico de frequência.

Art. 8º No âmbito da Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional somente serão dispensados do controle eletrônico de frequência os ocupantes de cargos de:

I - Natureza Especial;

II - Grupo-Direção e Assessoramento Superiores - DAS, iguais ou superiores ao nível 4;

III - Direção - CD, hierarquicamente iguais ou superiores a DAS 4 ou CD - 3;

IV - Professor da Carreira de Magistério Superior do Plano Único de Classificação e Retribuição de Cargos e Empregos; e

V - Pesquisador e Tecnologista do Plano de Carreira para a área de Ciência e Tecnologia.

§ 1º No interesse do serviço, o dirigente máximo do órgão ou entidade poderá manter o controle eletrônico de frequência dos ocupantes de cargo de Pesquisador e Tecnologista do Plano de Carreira para a área de Ciência e Tecnologia, conforme as características das atividades de cada entidade.

§ 2º Ficam também dispensados do controle eletrônico de frequência os servidores participantes do programa de gestão, de que trata o § 6º do art. 6º do Decreto nº 1.590, de 10 de agosto de 1995.

Seção V

Da compatibilidade de jornada para fins de acumulação de cargos, empregos e funções

Art. 9º Nas hipóteses em que a Constituição admite acumulação de cargos públicos, caberá ao servidor demonstrar a inexistência de sobreposição de horários, a viabilidade de deslocamento entre os locais de trabalho, respeitando-se os horários de início e término de cada jornada, bem como a ausência de prejuízo à carga horária e às atribuições exercidas nos cargos acumuláveis.

§ 1º O servidor deverá informar aos órgãos ou entidades a que esteja vinculado qualquer alteração na jornada de trabalho ou nas atribuições exercidas nos cargos acumuláveis que possa modificar substancialmente a compatibilidade demonstrada nos termos do caput.

§ 2º O ateste de compatibilidade de horários não dispensa a comprovação de que o servidor público esteja observando o limite de sessenta horas semanais, conforme estabelecido pelo Parecer Vinculante AGU GQ 145/1998.

§ 3º Os órgãos e entidades poderão solicitar ao servidor público, a qualquer tempo, nova comprovação e observância do limite estabelecido para a compatibilidade de horários, devendo aplicar as medidas necessárias à regularização da situação, na hipótese em que for verificado que as jornadas dos cargos, empregos ou funções acumuladas não são mais materialmente compatíveis.

Capítulo III

Da compensação de horário e do plantão, da escala e do regime de turnos alternados por revezamento

Seção I

Da compensação de horário

Art. 10. O servidor público terá descontada:

I - a remuneração do dia em que faltar ao serviço sem motivo justificado; e

II - a parcela de remuneração diária proporcional aos atrasos, ausências justificadas e saídas antecipadas, quando não compensadas até o mês subsequente ao da ocorrência e a critério da chefia imediata, em conformidade com a legislação vigente.

Art. 11. As faltas injustificadas não poderão ser compensadas e deverão ser lançadas como falta no controle eletrônico de frequência.

Art. 12. As saídas antecipadas e os atrasos deverão ser comunicados antecipadamente à chefia imediata e poderão ser compensados no controle eletrônico de frequência até o término do mês subsequente ao da sua ocorrência.

§ 1º As ausências justificadas somente poderão ser compensadas no controle eletrônico de frequência até o término do mês subsequente ao da sua ocorrência, desde que tenham anuência da chefia imediata.

§ 2º A compensação de horário deverá ser estabelecida pela chefia imediata, sendo limitada a 2 (duas) horas diárias da jornada de trabalho.

§ 3º Eventuais atrasos ou saídas antecipadas decorrentes de interesse do serviço poderão ser abonados pela chefia imediata.

Art. 13. Ficam dispensadas de compensação, para fins de cumprimento da jornada diária, as ausências para comparecimento do servidor público, de seu dependente ou familiar às consultas médicas, odontológicas e realização de exames em estabelecimento de saúde.

§ 1º As ausências previstas no caput deverão ser previamente acordadas com a chefia imediata e o atestado de comparecimento deverá ser apresentado até o dia útil subsequente.

§ 2º O servidor público deverá agendar seus procedimentos clínicos, preferencialmente, nos horários que menos influenciem o cumprimento integral de sua jornada de trabalho.

§ 3º Para a dispensa de compensação de que trata o caput, incluído o período de deslocamento, deverão ser observados os seguintes limites:

I - 44 (quarenta e quatro) horas no ano, para os servidores públicos submetidos à jornada de trabalho de 8 (oito) horas diárias;

II - 33 (trinta e três) horas no ano, para os servidores públicos submetidos à jornada de trabalho de 6 (seis) horas diárias; e

III - 22 (vinte e duas) horas no ano, para os servidores públicos submetidos à jornada de trabalho de 4 (quatro) horas diárias.

§ 4º As ausências de que trata o caput que superarem os limites estabelecidos no § 3º serão objeto de compensação, em conformidade com o disposto no § 2º do art. 13 desta Instrução Normativa.

Seção II

Do plantão, da escala e do regime de turnos alternados por revezamento

Art. 14. Para fins desta Instrução Normativa, considera-se:

I - Plantão: trabalho prestado em turnos contínuos pelo servidor público, podendo ocorrer inclusive em feriados e finais de semana; e

II - Regime de turnos alternados por revezamento: regime de trabalho no qual o serviço não cessa, condicionando o encerramento de um plantão ao imediato início de outro.

Parágrafo único. A critério da Administração, o servidor público poderá exercer suas atividades de forma intercalada por períodos de folga, nos termos do regime de turnos alternados por revezamento.

Art. 15. Compete aos Ministros de Estado e aos dirigentes máximos de autarquias e fundações órgãos e entidades autorizar e definir os serviços aos quais se aplicam o plantão, a escala e o regime de turnos alternados por revezamento, respeitada a legislação específica.

Art. 16. Os plantões serão de 12 (doze) horas de trabalho, com 36 (trinta e seis) horas de descanso, observados a demanda e os recursos humanos disponíveis.

§ 1º Excepcionalmente, poderão ser adotados plantões de 24 (vinte e quatro) horas de trabalho, com 72 (setenta e duas) horas de descanso, desde que haja justificativa que considere, inclusive, os aspectos relativos à segurança, à saúde, à qualidade de vida do servidor público e à qualidade do serviço prestado.

§ 2º Nas jornadas previstas neste artigo estão incluídos os intervalos para alimentação.

Art. 17. No regime de turnos ou escalas em período igual ou superior a 12 (doze) horas ininterruptas em função de atendimento ao público ou trabalho no período noturno, quando os serviços exigirem atividades contínuas, é facultado ao dirigente máximo do órgão ou da entidade autorizar o servidor a cumprir jornada de trabalho de 6 (seis) horas diárias e jornada de 30 (trinta) horas semanais.

§ 1º O servidor que laborar em regime de turnos alternados por revezamento não poderá ausentar-se do local de trabalho ao final de seu plantão antes da chegada do servidor que irá sucedê-lo, devendo comunicar eventual atraso de seu sucedente à chefia imediata, que deverá providenciar outro servidor para o turno subsequente.

§ 2º A escala mensal e suas alterações são decididas pelo dirigente da unidade.

§ 3º A escala mensal do servidor apenas poderá ser alterada pelo dirigente da unidade uma vez por semana.

Art. 18. Considera-se atendimento ao público o serviço prestado diretamente ao cidadão que exijam atividades contínuas em regime de escalas ou turnos, em período igual ou superior a doze horas ininterruptas.

Parágrafo único. Não se considera atendimento ao público as atividades regulares dos órgãos e entidades que tratem:

I - de Planejamento e de Orçamento Federal;

II - de Administração Financeira Federal;

III - de Contabilidade Federal;

IV - de Controle Interno do Poder Executivo Federal;

V - de Informações Organizacionais do Governo Federal - SIOORG;

VI - de Gestão de Documentos de Arquivo - SIGA;

VII - de Pessoal Civil da Administração Federal - SIPEC;

VIII - de Administração dos Recursos de Informação e Informática - SISP; e

IX - de Serviços Gerais - SISG.

Art. 19. A inclusão em regime de plantão, escala ou turno de revezamento não constitui direito do servidor, que poderá ser excluído de tal regime mediante justificativa e a critério da Administração.

Capítulo IV

Da jornada de trabalho reduzida com remuneração proporcional

Seção I

Das regras gerais

Art. 20. O servidor público da administração pública federal direta, autárquica e fundacional ocupante, exclusivamente, de cargo de provimento efetivo, poderá requerer a redução da jornada de trabalho de 8 (oito) horas diárias e 40 (quarenta) horas semanais para 6 (seis) ou 4 (quatro) horas diárias e 30 (trinta) ou 20 (vinte) semanais, com remuneração proporcional, calculada sobre a totalidade da remuneração.

§ 1º Não poderão requerer a redução de jornada os servidores integrantes das seguintes carreiras e cargos:

I - Advogado da União, Procurador da Fazenda Nacional e Assistente Jurídico da Advocacia-Geral da União;

II - Procurador Autárquico, Advogado e Assistente Jurídico dos órgãos de execução ou vinculados à Advocacia-Geral da União;

III - Delegado de Polícia Federal, Perito Criminal Federal, Escrivão de Polícia Federal, Agente de Polícia Federal, Papiloscopista, Policial Federal e Policial Rodoviário Federal; e

IV - Auditor-Fiscal da Receita Federal, Auditor-Fiscal da Previdência Social e Auditor-Fiscal do Trabalho.

§ 2º Além do disposto no § 1º é vedada a concessão de jornada de trabalho reduzida com remuneração proporcional ao servidor:

I - sujeito à duração de trabalho prevista em leis especiais; ou

II - ocupante de cargo efetivo submetido à dedicação exclusiva.

§ 3º Observado o interesse da Administração, a jornada reduzida com remuneração proporcional poderá ser concedida a critério da autoridade máxima do órgão ou da entidade a que se vincula o servidor, permitida a delegação de competência.

Art. 21. A jornada de trabalho reduzida poderá ser revertida em integral, a qualquer tempo, a pedido do servidor ou de ofício, por decisão motivada da Administração Pública.

Parágrafo único. Em caso de retorno de ofício à jornada regular, deverão ser observados os seguintes prazos:

I - a conclusão do semestre letivo para o servidor estudante e o servidor com filho até 6 anos de idade; e
II - o prazo de 30 (trinta) dias para o servidor responsável pela assistência e pelos cuidados de pessoa idosa, doente ou com deficiência.

Art. 22. O ato de concessão, publicado em boletim interno, conterá os dados funcionais do servidor e a data do início da redução da jornada.

Parágrafo único. O servidor cumprirá a jornada a que estiver submetido até a data de início da jornada de trabalho reduzida, fixada no ato de concessão, vedada a concessão retroativa.

Capítulo V

Do banco de horas e do sobreaviso

Seção I

Do banco de horas

Art. 23. No interesse da Administração, como ferramenta de gestão, os dirigentes máximos dos órgãos e entidades poderão adotar o banco de horas para execução de tarefas, projetos, programas, dentre outros, de relevância para o serviço público.

§ 1º Nas situações de que trata o caput, serão computadas como crédito as horas excedentes realizadas além da jornada regular do servidor e as não trabalhadas como débito, contabilizadas no sistema eletrônico de apuração de frequência disponibilizado pelo Órgão Central do SIPEC.

§ 2º A permissão para realização de banco de horas é facultada à Administração Pública e se dará em função da conveniência, do interesse e da necessidade do serviço, não se constituindo direito do servidor.

§ 3º Os órgãos e entidades que desejarem implementar o banco de horas deverão utilizar o sistema de controle eletrônico diário de frequência - SISREF, disponibilizado pelo órgão central do SIPEC.

§ 4º Os órgãos e entidades que já possuem sistemas próprios de controle eletrônico de frequência deverão integrar seus sistemas ao SISREF para a adoção do banco de horas.

§ 5º Para fins de aferição do banco de horas, o sistema de controle eletrônico diário de frequência - SISREF conterá as seguintes funcionalidades:

- I - compensação automática do saldo negativo de horas apurado com o saldo positivo existente no banco de horas; e
- II - consulta do quantitativo de horas acumuladas.

Art. 24. As horas excedentes à jornada diária devem ser prestadas no interesse do serviço e computadas no banco de horas, de forma individualizada, mediante prévia e expressa autorização da chefia imediata, observados os seguintes critérios:

- I - as horas de trabalho excedentes à jornada diária não serão remuneradas como serviço extraordinário;
- II - a chefia imediata deverá previamente, por meio do SISREF, justificar a necessidade e informar a relação nominal dos servidores autorizados à realização das horas excedentes para inserção em banco de horas; e
- III - as horas armazenadas não poderão exceder:

- a) 2 (duas) horas diárias;
- b) 40 (quarenta) horas no mês; e
- c) 100 (cem) horas no período de 12 meses.

Art. 25. A utilização do banco de horas dar-se-á, obrigatoriamente, mediante prévia e expressa autorização da chefia imediata, observados os seguintes critérios:

- I - as horas acumuladas em folgas a usufruir estão condicionadas ao máximo de:
 - a) 24 (vinte e quatro) horas por semana; e
 - b) 40 (quarenta) horas por mês.

Art. 26. É vedada a convocação de servidor para a realização das horas excedentes em horário noturno, finais de semana, feriados ou pontos facultativos, salvo por convocação justificada pelo Coordenador-Geral da unidade ou autoridade equivalente, ou, ainda, em razão da própria natureza da atividade.

Art. 27. Compete ao servidor que pretende se aposentar, ou se desligar do órgão ou entidade informar data provável à chefia imediata, visando usufruir o período acumulado em banco de horas.

Parágrafo único. Nas hipóteses contidas no caput, o servidor poderá utilizar o montante acumulado em um período único.

Art. 28. Salvo nos casos de emergência ou de calamidade pública, quando caracterizada urgência de atendimento de situação que possa ocasionar prejuízo ou comprometer a segurança de pessoas, obras, serviços, equipamentos e outros bens, devidamente justificados pela autoridade competente, a utilização do banco de horas não deverá ser concedida:

- I - ao servidor que tenha horário especial, nos termos do art. 98 da Lei nº 8.112, de 1990;
- II - ao servidor que cumpra jornada de trabalho de 6 (seis) horas diárias e de 30 (trinta) horas semanais, nos termos do art. 3º do Decreto nº 1.590, de 10 de agosto de 1995;
- III - ao servidor que acumule cargos, cuja soma da jornada regular e a do banco de horas ultrapasse o total de 60 (sessenta) horas semanais; e
- IV - ao servidor ocupante de cargo de técnico de radiologia.

Parágrafo único. O banco de horas não será permitido ao servidor que faça jus à percepção do Adicional por Plantão Hospitalar, de que trata o art. 298 da Lei nº 11.907, de 2 de fevereiro de 2009, referente à mesma hora de trabalho.

Art. 29. As horas excedentes contabilizadas no Banco de Horas, em nenhuma hipótese, serão caracterizadas como serviço extraordinário ou convertidas em pecúnia.

Seção II

Do sobreaviso

Art. 30. Considera-se sobreaviso o período em que o servidor público permanece à disposição do órgão ou entidade, em regime de prontidão, aguardando chamado para o atendimento das necessidades essenciais de serviço, ainda que durante seus períodos de descanso, fora de seu horário e local de trabalho.

§ 1º Somente as horas efetivamente trabalhadas em decorrência do regime de sobreaviso poderão ser compensadas, na forma desta Instrução Normativa.

§ 2º É recomendável o estabelecimento prévio das escalas de sobreaviso com o nome dos servidores públicos que ficarão à disposição do órgão ou entidade para atender aos eventuais chamados.

§ 3º Em nenhuma hipótese as horas em regime de sobreaviso serão convertidas em pecúnia.

Capítulo VI

Dos regimes de trabalho e das jornadas especiais

Seção I

Das regras gerais

Art. 31. O servidor ocupante de cargo em comissão, função de confiança ou função comissionada técnica submete-se ao regime de dedicação integral e poderá ser convocado além da jornada regular de trabalho, na hipótese em que o interesse da Administração assim o exigir.

Art. 32. Aos Ministros de Estado e aos titulares de órgãos essenciais da Presidência da República, seus respectivos Chefes de Gabinete e os titulares de cargos de Natureza Especial e respectivos Chefes de Gabinete é facultado autorizar jornada de trabalho de 6 (seis) horas diárias e carga horária de 30 (trinta) horas semanais às secretárias que os atendam diretamente, observando, em cada caso, o limite máximo de 4 (quatro) servidores públicos nessa situação.

Art. 33. Ao servidor estudante que, comprovadamente, demonstrar incompatibilidade entre o horário escolar e o exercício de suas atribuições, será concedido horário especial.

§ 1º Para efeito do disposto no caput, será exigida a compensação de horário no órgão ou na entidade que tiver exercício, respeitada a duração semanal do trabalho.

§ 2º A compensação de horário do servidor estudante não deverá ultrapassar mais do que duas horas além de sua jornada regular diária.

Art. 34. Também será concedido horário especial, vinculado à compensação de horário a ser efetivada no prazo de até 1 (um) ano, ao servidor que desempenhe atividades, no horário de trabalho, sujeitas à percepção da Gratificação por Encargo de Curso ou Concurso - GECC.

§ 1º Independentemente de as atividades ensejadoras da GECC serem realizadas no horário de trabalho ou não, o servidor somente poderá realizar até 120 (cento e vinte) horas de trabalhos anuais, acrescidas de mais 120 (cento e vinte) horas, em situação excepcional, devidamente justificada e previamente aprovada pela autoridade máxima do órgão ou entidade.

§ 2º O SISREF efetuará o registro das horas de trabalho relativas às atividades de GECC por servidor, para o controle dos limites de que trata o §1º.

Capítulo VII

Das Disposições Finais

Art. 35. As horas de trabalho registradas em desconformidade com as disposições desta Instrução Normativa não serão computadas pelo sistema de controle diário de frequência, cabendo à chefia imediata a adoção das medidas cabíveis à sua adequação.

Art. 36. Poderá haver a liberação do servidor público para participar de atividades sindicais, desde que haja a compensação das horas não trabalhadas.

Art. 37. A utilização das folgas relativas aos trabalhos prestados à Justiça Eleitoral deve ser definida entre o servidor público e a chefia imediata e, em caso de divergência, devem-se observar as disposições da Resolução TSE nº 22.747/2008.

Art. 38. Observado o disposto nesta Instrução Normativa, o dirigente máximo do órgão ou entidade deverá editar ato com critérios e procedimentos específicos à jornada de trabalho, a fim de adequá-lo às peculiaridades de cada unidade administrativa.

Art. 39. Os órgãos setoriais, seccionais ou correlatos do SIPEC deverão observar as determinações contidas na Orientação Normativa SEGEP/MP nº 7, de 17 de outubro de 2012, quando da realização de consultas ao órgão central do SIPEC, relacionadas à orientação e ao esclarecimento de dúvidas concernentes à aplicação desta Instrução Normativa.

Art. 40. Esta Instrução Normativa entra em vigor na data de sua publicação.

AUGUSTO AKIRA CHIBA

Este conteúdo não substitui o publicado na versão certificada (pdf).

