

Júlia Simas de Oliveira Espíndola

**JORNADA DE TRABALHO DE 30 HORAS DOS SERVIDORES
TÉCNICO- ADMINISTRATIVOS EM EDUCAÇÃO DA
UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA**

Dissertação submetida ao Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária da Universidade Federal de Santa Catarina, para obtenção do Grau de Mestre em Administração Universitária.

Área de Concentração: Gestão Universitária

Linha de Pesquisa: Políticas Pública e Sociedade.

Orientador: Prof. Dr. Irineu Manoel de Souza.

Florianópolis
2017

Ficha de identificação da obra elaborada pelo autor,
através do Programa de Geração Automática da Biblioteca Universitária da UFSC.

Espindola, Júlia Simas de Oliveira
JORNADA DE TRABALHO DE 30 HORAS DOS SERVIDORES
TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS EM EDUCAÇÃO DA UNIVERSIDADE
FEDERAL DE SANTA CATARINA / Júlia Simas de Oliveira
Espindola ; orientador, Irineu Manoel de Souza,
2017.
149 p.

Dissertação (mestrado profissional) -
Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Sócio
Econômico, Programa de Pós-Graduação em Administração
Universitária, Florianópolis, 2017.

Inclui referências.

1. Administração Universitária. 2. Administração
Pública . 3. Administração Universitária. 4. Gestão
de Pessoas. 5. Jornada de trabalho. I. Souza,
Irineu Manoel de . II. Universidade Federal de
Santa Catarina. Programa de Pós-Graduação em
Administração Universitária. III. Título.

Júlia Simas de Oliveira Espíndola

**JORNADA DE TRABALHO DE 30 HORAS DOS SERVIDORES
TÉCNICO- ADMINISTRATIVOS EM EDUCAÇÃO DA
UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA**

Dissertação submetida ao processo de avaliação pela Banca Examinadora para obtenção do Título de Mestre em Administração Universitária.

Florianópolis, 18 de agosto de 2017.

Prof.^a Alessandra de Linhares Jacobsen, Dr.^a,
Coordenadora do Curso

Banca Examinadora:

Prof. Irineu Manoel de Souza, Dr.
Orientador
Universidade Federal de Santa Catarina

Prof.^a Alessandra de Linhares Jacobsen, Dr.^a,
Coordenadora do Curso

Prof. Gerson Rizzatti Júnior, Dr.
Universidade Federal de Santa Catarina

Prof.^a Suzana da Rosa Tolfo, Dr.^a
Universidade Federal de Santa Catarina

AGRADECIMENTOS

A realização desta pesquisa somente foi possível com o incentivo e colaboração de muitas pessoas. Desta forma, agradeço a todos pela concretização de mais uma etapa em minha vida.

Em especial ao professor Irineu Manoel de Souza, pelo acolhimento como orientanda, sempre atencioso, acessível e disposto a nortear a presente pesquisa.

Aos componentes da banca examinadora pela sua disposição, leitura e valiosas contribuições à dissertação.

De forma toda especial, a minha amada família, aos meus pais Osmar e Rosana, pelo incentivo ao estudo, amor e carinho, ao meu marido Deive pela compreensão nos momentos de ausência e por cuidar tão bem da nossa filha, e aos meus irmãos Pamella e Matheus, por sempre estarem presentes em minha vida.

A todos os professores do PPGAU que contribuíram para minha formação.

Aos colegas do PPGAU, de forma especial a Célia Cristina de Paulos Moraes, que convidou e incentivou a participar da seleção do Mestrado, e dividiu todas angústias e alegrias no decorrer do curso.

Aos servidores da UFSC que participaram da pesquisa, por terem fornecido os dados primários, tão importantes e necessários à conclusão dos resultados do presente estudo.

À Universidade Federal de Santa Catarina e ao PPGAU, que me proporcionaram a oportunidade de crescimento tanto no âmbito profissional como pessoal.

Muito obrigada a todos!

“Cantai ao Senhor um cântico novo, porque Ele tem feito maravilhas; a sua destra e o seu braço santo lhe alcançaram a vitória”

Salmo 98.

RESUMO

O objetivo deste trabalho é demonstrar como implantar a jornada de trabalho de 30 horas para os servidores técnico-administrativos em educação (STAES), na Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). Para os fins a que se propõe esta pesquisa, os procedimentos metodológicos seguiram uma abordagem descritiva, caracterizando ainda como pesquisa aplicada, estudo de caso, pesquisa bibliográfica, pesquisa de levantamento e documental, com abordagem qualitativa e quantitativa. O universo desta pesquisa foi a Universidade Federal de Santa Catarina, sendo que as unidades de análise foram os gestores e servidores técnico-administrativos desta Instituição. Para a coleta de dados foi disponibilizado questionário formato *online*, o qual foi divulgado pela Agência de Comunicação da UFSC, além de e-mails encaminhados pela pesquisadora. A população acessível, respondente do questionário *online*, definida por acessibilidade e tipicidade, foi de 22 gestores, 780 STAES, e também foi realizada entrevista semiestruturada com um membro da Comissão que estuda a flexibilização da jornada de trabalho na Instituição, sendo estes os sujeitos da pesquisa. Para avaliação dos dados foi utilizado o método de análise estatística e interpretativa. Os resultados desta pesquisa permitiram identificar que os principais benefícios apontados pelos servidores respondentes do questionário *online*, com a implantação das 30 horas semanais, foram a qualidade de vida dos servidores; ampliação do tempo de atendimento à comunidade; a qualidade nos serviços prestados; comprometimento dos servidores no desempenho de suas funções; diminuição dos afastamentos para tratamento de saúde; diminuição da rotatividade; maior motivação dos servidores; maiores oportunidades para desenvolver atividades complementares e formação; isonomia entre a carga horária de trabalho entre os STAES; satisfação dos servidores; economia de recursos para a Instituição; maior motivação para o trabalho, e valorização da carreira. As maiores dificuldades apresentadas pelos gestores para implantar a jornada de trabalho de 30 horas semanais na Instituição estão: a falta de funcionários, reorganização dos setores, autorização da administração central e a mudança na legislação. Em paralelo com a coleta de dados primários, foi pesquisado nas Instituições Federais de Ensino Superior no Brasil, quais dessas já possuem a implantação das 30 horas semanais. Foram encaminhados e-mails para os Pró-reitores das 59 Universidades Federais e para os Diretores dos 27 Institutos Federais, obtendo-se um retorno de 50 respondentes.

Verificou-se que, entre as 50 Instituições Federais de Ensino Superior, 27 já possuem a jornada de trabalho de 30 horas semanais. Em vista disso, foi sugerido pela pesquisadora um conjunto de propostas para promover o fortalecimento da implantação da jornada de trabalho de 30 horas semanais na Universidade Federal de Santa Catarina.

Palavras-chave: Gestão Universitária. Gestão de Pessoas. Jornada de Trabalho. Jornada Flexibilizada. Jornada de 30 horas.

ABSTRACT

The objective of this work is to demonstrate how to implement the 30-hour workweek for the technical-administrative staff in education (STAES), at the Federal University of Santa Catarina (UFSC). For the purposes of this research, the methodological procedures followed a descriptive approach, characterizing also as applied research, case study, bibliographic and documentary research, with a qualitative and quantitative approach. The universe of this research was the Federal University of Santa Catarina, and the units of analysis were the managers and technical-administrative staff of this institution. For data collection, an online format questionnaire was made available, which was published by the UFSC Communication Agency, in addition to e-mails sent by the researcher. The accessible population, respondent to the online questionnaire, defined by accessibility and typicality, was of 22 managers, 780 STAES, and also a semi-structured interview was conducted with the representative of the commission that studies the flexibilization of the weekly- working hours in the Institution, being these the subjects of the search. The statistical and interpretative analysis was used to evaluate the data. The conclusions of this research allowed to identify that the main benefits pointed out by respondents of the online questionnaire, with the implementation of the 30 weekly hours, were the quality of life of the staff; Expansion of community service time; The quality of the services provided; Commitment of the employees in the performance of their duties; Reduction of withdrawals for health treatment; Decrease in turnover; Greater motivation of the employees; Greater opportunities to develop complementary activities and training; Isonomy of working hours among STAES; Employees satisfaction; Saving of resources for the Institution; Greater motivation for work, and career enhancement. The greatest difficulties presented by managers to implement the 30-hour workweek in the Institution are: lack of employees, reorganization of the sectors, authorization of the central administration and change in legislation. In parallel with the collection of primary data, it was researched in the Federal Institutions of Higher Education in Brazil, which already have the implementation of the 30 weekly hours. E-mails were sent to the managers of the 59 Federal Universities and to the Directors of the 27 Federal Institutes, a return of 50 respondents was obtained. As results, it was verified that, among the 50 Federal Institutions of Higher Education, 27 already have the 30 weekly hours implemented. Therefore, the researcher suggested a

set of proposals to strengthen the implementation of the 30-hour workweek at the Federal University of Santa Catarina.

Keywords: University Management. People management. Working hours. Flexible Working week. 30-hour workweek.

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Descrição do perfil dos servidores técnico-administrativos.....	94
Tabela 2: Descrição dos servidores técnico-administrativos relativo ao trabalho.....	96
Tabela 3: Horário de funcionamento do setor.....	97
Tabela 4: Funcionamento em turno ininterrupto de 12 horas.....	98
Tabela 5: Qual o grau de satisfação que você atribui a sua atual jornada de trabalho?.....	98
Tabela 6: Favorabilidade da implantação institucional da jornada de trabalho de 30 horas para os STAES, com base no decreto 4.836/2003.....	99
Tabela 7: A implantação institucional da jornada semanal de trabalho de 30 horas contribuiria para a melhoria da qualidade de vida e do trabalho dos STAES.....	100
Tabela 8: Com a implantação institucional da jornada semanal de trabalho de 30 horas, com ampliação do atendimento à comunidade universitária por pelo menos 12 horas diárias ininterruptas, melhorariam as atividades do seu setor e da UFSC.....	100
Tabela 9: Com a flexibilização da carga horária de trabalho dos STAES, você acredita que haverá diminuição da rotatividade dos servidores?.....	101
Tabela 10: Descrição do perfil dos gestores.....	108
Tabela 11: Descrição dos gestores relativos à jornada de trabalho.....	109
Tabela 12: Implantação oficial das 30 horas semanais para todos os STAES do setor.....	111

LISTA DE QUADROS

Quadro 1- Classificação das atividades de gestão de pessoas.....	41
Quadro 2- Estrutura base para elaboração dos roteiros entrevista e questionário.....	62
Quadro 3- Pesquisa bibliográfica.....	63
Quadro 4- Resumo aspectos metodológicos.....	65
Quadro 5- Organograma geral da UFSC.....	70
Quadro 6– Resumo das IFES que adotam a jornada flexibilizada.....	92
Quadro 7: Resumo dos benefícios apresentadas pelos STAES com a implantação das 30 horas semanais.....	102
Quadro 8: Resumo das sugestões apresentadas pelos gestores para implantar o atendimento ininterrupto de 12 horas.....	110
Quadro 9: Resumo das dificuldades apresentadas pelos gestores para implantar a jornada de trabalho de 30 horas.....	111

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

AGECOM- Agência de Comunicação da UFSC

BU – Biblioteca Universitária

CA- Colégio de Aplicação

CPFLEX- Comissão para Estudo e Acompanhamento da Flexibilização da Jornada de Trabalho dos Servidores Técnico-Administrativos da UFSC

FG – Função Gratificada

HU – Hospital Universitário

IFES – Instituições Federais de Ensino Superior

IFSC-Instituto Federal de Educação Ciência e Tecnologia de Santa Catarina

IFC-Instituto Federal Catarinense

IFAC-Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Acre

IFAL- Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Alagoas

IFAP-Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Amapá

IFAM-Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Amazonas

IFBA- Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Bahia

IFCE- Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Ceará

IFB-Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Brasília

IFES-Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Espírito Santo

IFG-Instituto Federal de Educação Ciência e Tecnologia de Goiás

IFMT-Instituto Federal de Educação Ciência e Tecnologia de Mato Grosso

IFMTA- Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Maranhão

IFMS-Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Mato Grosso do Sul

IFSULDEMINAS-Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Sul de Minas IFPA-Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Pará

IFPB- Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba

IFPE-Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Pernambuco

IFPI- Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Piauí

IFRN-Instituto Federal de Educação Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Norte

IFSUL-Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Sul-Rio-Grandense
IFRO- Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Rondônia
IFRR-Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Roraima
IFSP- Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de São Paulo
IFS-Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Sergipe
IFTO-Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Tocantins
MEC – Ministério da Educação
NDI- Núcleo Desenvolvimento Infantil
PCCTAE – Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação
PDE – Plano de Desenvolvimento da Educação
PPGAU– Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária
REUNI – Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das universidades Federais Brasileiras
RU – Restaurante Universitário
PRODEGESP – Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas
SESU – Secretaria de Educação Superior
SeTIC – Superintendência de Governança Eletrônica e Tecnologia da Informação e Comunicação
SINTUFSC- Sindicato dos Trabalhadores da UFSC
STAES – Servidores Técnico-Administrativos em Educação
UFSC – Universidade Federal de Santa Catarina
UFAC- Universidade Federal do Acre
UNIFAP- Universidade Federal do Amapá
UFA-Universidade Federal do Amazonas
UFPA-Universidade Federal do Pará
UNIR- Universidade Federal de Rondônia
UFRR- Universidade Federal de Roraima
UFAL -Universidade Federal de Alagoas
UFBA-Universidade Federal da Bahia
UFC- Universidade Federal do Ceará
UFMA-Universidade Federal do Maranhão
UFPB- Universidade Federal da Paraíba
UFPE- Universidade Federal de Pernambuco
UFPI-Universidade Federal do Piauí
UFRN-Universidade Federal do Rio Grande do Norte
UFS- Universidade Federal de Sergipe
UnB-Universidade de Brasília

UFG- Universidade Federal de Goiás
UFMT- Universidade Federal de Mato Grosso
UFMS-Universidade Federal de Mato Grosso do Sul
UFES-Universidade Federal do Espírito Santo
UFJF-Universidade Federal de Juiz de Fora
UFLA-Universidade Federal de Lavras
UFMG-Universidade Federal de Minas Gerais
UFOP-Universidade Federal de Ouro Preto
UFRRJ- Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro
UFSCar-Universidade Federal de São Carlos
UNIFESP-Universidade Federal de São Paulo
UFU-Universidade Federal de Uberlândia
UFV- Universidade Federal de Viçosa
UNIRIO-Universidade do Rio de Janeiro
UFRJ-Universidade Federal do Rio de Janeiro
UFRGS-Universidade Federal do Rio Grande do Sul
UFPR- Universidade Federal do Paraná
UFPEL-Universidade Federal de Pelotas
UFSM- Universidade Federal de Santa Maria
UFGD-Universidade Federal da Grande Dourados
UNIFAL-Universidade Federal de Afeenas
UFCG-Universidade Federal de Campina Grande
UNIFEI-Universidade Federal de Itajubá
UFSJ-Universidade Federal de São João Del-Rei
UFABC-Universidade Federal do ABC
UFCA-Universidade Federal do Cariri
UFOB-Universidade Federal do Oeste da Bahia
UFOPA-Universidade Federal do Oeste do Pará
UNIPAMPA-Universidade Federal do Pampa
UFRB-Universidade Federal do Recôncavo da Bahia
UFSB-Universidade Federal do Sul da Bahia
UNIFESSPA-Universidade Federal do Sul e Sudeste do Pará
UFT-Universidade Federal do Tocantins
UFTM-Universidade Federal do Triângulo Mineiro
UNIVASF-Universidade Federal do Vale de São Francisco
UFF-Universidade Federal Fluminense
UFRA-Universidade Federal Rural da Amazônia
UFRPE-Universidade Federal Rural de Pernambuco
UFERSA-Universidade Federal Rural do Semi-Árido
UFVJM-Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri
UFCSPA-Universidade Federal de Ciências da Saúde de Porto Alegre

UNILAB-Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-
Brasileira
UNILA-Universidade Federal da Integração Latino-Americana

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	23
1.1.OBJETIVOS DA PESQUISA.....	26
1.2 JUSTIFICATIVA DA PESQUISA.....	26
1.3 ESTRUTURA DO TRABALHO.....	28
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	29
2.1 ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA.....	34
2.2 ADMINISTRAÇÃO UNIVERSITÁRIA.....	35
2.3 GESTÃO DE PESSOAS.....	41
2.3.1 Gestão de pessoas no serviço público.....	43
2.3.2 Gestão de pessoas nas IFES.....	46
2.4 JORNADA DE TRABALHO.....	49
3 METODOLOGIA.....	55
3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA.....	55
3.2 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA.....	57
3.3 DELIMITAÇÃO DO UNIVERSO DA PESQUISA E AMOSTRA.....	58
3.4 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE COLETAS DE DADOS.....	60
3.5 ANÁLISE DE DADOS.....	64
3.6 LIMITAÇÕES DA PESQUISA.....	66
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS.....	67
4.1 CARACTERIZAÇÃO DA UFSC.....	67
4.2 LEGISLAÇÃO FEDERAL E DA UFSC REFERENTE À JORNADA DE TRABALHO DOS STAES.....	71
4.3 A IMPLANTAÇÃO DA JORNADA DE TRABALHO DE 30 HORAS EM OUTRAS IFES.....	75
4.4.1 A percepção dos servidores técnico-administrativos em educação sobre a jornada de trabalho na UFSC.....	94
4.4.2 Percepção dos Gestores sobre a jornada de trabalho dos STAES na UFSC.....	107
4.4.3 Percepção da comissão das 30 horas sobre a jornada de trabalho dos STAES, da UFSC.....	112
4.5 SÍNTESE DA PESQUISA.....	114
4.6 PROPOSIÇÕES DE DIRETRIZES PARA IMPLANTAÇÃO DA JORNADA DE TRABALHO DE 30 HORAS PARA OS STAES NA UFSC.....	117
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS E SUGESTÕES.....	123
5.1 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	123

5.2 SUGESTÕES PARA TRABALHOS FUTUROS.....	126
REFERÊNCIAS.....	127
APÊNDICES.....	137
APÊNDICE A – Questionário aplicado aos servidores pesquisados.....	137
APÊNDICE B – Questionário aos gestores.....	141
APÊNDICE C – Roteiro de entrevista (Comissão 30 horas).....	143
APÊNDICE D – Termo de consentimento livre e esclarecido dos entrevistados da pesquisa.....	145
APÊNDICE E – Termo de consentimento livre e esclarecido dos servidores pesquisados.....	147
APÊNDICE F – E-mail encaminhado aos Pró-Reitores e Diretores das IFES.....	148

1 INTRODUÇÃO

As universidades são valiosos patrimônios sociais que exercem função de ensino, pesquisa e extensão, geram e transmitem conhecimento, criam tecnologias e participam na solução dos problemas sociais (MELO, 2002). A universidade é considerada uma das mais complexas organizações de nossa sociedade, ao analisá-la, é possível identificar elementos importantes que integram a sua essência, tais como: ambiguidades dos objetivos, tecnologia indefinida, grupos de interesse, poder compartilhado e a imensurabilidade do valor agregado. Esses elementos encontram-se dispersos no ambiente universitário e se inter-relacionam, contribuindo, assim, para tornar as universidades instituições repletas de complexidades, essas por sua vez, são um dos grandes desafios da administração nas universidades (MEYER; LOPES, 2015).

Atualmente, nas Instituições Federais de Ensino Superior (IFES), a flexibilização da jornada de trabalho para os servidores técnico-administrativos em educação (STAES), por meio da diminuição das horas trabalhadas e o atendimento ininterrupto à comunidade, é um tema que vem sendo discutido no ambiente universitário. De fato, esse tema tem merecido debates, pois, é questão de ordem social, uma vez que envolve os principais atores que participam do processo, tais como, estudantes, STAES, docentes e a comunidade de um modo geral.

O regime de flexibilização da carga horária de trabalho dos servidores técnico-administrativos em educação está sendo implantado em diversas Instituições Federais de Ensino Superior. Com a publicação do decreto 1.590/95 (BRASIL, 1995), após alterado pelo decreto 4.836/03 (BRASIL, 2003), a flexibilização da carga horária de trabalho para 30 horas intensificou-se, pois, ambos decretos autorizam a flexibilização da jornada de trabalho. Os servidores das IFES passaram a se mobilizar e a reivindicar que a carga horária de trabalho fosse flexibilizada para todos. Na atualidade, as organizações de trabalhadores almejam a flexibilização do tempo de trabalho de modo a contribuir na geração de novos empregos e melhorar a qualidade de vida do trabalhador, na forma de mais horas livres para o lazer e educação (BERTON, 2012).

A flexibilização do tempo de trabalho é resultante das mudanças políticas, econômicas, culturais e tecnológicas em curso, envolvendo trabalhadores, empresários, governantes, dirigentes de organizações sindicais e populares. Diz respeito a uma tendência natural das relações

de trabalho diante das mudanças socioeconômicas e das novas formas de manifestação do capital (BERTON, 2012).

Para Mocelin (2011), o impacto social da redução da jornada de trabalho pode vir a ser social e economicamente significativo, mas pode seguir diversos caminhos e assumir resultados diferentes, dependendo do período histórico e do contexto cultural e institucional em que ocorre.

Dal Rosso (2006) evidência que a questão da jornada de trabalho possui diversas implicações, dentre elas: afeta a qualidade de vida, uma vez que interfere na possibilidade de usufruir ou não de mais tempo livre; determina a quantidade de tempo durante o qual as pessoas se dedicam a atividades econômicas; estabelece relações diretas entre as condições de saúde, o tipo e o tempo de trabalho executado.

Berton (2012, p. 2) destaca que, no horário flexível, “o funcionário poderá ter mais responsabilidade, devendo ter compromisso não mais com o cumprimento da jornada de trabalho, mas com cumprimento do projeto/trabalho que precisa elaborar”. Os aspectos positivos em relação ao horário flexível de trabalho são muitos para o trabalhador, que é o foco dessa sistemática, para a administração, pois une bem-estar social com produtividade e para toda a sociedade de um modo geral (BERTON, 2012).

A gestão de pessoas no serviço público envolve “um conjunto de ações preliminares de planejamento das necessidades mútuas entre a organização e as pessoas, o arranjo dos recursos necessários a satisfação dessas necessidades” [...], orientados pelo vetor resultante do produto dos objetivos institucionais e individuais (BERGUE, 2010, p.18). Trabalhar com as pessoas, consolidou-se no maior desafio para as organizações, pois, são elas que produzem, pensam, relacionam-se e levam a imagem da organização ao ambiente, é preciso que os servidores estejam engajados, comprometidos, e satisfeitos com o seu trabalho. A visão de administrar recursos humanos cedeu lugar ao ato de gerir pessoas, dotadas de características mais especificamente humanas como conhecimento, criatividade e intuição.

A Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), instituição pública de ensino superior, possui um importante papel perante a comunidade universitária, pois, tem como finalidade a promoção do ensino, da pesquisa e da extensão. Atualmente, a UFSC é formada por cinco *campi*, todos compostos por muitos servidores que, por sua vez, reivindicam a flexibilização da jornada de trabalho para 30 horas semanais, com ampliação do horário de atendimento para no mínimo de 12 horas ininterruptas.

Em agosto de 2012, foi proposto pelos STAES, junto à Reitoria, em realizar o dimensionamento das necessidades institucionais. Foi definida a formação de um grupo de trabalho composto por representantes dos STAES, do Sindicato dos Trabalhadores da UFSC (Sintufsc) e da Reitoria. O Grupo de Trabalho Reorganiza UFSC foi constituído por meio da portaria 120/2013/GR, e teve como objetivo:

Reorganizar administrativa e socialmente o trabalho na Universidade Federal de Santa Catarina, visando ao atendimento isonômico das necessidades de seus usuários, de forma transparente, democrática, participativa e coletiva. A reorganização se pautará na isonomia de carga horária, de intensidade de trabalho e de política de distribuição de todos os Técnicos-Administrativos em Educação, em consonância com a missão institucional (UFSC, 2012).

No ano de 2013, a Reitoria designou uma comissão, para avaliar os processos de flexibilização da jornada de trabalho na UFSC. Desde então, cada setor ficou responsável por elaborar e entregar o relatório referente à jornada de trabalho da sua unidade.

Em setembro de 2015, então Reitora, Professora Roselane Neckel, por meio de Portaria Normativa nº 61/2015/GR, autorizou a flexibilização da jornada de trabalho dos servidores técnico-administrativos em educação, de alguns setores do Hospital Universitário, ou seja, da Diretoria de Enfermagem, Diretoria de Apoio Assistencial e Diagnóstico Complementar do Hospital Universitário, para exercerem suas atividades com carga horária de 6 horas diárias e 30 horas semanais (UFSC, 2016).

No ano de 2016, no mês de agosto, o reitor da UFSC, Professor Luiz Carlos Cancellier de Olivo, por meio de Portaria Normativa nº 084/2016/GR (UFSC,2016), estendeu a jornada de 30 horas semanais para os STAES da Diretoria Administrativa e de Medicina do HU/UFSC. A medida amplia a flexibilização concedida a 826 STAES pela portaria 061/2015/GR, em mais 186 STAES lotados na Diretoria Administrativa e de Medicina do hospital, chegando agora a 1.012 técnicos com carga horária de 30 horas semanais (UFSC, 2016).

Em função das especificidades dos serviços, não há entre os STAES isonomia da jornada e intensidade de trabalho na Instituição, pois, há servidores que trabalham em um turno, e outros trabalham em dois turnos, causando insatisfação e gerando muitos conflitos no

ambiente de trabalho. Diante do exposto, torna-se oportuno analisar a implantação da jornada de trabalho de 30 horas para os demais servidores da UFSC. Face ao exposto, a pesquisa intenciona responder a seguinte pergunta: **como implementar a jornada de trabalho de 30 horas semanais para os servidores técnico-administrativos em educação da Universidade Federal de Santa Catarina?**

1.1 OBJETIVOS DA PESQUISA

Os objetivos da pesquisa são definidos de modo a coletar as informações que resultem na solução do problema da pesquisa. Nesta etapa são apresentados o objetivo geral e os objetivos específicos da pesquisa em análise.

1.1.2 Objetivo Geral

A pesquisa tem por objetivo geral demonstrar como implantar a jornada de trabalho de 30 horas para os servidores técnico-administrativos da Universidade Federal de Santa Catarina.

1.1.3 Objetivos Específicos

- a) Levantar a legislação federal e da UFSC referente à jornada de trabalho;
- b) Identificar como a jornada de trabalho de 30 horas foi adotada em outras IFES, para os servidores técnico-administrativos em educação;
- c) Caracterizar a percepção dos servidores técnico-administrativos em educação sobre a jornada de trabalho na UFSC;
- d) Propor diretrizes para implantação da jornada de trabalho de 30 horas para os servidores técnico-administrativos em educação na UFSC.

1.2 JUSTIFICATIVA DA PESQUISA

A justificativa de uma pesquisa deve estar pautada pela sua oportunidade, relevância e viabilidade (ROESCH, 2010).

Quanto à importância, “é sempre importante melhorar uma prática ou política [...]” (ROESCH, 2009, p. 99). Dessa maneira, o

estudo será de grande valia para a área de gestão de pessoas da Universidade Federal de Santa Catarina e para todas as Instituições públicas de ensino superior, visto que é um assunto recorrente entre as IFES.

O tema flexibilização da jornada de trabalho é bastante complexo, de difícil definição e apresenta vertentes em várias áreas do conhecimento. Desse modo, Dal Rosso (2006) enfatiza que a jornada de trabalho é objeto de estudos e pesquisas nas áreas da psicologia, sociologia, economia, epidemiologia, direito e administração, do mesmo modo que é parte das relações sociais em que se enfrentam classes sociais, governos e movimentos sociais que visam controlar as formas de regulação social.

Conforme Fracalanza (2001), a redução da jornada de trabalho é uma tendência histórica de longa duração, pois, nos últimos 150 anos, houve uma importante redução na jornada de trabalho. Berton (2012, p.3) complementa que a jornada flexível se mostra como uma “ferramenta capaz de aumentar a satisfação profissional, o que reflete em maior produtividade, aumento da capacidade de concentração e criatividade, além de reduzir o absenteísmo e melhorar a qualidade de vida dos empregados”. Deste modo, o servidor será estimulado a desenvolver suas atividades de forma eficiente, garantindo a atratividade e permanência no local de trabalho, e a Instituição estará contribuindo com a qualidade de vida destes servidores, podendo melhorar, os serviços prestados à toda comunidade.

A questão da jornada de trabalho tem reflexos na saúde física e mental do trabalhador, no tempo restante em que o trabalhador tem para se dedicar a familiares e/ou manter uma vida social ativa, no tempo do lazer, de participar de um curso, de desempenhar uma atividade física saudável ou outra atividade de cunho cultural de interesse particular (SOUZA, 2012). Observa-se que a redução do tempo de trabalho passou a ser questão de ordem pública, de interesse coletivo, dada sua relevância social.

A justificativa de uma pesquisa pela oportunidade, na visão de Roesch (2009, p. 100), cumpre-se quando “[...] alguns projetos selecionados tornam-se mais ou menos apropriados para uma organização em determinado momento”. É um tema oportuno, pois a questão da jornada de trabalho dos STAES é assunto atual e rotineiro no ambiente universitário. Oportuniza, também, a realização desta pesquisa, pois, a pesquisadora é servidora desta Instituição há seis anos

e acompanha dia a dia a movimentação dos STAES para conquistar a carga horária de trabalho de 30 horas semanais.

Quanto à viabilidade da pesquisa, ela não demandou custos de qualquer natureza, uma vez que foi realizada na própria UFSC. A pesquisadora faz parte do contexto onde a pesquisa será realizada, assim, terá acesso aos documentos e terá a possibilidade de concluir na qualidade e nos prazos exigidos.

É importante destacar que a presente pesquisa tem aderência à linha de pesquisa Políticas Públicas e Sociedade, do Mestrado Profissional em Administração Universitária.

1.3 ESTRUTURA DO TRABALHO

Para alcançar os objetivos desta pesquisa, o presente trabalho foi estruturado em 5 capítulos.

No primeiro capítulo, é apresentada a introdução da pesquisa, que evidência a contextualização do tema, o problema de pesquisa, os objetivos e a justificativa do estudo.

No segundo capítulo, é apresentada a fundamentação teórica, abordando-se os temas: administração pública, administração universitária, gestão de pessoas, gestão de pessoas no serviço público, gestão de pessoas nas IFES e, por fim, finaliza-se a fundamentação teórica descrevendo enfoques do tema jornada de trabalho.

O terceiro capítulo trata dos procedimentos metodológicos para que os objetivos da pesquisa sejam alcançados. São citados a delimitação do universo da pesquisa e amostra, os instrumentos que foram utilizados para a coleta e análise de dados, e, por último, os detalhes quanto às limitações da pesquisa.

No quarto capítulo, apresenta-se a análise e discussão dos resultados da pesquisa e, finalmente, o capítulo cinco expõe as considerações finais e sugestões de trabalhos futuros.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo aborda os pressupostos teóricos acerca dos temas envolvidos na pesquisa, apresentados em quatro tópicos principais, os quais abordam temas relacionados à Administração Pública, Administração Universitária, Gestão de Pessoas, Gestão de Pessoas no serviço público, Gestão de Pessoas nas IFES, para, finalmente, descrever conceitos e características que fundamentam a jornada de trabalho dos Servidores Técnico-Administrativo nas IFES, tema esse que se constitui o objeto da pesquisa.

2.1 ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

De acordo com Matias-Pereira (2010), o conceito de administração pública é amplo e complexo, uma vez que há uma diversidade de sentidos da própria expressão. Assim, há ausência de uma definição clara e consistente do termo. Para o referido autor, no sentido amplo, a Administração Pública (2010, p.62) “designa o conjunto de serviços e entidades incumbidos de concretizar as atividades administrativas, ou seja, da execução das decisões políticas e legislativas”. Desta forma, tem como objetivo a gestão de bens e interesses qualificados da comunidade no âmbito dos três níveis de governo: federal, estadual e municipal, segundo preceitos do Direito e da Moral, tendo em vista o bem comum.

Na concepção de Di Prieto (2012), a administração pública é conceituada pela doutrina em dois sentidos, quais sejam: o sentido objetivo, material ou funcional, e o sentido subjetivo, formal ou orgânico.

- a) em sentido subjetivo, formal ou orgânico, ela designa os entes que exercem a atividade administrativa; compreende pessoas jurídicas, órgãos e agentes públicos incumbidos de exercer uma das funções em que se tripartite a atividade estatal: a função administrativa; (DI PIETRO, 2012, p. 50).
- b) em sentido objetivo, material ou funcional, ela designa a natureza da atividade exercida pelos referidos entes; nesse sentido, a Administração Pública é a própria função administrativa que

incumbe, predominantemente, ao Poder Executivo. (DI PIETRO, 2012, p. 50).

Desse modo, a União, os Estados, os Municípios e o Distrito Federal são órgãos integrantes das pessoas jurídicas políticas da Administração Direta, aos quais a lei confere o exercício de funções administrativas. Contudo, às vezes, a lei opta pela descentralização da atividade administrativa, transferindo-a a pessoas jurídicas com personalidade de direito público ou privado, na qual compõem a Administração Indireta do Estado. Assim, a administração pública pode ser definida, segundo Di Pietro (2012, p. 58), “como o conjunto de órgãos e de pessoas jurídicas aos quais a lei atribui o exercício da função administrativa do Estado”

De acordo com o art. 37 da Constituição Federal de 1988, a Administração Pública direta e indireta de qualquer dos poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência, que devem ser observados pelo administrador público em sua atuação administrativa (BRASIL, 1988).

O princípio da legalidade nasceu com o Estado de Direito e estabelece uma das principais garantias de respeito aos direitos individuais. Na relação administrativa, a vontade da Administração Pública é a que provém da lei. Já, o princípio da impessoalidade está relacionado com a finalidade pública, que deve nortear toda a atividade administrativa, não podendo haver privilégios ao particular (DI PIETRO, 2012).

Licitude e honestidade são os traços distintivos entre o direito e a moral, os quais pertencem ao princípio da moralidade administrativa. Para alguns autores, a existência desse princípio, seu conceito é vago e impreciso ou que acaba por ser absorvido pelo próprio princípio de legalidade (DI PIETRO, 2007). O princípio da eficiência, segundo Di Pietro (2007) se apresenta sob dois aspectos, podendo tanto ser considerado em relação à forma de atuação do agente público, do qual se espera o melhor desempenho possível de suas atuações e atribuições, para lograr os melhores resultados, como também com o intuito de alcance de resultados na prestação do serviço público. Os atos praticados pela Administração Pública devem ter ampla publicação, o princípio da publicidade assegura o direito à informação não só para assuntos de interesse particular, mas também de interesse coletivo ou geral, com o

que se amplia a possibilidade de controle popular da Administração Pública (DI PIETRO, 2012).

Esses princípios destinam-se a conceder às instituições e às pessoas alcançarem seus objetivos, atendendo a todos com igualdade e respeitando a Constituição Federal (MATIAS-PEREIRA, 2010).

Ao observar o que determina o Art. 4º do Decreto-Lei 200/1967, é possível verificar que a Administração Pública Federal compreende:

I - A Administração Direta, que se constitui dos serviços integrados na estrutura administrativa da Presidência da República e dos Ministérios.

II - A Administração Indireta, que compreende as seguintes categorias de entidades, dotadas de personalidade jurídica própria: a) Autarquias; b) Empresas Públicas; c) Sociedades de Economia Mista; d) Fundações públicas (BRASIL, 1967).

Na Administração Indireta, constituída sob a forma de autarquia, encontra-se as Universidades Públicas Federais (BRASIL, 2015). O Ministério da Educação (MEC) coordena todo o sistema federal de educação superior por meio da Secretaria de Ensino Superior do Ministério da Educação (SESu/MEC). Conforme Neves (2002), as Universidades Federais integram o Sistema Federal de Ensino Superior, que é regido pela LDB (Lei nº 9.394/1996) e pelo Decreto nº 2.306/1997.

A Administração Pública, nas últimas décadas do século XX, foi afetada com o ritmo veloz das mudanças socioeconômico-ambientais e políticas. A maioria dessas mudanças estava associada às transformações mais amplas que ocorreram no papel do Estado e nas relações com a sociedade. Assim, era preciso reinventar-se para se adaptar à nova realidade. Existe na trajetória da Administração Pública, a partir do surgimento do Estado moderno, três diferentes formas de atuação: Administração Pública Patrimonialista, a Burocrática e a Gerencial (MATIAS-PEREIRA, 2010).

Na Administração Pública patrimonialista, o aparelho do Estado atua como uma extensão do poder do monarca. A ação estatal sofria forte influência do coronelismo, que atendia aos interesses da burguesia rural em detrimento dos interesses puros do Estado e da sociedade (MATIAS-PEREIRA, 2010). Os critérios de ocupação de cargos públicos eram pessoais e a preocupação com a eficiência da máquina

pública era nula, os servidores públicos possuem status de nobreza real. Os cargos funcionavam como recompensas, o que gera o nepotismo. Isso contribuiu para a prática de corrupção e do controle do órgão público por parte dos soberanos (MATIAS-PEREIRA, 2010).

Com o objetivo de combater a corrupção, o nepotismo patrimonialista, e, atender a complexidade nas organizações, nasce, na segunda metade do século XIX, a Administração Pública burocrática. Ela surge num quadro de aceleração da industrialização brasileira, em que o Estado assume papel decisivo intervindo pesadamente no setor produtivo de bens e serviços. Com o propósito da profissionalização, princípios do desenvolvimento, ideia de carreira pública, hierarquia funcional, impessoalidade e formalismo. Com o intuito de evitar a ineficiência e incapacidade, é necessário o controle rígido dos processos e do ingresso à carreira pública, com regras na admissão, controle nas compras, assim, visando a evitar abusos (BERGUE, 2010). No entanto, a administração burocrática tornou-se inadequada aos interesses da população, em razão de suas regras que passaram a se sobrepor aos interesses da sociedade (MATIAS-PEREIRA, 2010).

Desse modo, em função da adoção do modelo de Estado Burocrático, impõe-se a reforma do serviço público. No século XX, quando o Estado passa a ser democrático, e tem como responsabilidade gerar o bem comum, por meio do atendimento adequado das crescentes demandas da população, ocorre significativa ampliação das suas funções nos campos socioeconômicos e político. Assim, inicia o processo de transformações, com a inclusão da gestão pública, que visa transformar o modelo de Estado Burocrático em Estado Gerencial (MATIAS-PEREIRA, 2010).

Segundo Matias- Pereira (2010), há uma diferença significativa entre os modelos da Administração Pública Burocrática e da Gerencial, visto que na última parte de princípios e pressupostos diferentes, com outra visão de funcionários, do Estado e da sociedade. A Administração Pública Burocrática é autorreferente e se concentra no processo, acreditando em uma racionalidade absoluta, assumindo que o modo mais seguro de evitar nepotismo e a corrupção é pelo controle rígido dos processos. É centralizadora e autoritária, prega o formalismo, rigidez e o rigor técnico. Já Administração Pública Gerencial, é orientada para o cidadão, voltada para o consumidor, o usuário. Parte do princípio de que é preciso combater o nepotismo e a corrupção, mas que, para isso não são necessários procedimentos rígidos, e sim outros meios, como indicadores de desempenho e controle de resultados. A Administração

Gerencial busca os princípios de confiança e descentralização da decisão, exige formas flexíveis de gestão, estruturas horizontais, descentralização de funções e incentivos a criatividade e inovação.

A Administração Pública Gerencial constitui um avanço, e, até certo ponto, um rompimento com a Administração Pública Burocrática. Isto não significa, entretanto, que negue todos seus princípios. Pelo contrário, a Administração Pública Gerencial está apoiada na anterior, da qual conserva alguns de seus princípios fundamentais, como a admissão segundo rígidos critérios de mérito, a existência de um sistema estruturado e universal de remuneração, as carreiras, a avaliação constante de desempenho, o treinamento sistemático. A diferença principal está na forma de controle, que deixa de se basear nos processos para se concentrar nos resultados.

Além do modelo Patrimonialista, Burocrático e Gerencial, surge na Administração Pública um quarto modelo, intitulado “novo serviço público”, (DENHARDT, 2012), como alternativa aos modelos anteriores, uma vez que, já não mais correspondia satisfatoriamente ao que a sociedade esperava de seus administradores públicos. Na visão de Denhardt (2012), existem dois temas que compõem a base fundamental do novo serviço público. O primeiro deles é a promoção da dignidade e do valor do novo serviço público, enquanto o segundo refere-se ao fortalecimento dos valores da democracia, da cidadania e do interesse público. O referido autor descreve o novo serviço público como uma alternativa à velha administração pública e à nova gestão pública. Assim, partindo desses dois temas, são elaborados sete princípios-chave para o novo serviço público (DENHARDT, 2012):

- a) Servir cidadãos, não consumidores- o novo serviço público procura estimular mais gente a cumprir suas responsabilidades de cidadãos e procura fazer o governo ser especialmente sensível às vozes dos cidadãos. O serviço público é visto como uma forma ou extensão da cidadania;
- b) Perseguir o interesse público- o administrador atua na perspectiva da construção coletiva e compartilhada em prol da coletividade, não se colocando, portanto, como árbitro solitário do interesse público. Pelo contrário, ele é considerado ator-chave que compõe um sistema mais amplo de governança, o qual inclui outros atores tais como: cidadãos, grupos, representantes eleitos e outras Instituições. Sendo

- assim, o governo tem como responsabilidade incentivar e desenvolver a prática cidadã e servir ao interesse público;
- c) Dar mais valor à cidadania e ao serviço público do que ao empreendedorismo- O interesse público é melhor gerenciado por cidadãos e servidores públicos que têm a preocupação em contribuir com a sociedade, do que por empreendedores que utilizam o dinheiro público como se fosse seu. Os administradores públicos, que integram redes políticas complexas, têm por missão estimular os cidadãos a se articularem de maneira mais participativa na proposta de desenvolvimento da política pública. Uma das argumentações do novo serviço público em prol do trabalho coletivo social é que, neste caso, tanto a política como a administração encontram-se em estreita vinculação com o auto interesse;
 - d) Pensar estrategicamente, agir democraticamente – no novo serviço público, o envolvimento dos cidadãos não se limita ao estabelecimento de prioridades. Em vez disso, as organizações públicas devem ser administradas de modo a aumentar estimular o engajamento dos cidadãos em todos os aspectos e estágios do processo. Os cidadãos e os servidores públicos têm a responsabilidade mútua de identificar problemas e implementar soluções;
 - e) Reconhecer que a *accountability*¹ não é simples- ela envolve um equilíbrio entre normas e responsabilidades concorrentes em uma teia complicada de controles externos, padrões profissionais, preferencias dos cidadãos, questões morais, direito público e, em última análise, interesse público. O novo serviço público reconhece que ser funcionário público é uma empreitada exigente, desafiadora, e às vezes heroica, que envolve *accuontability* a terceiros, conformidade à lei, moralidade, julgamento e responsabilidade;
 - f) Servir em vez de dirigir- no novo serviço público, a liderança baseia-se em valores e é compartilhada em toda a organização e com a comunidade. Para servir os cidadãos, os administradores públicos devem estar conscientes e conectados a outras fontes de apoio e assistência, engajando os cidadãos e a comunidade no processo. Assim, é preciso

¹ Accountability é uma palavra ou expressão inglesa que numa tradução simples significa prestar contas

compartilhar poder e liderar com paixão, compromisso e integridade, de maneira a respeitar e conferir poder à cidadania;

- g) Dar valor às pessoas, não apenas à produtividade- no novo serviço público, a gestão deve operar mediante processos de colaboração e liderança compartilhada, que tenham por base o respeito a todas as pessoas como cidadãos a serviço da comunidade.

Dessa forma, o novo serviço público procura valores compartilhados e interesses comuns por meio de um amplo diálogo e do engajamento de cidadãos, é visto como uma extensão da cidadania; ele é motivado por um desejo de servir os outros e de legar objetivos públicos” (DENHARDT, 2012, p. 269).

Na Administração pública, há especificidades se considerar os objetivos da organização pública e um exemplo é da Administração Universitária.

A seguir, discute-se a gestão nas Universidades.

2.2 ADMINISTRAÇÃO UNIVERSITÁRIA

As origens da universidade estão localizadas na Europa, em finais do século XI e inícios do século XII. Bolonha e Salerno, na Itália, e Paris, na França, costumam ser referenciadas como as primeiras universidades (SCHLEMPER JUNIOR, 1989). Nessas instituições pioneiras, reúnem-se sábios e discípulos dedicados ao culto do saber universal, para discutir livremente novas e antigas formas de conhecimento. O ensino superior chegou ao Brasil no início do século XIX, com a vinda D. João VI, em decorrência da invasão napoleônica de Portugal. Em 1920, foi criada a Universidade do Rio de Janeiro, mais tarde denominado Universidade do Brasil. A universidade brasileira nasceu de um ideal: a autonomia cultural (SCHLEMPER JUNIOR, 1989).

Em 1961 foi criada a primeira Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional do Brasil, lei 4.024 que fixou em seu Art. 3º, o direito à educação é assegurado:

I - Pela obrigação do poder público e pela liberdade de iniciativa particular de ministrarem o ensino em todos os graus, na forma de lei em vigor;

II - Pela obrigação do Estado de fornecer recursos indispensáveis para que a família e, na falta desta, os demais membros da sociedade se desobriguem dos encargos da educação, quando provada a insuficiência de meios, de modo que sejam asseguradas iguais oportunidades a todos (BRASIL, 1961).

No final da década de 1990 surge a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional do Brasil- LDB/1996, onde as universidades são definidas como “instituições pluridisciplinares de formação dos quadros profissionais de nível superior, de pesquisa, de extensão e de domínio e cultivo do saber humano” (BRASIL, 1996), sendo caracterizadas por:

I - Produção intelectual institucionalizada mediante o estudo sistemático dos temas e problemas mais relevantes, tanto do ponto de vista científico e cultural, quanto regional e nacional; II - um terço do corpo docente, pelo menos, com titulação acadêmica de mestrado ou doutorado; III - um terço do corpo docente em regime de tempo integral (BRASIL, 1996).

Para Vega (2009), a universidade é vista como uma organização de “plurifinalidades” com cinco grandes missões identificadas: formação e preservação da cultura, criação do conhecimento, transmissão do conhecimento, capacitação profissional e consultoria social. O autor analisa a universidade como organização e a conceitua como unidade social ou agrupamento humano deliberadamente construído para alcançar fins específicos. No século XX, a universidade adquire, no mundo, os papéis com os quais se distinguiu nas diferentes épocas, podendo ser resumidas em criar, manter e difundir a ciência e a cultura por meio das atividades básicas.

Conforme Melo (2002, p. 30), a universidade é “reconhecidamente, uma das instituições mais importantes da sociedade contemporânea, especialmente quando se considera as exigências das economias globalizadas para o mercado de trabalho, o processo de inovação e mudanças contínuas”.

Uma das características essenciais da universidade é constituir-se como espaço público do debate, não o consenso e a homogeneidade. “A instituição não pode verdadeiramente existir sem a autonomia de pensamento, a pluralidade de valores, os debates e a permanente

construção de sentidos sobre si mesma e a vida humana em geral” (PAULA, 2004, p. 10). Sob esse ponto de vista, é possível enxergar a universidade como sendo “[...] um ambiente onde consenso e adversidade convivem sob a ótica da democracia, ensejando caminhos nem sempre facilmente imagináveis para solução de problemas” (MELO, 2002, p. 26).

Criada para atender os interesses da igreja e do Estado, a universidade sempre foi detentora da hegemonia acadêmica, legitimada pela sociedade, fundada no reconhecimento público de sua legitimidade e de suas atribuições, em um princípio de diferenciação, que lhe confere autonomia perante outras instituições sociais (BERNHEIM; CHAUI, 2008).

As universidades gozam de autonomia didático-científica, administrativa e de gestão financeira e patrimonial, e obedecerão ao princípio de indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão (BRASIL, 1988). No exercício da sua autonomia, as universidades mantidas pelo poder público, possuem estatuto jurídico especial para atender às peculiaridades de sua estrutura e organização, assim como dos seus planos de carreira e do regimento jurídico do seu pessoal. Conforme a LDB/1996, as universidades públicas poderão:

- I-Propor o seu quadro pessoal docente, técnico e administrativo, assim como um plano de cargos e salários, atendidas as normas gerais pertinentes e os recursos disponíveis;
- II-Elaborar o regulamento de seu quadro pessoal em conformidade com as normas gerais concernentes;
- III-Aprovar e executar planos, programas e projetos de investimento referentes a obras, serviços e aquisições em geral, de acordo com os recursos alocados pelo respectivo Poder mantedor;
- IV-Elaborar seus orçamentos anuais e plurianuais;
- V-Adotar regime financeiro e contábil que atenda às suas peculiaridades de organização e funcionamento;
- VI-Realizar operações de crédito ou de financiamento, com aprovação do Poder competente, para aquisição de bens e imóveis, instalação e equipamentos;
- VII-Efetuar transferências, quitações e tomar outras providências de ordem orçamentária,

financeira e patrimonial necessárias ao seu bom desempenho (BRASIL, 1996).

Conforme Souza (2010, p.42), “a capacidade das universidades de definirem a sua própria estrutura, de recrutarem o seu próprio pessoal, de definirem o conteúdo e organização dos seus programas acadêmicos”, constitui a autonomia universitária. O referido autor enfatiza que o relacionamento com a sociedade/comunidade se constitui, no verdadeiro pilar para o fundamento da autonomia da universidade, pois, o relacionamento com a sociedade é fundamental para que sua autonomia seja preservada.

De acordo com Santos (2005), a partir da década de 1990, com o desenvolvimento econômico, a sociedade passou por transformações sociais em função do neoliberalismo, imposto como modelo global do capitalismo, com a criação de um mercado de serviços universitários, no qual se deu a privatização das universidades e o aprofundamento da crise financeira das universidades públicas. O autor evidencia três grandes crises, que impactaram os 10 últimos anos de vida da Universidade, a saber:

- a) Crise de Hegemonia, o qual foi o resultado das contradições entre as funções tradicionais da Universidade e outras que foram a ela atribuídas durante o século XX;
- b) Crise da Legitimidade: caracterizada pelas restrições de acesso em oposto à reivindicação de igualdade e oportunidades, e a
- c) Crise Institucional, que foi o resultado da luta entre a autonomia da Instituição e a pressão por se submeter a normas de natureza empresarial.

Ademais, a crise Institucional foi a que mais deixou marcas na história das universidades, haja vista a ligação da autonomia científica e pedagógica da universidade estar assentada da dependência financeira do Estado (SANTOS, 2005). Desta forma, a crise Institucional ocasionou, dentre outras consequências, a perda de prioridade do bem público universitário nas políticas públicas e pela consequente secagem financeira e descapitalização das universidades públicas, abrindo para o setor privado a produção do bem público da Instituição e obrigando a universidade pública a competir em condições de concorrência desleal no emergente mercado de serviços universitários (SANTOS, 2005).

Souza (2010, p.19) evidencia que, em virtude de seu caráter interdisciplinar, “a universidade interage com um número maior de segmentos da sociedade do que qualquer outra organização isoladamente”. As instituições Universitárias são consideradas como

organizações complexas, uma vez que executam múltiplas atividades. A coordenação e o controle estão entre as principais dificuldades encontradas pelo gestor. Nessas organizações, estrutura e processo apresentam elevado grau de complexidade devido ao grande tamanho ou à natureza significativa das operações. Além disso, apresentam uma diversidade de objetivos cuja mensurabilidade é extremamente limitada (SOUZA, 2009). As principais características das instituições universitárias como organizações complexas, segundo Souza (2010, p. 34), são:

- Ambiguidade de objetivos: os objetivos são vagos, incertos, difusos e até conflituosos entre si;
- Existência de duas estruturas paralelas, que são, com frequência, fonte de conflitos;
- Estrutura acadêmica – fragmentada e descentralizada em que as decisões são diluídas em órgãos colegiados – decisões de baixo para cima e
- Estrutura administrativa – mecanizada, decisões de cima para baixo,;
- A pressão política e a barganha pelos interesses dos grupos ultrapassam os limites da autoridade formal;
- Elevada autonomia baseada no profissionalismo, especialização, tradição e natureza das atividades;
- Os técnicos tendem a administrar com menor influência (maior equilíbrio). As mudanças dos gestores são frequentes;
- Os resultados do trabalho profissional não podem ser facilmente medidos e, com isso, não se prestam às padronizações
- dificuldade de avaliar o alcance dos objetivos;
- A tecnologia utilizada é difusa, dificultando o estabelecimento de rotinas, prevalecendo assim o atendimento diferenciado às diversas demandas.
- Vulnerabilidade ambiental.
- As mudanças ocorrem com reações e crises, provocadas normalmente, por interesses de grupos externos;
- As universidades situam-se num ponto de um continuum entre autonomia e pressão do

- ambiente externo, o que pode afetar os processos organizacionais da gestão universitária;
- Possibilidade de participação externa nas decisões da universidade;
 - Influências de organismos e instituições nacionais e internacionais.

Segundo Meyer (2014), a complexidade das universidades está diretamente relacionada

[...] à natureza dessas organizações, sua estrutura, processo e comportamento de atividades intelectuais, de produção e de transmissão do conhecimento. O segundo desafio a administração, por seu papel de promover a captação e integração de recursos diversos e utilizá-los de forma que a instituição possa cumprir sua importante missão educacional e social (MEYER, 2014, p. 13).

Grillo (2001), ao mencionar à universidade, considera que ela é uma instituição permeada pela complexidade, que visa a criar e difundir o conhecimento. Por concentrar, em sua natureza, características próprias e possuir objetivos múltiplos e especializados, sua gestão requer “a utilização de princípios e modelos próprios únicos capazes de imprimir o necessário dinamismo de suas ações” (GRILLO, 2001, p. 14).

É preciso que a instituição passe por um processo de planejamento, voltado para uma nova estrutura, com mais flexibilidade, respeitando sempre a identidade de cada universidade. No entanto, planejar as universidades é um processo desafiador e que exige dos seus colaboradores habilidades conceituais mais do que instrumentais, pois a universidade deverá planejar o seu futuro, revendo suas práticas acadêmicas com muita flexibilidade e criatividade (SOUZA, 2009). “Administrar uma organização acadêmica, cuja missão é educar seres humanos, requer visão, intuição, sensibilidade e o uso de ferramentas administrativas adequadas às especificidades deste tipo de organização” (MEYER, 2014, p. 13).

Na próxima seção, são apresentados assuntos pertinentes à gestão de pessoas, uma área considerada essencial e indispensável para que as instituições possam obter êxito no alcance de seus objetivos.

2.3 GESTÃO DE PESSOAS

Nos últimos anos, a Gestão de Pessoas é uma das áreas que mais têm sofrido transformações. Para Girardi (2008), a Gestão de Pessoas tem sido responsável pela excelência organizacional, quando investe no capital intelectual, o qual simboliza a importância do fator humano no século da informação e do conhecimento.

Gil (2011) entende, que nas organizações a tendência é que o empregado seja reconhecido como parceiro, uma vez que todo processo produtivo é realizado com a participação conjunta de diversos parceiros, como fornecedores, acionistas e clientes. Dessa maneira, estará incentivando o empregado a participar das decisões, utilizando, ao máximo, o talento das pessoas para a obtenção da sinergia necessária para seu desenvolvimento (GIL, 2011). Assim, Gil (2011, p. 17) conceitua gestão de pessoas como “a função gerencial que visa à cooperação das pessoas que atuam nas organizações para o alcance dos objetivos tanto organizacionais quanto individuais”. A gestão de pessoas passa a assumir um papel de liderança para ajudar a alcançar a excelência organizacional necessária para enfrentar desafios competitivos, como a globalização, a utilização das novas tecnologias e a gestão do capital intelectual.

Gil (2011) destaca que a gestão de pessoas abrange amplo leque de atividades, como recrutamento de pessoal, descrição de cargos, treinamento e desenvolvimento, e avaliação de desempenho. Essas atividades podem ser agrupadas em certo número de categorias amplas, designadas como sistemas (GIL,2011). Esses sistemas são amplos, de forma que qualquer deles envolve grande número de atividades, como mostra o quadro 1.

Quadro 1 – Classificação das atividades de gestão de pessoas

(Continua)

SISTEMA DE RH	ATIVIDADES
Suprimento ou Agregação	Identificação das necessidades de pessoal Pesquisa de mercado de recursos humanos Recrutamento Seleção
Aplicação	Análise e descrição de cargos Planejamento e alocação interna de recursos humanos

Compensação Manutenção	ou	Salários Benefícios Carreiras Higiene e segurança no trabalho Relações com sindicatos
Desenvolvimento Capacitação	ou	Treinamento e desenvolvimento de pessoal Desenvolvimento e mudança organizacional
Controle Monitoramento	ou	Avaliação de desempenho Banco de dados Sistemas de informações gerenciais Auditoria de recursos humanos

Fonte: Gil (2011, p. 25).

Conforme destaca Gil (2011), o sistema de suprimento ou de agregação diz respeito todas as atividades realizadas com a finalidade de incluir novas pessoas na empresa, abrangendo, entre outras, as atividades de recrutamento e seleção. O sistema de aplicação refere-se às atividades relacionadas ao desenho das atividades que as pessoas irão realizar na empresa, bem como para orientar e acompanhar seu desempenho. O sistema de capacitação ou de desenvolvimento envolve as atividades destinadas a qualificar e aperfeiçoar profissionalmente as pessoas que atuam na organização. O sistema de manutenção ou recompensa abrange todas as atividades realizadas com a finalidade de criar condições ambientais e psicológicas satisfatórias para a atuação das pessoas. Por fim, o sistema de controle ou monitoração, refere-se às atividades relacionadas ao acompanhamento e controle das pessoas e à verificação dos resultados de seu trabalho. Esses sistemas de classificação referem-se, no entanto, às atividades clássicas de recursos humanos, muitas publicações surgidas na década de 90 incluem novas atividades (GIL,2011).

Segundo Dutra (2011, p.17), a “gestão de pessoas é um conjunto de políticas e práticas que permitem a conciliação de expectativas entre a organização e as pessoas para que ambas possam realizá-las ao longo do tempo”. Dutra (2011), refere-se a *políticas* como princípios e diretrizes que orientam decisões e comportamentos da organização e das pessoas em sua relação com a organização. Já, *práticas* diz respeito a como os diversos tipos de procedimentos, métodos e técnicas são utilizados para a implementação de decisões e para nortear as ações no âmbito da organização e em sua relação com o ambiente externo (DUTRA, 2011).

Desse modo, Dutra (2011, p. 17) ratifica que o conjunto de políticas e práticas de gestão de pessoas tem assumido como premissas:

- a) O desenvolvimento da organização está diretamente relacionado a sua capacidade em desenvolver pessoas, originando dessa premissa uma série de reflexões teóricas e conceituais acerca na aprendizagem da organização e das pessoas e como elas estão inter-relacionadas. O desenvolvimento das pessoas deve estar centrado nas próprias pessoas, ou seja, o desenvolvimento é efetuado respeitando-se sua individualidade;
- b) A gestão de pessoas deve ser integrada, e o conjunto de políticas e práticas que a formam deve, a um só tempo, atender aos interesses/expectativas da organização e das pessoas. Somente dessa maneira será possível dar sustentação a uma relação produtiva entre ambas;
- c) A gestão de pessoas deve oferecer à organização visão clara sobre o nível de contribuição de cada pessoa, uma visão clara do que a empresa pode oferecer em retribuição no tempo;
- d) As pessoas abrangidas pelas práticas de gestão da organização não são apenas as que estabelecem um vínculo formal de emprego com ela, mas todas as que mantêm algum tipo de relação.

Desta forma, as pessoas têm papel ativo no dimensionamento de sua relação com a empresa, ela deve ser responsável pela concepção e negociação com a organização de seu projeto profissional e pessoal (DUTRA, 2011). À organização cabe o papel de estimular e dar suporte necessário para que as pessoas possam entregar o que têm de melhor, ao mesmo tempo em que recebem o que a organização tem de melhor a oferecer-lhes (DUTRA, 2011).

O principal elemento responsável pelo desenvolvimento de um país é o ser humano. Esse indivíduo é preparado para ser a mola impulsionadora do progresso de um país. (SCHLEMPER JUNIOR, 1989).

Apresenta-se, na sequência, a respeito da gestão de pessoas no serviço público.

2.3.1 Gestão de pessoas no serviço público

A sociedade exige que, cada vez mais, os serviços públicos prestados à população tenham melhor nível de qualidade. Não basta o poder público atuar de forma a obter a melhor relação custo-benefício,

se os resultados almejados não forem alcançados e se não atenderem necessidades legítimas. A qualidade e a adequação dos serviços às necessidades dos usuários são hoje aspectos críticos para o bom desempenho de qualquer órgão ou entidade da administração pública (SCHIKMANN, 2010).

Bergue (2010, p.18) conceitua gestão de pessoas no setor público como “um esforço orientado para o suprimento, a manutenção e o desenvolvimento de pessoas nas organizações públicas, em conformidade com os ditames constitucionais e legais”, assim, observando as necessidades e condições do ambiente em que se inserem. Segundo o autor, envolve um conjunto de ações preliminares de planejamento das necessidades mútuas entre as organizações e as pessoas. Dessa maneira, “o ser humano passa a ser considerado o ator principal na formulação e na realização dos propósitos organizacionais sumarizados na visão, na missão, nos objetivos e nas metas organizacionais” (VENTURA; LEITE, 2014, p.2).

A forma como a gestão dos recursos humanos é realizada hoje, de acordo Schikmann (2010, p. 14-16), “se deve a um conjunto de características comuns à maioria das organizações públicas [...]”. Entre elas, destacam-se:

a) **Rigidez imposta pela legislação** – nas entrevistas e discussões com o pessoal que atua em organizações públicas, percebe-se que eles têm, muitas vezes, ideias para solucionar os problemas que se apresentam, mas muitas das soluções esbarram na legislação, que os impede de implementá-las;

b) **Desvinculação da visão do cidadão como destinatário do serviço público** – em diversas organizações públicas ainda não é clara a ideia de que o cidadão é a razão de ser da organização, pois é para ele que qualquer serviço público trabalha;

c) **Pouca ênfase no desempenho** – muitas organizações públicas ainda não vinculam a realização do trabalho com o adequado desempenho. Apesar dos esforços orientados para a introdução dos valores da meritocracia que remontam à década de 1930 e dos movimentos mais recentes de avaliação de desempenho que alcançam a década de 1970, também por conta da falta de visão do cidadão como cliente, o

desempenho nem sempre é considerado na realização do trabalho. Entenda-se por desempenho a realização do trabalho de forma eficiente, eficaz e efetiva;

d) **Mecanismos de remuneração que desvinculam os vencimentos do desempenho** – os funcionários sentem-se pouco estimulados a melhorar seu desempenho, uma vez que a remuneração independe desse fator. De um lado, pode-se referir que esse fenômeno é capaz de provocar a inércia e a falta de comprometimento dos funcionários.

e) **Limites à postura inovativa** – além da questão remuneratória, a própria rigidez da legislação estimula a inércia gerencial, uma vez que muitas iniciativas esbarram nas limitações da legislação;

f) **Poucos mecanismos de planejamento e pouca preocupação com a gestão** – a fraca ênfase no desempenho conduz a uma atuação voltada para o cumprimento das tarefas do dia a dia, sem preocupação com um planejamento que contemple uma visão para o curto, médio e longo prazo;

g) **Rotatividade na ocupação de posições de chefia** – por conta da rotatividade, as posições de chefia podem apresentar intensa alternância entre os membros da equipe de trabalho ou do órgão;

h) **O papel da gratificação** – em muitas situações nas organizações públicas a gratificação é utilizada como forma improvisada de compensação à impossibilidade de aumento salarial. Tal fator constitui uma deformação da verdadeira função da gratificação, que foi criada para contemplar funções desempenhadas que apresentam algum risco ou esforço adicional aos previstos na execução da maior parte das tarefas da organização (SCHIKMANN, 2010, p.14-16).

As áreas que cuidam da gestão de pessoal, nas diversas organizações públicas brasileiras, na compreensão de Schikmann (2010, p. 16), “[...] ainda se dedicam, principalmente, às atividades relacionadas à folha de pagamento, benefícios da aposentadoria e afins, proposição de leis, regras e regulamentos, além de desenvolver algumas ações pontuais e emergenciais de treinamento e capacitação”. Segundo a

autora, a forma de atuação dessas áreas é geralmente reativa, pois, prioriza, muitas vezes, as questões emergenciais e não dando a devida importância às atividades estratégicas que são verdadeiramente relevantes no processo de alinhamento dos objetivos e metas aos fins organizacionais, ou seja, o planejamento de ações, e a definição de políticas como contratação, capacitação e remuneração de pessoal.

Não se pode pensar em mudanças significativas no setor público sem levar em conta os elementos que influenciaram a formação histórica brasileira. A tradição legalista e formal, combinados com traços culturais como o patrimonialismo e o individualismo, quando contrastados com os atributos idealizados de uma burocracia profissional como a impessoalidade e o mérito, entre outros, gera um ambiente complexo e desafiador para a gestão de pessoas nas organizações públicas (SCHIKMANN, 2010).

A gestão de pessoas no serviço público precisa ser pensada como elemento estratégico das organizações, uma vez que visa a melhorar seus padrões de qualidade, com novos padrões de desempenho, com ênfase para atender ao cidadão, garantindo excelência na atividade exercida (ARANHA; SALLES, 2015).

É perceptível que o processo de gestão de pessoas nas organizações é muito complexo e depende de vários aspectos organizacionais, como cultura existente, estrutura adotada, contexto ambiental, tipo de negócio, tecnologia utilizada, além de várias outros igualmente importantes (SIQUEIRA; ALVES, 2016).

As políticas de pessoal nas instituições de ensino estão em conformidade com a Constituição Federal de 1988 que estabelece o regime dos servidores públicos, além da Lei 8.112/90, que instituiu o Regime Jurídico dos Servidores Públicos Civis da União, das Autarquias, inclusive de regime especial, e das Fundações Públicas Federais e que se constitui, portanto, enquanto regime aos quais todos os servidores técnico-administrativos em educação estão subordinados.

A seguir, é abordado o tema gestão de pessoas nas Instituições de Ensino Superior (IFES).

2.3.2 Gestão de pessoas nas IFES

Nas Instituições Federais de Ensino Superior (IFES), vinculadas ao Ministério da Educação, a gestão de pessoas passou por mudanças importantes a partir da aprovação da Lei n.º 11.091 de 12 de janeiro de 2005 (BRASIL, 2005), que instituiu o Plano de Carreira dos Cargos

Técnico-Administrativos em Educação (PCCTAE). Essa lei estabelece a gestão dos cargos do plano de carreira dos servidores técnico-administrativos em educação, regulamenta o ingresso no cargo, define as formas de desenvolvimento na carreira e discorre da remuneração e do enquadramento dos STAES (BRASIL, 2005).

A normalização da Lei n.º 11.091/2005 foi respaldada, especialmente, nos seguintes decretos: Decreto n.º 5.707/2006, que dispõe a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal na administração pública federal, incluindo o sistema de gestão por competência; Decreto n.º 5.824/2006 (BRASIL, 2006), que normatizou procedimentos na concessão do Incentivo à Qualificação e definiu níveis de capacitação para os servidores na carreira e, o Decreto n.º 5.825/2006 (BRASIL, 2006a), que estabeleceu diretrizes para elaboração do Plano de Desenvolvimento dos integrantes do PCCTAE (BRASIL, 2005)

As políticas de pessoal nas instituições de ensino, conforme declara Grillo (2001, p. 09), “possuem algumas peculiaridades, caracterizadas, principalmente, por objetivos específicos de criação e difusão do conhecimento e pelas condições de trabalho da atividade acadêmica”, apresentando alto grau de complexidade.

De acordo com Farias *et al* (2012), novos modelos de gestão de pessoas no serviço público são necessários. Desse modo as instituições alcançarão êxito no ambiente social atual (FARIAS *et al*, 2012). É preciso planejamento de carreiras com novas abordagens para ingresso, desenvolvimento, treinamento, avaliação de desempenho e progressão, bem como a formação de equipes de trabalho qualificadas e comprometidas com a instituição e com a sua missão. Para os referidos autores, as mudanças no campo da gestão de pessoas, no setor público “acontecem de forma lenta e gradual, envolvem o rompimento de hábitos, crenças e valores radicados que configuram determinada cultura, seja ela política, organizacional ou de gestão” (FREITAS *et al*, 2012, p.110).

Na percepção de Grillo (2001, p. 09), [...] a política de pessoal das universidades, apesar de

[...] ser objeto de constantes abordagens em seminários e conferências, não tem, ainda, merecido o tratamento adequado, impedindo, destarte, o melhor aproveitamento das potencialidades de docentes, técnicos e administradores, além de prejudicar, sensivelmente, o desempenho desses importantes

colaboradores da instituição (GRILLO, 2001, p. 09).

Dessa maneira, em relação ao desenvolvimento profissional e pessoal, é necessário levar em consideração que o quadro de colaboradores da universidade é composto de quatro categorias principais, ou seja, professores, pesquisadores, técnicos e administradores, assim, é importante considerar essas quatro categorias como relevante para o sucesso da instituição universitária, uma vez que, tenha tratamento igualitário no momento de estabelecer as normas e os incentivos que nortearão a vida das pessoas na instituição. Com isso, os professores, pesquisadores, técnicos e administradores trabalharão em perfeita harmonia, com o propósito que a colaboração mútua possa trazer resultados positivos para a instituição universitária (GRILLO, 2001).

Na Administração Pública, o gerenciamento de pessoas, é compromisso de todos os gestores da organização. É preciso pensar na organização como um todo, em suas instâncias, relacionado ao seu contexto e orientado a longo prazo. Diante desse contexto, Segundo Bergue *et al* (2010, p.45), a gestão de pessoas pode ser definida a partir dos seguintes elementos:

- a) a função RH próxima à alta administração;
- b) os agentes públicos (servidores e agentes políticos) no centro da organização;
- c) a gestão de pessoas como compromisso de todos os gestores.

A partir do momento que a universidade decide implementar uma gestão voltada para a valorização das pessoas que compõem o seu quadro de colaboradores, crescem, consideravelmente, as possibilidades de aperfeiçoamento do ensino e da pesquisa, elevando o nível de qualificação dos profissionais formados pela instituição. Os avanços observados nas últimas décadas têm levado as organizações públicas a buscarem novas formas de gestão com o intuito de melhorar o seu desempenho, alcançar resultados e atingir a missão institucional (SIQUEIRA; ALVES, 2016).

Grillo (2001) aponta quinze princípios a serem aplicados pelo gestor no delineamento de políticas de pessoal em instituições de ensino superior, quais sejam:

- a) atrair profissionais competentes;

- b) estruturar a carreira com base no mérito;
- c) criar incentivos para o desempenho eficaz das atividades docentes, técnicas e administrativas;
- d) promover o aperfeiçoamento continuado;
- e) vincular o aperfeiçoamento à trajetória da carreira;
- f) orientar os recém-admitidos para as novas funções;
- g) preparar os dirigentes para as chefias docentes e administrativas;
- h) verificar periodicamente o desempenho dos docentes, técnicos e administradores;
- i) obter a opinião dos alunos sobre o desempenho docente;
- j) incentivar a auto avaliação do professor;
- k) envolver os docentes em um processo de mútua avaliação;
- l) verificar o desempenho do professor pelas atividades docentes e administrativas;
- m) avaliar o desempenho do pessoal técnico-administrativo;
- n) assegurar a participação de docentes, técnicos e administradores nas decisões da universidade;
- o) instituir formas de participação para aperfeiçoar o processo decisório nas universidades.

Na seção a seguir, são expostas as concepções acerca do assunto jornada de trabalho, tema escolhido como objeto de estudo.

2.4 JORNADA DE TRABALHO

No início da Revolução Industrial, os trabalhadores eram expostos a longas jornadas de trabalho, com precárias condições, prejudicando a saúde, a segurança e a própria vida. Crianças, jovens e mulheres trabalhavam exaustivamente nas fábricas, em jornadas extenuantes, que podiam atingir mais de 15 horas ao dia, o que causava muitas mortes e mutilação devido ao esgotamento físico (MOCELIN, 2011). Com advento da Revolução Industrial, a partir da segunda metade do século XIX, o trabalho excessivo foi motivação para inúmeras greves ocorridas em diversas cidades brasileiras. A maioria dessas greves teve como objetivo limitar a duração da jornada de trabalho (MOCELIN, 2011).

A partir de 1932, o Estado brasileiro começou a intervir e proporcionar proteção jurídica e econômica ao trabalhador por meio de decretos a fim de regulamentar minimamente as condições do trabalho.

Para Berton (2012, p.1), a legislação trabalhista da década de 1930 definiu um padrão de trabalho com os seguintes contornos:

- a) Jornada semanal de 48 horas, composta de 8 horas ao dia, durante 6 dias por semana;
- b) Acréscimo de duas horas extras diárias, conforme a necessidade das empresas e a imposterabilidade dos serviços, o que abria, novamente, a possibilidade para a ampliação ilimitada da jornada;
- c) Descanso semanal aos domingos;
- d) Férias anuais, ainda que, sua implantação efetiva só fosse ganhar vulto e se expandir para amplos setores a partir da década de 50 em diante;
- e) Limitação da jornada de trabalho para números menores do que os acima descritos para algumas categorias de trabalhadores, entre os quais bancários e jornalistas;
- f) Limites para o trabalho noturno de mulheres e crianças, bem como limites para o número de horas de trabalho diurno de crianças (BERTON, 2012).

A legislação trabalhista de 1932 estabeleceu a jornada de trabalho de oito horas regulares e 48 semanais, suplementados pela possibilidade de acrescentar mais duas horas extras por dia. No entanto, o abuso das horas extras, fez com que a jornada legal de fato não significasse uma efetiva mudança de patamar. Após a promulgação da Consolidação das Leis de Trabalho (CLT), em 1943, houve um período de estabilidade da jornada dentro do padrão 48 horas semanais mais horas extras (DAL ROSSO, 2006).

Um segundo ciclo de redução da jornada de trabalho no Brasil é aberto pela exitosa greve dos metalúrgicos do ABC paulista de 1985, que significou a “ação das classes sociais junto ao congresso, onde parlamentares constituintes articulavam-se em grupos, enfrentavam disputas, apresentavam propostas, celebravam acordos abertos e tomavam decisões” e foi concluída pela generalização a todos trabalhadores da redução de trabalho de 48 semanais para 44 horas, promovido pela Constituição de 1988 (DAL ROSSO, 1998, p. 66).

Conforme explica Berton (2012, p.1), após a constituição de 1988:

Além de não ter ocorrido nenhuma nova redução da jornada, várias alterações na legislação foram implementadas no sentido de flexibilizar o tempo de trabalho. A partir do final dos anos 90, verifica-se um movimento, por parte das empresas e do governo, no sentido da desregulamentação ou da re-regulamentação pela via da flexibilização. Em 1998, a ampliação do prazo de compensação das horas extras de uma semana para um ano, o chamado “banco de horas”, alterou completamente a relação do trabalhador com o seu tempo de trabalho (BERTON, 2012).

Dal Rosso (2006), em seus estudos sobre o tempo de trabalho, enfatiza que a jornada de trabalho mostra-se primeiramente pelo seu componente de duração, que compreende a quantidade de tempo que o trabalho consome das vidas das pessoas.

O significado do trabalho assume, na experiência dos indivíduos, mais de que um conjunto específico de atributos. Ele constitui a competência, a aprendizagem e o desenvolvimento de competências com a possibilidade de praticar e desenvolvê-las (CAMÕES; PANTOJA, 2010).

Conforme Carmo (2001, p.15), o trabalho pode ser definido como

Toda atividade realizada pelo homem civilizado que transforma a natureza pela inteligência. E realizando essa atividade, o homem se transforma, se autoproduz e, ao se relacionar com outros homens, estabelece a base para as relações sociais.

Segundo Lacombe e Heilborn (2003), o trabalho é o principal fator de produção de riqueza, pois só se pode consumir o que se produz. A maioria das discussões sobre o trabalho leva em conta os seguintes pressupostos:

- a) O trabalho é parte essencial da vida do homem: é ele, muitas vezes, quem define o papel de um indivíduo na sociedade;
- b) As pessoas tendem a gostar de seu trabalho ou a procurar trabalhos que lhes tragam satisfação;
- c) O trabalho é uma atividade social;

- d) O moral do trabalhador não tem relação com as condições materiais do trabalho. Itens como temperatura, iluminação, ruído e umidade afetam a saúde física e o conforto e não a motivação.
- e) Sob condições normais, o dinheiro é um dos incentivos menos importantes;
- f) O desemprego é um poderoso incentivo negativo, porque elimina o homem de sua sociedade (LACOMBE; HEILBORN, 2003 p. 235).

É a partir do trabalho, que o homem torna-se ser social, distinguindo-se de todas as formas não humanas. Para Antunes (1999), o trabalho mostra-se como momento fundante de realização do ser social, condição para sua existência; “é o ponto de partida para a humanização e o motor decisivo do processo de humanização do homem” (ANTUNES, 1999, p. 123).

A expressão jornada de trabalho refere-se ao tempo despendido com o trabalho remunerado e executado pelo trabalhador para um empregado. Usa-se a expressão flexibilização, quando se faz referência à redução de tempo dedicado ao trabalho no emprego, diário, semanal ou mensal (MOCELIN, 2011).

Na percepção de Colnago (2012, p.37), a redução da jornada de trabalho está relacionada a diversos fatores caracterizadores de desenvolvimento de uma sociedade, tais como “desemprego, informalidade, ganhos de produtividade, distribuição de prosperidade, bem-estar, consumo de produtos e serviços, mudanças das características da oferta de trabalho, flexibilização da legislação trabalhista e criação de empregos”. Para a referida autora, a redução do tempo de trabalho é uma fonte independente de ganhos de produtividade, alcançados por meio de novas formas de organização do trabalho acrescidas do uso mais intensivo da mão-de-obra.

De acordo com Mocelin (2011, p.6), “a redução da jornada de empregos é tão antiga quanto o capitalismo. A revolução industrial marcou uma era em que o trabalho assumiu uma posição de destaque na sociedade moderna e na vida das pessoas”. Desde então, a jornada de trabalho foi tema recorrente e ganhou destaque nos debates sociais.

A flexibilização da jornada de trabalho deve assegurar a efetivação dos direitos trabalhistas, e, ao mesmo tempo, equacionar o equilíbrio entre interesses patronais e empregatícios (VIGNOLI, 2010). Castilho (2011, p. 1), ao mencionar os reflexos positivos da

flexibilização do direito do Trabalho no Emprego, aborda que a “flexibilização deverá ocorrer sempre in *mellius* (melhorando condições), pois no contrário, virá de encontro aos preceitos que regem o contrato de trabalho, ou seja, de alguma forma deverá ser benéfica ao trabalhador”.

Para Carneiro e Ferreira (2007), a redução de jornada nas IFES pode caracterizar uma medida de qualidade de vida no trabalho desde que os gestores das organizações façam alguns ajustes, como:

a) identificar as áreas passíveis de se ajustarem à jornada reduzida, sem prejudicar suas atividades, por meio de fóruns com os coordenadores de equipe;

b) estimular a autonomia e a delegação de poderes, para que os analistas possam tomar decisões na ausência de seus chefes (especialmente nos períodos em que suas jornadas não são sobrepostas).

c) rever regras e procedimentos para diminuir o retrabalho e superar obstáculos burocráticos ou de hierarquia.

d) corrigir os problemas que provocam o desconforto físico-ambiental (ruído, iluminação, temperatura, equipamentos, mobiliário).

e) suprir as áreas carentes de pessoal, com abertura de processos seletivos.

A preocupação com a qualidade do trabalho é cada vez maior, assim como a qualidade de vida. “O conceito de qualidade de vida no trabalho requer que as organizações sejam capazes de oferecer um trabalho qualificado, em vez de tarefas, e de juntar novamente o trabalho do indivíduo e à sua existência” (LACOMBE; HEILBORN, 2003 p. 236).

Mocelin (2011, p.10) menciona que, no século XXI, “muitos países já possuem jornadas semanais de menos de 40 horas, e, em algumas atividades laborais que demanda trabalho de elevada qualificação, as jornadas semanais chegam à média de 36 horas”. Essa mudança foi resultado da introdução de inovações tecnológicas que ampliaram a capacidade produtiva e permitiram a execução do trabalho em menor tempo (MOCELIN, 2011, p. 10).

A seguir, apresenta-se a metodologia empregada no desenvolvimento desta pesquisa.

3 METODOLOGIA

Após apresentar as bases teóricas relativas à fundamentação do estudo, relata-se neste capítulo, as estratégias e os procedimentos metodológicos que são utilizados para desenvolver e viabilizar a presente pesquisa.

A metodologia não só contempla a fase de exploração de campo (escolha do espaço da pesquisa, escolha do grupo de pesquisa, estabelecimento dos critérios de amostragem e construção de estratégias para entrada em campo) como a definição de instrumentos e procedimentos para análise de dados (MINAYO et al.,1994, p.43).

Dessa maneira, inicia-se, com a caracterização da pesquisa, por meio da qual são apontados o método de raciocínio, a abordagem e a natureza da pesquisa. Após, é trazida a classificação da pesquisa, quanto aos seus fins e quanto aos meios. Com a delimitação do estudo, são evidenciados os instrumentos e as técnicas de coleta e de análise dos dados.

3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

Para Marconi e Lakatos (2009), método é o conjunto das atividades sistêmicas e racionais, que permite alcançar determinado objetivo, detectando erros e auxiliando as decisões do cientista.

Rauen (2003, p. 37) corrobora com Marconi e Lakatos (2009), quanto aos procedimentos metodológicos, que são:

Conjuntos de atividades sistemáticas e racionais que, com maior segurança e economia, permite alcançar os objetivos - conhecimentos válidos e verdadeiros – traçando o caminho a ser seguido, detectando erros e auxiliando as decisões do cientista (RAUEN, 2003)

O método científico utilizado para a elaboração desta pesquisa foi o dedutivo. Segundo Marconi e Lakatos (2009), nesse método, o pesquisador parte de leis consideradas gerais e universais, explicando a ocorrência de fenômenos particulares. Na visão de Cruz e Ribeiro

(2003, p. 34), o método dedutivo “leva o pesquisador do conhecido ao desconhecido com pouca margem de erro, mas por outro lado é de alcance limitado, pois a conclusão não pode exceder as premissas”. Assim, nessa pesquisa, foi utilizado o método dedutivo, pois parte do geral para o particular, analisando a jornada de trabalho dos servidores técnico-administrativos em educação na UFSC.

Quanto à sua natureza, trata-se de uma pesquisa aplicada, pois motiva-se pela necessidade de resolver um problema concreto, com finalidade prática. Com o objetivo de haver isonomia na jornada de trabalho dos servidores técnico-administrativos em educação na UFSC. De acordo com Roesch (2013, p. 68), a pesquisa aplicada “é utilizada num projeto de prática profissional”, dessa maneira, esta pesquisa foi classificada como aplicada, uma vez que busca soluções para o ambiente universitário.

Quanto à abordagem, a atual pesquisa é caracterizada como qualitativa e quantitativa, porém, predominantemente qualitativa. Qualitativa, pois representa uma tentativa de conhecer com maior profundidade a jornada de trabalho dos STAES. Conforme Roesch (2010, p. 154) “a pesquisa qualitativa é apropriada para avaliação formativa, quando se trata de melhorar a efetividade de um programa, ou plano, ou mesmo quando é o caso da proposição de planos”. As características da pesquisa qualitativa, de acordo com Gressler (2007, p. 97), são:

- a) a pesquisa qualitativa tem o ambiente natural como fonte direta dos dados;
- b) a intervenção do pesquisador no contexto observado é reduzida ao mínimo;
- c) os métodos da pesquisa qualitativa são múltiplos, interativos e humanísticos;
- d) o processo de pesquisa (objetivos, métodos, dados) emerge do contexto estudado, ao invés de ser pré-fixado.
- e) a pesquisa qualitativa é fundamentalmente interpretativa;
- f) a investigação qualitativa é um projeto cívico, participativo e colaborativo.

No que se refere ao componente quantitativo da pesquisa, Michel (2000, p. 37) descreve que “a pesquisa quantitativa parte do princípio de que tudo pode ser quantificável, ou seja, que opiniões, problemas, informações, serão mais bem entendidas se traduzida em forma de número”. A pesquisa quantitativa refere-se à análise estatística dos questionários. As demais análises foram adotadas a pesquisa qualitativa.

Assim sendo, o presente trabalho estuda a jornada de trabalho dos STAES na UFSC a partir deste ponto, dedica-se em desvendar, entre outras características do fenômeno, os aspectos que integram este processo.

3.2 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

Quanto aos fins, a pesquisa é classificada como descritiva, uma vez que sua finalidade é a descrição das características de determinada população ou fenômeno, ou o estabelecimento de relações entre variáveis (GIL, 2010). Para Triviños (1987), o estudo descritivo pretende descrever com exatidão os fatores e fenômenos de determinada realidade. Exige do pesquisador uma série de informações sobre o que deseja pesquisar.

Quanto aos meios, para este estudo são identificados, a pesquisa bibliográfica, a pesquisa documental, a pesquisa de levantamento e o estudo de caso. A pesquisa bibliográfica, ou de fontes secundárias, “tem como finalidade colocar o pesquisador em contato direto com tudo o que foi escrito, dito ou filmado, sobre determinado assunto [...]” (MARCONI; LAKATOS 2009, p.185). Essa pesquisa abrange a bibliografia já publicada em relação ao tema de estudo. Assim, para contextualizar o tema jornada de trabalho dos STAES na área de gestão de pessoas, foi utilizada para a elaboração do capítulo do referencial teórico, fontes de informações escritas, para fundamentar teoricamente o estudo, artigos científicos, livros, monografias, dissertações, teses, revistas e sites reconhecidos nas áreas pesquisadas. Do ponto de vista de Marconi; Lakatos (2002, p. 62) “a característica da pesquisa documental é que a fonte de coleta de dados está restrita a documentos, escritos ou não, constituindo o que se denomina de fontes primárias”. Desse modo, a pesquisadora fez uso, de documentos internos à UFSC, como portarias, estatuto e regimento, relacionadas ao objeto investigado, além de vários instrumentos legais como Leis Federais e Decretos.

Para Gil (2010, p.37), estudo de caso “consiste no estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento [...]”. Gil (2010) destaca, ainda, que há uma crescente utilização do estudo de caso no âmbito das Ciências Sociais, com diferentes finalidades, tais como:

- a) Explorar situações da vida real cujos limites não estão claramente definidos;
- b) Preservar o caráter unitário do objeto estudado;
- c) Descrever a situação do contexto em que está sendo feita determinada investigação;
- d) Formular hipótese ou desenvolver teorias; e
- e) Explicar as variáveis causais de determinado fenômeno em situações muito complexas que não possibilitam a utilização de levantamentos e experimentos (GIL, 2010, p. 38).

A Pesquisa de levantamento segundo Gil (2010), procede-se à solicitação de informações a um grupo significativo de pessoas acerca do problema estudado para, em seguida obterem-se as conclusões correspondentes aos dados coletados. O objetivo de estudar experiências de outras instituições foi desvelar como ocorreu o processo de implantação. Após pesquisar o contato de cada Instituição, no site, foram encaminhados e-mails para os Pró-reitores de Gestão de Pessoas, das Universidades, e para os Diretores de Gestão de Pessoas, dos Institutos Federais. No e-mail encaminhado (Apêndice F), constava a identificação da pesquisadora e do orientador, o objetivo da pesquisa e o seguinte questionamento: Os STAES de sua Instituição realizam às 30h semanais de jornada de trabalho? Como ocorreu a implantação?

É abordado na sequência, as unidades de análise da presente pesquisa.

3.3 DELIMITAÇÃO DO UNIVERSO DA PESQUISA E AMOSTRA

Para Marconi e Lakatos (2009, p.225), o universo ou população “é o conjunto de seres animados ou inanimados que apresentam pelo menos uma característica em comum”. Roesch (2010, p. 138) define população ou universo de pesquisa como um “[...] grupo de pessoas ou empresas que interessa entrevistar para o propósito específico de um estudo”. Fala-se de população ao se referir a todos os habitantes de determinado lugar. As unidades de análise da presente pesquisa são os gestores e os servidores técnico-administrativos em educação da Universidade Federal de Santa Catarina. Tendo como universo da pesquisa um número aproximado de 2.900 servidores técnico-administrativos e 39 gestores, totalizando 2.939 indivíduos aptos à

pesquisa. Com efeito, a pesquisa constitui-se de três grupos de amostras, apresentados a seguir:

- a) Grupo A – Gestores: 7 Pró-reitores; 10 Secretários Institucionais; 11 Diretores das Unidades Acadêmicas; 11 Coordenadores administrativos das unidades acadêmicas;
- b) Grupo B – composto por 2.900 servidores técnico-administrativos em educação da UFSC, que atuam no *campus* Prof. Reitor João David Ferreira Lima, com sede em Florianópolis/SC.
- c) Grupo C – Representante da comissão permanente de estudo e flexibilização da jornada de trabalho dos servidores, comissão constituída pela portaria nº 103/2016/PRODEGESP.

Nesta pesquisa, especificamente, para o grupo A, para o grupo B, e para o grupo C, foi utilizada uma amostra não probabilística, quando é escolhida de forma intencional, tendo como critérios o de acessibilidade e de tipicidade que não consideram procedimentos estatísticos, mas permitem selecionar os elementos de acordo com a facilidade de acesso e possibilidade que se tem para prestar informações sobre o fenômeno em foco (VERGARA, 2013).

Para o Grupo A, em relação às Unidades administrativas, optou-se para participação na pesquisa os Pró-reitores e os Secretários da UFSC. Entre as unidades acadêmicas, foram selecionados os Diretores e Coordenadores Administrativos dos Centros, haja vista possuírem um maior quantitativo de servidores subordinados. Optou-se em não pesquisar os Campi, uma vez que esses estão em fase de estruturação.

Para o Grupo B, a população estudada foi composta por 2.900 servidores técnico-administrativos em educação da UFSC, que atuam no campus Prof. Reitor João David Ferreira Lima, com sede em Florianópolis/SC. Esses servidores pertencem ao Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação (PCCTAE), aprovado pela Lei n.º 11.091, de 12 de janeiro de 2005 (BRASIL, 2005), e, encontram-se enquadrados nos níveis E (superior), D (médio), C (auxiliar) e B (apoio) de classificação na carreira. Optou-se, portanto, em não realizar uma amostra nesta pesquisa, haja vista que a pesquisadora teve meios para enviar a pesquisa a toda população. No entanto, não se conseguiu a totalidade de respostas, a população acessível, totalizou-se em 780 pesquisados.

No grupo C, foi entrevistado um membro da Comissão permanente de estudo e flexibilização da jornada de trabalho dos servidores, comissão constituída pela portaria nº 103/2016/PRODEGESP (UFSC, 2016). Tendo em vista, que essa

Comissão foi designada pela Administração Central da UFSC para tratar especificamente da flexibilização da jornada de trabalho de 30 horas semanais para os servidores da Instituição.

3.4 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE COLETAS DE DADOS

Esta seção se destina a apresentar, metodologicamente, as formas de obtenção dos dados utilizados no desenvolvimento da pesquisa. Segundo Marconi e Lakatos (2009), para efetuar a coleta de dados, o investigador deve utilizar instrumentos adequados, empregar todos os meios mecânicos possíveis, a fim de obter maior exatidão na observação humana, no registro e na comprovação de dados.

Destaca-se a coleta de dados realizada via pesquisa bibliográfica, pesquisa documental e pesquisa de levantamento, consideram-se fontes secundárias, assim, os dados secundários foram obtidos em bibliografias e documentos, como artigos científicos, livros, monografias, dissertações, conforme citado anteriormente.

Já os dados primários foram coletados em dois momentos. Primeiramente, o levantamento de dados quantitativos foi realizado por meio da aplicação do instrumento questionário *online* (apêndice A e B), e no segundo momento, para uma abordagem mais qualitativa, foi realizada entrevista semiestruturada (apêndice C) com o representante da comissão das 30 horas da UFSC. Na visão de Triviños (1987), as entrevistas e os questionários são “[...] meios ‘neutros’ que adquirem vida definida quando o pesquisador os ilumina com determinada teoria”. O autor enfatiza que o processo da entrevista semiestruturada dá melhores resultados, pois trabalha com diferentes grupos de pessoas (TRIVIÑOS, 1987, p. 146).

Para Marconi e Lakatos (2009, p. 197), a entrevista “é um encontro entre duas pessoas, a fim de que uma delas obtenha informações a respeito de determinado assunto, mediante uma conversação de natureza profissional”. Nesta pesquisa, o instrumento de coleta de dados usado na entrevista semiestruturada foi o roteiro. Outra importante fonte de informação a ser utilizada é o questionário, que, segundo Marconi e Lakatos (2009, p. 203),

[...] é um instrumento de coleta de dados constituído por uma série ordenada de perguntas, que devem ser respondidas por escrito e sem a presença do entrevistador. Em geral, o pesquisador envia o questionário a informante

pelo correio ou por um portador, depois de preenchido, o pesquisado devolve-o do mesmo modo.

O questionário e a entrevista foram aplicados a diferentes sujeitos. Como já mencionado, os questionários foram respondidos pelos gestores e técnico-administrativos da UFSC, e foram disponibilizados online para os pesquisados responderem. Em relação à divulgação da pesquisa, ocorreu primeiramente por meio de um setor de divulgação na instituição, a Agência de Comunicação da UFSC-AGECOM, no mês de abril de 2017, para divulgação por e-mail a todos os servidores técnico-administrativos em educação do Campus Florianópolis. Posteriormente, a divulgação ocorreu por e-mail, a pesquisadora enviou e-mails aos gestores da instituição, fruto de coletas de endereço de e-mail nas páginas das Pró-reitoras, secretarias, departamentos, e centros de ensino.

Antes de remeter o questionário aos 2.900 servidores que fazem parte da população alvo, foi aplicado um pré-teste de questionário, para avaliar o instrumento de pesquisa junto a cinco servidores, visando constatar se ele estava com linguagem adequada e alinhado às informações que se esperava obter dos respondentes. Para Richardson et al. (2008, p. 202) a aplicação do pré-teste tem por “objetivo revisar e direcionar aspectos da investigação”. Após aplicado o questionário teste, foram reformuladas duas questões e excluída uma. Esse instrumento foi testado nos sujeitos com as mesmas características da população-alvo da pesquisa. Portanto, a experiência com o pré-teste mostrou-se positiva, visto que permitiu aperfeiçoar o instrumento de coleta de dados antes que ele fosse enviado aos 2.900 servidores integrantes do universo da pesquisa.

Ademais, o questionário *online* foi aplicado para o grupo A e B, respectivamente, no Grupo A, composto por 39 gestores, dentre eles, Pró-reitores, Secretários, Diretores e Coordenadores administrativos das unidades acadêmicas. Os questionários ficaram disponíveis nos meses de abril e maio de 2017. O total de respondentes para o grupo A, foi de 780 servidores, já, no grupo B, totalizou em 22 gestores respondentes.

A entrevista semiestruturada foi aplicada para o Grupo C, citado anteriormente, composto por um membro da Comissão permanente de estudo e flexibilização da jornada de trabalho dos servidores. Em relação ao roteiro utilizado na entrevista (Apêndice C), as principais questões estão relacionadas a jornada de trabalho dos STAES. Além da utilização de roteiro, a pesquisadora teve como base questões

respondidas pelo entrevistado no questionário online. Tal entrevista foi gravada e, posteriormente, transcrita para avaliação das informações fornecida pelo entrevistado. Essa entrevista ocorreu no mês de maio de 2017, sendo transcrita e analisada no mesmo mês.

Foi elaborado um Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (Apêndice D) o qual é uma proteção legal e moral tanto para o entrevistado quanto para a pesquisadora. Neste termo apresentam-se informações da pesquisadora e orientador, objetivo da pesquisa, entre outras informações necessárias para deixar ciente o entrevistado sobre a pesquisa.

Os instrumentos de pesquisa, ou seja, o roteiro da entrevista e o questionário são elaborados a partir das categorias de análise, de acordo com a fundamentação teórica estudada.

O quadro 2 mostra o desdobramento dos objetivos específicos nas categorias de análise, e os instrumentos de pesquisa utilizados nas referidas questões aplicadas na presente pesquisa:

Quadro 2 – Estrutura base para elaboração dos roteiros das entrevistas e do questionário

(Continua)

Objetivos Específicos	Categoria de Análise	Instrumentos de coleta de dados
Levantar a legislação federal e da UFSC referente a jornada de trabalho.	Leis federais Decretos federais Resoluções da UFSC Portarias da UFSC	Documental Bibliográfica
Identificar como a jornada de trabalho de 30h foi adotada em outras IFES, para os servidores técnico-administrativos em educação	Jornada de 30 horas nas IFES	Documental Questionário
Caracterizar a percepção dos servidores técnico-administrativos em educação sobre a jornada de trabalho na UFSC;	Jornada de trabalho dos STAES na UFSC	Documental Questionários e entrevistas

Propor diretrizes para implantação da jornada de trabalho de 30 horas dos servidores técnico-administrativos em educação na UFSC.	Não se aplica	Não se aplica
---	---------------	---------------

Fonte: Elaborado pela autora (2016)

Os dados secundários são obtidos, inicialmente, por meio da pesquisa bibliográfica, com temas relativos a administração pública, administração universitária, gestão de pessoas, gestão de pessoas no serviço público, gestão de pessoas nas IFES e por fim, jornada de trabalho. De acordo com Marconi e Lakatos (2013, p. 43-44), a pesquisa bibliográfica, “trata-se de levantamento de toda a bibliografia já publicada, em forma de livros, revistas, publicações avulsas e imprensa escrita”. Dessa forma, a fundamentação teórica contempla, obras de pensadores da área de estudo, conforme demonstrado no quadro 3.

Quadro 3: Pesquisa Bibliográfica

(Continua)

Pilares Teóricos	Autores
Administração Pública	Matias-Pereira (2010); Di Pietro (2012); (2007) Denhardt (2012)
Administração Universitária	Vega (2009); Melo (2002); Paula (2004); Berheim; Chauí (2008); Souza (2010; 2009); Santos (2005); Meyer (2014); Grillo (2001) Neves (2002); Schlemper Junior (1989).
Gestão de Pessoas	Girardi (2008); Gil (2011); Dutra (2011); Schlemper Junior (1989)
Gestão de Pessoas no serviço público	Schikmann (2010); Bergue (2010) (2014); Matias- Pereira (2012); Ventura; Leite (2014); Aranha; Sales (2015); Siqueira; Alves (2016).
Gestão de Pessoas nas IFES	Farias et al (2012); Grillo (2001); Bergue (2010); Freitas et al (2012); Siqueira; Alves (2016)
Jornada de Trabalho	Mocelin (2011); Dal Rosso (2006) (1998); Camões; Pantoja (2010); Carmo (2001);

	Lacombe; Heilborn (2003); Antunes (1999); Colnago (2012); Vignoli (2010); Castilho (2011); Fracalanza (2001). Vignoli (2010); Dal Rosso (2006) (1998); Gil (2011); Berton (2012).
--	---

Fonte: Elaborado pela autora (2016)

3.5 ANÁLISE DE DADOS

Nesta seção, detalham-se os procedimentos adotados para a realização da análise dos dados coletados por meio dos instrumentos de pesquisa, ou seja, a entrevista realizada com um membro da comissão permanente de estudo e flexibilização da jornada de trabalho dos servidores, e o questionário submetido aos servidores e gestores pesquisados. Segundo Lakatos e Marconi (1991, p. 167), “uma vez manipulados os dados e obtidos os resultados, o passo seguinte é a análise e interpretação dos mesmos”.

A entrevista semiestruturada com um membro da Comissão das 30 horas, teve o intuito de conhecer as estratégias que a Comissão adota para análise da flexibilização da carga horária de 30 horas semanais para os setores da UFSC e, foram elaboradas a partir de roteiros fundamentados na revisão da literatura. Essa entrevista foi gravada e, posteriormente, transcrita para avaliação das informações fornecida pelo entrevistado. A entrevista foi analisada seguindo uma abordagem qualitativa, por meio da análise interpretativa. De acordo com Triviños (1987, p.170), é uma técnica que exige:

[...] dimensão subjetiva deste enfoque, cujas verdades se baseiam em critérios internos e externos, favorece a flexibilidade da análise dos dados. Isto permite a passagem constante entre informações que são reunidas e que, em seguida, são interpretadas, para o levantamento de novas hipóteses e nova busca de dados.

No que diz respeito ao questionário estruturado aplicado aos servidores e gestores que representam a população do estudo, foram analisadas seguindo uma abordagem de análise quantitativa. Os dados são apresentados de acordo com sua análise estatística. Conforme Marconi e Lakatos (2009, p.171), “seu propósito mais importante é ajudar o investigador na distinção de diferenças, semelhanças e relações, por meio da clareza e destaque que a distribuição lógica e a apresentação

oferecem às classificações”. A apresentação dos resultados se deu por meio de tabelas e quadros.

Uma vez que as informações provenientes do questionário de pesquisa foram tratadas como confidenciais e anônimas, atribuíram-se números cardinais para cada respondente, considerando a sequência numérica das respostas registradas no formulário eletrônico utilizado na captação dos dados, por meio do site do Google na WEB. Para efeito de análise das respostas do referido questionário, a expressão “P” significa Pergunta e a expressão “R” significa Respondente. Exemplo: P10 = Pergunta 10 e R50= Respondente 50. Assim, a partir da análise dos dados obtidos na entrevista e nos questionários, pode-se detalhar informações pertinentes sobre a jornada de trabalho dos servidores técnico-administrativos em educação na Instituição.

No quadro 4 é apresentado um resumo dos procedimentos adotados para o desenvolvimento do presente estudo.

Quadro 4: Resumo aspectos metodológicos

(Continua)

METODOLOGIA	ESPECIFICAÇÃO
Método de raciocínio	Dedutivo
Natureza da pesquisa	Aplicada
Caracterização da pesquisa	Abordagem quali-quantitativa
Delineamento da pesquisa	Quanto aos fins é descritiva Quanto aos meios é bibliográfica, documental, levantamento e estudo de caso
Delimitação da pesquisa	<p>Sujeitos – Grupo A- composto pelos Pró-reitores, Secretários, Diretores e Coordenadores administrativos das unidades acadêmicas. Totalizando 22 gestores.</p> <p>Grupo B- 780 servidores técnico-administrativos da UFSC, <i>campus</i> Florianópolis.</p> <p>Grupo C- Membro da Comissão permanente de estudo e flexibilização da jornada de trabalho dos servidores.</p> <p>Amostra não probabilística por acessibilidade e</p>

	tipicidade.
Técnicas e instrumentos de coleta de dados	Entrevista semiestruturada e questionários Pesquisa documental, bibliográfica e levantamento.
Técnicas de análise de dados	Análise interpretativa Análise estatística.

Fonte: Elaborado pela autora (2016)

3.6 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Este estudo apresenta limitações pertinentes ao estudo de caso. A principal limitação do estudo está relacionada na impossibilidade de generalização dos resultados alcançados. Assim sendo, os resultados referem-se à realidade dos servidores na Universidade Federal de Santa Catarina, não podendo ser excedido a outras instituições, apesar de a teoria estudada indique que podem acontecer semelhanças nos resultados.

Apresenta-se também como limitação, o caráter temporal, vale reafirmar que a coleta de dados ficou restrita ao período de abril e maio de 2017.

Outro fator limitante, refere-se ao escopo físico, registra-se que os servidores pesquisados foram os que se encontravam lotados nas unidades do campus sede da UFSC, quais sejam, Administração Central; Centros de Ensino; Pró-Reitorias; Secretarias e Órgãos Suplementares, com exceção dos *Campi*.

Por fim, a não totalidade de respostas da população da pesquisa. Pois, nem toda a população da pesquisa, servidores e gestores, disponibilizaram-se a responderem o questionário *online*.

No capítulo seguinte (quatro), desenvolve-se a apresentação e análise dos dados coletados acerca da realidade em foco, com vistas ao alcance dos objetivos específicos.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

O objetivo desta seção é descrever o caso, apresentar a Instituição e analisar os resultados da pesquisa realizada por meio da entrevista, o qual foi realizada com um membro da comissão das 30 horas e do instrumento questionário que foi aplicado aos servidores técnico-administrativos em educação e os gestores do campus Florianópolis.

Inicia-se pela caracterização da Instituição investigada, a Universidade Federal de Santa Catarina, e, na sequência, são apresentados e analisados os dados que respondem à pergunta de pesquisa, como implementar a jornada de trabalho de trabalho de 30 horas semanais para os servidores técnico-administrativos em educação da Universidade Federal de Santa Catarina, à luz do referencial teórico discutido no segundo capítulo desta dissertação, com vistas a alcançar os objetivos específicos da pesquisa. Ao final, são apresentadas as proposições de diretrizes que poderão contribuir com a implantação da jornada de trabalho flexibilizada dos servidores técnico-administrativos da UFSC.

4.1 CARACTERIZAÇÃO DA UFSC

A Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) é uma Instituição Federal de Ensino Superior e pesquisa, constituída como uma autarquia de regime especial, vinculada ao Ministério da Educação. A sede da Instituição fica no Campus Universitário Reitor David Ferreira Lima, na cidade de Florianópolis, estado de Santa Catarina (UFSC, 2017a).

A UFSC foi fundada, em 18 de dezembro de 1960, pública e gratuita, objetivando a promoção do ensino, da pesquisa e da extensão. Sua comunidade inclui cerca de 50 mil pessoas distribuídas entre docentes, técnicos-administrativos em Educação e estudantes (UFSC, 2017b). Atualmente, a Instituição possui cerca de 2.670 docentes e 3.242 servidores técnico-administrativos em educação atuando nos cinco *campi*.

Sua estrutura é distribuída em mais quatro municípios compondo os campi de Araranguá, Curitibanos, Joinville e Blumenau. Destaca-se que estes novos *campi* foram criados a partir dos recursos fornecidos pelo Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais (REUNI), administrado pelo Ministério da Educação (MEC). Este programa ressaltou o objetivo da interiorização da Universidade.

A UFSC tem como missão:

Produzir, sistematizar e socializar o saber filosófico, científico, artístico e tecnológico, ampliando e aprofundando a formação do ser humano para o exercício profissional, a reflexão crítica, a solidariedade nacional e internacional, na perspectiva da construção de uma sociedade justa e democrática e na defesa da qualidade da vida (UFSC, 2017b).

Já, a visão da UFSC é “ser uma universidade de excelência e inclusiva” (UFSC, 2017b). A UFSC busca ser centro de excelência acadêmica, tanto em nível regional, nacional como internacional, construindo uma sociedade democrática e justa defendendo a qualidade de vida embasada nos seguintes valores (UFSC, 2017b):

- a) acadêmica e de qualidade;
- b) inovadora;
- c) atuante;
- d) inclusiva;
- e) internacionalizada;
- f) Livre;
- g) autônoma;
- h) democrática e plural;
- i) Bem administrada e planejada;
- j) transparente e;
- k) Ética.

O Campus Florianópolis, sede da UFSC, possui estrutura física formada por Pró-reitorias, secretarias, órgãos deliberativos centrais, centros de ensino, órgãos suplementares, e Fazenda Experimental da ressacada (UFSC, 2017b). Os onze Centros de Ensino da UFSC, localizados na sede, compreendem Departamentos de Ensino, Coordenadorias de Cursos de Graduação e de Pós-Graduação, são os seguintes: Centros de Ciências Agrárias, Centro de Ciências Biológicas, Centro de Ciências da Saúde, Centro de Ciências Físicas e Matemáticas, Centro de Ciências Jurídicas, Centro de Ciências da Educação, Centro de Comunicação e Expressão, Centro de Desportos, Centro de Filosofia e Ciências Humanas, Centro Socioeconômico e Centro Tecnológico.

Além disso, no Campus Florianópolis, estão localizados o Colégio de Aplicação (CA) que oferece os ensinos fundamental e médio

à comunidade e o Núcleo de Desenvolvimento Infantil (NDI) que atende mais de 210 crianças com idade até 5 anos e 11 meses.

A este campus estão integrados, ainda, os seguintes órgãos suplementares, de natureza técnico-administrativa, cultural, recreativa e de assistência ao estudante (UFSC, 2017c):

- a) Biblioteca Universitária;
- b) Biotério Central;
- c) Editora Universitária;
- d) Hospital Universitário Prof. Polydoro Ernani de São Thiago;
- e) Museu de Arqueologia e Etnologia Prof. Oswaldo Rodrigues Cabral;
- f) Restaurante Universitário; e
- g) Superintendência de Governança Eletrônica e Tecnologia da Informação e Comunicação (SeTIC).

O quadro 5 apresenta como a administração da UFSC está estruturalmente organizada.

Atualmente, a UFSC possui mais de 30 mil estudantes matriculados em 103 cursos de graduação presenciais e 14 cursos de educação a distância. Quanto à pós-graduação, a UFSC disponibiliza mais de 7 mil vagas para cursos *stricto sensu*: são 63 mestrados acadêmicos, 15 mestrados profissionais e, 55 cursos de doutorado. Nos 32 cursos de especialização, são mais de 6 mil alunos a distância e 500 em cursos *lato sensu* presenciais (UFSC, 2017b).

A Instituição desenvolve atividades de ensino, pesquisa e extensão em seus cinco *campi* e o reconhecimento que recebe da sociedade a coloca entre as melhores universidades do País e da América Latina. Dessa maneira, afirma-se, cada vez mais, como uma Instituição social de ensino superior, completamente comprometida com a construção de uma sociedade justa e democrática (UFSC, 2017a).

Na seção a seguir, são expostas a legislação federal e da UFSC referente à jornada de trabalho dos servidores técnico-administrativos em educação.

4.2 LEGISLAÇÃO FEDERAL E DA UFSC REFERENTE À JORNADA DE TRABALHO DOS STAES

Com a finalidade de atender ao que foi proposto no objetivo “a” deste estudo: “Levantar a legislação federal e da UFSC referente à jornada de trabalho”, nesta seção, apresenta-se as legislações acerca da jornada de trabalho dos servidores técnico-administrativos em educação.

A Constituição Federal de 1988 (BRASIL,1988), estabelece o regime dos servidores públicos, em que se consagram como direitos dos trabalhadores urbanos e rurais, “a duração do trabalho normal não superior a oito horas diárias e quarenta e quatro semanais”, conforme consta no inciso XIV do artigo 7º:

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

XIV - jornada de seis horas para o trabalho realizado em turnos ininterruptos de revezamento, salvo negociação coletiva (BRASIL, 1998).

Segundo Vignoli (2010, p. 57), entende-se por turno ininterrupto de revezamento “o trabalho realizado pelos empregados que se sucedem no posto de serviço, na utilização dos equipamentos de maneira escalonada, para períodos distintos de trabalho”. Considera-se que um

trabalhador desenvolve suas atividades em turnos ininterruptos de revezamento quando sua jornada de trabalho abrange o dia e noite, haja vista que essa jornada traz um desgaste muito maior para o trabalhador, que as jornadas convencionais. É a essa sistemática de trabalho que a Constituição (BRASIL,1988) pretendeu atingir, reduzindo o desgaste do trabalhador, ao proporcionar-lhe jornada mais estreita de trabalho.

A respeito da jornada de trabalho, também se encontram as disposições da Lei nº 8.112/90 (BRASIL, 1990), que institui o Regime Jurídicos dos Servidores Públicos Civis da União, das autarquias, inclusive as em regime especial, e das fundações públicas federais e que se constitui, portanto, enquanto regime aos quais todos os servidores técnico-administrativos em educação estão subordinados. Em seu artigo 19º, contempla:

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

Especificamente, as universidades e demais instituições federais de ensino superior, estruturadas sob a forma de autarquia ou de fundação pública, dispõe de um Plano Único de Classificação e Retribuição de Cargos e Empregos para pessoal docente e os técnico-administrativos, o Decreto 94.664/87 de que trata a Lei nº 7.596, de 10 de abril de 1987 (BRASIL, 1987). De acordo com seu artigo 24º, “o regime de trabalho para os servidores técnico-administrativos será de quarenta horas semanais, ressalvados os casos em que a legislação específica estabeleça diferente jornada de trabalho” (BRASIL, 1987).

Além da Constituição Federal e do Estatuto dos Servidores Públicos da União, têm-se, ainda, o Decreto nº 1.590/95, que contempla a jornada de trabalho dos servidores da Administração Pública Federal direta, autarquias e fundações públicas federais, e que dá suporte à flexibilização da jornada de trabalho (BRASIL,1995). O referido decreto teve seu artigo terceiro alterado pelo decreto 4836/2003, conforme segue:

Art. 3º Quando os serviços exigirem atividades contínuas de regime de turnos ou escalas, em

período igual ou superior a doze horas ininterruptas, em função de atendimento ao público ou trabalho no período noturno, é facultado ao dirigente máximo do órgão ou da entidade autorizar os servidores a cumprir jornada de trabalho de seis horas diárias e carga horária de trinta horas semanais, devendo-se, neste caso, dispensar o intervalo para refeições.

§ 1º Entende-se por período noturno aquele que ultrapassar às vinte e uma horas.

§ 2º Os dirigentes máximos dos órgãos ou entidades que autorizarem a flexibilização da jornada de trabalho a que se refere o caput deste artigo deverão determinar a afixação, nas suas dependências, em local visível e de grande circulação de usuários dos serviços, de quadro, permanentemente atualizado, com a escala nominal dos servidores que trabalharem neste regime, constando dias e horários dos seus expedientes (BRASIL, 2003)

O decreto 4.836/2003 dispõe, em seu artigo 3º, que será facultado ao dirigente máximo do órgão em que o servidor estiver vinculado à autorização para cumprimento de jornada de trabalho de 6 horas diárias e 30 semanais, dispensado o intervalo para refeições, quando, em função de atendimento ao público ou trabalho em período noturno por conta de prestação de serviços de atividade contínua ou regime de escalas quando o órgão funcionar em período igual ou superior a 12 horas ininterruptas de trabalho (BRASIL, 2003).

A flexibilização da jornada de trabalho, conforme exposto no decreto 4836/2003, é condicionada por três elementos (BRASIL, 2003), como segue:

- a) A concessão da redução é discricionária e não obrigatória, cabendo ao gestor máximo identificar postos de trabalho em que o atendimento contínuo é de interesse para a instituição;
- b) Horário de atendimento (noturno ou por necessidade de turnos ininterruptos para atendimento de, no mínimo, 12h ininterruptas);
- c) Afixação, em local visível e de grande circulação de usuários dos serviços, de quadro de servidores permanentemente atualizado. Neste quadro, deve constar a escala nominal dos servidores que trabalham em jornada flexibilizada, constando dias e horários dos seus expedientes.

A flexibilização da jornada de trabalho dos servidores técnico-administrativos em educação é legitimada, em conformidade com a natureza e as condições sob as quais determinado serviço é prestado. Admite-se falar em flexibilização da jornada de trabalho, quando a atividade houver de ser prestada em turnos ininterruptos, para atendimento ao público (BRASIL,2003).

Já a legislação da UFSC, tem-se a Portaria Normativa de 25 de setembro de 2015, dispõe sobre a flexibilização de jornada de trabalho dos servidores técnico-administrativos em Educação lotados no Hospital Universitário, o qual contempla:

Art. 1º Autorizar a flexibilização de jornada de trabalho dos servidores técnico-administrativos em Educação lotados no Hospital Universitário e localizados na Diretoria de Enfermagem, Diretoria de Apoio Assistencial e Diagnóstico Complementar para exercerem suas atividades com carga horária de 6 horas diárias e 30 semanais, de acordo com o artigo 3º, do Decreto nº 1590/95.

Parágrafo único: a flexibilização de jornada a que se refere o caput deste artigo, deverá ser aplicada nos estritos termos dos pareceres anexo a esta Portaria.

Art. 2º As chefias elaborarão em conjunto com os servidores, as escalas de horário de trabalho, de modo a garantir atividades contínuas por período igual ou superior a doze horas diárias, nos setores contemplados com a flexibilização de jornada de trabalho.

§ 1º A escala de horário de trabalho dos servidores com flexibilização de jornada deverá ser encaminhada à Direção Geral do HU, para aprovação e controle.

§ 2º O horário de funcionamento dos setores e a relação nominal dos servidores com a respectiva escala de trabalho, deverão ser afixados em local visível e de grande circulação de usuários dos serviços, bem como nos próprios setores.

Art. 3º Os ocupantes de cargo de direção (CD) ou função gratificada (FG) da Universidade Federal de Santa Catarina cumprirão jornada de trabalho de quarenta horas semanais, em regime de dedicação integral, podendo ser convocados, sem

prejuízo da jornada, sempre que presentes o interesse e a necessidade do serviço, conforme disposto no Decreto nº 1.590/1995.

A flexibilização da jornada de trabalho dos STAES pode melhorar a qualidade de vida para os servidores, e melhorar a eficiência e a qualidade do serviço prestado à comunidade, assegurando o princípio da eficiência. Meirelles (2010, p. 98) destaca que:

O princípio da eficiência exige que a atividade administrativa seja exercida com presteza, perfeição e rendimento funcional. É o mais moderno princípio da função administrativa, que já não se contenta em ser desempenhada apenas com legalidade, exigindo resultados positivos para o serviço público e satisfatório atendimento das necessidades da comunidade e de seus membros (MEIRELLES, 2010).

É provável que se venha a redistribuir o trabalho, reduzir sua jornada e valorizar o tempo ocioso. Na Europa, alguns países já caminham nessa direção, como na Holanda, por exemplo, onde cerca de um terço dos empregados trabalha em tempo parcial (GIL, 2011, p.36).

Na sequência, são apresentadas as Instituições Federais de Ensino Superior e os Institutos Federais no Brasil que adotam a jornada de trabalho de 30 horas para os servidores técnico-administrativos em educação, e como ocorreu a implantação da jornada flexibilizada.

4.3 A IMPLANTAÇÃO DA JORNADA DE TRABALHO DE 30 HORAS EM OUTRAS IFES

As Instituições Federais de Ensino Superior, instituições criadas ou incorporadas e mantidas pela União, constituindo o Sistema de Instituições Federais de Ensino Superior e a Rede Pública de Ensino, desempenham papel central no desenvolvimento científico e tecnológico do país, respondendo cerca de 90% da produção científica brasileira e pela formação de profissionais nas mais diversas áreas do conhecimento (MENEZES, 2001). Entre as IFES, estão as Universidades Federais e os Institutos Federais.

No âmbito das Universidades Federais no Brasil, encontram-se: a Universidade Federal do Acre (UFAC), Universidade Federal do Amapá (UNIFAP), Universidade Federal do Amazonas (FUA), Universidade

Federal do Pará (UFPA), Universidade Federal de Rondônia (UNIR), Universidade Federal de Roraima (UFRR), Universidade Federal de Alagoas (UFAL), Universidade Federal da Bahia (UFBA), Universidade Federal do Ceará (UFC), Universidade Federal do Maranhão (UFMA), Universidade Federal da Paraíba (UFPB), Universidade Federal de Pernambuco (UFPE), Universidade Federal do Piauí (UFPI), Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN), Universidade Federal de Sergipe (UFS), Universidade de Brasília (UnB), Universidade Federal de Goiás (UFG), Universidade Federal de Mato Grosso (UFMT), Universidade Federal de Mato Grosso do Sul (UFMS), Universidade Federal do Espírito Santo (UFES), Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF), Universidade Federal de Lavras (UFLA), Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG), Universidade Federal de Ouro Preto (UFOP), Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro (UFRRJ), Universidade Federal de São Carlos (UFSCar), Universidade Federal de São Paulo (UNIFESP), Universidade Federal de Uberlândia (UFU), Universidade Federal de Viçosa (UFV), Universidade do Rio de Janeiro (UNIRIO), Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ), Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), Universidade Federal do Paraná (UFPR), Universidade Federal de Pelotas (UFPEL), Universidade Federal de Santa Maria (UFSM), Universidade Federal da Grande Dourados (UFGD), Universidade Federal de Afenas (UNIFAL), Universidade Federal de Campina Grande (UFCG), Universidade Federal de Itajubá (UNIFEI), Universidade Federal de São João Del-Rei (UFSJ), Universidade Federal do ABC (UFABC), Universidade Federal do Cariri (UFCA), Universidade Federal do Oeste da Bahia (UFOB), Universidade Federal do Oeste do Pará (UFOPA), Universidade Federal do Pampa (UNIPAMPA), Universidade Federal do Recôncavo da Bahia (UFRB), Universidade Federal do Sul da Bahia (UFSB), Universidade Federal do Sul e Sudeste do Pará (UNIFESSPA), Universidade Federal do Tocantins (UFT), Universidade Federal do Triângulo Mineiro (UFTM), Universidade Federal do Vale de São Francisco (UNIVASF), Universidade Federal Fluminense (UFF), Universidade Federal Rural da Amazônia (UFRA), Universidade Federal Rural de Pernambuco (UFRPE), Universidade Federal Rural do Semi-Árido (UFERSA), Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri (UFVJM), Universidade Federal de Ciências da Saúde de Porto Alegre (UFCSPA), Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira (UNILAB), e a Universidade Federal da Integração Latino-Americana (UNILA).

Dentre os Institutos Federais no Brasil estão: Instituto Federal de Educação Ciência e Tecnologia de Santa Catarina (IFSC), Instituto Federal Catarinense (IFC), Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Acre (IFAC), Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Alagoas (IFAL), Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Amapá (IFAP), Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Amazonas (IFAM), Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Bahia (IFBA), Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Ceará (IFCE), Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Brasília (IFB), Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Espírito Santo (IFES), Instituto Federal de Educação Ciência e Tecnologia de Goiás (IFG), Instituto Federal de Educação Ciência e Tecnologia de Mato Grosso (IFMT), Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Maranhão (IFMTA), Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Mato Grosso do Sul (IFMS), Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Sul de Minas (IFSULDEMINAS), Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Pará (IFPA), Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba (IFPB), Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Pernambuco (IFPE), Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Piauí (IFPI), Colégio Pedro II (CEFET-RJ), Instituto Federal de Educação Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Norte (IFRN), Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Sul-Rio-Grandense (IFSUL), Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Rondônia (IFRO), Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Roraima (IFRR), Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de São Paulo (IFSP), Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Sergipe (IFS), e o Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Tocantins (IFTO).

Com a finalidade de atender ao que foi proposto no objetivo b deste estudo: “Identificar como a jornada de trabalho de 30h foi adotada em outras IFES, para os servidores técnico-administrativos em educação”, nesta seção, apresentam-se as estratégias utilizadas pelas Instituições Federais de Ensino Superior para implantar a jornada flexibilizada de 30 horas.

No mês de março de 2017, foram encaminhados e-mails para as 59 Universidades Federais e os 28 Institutos Federais, citados anteriormente. Em um segundo momento, foi reencaminhado o e-mail no mês de abril e maio do ano de 2017.

Dentre as 59 Universidades pesquisadas, 38 responderam ao e-mail, informando se adotaram a jornada de trabalho flexibilizada de 30

horas semanais, e como aconteceu a implantação. Já, no contexto dos Institutos Federais, dos 27 e-mails encaminhados, 12 responderam, totalizando 50 respondentes, dos quais, 27 IFES já possuem a jornada de trabalho flexibilizada. A seguir, relata-se a jornada de trabalho dos servidores técnico-administrativos das IFES pesquisadas.

Conforme resposta do e-mail, na Universidade Federal de Alagoas (UFAL), adota-se as 30 horas semanais, conforme o art. 2º da Portaria nº 1.342, de 03 de setembro de 2012:

Regulamentar a adoção da jornada de trabalho especial de seis horas diárias e carga horária de trinta horas semanais de trabalho, sem intervalo para refeições e sem redução da remuneração, para o pessoal técnico administrativo da UFAL, excetuando-se os cargos com jornadas de trabalho estabelecidas em lei específica.

Assim a adoção do estabelecido no art. 2º da citada portaria (UFAL, 2012) fica condicionado a:

- a) Apresentação de Plano Trabalho pelos setores que considerem as particularidades dos serviços prestados, o pessoal disponível, o interesse público e o horário proposto para funcionamento;
- b) O parecer da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas e do Trabalho – PROGEP, que avaliará a oportunidade e o interesse da Administração.
- c) Autorização do (a) Magnífico (a) Reitor (a), mediante portaria.

Na Universidade Federal do Maranhão (UFMA), adota-se a flexibilização de jornada de trabalho semanal de 30 horas, tão somente para o Hospital Universitário, decorrente de demanda por determinados serviços, em função de suas peculiaridades, formalizado pelo dirigente da Unidade, com justificativa convincente da necessidade de adoção da flexibilização, de modo a otimizar o desempenho. Não sendo estendido a todos os servidores. A flexibilização está de acordo com o Decreto nº 1.590/95 (BRASIL,1995), que estabelece os critérios para a concessão do regime de 30 horas semanais.

Na Universidade Federal de Rondônia (UNIR), adota-se as 30 horas semanais somente para os servidores que trabalham em unidades que precisam de atendimento contínuo por 12 horas, os setores que já possuem a flexibilização da jornada são: as bibliotecas, diretorias e secretarias de controle acadêmico, atendendo ao disposto no art. 3º, Decreto nº 1590/95.

Por sua vez a Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN), realiza-se as 30 horas semanais para os técnico-administrativos nos termos do Decreto 1.590/95 (BRASIL,1995) e Resolução 10/2016-CONSAD (BRASIL,2016), conforme art. 4º dessa resolução:

Art. 4º A Universidade poderá facultar a autorização da jornada de trabalho com 6 (seis) horas diárias e carga horária de 30 (trinta) horas semanais, desde que atendidos cumulativamente os seguintes requisitos:

I – Quando os serviços exigirem atividades contínuas de regime de turnos ou escalas, em período igual ou superior a 12 (doze) horas ininterruptas, em função de atendimento ao público usuário ou trabalho no período noturno, que ultrapasse o horário das 21 (vinte e uma) horas;

II – Suficiência do quantitativo de servidores para desenvolvimento dos serviços de modo a assegurar a execução das atividades da Unidade, conforme o respectivo dimensionamento de pessoal técnico-administrativo em educação da Instituição (UFRN, 2016).

Em relação à Universidade Federal de Mato Grosso do Sul (UFMS), não foi implantado o regime de 30 horas semanais. Até o momento, apenas foi feito um levantamento dessa possibilidade, sem, no entanto, ter sido levado ao conselho diretor e conselho universitário para votação.

No âmbito da Universidade Federal do Espírito Santo (UFES), a possibilidade de flexibilização foi regulamentada pela Resolução nº 60/2013-CUn/UFES, conforme o art. 2º:

Art. 2º- Além da jornada de que trata o Art. 1º desta Resolução, para aqueles setores cujos serviços exigirem atividades contínuas de regime de turnos ou escalas, em período superior ou igual a 12 (doze) horas ininterruptas, em função de atendimento ao público ou trabalho no período noturno, é facultado ao dirigente máximo da universidade, autorizar os servidores a cumprir jornada de trabalho de 06 (seis) horas diárias e carga horária de 30 (trinta) horas semanais,

devido-se, neste caso, dispensar o intervalo para refeições.

§2º. Os dirigentes dos setores administrativos que forem autorizados a cumprir jornada de trabalho de 06 (seis) horas diárias e carga horária de 30 (trinta) horas semanais deverão afixar, nas suas dependências, em local visível e de grande circulação de usuários dos serviços, quadro permanentemente atualizado com escala nominal dos servidores que trabalharem neste regime, constando dias e horários dos seus expedientes (UFES, 2013).

Desse modo, a flexibilização não foi concedida para todos os STAES, apenas para os setores que preenchem os requisitos definidos, em atenção ao art. 3º do Decreto nº 1.590/1995 (BRASIL,1995).

Na Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF), em resposta ao e-mail encaminhado, foi informado que o conselho Superior dessa Instituição está atualmente trabalhando na implementação da flexibilização da jornada dos STAES nos termos da RESOLUÇÃO Nº 54/2016 – CONSU, que estabelece:

Art. 1º As normas e os procedimentos necessários à adoção da flexibilização da jornada de trabalho de servidores técnico-administrativos em educação do quadro permanente de pessoal da UFJF, nos termos do Decreto nº 1.590/1995 e do Decreto nº 4.836/2003.

Parágrafo único. Quando os serviços exigirem atividades contínuas de regime de turnos ou escalas, em período igual ou superior a doze horas ininterruptas, em função de atendimento ao público ou trabalho no período noturno, é facultado ao Reitor autorizar os servidores a cumprir jornada de trabalho de seis horas diárias e carga horária de trinta horas semanais, sem redução de remuneração (UFJF, 2016).

Na UFJF (2016), a flexibilização foi autorizada para os STAES, para os setores que preenchem os requisitos definidos, em atenção ao art. 3º do Decreto nº 1.590/1995 (BRASIL, 1995) e a Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005 (BRASIL,2005), que dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação.

No âmbito da Universidade Federal de São Paulo (UNIFESP), em resposta ao e-mail encaminhado, foi cientificado, que esta Instituição se encontra em fase de implantação da jornada flexibilizada para os STAES. O Conselho da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas, reunido em 27/04/2015, no uso de suas atribuições conferidas pela Resolução nº 101 de 14/05/2014, tendo em vista, decisão proferida pelo Conselho Universitário de 09/04/2014, que constituiu a Comissão Permanente para Implantação da Jornada de 30 horas dos servidores técnico-administrativos, conforme Portaria nº 1.321 de 15/04/2014, e considerando: o caput do art. 207 da Constituição Federal de 1988; a Lei 8.112/90; a Lei 11.091/2005; e o disposto no art. 3º do Decreto nº 1.590/95 alterado pelo Decreto nº 4.836/2003, e a Resolução CA nº 04/2011, de 02/03/2011, resolve:

Art. 1º. Regulamentar a flexibilização da jornada de trabalho dos servidores técnico-administrativos em educação da Universidade Federal de São Paulo, tendo em vista o Decreto nº 1.590/1995, alterado pelo Decreto nº 4.836/2003, e determinar a adoção da jornada de trabalho flexibilizada de seis horas diárias e carga horária de trinta horas semanais de trabalho, sem intervalo para refeições e sem redução da remuneração aos técnico-administrativos, excetuando-se os cargos com jornadas de trabalho estabelecidas em lei específica (UNIFESP, 2011).

Ademais, foram encaminhados, no mês de maio de 2017, questionários pós-flexibilização, para os setores dos quais foram contemplados com as 30 horas. Essa etapa, prevista pelo projeto piloto, da UNIFESP, ocorre, no início do processo e após 90 dias de sua implantação, com o objetivo de se fazer um comparativo da situação e verificar os impactos, positivos ou negativos, que a mudança trouxe aos setores.

No âmbito da Universidade Federal de Uberlândia (UFU), em contato com o Pró-Reitor de Gestão de Pessoas, o processo de implantação das 30 horas ainda está em estudo na Instituição.

Na Universidade Federal de Viçosa (UFV), estão realizando a jornada de trabalho de 30 horas, apenas, aqueles servidores em setores que configuram horário ininterrupto de trabalho, por atuarem em atendimento ao público ou em outras frentes que se justificam tal horário. No local de trabalho, é especificado os turnos de trabalho que

acontecem, e os servidores envolvidos nesses. Tal atividade é efetivada a partir de portaria da reitoria, aplicando-se o art. 3º do Decreto 1590/1995 (BRASIL, 1995).

Na Universidade do Rio de Janeiro (UNIRIO), somente os STAES ligados à área da Saúde e lotados no Hospital Universitário (Enfermeiros, Tec. Enfermagem, Aux. Enfermagem e Aux. Saúde) foram contemplados com a concessão da jornada de trabalho de 30 horas com base no Decreto 1590/95 (BRASIL, 1995). No entanto, o Pró-reitor da UNIRIO esclarece:

Quanto aos demais Setores desta IFES, foi que, em alguns deles, poderiam ser aplicados o constante nesse Decreto, tais como as Biblioteca e Secretarias de Ensino, que tem um horário de atendimento aos alunos que ultrapassam as 12 horas diárias, conforme constante nesse Diploma Legal, mas, em vista da nossa indisponibilidade de servidores para que possamos montar equipes para esse atendimento ininterrupto, não levamos adiante esse estudo.

No âmbito da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM), alguns setores da Instituição realizam às 30 horas, porém, não são todos. De acordo com o art. 1º, da Resolução n. 010/2013, tem-se que:

Art.1º- Estabelecer critérios mínimos visando subsidiar o dirigente máximo da UFSM na flexibilização da jornada de trabalho, decorrente da ampliação do horário de atendimento por parte de unidades/subunidades da estrutura organizacional da Universidade Federal de Santa Maria.

§ 1º Para efeitos desta Resolução e posterior decisão do Reitor, a jornada de trabalho poderá ser flexibilizada para 6 (seis) horas diárias e 30 (trinta) horas semanais, sem intervalo para refeições e com atendimento em período igual ou superior a doze horas, nos locais previamente autorizados pelo dirigente máximo da UFSM, considerando atendimento ao público ou horário noturno.

§ 2º Para efeitos do registro da jornada de trabalho, os Técnico-Administrativos em Educação, integrantes dos setores autorizados a

flexibilizar a carga horária, deverão registrar apenas uma entrada e uma saída por dia, sem intervalo para refeição ou descanso (UFSM, 2013).

Na Universidade Federal da Grande Dourados (UFGD), a implantação da jornada de trabalho de 30 horas para os STAES foi estudada. A princípio, foi verificada a possibilidade de implantação somente à alguns setores junto ao Hospital Universitário, especificamente aos setores em que a natureza do trabalho exige a realização de atividade com turnos ininterruptos. Contudo, com a implantação da EBSEH-HU UFGD, a efetiva implantação da jornada de trabalho de 30 horas para os STAES está a critério da gestão de cada unidade

Na Universidade Federal de Alenas (UNIFAL-MG), os servidores técnico-administrativos em educação não realizam a jornada de trabalho com carga horária de 30 horas semanais, exceto os cargos previstos na Portaria nº 1.110 - SRH/MPOG, de 06-07-06. De acordo com a Pró-Reitora Adjunta de Gestão de Pessoas, esta instituição entende não haver amparo legal para a implantação da referida jornada na Universidade.

Em relação à Universidade Federal de Campina Grande (UFCG), em alguns setores onde foi possível atender todos os requisitos do Decreto 1.590/95, foi implantada a jornada de trinta horas semanais. A implantação ocorreu por meio de processo administrativo onde o chefe do setor solicitou ao reitor, apresentando as justificativas, escala de trabalho, horário de funcionamento em turno ininterrupto com jornada mínima de 12 horas e turnos de revezamento para possibilitar o atendimento ao público alvo daquele setor. Feito esta constatação, o reitor expediu portaria instituindo para aquele setor a referida jornada. No entanto, nem todos os setores forma contemplados.

Na Universidade Federal de Itajubá (UNIFEI), a Diretora de Pessoal dessa Instituição informou que existe uma comissão estudando o assunto, porém ainda não teve um relatório conclusivo.

Na Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro (UFRRJ), iniciou-se o processo de implantação das 30 horas em 2016, conforme Deliberação nº 84, de 12 de dezembro de 2016, o qual estabelece em seu Art. 1º:

Art. 1º- O presente Regulamento e seus anexos visam disciplinar a flexibilização da jornada de

trabalho dos servidores técnico-administrativos da UFRRJ, integrantes da carreira que trata a lei 11.091, de 12 de janeiro de 2005, de 8 (oito) horas diárias e 40 (quarenta) horas semanais para seis (seis) horas diárias e 30 (trinta) horas semanais, sem redução salarial, com fundamento nos Artigos 37, caput e 207 da Constituição da República Federativa do Brasil de 1988; Lei 8.112/1990; Art. 3º do Decreto 1.590/1995, alterado pelo Decreto 4.836/2003, Artigos 2º e 9º do Estatuto da UFRRJ, aprovado pelo CONSU, por meio da deliberação nº 15/2012, de 23 março de 2012; Deliberação nº 65 CONSU, de 27 de setembro de 2016 e a portaria nº 872/GR, de 17 de setembro de 2014.

No âmbito da Universidade Federal do ABC (UFABC), a jornada de 30 horas é flexibilizada apenas para áreas que atendam algumas condições. Não é uma jornada coletiva, mas sim pontual. O dispositivo é a Portaria da Reitoria da UFABC nº 259, de 13 de julho de 2016, publicada no Boletim de Serviço nº 572, de 19 de julho de 2016, que "Dispõe sobre a jornada de trabalho dos servidores técnico-administrativos da Fundação Universidade Federal do ABC", o qual estabelece o art. 4º e 5º:

Art. 4º As áreas que realizam atendimento ao público usuário deverão priorizar o atendimento aos 3 (três) períodos, de segunda à sexta-feira, considerando os horários com maior demanda do público usuário.

§1º As áreas que realizam atendimento ao público usuário e cujos serviços exigirem atividades contínuas, manterão um período de funcionamento mínimo de 12 (doze) horas ininterruptas.

§2º O horário de atendimento a que se refere este artigo será definido conforme disposto no inciso II do artigo 10º desta Portaria.

§3º Considera-se público usuário as pessoas ou coletividades internas ou externas à Instituição Federal de Ensino que usufruam direta ou indiretamente dos serviços por ela prestados, conforme artigo 5º inciso VII da Lei nº 11.091/2005 que dispõe sobre o Plano de Carreira

dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação (PCCTAE).

Art. 5º Nas situações em que os serviços exijam atividades contínuas de regime de turno ou escalas, em período igual ou superior a 12 (doze) horas ininterruptas, em função de atendimento ao público usuário ou trabalho noturno, poderá ser autorizado ao servidor cumprir jornada de trabalho de 6 (seis) horas diárias e 30 (trinta) horas semanais sem redução da remuneração, devendo-se, neste caso, dispensar o horário das refeições (UFABC, 2016).

Por sua vez na Universidade Federal do Cariri (UFCA), adota-se a jornada flexibilizada de 30 horas semanais, apenas, os servidores que atuam no setor da biblioteca. Porém, fica evidente o interesse dessa Instituição na implantação das 30 horas para seus servidores. Pois, segundo o Pró-reitor de Gestão de Pessoas, “Infelizmente não temos nenhum processo institucionalizado de discussão da implantação das 30h, embora tenhamos total interesse e eventualmente façamos reuniões com os sindicatos”.

Na Universidade Federal do Oeste da Bahia (UFOB), não houve a flexibilização da jornada de trabalho até o momento. Atualmente, o Conselho Superior da UFOB está estudando proposta de viabilidade de flexibilização dos turnos contínuos na Universidade.

Já, na Universidade Federal do Recôncavo da Bahia (UFRB), a Flexibilização da Jornada de Trabalho é instituída e regulamentada pela Resolução CONSUNI 01/2014, o processo é iniciado a partir da solicitação do setor que julga necessária a ampliação do horário de atendimento para, no mínimo, 12 horas ininterruptas, no horário entre 07:00 às 22:00h. O setor forma processo com os documentos e justificativas para a ampliação do atendimento e envia para a Comissão de Acompanhamento e Avaliação do Regime de Trabalho dos Servidores Técnico Administrativos da UFRB (CART), que avalia a pertinência do pedido e envia para o Gabinete do Reitor que concede ou não a flexibilização. Até hoje, apenas o núcleo de atendimento da Coordenadoria de Tecnologia da Informação tem o turno contínuo implantado, mas, já existem outros setores com pedidos iniciados.

Na Universidade Federal do Sul da Bahia (UFSB), em resposta ao e-mail encaminhado a essa Instituição, foi comunicado que os servidores técnico-administrativos em educação realizam 40 horas semanais, ou seja, não houve implantação da jornada flexibilizada.

Similarmente, na Universidade Federal Rural da Amazônia (UFRA), a jornada de trabalho é de 40 (quarenta) horas semanais, em conformidade com o Art. 19, da Lei n. ° 8.112/1990 (BRASIL,1990), salvo quando houver legislação que estabeleça jornada diversa em virtude de especificação do cargo, podendo ser cumprida nos turnos diurno ou noturno, de acordo com as necessidades institucionais e o interesse público.

Do mesmo modo, a Universidade Federal Rural de Pernambuco (UFRPE) não adotou a jornada flexibilizada de 30 horas, assim sendo, possui jornada de 40 horas semanais para os servidores técnico-administrativos em educação. Já, na Universidade Federal Rural do Semi-Árido (UFERSA), existem, sim, setores trabalhando em regime de Flexibilização. O processo ocorre mediante análise de solicitações, que podem ser feitas por servidores interessados ou gestores de unidades, pela Comissão Permanente de Flexibilização e Jornada. Atualmente, há servidores, nas unidades listadas a seguir, com jornada flexibilizada:

- a) Secretaria do Centro de Ciências Sociais, Aplicadas e Humanas;
- b) Divisão de Contabilidade de Finanças;
- c) Gabinete do Reitor;
- d) Pró-Reitoria de Assuntos Estudantis;
- e) Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação;
- f) Secretaria das Coordenações de Cursos do Campus Pau dos Ferros;
- g) Superintendência de Tecnologia da Informação e Comunicação;
- h) Biblioteca Campus Mossoró;
- i) Biblioteca Campus Angicos;
- j) Biblioteca Campus Caraúbas;
- k) Biblioteca Campus Pau dos Ferros.

No âmbito da Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri (UFVJM), existe hoje, uma comissão para o estudo da viabilidade e proposta. Entretanto, como os trabalhos não foram concluídos, os servidores técnico-administrativos em educação realizam ainda a jornada de 40 horas semanais na Instituição.

Na Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira (UNILAB), em resposta ao e-mail, foi comunicado que esta universidade adota a jornada de 40 horas semanais para o servidores técnico-administrativos.

Da mesma forma, a Universidade Federal da Integração Latino-Americana (UNILA) não possui jornada de trabalho flexibilizada para

os servidores, apenas, com jornada reduzida com redução proporcional de salário.

Similarmente, a Universidade Federal de Lavras (UFLA), não adotou a jornada de 30 horas semanais para seus servidores técnico-administrativos em educação.

Na Universidade Federal do Pará (UFPA), apenas os hospitais Universitários tinham carga horaria reduzida por meio de portaria da administração superior. No entanto, como a gestão passou a ser exercida pela EBESERH não está mais em vigor, ou seja, a jornada de trabalho dos servidores dessa Instituição é de 40 horas semanais

No âmbito da Universidade Federal do Piauí (UFPI), em resposta ao e-mail encaminhado, foi cientificado, que essa Instituição cumpre a jornada de trabalho de 40 horas semanais para os servidores técnico-administrativo em educação.

Do mesmo modo, a Universidade Federal de Ciências da Saúde de Porto Alegre (UFCSA) comunica que ainda não foi implantada a jornada de trabalho de 30 horas semanais, ou seja, os servidores técnico-administrativos dessa Instituição cumprem a jornada de 40 horas semanais.

Semelhantemente, a Universidade Federal de São Carlos (UFSCar), em resposta ao e-mail encaminhado, informa que essa IFES não implantou a jornada de trabalho de 30 horas para os servidores técnicos-administrativos, ou seja, realizam a jornada de trabalho de 40 horas semanais.

Da mesma forma, na Universidade Federal de Mato Grosso (UFMT), a jornada de trabalho dos servidores técnico-administrativos em educação é de 40 horas semanais.

Na Universidade Federal do Sul e Sudeste do Pará (UNIFESSPA), há uma comissão designada para estudar a possibilidade de implementação da jornada de trabalho flexibilizada, porém, atualmente, a jornada de trabalho é de 40 horas semanais.

Na Universidade Federal do Pampa (UNIPAMPA), em resposta ao e-mail encaminhado, informa que essa IFES não implantou a jornada de trabalho de 30 horas para os servidores técnicos-administrativos, ou seja, realizam a jornada de trabalho de 40 horas semanais.

Na Universidade Federal do Vale de São Francisco (UNIVASF), adota-se as 30 horas semanais nos seguintes setores: Serviços de Informação ao Cidadão; Secretaria de Educação a Distância e Centro de Estudos e Práticas em Psicologia. Conforme o processo nº 23402.000169/3013-65, o qual trata de pedido de redução da jornada de trabalho, de 40 para 30 horas semanais, requerido pelos servidores

técnico-administrativos lotados nas bibliotecas, SIC e CEPPSI, com base no decreto nº 1.590/1995 e portaria MEC nº 1.497/2008, publicado no DOU, de 08 de dezembro de 2008, considerando que os referidos setores funcionam em turnos ininterruptos. As chefias imediatas dos servidores referidos foram consultadas para informar a possibilidade de flexibilização da jornada, considerando as atividades realizadas e o número de servidores lotados no setor, conforme memorando SGP, de 19/02/2013, número 48/2013/SGP (Protocolo Geral), 49/2013/SGP (SIBI) e 50/2013/SGP (CEPPSI). Os demais servidores técnico-administrativos seguem jornada de 40 horas semanais.

Na Universidade Federal de São João Del-Rei (UFSJ), em resposta ao e-mail encaminhado, foi cientificado que a Instituição está estudando a viabilidade de implantação das 30 horas.

No Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Santa Catarina (IFSC), a implantação da jornada de trabalho de 30 horas ocorreu após grupo de trabalho formado por servidores, gestores e representantes do sindicato, em 2011. Além disso, inicialmente, foi criada uma Comissão de implantação e acompanhamento da jornada flexibilizada dos STAES, prevista na primeira resolução, em 2011. Dessa maneira, os servidores técnico-administrativos em educação realizam a jornada de 30 horas semanais, por meio da Resolução 02/2014/CODIR, conforme menciona o art. 1º e 2º:

Art. 1º - Estabelecer como horário regular de funcionamento da instituição para atendimento do público usuário, o período entre 7h e 22h30min, diariamente;

Art. 2º - Autorizar a flexibilização da jornada de trabalho dos servidores técnico-administrativos em educação que atuam na prestação de serviços que atendem ao público por no mínimo 12 horas ininterruptas, desde que a chefia imediata apresente proposta, por meio de processo, à respectiva Pró- Reitoria ou à Diretoria-Geral do Campus, contendo: justificativa da necessidade dos serviços do setor para o cumprimento de no mínimo 12 horas ininterruptas e, ainda, proposta de escala de trabalho contendo os nomes dos servidores e os horários a serem cumpridos (IFSC,2011).

No Instituto Federal Catarinense (IFC), adota-se a jornada de trabalho flexibilizada de 30 horas semanais, nos setores com atendimento ao público usuário. Entende-se como público usuário pessoas ou coletividades internas ou externas à Instituição Federal de Ensino que usufruam direta ou indiretamente dos serviços por elas prestados conforme art. 5º da Lei 11.091/2005. Há, em cada Campus e na Reitoria, uma comissão para análise de cada solicitação de jornada flexibilizada. Assim, o coordenador de cada setor solicita a flexibilização com justificativa e escala de trabalho, encaminha para a comissão e, se aprovado, segue para portaria.

No Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Acre (IFAC), adota-se a jornada flexibilizada de 30 horas semanais, a implantação ocorreu em alguns setores, por meio da Resolução 003/2015- CONSU/IFAC, o qual aprova o regulamento da jornada de trabalho dos técnicos-administrativos em educação. Conforme Art. 4º, 5º e 6º (IFAC, 2015), tem-se que:

Art. 4º. A jornada de trabalho flexibilizada dos servidores técnicos-administrativos em educação de 6 (seis) horas diárias e 30 (trinta) horas semanais poderá ser implementada nos Campus e na Reitoria do IFAC para os serviços de atendimento ao público usuário por no mínimo 12 (doze) horas ininterruptas.

Parágrafo Primeiro. Os Campus, para os serviços cuja jornada de trabalho tenha sido flexibilizada, nos termos do caput deste artigo, poderão ser organizados em três turnos de funcionamento.

Parágrafo Segundo. Ao optar pelo horário especial de estudante previsto no artigo 98 da Lei 8.112/90, o servidor não poderá cumprir jornada flexibilizada, mas poderá compor a escala.

Parágrafo Terceiro. O servidor que atuar nos serviços em que foi autorizada a flexibilização da jornada de trabalho, poderá optar pelo cumprimento da jornada de trabalho de 8 (oito) horas diárias e 40 (quarenta) horas semanais.

Parágrafo Quarto. Cabe à Direção-Geral de Campus, Pró-Reitoria ou Gestor equivalente a fixação do horário de funcionamento de cada setor, desde que seja respeitado o horário de funcionamento do Campus ou Reitoria e o

atendimento ininterrupto de, pelo menos, 12 (doze) horas de atendimento ao público.

Art. 5º. Na jornada flexibilizada de trabalho de 6 (seis) horas é permitido o intervalo de 15 (quinze) minutos, sem prejuízo do funcionamento mínimo de 12 (doze) horas ininterruptas.

Art. 6º. Os horários de trabalho dos servidores técnico-administrativos deverão ser divulgados em local visível e de grande circulação dos usuários dos serviços, com a escala nominal dos servidores, constando dias e horários dos seus expedientes, e devem ser permanentemente atualizados (IFAC, 2015).

A Pró-Reitora de Gestão de Pessoas do IFAC comunica que a Instituição está na fase de análise de experimento da jornada flexibilizada de 30 horas semanais.

No Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Bahia (IFBA), a jornada de trabalho flexibilizada de 30 horas, foi implantada nos setores específicos dos *campi* que prestam atendimento ininterrupto a estudantes, a exemplo da Biblioteca e CORES/GRA (Coordenação de Registros Escolares/Gestão de Registros Escolares). A implantação ocorreu por meio da Portaria interna n. 1341, de 30.06.2016 (IFBA, 2016). Após esta Portaria, foram constituídas portarias (central e locais de cada campus) nomeando comissões com objetivo de analisar, dar parecer aos processos e encaminhar para deferimento ou não do reitor.

No Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Goiás (IFG), adota-se a jornada flexibilizada de 30 horas para os servidores técnico-administrativos em educação. A implantação ocorreu por meio da Portaria n° 540, de 09 de maio de 2012, o qual estabelece em seu Art. 1º:

§ 1º A flexibilização da Jornada de Trabalho dos Servidores Técnico-Administrativos do Instituto Federal de Goiás, para o cumprimento de 6 (seis) horas diárias ininterruptas e 30 (trinta) horas semanais, será autorizada pelo Reitor, em conformidade com o que estabelecem os Decretos n° 1.590/1995 e n° 4.836/2003, e acompanhada pela Direção Geral, no âmbito de cada Campus e pela Diretoria Executiva da Reitoria, assegurando o atendimento ininterrupto de todos os setores por

todo o período estabelecido para funcionamento (IFG, 2012).

O Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Mato Grosso do Sul (IFMS), em resposta ao e-mail encaminhado, informa que essa IFES não implantou a jornada de trabalho de 30 horas para os servidores técnicos-administrativos, ou seja, realizam a jornada de trabalho de 40 horas semanais.

No Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Pernambuco (IFPE), adota-se a jornada de trabalho de 30 horas semanais, somente em alguns ambientes organizacionais. Existe uma comissão na Instituição para tratar especificamente do assunto. A implantação ocorreu por meio da portaria de setembro de 2016/GR (IFPE,2016), com base no Decreto 1.590/1995 (BRASIL, 1995).

No Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Sul-Rio-Grandense (IFSUL), a jornada de trabalho dos técnicos-administrativos em educação é de 40 horas semanais, ou seja, não houve a implantação das 30 horas semanais.

No Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Roraima (IFRR), adota-se a jornada de trabalho de 30 horas semanais, porém, somente alguns setores foram contemplados com a flexibilização, desde que atendidos os requisitos do Decreto 1.590/1995 (BRASIL, 1995).

No Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de São Paulo (IFSP), a flexibilização da jornada de trabalho foi adotada pela Portaria n° 5.384, de 08 de outubro de 2014, conforme estabelece o Art. 1° e 2°:

Art. 1° A jornada de trabalho será de 40 (quarenta) horas semanais ou, com base na flexibilização estabelecida pelos Decretos n° 1590/95 e n° 4.836/03 de 30 (trinta) horas semanais e 6 (seis) horas diárias nas situações em que os serviços prestados exijam atividades continuadas de regime de turnos ou escalas em período igual ou superior a 12 (doze) horas ininterruptas, em função de atendimento ao público usuário ou de trabalho no turno noturno. Aos servidores que cumprirem jornada de trabalho de 30 horas semanais, haverá dispensa do intervalo para refeições.

Art. 2º A jornada flexibilizada de trabalho dos servidores técnico-administrativos em educação do IFSP de 6 (seis) horas diárias e 30 (trinta) horas semanais será implementada sem prejuízo da remuneração nos setores onde houver serviços/atividades que demandem atendimento ao público usuário ininterruptamente por no mínimo 12 (doze) horas, ou trabalho no turno noturno (BRASIL, 2014).

Já, no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Sergipe (IFS), a jornada de trabalho é de 40 horas semanais, ou seja, ainda não houve implantação da jornada flexibilizada na Instituição.

E, por fim, no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Tocantins (IFTO), adota-se a jornada de trabalho de 30 horas semanais em alguns setores, com base no artigo 3º do Decreto nº 1.590/1995 (BRASIL, 1995).

No quadro 6, é apresentado um resumo das IFES que adotam ou estão em fase de implantação da jornada de trabalho flexibilizada de 30 horas semanais.

Quadro 6: Resumo das IFES que adotam a jornada flexibilizada

(Continua)

UNIVERSIDADES FEDERAIS	INSTITUTOS FEDERAIS
Universidade Federal de Rondônia (UNIR)	Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Santa Catarina (IFSC)
Universidade Federal de Alagoas (UFAL)	Instituto Federal Catarinense (IFC)
Universidade Federal do Maranhão (UFMA)	Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Acre (IFAC)
Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN)	Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Bahia (IFBA)
Universidade Federal do Espírito Santo (UFES)	Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Goiás (IFG)
Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF)	Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Pernambuco (IFPE)
Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro (UFRRJ)	Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Pernambuco (IFPE)

Janeiro (UFRRJ)	Ciência e Tecnologia de Roraima (IFRR)
Universidade Federal de São Paulo (UNIFESP)	Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de São Paulo (IFSP)
Universidade Federal de Viçosa (UFV)	Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Tocantins (IFTO)
Universidade do Rio de Janeiro (UNIRIO)	
Universidade Federal do Recôncavo da Bahia (UFRB)	
Universidade Federal do ABC (UFABC)	
Universidade Federal do Cariri (UFCA)	
Universidade Federal do Vale de São Francisco (UNIVASF)	
Universidade Federal Rural do Semi-Árido (UFERSA)	
Universidade Federal de Campina Grande (UFCG)	
Universidade Federal da Grande Dourados (UFGD)	
Universidade Federal de Santa Maria (UFSM)	

Fonte: Elaborado pela autora (2017)

Verifica-se que, entre as 38 Universidades que responderam à pesquisa, 18 já possuem a flexibilização na carga horária de trabalho para os servidores técnico-administrativos. E, nos Institutos Federais, entre os 12 pesquisados, 9 já possuem a jornada de trabalho de 30 horas semanais.

Apresenta-se, na sequência, a jornada de trabalho dos servidores técnico- administrativos em educação na UFSC.

4.4 A JORNADA DE TRABALHO DOS SERVIDORES TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS NA UFSC

Com o propósito de atender ao que foi apresentado no objetivo “c” deste estudo: “Conhecer como ocorre a jornada de trabalho dos servidores técnico-administrativos em educação na UFSC ”, nesta seção,

apresenta-se o retrato atual da jornada de trabalho dos servidores técnico- administrativos na Instituição.

Como meios utilizados para caracterizar a jornada de trabalho dos STAES, foram aplicados questionários *online* com os servidores (Apêndice A) e os gestores (Apêndice B) do *Campus* Florianópolis. Foi realizada, ainda, uma entrevista semiestruturada com um membro da Comissão permanente de estudo e flexibilização da jornada de trabalho da UFSC.

4.4.1 A percepção dos servidores técnico-administrativos em educação sobre a jornada de trabalho na UFSC.

O primeiro aspecto abordado pela pesquisa foi o levantamento do perfil sócio demográfico dos servidores técnico-administrativos em educação da UFSC. Os dados foram colhidos a partir das respostas do questionário *online* (Apêndice A) enviado aos 780 servidores que formam a população estudada, compreendendo as perguntas de n°. 01 a n°. 16 do referido instrumento. A pesquisa do perfil sociodemográfico do citado grupo abrangeu os seguintes fatores de análises: Faixa Etária; Sexo; Formação; e Cargo.

Para uma melhor visualização dos respondentes desta pesquisa, foram elaboradas tabelas que apresentam a descrição das características dos pesquisados. Lembra-se que a pesquisa contou com 780 respondentes do questionário online, e, conforme relato subsequente, apresentou os resultados a seguir.

Tabela 1: Descrição do perfil dos servidores técnico-administrativos

(Continua)

	Frequência	Porcentagem (%)
IDADE		
18- 23 anos	13	1,7
24- 29 anos	150	19,3
30- 41 anos	336	43,1
Acima de 41 anos	280	35,9
GÊNERO		
Feminino	424	54,6
Masculino	353	45,4
CARGO		
A	13	1,7
B	8	1
C	64	8,4

D	416	54,3
E	265	34,1
ÚLTIMA FORMAÇÃO COMPLETA		
Nível Fundamental	5	0,6
Nível Médio	66	8,5
Nível Superior	205	26,3
Especialização	264	34,3
Mestrado	192	24,6
Doutorado	45	5,7

Fonte: dados primários (2017)

Entre os dados apresentados na Tabela 1, existem valores que se sobressaem em relação aos demais. A primeira pergunta registrou que, na faixa etária compreendida entre 18 e 23 anos, há apenas treze servidores (1,7%). A maioria dos servidores pesquisados encontra-se na faixa etária abrangida entre 30 a 41 anos (336 servidores), enquanto que os demais ficaram distribuídos entre as faixas de 24 a 29 anos (150 servidores) e acima de 41 anos (280 servidores).

No caso do aspecto de gênero, houve 71 respostas a mais do sexo feminino, totalizando 424 respostas (54,6 %).

Os servidores respondentes da pesquisa encontram-se investidos nos diversos cargos integrantes do PCCTAE, sendo que o cargo de Assistente em Administração (54,3 %) é o que, numericamente, predominou em relação aos demais, totalizando 416 respondentes.

O grau de escolaridade dos servidores respondentes revelou-se da seguinte forma: 5 deles possuem ensino fundamental, 66 possuem ensino médio, 205 tem ensino superior (graduação), 264 possuem especialização, 192 tem mestrado e 45 concluíram o doutorado. Verificou-se que, entre os 780 servidores que responderam à pesquisa, 264 concluíram Especialização, representando 34,3 % da população pesquisada.

Na Tabela 2, a seguir, é apresentada a descrição dos pesquisados em relação aos dados relativos ao trabalho, englobando questões como: regime de trabalho, se possui cargo de direção ou função gratificada, o local a que está vinculado na Instituição, e se possui alguma flexibilização na sua carga horária de trabalho.

Tabela 2: Descrição dos servidores técnico-administrativos relativos ao trabalho

	Frequência	Porcentagem (%)
CARGO DE DIREÇÃO OU FUNÇÃO GRATIFICADA		
Sim	235	30,4
Não	541	69,6
LOCAL DE LOTAÇÃO		
Administração Central	45	5,7
Órgãos Suplementares	78	10,1
Pró- reitoria	135	18,6
Secretaria	100	12,7
Centro de Ensino	284	35,7
Outros	133	17,2
JORNADA DE TRABALHO		
40 horas	670	86,3
30 horas	90	11,6
20 horas	16	2,1
FLEXIBILIZAÇÃO NA CARGA HORÁRIA DE TRABALHO		
Sim	193	24,9
Não	524	67,5

Fonte: dados primários (2017)

É identificado na Tabela 2 que a maioria dos respondentes da pesquisa, 69,6%, não possuem cargo de direção ou função gratificada na UFSC, já 235 servidores (30,4%) afirmam que possuem. Os servidores técnico-administrativos em educação, em sua maioria, têm regime de trabalho de 40 horas semanais, poucos respondentes têm regime reduzido de 30 horas semanais (11,6%).

Questionou-se, ainda, aos STAES pesquisados, se possuem alguma flexibilização na sua carga horária de trabalho, 524 servidores responderam que não possuem (67,5%), e 193 servidores informaram que possuem, flexibilização em sua jornada de trabalho, correspondendo 24,9% dos pesquisados. A jornada de trabalho flexível surgiu como forma de atender não somente as necessidades de empregadores, mas, também, como forma de proporcionar ao trabalhador melhor disposição de seus horários de trabalho, com a otimização do seu tempo e melhor

organização de sua agenda pessoal, de acordo com as demandas específicas do seu trabalho (VIGNOLI, 2010).

Por último, no que se refere à lotação dos respondentes, observou-se que a maioria deles, ou seja, 284 servidores estão lotados nos Centros de Ensino; 135 nas Pró-Reitorias e 100 nas Secretarias; 78 nos Órgãos Suplementares (Biblioteca Universitária, Biotério Central, Editora Universitária, Imprensa Universitária, Museu de Arqueologia e Etnologia e Restaurante Universitário); 45 na Administração Central (Reitoria, Agência de Comunicação, Auditoria Interna, Ouvidoria, Procuradoria Geral e TV UFSC) e 133 em outras unidades, conforme demonstrado na Tabela 2.

Visando a delinear e detalhar a jornada de trabalho dos servidores técnicos-administrativos na UFSC, tal categoria foi desdobrada em sete fatores de análise: horário de funcionamento do setor, se possui turno ininterrupto de 12 horas, qual o grau de satisfação da jornada de trabalho, se o servidor é a favor da implantação da jornada de 30 horas para os STAES, se a implantação da jornada semanal de trabalho de 30 horas contribui para a melhoria da qualidade de vida e do trabalho dos servidores, se com a implantação das 30 horas diminuiria a rotatividade dos servidores, e, por último, os benefícios para a UFSC e para os STAES com a implantação das 30 horas.

Após proceder ao tratamento dos dados primários coletados por meio do instrumento de pesquisa (questionário), obtiveram-se os seguintes resultados quanto aos sete fatores de análise apontados anteriormente.

Com relação ao horário de funcionamento do setor, foi indagado aos respondentes do questionário, por meio da pergunta nº 9, se o setor que o servidor está vinculado, funciona no turno da manhã, tarde ou noite. Como resposta, a grande maioria dos servidores, equivalente a 575 respondentes (74,3%) informou que seu setor de atendimento funciona no período matutino e vespertino, conforme mostra a Tabela 3, a seguir.

Tabela 3: Horário de funcionamento do setor

	Frequência	Porcentagem (%)
Manhã	5	0,6
Tarde	5	0,6
Manhã e Tarde	575	74,3
Manhã, Tarde e Noite	189	24,4

Fonte: dados primários (2017)

Na pergunta subsequente (P10), foi questionado se o setor o qual o servidor está lotado funciona em turno ininterrupto de 12 horas.

Entende-se por turno ininterrupto de revezamento “o trabalho realizado pelos empregados que se sucedem no posto de serviço, na utilização dos equipamentos de maneira escalonada, para períodos distintos de trabalho” (VIGNOLI, 2010, p. 57).

Como resposta, 532 servidores (68,9 %) não possuem turno ininterrupto, conforme mostra a Tabela 4, a seguir:

Tabela 4: Funcionamento em turno ininterrupto de 12 horas

	Frequência	Porcentagem (%)
Sim	240	31,1
Não	532	68,9

Fonte: dados primários (2017)

No entanto, 240 servidores reconhecem que o setor de atendimento funciona em turno ininterrupto de 12 horas. Dessa maneira, conforme o decreto 4.836/2003 dispõe, em seu artigo 3º, será facultado ao dirigente máximo do órgão em que o servidor estiver vinculado a autorização para cumprimento de jornada de trabalho de 6 horas diárias e 30 semanais, dispensado o intervalo para refeições, quando, em função de atendimento ao público ou trabalho em período noturno por conta de prestação de serviços de atividade contínua ou regime de escalas quando o órgão funcionar em período igual ou superior a 12 horas ininterruptas de trabalho (BRASIL,2003).

Por meio da pergunta nº 11, desejou-se saber dos participantes qual o grau de satisfação com sua atual jornada de trabalho. As respostas demonstraram que, entre os servidores respondentes, 212 atribuíram “satisfeito”, 72 “muito satisfeito”; 304 “pouco satisfeito”; enquanto 187 atribuiu a jornada de trabalho como “insatisfeito”, conforme pode ser verificado na Tabela 5, a seguir:

Tabela 5: Qual de satisfação atribuído a atual jornada de trabalho

	Frequência	Porcentagem (%)
Satisfeito	212	27,4
Muito satisfeito	72	9,3
Pouco satisfeito	304	39,2
Insatisfeito	187	24,1

Fonte: dados primários (2017)

A satisfação no trabalho é um fenômeno amplamente estudado e esse interesse decorre da influência que ela pode exercer sobre o

trabalhador, afetando sua saúde física e mental, atitudes, comportamento profissional, social, tanto com repercussões para a vida pessoal e familiar do indivíduo como para as organizações (MARTINEZ; PARAGUAY, 2003).

Analisando a avaliação feita pelos servidores acerca do grau de satisfação da sua jornada de trabalho, constatou-se que a maioria dos respondentes (39,2%) está “pouco satisfeitos”. Aqueles que julgaram os resultados da jornada de trabalho como “satisfeitos” somam 27,4%. Já, os que atribuíram o conceito “insatisfeito” correspondem a 24,1% dos respondentes. Em relação a “muito satisfeito”, representam somente 9,3% dos servidores.

Quanto à pergunta nº 12, almejou-se saber se os respondentes são a favor da implantação institucional da jornada de trabalho de 30 horas semanais para os STAES, com base no Art. 3º, do Decreto 4.836/2003, no qual estabelece: “É facultado ao dirigente máximo do órgão ou da entidade autorizar os servidores a cumprir jornada de trabalho de seis horas diárias e carga horária de trinta horas semanais”. Na Tabela 6, a seguir, está a opinião dos servidores técnico-administrativos pesquisados.

Tabela 6: Favorabilidade da implantação institucional da jornada de trabalho de 30 horas para os STAES, com base no decreto 4.836/2003

	Frequência	Porcentagem (%)
Sim	750	97
Não	23	3

Fonte: dados primários (2017)

Como resposta, verifica-se que a maioria (97% dos servidores), concordam com a implantação da jornada flexibilizada de 30 horas semanais, e somente 3% não são a favor.

A pergunta nº13 teve a finalidade de averiguar se a implantação da jornada de trabalho de 30 horas contribui para melhorar a qualidade de vida e do trabalho dos servidores técnico-administrativos. Como resposta, obtiveram-se os resultados conforme a Tabela 7, a seguir.

Tabela 7: A implantação institucional da jornada semanal de trabalho de 30 horas contribuiria para a melhoria da qualidade de vida e do trabalho dos STAES

	Frequência	Porcentagem (%)
Sim	762	98,3
Não	13	1,7

Fonte: dados primários (2017)

A grande maioria dos respondentes (98,3%) afirmou que a implantação da flexibilização da jornada de trabalho de 30 horas semanais contribui na qualidade de vida e do trabalho dos servidores técnico-administrativos em educação. Assim, horário flexível surge como uma ferramenta capaz de aumentar a satisfação profissional, o que reflete em maior produtividade, aumento da capacidade de concentração e criatividade, além de reduzir o absenteísmo e melhorar a qualidade de vida dos empregados (BERTON,2012).

Quanto à pergunta nº 14, foi solicitado aos respondentes informar, com a implantação da jornada semanal de trabalho de 30 horas, com ampliação do atendimento à comunidade universitária por pelo menos 12 horas diárias ininterruptas, melhoraria às atividades do seu setor e da UFSC. No universo dos 780 servidores respondentes da pesquisa, constatou-se que 666 (86%) acreditam que haverá uma melhora nas atividades realizadas, conforme mostra a Tabela 8, a seguir:

Tabela 8: Com a implantação institucional da jornada semanal de trabalho de 30 horas, com ampliação do atendimento à comunidade universitária por pelo menos 12 horas diárias ininterruptas, melhoraria as atividades do seu setor e da UFSC

	Frequência	Porcentagem (%)
Sim	666	86
Parcialmente	78	10,1
Não	30	3,9

Fonte: dados primários (2017)

Conforme afirma Dal Rosso (1998), a diminuição das horas de atividade resulta sistematicamente em ganhos de produtividade do trabalho, uma vez que os trabalhadores se sentem mais descansados, trabalham com maior empenho, diminuem o absenteísmo, cometem

menos erros, sofrem menos acidentes e o produto de seu trabalho aumenta (DAL ROSSO, 1998).

A redução da jornada com manutenção dos valores dos salários eleva, em curto prazo, o custo do trabalho para as organizações, produzindo efeitos sobre a rentabilidade e a competitividade. No entanto, este efeito negativo é compensado por mudanças organizativas que as organizações costumam realizar e que resultam em ganhos de produtividade do trabalho. Segundo Dal Rosso (1988), políticas de tempo definem o conteúdo das vidas das pessoas:

Até hoje ninguém pode viver sem trabalhar, exceto os ricos. Mas a vida é bem mais do que trabalhar. Trabalha-se para viver. Não se vive para trabalhar. A vida tem potencialidades de realização que ultrapassam o horizonte do trabalho. Eis um caminho a ser perseguido (DAL ROSSO, 1998, p. 99).

A pergunta n.º 15 questionava se, com a flexibilização da carga horária de trabalho, poderá haver diminuição da rotatividade dos servidores. Segundo Agapito, Polizzi Filho e Siqueira (2015, p. 76), “Rotatividade de pessoal corresponde à proporção de empregados que deixam a organização em um determinado período”.

As respostas demonstraram que, entre os servidores respondentes, 566 (73,2%) afirmam “sim”, 133 (17,2%) “parcialmente”; e somente 74 (9,6%) “não”, conforme pode ser verificado na Tabela 5, a seguir:

Tabela 9: Com a flexibilização da carga horária de trabalho dos STAES, você acredita que haverá diminuição da rotatividade dos servidores

	Frequência	Porcentagem (%)
Sim	566	73,2
Parcialmente	133	17,2
Não	74	9,6

Fonte: dados primários (2017)

A rotatividade entre os servidores públicos efetivos tende a prejudicar as instituições, pois o desligamento voluntário pode acarretar a perda de grandes talentos e impactar diretamente na qualidade dos serviços oferecidos à população (ROBBINS, 1999).

Na última pergunta, nº 16 (aberta), foi solicitado aos servidores integrantes do público alvo da pesquisa que apresentassem quais os benefícios para a UFSC e para os STAES com a implantação das 30 horas semanais. Considerando-se os resultados da P16, constatou-se que houve uma expressiva participação dos servidores respondentes da pesquisa, dos quais 621 responderam, ou seja, 79,61% dos pesquisados. As sugestões foram sintetizadas e se encontram no quadro 7, a seguir.

Quadro 7: Resumo dos benefícios apresentadas pelos STAES com a implantação das 30 horas semanais.

(Continua)

SUGESTÕES	INCIDÊNCIA
Ampliação no horário de atendimento à comunidade.	258
Qualidade dos serviços prestados à comunidade. Melhoria da celeridade e da eficiência na prestação dos serviços.	159
Comprometimento dos servidores no desempenho das funções.	41
Diminuição de afastamentos para tratamento de saúde e da rotatividade.	74
Controle maior para cumprir a carga horária.	6
Padronização do horário nos atendimentos a comunidade universitária e da comunidade externa.	11
Prestação ininterrupta dos serviços à comunidade	75
Economia de espaço, recursos e equipamentos, que poderão ser utilizados por mais de um servidor.	22
Motivação para o trabalho.	53
Valorização da carreira, maiores oportunidades para o desenvolvimento de atividades complementares e formação.	103
Isonomia entre a carga horária de trabalho dos STAES.	22
Melhor aproveitamento dos estacionamentos da Universidade.	8
Redução de possibilidades de pedidos de remoção, redistribuição, ou outros tipos de movimentação de pessoal do setor.	8
Satisfação do servidor.	87
Melhoria na qualidade de vida dos STAES.	303

Aumento da produtividade no trabalho	83
Redução nos custos, como economia de energia elétrica, água, entre outros.	11
Socialização de tarefas.	23
Mobilidade urbana - melhoraria o trânsito no entorno, pois parte dos servidores entrariam ou sairiam do trabalho fora dos horários de pico.	37
Nenhuma	7

Fonte: dados primários (2017)

Verifica-se que o número total de incidências (1.390), registradas no quadro 7, não coincide com o número de servidores (621) que relataram os benefícios para os servidores e para UFSC com a implantação oficial das 30 horas semanais. A razão dessa disparidade é que boa parte desses servidores citou mais de duas ações.

A qualidade de vida no trabalho foi o benefício com maior número de incidências (303) entre os respondentes da pesquisa, uma vez que os servidores terão mais tempo para se dedicar a outras atividades, como por exemplo, atividades físicas, desenvolverem atividades de capacitação e qualificação e convívio familiar. A Ampliação no horário de atendimento à comunidade foi, numericamente, o segundo benefício mais destacado pelos respondentes (258 incidências). A possibilidade de aumentar a eficiência e a qualidade dos serviços prestados à Comunidade, foi a terceira categoria mais indicada pelos respondentes da pesquisa (159 incidências).

Ao mencionar os benefícios com a implantação da jornada flexibilizada de 30 horas semanais, os servidores, por meio das respostas a P16, fizeram várias ponderações que se julga importante manter registradas neste estudo. Assim, a seguir, são transcritos exemplos de falas que retratam as opiniões emitidas pelos respondentes da pesquisa sobre as ações mencionadas no quadro 7, demonstrado anteriormente.

a) R11: A UFSC aberta 12 horas contribui para um melhor atendimento aos estudantes e aos próprios servidores que podem contar com os setores abertos por mais tempo, ampliando o atendimento que contribui para a agilidade das atividades entre os setores da UFSC e, principalmente, contribui para um atendimento ampliado aos estudantes e comunidade que muitas vezes só tem o horário do meio-dia (almoço) para ir nos setores da UFSC em busca de atendimento.

Já tive essa experiência de 12 horas, atuando 6 horas no setor, quando estava no IFSC Gaspar. A qualidade dos serviços melhorou, pois, os STAES começaram a ter uma qualidade de vida melhor, uma vez que, muitos iniciaram a prática de atividades físicas e outros buscaram aperfeiçoamento através de cursos de graduação, pós-graduação e extensão. Realmente se trabalha com mais foco e determinação, agilizando os processos e atividades pois sempre tem alguém no setor para atender tanto a comunidade quanto os servidores de outros setores. O fato de ser 6 horas faz muita diferença na qualidade de vida e na relação do trabalho dentro da instituição. Em muitos países a jornada de trabalho já foi diminuída para 6 horas, pois constatou-se que o funcionário tem um rendimento superior do que se ficasse 8 horas no trabalho. Sabe-se também que não é possível permanecer durante muitas horas numa mesma atividade pois perde-se o foco por cansaço físico e mental. Então, as 12 horas só tem a contribuir para um melhor atendimento dentro da UFSC. O IFSC está com essa jornada desde 2011 e até o momento não se acenou para retrocesso/retorno a 8 horas diárias. Frente as 6 horas, o IFSC ganhou muito com a chegada dos novos servidores atuando nesse regime. Esses servidores, apesar de serem aprovados em outros concursos, optaram em permanecer na instituição devido as 6 horas de trabalho possibilitar uma melhor qualidade de vida, entre outros aspectos. A permanência na instituição é grande, mesmo que queiram mudar de cidade, sempre optam por esperar uma remoção ao invés de trocarem fazendo permuta com servidores de outras instituições federais. É mais provável ter servidores da UFSC querendo ir para o IFSC do que o oposto. Para mim, particularmente, as 6 horas contribuí na qualidade de vida, pois como tenho que "atravessar" as pontes todos os dias, acabo ficando mais tempo no trabalho porque não dá para se deslocar no trânsito nos horários de pico. A qualidade de vida só vem diminuindo pois desisti da atividade física, uma vez que, muitos dias passo 12 horas fora de casa. (R111).

b) R201: Mais tempo de portas abertas (horário de atendimento) para quem necessita da UFSC; aumento da qualidade nos serviços prestados pelos servidores ; conseqüente aumento da produtividade; isto porque: ocorre uma melhora do clima organizacional; por isso uma relação entre chefia e subordinado muito mais humana e democrática; conseqüente aumento da qualidade de vida dos servidores e na UFSC; maiores possibilidades de capacitação (investimento nos estudos) que reflete diretamente na qualidade dos serviços prestados à comunidade devido ao aumento da capacidade cognitiva dos técnicos em educação; melhora na saúde dos servidores e conseqüente diminuição das doenças ocupacionais, diminuindo os afastamentos por enfermidades na UFSC; mais tempo para família, o que reflete no desempenho dos servidores nas funções administrativas e na forma como atende o público; porque aumenta o grau de felicidade; disponibilidade para investimento em uma atividade física, os exercícios físicos propiciam uma mente e um corpo mais saudável e produtivo, também contribuindo para uma melhora na qualidade dos serviços prestados à sociedade (R201).

c) R230: Em resumo, penso que a ampliação no horário de atendimento dos diversos setores da UFSC à comunidade universitária e sociedade em geral, vai ao encontro da função social dessa Instituição. Ressalta-se a importância do atendimento ao público fora dos horários comerciais (geralmente das 8h00min às 12h00min e das 14h00min às 18h00), já que há discentes que estudam e trabalham, por exemplo, e que necessitam de atendimento em horários alternativos. Para os STAES, verifica-se a oportunidade de aprendizagem individual e, conseqüentemente, organizacional, por meio do compartilhamento de informações e conhecimento acerca das atividades desempenhadas, que culminará na constante revisão de práticas e dinamização de processos, dentre outros. Creio

que a jornada de 30 horas semanais, com turnos ininterruptos, diminuirá a rotatividade de pessoal dentro da Instituição, bem como o número de faltas às atividades laborais. Há que se considerar, ainda, os níveis de qualidade da saúde do Servidor. A defesa da qualidade de vida é premissa instituída na missão da UFSC (R230).

d) R282: Acredito que haverá a melhoria no aumento do atendimento ao público externo, beneficiando toda a comunidade universitária. Meu setor, por exemplo, que atualmente não atende 12 horas ininterruptas, passaria a atender. Além disso, com o aumento da qualidade de vida que a diminuição da jornada de trabalho traria aos servidores, acredito que a rotatividade diminuiria, o que também é um ponto positivo para a UFSC. Creio que a produção por servidor não deve diminuir. Falando por mim, tenho muito mais aproveitamento no período matutino, por exemplo. Creio que trabalhando nesse período, por 6 horas, teria um rendimento até melhor do que possuo atualmente, com as 8 horas de trabalho. Além disso, com um período "livre", os STAES deverão diminuir a frequência de faltas, apresentação de atestado, etc, que são feitos em virtude da necessidade de estar presentes em locais que abrem apenas no horário comercial, coincidente com a nossa jornada de trabalho (R282).

e) R320: Eu realizo o turno de 30 horas porque meu cargo de fonoaudióloga prevê, em lei, que essa é a carga horária regulamentar em instituições federais. Inclusive o edital do meu concurso, para ingresso na UFSC, já foi de 30 horas. Pela minha experiência prática entendo que essa é uma carga horária suficiente para cumprimento das minhas atividades e possibilita a atualização de conhecimentos, algo essencial na minha área (inclusive esse é o argumento que respalda a lei que mencionei-30 horas para fonoaudiólogos) e, obviamente, é essencial para todos os cargos. Além da possibilidade de aprofundamento teórico, dada uma carga horária

de trabalho mais reduzida, será possível ampliar o atendimento ao público. No caso do nosso setor em específico, que se volta aos estudantes com deficiência, oferecer o atendimento por um maior número de horas (07 às 19 horas ou 08 às 20 horas), provavelmente trará reflexos bastante positivos aos usuários e à comunidade acadêmica como um todo (R320).

Diante do que foi abordado no questionário submetido aos servidores técnico-administrativos participantes deste estudo, é possível verificar que a pergunta aberta trouxe informações e sugestões valiosas que poderão contribuir na implantação da jornada de trabalho de 30 horas semanais. Após a análise resultante da aplicação do questionário aos servidores, são apresentados, na sequência, os resultados do questionário *online* (Apêndice B) aplicado aos gestores.

4.4.2 Percepção dos Gestores sobre a jornada de trabalho dos STAES na UFSC.

Os dados foram colhidos a partir das respostas do questionário *online* enviado aos 39 gestores que formam a população estudada, compreendendo as perguntas de n°. 01 a n°. 09 do referido instrumento. A pesquisa abrangeu os seguintes fatores de análises: Cargo; Escolaridade; Tempo de serviço na Instituição; Horário de atendimento do setor, e jornada de trabalho.

Para uma melhor visualização dos respondentes desta pesquisa, foram elaboradas tabelas (de 10 a 12) e quadros (8 e 9) que apresentam a descrição das características dos pesquisados. Lembra-se que a pesquisa contou com 22 respondentes do questionário *online* (Apêndice B), e, conforme relato subsequente, apresentou os resultados de acordo com a Tabela 10, a seguir.

Tabela 10: Descrição do perfil dos gestores

	Frequência	Porcentagem (%)
CARGO		
Pró-reitor (a)	2	9,1
Secretário (a)	5	22,7
Diretor (a)	7	31,8
Coordenador (a) administrativo (a)	8	34,6
ÚLTIMA FORMAÇÃO COMPLETA		
Nível Médio	3	13,6
Nível Superior	4	18,2
Especialização	2	9,1
Mestrado	3	13,6
Doutorado	10	45,5
TEMPO DE SERVIÇO NA UFSC		
1 A 5 anos	6	27,3
6 a 10 anos	3	13,6
11 a 15 anos	2	9,1
16 a 20 anos	0	0
21 a 26 anos	4	18,2
Acima de 26 anos	7	31,8

Fonte: dados primários

Dentre os gestores respondentes, (34,6%) possuem o cargo de Coordenador Administrativo, 31,8 % Diretor; 22,7% são Secretários e 9,1% Pró-reitores (Tabela 10). O grau de escolaridade destes respondentes revelou-se da seguinte forma (Tabela 10): 3 deles possuem ensino médio, 4 tem ensino superior (graduação), 2 possuem especialização, 3 tem mestrado e 10 concluíram o doutorado, representando 45,5 % da população pesquisada (Tabela 10).

Os gestores respondentes da pesquisa, em sua maioria, apresentam tempo de serviço acima de 26 anos de Instituição (Tabela 10). Correspondendo a 31,8 % dos pesquisados.

Na Tabela 11, a seguir, é apresentada a descrição dos pesquisados em relação aos dados relativos à jornada de trabalho, englobando questões como: regime de trabalho, horário de atendimento, e implantação das 30 horas semanais para os STAES.

Tabela 11: Descrição dos gestores relativos à jornada de trabalho

	Freq.	Porcentagem (%)
HORÁRIO DE ATENDIMENTO AO PÚBLICO		
Manhã e Tarde	12	54,5
Manhã, Tarde e Noite	10	45,5
JORNADA DE TRABALHO DOS STAES		
40 horas	20	90,9
30 horas	0	0
20 horas	0	0
De acordo com a 8.112/ Jornadas diferenciadas	2	9,1
JORNADA DE 30 H, COM ATENDIMENTO ININTERRUPTO DE 12 H, PODE MELHORAR O AMBIENTE DE TRABALHO FAVORECENDO OS STAES E A UFSC?		
Sim	16	72,7
Não	6	27,3

Fonte: dados primários (2017)

A pergunta nº4 teve como finalidade saber dos gestores, qual o horário de atendimento ao público em suas unidades de trabalho. O resultado demonstrou certo equilíbrio de opinião entre os respondentes, uma vez que 54,5% deles, afirmaram que o setor atende ao público no período matutino e vespertino. E 45,5% dos respondentes afirmam que atendem nos três turnos, ou seja, matutino, vespertino e noturno. Conforme o artigo 5º., da Lei 11.091/2005 (BRASIL, 2005), entende-se por público “usuários que são pessoas ou coletividades internas ou externas à Instituição Federal de Ensino que usufruem direta ou indiretamente dos serviços por ela prestados”.

Quanto à pergunta nº 5, foi solicitado, aos gestores, informar a carga horária de trabalho dos servidores técnicos-administrativos atuantes nas unidades. Conforme a Tabela 11, pode-se verificar que a maioria dos gestores (90,9%), informaram que a carga horária de trabalho dos STAES é de 40 hora semanais. O horário de trabalho corresponde “o período que vai do início ao término da jornada, como também os intervalos que existem durante o seu cumprimento” (BARROS, 2009).

A pergunta nº 6 questionava se, a jornada de 30 horas semanais, com o atendimento ininterrupto de 12 horas, poderá propiciar um

melhor ambiente de trabalho favorecendo os STAES e a UFSC. Dentre os 22 respondentes, 16 (72,7%) gestores afirmam que poderá sim propiciar um melhor ambiente de trabalho para os STAES e a UFSC. Essa resposta vai ao encontro da opinião dos servidores técnico-administrativos, uma vez que 86% dos servidores também cientificam a melhora em suas atividades e no ambiente de trabalho.

A pergunta nº 7 (aberta) teve a finalidade de averiguar o que seria necessário para implantar o atendimento ininterrupto de 12 horas. As sugestões foram sintetizadas e se encontram no quadro 8, a seguir:

Quadro 8: Resumo das sugestões apresentadas pelos gestores para implantar o atendimento ininterrupto de 12 horas.

SUGESTÕES	INCIDÊNCIA
Mais funcionários	9
Reorganização dos setores	6
Autorização da Administração Central	3
Mudança na Legislação	1

Fonte: dados primários (2017)

Aumentar o quantitativo de servidores que atuam nos setores foi à sugestão que se sobressaiu (9 incidências) entre as opções apresentadas pelos gestores participantes do estudo. A necessidade de reorganização dos setores, ou seja, uma reorganização administrativa em que os servidores sejam agrupados por processos de trabalho e atividades comuns, também se encontra entre as opções mais sugeridas pelos respondentes (6 incidências). Observa-se que “autorização da Administração Central” foi um item descrito por 3 gestores. E ainda se teve, como sugestão de um gestor, a Mudança na legislação.

Como sugestões para implantar o atendimento ininterrupto de 12 horas, o respondente 05 menciona que o atendimento ininterrupto de 12 horas na UFSC “já funciona há muitos anos”.

Já, o respondente 10 acredita no melhor atendimento da PRODEGESP em substituir servidores que se aposentam ou deixam o setor. “Temos grande dificuldade em conseguir repor as perdas de servidores. Hoje, para ter uma noção, temos 17 servidores dos 34 que já tivemos” (R 10).

Na pergunta nº 8, foi questionado aos gestores, se é possível a implantação oficial das 30 horas semanais para todos os STAES do setor. Conforme a Tabela 12, tem-se os seguintes resultados:

Tabela 12: Implantação oficial das 30 horas semanais para todos os STAES do setor

	Frequência	Porcentagem (%)
Sim	8	36,4
Não	7	31,8
Talvez	7	31,8

Fonte: dados primários

Dos 22 respondentes da pesquisa, 36,4% (8) afirmam que é possível a implantação das 30 horas semanais; 31,8% (7), “não”; e 31,8% “Talvez”.

Na última pergunta do questionário, nº 9 (aberta), tinha como propósito identificar as maiores dificuldades para implantar a jornada de trabalho de 30 horas semanais na UFSC. As dificuldades encontradas pelos gestores foram sintetizadas e são apresentadas no quadro 9, a seguir:

Quadro 9: Resumo das dificuldades apresentadas pelos gestores para implantar a jornada de trabalho de 30 horas.

SUGESTÕES	INCIDÊNCIA
Falta de funcionários	13
Reorganização dos setores	2
Autorização da Administração Central	1
Legislação	3

Fonte: dados primários (2017)

Dentre os respondentes, a maior parte dos pesquisados (13) afirma que a dificuldade maior para implantar as 30 horas na UFSC é a falta de funcionários. Como descreve o Respondente nº 8: “há Setores com apenas 1 servidor, falta de apoio de alguns docentes, concordância na escolha dos turnos a serem trabalhados”.

Outro item que foi identificado pelos pesquisados (2) é a reorganização dos STAES por setor. Conforme o Respondente nº 20, “Há setores na UFSC com muitos servidores e outros sem nenhum ou um só”. Já a legislação foi item descrito por 3 respondentes. Conforme cita o pesquisado nº19: “muitos servidores temem a exposição dessa jornada à opinião pública, que não considera ético trabalhar 30 horas e ganhando como se trabalhasse 40 horas” (R19).

O respondente nº3 declara que: “Não teremos dificuldade, haja vista o trabalho que já foi elaborado por comissão designada para esse fim” (R3).

Em vista do que foi abordado sobre o questionário *online* (Apêndice B) submetido aos gestores participantes deste estudo, é possível verificar que a falta de servidores foi a questão mais sinalizada entre os respondentes.

4.4.3 Percepção da comissão das 30 horas sobre a jornada de trabalho dos STAES, da UFSC.

A entrevista realizada com um membro da Comissão permanente de estudo e flexibilização da jornada de trabalho dos servidores, constituída pela portaria nº 103/2016/PRODEGESP (UFSC, 2016), buscou conhecer a dinâmica do estudo técnico da flexibilização da jornada de trabalho dos STAES. Essa entrevista ocorreu no mês de maio de 2017, sobre a qual se passa a discorrer.

A primeira pergunta dirigida ao entrevistado buscou saber qual o papel da Comissão. Quanto a esse aspecto, o entrevistado informou que “tem por objetivo analisar a viabilidade da flexibilização da jornada de trabalho dos servidores técnico-administrativos em educação da Universidade Federal de Santa Catarina. Essa análise se dá por meio do recebimento de relatórios individuais das unidades administrativas e acadêmicas da UFSC”

A pergunta n.º 02 indagou se o parecer da Comissão será decisivo para a implantação das 30 horas. Como resposta, o entrevistado informou que, “o parecer da Comissão irá embasar a decisão da reitoria em autorizar a flexibilização da jornada de trabalho dos servidores técnicos, visto que a Comissão estudará a sua viabilidade em parceria com as comissões setoriais, porém caberá ao reitor a decisão de flexibilizar determinado setor e a emissão da portaria”.

A pergunta n.º 03 questionou qual o cronograma para implantar as 30 horas na UFSC. Em resposta, “não há um cronograma fixo para a implantação da jornada flexibilizada. O que há é um cronograma das atividades da Comissão, como segue:

1. Até dezembro/ 2016= as unidades acadêmicas e administrativas deverão indicar nomes para comissões setoriais;
2. Comissões setoriais serão nomeadas por meio de portaria específica do Gestor máximo da Unidade Acadêmica e Administrativa;
3. Uma vez nomeadas pelo Gestor máximo, as comissões terão 90 dias para a entrega do

relatório físico e digital (via SPA, à CPFLEX/UFSC);

4. Após entrega do relatório, a comissão terá 90 dias para avaliar o documento e dar retorno;

5. Após retorno da comissão, a Unidade terá até 45 dias para devolução com as correções;

Por intermédio da pergunta n.º 04, desejou-se saber qual a proposta da UFSC para implantação do regime 30 horas. O entrevistado informou que a ideia é:

Implementar a flexibilização da jornada de trabalho de maneira segura, amparada legalmente, nos setores em que ela for viável técnica e judicialmente. Isso significa dizer que todas as unidades que desejarem a flexibilização, deverão realizar um estudo técnico da sua estrutura e funcionamento, que passará pela análise da CPFLEX, seguida da Pró-reitora de Desenvolvimento e Gestão de Pessoas e, por fim, da Procuradoria Federal junto à UFSC. Cada uma dessas instâncias poderá exigir, sugerir e/ou recomendar alterações nos relatórios ou ainda negar a implantação da flexibilização da jornada caso julgue dessa forma. Importante destacar que a flexibilização da jornada não significa redução de carga horária; a flexibilização tem por foco a ampliação do atendimento ao público, visando à sua efetiva melhoria. Quem a recebe é o setor e não o servidor.

A pergunta n.º 05 objetivava saber quais os setores da UFSC já adotam as 30 horas semanais. Como resposta, até o presente momento (maio/2017), os setores que possuem portaria específica de flexibilização são:

- a) Biblioteca Universitária;
- b) Hospital Universitário;
- c) Coordenadoria de Inclusão Digital/SAAD;
- d) Cargo de Assistentes Sociais (por definição judicial).

Quanto à pergunta n.º 6, foi questionado, caso ocorra de apenas setores que atendam ao público fazerem 30 horas, o que será entendido por “público”. O entrevistado informou que “o entendimento de público é o exposto no artigo 5º. da Lei 11.091/2005 (BRASIL, 2005), onde

define que usuários são pessoas ou coletividades internas ou externas à Instituição Federal de Ensino que usufruem direta ou indiretamente dos serviços por ela prestados”.

No que se refere à pergunta nº 06, procurou-se saber, do entrevistado, se haverá a possibilidade de ampliar o horário de atendimento dos setores que hoje atendem 8 horas por dia, de forma que passem a atender 12 horas diárias e, assim, os servidores possam ter sua carga horária reduzida. Como resposta, o representante da comissão informou:

Os estudos das comissões setoriais têm por objetivo justamente ampliar o horário de atendimento para 12h diárias e ininterruptas. Entretanto, não se trata de reduzir carga horária dos servidores; trata-se de flexibilizar a jornada de trabalho para ampliar o número de horas que o usuário poderá desfrutar do atendimento. O servidor mantém a carga horária de 40h/semanais, sendo que sempre que necessário, poderá ser requisitado pela chefia que ele permaneça no setor para além das 30 horas semanais (até o limite de 40h/semanais) e isso não contará como horas “a mais”.

E, por fim, a última pergunta teve o intuito de averiguar, se é possível a implantação oficial das 30 horas semanais para todos os servidores e setores da UFSC, e de que forma. Como resposta, recebeu-se a informação do entrevistado que, “Não podemos afirmar que é possível a implantação da flexibilização de jornada a todos os servidores, pois não finalizamos a análise de todos os setores. De qualquer forma, ressaltamos que os estudos estão sendo realizados com o intuito de respaldar as decisões do reitor com relação à implantação da jornada flexibilizada”.

Na sequência, é apresentada a síntese dessa pesquisa.

4.5 SÍNTESE DA PESQUISA

A pesquisa teve como objetivo demonstrar como implantar a jornada de trabalho de 30 horas para os servidores técnico-administrativos em educação da Universidade Federal de Santa Catarina. As unidades de análise foram os gestores e servidores técnico-

administrativos do Campus Florianópolis. Sendo assim, foram delineados métodos e estratégias para alcançar os objetivos propostos nesta pesquisa, entre eles, a elaboração de um instrumento de coleta de dados (questionário) disponibilizado *online*, o qual foi divulgado pela Agência de Comunicação da UFSC, além de e-mails encaminhados pela pesquisadora. Posteriormente, realizou-se uma entrevista semiestruturada com um membro da Comissão que estuda a flexibilização da jornada de trabalho na Instituição.

A pesquisa foi respondida por 780 servidores técnico-administrativos, 22 gestores e um membro da Comissão. Após pesquisar o perfil sociodemográfico dos servidores que integram o público alvo deste estudo, concluiu-se que o grupo é caracterizado por profissionais cuja faixa etária estão entre 30 a 41 anos (43,1%), havendo quantitativamente uma leve preponderância do sexo feminino (54,6%). Cerca de 34,3% possui especialização. Os cargos de ensino superior e assistente em administração (níveis E e D da carreira técnico-administrativa em educação) se mostraram predominantes entre os respondentes em relação aos demais cargos. A maioria dos servidores (86,3%), cumprem jornada de trabalho de 40 horas semanais na Instituição. No entanto, alguns servidores (24,9%) dos respondentes afirmam possuir flexibilização em sua carga horária de trabalho. Os dados revelaram ainda que, aproximadamente 30,4% deles exercem função de chefia na UFSC, sendo que as Pró-Reitorias e os Centros de Ensinos são as unidades que concentram o maior número destes servidores.

A maior parte desses servidores (74,3%) trabalha no turno matutino e vespertino, porém, não realizam o turno ininterrupto de 12 horas, ou seja, sua unidade de trabalho fecha no horário de almoço. Dos 780 pesquisados, 566 afirmam que com a flexibilização da carga horária de trabalho haverá diminuição da rotatividade entre os servidores.

Analisando a avaliação feita pelos servidores acerca do grau de satisfação da sua jornada de trabalho, constatou-se que a maioria dos respondentes (39,2%) está “pouco satisfeitos”. Aqueles que julgaram os resultados da jornada de trabalho como “satisfeitos” somam 27,4%. Já, os que atribuíram o conceito “insatisfeito” corresponde a 24,1% dos respondentes. Em relação a “muito satisfeito”, representam somente 9,3% dos servidores.

Na última pergunta, nº 16 (aberta), foi solicitado aos servidores integrantes do público alvo da pesquisa que apresentassem quais os benefícios para a UFSC e para os STAES se fosse implantado as 30 horas semanais. Dentre os benefícios citados pelos servidores estão: a

qualidade de vida dos servidores; ampliação do tempo de atendimento à comunidade; a qualidade nos serviços prestados; comprometimento dos servidores no desempenho de suas funções; diminuição dos afastamentos para tratamento de saúde e diminuição da rotatividade; maior motivação dos servidores; maiores oportunidades para desenvolver atividades complementares e formação; isonomia entre a carga horária de trabalho entre os STAES; satisfação dos servidores; economia de recursos para a Instituição; maior motivação para o trabalho, e valorização da carreira.

A pesquisa também revelou que 97% dos servidores pesquisados concordam com a implantação da jornada flexibilizada de 30 horas semanais, com atendimento ininterrupto de 12 horas semanais. Pois, 98,3% acreditam que a implantação das 30 horas semanais irá contribuir na qualidade de vida e do trabalho dos servidores.

Na pesquisa realizada com os 39 gestores da Instituição, os respondentes da pesquisa totalizaram em 22 gestores. Sendo que, 34,6% possuem o cargo de Coordenador Administrativo, 31,8 % Diretor; 22,7% são Secretários e 9,1% Pró-reitores. O grau de escolaridade destes respondentes revelou-se da seguinte forma: 3 deles possuem ensino médio, 4 tem ensino superior (graduação), 2 possuem especialização, 3 tem mestrado e 10 concluíram o doutorado. Os gestores respondentes da pesquisa, na sua totalidade apresentam tempo de serviço, acima de 26 anos de Instituição, correspondendo a 31,8 % dos pesquisados.

Entre os gestores respondentes, 54,5% afirmaram que sua unidade de trabalho atende ao público no período matutino e vespertino, e 45,5% atendem no período matutino, vespertino e noturno. A maioria dos gestores (90,9%) informou que a carga horária de trabalho dos STAES é de 40 horas semanais.

Dentre os 22 gestores respondentes, 16 (72,7%) gestores afirmam que a jornada de 30 horas, com atendimento ininterrupto de 12 horas, poderá propiciar um melhor ambiente de trabalho para os STAES e a UFSC. Essa resposta vai ao encontro com a opinião dos servidores técnico-administrativos, uma vez que, 86% dos servidores também cientificam a melhora em suas atividades e no ambiente de trabalho.

A pergunta n^o 7 (aberta) teve a finalidade de averiguar o que seria necessário para implantar o atendimento ininterrupto de 12 horas. Aumentar o quantitativo de servidores que atuam nos setores foi à sugestão que se sobressaiu (9 incidências) entre as opções apresentadas pelos gestores participantes do estudo. A necessidade de reorganização dos setores, ou seja, uma reorganização administrativa em que os

servidores sejam agrupados por processos de trabalho e atividades comuns, também se encontra entre as opções mais sugeridas pelos respondentes (6 incidências). Observa-se que “autorização da Administração Central”, foi um item descrito por 3 gestores. E ainda tivemos como sugestão de um gestor, a Mudança na legislação.

A pergunta do questionário, nº 9 (aberta), tinha como propósito identificar as maiores dificuldades para implantar a jornada de trabalho de 30 horas semanais na UFSC. Para os gestores respondentes do questionário, as maiores dificuldades são: a falta de funcionários, reorganização dos setores, autorização da administração central e a mudança na legislação.

Por fim, foi questionado, aos gestores, se é possível implantar em sua Unidade a jornada flexibilizada de 30 horas semanais. Dos 22 respondentes da pesquisa, 36,4 % afirmam que é possível a implantação das 30 horas semanais para todos os STAES do setor.

A entrevista realizada com o representante da CPFLEX buscou conhecer a dinâmica do estudo técnico da flexibilização da jornada de trabalho dos STAES. Ficou caracterizado que esta Comissão, está analisando os relatórios a partir das comissões setoriais, seu parecer irá auxiliar na decisão da reitoria em autorizar a flexibilização da jornada de trabalho dos servidores técnico-administrativos. Assim, as unidades que desejarem a flexibilização deverão realizar um estudo técnico da sua estrutura e funcionamento, que passará pela análise da CPFLEX, seguida da Pró-reitora de Desenvolvimento e Gestão de Pessoas e, por fim, da Procuradoria Federal junto à UFSC. Os setores que já possuem a jornada de trabalho flexibilizada para 30 horas semanais são: Biblioteca Universitária, Hospital Universitário, Coordenadoria de Inclusão Digital/SAAD e Cargo de Assistentes Sociais (por definição judicial).

Diante do que foi exposto, e, sobretudo levando-se em conta os resultados apresentados ao longo da seção 4.4, pode-se considerar que o objetivo c: “Conhecer como ocorre a jornada de trabalho dos servidores técnico-administrativos em educação na UFSC”, foi atingido.

4.6 PROPOSIÇÕES DE DIRETRIZES PARA IMPLANTAÇÃO DA JORNADA DE TRABALHO DE 30 HORAS PARA OS STAES NA UFSC

Visando a atingir o último objetivo específico previsto nesta pesquisa: “Propor diretrizes para implantação da jornada de trabalho de 30 horas para os servidores técnico-administrativos em educação na UFSC” passa-se a apresentar diretrizes e ações que poderão ser adotadas

no processo de implantação da jornada de trabalho de 30 horas na UFSC.

Tais propostas foram elaboradas com base nas discussões teóricas constantes do capítulo 2 deste trabalho, nas informações obtidas com os gestores e os servidores pesquisados, por meio de questionários, na entrevista realizada com o representante da comissão de flexibilização, dos procedimentos adotados nas 18 Universidades Federais e dos 9 Institutos Federais, que já implantaram a jornada de 30 horas e, na experiência vivenciada pela pesquisadora. São as seguintes as diretrizes, e ações sugeridas:

- a) Elaborar o redimensionamento de pessoal, lotar a quantidade de servidores necessários para a execução de rotinas administrativas, distribuir os servidores por área de atuação, competências e habilidades. Conforme o Decreto nº 5825, de 29 de junho de 2006, que estabelece as diretrizes para a elaboração do plano de desenvolvimento dos cargos técnico-administrativos, o dimensionamento é o “processo de identificação e análise quantitativa e qualitativa da força de trabalho necessária ao cumprimento dos objetivos institucionais” (BRASIL, 2006);
- b) Estender o horário de atendimento por 12 horas ininterruptas à comunidade. As áreas que realizam atendimento ao público deverão priorizar o atendimento nos 3 (três) períodos, Centros de Ensino e outras Unidades específicas, considerando os horários com maior demanda do público, o entendimento de público é o exposto no artigo 5º da Lei 11.091/2005, onde define que “usuários são pessoas ou coletividades internas ou externas à Instituição Federal de Ensino que usufruem direta ou indiretamente dos serviços por ela prestados” (BRASIL, 2005);
- c) Socializar o conhecimento em relação às atividades entre os servidores do mesmo setor, com o propósito de, quando um servidor não estiver presente, outro servidor possa atender a demanda. Assim, as tarefas serão compartilhadas por todos os servidores de um mesmo setor. As atividades organizacionais em que os indivíduos realizam a socialização, dentre elas estão: a busca de informação e feedback; construção de relacionamentos, relacionamento com um tutor informal, negociação de mudança nas atividades do posto de trabalho, autogerenciamento das informações, envolvimento em

atividades relacionados ao trabalho, auto avaliação, observação, e estratégias de desenvolvimento de carreira (CARVALHO-FREITAS et al, 2010).

- d) Criar o sistema de plantões na jornada de trabalho, organizando os períodos de trabalho dos servidores em escalas de horários. Com a escala de trabalho por turno, os servidores serão responsáveis pelo atendimento ininterrupto do setor. Não podendo abandonar o setor, sem que seu substituto esteja presente. Fica atendido assim o Art. 3º do decreto 4.836/2003:

Quando os serviços exigirem atividades contínuas de regime de turnos ou escalas, em período igual ou superior a doze horas ininterruptas, em função de atendimento ao público ou trabalho no período noturno, é facultado ao dirigente máximo do órgão ou da entidade autorizar os servidores a cumprir jornada de trabalho de seis horas diárias e carga horária de trinta horas semanais, devendo-se, neste caso, dispensar o intervalo para refeições (BRASIL,2003).

O sistema de turnos ou escalas irá promover ampliação da oferta de serviços prestados ao público, contribuindo para a agilidade das atividades desenvolvidas pelos integrantes do Quadro de Pessoal Técnico Administrativo no âmbito da Universidade Federal de Santa Catarina.

- e) Possibilitar que o sistema de capacitação ofereça cursos que atendam todas as especificidades do setor. A capacitação contribui para o desenvolvimento de competências individuais e institucionais. Por conseguinte, haverá uma reorganização dos servidores em seu setor por atividades, e o serviço prestado será compatível com o cargo e formação de cada servidor. Menegasso et al. (2001) entendem que a melhoria da qualidade da prestação dos serviços públicos passa pela revisão dos processos de trabalho, informatização das suas rotinas e, pela capacitação dos servidores. A capacitação no setor público é tratada formalmente pelo governo federal no Decreto 5.707 (BRASIL, 2006), que institui a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP), a ser implementada pelos órgãos e entidades da

Administração Pública. No artigo 2º, inciso II, é definida como “a gestão da capacitação orientada para o desenvolvimento do conjunto de habilidades e atitudes necessárias ao desempenho das funções dos servidores, visando ao alcance dos objetivos da instituição” (BRASIL, 2006).

- f) Implantar na UFSC práticas de gestão do conhecimento. Sintetizar o conhecimento e experiências referentes às atividades e rotinas do setor, criando a prática: memória Institucional. Essa memória auxilia na padronização das tarefas e processos administrativos. Cria-se a cultura do registro das atividades realizadas, do compartilhamento. Segundo Druziani e Catapan (2012) a memória organizacional promove:

O compartilhamento e reuso do conhecimento corporativo, individual e de lições aprendidas. Está no centro das atividades de identificação, aquisição, desenvolvimento, disseminação, uso e preservação do conhecimento, tendo um repositório do conhecimento disponível na organização (DRUZIANI; CATAPAN, 2012, p. 6).

O compartilhamento do conhecimento é fundamental para tornar a informação acessível para que todos possam criar, acessar e utilizar (TARAPANOFF, 2006).

- g) Envolver os STAES com os objetivos institucionais. É preciso que os servidores estejam engajados e comprometidos com os objetivos da instituição. De acordo com Senge (1998, p.246), o comprometimento pressupõe “um sentimento total de responsabilidade na transformação das metas e objetivos em realidade”.
- h) Incentivar a criação da cultura ética e cidadania. A ética e cidadania estão relacionados com as atitudes dos indivíduos e a forma como estes interagem uns com os outros na sociedade. Para que essas mudanças sejam possíveis é necessário o engajamento individual e coletivo, pois apenas dessa forma será possível a criação de uma nova cultura institucional.

- i) Divulgar a jornada de trabalho de cada servidor por ato formal da chefia imediata. Afixar em local visível a relação dos respectivos servidores, fazendo constar, individualmente, os dias e horários de entrada e saída dos seus expedientes.

Essas propostas, estão de acordo com o decreto 4.836/2003, com os objetivos e finalidades da UFSC, bem como sua função social, ou seja, a busca da qualidade do ensino, pesquisa e da extensão no atendimento à comunidade, na qual demanda a adoção de uma gestão universitária também de qualidade.

A seguir, apresenta-se a conclusão da pesquisa, bem como, as sugestões de trabalhos futuros sobre essa relevante temática para a gestão universitária.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS E SUGESTÕES

Desenvolvem-se, neste espaço, as conclusões da pesquisa realizada, bem como as recomendações de estudos futuros sobre o referido tema.

5.1 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo de caráter quali-quantitativo, propôs-se demonstrar como implantar a jornada de trabalho de 30 horas para os servidores técnico-administrativos da Universidade Federal de Santa Catarina. Desta forma, procurou-se primeiramente levantar a legislação federal e da UFSC referente à jornada de trabalho, para, em seguida identificar como a jornada de trabalho de 30 horas foi adotada em outras IFES, para os servidores técnico-administrativos em educação. Na sequência, buscou-se conhecer como ocorre a jornada de trabalho dos servidores técnico-administrativos em educação na UFSC. Ao final, o resultado do estudo permitiu identificar as facilidades e limitações relacionadas ao processo de flexibilização da jornada de trabalho dos STAES, criando assim, a oportunidade e as condições necessárias à pesquisadora para propor diretrizes que poderão contribuir para o fortalecimento desse importante processo, o qual, conforme indicou a literatura especializada no assunto, integra a dimensão estratégica da área de gestão de pessoas nas organizações.

A revisão do alicerce teórico conceitual, visando a embasar a elaboração do atual estudo, foi realizada a partir de pesquisa bibliográfica, pesquisa de levantamento, pesquisa documental, e estudo de caso. A apresentação dos temas discutidos ao longo do segundo capítulo dessa dissertação, iniciou-se com a abordagem sobre administração pública brasileira, seguido da exposição sobre os principais aspectos relacionados à gestão universitária, passando pela apresentação do conteúdo sobre a área de gestão de pessoas e suas especificidades no serviço público para, finalmente, chegar à exposição do tema principal da pesquisa, ou seja, a jornada de trabalho.

O objetivo “a”, que teve a finalidade de levantar a legislação federal e da UFSC referente à jornada de trabalho, foi atingido a partir do estudo realizado na legislação brasileira como a Constituição Federal, o Estatuto dos Servidores Públicos Cíveis da União, a legislação da UFSC, e ainda, foi analisado o Decreto nº 4.836/2003, que contempla a jornada de trabalho dos servidores da Administração Pública Federal

direta, autarquias e fundações públicas federais, esse decreto dá suporte à flexibilização da jornada de trabalho.

Quanto ao objetivo “b”, que se propôs identificar como a jornada de trabalho de 30 horas foi adotada em outras IFES, para os servidores técnico-administrativos em educação, foi possível identificar, por meio da pesquisa documental, pesquisa de levantamento, o contato via e-mail realizado com os Pró-reitores das Universidades Federais e os Diretores dos Institutos Federais, um conjunto de informações que serviram para diagnosticar que, entre as 38 Universidades que responderam à pesquisa, 18 já possuem a flexibilização na carga horária de trabalho. E, nos Institutos Federais, entre os 12 pesquisados, 9 já possuem a jornada de trabalho de 30 horas semanais.

No que tange ao objetivo “c”, que buscou caracterizar a percepção dos servidores técnico-administrativos em educação sobre a jornada de trabalho na UFSC, constatou-se, por meio dos questionários respondido por 780 STAES, 22 gestores e, por meio da entrevista semiestruturada com um membro da comissão que estuda a flexibilização da jornada na Instituição. Os servidores técnico-administrativos respondentes da pesquisa, é caracterizado por profissionais cuja faixa etária estão entre 30 a 41 anos (43%). Cerca de 34,3% possuem especialização. A maioria dos servidores (86,3%), cumprem jornada de trabalho de 40 horas semanais. Dos respondentes, 11,6% dos STAES realizam 30 horas semanais. 30,4 % dos servidores exercem função de chefia na UFSC. Os Centros de Ensino são as unidades que concentram maior número destes servidores. A maior parte dos servidores respondentes (74,3%), trabalham no turno matutino e vespertino, não realizando assim, o turno ininterrupto de 12 horas. Dentre os benefícios citados pelos respondentes, com a implantação das 30 horas estão: qualidade de vida dos STAES; ampliação do tempo de atendimento à comunidade; qualidade dos serviços prestados; comprometimento dos servidores no desempenho de suas funções; diminuição dos afastamentos para tratamento de saúde; diminuição da rotatividade, maior motivação dos servidores, maiores oportunidades para desenvolver atividades complementares e formação; isonomia entre a carga horária de trabalho entre os STAES; satisfação dos servidores, economia de recursos para a Instituição; maior motivação para o trabalho, e valorização da carreira. 97% dos pesquisados concordam com a implantação da jornada flexibilizada de 30 horas semanais, com atendimento ininterrupto de 12 horas.

Dos gestores pesquisados, (34,6%) possuem o cargo de Coordenador Administrativo;

(31,8 %) Diretor; (22,7%) são Secretários Institucionais e (9,1%) Pró-Reitores. Apresentam tempo de serviço acima de 26 anos de Instituição, correspondendo a 31,8% dos respondentes. 54,5% afirmam que sua unidade de trabalho atende ao público no período matutino e vespertino, e 45,5% atende no período matutino, vespertino e noturno.

A maioria dos gestores 90,9%, informa que a carga de trabalho dos STAES é de 40 horas semanais. Dentre os 22 gestores respondentes, 16 gestores afirmam que a jornada de 30 horas, com atendimento ininterrupto de 12 horas, poderá propiciar um melhor ambiente de trabalho para os STAES e a UFSC. Para os gestores as maiores dificuldades para implantar a jornada de trabalho de 30 horas semanais na UFSC, são: a falta de funcionários, reorganização dos setores, autorização da Administração Central e a mudança na legislação. Foi questionado ainda aos gestores, se é possível implantar em sua Unidade a jornada flexibilizada de 30 horas semanais. Dos 22 respondentes da pesquisa, 8 gestores afirmam que é possível a implantação das 30 horas semanais para todos os STAES do setor.

A entrevista semiestruturada com o membro da Comissão, constatou-se, que o parecer da comissão irá embasar a decisão da Reitoria, caberá ao Reitor flexibilizar a jornada de trabalho dos setores e emitir as respectivas portarias. Quem recebe a flexibilização é o setor, não o servidor. Está sendo realizado um estudo em todas unidades da UFSC para analisar a possibilidade de implantação da jornada de 30 horas. O estudo técnico passará pela análise da CPFLEX, seguida da Pró-reitora de Desenvolvimento e Gestão de Pessoas e, por fim, da Procuradoria Federal junto à UFSC. Os setores que já possuem a jornada de trabalho flexibilizada de 30 horas semanais com portaria do Reitor são: Biblioteca Universitária, Hospital Universitário, Coordenadoria de Inclusão Digital/SAAD e Cargo de Assistentes Sociais (por definição judicial).

E, por fim, por intermédio do objetivo d, “Propor diretrizes para implantação da jornada de trabalho de 30 horas para os servidores técnico-administrativos em educação na UFSC”, elencaram-se sugestões, como elaborar o redimensionamento de pessoal, lotar a quantidade de servidores necessários para a execução de rotinas administrativas, distribuir os servidores por área de atuação, competências e habilidades; estender o horário de atendimento por 12 horas ininterruptas; socializar as atividades entre os servidores do mesmo setor, com o propósito de quando um servidor não estiver presente, outro servidor possa atender a demanda, assim, as tarefas serão compartilhadas por todos os servidores de um mesmo setor,

possibilitando agilidade nos processos; criar o sistema de plantões na jornada de trabalho, organizando os períodos de trabalho dos servidores em escalas de horários. Com a escala de trabalho por turno, os servidores serão responsáveis pelo atendimento ininterrupto do setor, com corresponsabilidade entre os STAES. Respeitar o horário da jornada, não podendo abandonar o setor, sem que seu substituto esteja presente; possibilitar que o sistema de capacitação ofereça cursos que atendam todas as especificidades do setor, a capacitação deverá contribuir para o desenvolvimento de competências individuais e institucionais, atendendo as necessidades da instituição; implantar na UFSC práticas de gestão do conhecimento, sintetizar o conhecimento e experiências referentes às atividades e rotinas do setor, criando a prática: memória institucional; envolvimento dos STAES com os objetivos institucionais. É preciso que os servidores estejam engajados e comprometidos com a atividade realizada, suas atitudes e comportamentos irá refletir diretamente no seu desempenho; criação de cultura ética e cidadania. É necessário o engajamento individual e coletivo, pois apenas dessa forma será possível a criação de uma nova cultura Institucional; e, por fim, formalização da jornada de trabalho de cada servidor pela chefia imediata. Afixar em local visível o horário da entrada e saída de cada servidor.

5.2 SUGESTÕES PARA TRABALHOS FUTUROS

No decorrer do desenvolvimento deste trabalho acadêmico, fica evidente que outros estudos complementares se fazem necessários para aprofundar o conhecimento sobre a jornada de trabalho dos STAES nas Universidades Públicas. Acredita-se que o atual estudo possa servir para subsidiar novas pesquisas científicas, estimulando o avanço dos debates e reflexões sobre a jornada flexibilizada e, por conseguinte, a produção de novos conteúdos acadêmicos voltados ao tema em foco. Contudo sugere-se uma pesquisa mais profunda com todos os STAES e gestores da UFSC, incluindo todos os Campi da Instituição.

REFERÊNCIAS

AGAPITO, P. R.; POLIZZI FILHO, A.; SIQUEIRA, M. M. M. Bem-estar no trabalho e percepção de sucesso na carreira como antecedentes de intenção de rotatividade. **Revista de Administração Mackenzie**. Edição especial, p. 71-93, nov/dez., 2015.

ANTUNES, Ricardo. Adeus ao trabalho? **Ensaio sobre as metamorfoses e a centralidade do mundo do trabalho**. 6. Ed- São Paulo: Cortez; Campinas, SP: Editora da Universidade Estadual de Campinas, 1999.

ARANHA, João Gilberto Torres; SALLES, Denise Medeiros Ribeiro. **A evolução da gestão de pessoas nas universidades federais: do patrimonialismo ao estratégico**. XV Colóquio Internacional De Gestão Universitária – CIGU Desafios da Gestão Universitária no Século XXI, 2015. Disponível em https://repositorio.ufsc.br/xmlui/bitstream/handle/123456789/136019/10_1_00118.pdf. Acesso em: 31 jul. 2017.

BARROS, Alice Monteiro de. **Curso de direito do trabalho**. 5 ed. São Paulo: LTr, 2009.

BERGUE, Sandro Trescastro. **Gestão de pessoas em organizações públicas**. Caxias do Sul. Educ: 2010.

_____. **Gestão estratégica de pessoas no setor público**. São Paulo: Atlas, 2014

BERNHEIM, Carlos Tünnerman; CHAÚÍ, Marilena Souza. **Desafios da universidade na sociedade do conhecimento**: cinco anos depois da conferência mundial sobre educação superior. Brasília: UNESCO, 2008.

BERTON, Daiana Ledel. Jornada de trabalho: função social. **Revista Jus Navigandi**, Teresina, ano17, n. 3465, 26 dez. 2012. Disponível em: <<https://jus.com.br/artigos/23305>>. Acesso em: setembro. 2016.

BRASIL. **Decreto nº 1.590 de 10 de agosto de 1995**. Dispõe Sobre a Jornada de Trabalho Dos Servidores da Administração Pública Federal Direta, das Autarquias e das Fundações Publicas Federais, e da Outras

Providencias. Sancionada pelo Presidente da República Federativa do Brasil. Disponível em:
http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/d1590.htm. Acesso em set de 2016.

_____ **Decreto n.º 4.836, de 09 de setembro de 2003.** Altera a redação do art 3º do Decreto nº 1590, de 10 de agosto de 1995, que dispõe sobre a jornada de trabalho dos servidores de Administração Pública Federal Direta, das Autarquias e das Fundações Públicas Federais. Disponível em
http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/2003/D4836.htm. Acesso em nov de 2016.

_____ **Decreto n.º 5.773, de 09 de maio de 2006.** Dispõe sobre o exercício das funções de regulação, supervisão e avaliação de instituições de educação superior e cursos superiores de graduação e sequenciais no sistema federal de ensino. Brasília, 2006. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 09 maio 2006. Disponível em: < http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2006/decreto/d5773.htm>. Acesso em: set. 2016.

_____ Decreto-lei n.º 200, de 25 de fevereiro de 1967. Dispõe sobre a organização da Administração Federal, estabelece diretrizes para a Reforma Administrativa e dá outras providências. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 25 fev. 1967. Disponível em: < http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/Del0200.htm>. Acesso em: out. 2016.

_____ Lei n.º 8.112, de 11 de dezembro de 1990. Dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 11 dez. 1990. Disponível em: Acesso em: set. 2016

_____ Lei n.º 11.091, de 12 de janeiro de 2005. Dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, no âmbito das Instituições Federais de Ensino vinculadas ao Ministério da Educação, e dá outras providências. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 12 jan. 2005. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2005/lei/111091.htm Acesso em: outubro. 2016.

_____. Decreto nº. 94.644 de 23 de julho de 1987. Altera o Plano Único de Classificação e Retribuição de Cargos e Empregos de que trata a Lei nº. 7596, de 10 de abril de 1987. Sancionado pelo Presidente da República Federativa do Brasil.

_____. Lei n. ° 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Brasília, 1996. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 20 dez. 1996. Disponível em https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L9394. Acesso em: out. 2016

_____. Presidência da República. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Disponível em: http://planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicaocompilado.htm. Acesso em: set. 2016.

CARMO, Paulo Sérgio. **A ideologia do trabalho**. São Paulo: Moderna, 2001.

CARNEIRO, Thiago Lopes; FERREIRA, Mário César. **Redução de jornada melhora a qualidade de vida no trabalho? A experiência de uma organização pública brasileira**. Disponível em: <<http://www.periodicos.ufsc.br/index.php/rpot/article/view/3271/5407>> Acesso em: 07 ago. 2017.

CARVALHO-FREITAS, Maria Nivalda de, D'AVILA TOLEDO, Isadora, FERRO Nepomuceno, Maristela, Cássia Coelho Suzano, Janayna de, Drumond Almeida Alves, Luciana, **Socialização Organizacional Pessoas com Deficiência**. RAE - Revista de Administração de Empresas [online] 2010 50 (julho-setembro): [Acessado em: 08 agosto de 2017] Disponível em: <<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=155115775003>> ISSN 0034-7590

CASTILHO, Mario Luiz Balster Moreira de. **Reflexos positivos da flexibilização do direito do trabalho no emprego**. BuscaLegis.ccj.ufsc.br. Disponível em: <http://www.egov.ufsc.br/portal/sites/default/files/anexos/23409-23411-1-PB.pdf>. Acesso em: nov. 2016.

COLNAGO, Ana Teresa Athayde. **Flexibilização da jornada de trabalho em uma instituição federal de ensino superior: análise da percepção de diferentes atores envolvidos no processo.** 2012. 142 f. Dissertação (Mestrado em Administração) Universidade de Brasília, Brasília, 2012. Disponível em <http://repositorio.unb.br/handle/10482/12964>. Acesso em dez 2016

COLOMBO, Sonia Simões (Org.). **Gestão universitária: os caminhos para a excelência.** Porto Alegre: Penso, 2013.

CRUZ, Carla; RIBEIRO, Uirá. **Metodologia científica: teoria e prática.** Rio de Janeiro: Axcel Books, 2003.

DAL ROSSO, Sadi. **Jornada de Trabalho: Duração e Intensidade.** Disponível em <<http://cienciaecultura.bvs.br/pdf/cic/v58n4/a16v58n4.pdf>>. Acesso em: nov 2016.

_____. **O debate sobre a redução da jornada de trabalho.** São Paulo: Associação Brasileira de Estudos do Trabalho.1998.

DENHARDT, Robert B. **Teorias da administração pública.** São Paulo: Cengage Learning, 2012.

DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. **Direito administrativo.** 25. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

DRUZIANI, Cássio Frederico Moreira; CATAPAN, Araci Hack. **A Percepção da Memória Organizacional no Setor Público de Tecnologia da Informação. Perspectivas em Gestão & Conhecimento,** João Pessoa, v. 2, n. 2, p. 97-121, jul./dez. 2012. <http://periodicos.ufpb.br/ojs2/index.php/pgc>

DUTRA, Joel de Souza. **Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas.** 1. ed. 9. Reimp. São Paulo: Atlas, 2011.

FRACALANZA, P.S. **O que esperar da redução da jornada de trabalho?** In:XXV Encontro Nacional de Pós Graduação em Administração- ENANPAD, 2001, Campinas- São Paulo. **Anais do XXV Encontro Nacional de Pós-Graduação em Administração- ENANPAD,** 2001.

FREIRE, Paulo. **Educação e mudança**. In: O compromisso do profissional com a sociedade. 12. ed. São Paulo (SP): Paz e Terra, 1979. 46p.

FREITAS, Áurea Maria Resende de et al. Institucionalização da política de desenvolvimento de pessoas em instituições federais de ensino de Minas Gerais. **Revista Gestão Universitária na América Latina - GUAL**, Florianópolis, p. 108-131, dez. 2012. ISSN 1983-4535.

Disponível em:

<<https://periodicos.ufsc.br/index.php/gual/article/view/26507>>. Acesso em: dez. 2016. doi:<http://dx.doi.org/10.5007/1983-4535.2012v5n3p108>.

GIL, Antônio C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5.e.d São Paulo: Atlas, 2010.

_____. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2011.

GIRARDI, Dante. **Da seção de pessoa à gestão estratégica de pessoas: consultoria interna de recursos humanos**. Florianópolis: Pandion, 2008

GRESSLER, Lori Alice. **Introdução à pesquisa: projetos e relatórios**. 3. ed. São Paulo: Loyola, 2007. 322 p.

GRILLO, Antônio Niccoló. **Gestão de Pessoas: princípios que mudam a administração universitária**. Florianópolis, 2001.

LACOMBE, Francisco; HEILBORN, Gilberto. **Administração: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2003.

MATIAS-PEREIRA, José. **Curso de administração pública: foco nas instituições e ações governamentais**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003. 311 p

_____. **Fundamentos de metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 2009.

MARTINEZ, Maria Carmen; PARAGUAY, Ana Isabel Bruzzi Bezerra. **Satisfação e saúde no trabalho: aspectos conceituais e metodológicos.** *Cad. psicol. soc. trab.*, São Paulo, v. 6, p. 59-78, dez. 2003. Disponível em

<http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1516-37172003000200005&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em 23 maio 2017.

MEIRELLES, Hely Lopes. **Direito administrativo brasileiro.** São Paulo: Malheiros, 2010.

MELO, Pedro Antônio de. **A cooperação universidade/empresa nas universidades públicas brasileiras.** 2002. 332 p. Tese (Doutorado) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Centro Tecnológico, Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2002.

MENEGASSO, M. E., SALM, J. F. **A educação continuada e a capacitação gerencial: Discussão de uma experiência.** *Revista de Ciências da administração*, Florianópolis, UFSC, Ano 3, n. 5, mar./2001, p. 27-35

MENEZES, Ebenezer Takuno de; SANTOS, Thais Helena dos. Verbetes IFES (Instituições Federais de Ensino Superior). **Dicionário Interativo da Educação Brasileira** - Educabrazil. São Paulo: Midiamix, 2001. Disponível em: <<http://www.educabrazil.com.br/ifes-instituicoes-federais-de-ensino-superior/>>. Acesso em: 16 de mar. 2017.

MEYER, Victor. **A prática da administração universitária: contribuições para a teoria.** *Universidade em Debate*, Curitiba, v. 2, n. 1, p. 12-26, jan. / dez 2014. Disponível em: <http://www2.pucpr.br/reol/pb/index.php/universidade?ddl>. Acesso em: 28 nov. 2016

MEYER, Júnior Victor; LOPES, Maria Cecília Barbosa. Administrando o imensurável: uma crítica às organizações acadêmicas. *Cadernos EBAPE.BR*, Rio de Janeiro, v. 13, n. 1, p. 40-510, 2015.

MICHEL, Maria Helena. **Metodologia e pesquisa científica em ciências sociais.** São Paulo: Atlas, 2000.

MOCELIN, Daniel Gustavo. **Redução da jornada de trabalho e qualidade dos empregos: entre o discurso, a teoria e a realidade.**

Rev. Sociol. Polit. vol.19 no.38, p. 101-119, Curitiba Feb. 2011.

Disponível em:

http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-44782011000100007 Acesso em nov 2016.

NEVES, Clarissa Eckert Baeta. A estrutura e funcionamento do ensino superior no Brasil. In: SOARES, Maria Susana Arrosa (Coord.). **A educação superior no Brasil.** Porto Alegre: IESALC – UNESCO-Caracas, 2002

PAULA, Maria de Fátima. **Debatendo a Universidade:** subsídios para a reforma universitária (org.) Florianópolis: Insular, 2004.

RAUEN, Fábio Jose. **Roteiros de investigação científica.** Tubarão: Ed. Unisul, 2002

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional.** Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1999.

ROESCH, S. M. A. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração:** guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudo de caso. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2013. 308 p.

_____**Projetos de estágio e de pesquisa em administração:** guia para pesquisas, projetos, estágios e trabalho de conclusão de curso. São Paulo: Atlas, 2010.

_____**Projetos de estágio e de pesquisa em administração:** guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2009. 308 p

SANTOS, Boaventura de Souza. **A Universidade do Século XXI:** para uma reforma democrática e emancipatória da Universidade.2. ed. São Paulo: Cortez Editora, 2005.

SCHIKMANN, Rosane. Gestão estratégica de pessoas: bases para a concepção do curso de especialização em gestão de pessoas no serviço público. In: PANTOJA, Maria Júlia; CAMÕES, Marizaura R. de Souza;

BERGUE, Sandro Trescastro (Orgs.). **Gestão de pessoas: bases teóricas e experiências no setor público**. Brasília: ENAP, 2010. 346p

SCHLEMPER JUNIOR, Bruno Rodolfo. Universidade e sociedade. In: VAHL, Teodoro Rogério; MEYER JÚNIOR, Victor; FINGER, Almeri Paulo (Orgs.). **Desafios da administração universitária**. Florianópolis: UFSC, 1989. p. 70-77.

SIQUEIRA, Wender Rodrigues de; ALVES, Luciene Cândida Ferreira. **Rotatividade de professores universitários: o estudo de um campus fora da sede**. RACEF – Revista de Administração, Contabilidade e Economia da Fundace. v. 7, n. 2, p. 94-107, 2016.

SENGE, Peter M. A. **A Quinta disciplina**. 2. ed. São Paulo: Best Seller, 1998.

SOUSA, Cayo César Batista Barbosa de. Perspectivas de redução da jornada de trabalho no Brasil. In: **Âmbito Jurídico**, Rio Grande, XV, n. 101, jun 2012. Disponível em: <http://www.ambito-juridico.com.br/site/?n_link=revista_artigos_leitura&artigo_id=11833>. Acesso em nov 2016.

SOUZA, Irineu Manoel de. Contribuições para a construção de uma teoria de gestão universitária. In: SILVEIRA, A.; DOMINGUES, M. J. C. S. (Coord.). **Reflexões sobre administração universitária e ensino superior**. Curitiba: Juruá; Blumenau: Edifurb, 2010. p. 17-47.

_____. **Gestão das universidades federais brasileiras: uma abordagem fundamentada na gestão do conhecimento**. 2009. 399 f. Tese (Doutorado) - Curso de Pós-graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Centro Tecnológico, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2009

TARAPANOFF, K. (Org.) **Inteligência, informação e conhecimento em corporações**. Brasília: IBICT, UNESCO, 2006.

TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo, SP: Atlas, 1987. 175 p.

UFSC-UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA.
Florianópolis: UFSC, 2012. **Reorganiza**. Disponível em:
reorganiza.ufsc.br. Acesso em: 05 set. 2016..

_____**Portaria 1580/2012/GR, de 10 outubro de 2012**. Disponível em <http://notes.ufsc.br/aplic/portaria.nsf>. Acesso em outubro 2016.

_____**Portaria 120/2013/GR, de 17 janeiro de 2013**. Disponível em <http://notes.ufsc.br/aplic/portaria.nsf>. Acesso em outubro 2016.

_____**Legislação. Estatuto**. 2017a. Disponível em:
<http://legislacao.paginas.ufsc.br/files/2012/01/ESTATUTO-revisado->
Acesso em: 22 fev. 2017.

_____**Plano de Desenvolvimento Institucional. PDI 2015-2019. 2017c**. Disponível em: <http://pdi.ufsc.br/files/2015/05/PDI-2015-2019-1.pdf>. Acesso em: 22 fev 2017.

_____**Estrutura da UFSC. Campi**. 2017a. disponível em:
<http://estrutura.ufsc.br/campi/>. Acesso em: 22 fev. 2017.

VEGA, Roberto Ismael. **La gestión de la universidad. Planificación, estructuración y control**. (Investigaciones y Ensayos). Buenos Aires: Biblos, 2009.

VENTURA, V.L.S.; LEITE, N.R.P. **Percepção da influência da Gestão Estratégica de Pessoas no comprometimento organizacional**. In Revista Pretexto, v. 15, n. 3. Belo Horizonte: FUMEC, 2014

VERGARA S.C. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 2013.

VIGNOLI, Vanessa de Almeida. **Flexibilização da jornada de trabalho: importância e limitações**. São Paulo, 2010. 100p. Dissertação (Mestrado em Direito). Faculdade de Direito. Universidade de São Paulo. Disponível em <http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/2/2138/tde-04012011-160412/pt-br.php>. Acesso em dez 2016.

APÊNDICES

APÊNDICE A– Questionário aplicado aos servidores pesquisados.

Este questionário faz parte da pesquisa de mestrado do Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária da UFSC, cujo título é: JORNADA DE TRABALHO DE 30 HORAS DOS SERVIDORES TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS EM EDUCAÇÃO DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA. As informações provenientes deste instrumento de pesquisa são confidenciais e anônimas, e serão utilizadas única e exclusivamente para fins acadêmicos.

1) Sobre o seu PERFIL, por favor, responda: Qual sua faixa etária?

Entre 18 - 23 anos

Entre 24 - 29 anos

Entre 30 - 41 anos

Acima de 41 anos

2) Sexo:

feminino masculino

3) Qual o nível de classificação do cargo que você ocupa?

A B C D E

4) Qual sua escolaridade completa?

Nível fundamental

Nível médio

Nível superior

Especialização

Mestrado

Doutorado

5) Você possui Função Gratificada (FG)?

Sim Não

6) Em qual unidade da UFSC você está lotado?

Administração Central (Agência de Comunicação; Auditoria Interna; Gabinete da Reitoria; Ouvidoria; Procuradoria Geral; TV UFSC).

() **Órgãos Suplementares** (Biblioteca Universitária; Biotério Central; Editora Universitária; Imprensa Universitária; Museu de Arqueologia e Etnologia; Restaurante Universitário).

() **Pró-Reitoria** (Pró-Reitoria de Administração; Pró-Reitoria de Assuntos Estudantis; Pró-Reitoria de Extensão; Pró-Reitoria de Graduação; Pró-Reitoria de Pesquisa; Pró-Reitoria de Planejamento e Orçamento; Pró-Reitoria de Pós-Graduação).

() **Secretaria** (Secretaria de Cultura e Arte; Secretaria de Gestão de Pessoas; Secretaria de Relações Internacionais; Secretaria Especial de Aperfeiçoamento Institucional).

() **Centro de Ensino** (Centro de Ciências Agrárias; Centro de Ciências Biológicas; Centro de Ciências da Educação; Centro de Ciências da Saúde; Centro de Ciências Físicas e Matemáticas; Centro de Ciências Jurídicas; Centro de Comunicação e Expressão; Centro de Desportos; Centro de Filosofia e Ciências Humanas; Centro Socioeconômico; Centro Tecnológico).

() **Outros**

7) Qual é a sua jornada de trabalho semanal?

() 40 horas () 30 horas () 20 horas

8) Possui alguma flexibilização na sua carga horária de trabalho?

() Sim () Não

Qual? _____

9) Qual o horário de funcionamento de seu setor?

() Manhã () Tarde () Noite () Manhã e Tarde () Manhã, Tarde e Noite

10) Seu setor funciona em turno ininterrupto de 12 horas?

() Sim () Não

11) Qual o grau de satisfação que você atribui a sua atual jornada de trabalho?

() Satisfeito

() Muito satisfeito

() Pouco satisfeito

() Insatisfeito

12) Você é a favor da implantação institucional da jornada de trabalho de 30 horas para os TAES, com base no decreto 4.836/2003? (É facultado

ao dirigente máximo do órgão ou da entidade autorizar os servidores a cumprir jornada de trabalho de seis horas diárias e carga horária de trinta horas semanais)

Sim Não

13) A implantação institucional da jornada semanal de trabalho de 30 horas contribuiria para a melhoria da qualidade de vida e do trabalho dos STAES? Sim Não

14) Com a implantação institucional da jornada semanal de trabalho de 30 horas, com ampliação do atendimento à comunidade universitária por pelo menos 12 horas diárias ininterruptas, melhoraria as atividades do seu setor e da UFSC?

Sim Não

15) Com a flexibilização da carga horária dos STAES, você acredita que haverá diminuição da rotatividade dos servidores?

Sim Parcialmente Não

16) Na sua avaliação, quais os benefícios para a UFSC e para os STAES, com a implantação das 30 horas?

APÊNDICE B – Questionário aos gestores

1) Qual o cargo você ocupa?

- Pró- Reitor(a)
- Secretário(a)
- Diretor(a)
- Coordenador(a) Administrativo (a)

2) Qual sua escolaridade completa?

- Nível fundamental
- Nível médio
- Nível superior
- Especialização
- Mestrado
- Doutorado

3) Tempo de serviço na UFSC?

- 1 a 5 anos
- 6 a 10 anos
- 11 a 15 anos
- 16 a 20 anos
- 21 a 26 anos
- acima de 26 anos

4) Qual o horário de atendimento ao público no seu setor?

- Manhã
- Tarde
- Manhã e Tarde
- Manhã, Tarde e Noite

5) Como ocorre a jornada de trabalho dos TAES na sua Unidade?

- 40 horas
- 30 horas
- 20 horas
- Casos especiais, de acordo com a lei 8112/90.

6) A jornada de 30 horas semanais, com o atendimento ininterrupto de 12 horas, poderá propiciar um melhor ambiente de trabalho favorecendo os STAES e a UFSC?

Sim

Não

7)O que você acha que seria necessário para implantar o atendimento ininterrupto de pelo menos 12 horas no seu setor?

8)Quais as maiores dificuldades para implantar as 30 horas semanais?

9)É possível a implantação oficial das 30 horas semanais para todos os STAES deste setor?

Sim

Não

APÊNDICE C – Roteiro de entrevista- (Comissão 30 horas)Questões relacionadas à comissão:

- 1) Qual o papel desta comissão?
- 2) Seu parecer será decisivo para a implantação das 30h?
- 3) Qual o cronograma para implantação?
- 4) Qual a proposta da UFSC para implantação do regime 30h?
- 5) Quais os setores da UFSC já adotam as 30 horas semanais?
- 6) Caso ocorra de apenas setores que atendam ao público fazerem 30h, o que será entendido por “público”?
- 7) Haverá a possibilidade de ampliar o horário de atendimento dos setores que hoje atendem 8 horas por dia, de forma que passem a atender 12 horas diárias e assim os servidores possam ter sua carga horária reduzida?
- 8) É possível a implantação oficial das 30 horas semanais para todos os servidores e setores da UFSC? De que forma?

APÊNDICE D – Termo de consentimento livre e esclarecido dos entrevistados da pesquisa

Prezado (a) participante:

Sou estudante de mestrado do Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária da Universidade Federal de Santa Catarina. Estou realizando uma pesquisa sob supervisão do Prof. Irineu Manoel de Souza (CAD/PPGAU/UFSC), cujo **objetivo é demonstrar como implantar a jornada de trabalho de 30 horas para os servidores técnico-administrativos em educação na UFSC.**

Mesmo não tendo benefícios diretos em participar, indiretamente você estará contribuindo para a compreensão do fenômeno estudado e para a produção de conhecimento científico.

Sua participação envolve responder a perguntas sobre o tema, cujas respostas serão gravadas, se assim você permitir, e que tem a duração aproximada de 30 minutos. A participação nesse estudo é voluntária e se você decidir não participar ou quiser desistir de continuar em qualquer momento, tem absoluta liberdade de fazê-lo. Você estará contribuindo para a compreensão do fenômeno estudado e para a produção de conhecimento científico.

Quaisquer dúvidas relativas à pesquisa poderão ser esclarecidas pela pesquisadora, no fone 999435525 ou pela entidade responsável – PPGAU, fone (48) 37216525. Atenciosamente,

Júlia Simas de Oliveira Espíndola
Mestranda

Dr, Irineu Manoel de Souza
Orientador

Florianópolis, ___/___/___

Consinto em participar deste estudo e declaro ter recebido uma cópia deste termo de consentimento.

Local e data
Assinatura do Participante

APÊNDICE E – Termo de consentimento livre e esclarecido dos servidores pesquisados

Prezado (a) participante:

Sou estudante de mestrado do Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária da Universidade Federal de Santa Catarina. Estou realizando uma pesquisa sob supervisão do Prof. Irineu Manoel de Souza (CAD/PPGAU/UFSC), cujo **objetivo é demonstrar como implantar a jornada de trabalho de 30 horas para os servidores técnico-administrativos em educação na UFSC.**

Sua participação envolve responder as perguntas sobre a jornada de trabalho na UFSC. A participação nesse estudo é voluntária e se você decidir não participar ou quiser desistir de continuar em qualquer momento, tem absoluta liberdade de fazê-lo.

As informações provenientes deste instrumento de pesquisa são confidenciais e anônimas, e serão utilizadas única e exclusivamente para fins acadêmicos, sendo que, em nenhuma hipótese suas respostas serão identificadas. Você estará contribuindo para a compreensão do fenômeno estudado e para a produção de conhecimento científico.

Quaisquer dúvidas relativas à pesquisa poderão ser esclarecidas pela pesquisadora, no fone 999435525 ou pela entidade responsável – PPGAU/UFSC, fone (48) 37216525.

Júlia Simas de Oliveira Espindola
Mestranda

Dr. Irineu Manoel de Souza
Orientador

Florianópolis, ___/___/___

Consinto em participar deste estudo e declaro ter recebido uma cópia deste termo de consentimento.

Local e data
Assinatura do Participante

APÊNDICE F – E-mail encaminhado aos Pró-Reitores e Diretores das IFES

Sou servidora e estudante de mestrado do Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária da Universidade Federal de Santa Catarina- UFSC. Estou realizando uma pesquisa sob supervisão do Prof. Irineu Manoel de Souza (CAD/PPGAU/UFSC), **cujo objetivo é demonstrar como implantar a jornada de trabalho de 30 horas para os servidores técnico-administrativos em educação na UFSC.**

Um dos meus objetivos de pesquisa, é identificar quais as IFES que adotam a jornada de trabalho de 30 horas para os Servidores Técnico-administrativos em educação.

Os STAES de sua Instituição realizam às 30h semanais de jornada de trabalho? Como ocorreu a implantação?

As informações provenientes deste instrumento de pesquisa serão utilizadas única e exclusivamente para fins acadêmicos.

Você estará contribuindo para a compreensão do fenômeno estudado e para a produção de conhecimento científico.

Quaisquer dúvidas relativas à pesquisa poderão ser esclarecidas pela pesquisadora, no fone 48-999435525, ou por esse e-mail.

Muito obrigada

No aguardo

Julia Simas de Oliveira Espíndola