



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CAMPUS REITOR JOÃO DAVID FERREIRA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO UNIVERSITÁRIA
NÍVEL MESTRADO

GEÓRGIA RAFAELA BATISTA SILVA

**A FLEXIBILIZAÇÃO DA JORNADA DE TRABALHO NA UNIVERSIDADE
FEDERAL DE SANTA CATARINA: O OLHAR DOS GESTORES**

FLORIANÓPOLIS
2020

GEÓRGIA RAFAELA BATISTA SILVA

**A FLEXIBILIZAÇÃO DA JORNADA DE TRABALHO NA UNIVERSIDADE
FEDERAL DE SANTA CATARINA: O OLHAR DOS GESTORES**

Dissertação submetida ao Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária da Universidade Federal de Santa Catarina para a obtenção do título de Mestra em Administração Universitária.

Orientadora: Professora Carla Cristina Dutra Búrigo, Dr^a.

Florianópolis

2020

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

Silva, Geórgia Rafaela Batista
A FLEXIBILIZAÇÃO DA JORNADA DE TRABALHO NA UNIVERSIDADE
FEDERAL DE SANTA CATARINA : O OLHAR DOS GESTORES / Geórgia
Rafaela Batista Silva ; orientadora, Carla Cristina Dutra
Búrigo, 2020.
116 p.

Dissertação (mestrado profissional) - Universidade
Federal de Santa Catarina, Centro Sócio-Econômico, Programa
de Pós-Graduação em Administração Universitária,
Florianópolis, 2020.

Inclui referências.

1. Administração Universitária. 2. Administração
Universitária. 3. Gestão Universitária. 4. Jornada de
Trabalho. 5. Flexibilização da Jornada de Trabalho. I.
Búrigo, Carla Cristina Dutra. II. Universidade Federal de
Santa Catarina. Programa de Pós-Graduação em Administração
Universitária. III. Título.

GEÓRGIA RAFAELA BATISTA SILVA

**A FLEXIBILIZAÇÃO DA JORNADA DE TRABALHO NA UNIVERSIDADE
FEDERAL DE SANTA CATARINA: O OLHAR DOS GESTORES**

O presente trabalho em nível de mestrado foi avaliado e aprovado por banca examinadora composta pelos seguintes membros:

Professor Irineu Manoel de Souza, Dr.
Universidade Federal de Santa Catarina

Professora Kelly Cristina Benetti Tonani Tosta, Dr^a.
Universidade Federal de Santa Catarina

Professora Maria Clara Kaschny Schneider, Dr^a.
Instituto Federal de Santa Catarina

Mônica Scóz Mendes, Msc.
Universidade Federal de Santa Catarina

Certificamos que esta é a **versão original e final** do trabalho de conclusão que foi julgado adequado para obtenção do título de mestra em Administração Universitária.

Coordenação do Programa de Pós-Graduação

Professora Carla Cristina Dutra Búrigo, Dr^a.
Orientadora

Florianópolis, 2020.

Para minha amada vó Noêmia.

AGRADECIMENTOS

À Professora Carla Búrigo em seus múltiplos papéis: orientadora, chefe e amiga. Com carinho, cuidado e compreensão, tornou esta trajetória tão prazerosa. É meu grande exemplo profissional.

Aos meus amados pais pelos valores e ensinamentos, os quais são os alicerces da mulher que me tornei. Sempre me incentivaram na incessante busca do conhecimento.

À Marianne pela paciência e pelo carinho sempre na medida certa. Suas palavras foram os incentivos mais doces e sinceros.

Às musas da CPFLEX que acreditam na flexibilização da jornada de trabalho na UFSC. Agradeço às aprendizagens, às risadas, aos desabafos e aos momentos que nos redescobrimos. Tantas vezes achamos que seria o fim, mas não era.

In memoriam de Patrícia Gomes dos Santos Martins, a Pati, que por motivos alheios aos nossos entendimentos, nos deixou tão jovem, mas seu sorriso e seu brilho permanecem conosco.

Ao Departamento de Administração de Pessoal, minha segunda casa. Em especial às equipes da DBL e da DAJOR por oito anos de alegrias e aflições.

À Universidade Federal de Santa Catarina por toda trajetória profissional que já me possibilitou, pelo afastamento concedido ao longo do mestrado e por tantos presentes e momentos oportunizados. Orgulho de fazer parte de uma instituição tão diversa, rica e transformadora.

Aos gestores entrevistados nesta pesquisa que entusiasmadamente demonstraram interesse e disponibilidade em contribuir com o estudo.

Aos meus grandes amigos que se fizeram presente quando estive ausente.

E, por fim, mas sendo o início de tudo, à energia maior que rege este Universo. Agradecidamente, eu reconheço que fez nossos caminhos se encontrarem.

Escolheremos o nosso próximo mundo através daquilo que aprendermos neste.
Não aprender nada significa que o próximo mundo será igual a este,
com as mesmas limitações e pesos de chumbo a vencer.

(Trecho do livro Fernão Capela Gaivota, de Richard Bach, 1970)

RESUMO

A presente Pesquisa tem como objetivo compreender, no olhar dos gestores, o processo da Flexibilização da Jornada de Trabalho dos Servidores Técnico-Administrativos em Educação na Universidade Federal de Santa Catarina. Trata-se de um estudo de caso e de campo, de natureza qualitativa, com a coleta de informações realizada por entrevistas semiestruturadas junto aos Gestores dessa Universidade. Foram entrevistados os Gestores que são responsáveis pelos setores que comprovaram tecnicamente a adequação ao Decreto nº 1.590/1995 (BRASIL, 1995) conforme metodologia adotada pela Comissão Permanente para Estudo e Acompanhamento da Flexibilização da Jornada de Trabalho dos Servidores Técnico-Administrativos em Educação e, conseqüentemente, possuem a jornada de trabalho flexibilizada pelo Dirigente Máximo do órgão. A análise das informações coletadas foi realizada por meio da técnica de análise de conteúdo. Os resultados da pesquisa demonstram que os entrevistados reconhecem que o atendimento ao público é condição para a flexibilização da jornada de trabalho e que esta tem interferência direta no nível da qualidade de vida e do bem-estar dos servidores. Outrossim, admitem baixa participação ao longo do processo e, conseqüentemente, desconhecem, em parte ou em sua totalidade, a metodologia adotada pela Comissão Permanente. No tocante à Política Institucional de Flexibilização da Jornada de Trabalho, o Estudo evidenciou que os Gestores percebem a existência desta, não obstante, a consideram fragilizada. Alguns entrevistados desconhecem o marco legal da Política Pública de Flexibilização da Jornada de Trabalho, ainda que compreendam a necessidade do atendimento ininterrupto ao usuário. Outrossim, os sujeitos da pesquisa percebem que existe uma interação entre a Política Pública e a Política Institucional de Flexibilização da Jornada de Trabalho no aspecto puramente burocrático e legal. Portanto, uma contradição se evidencia: ao mesmo tempo que os Gestores concebem a Política Institucional de Flexibilização da Jornada de Trabalho dos Servidores Técnico-Administrativos em Educação como benéfica para o desenvolvimento, ela é negada pela ausência de uma Política Institucional sólida. Com o intuito de superar esta contradição, são propostas ações com vistas a potencializar a Flexibilização da Jornada de Trabalho como parte integrante da Política Institucional da Universidade Federal de Santa Catarina.

Palavras-chave: Flexibilização da Jornada de Trabalho. Jornada de Trabalho. Gestão Universitária.

ABSTRACT

This research aims to understand, in the view of managers, the process of Flexibilization of the Working Day of Technical-Administrative Servants in Education at the Federal University of Santa Catarina. This is a case and field study, of a qualitative nature, with the collection of information done by semi-structured interviews with the Managers of this University. Managers who are responsible for the sectors that technically proved the adequacy with the Ruling nº 1.590/1995 (BRAZIL, 1995) were interviewed, according to the methodology adopted by the Permanent Commission for the Study and Monitoring of Flexibilization of the Working Day of Technical-Administrative Servers in Education and, consequently, their working hours are made flexible by the top manager of the agency. The analysis of the collected information has been made with the content analysis technique. The results of the survey demonstrate that the interviewees recognized that the attendance to the public is a condition for making work hours more flexible and that this has a direct influence on the level of quality of life and well-being of servers. Furthermore, they admit low participation throughout the process and, consequently, they do not know, in part or in total, of the methodology adopted by the Permanent Commission. In the Institutional Policy of Flexibilization of the Working Day, the Study showed that the Managers perceive the existence of this, nevertheless, they consider it fragile. Some interviewees do not know of the legal landmark of the Public Flexibilization of the Working Day Policy, even though they understand the need to uninterrupted attendance to the public. In addition, the research subjects perceive that there is an interaction between the Public Policy and the Institutional Policy of Flexibilization of the Working Day in the purely bureaucratic and legal aspect. Therefore, a contradiction is evident: at the same time that Managers conceive the Institutional Policy of Flexibilization of the Working day of Technical-Administrative Servers in Education as beneficial for the development, it is denied by the absence of a solid Institutional Policy. In order to overcome this contradiction, the author was proposed actions with a view to enhance the Flexibilization of the Working Day as an integral part of the Institutional Policy of the Federal University of Santa Catarina.

Keywords: Flexibilization of the Working Day. Working Day. University Management.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Caminho Teórico Metodológico.....	21
Figura 2 – Síntese Temporal Histórica da Flexibilização da Jornada de Trabalho na UFSC	38
Figura 3 – Aspectos da Flexibilização da Jornada de Trabalho, a partir da percepção dos gestores.....	72

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Unidades Acadêmicas e Administrativas flexibilizadas até Junho/2019...	54
Tabela 2 - Potenciais Sujeitos da Pesquisa	57
Tabela 3 - Categorias e Conteúdos Base	60
Tabela 4 - Sujeitos da Pesquisa.....	63
Tabela 5 - Concepção da Flexibilização da Jornada de Trabalhos dos Servidores Técnico-Administrativos em Educação versus Necessidade de Atendimento ao Público	68
Tabela 6 - Inter-relação com Políticas de Gestão de Pessoas.....	82
Tabela 7 - Síntese das Sugestões dos Gestores de Ações e Ferramentas para o Fortalecimento da Flexibilização da Jornada de Trabalhos do STAE na UFSC.....	89

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AGU – Advocacia Geral da União

BU – Biblioteca Universitária

CAPES – Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior

CD – Cargo de Direção

CIS – Comissão Interna de Supervisão do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação

CGU – Controladoria Geral da União

CPFLEX – Comissão Permanente para Estudo e Acompanhamento da Flexibilização da Jornada de Trabalho dos Servidores Técnico-Administrativos em Educação

DAJOR – Divisão de Acompanhamento da Jornada de Trabalho

DAP – Departamento de Administração de Pessoal

DAS – Departamento de Atenção à Saúde

DBL – Divisão de Benefícios e Licenças

DDP – Departamento de Desenvolvimento de Pessoas

FG – Função Gratificada

FORGEPE – Fórum Nacional de Pró-Reitores de Gestão de Pessoas

GR – Gabinete da Reitoria

HU – Hospital Universitário Polydoro Ernani de São Thiago

IFES – Instituições Federais de Ensino Superior

ME – Ministério da Economia

MPDG – Ministério de Planejamento, Desenvolvimento e Gestão

PDI – Plano de Desenvolvimento Institucional

PRODEGESP – Pró-Reitoria de Desenvolvimento e Gestão de Pessoas

REUNI – Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e expansão das Universidades Federais

SEOMA – Secretaria de Obras, Manutenção e Ambiente

SEPLAN – Secretaria de Planejamento e Orçamento

SETIC – Superintendência de Governança Eletrônica e Tecnologia da Informação e Comunicação

SINTUFSC – Sindicato de Trabalhadores em Educação das Instituições Públicas de Ensino Superior do Estado de Santa Catarina

STAE – Servidor Técnico-Administrativo em Educação

TCU – Tribunal de Contas da União

UFSC – Universidade Federal de Santa Catarina

SUMÁRIO

1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS.....	15
2 FLEXIBILIZAÇÃO DA JORNADA DE TRABALHO.....	24
3 POLÍTICA INSTITUCIONAL DA FLEXIBILIZAÇÃO DA JORNADA DE TRABALHO DOS SERVIDORES TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS EM EDUCAÇÃO	32
4 POLÍTICA PÚBLICA DE FLEXIBILIZAÇÃO DA JORNADA DE TRABALHO DOS SERVIDORES TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS EM EDUCAÇÃO	44
5 CAMINHO METODOLÓGICO	52
5.1 TIPO E NATUREZA DE ESTUDO	52
5.2 SUJEITOS DA PESQUISA	53
5.3 COLETA E ANÁLISES DAS INFORMAÇÕES	58
6 ANÁLISE DAS INFORMAÇÕES COLETADAS	66
6.1 CARACTERIZAÇÃO DOS SUJEITOS.....	66
6.3 FLEXIBILIZAÇÃO DA JORNADA DE TRABALHO	67
6.4 POLÍTICA INSTITUCIONAL DE FLEXIBILIZAÇÃO DA JORNADA DE TRABALHO.....	78
6.5 POLÍTICA PÚBLICA DE FLEXIBILIZAÇÃO DA JORNADA DE TRABALHO...85	
6.6 AÇÕES E FERRAMENTAS PARA O FORTALECIMENTO DA FLEXIBILIZAÇÃO DA JORNADA DE TRABALHO DO STAE NA UFSC, A PARTIR DO OLHAR DO GESTOR.....	87
7 CONSIDERAÇÕES FINAIS	92
REFERÊNCIAS	96
APÊNDICE A – Instrumento de Coleta das Informações.....	109
APÊNDICE B – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido	111
ANEXO A – UNIDADES ACADÊMICAS E ADMINISTRATIVAS FLEXIBILIZADAS NA UFSC ATÉ DEZEMBRO/2019.....	113
ANEXO B – MODELO DE PORTARIA DE CONCESSÃO DA FLEXIBILIZAÇÃO DA JORNADA DE TRABALHO NA UFSC	114

1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS

O meu interesse pelo estudo da jornada de trabalho dos servidores técnico-administrativos em educação se integra à minha trajetória como servidora pública federal da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), iniciada no ano de 2012 (UFSC, 2012b).

Minha trajetória se iniciou na Divisão de Benefícios e Licenças (DBL) (UFSC, 2012c), divisão pertencente ao Departamento de Administração de Pessoal (DAP) da Pró-Reitoria de Desenvolvimento e Gestão de Pessoas (PRODEGESP), onde exerci minhas atividades profissionais por sete anos. Em setembro de 2019, fui convidada a integrar a equipe da Divisão de Acompanhamento da Jornada (DAJOR), setor também subordinado ao DAP (UFSC, 2019f) e, em fevereiro de 2020, fui designada como chefe desta Divisão (UFSC, 2020).

Esse Departamento tem como uma de suas atribuições acolher, gerenciar e promover políticas de pessoal que estão relacionadas ao cumprimento da jornada de trabalho, sendo a DAJOR responsável pelo controle da frequência, alterações da jornada de trabalho, seja da carreira técnico-administrativa em educação, seja da docente, e pelo estudo e acompanhamento da flexibilização da jornada de trabalho (UFSC[201-?]h).

No entanto, antes de ingressar na DAJOR, enquanto servidora lotada na DBL, tive a oportunidade de atuar em diversos momentos que abordaram, direta ou indiretamente, a jornada de trabalho. Posso citar minhas contribuições em comissões e grupos de estudo sobre a flexibilização da jornada de trabalho (UFSC, 2016d, 2016g, 2017e), os requisitos necessários para a implementação do sistema eletrônico de frequência (UFSC, 2016a, 2017g, 2018e), a Comissão Interna de Supervisão do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação (CIS) (UFSC, 2016b) e o estudo e a adequação da UFSC às Instruções Normativas nº 01/2018 e nº 02/2018 (BRASIL, 2018b, 2018c; UFSC, 2019c).

Na Universidade Federal de Santa Catarina, historicamente, o estudo da flexibilização da jornada de trabalho vem sendo uma reivindicação ativa da categoria dos servidores técnico-administrativos em educação e acolhida pela Gestão Universitária (SINTUFSC, 2019; UFSC, 2012a, 2013a, 2013b, 2016d, 2016e, 2016g, 2017e, 2017g, 2019c).

Como movimento político de reivindicação, no ano de 2014, a categoria técnico-administrativa em educação, com o apoio do Sindicato de Trabalhadores em Educação das Instituições Públicas de Ensino Superior do Estado de Santa Catarina (SINTUFSC), declarou greve parcial de 30 horas semanais na UFSC (SINTUFSC, 2019). Ou seja, ao servidor que aderisse à greve deveria garantir o atendimento ao público de, no mínimo, 12 horas ininterruptas, permitindo à equipe de servidores responsáveis pelas atividades flexibilizar sua jornada de trabalho, exercendo as 30 horas semanais (BRASIL, 1995).

À época, a Administração Central da UFSC não considerou legal o movimento grevista da categoria (UFSC, 2014c, 2014d) e reforçou os procedimentos de controle de frequência do servidor técnico-administrativo em educação (STAE), instituindo então, por meio de folha-ponto, a prática do controle diário de frequência e assiduidade (UFSC, 2014a).

Toda essa dinâmica no ano de 2014 trouxe conflitos entre a categoria e a Administração Central da Universidade, anseio este que tomou força e refletiu nas propostas de candidatos à reitoria no ano de 2016. Com a eleição do professor Luiz Carlos Cancellier, gestão 2016 e 2017 (BRASIL, 2016a), a flexibilização da jornada de trabalho destacou-se como uma política de gestão de pessoal, sendo legitimada com a designação de três comissões responsáveis em estudar, separadamente, a jornada de trabalho no Hospital Universitário Polydoro Ernani de São Thiago (HU) (UFSC, 2016d, 2017e), na Biblioteca Universitária (BU) (UFSC, 2016e) e, posteriormente, nas demais unidades acadêmicas e administrativas da Universidade (UFSC, 2016g).

No entanto, mesmo com a nomeação de duas grandes comissões (UFSC, 2016d, 2016e, 2017e), somente com a criação da Comissão Permanente para Estudo e Acompanhamento da Flexibilização da Jornada de Trabalho dos Servidores Técnico-Administrativos em Educação (CPFLEX) (UFSC, 2016g) que o estudo da flexibilização da jornada de trabalho se materializou como Política Institucional a todos setores da UFSC.

A CPFLEX tem como atribuições orientar as unidades acadêmicas e administrativas da UFSC quanto ao estudo técnico da flexibilização da jornada de trabalho dos STAE; analisar tecnicamente as propostas de flexibilização da jornada de trabalho, bem como os relatórios posteriores de acompanhamento; emitir

pareceres às referidas propostas; e, acompanhar e requerer atendimento aos prazos estabelecidos para o fluxo dos relatórios técnicos de concessão e de acompanhamento (UFSC, 2016h).

Como rotina administrativa, a CPFLEX desenvolveu os procedimentos metodológicos para o estudo e acompanhamento da flexibilização da jornada de trabalho; definiu os fluxos dos processos e as responsabilidades dos atores, como a PRODEGESP, a Procuradoria Federal junto à UFSC e o Gabinete da Reitoria (GR); estruturou o relatório padrão a ser utilizado pelas comissões setoriais; e elaborou a portaria normativa que regulamenta, no âmbito da UFSC, a possibilidade de flexibilização da jornada de trabalho (UFSC, 2016h, 2019e).

A metodologia desenvolvida pela Comissão foi reconhecida e validada pela Controladoria Geral da União (CGU), por meio da ordem de serviço nº 201700854, na qual a CGU entende que “a UFSC possui estrutura com instâncias formais de análise para a concessão de flexibilização de jornada, oportunidade em que verifica o cumprimento do art. 3º do Decreto nº 1.590/1995” (BRASIL, 2019a, item 1.1).

Com base nos registros da CPFLEX, em dezembro de 2019, a Universidade Federal de Santa Catarina dispunha de trinta e uma unidades acadêmicas e administrativas com a jornada de trabalho flexibilizada pelo dirigente máximo da Instituição (UFSC, [201-?]g), as quais constam no Anexo A – Unidades Acadêmicas e Administrativas Flexibilizadas na UFSC até Dezembro/2019.

Conforme observado no referido anexo, no ano de 2019, somente uma unidade administrativa, a Pró-Reitoria de Pós-Graduação, teve a flexibilização da jornada de trabalho autorizada, as demais trinta unidades tiveram a autorização concedida ao longo do ano de 2018.

No entanto, ainda em dezembro de 2019, o processo histórico da flexibilização da jornada de trabalho vivenciou uma reviravolta e, novamente, retornou às pautas das assembleias sindicais. A CGU apontou irregularidades nos processos e nos atos administrativos emitidos pela UFSC (BRASIL, 2019e), mesmo reconhecendo a metodologia de análise das concessões adotada na Universidade (BRASIL, 2019a).

A CGU entendeu que a Universidade adotou um conceito amplo de atendimento ao usuário, que as portarias normativas emitidas não indicam os servidores que fazem jus à flexibilização e alegou que a UFSC concedeu a referida jornada de trabalho a servidores cedidos não sujeitos ao Regime Jurídico dos

Servidores Públicos Federais (BRASIL, 2019e). No documento, recomendou-se o retorno imediato ao regime de quarenta horas semanais.

Diante do exposto, a Administração Central suspendeu, temporariamente, as portarias normativas acerca da flexibilização da jornada de trabalho a partir de 23/12/2019 (UFSC, 2019g). E, em janeiro de 2020, grupos de estudos compostos por servidores de diversas áreas foram constituídos, com o objetivo de repensar e aprimorar o processo da flexibilização da jornada de trabalho, pois a UFSC manteve o compromisso de encontrar e/ou aprimorar os mecanismos para fortalecer a flexibilização, garantindo a legalidade dos atos, o interesse da Administração Pública e a segurança jurídica dos servidores (UFSC, 2019h).

Diante das diretrizes da Política Pública, o Decreto nº 1.590/1995 (BRASIL, 1995) normatiza a flexibilização da jornada de trabalho na Administração Pública Federal direta, das autarquias e das fundações públicas federais. O dispositivo legal possibilita ao dirigente máximo do órgão autorizar a flexibilização da jornada de trabalho 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.

Entretanto, ainda que haja previsão legal para a flexibilização da jornada de trabalho (BRASIL, 1995), o Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão¹ (MPDG), a Controladoria Geral da União, a Advocacia Geral da União (AGU) e o Tribunal de Contas da União corroboram com a necessidade de um estudo prévio comprobatório a respeito da flexibilização da jornada de trabalho, não sendo esta concedida indistintamente a todos os servidores de um órgão e sem atenção aos requisitos exigidos no Decreto (BRASIL, 1995, 2010, 2011, 2012b, 2013, 2016b, 2019e).

No que tange aos trabalhos acadêmicos relacionados ao estudo da flexibilização da jornada de trabalho dos servidores técnico-administrativos em educação, com base nos bancos de dados do Repositório Institucional da UFSC (UFSC, [201-?]), do Catálogo de Teses e Dissertações da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) (CAPES, 2019a) e do Portal de Periódicos da CAPES (CAPES, 2019b), e com os termos-chaves flexibilização da

¹ Em janeiro de 2019, com as mudanças organizacionais básicas no Governo Federal, o Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão foi incorporado ao Ministério da Economia (BRASIL, 2019c).

jornada de trabalho, jornada de trabalho e jornada de trabalho flexibilizada, foram identificados três trabalhos em nível de mestrado: Espíndola (2017), Pereira (2017) e Sousa (2018).

O estudo de Espíndola (2017) teve como objetivo demonstrar como implantar a jornada de trabalho de 30 horas para o STAE na UFSC, sugerindo, ao final da pesquisa, um maior debate e reflexão da jornada flexibilizada, bem como a realização de pesquisas mais significativas com o STAE e gestores da UFSC, incluindo os cinco *campi* da Universidade.

A dissertação de Pereira (2017) teve como objetivo compreender os fatores que levaram à rotatividade dos servidores técnico-administrativos em educação que se desligaram da UFSC, no período de 2008 a 2016. A pesquisa apresentou como um dos resultados a identificação de fatores organizacionais causadores da rotatividade, nos quais o horário de trabalho e a carga horária foram identificados como maiores contribuintes para os desligamentos dos servidores, sendo, portanto, a jornada de 30 horas identificada como uma das alternativas para a permanência dos servidores na Universidade.

A pesquisa desenvolvida por Sousa (2018), objetivou averiguar os possíveis impactos, positivos ou negativos, da flexibilização da jornada de trabalho de servidores técnico-administrativos em educação na Universidade Federal do Rio Grande do Norte. A autora conclui que a flexibilização da jornada contribui para a melhoria da prestação de serviços, a partir da ampliação do horário de atendimento ao público e para a elevação do nível de qualidade de vida no trabalho. Para futuras pesquisas, sugere avaliações aprofundadas acerca das reflexões dos servidores e gestores, bem como dos representantes de classe.

Isto posto, como fenômeno de investigação deste Estudo delimito a flexibilização da jornada de trabalho dos servidores técnico-administrativos em educação da Universidade Federal de Santa Catarina, com vistas a compreender o olhar dos gestores sobre o processo de vivência na unidade flexibilizada.

Investigar o processo da flexibilização da jornada na UFSC, que se materializa na metodologia desenvolvida da CPFLEX, é evidenciar aspectos que envolvem a Gestão Universitária. Desse modo, considero que esta Pesquisa pode contribuir e evidenciar mecanismos e ações que possam auxiliar o fortalecimento da flexibilização da jornada de trabalho como Política Institucional na Universidade.

O desenvolvimento da pesquisa situa-se na linha de pesquisa Políticas Públicas e Sociedade do Mestrado Profissional em Administração Universitária, pertencente ao Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária, uma vez que a referida linha de pesquisa busca o desenvolvimento de soluções e práticas inovadoras aplicadas à gestão universitária, por meio das análises das políticas públicas voltadas às instituições federais de ensino superior (IFES) (UFSC, [201-?]f).

Para tanto, defini a seguinte pergunta de pesquisa: qual o olhar do gestor quanto ao processo de flexibilização da jornada de trabalho dos servidores técnico-administrativos em educação da Universidade Federal de Santa Catarina?

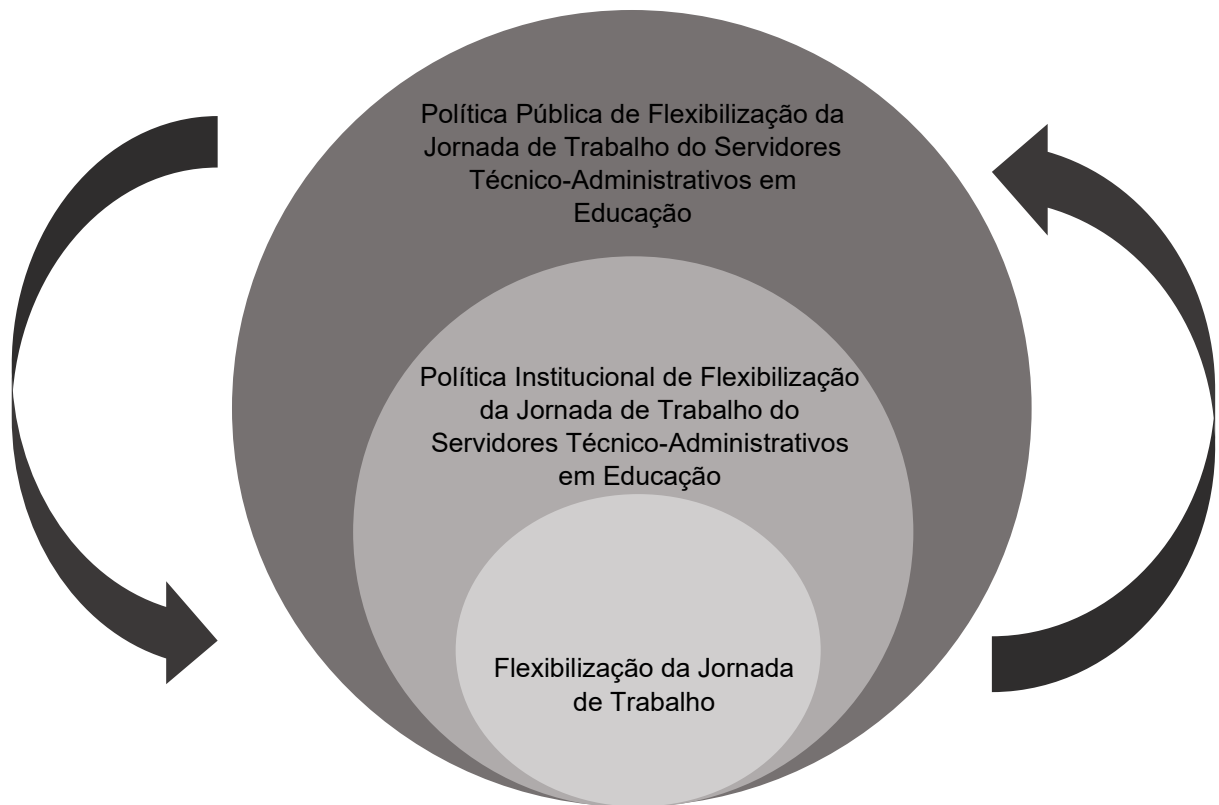
Para responder à pergunta de pesquisa, proponho como objetivo geral do presente estudo: compreender o processo da flexibilização da jornada de trabalho dos servidores técnico-administrativos em educação da Universidade Federal de Santa Catarina, a partir do olhar do gestor.

Isto posto, apresento como objetivos específicos:

- a) Contextualizar o processo da flexibilização da jornada de trabalho;
- b) Apresentar as diretrizes da política institucional referente ao processo da flexibilização da jornada de trabalho dos servidores técnico-administrativos em educação;
- c) Descrever diretrizes da política pública de flexibilização da jornada de trabalho dos servidores técnico-administrativos em educação; e,
- d) Propor ações para o fortalecimento da política institucional da flexibilização da jornada de trabalho dos servidores técnico-administrativos na Universidade Federal de Santa Catarina.

Para o alcance dos objetivos propostos, percorri o caminho teórico metodológico apresentado na Figura 1 – Caminho Teórico Metodológico.

Figura 1 – Caminho Teórico Metodológico



Fonte: Elaborado pela Autora (2019).

No desenvolvimento do caminho teórico metodológico, parti daquilo que, a partir das minhas vivências, considerei de mais concreto: a Flexibilização da Jornada de Trabalho. Posteriormente, desenvolvi os estudos de forma a descrever a Política Institucional da Flexibilização da Jornada de Trabalho dos Servidores Técnico-Administrativos em Educação e, sequencialmente, busquei descrever as diretrizes da Política Pública sobre o fenômeno de investigação.

Após, retomei ao meu ponto inicial, buscando, então, melhor compreender o processo da flexibilização da jornada de trabalho a partir de um olhar, desenvolvido no caminho percorrido, o qual me possibilitou novas reflexões sobre o fenômeno investigado.

A opção em iniciar o caminho naquilo que possuía de mais concreto, justificou-se nos pressupostos teóricos do materialismo histórico dialético, o qual concebe que a etapa inicial da investigação deve partir do concreto sensível (TRIVIÑOS, 2011). Logo, “a prática cotidiana e as vivências dos problemas no desempenho profissional

diário ajudam, de forma importantíssima, a alcançar a clareza necessária ao investigador na delimitação e resolução do problema” (TRIVIÑOS, 1987, p. 93).

Não obstante, a flexibilização da jornada de trabalho faz parte de um contexto maior, que não pode ser analisada isoladamente, sem buscar compreender as causas e reflexos que se originam desta prática.

O presente Estudo está estruturado em sete capítulos, partindo das Considerações Iniciais, onde formalizei minha motivação pelo fenômeno de investigação, contextualizando-o brevemente, apresentei a pergunta de investigação e os objetivos gerais e específicos propostos, bem como o caminho teórico metodológico que foi percorrido.

Em seguida, no segundo capítulo, nomeado Flexibilização da Jornada de Trabalho, contextualizei a flexibilização da jornada de trabalho dos servidores técnico-administrativos em educação na Universidade Federal de Santa Catarina, por meio das ações da CPFLEX (UFSC, 2016g, 2016h, 2019e).

Sequencialmente, no terceiro capítulo, intitulado Política Institucional da Flexibilização da Jornada de Trabalho dos Servidores Técnico-Administrativos em Educação, apresentei a Política Institucional no âmbito da Universidade Federal de Santa Catarina. Através do seu processo histórico, identifiquei as estruturas organizacionais onde acontecessem as ações da CPFLEX (UFSC, 2016g, 2016h, 2019e), qual a concepção de universidade que defendo e quais as possíveis contribuições para a gestão universitária.

No capítulo quatro, chamado Política Pública de Flexibilização da Jornada de Trabalho dos Servidores Técnico-Administrativos em Educação, fiz um resgate histórico das diretrizes da Política Pública, apresentando os dispositivos legais e os entendimentos dos órgãos de controle e auditoria que normatizam a temática.

Os procedimentos metodológicos que foram utilizados no desenvolvimento da presente pesquisa, a classificação do tipo e da natureza do estudo, os sujeitos de pesquisa e a coleta e análise das informações são apresentadas no quinto capítulo, denominado Caminho Metodológico.

No sexto capítulo, designado Análise das Informações Coletadas, analisei as informações coletadas a partir das categorias e seus respectivos conteúdos base, busquei identificar as falas mais significativas dos entrevistados e relacioná-las ao caminho teórico percorrido na trajetória deste Estudo.

Por fim, no sétimo capítulo intitulado Considerações Finais, retornei ao ponto inicial desta Pesquisa, respondendo ao objetivo pretendido, propondo algumas ações no tocante ao fortalecimento da Flexibilização da Jornada de Trabalho como parte integrante da Política Institucional.

2 FLEXIBILIZAÇÃO DA JORNADA DE TRABALHO

A oficialização do estudo da flexibilização da jornada de trabalho dos servidores técnico-administrativos em educação na Universidade Federal de Santa Catarina se materializa com a Comissão Permanente para Estudo e Acompanhamento da Flexibilização da Jornada de Trabalho dos Servidores Técnico-Administrativos em Educação, instituída pela Portaria nº 103/2016/PRODEGESP (UFSC, 2016g).

O objetivo de criação da CPFLEX é possibilitar a institucionalização de mecanismos necessários ao estudo da flexibilização da jornada de trabalho do STAE na UFSC, analisando a viabilidade técnica em cada unidade acadêmica e administrativa, bem como permitindo o diálogo entre os setores, a gestão e a comunidade universitária (UFSC, 2016h).

A CPFLEX tem como atribuições (UFSC, 2016h) orientar as unidades acadêmicas e administrativas da UFSC quanto ao estudo técnico da flexibilização da jornada de trabalho do STAE; analisar tecnicamente as propostas de concessão e os relatórios posteriores de acompanhamento; emitir pareceres; e, acompanhar e requerer atendimento aos prazos estabelecidos para o fluxo dos relatórios de concessão e de acompanhamento.

Para fins desta pesquisa, concebo jornada de trabalho como o “tempo despendido com o trabalho remunerado executado pelo trabalhador para um empregador, mediante um contrato regular de prestação de serviço, que pode ser o tempo diário, semanal, mensal ou anual” (MOCELIN, 2011, p. 102).

Para Rosso (2006), o debate acerca da jornada de trabalho tem três diretas implicações: (1) afeta o nível da qualidade de vida, interferindo na possibilidade de usufruir ou não de mais tempo livre; (2) define a quantidade de tempo que o trabalhador dedica às atividades econômicas; e, (3) estabelece relações diretas com a saúde do trabalhador e o tempo e o tipo de trabalho executado.

Igualmente, há correntes científicas (SPURGEON; COOPER, 2003; FURLAN JUNIOR, 2012; SILVA, 2013), as quais afirmam que as longas jornadas de trabalho são umas das principais causas no aumento de doenças laborais e acidentes de trabalho. Portanto, há uma relação entre a jornada de trabalho e a saúde do trabalhador e esta não pode ser desconsiderada, mesmo que os riscos ocupacionais

sejam multicausais e as longas jornadas de trabalho não sejam as únicas responsáveis.

Furlan Junior (2012) ainda reforça que as exaustivas jornadas de trabalho prejudicam o trabalhador significativamente e que as políticas que versam sobre a redução das horas trabalhadas devem, obrigatoriamente, ponderar a integridade física do indivíduo, bem como a segurança no trabalho.

No entanto, para além da flexibilização da jornada de trabalho ser um importante fator de elevação do nível de qualidade de vida do servidor público federal, ela potencializa aos serviços e às atividades contínuas o atendimento ao público de forma igual ou superior a doze horas ininterruptas (BRASIL, 1995), atendendo às demandas institucionais.

Desde a sua constituição, no ano de 2016, foram realizadas alterações nos membros da Comissão e, no mês dezembro de 2019, a CPLEX dispunha de onze servidores, sendo oito servidores titulares e três suplentes, os quais possuem a carga horária de oito horas semanais para atividades referentes à Comissão (UFSC, 2016g, 2017a, 2017c, 2017d, 2017f, 2019b, 2019d).

A diversidade dos membros é uma característica marcante da Comissão. Há representantes das unidades acadêmicas e administrativas da UFSC, da Comissão Interna de Supervisão da Carreira, do SINTUFSC e do Hospital Universitário. Essa heterogeneidade é fundamental para o desenvolvimento das atividades da Comissão, por se tratar de uma Universidade com uma múltipla estrutura (UFSC, [201-?]b).

Em relação ao papel do Sindicato, ressalto que a jornada de trabalho tem sido uma temática clássica e constante nas reivindicações da classe trabalhadora, principalmente por órgãos sindicais (BLASS, 1998), tendo como motivação as melhorias no nível da qualidade de vida e pelo direito humano (FURLAN JUNIOR, 2012), assim como a conciliação da vida profissional com a familiar (MORLEY *et al.*, 2009).

A metodologia adotada pela CPFLEX para o estudo da viabilidade técnica da flexibilização da jornada de trabalho é baseada em um criterioso e extenso processo acerca da possibilidade (ou não) de atendimento ao Decreto nº 1.590/1995 (BRASIL, 1995). Todos os relatórios referentes ao estudo passam por diversas etapas

avaliativas, conforme o fluxograma² de elaboração e análise dos relatórios das comissões setoriais (UFSC, [201-?]g).

Os atores responsáveis no processo de concessão da flexibilização da jornada de trabalho são: as unidades acadêmicas ou administrativas proponentes (por meio das comissões setoriais), a CPFLEX, a PRODEGESP, a Procuradoria Federal junto à UFSC, o gestor responsável pelo setor em estudo e o Gabinete da Reitoria, este último, sendo representado pelo Dirigente Máximo da Universidade, o Reitor (UFSC, [201-?]g).

O processo se inicia na unidade acadêmica ou administrativa, a qual deve constituir comissão setorial que se torna responsável em estudar se a realidade do setor (que se refere à estrutura física e aos servidores técnico-administrativos em educação que exercem suas atribuições) adequa-se ao Decreto nº 1.590/1995 (BRASIL, 1995). O estudo resulta em um relatório técnico consubstanciado que deve ser entregue à CPFLEX, via processo administrativo, para fins de análise.

A construção do relatório se efetiva conjuntamente entre as comissões setoriais e a Comissão Permanente, permitindo um processo de aprendizagem recíproca sobre a realidade analisada. Em todas as etapas, a comissão setorial se faz presente, sendo questionada e convidada a esclarecer dúvidas não somente da CPFLEX, mas também das outras partes envolvidas no processo.

O roteiro do relatório técnico é padrão para todas as unidades acadêmicas ou administrativas, o qual deve possuir, obrigatoriamente, sumário, lista de figuras, introdução (contextualização do setor, organograma da unidade e a importância da ampliação do atendimento no setor), caminho metodológico, proposta de flexibilização da jornada de trabalho (descrição do setor e das atividades, quadro de horário da possível flexibilização), recomendações e/ou sugestões, assinatura de todos os membros da comissão setorial, referências, anexos e apêndices (UFSC, 2016h, 2019e).

Essa padronização tem o objetivo de facilitar o entendimento e a visualização do estudo por parte da CPFLEX, dos demais atores responsáveis pela análise do processo na UFSC, do dirigente máximo da unidade, dos órgãos internos e externos de auditoria, da comunidade universitária e de toda sociedade.

² Fluxograma disponível no site institucional da Comissão Permanente para Estudo e Acompanhamento para a Flexibilização da Jornada de Trabalho dos Servidores Técnico-Administrativos da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC, [201-?]g).

O fluxo é respeitado por todas as unidades, sem haver critérios pessoais na escolha de setores a serem analisados primeiramente, bem como é considerado o prazo estabelecido pela correção e a ordem de envio dos relatórios das comissões setoriais à CPFLEX (UFSC, 2019e, [201-?]g).

A impessoalidade é outra característica da CPFLEX, sendo praticada em todas as etapas do processo. Entendo por impessoalidade a “ideia de que a Administração tem que tratar a todos os administrados sem discriminações, benéficas ou detrimen-tosas”, sendo que ações opostas a esse princípio “não podem interferir na atuação administrativa e muito menos interesses sectários, de facções ou grupos de qualquer espécie” (MELLO, 2009, p. 114).

Após o entendimento da Comissão Permanente de que o relatório está de acordo com os dispositivos legais (BRASIL, 1995, 2018c) e com a normativa interna (UFSC, 2019e), iniciam-se novas fases. O relatório é encaminhado à(o) Pró-Reitor(a) de Desenvolvimento e Gestão de Pessoas, ou a quem estiver designado, e à Procuradoria Federal junto à UFSC (UFSC, [201-?]g).

A contribuição da PRODEGESP no processo é o olhar macro em toda política de gestão de pessoas que será impactada com a flexibilização da jornada de trabalho, como o dimensionamento de pessoal, o desenvolvimento e a capacitação dos servidores, assim como o cumprimento da jornada de trabalho (UFSC, [201-?]g).

No tocante à Procuradoria Federal, compete a esse órgão externo à UFSC a perspectiva jurídica necessária e complementar às análises técnicas realizadas pela CPFLEX e pela PRODEGESP nos estudos de concessão (UFSC, [201-?]g).

Ressalto que, mesmo com as análises sendo realizadas por esses dois setores, após a aprovação na CPFLEX, não é descartada a hipótese de novas correções e complementações a serem feitas no relatório, pois o objetivo de unir setores que dialogam e refletem sobre, possibilita uma aprendizagem mútua e uma maior reflexão de melhorias no processo (BOAVIDA E PONTE, 2002).

Seguidamente, somente após todas as ciências, as anuências e as análises das etapas, o relatório técnico é encaminhado ao GR para a autorização da flexibilização da jornada de trabalho pelo Dirigente Máximo da Universidade. Quando comprovado o atendimento ao Decreto (BRASIL, 1995), é emitida portaria normativa anual que autoriza a flexibilização da jornada de trabalho na unidade, excluindo dos

efeitos os setores que não restaram comprovados (vide Anexo B – Modelo de Portaria de Concessão da Flexibilização da Jornada de Trabalho na UFSC).

Enfatizo que o Decreto nº 1.590/1995 (BRASIL, 1995) atribui como responsabilidade do Reitor, em se tratando de IFES, a autorização da flexibilização da jornada de trabalho e caso haja entendimento da sociedade, da própria universidade e de órgãos de controle e auditoria, de que não há conformidades de requisitos legais à concessão da referida jornada, também caberá ao Reitor responder administrativamente e, se cabível, judicialmente pela irregularidade.

No entanto, há um outro ator: o gestor da unidade precursora, o qual aparece em dois momentos no processo de concessão. Primeiramente, quando é solicitada a ciência do gestor na aprovação do relatório pela CPFLEX e posterior encaminhamento à PRODEGESP; e, no segundo momento, quando emitida portaria que autoriza a flexibilização da jornada de trabalho, para manifestação e orientações para fins de implementação da nova jornada de trabalho do STAE na unidade (UFSC, [201-?]g).

O papel do gestor é fundamental na implementação da referida jornada de trabalho, tendo em vista que compete a ele a reponsabilidade em gerenciar a unidade e a equipe de servidores técnico-administrativos, bem como o cumprimento da jornada de trabalho e dos revezamentos em turnos.

A CPFLEX, no contexto do papel do gestor e no âmbito da concessão e do acompanhamento, aprimorou suas ações e possibilitou uma maior participação do gestor no processo. Nesse momento, o dirigente da unidade deve responder a um questionário que consubstancia o processo, sendo que os fatos relatados interferem na continuidade da flexibilização (UFSC, 2019e). Ou seja, a ciência na concessão transformou-se em uma manifestação formal.

Caso algum ator atuante no processo de estudo não esteja convencido da adequação do setor aos dispositivos legais vigentes (BRASIL, 1995, 2018c), não há garantia institucional e, conseqüentemente, não há emissão de portaria. Em todas as etapas, a Comissão Permanente dispõe de toda orientação necessária às unidades acadêmicas e administrativas.

Ademais, a CPFLEX orienta a toda Universidade que a jornada de trabalho flexibilizada poderá ser suspensa, a qualquer tempo, pelo dirigente máximo, ou em casos de desequilíbrios nas equipes que prejudiquem o atendimento de, no mínimo,

12 horas ininterruptas (UFSC, 2019e). Isto é, implica a reversão imediata da jornada de trabalho padrão dos servidores.

Neste contexto, compete à unidade proponente da flexibilização “contar com planejamento contra contingências, na garantia da oferta contínua e estável do serviço por 12 ou mais horas de atendimento sem interrupção, para reposição imediata diante da falta ou afastamento de um servidor” (UFSC, 2019e, art. 8º).

Em dezembro de 2019, a UFSC dispunha de trinta e uma unidades acadêmicas ou administrativas que possuem autorização para a flexibilização da jornada de trabalho (vide Anexo A – Unidades Acadêmicas e Administrativas Flexibilizadas na UFSC até Dezembro/2019). As portarias emitidas têm validade de doze meses e só serão renovadas mediante entrega de relatório de acompanhamento, uma segunda etapa, a qual passará por uma nova avaliação da CPFLEX (UFSC, [201-?]g).

Portanto, para maior legitimidade do processo administrativo em face, principalmente, dos órgãos de auditoria, assim como de toda a sociedade, o estudo da flexibilização da jornada de trabalho na Universidade não se encerra com a emissão da portaria (UFSC, 2019e).

Após a concessão da flexibilização, na fase de acompanhamento, utiliza-se de indicadores para comprovar o atendimento ampliado e os ganhos reais pelos usuários do serviço (UFSC, 2019e). Os indicadores podem ser de natureza qualitativa e quantitativa, no entanto, devem comprovar que os setores beneficiados pela flexibilização da jornada de trabalho estão atendendo mais e melhor.

Além da mensuração da ampliação e da melhoria do atendimento por indicadores qualitativos e quantitativos, a CPFLEX desenvolveu dois questionários a serem aplicados ao gestor máximo da unidade e aos usuários (UFSC, 2019e), como requisito à avaliação final e anual do relatório de acompanhamento da unidade. Assim sendo, para a continuidade da flexibilização da jornada de trabalho consideram-se os fatos relatados pelo gestor e a comunidade usuária do setor flexibilizado.

Como canal de divulgação das suas atividades e como forma de contato com toda a Universidade, a Comissão Permanente possui site e e-mail institucional (UFSC, [201-?]g). Ademais, os membros da CPFLEX reúnem-se semanalmente, sendo as reuniões abertas a toda comunidade universitária, com os horários e datas amplamente divulgados.

No entanto, em dezembro de 2019, a flexibilização da jornada de trabalho vivenciou uma mudança institucional. Por meio da Nota Técnica nº 2.569/2019/SANTA CATARINA (BRASIL, 2019e), a CGU apontou irregularidades nos processos e nos atos administrativos emitidos, mesmo reconhecendo a metodologia de análise das concessões adotada na UFSC (BRASIL, 2019a).

O órgão conclui que:

7.1. Diante do exposto, constata-se que as principais irregularidades nos processos de concessão de jornada na Universidade Federal de Santa Catarina são: adoção de um conceito abrangente de público, contrariando o caráter de exceção da redução de jornada com base no art. 3º do Decreto nº 1.590/1995; portarias de concessão sem a indicação clara e precisa das atividades e dos servidores que fazem jus à redução da jornada; e a concessão de jornada reduzida para servidores cedidos não sujeitos ao regime único dos servidores públicos federais.

7.2. Assim, esta CGU-Regional/SC entende que os processos que tiveram documentação analisada não estão de acordo com os requisitos legais para a concessão da jornada reduzida nos termos do Decreto nº 1.590/1995.

7.3. Dessa forma, constata-se a redução indevida da jornada de trabalho dos servidores técnico-administrativos em educação que exercem as suas atividades na Universidade Federal de Santa Catarina, em afronta aos princípios administrativos da Legalidade, Eficiência e Economicidade, gerando um prejuízo, até setembro de 2019, de R\$ 14.660.720,20.

7.4. Sugere-se o encaminhamento desta Nota Técnica ao Reitor da Universidade Federal de Santa Catarina com a recomendação de suspensão imediata de todas as portarias normativas autorizadoras de flexibilização de jornada relacionadas na planilha em anexo e de determinação para que os servidores relacionados na planilha em anexo voltem a cumprir a jornada diária de oito horas, conforme estabelece a regra do art. 1º do Decreto nº 1.590/1995.

7.5. Sugere-se recomendar o imediato retorno ao regime de oito horas diárias (quarenta horas semanais), por falta de previsão legal para flexibilização de jornada de trabalho, de todos os empregados públicos cedidos à UFSC (BRASIL, 2019e, p. 8).

A Administração Central da UFSC encaminhou à CGU o Ofício nº 711/2019/GR (UFSC, 2019h). No documento, a Reitoria solicitou o agendamento de uma reunião para apresentar a metodologia de flexibilização da jornada de trabalho do STAE, para fins de um melhor esclarecimento das ações realizadas. A UFSC manteve o compromisso de encontrar e/ou aprimorar os mecanismos para fortalecer a flexibilização, garantindo a legalidade dos atos, o interesse da Administração Pública e a segurança jurídica dos servidores (UFSC, 2019h).

Com o recebimento da nota técnica (BRASIL, 2019e), a Administração Central suspendeu, temporariamente, as portarias normativas acerca da flexibilização da jornada de trabalho a partir de 23/12/2019 (UFSC, 2019g) e, durante o período de

suspensão, as análises dos processos de concessão e acompanhamento também foram cessadas.

Entretanto, com o objetivo de repensar e aprimorar o estudo da flexibilização da jornada de trabalho, em janeiro de 2020, servidores de diversas áreas da UFSC, inclusive representantes do SINTUFSC, foram convidados para tratar de ações estratégicas pertinentes ao processo, tais como o aperfeiçoamento de indicadores e a sistematização da Pesquisa de Satisfação dos Usuários (UFSC, 2019h).

Não obstante, esclareço que a jornada de trabalho flexibilizada faz parte de um contexto maior e não posso analisá-la isoladamente, sem compreender seu processo histórico, as causas e os reflexos que se originam dessa prática e a constituem como uma Política Institucional na Universidade Federal de Santa Catarina.

3 POLÍTICA INSTITUCIONAL DA FLEXIBILIZAÇÃO DA JORNADA DE TRABALHO DOS SERVIDORES TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS EM EDUCAÇÃO

Antes de iniciar a contextualização do presente pressuposto teórico, apresento a minha concepção de Política Institucional. A definição de políticas é algo complexo, uma vez que há várias concepções que caracterizam aquilo que pode ser entendido como política (GIANEZINI *et al.*, 2017), não havendo um consenso entre essas concepções (SECCHI, 2013; SOUZA, 2006).

Compreendo como Política Institucional as “ações, práticas, diretrizes políticas, fundadas e expressas em leis e empreendidas como funções de Estado por um governo, ou organizações que façam suas vezes, para resolver questões gerais e específicas da sociedade” (HEIDEMANN, 2014, p. 30). Portanto, ao tratar da flexibilização como Política Institucional, considero a exigência de práticas e atos validados pela Administração Central.

O estudo da flexibilização da jornada de trabalho dos servidores técnico-administrativos em educação na UFSC teve seu reconhecimento formal como política institucional, em setembro de 2014, quando o Gabinete da Reitoria designou uma comissão responsável em avaliar as solicitações de flexibilização da jornada de trabalho (UFSC, 2014b), o que resultou na emissão de três portarias normativas (UFSC, 2015a, 2015b, 2015d).

O primeiro ato normativo que autorizou a flexibilização da jornada de trabalho na UFSC foi a Portaria Normativa n° 53/2015/GR (UFSC, 2015a), a qual concedeu a possibilidade dessa jornada de trabalho aos servidores lotados e localizados na Divisão de Assistência ao Usuário da Biblioteca Universitária e na Coordenadoria de Inclusão Digital da Pró-Reitoria de Assuntos Estudantis.

Estavam previstos na portaria a garantia do atendimento contínuo por período igual ou superior a doze horas diárias, a ampla divulgação da escala nominal com a jornada de trabalho flexibilizada e a restrição aos servidores ocupantes de cargo de direção (CD) e função gratificada (FG), os quais estão sujeitos a jornada de trabalho de 40 (quarenta) horas semanais e em regime de dedicação integral, a serem convocados a qualquer momento por interesse da Administração (UFSC, 2015a).

Para mais, o ato (UFSC, 2015a) ainda estabeleceu que não havia a possibilidade de acumulação de flexibilização com qualquer outra forma de jornada de trabalho legalmente prevista, bem como o controle diário da frequência manter-se-

ia por folhas ponto, em conformidade à Portaria Normativa nº 43/2014/GR (UFSC, 2014a).

Havia também a previsão de acompanhamento e mensuração da jornada de trabalho quando flexibilizada. Durante a vigência do ato normativo, os setores deveriam encaminhar ao GR, mensalmente, o “relatório circunstanciado com dados quantitativos e qualitativos quanto aos usuários atendidos e serviços prestados no período, com os respectivos documentos comprobatórios” (UFSC, 2015a, art. 7º). Constariam no documento as ciências e as manifestações das chefias imediatas e do dirigente máximo dessas unidades.

Seguidamente, em junho de 2015, foi emitida a Portaria Normativa nº 54/2015/GR (UFSC, 2015b), que autorizou a flexibilização da jornada de trabalho não para um setor específico da UFSC, diferente da Portaria Normativa nº 53/2015/GR (UFSC, 2015a), mas para todos servidores ocupantes do cargo de assistente social.

Os assistentes sociais, igualmente, ficaram sujeitos à elaboração de escalas de trabalho, junto às chefias imediatas, que garantissem as atividades e os atendimentos contínuos por, no mínimo, doze horas ininterruptas (UFSC, 2015b). No entanto, a escala de trabalho e o atendimento ininterrupto não se aplicavam às unidades que possuíam apenas um servidor ocupante do referido cargo, devendo, nesse caso, garantir o atendimento nos horários de maior demanda por parte dos usuários.

O terceiro ato emitido à época foi a Portaria Normativa nº 61/2015/GR (UFSC, 2015d), a qual autorizou a referida jornada de trabalho aos servidores técnico-administrativos em educação localizados na Diretoria de Enfermagem e Diretoria de Apoio Assistencial e Diagnóstico Complementar do Hospital Universitário.

Assim como os demais setores flexibilizados anteriormente (UFSC, 2015a, 2015b), a essas duas diretorias do Hospital Universitário (UFSC, 2015d) estavam previstos deveres a serem observados e relatório de acompanhamento por meio de indicadores.

As Portarias Normativas nº 53/2015/GR (UFSC, 2015a) e nº 54/2015/GR (UFSC, 2015b) foram publicadas no boletim interno da UFSC em maio e junho de 2015, respectivamente. Os efeitos foram válidos por 90 dias e prorrogados até a finalização da avaliação dos relatórios de acompanhamento e avaliação (UFSC, 2015c, 2015e).

Em relação às vigências, a Portaria Normativa nº 53/2015/GR (UFSC, 2015a) não é mais válida, uma vez que, conforme estudo realizado (UFSC, 2016e), a flexibilização da jornada de trabalho encontra-se ampliada a toda Biblioteca Universitária, inclusive às setoriais (UFSC, 2017b), e não mais apenas a Divisão de Assistência ao Usuário; e, setores que compõem a Pró-Reitoria de Assuntos Estudantis já se encontram flexibilizados, com exceção do Restaurante Universitário (UFSC, 2018b), portanto, não somente a Coordenadoria de Inclusão Digital possui ato autorizativo.

Já a Portaria Normativa nº 54/2015/GR (UFSC, 2015b) continua vigente na Universidade, uma vez que há servidores ocupantes do cargo de assistente social lotados e localizados em unidades acadêmicas ou administrativas que não possuem ato normativo posterior autorizando a flexibilização da jornada de trabalho no setor.

A Portaria Normativa nº 61/2015/GR (UFSC, 2015d), datada em setembro de 2015, teve a validade por 90 dias, sendo devidamente prorrogada (UFSC, 2015e). Com a instituição do grupo de trabalho responsável em desenvolver e ampliar o estudo da flexibilização da jornada de trabalho no HU (UFSC, 2016d), alterações foram realizadas e os efeitos da Portaria Normativa nº 61/2015/GR (UFSC, 2015d) foram ampliados para a Diretoria de Administração e a Diretoria de Medicina (UFSC, 2016f), incluindo os servidores ocupantes do cargo de médico (UFSC, 2017h).

Não obstante, todo esse reconhecimento como Política Institucional, por meio de emissão de atos normativos, é resultante de reivindicações ativas da categoria do STAE (SINTUFSC, 2019; UFSC, 2012a, 2013a, 2013b, 2016d, 2016e, 2016g, 2017e, 2017g, 2019c), caracterizando fortemente seu processo histórico como uma luta da classe dos servidores técnico-administrativos em educação. São essas ações que impuseram a flexibilização da jornada de trabalho como agenda de Política Institucional.

A partir da proposição dos servidores aprovada em assembleia e do interesse da Administração Central em dimensionar as necessidades institucionais, em janeiro de 2013, foi constituído um grupo de estudo responsável em realizar o diagnóstico e o dimensionamento dos servidores técnico-administrativos em educação (UFSC, 2012a, 2013a, 2013b).

Esse grupo de trabalho foi nomeado Reorganiza UFSC: isonomia para todos (UFSC, 2013a), 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, 2013b, p. 25).

O dimensionamento das necessidades institucionais está previsto no Plano de Carreira dos Servidores Técnico-Administrativos em Educação (BRASIL, 2005) e prevê a definição de alocação de vagas conforme a diversidade da instituição. Para tanto, o grupo consentia na criação de condições institucionais que permitissem a implementação das 30 horas e, conseqüentemente, garantissem o atendimento de, no mínimo, 12 horas ininterruptas (UFSC, 2013b).

Isto posto, o Reorganiza UFSC (UFSC, 2013a) trabalhava com a concepção que as 30 horas eram possíveis a todos os servidores da Universidade, a partir do diagnóstico e do dimensionamento efetivo das necessidades universitárias, defendendo assim a ideia central da isonomia para todos.

Em relação ao caminho metodológico desse grupo de trabalho, para a coleta das informações foram utilizados questionários individuais para o STAE, questionários para as chefias, entrevistas setoriais e memorandos (UFSC, 2013b), no período de janeiro a maio de 2013.

O resultado foi um relatório (UFSC, 2013b) que estabeleceu quais as condições necessárias para a implantação das 30 horas a todos os servidores técnico-administrativos em educação na UFSC; propôs o controle social; e, definiu os critérios de dimensionamento para alocação de cargos, para a padronização da estrutura organizacional e para a distribuição das funções de chefia e direção na Universidade.

No entanto, com a entrega do relatório à comunidade universitária, em junho de 2013, o cenário da flexibilização da jornada de trabalho não se alterou na Universidade e, portanto, nenhuma unidade acadêmica ou administrativa foi autorizada a flexibilizar, tendo como base o referido documento (UFSC, 2013b).

Diante do hiato institucional ao trabalho realizado pelo Reorganiza UFSC, no ano de 2014, a categoria técnico-administrativa em educação, com o apoio do SINTUFSC, declarou greve parcial de 30 horas semanais (SINTUFSC, 2019). Ou seja, o servidor que aderisse à greve deveria garantir o atendimento ao público do setor em 12 horas ininterruptas, permitindo à equipe de servidores responsáveis pelas

atividades a flexibilização da jornada de trabalho, exercendo as 30 horas semanais (BRASIL, 1995).

Esse movimento político intensificou o impasse e, à época, a Administração Central da UFSC não considerou legal o movimento grevista da categoria (UFSC, 2014c, 2014d) e reforçou os procedimentos de controle de frequência do STAE, instituindo então a prática da folha ponto (UFSC, 2014a).

Com o término da greve em outubro de 2014, o debate acerca da flexibilização da jornada de trabalho avançou e, diante do cenário, se reconheceu como política institucional na UFSC, possibilitando, no ano de 2015, que as primeiras unidades fossem autorizadas a flexibilizarem (UFSC, 2015a, 2015b, 2015d).

Assim, a flexibilização da jornada tornou-se pauta indispensável nas propostas de candidatos à Reitoria no ano de 2016. Com a Gestão 2016 e 2017 (BRASIL, 2016a), a flexibilização da jornada de trabalho se fortaleceu como uma política de gestão de pessoal, sendo legitimada com a designação de três comissões responsáveis em aprimorar e expandir, separadamente, a jornada de trabalho no HU (UFSC, 2016d; 2017e) e na BU (UFSC, 2016e) bem como, posteriormente, nas demais unidades acadêmicas e administrativas da Universidade (UFSC, 2016g).

Com a designação da Comissão Permanente para Estudo e Acompanhamento da Flexibilização da Jornada de Trabalho dos Servidores Técnico-Administrativos em Educação (UFSC, 2016g), as práticas institucionais a respeito da flexibilização avançaram e, em dezembro de 2019, havia trinta e uma unidades acadêmicas e administrativas flexibilizadas na Universidade (UFSC, [201-?]g), identificadas no Anexo A – Unidades Acadêmicas e Administrativas Flexibilizadas na UFSC até Dezembro/2019.

A CPFLEX foi designada por ato administrativo emitido pela PRODEGESP (UFSC, 2016g). Esta Pró-Reitoria é um órgão executivo central (UFSC, [201-?]a), instituída pela Portaria nº 970/2016/GR (UFSC, 2016c), que tem como missão implantar e fortalecer ações para o desenvolvimento e gestão de pessoas na Universidade, melhorando o nível de qualidade de vida no trabalho dos servidores, fortalecendo assim as atividades de ensino, pesquisa e extensão (UFSC, [201-?]h).

A PRODEGESP é constituída por três Departamentos: o Departamento de Administração de Pessoal (DAP), o Departamento de Atenção à Saúde (DAS) e o Departamento de Desenvolvimento de Pessoas (DDP) (UFSC, [201-?]h). Essas três

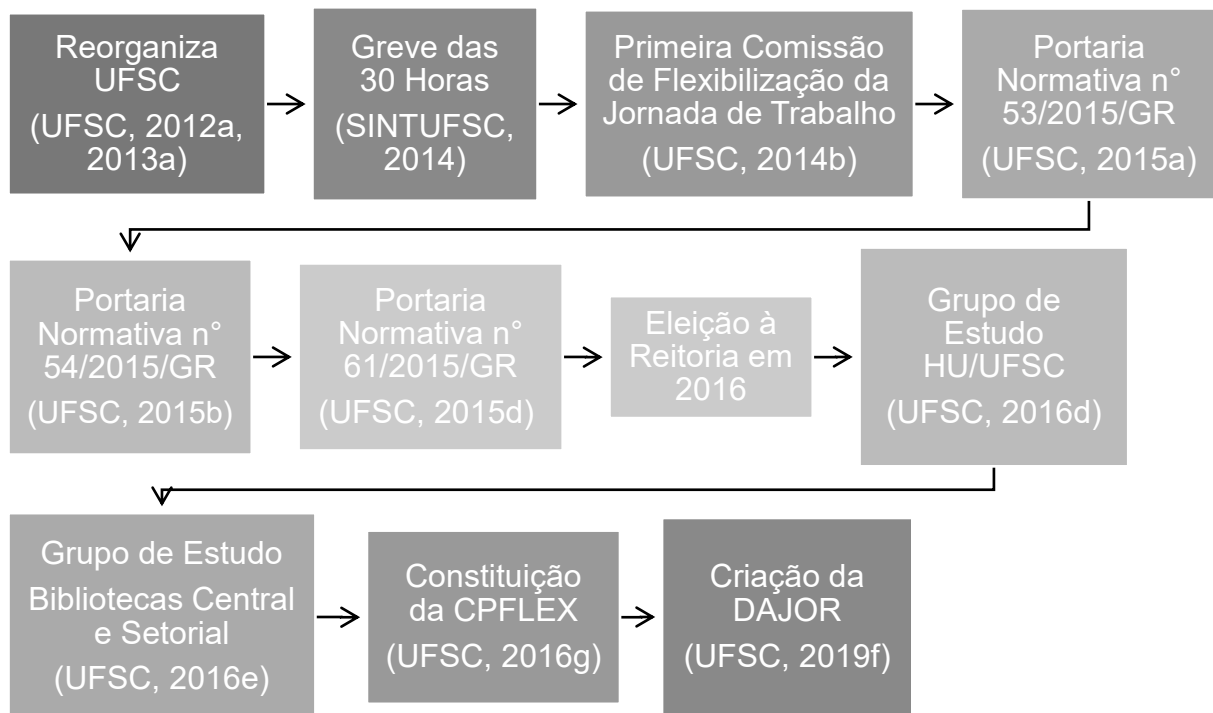
unidades exercem funções estratégicas na gestão de pessoas na Universidade, sendo o DAP responsável em acompanhar a jornada de trabalho dos servidores docentes e técnico-administrativos em educação.

Além do acompanhamento na jornada de trabalho, o DAP tem como atribuições e competências o desenvolvimento e o gerenciamento de ações de administração de pessoal dos servidores da Universidade, tais como aposentadoria, abono permanência, cadastros funcionais, benefícios, licenças e afastamentos e atividades inerentes à folha de pagamento (UFSC, [201-?]h).

Com a intencionalidade da ação da flexibilização da jornada de trabalho ser uma atividade efetiva de gestão, o desejo institucional foi de direcionar as ações da CFPLEX (UFSC, 2016g) a um setor específico e pertencente ao DAP, podendo assim dispor de toda estrutura necessária para formalizá-la como prática universitária. Ou seja, a flexibilização se fortalece com um setor específico e não mais com a designação de uma Comissão Permanente, na qual os servidores exercem as atividades da comissão e tantas outras do setor que trabalham.

Sendo assim, no mês de setembro de 2019, houve a criação da Divisão de Acompanhamento da Jornada de Trabalho (UFSC, 2019f), que gerencia e acompanha a flexibilização da jornada de trabalho juntamente com a CPFLEX, no entanto, a intenção é que com a solidificação da Divisão, a Comissão Permanente seja destituída, ao longo do ano de 2020. A DAJOR também é responsável pelo acompanhamento das demais previsões de jornada de trabalho, seja da carreira docente, seja da carreira técnico-administrativa, bem como o acompanhamento e o controle dessas jornadas (UFSC, [201-?]h). Para uma melhor contextualização do processo histórico, vide Figura 2 – Síntese Temporal Histórica da Flexibilização da Jornada de Trabalho na UFSC.

Figura 2 – Síntese Temporal Histórica da Flexibilização da Jornada de Trabalho na UFSC



Fonte: Elaborado pela Autora (2020).

Como Política Institucional, a flexibilização da jornada de trabalho dos servidores técnico-administrativos em educação tem a intenção de possibilitar que a Universidade se inove administrativamente e estruturalmente, adequando-se às necessidades e aos anseios mutáveis da sociedade; que os usuários possam dispor de um maior acesso aos serviços, mediante aos atendimentos ininterruptos e sem oprimir a jornada de trabalho do STAE; e, por conseguinte, fortalecer a função social da Universidade (UFSC, [201-?]g).

Essa função social das universidades, e não apenas da UFSC, se funde com o seu processo histórico (BIANCHETTI; SGUISSARDI, 2017). Desde o seu surgimento, a universidade em sua essência foi uma instituição social voltada para a ação e prática social e “fundada no reconhecimento público de sua legitimidade e de suas atribuições, num princípio de diferenciação, que lhe confere autonomia perante outras instituições sociais, e estruturadas por ordenamentos, regras, normas e valores de reconhecimento e legitimidade internos a ela” (CHAUÍ, 2003, p. 5).

Habitualmente, encontram-se internamente nas universidades as conflitantes opiniões que expressam as divisões e as contradições que vive a sociedade. A

universidade é “uma instituição social e se amolda como tal às diferentes configurações sociais” (CASTANHO, 2003, p. 23) e compete a essa manifestar-se de determinadas maneiras a estrutura e o modo de funcionamento da sociedade na qual está inserida (CASTANHO, 2003), tornando-se agente direto da sociedade (NECKEL; KÜCHLER, 2010).

Contudo, o papel social das universidades por muitas vezes foi, e ainda é questionado e até minimizado. Com o advento da globalização e do neoliberalismo, na década de 90, ocorreram mudanças na concepção de universidade (BIANCHETTI; SGUISSARDI, 2017; CHAUI, 2003), passando a ser uma mera organização social administrada por meio das práticas de gestão, planejamento, previsão, controle e êxito e avaliada por índices de produtividade, não sendo mais seu papel questionar ou discutir sua própria existência.

Este cenário neoliberal de globalização e de compreensão da universidade como organização social é caracterizado com aumento expressivo de instituições de ensino superior privadas, o que Bianchetti e Sguissardi (2017) especificam como uma mercantilização do ensino superior, sendo *commodity* o resumo da nova característica dessas instituições.

No ano de 2007, a concepção de educação superior pública foi retomada pelo Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais (REUNI), que teve como objetivo “criar condições para a ampliação do acesso e permanência na educação superior, no nível de graduação, pelo melhor aproveitamento da estrutura física e de recursos humanos existentes nas universidades federais” (BRASIL, 2007, artigo 1º)

No entanto, o REUNI agiu sem a mesma proporção do cenário neoliberal de expansão das organizações de ensino superior privadas:

A partir das facilidades (subsídios públicos, falta de concorrência etc.) para a expansão de instituições e organizações privadas – em especial o particular ou privado-mercantil ou com fins lucrativos –, no Brasil, no decorrer e pós-governo Fernando Henrique Cardoso, o sistema privado é acometido de elefantíase, enquanto o sistema público também expande-se, mas em proporção que sequer se aproxima do privado (BIANCHETTI; SGUISSARDI, 2017, p. 82).

Seguidamente, no ano de 2019, o Governo Federal lançou o projeto Future-se (BRASIL, 2019d), que fortalece o papel de organização social que as universidades vêm assumindo. No cenário de contingências e bloqueios orçamentários por parte do

governo, que prejudicam as atividades e o funcionamento das instituições federais de ensino superior, a solução apresentada no projeto seria estimular a captação de recursos próprios, tornando as universidades menos dependentes dos orçamentos públicos (BRASIL, 2019d).

Em complemento a esse cenário de transformação, há fortes influências do contexto econômico, pois “ao mesmo tempo em que a sociedade neoliberal exige mais agilidade da universidade, reduz o financiamento público de suas atividades” (BURIGO, 2003, p. 129). Historicamente, essencialmente com o advento do neoliberalismo, não é novidade a situação complexa que as universidades se encontram. Em 1989, esse cenário já foi descrito por Santos (1989, p. 11):

(...) são-lhe feitas exigências cada vez maiores por parte da sociedade ao mesmo tempo que se tornam cada vez mais restritivas as políticas de financiamento das suas actividades por parte do Estado. Duplamente desafiada pela sociedade e pelo Estado, a universidade não parece preparada para defrontar os desafios, tanto mais que estes apontam para transformações profundas e não para simples reformas parcelares. Aliás, tal impreparação, mais do que conjuntural, parece ser estrutural, na medida em que a perenidade da instituição universitária, sobretudo no mundo ocidental, está associada à rigidez funcional e organizacional, à relativa impermeabilidade às pressões externas, enfim, à aversão à mudança.

Diante de uma sociedade que exige fortemente o papel social da universidade e, concomitantemente, um Estado que restringe políticas de financiamento, a universidade deve buscar mudanças estruturais, gerenciais, recursos financeiros, gestão de pessoas, inovação e mecanismos para se manter em funcionamento e adaptar-se às mudanças sociais. Em tempos de crise, a tarefa de conciliar recursos, inovações e qualidade, se torna das mais penosas (PEREIRA; BALESTRIME; OLIVEIRA, 2013). Neste contexto, a gestão universitária³ passa a ser um grande desafio aos seus gestores e à Comunidade Universitária.

Segundo Rizzati e Rizzati Junior (2004), a gestão universitária é a gestão organizacional em instituições de ensino superior. Schlickmann (2003, p. 47) considera gestão universitária como um processo de planejamento, organização, liderança e controle de pessoas e recursos para atingir os objetivos universitários, que

³ Para fins desta Pesquisa, apresento a diferença epistemológica entre Administração e Gestão. Administração é coordenar recursos e pessoas para a realização de tarefas, ou seja, é operacionalizar as atividades para atingir determinado objetivo (SCHULTZ, 2016). Em relação à Gestão, esta é uma concepção mais abrangente que a de Administração (SCHULTZ, 2016) e não pode ser analisada sem a incorporação dos níveis institucional, organizacional e comportamental (JUNQUILHO, 2001).

é “formar quadros profissionais de nível superior; realizar pesquisa e extensão; bem como dominar e cultivar o saber humano”.

A gestão universitária é uma área de conhecimento à parte da administração pública e da empresarial, sendo detentora de teorias e metodologias distintas de gerenciamento (RIZZATI; RIZZATI JUNIOR, 2004). Santos (2009), também as distingue, uma vez que a gestão universitária apresenta peculiaridades diferentes, pois a complexidade está na sua formação, isto é, na universidade existem profissionais que pensam e criam o processo educativo de formas distintas.

Mesmo que algumas universidades ainda sejam gerenciadas de uma maneira tradicional, já são identificadas mudanças na construção de modelos e métodos valiosos na busca da excelência universitária, objetivando a melhoria do nível de qualidade dos serviços prestados (RIZZATI; RIZZATI JUNIOR, 2004). Para esses autores, as novas habilidades e competências funcionais são consequências das profundas alterações atuais na redefinição dos papéis da universidade, sobretudo, em função das mudanças exigidas pela sociedade.

A necessidade de instrumentos e práticas inovadoras na gestão universitária também é considerada por Marcovitch (1998), quando define que a finalidade de uma universidade é promover transformações sociais, mas para que isso seja de fato concretizado, a universidade precisa primeiramente transformar-se internamente na sua estrutura, inovando-se.

Segundo Rizzati e Rizzati Junior (2004), na gestão universitária, há duas modalidades: as atividades-meio – como os serviços administrativos, de pessoal, infraestrutura – e as atividades-fim – voltadas diretamente à promoção do ensino, pesquisa e extensão. Sendo que cada uma dessas modalidades “constitui um campo específico de trabalho para o profissional da instituição cuja formação exige a aquisição de competências conceituais ou administrativas, técnicas e humanas, sendo que ambas devem caminhar juntas e não separadas” (RIZZATI; RIZZATI JUNIOR, 2004, p. 5).

E são nas atividades-meio que encontramos a representatividade do servidor técnico-administrativo em educação. Em fevereiro de 2020, a Universidade Federal de Santa Catarina dispunha de 3.085 STAE em seu quadro de servidores em exercício (UFSC, [201-?]i), ou seja, aqueles que estão em “efetivo desempenho das atribuições do cargo público ou da função de confiança” (BRASIL, 1990, art. 15), sendo que

desses, 2.064 estão lotados nas unidades acadêmicas e administrativas da UFSC e 1021 STAE lotados no HU.

Mais que a execução das atividades inerentes ao seu Plano de Carreira (BRASIL, 2005) e o cumprimento e o zelo ao Código de Ética Profissional do Servidor Público Federal (BRASIL, 1994), esses 3.085 STAE (UFSC, [201-?]i), como profissionais, assumem compromissos perante a sociedade, a Instituição e os demais servidores, sendo que esses compromissos se expressam à medida que se identificam no processo de criação e desenvolvimento da gestão universitária.

Para Silva, Hall e Woodward (2004), a identidade é simplesmente aquilo que se é, construído e marcado pela diferença, sendo que a “diferença é sustentada pela exclusão” (SILVA, HALL E WOODWARD, 2004, p. 9). Segundo os autores, a identidade e a diferença são criadas nas relações culturais e nos tantos processos sociais nos quais atuamos. Portanto, a identidade é um processo coletivo de construção com o outro.

Para Freire (2011), só há identidade quando pertencemos àquela realidade; no entanto, o caminho inverso não é condição necessária. Logo, eu posso pertencer a algo e não me identificar. Se penso em uma IFES, posso dizer que encontramos servidores técnico-administrativos em educação que pertencem a determinadas estruturas administrativas e exercem perfeitamente as funções essenciais para o funcionamento da instituição, porém, podem não se identificar, por exemplo, com o processo da gestão universitária.

Afirma Freire (2011) que a materialidade da identidade se dá pelo comprometimento, sendo o compromisso uma dívida que o homem assume quando se faz profissional. E “se nos interessa analisar o compromisso do profissional com a sociedade, teremos que reconhecer que ele, antes de ser profissional, é homem. Deve ser comprometido por si mesmo” (FREIRE, 2011, p. 9). Isto é, caracteriza-se o profissional como um atributo inerente ao homem.

No entanto, “seu compromisso como profissional, sem dúvida, pode dicotimizar-se de seu compromisso original de homem” (FREIRE, 2011, p. 10), uma vez que assumimos múltiplas identidades. O autor ainda complementa que “quanto mais me capacito como profissional, quanto mais sistematizo minhas experiências, quanto mais me utilizo do patrimônio cultural, que é patrimônio de todos e ao qual

todos devem servir, mais aumenta minha responsabilidade com os homens” (FREIRE, 2011, p. 10).

Diante dessas concepções, o compromisso profissional é uma dívida do homem para com a sociedade, assumida à medida que ele se faz profissional (FREIRE, 2011). Logo, um STAE de uma IFES assume determinados compromissos perante a sociedade enquanto exerce o seu cargo público. E um dos principais compromissos assumidos por um STAE é o cumprimento da jornada de trabalho a qual está submetido.

Portanto, ao identificar o contexto temporal e histórico da flexibilização da jornada de trabalho como Política Institucional na UFSC, entendo que a concepção de universidade, de gestão universitária e de identidade dos servidores são aspectos fundamentais para compreensão das causas e dos reflexos que se originam do fenômeno de investigação desta Pesquisa.

Para mais, a Política Institucional da jornada de trabalho adotada pela UFSC deve estar alinhada com a Política Pública, o que me impede de analisar a primeira isoladamente da segunda. Portanto, sigo com a descrição das diretrizes da Política Pública de flexibilização da jornada de trabalho dos servidores técnico-administrativos em educação.

4 POLÍTICA PÚBLICA DE FLEXIBILIZAÇÃO DA JORNADA DE TRABALHO DOS SERVIDORES TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS EM EDUCAÇÃO

O STAE, assim como os demais servidores públicos da União, é regido pela Lei Federal nº 8.112/1990 (BRASIL, 1990), o Regime Jurídico dos Servidores Públicos Federais. A referida lei estabelece que “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, art. 19).

Essa lei respeita o já estabelecido na Constituição Federal (BRASIL, 1988, art. 7º, inciso XVIII), que “são direitos dos trabalhadores urbanos e rurais (...): duração do trabalho normal não superior a oito horas diárias e quarenta e quatro semanais, facultada a compensação de horários e a redução da jornada, mediante acordo ou convenção coletiva de trabalho”.

O Decreto nº 1.590/1995 (BRASIL, 1995), também dispõe sobre a jornada de trabalho dos servidores públicos federais. O referido mecanismo legal estabelece a jornada de oito horas diárias, quarenta horas semanais (exceto nos casos previstos em lei específica) e regime de dedicação integral aos servidores ocupantes de cargos em comissão ou função de direção, chefia e assessoramento superiores, cargos de direção, função gratificada e gratificação de representação.

A Instrução Normativa nº 02/2018 (BRASIL, 2018c) ratifica a jornada de trabalho de no mínimo seis e de no máximo oito horas diárias, até o limite de 40 horas semanais, e estabelece orientações, critérios e procedimentos gerais a serem observados pelos órgãos públicos federais, bem como a obrigatoriedade do controle eletrônico de frequência.

No entanto, há previsões legais que permitem jornadas de trabalho diferenciadas: os cargos cuja jornada de trabalho é inferior a 40 horas semanais (BRASIL, 2012a, 2012c); a duplicação de vínculo empregatício (BRASIL 2012c); a redução da jornada de trabalho (BRASIL, 2001); o horário especial por motivo deficiências ou necessidades especiais (BRASIL, 1990); e, por fim, a flexibilização da jornada de trabalho (BRASIL, 1995).

No tocante ao primeiro caso, os cargos cuja jornada de trabalho é inferior a 40 horas semanais ficam estabelecidos pela Portaria nº 97/2012 (BRASIL, 2012a) e pela Lei nº 12.702/2012 (BRASIL, 2012c).

Enquanto no primeiro dispositivo legal fica constituído que há cargos públicos autorizados a cumprirem carga horária semanal específica, tais como, o técnico em radiologia, o jornalista e o fonoaudiólogo, com vinte e quatro horas, vinte e cinco horas e trinta horas semanais, respectivamente (BRASIL, 2012a), o segundo define que os servidores públicos federais ocupantes dos cargos de médico e médico veterinário possuem jornada de trabalho de vinte horas semanais (BRASIL, 2012c).

Dando continuidade, a duplicação de vínculo empregatício prevista na Lei nº 12.702/2012 (BRASIL, 2012c) é permitida somente aos servidores ocupantes dos cargos de médico e médico veterinário, os quais “poderão, mediante opção funcional, exercer suas atividades em jornada de quarenta horas semanais, observados o interesse da Administração e a disponibilidade orçamentária e financeira” (BRASIL, 2012c, art. 41).

Por seguinte, há a redução da jornada de trabalho, instituída pela Medida Provisória nº 2.174-28/2001 (BRASIL, 2001). No interesse da Administração Pública e autorizado pelo dirigente máximo do órgão, vedada neste caso a delegação de competência, o servidor efetivo poderá “requerer a redução da jornada de trabalho de oito horas diárias e quarenta semanais para seis ou quatro horas diárias e trinta ou vinte horas semanais, respectivamente, com remuneração proporcional, calculada sobre a totalidade da remuneração” (BRASIL, 2001, art. 5º).

Existe também a possibilidade de outra forma de redução da jornada de trabalho, prevista na Lei nº 8.112/1990 (BRASIL, 1990). Tal dispositivo estabelece que “também será concedido horário especial ao servidor portador de deficiência, quando comprovada a necessidade por junta médica oficial, independentemente de compensação de horário” (BRASIL, 1990, art. 98). A lei ainda prevê que esse horário especial é direito extensivo ao servidor que tenha cônjuge, filho ou dependente com deficiência atestada também por junta médica oficial.

No entanto, a referida previsão legal configura-se para além de um horário especial, tendo em vista que permite a redução da jornada sem que haja qualquer alteração remuneratória. Ademais, a junta médica oficial “ao estipular a nova jornada do servidor, deverá atuar com razoabilidade, de modo a garantir o direito ao horário

especial ao servidor, mas sem impedi-lo de desempenhar as atribuições de seu cargo efetivo” (BRASIL, 2017, item 3).

O Decreto nº 1.590/1995 (BRASIL, 1995), não apenas estabelece a jornada de trabalho dos servidores, como, igualmente, normatiza a possibilidade de flexibilização da jornada de trabalho no serviço público federal:

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, 1995, art. 3º).

Conforme a previsão legal, a flexibilização da jornada de trabalho só irá ocorrer se, e somente se, os serviços do setor exigirem atividades contínuas em turnos ou escalas por atendimento ao público ou por período noturno.

Em um breve regaste histórico, inicialmente, o Artigo 3º do Decreto (BRASIL, 1995) permitia a flexibilização da jornada de trabalho apenas em casos de trabalho noturno e para as secretárias que atendiam aos Ministros de Estado e aos órgãos essenciais da Presidência da República. Somente com um pedido do Instituto Nacional do Seguro Social houve a atual redação do artigo, com a finalidade de “evitar a interrupção dos serviços e permitir a ampliação do horário de funcionamento, gerando maior celeridade e agilidade na tramitação dos processos e diminuição das filas nas unidades de atendimento” (BRASIL, 2019e, item 5.5).

A Advocacia Geral da União, por intermédio do Parecer nº 08/2011 (BRASIL, 2011) reforça que a previsão do Artigo 3º do Decreto (BRASIL, 1995) deve ser aplicada somente em casos bem específicos:

O Decreto nº 1.590/95 admite que servidores da Administração Pública Federal direta, das autarquias e das fundações públicas federais cumpram jornada de trabalho de seis horas diárias e carga horária de trinta horas semanais sem intervalo para refeições, desde que preenchidos certos requisitos: os serviços prestados devem exigir atividade contínuas de regime de turno ou escalas, em período igual ou superior a doze horas ininterruptas; a alteração deve se dar no interesse da Administração Pública, consubstanciada na faculdade atribuída pela lei ao dirigente máximo do órgão ou da entidade para autorizar o cumprimento da jornada especial. Essa carga horária de trinta horas prevista no artigo 3º é exceção à regra prevista no artigo 1º do mesmo Decreto, segundo o qual a jornada de trabalho dos servidores será de oito horas diárias e quarenta horas semanais, exceto nos casos previstos em lei específica. Ou seja, a autorização para o cumprimento de jornada diferente de quarenta horas semanais deve estar

prevista em lei específica, em regra. O próprio Decreto trouxe a exceção, facultado ao dirigente máximo do órgão ou da entidade a autorização para o cumprimento de jornada de trinta horas, desde que preenchidos os requisitos mencionados.

A exceção prevista no art. 3º, portanto, deve ser aplicada apenas em casos bem específicos. É necessário atentar para a ilegalidade de eventual estabelecimento de jornada prevista no artigo 3º do Decreto 1.590/95 como regra geral, indistintamente a todos os servidores de um órgão e sem atenção aos requisitos exigidos (BRASIL, 2011, itens 12, 13 e 14).

Por meio da Nota Técnica nº 150/2012 (BRASIL, 2012b), o Ministério do Planejamento, Orçamentos e Gestão questiona os órgãos a respeito da flexibilização da jornada, quando constata que a flexibilização da jornada de trabalho é ilegítima se não há demonstração de “nenhum critério objetivo ou controle que possibilite ao gestor ou órgãos de controle enquadrar/monitorar as atividades desenvolvidas no âmbito da instituição de ensino” (BRASIL, 2012b, item 14).

A Controladoria Geral da União, órgão responsável pela “execução das atividades de controladoria no âmbito da administração pública federal” (BRASIL, 2019c, art. 51), e ampla comunicação por meio do Ofício Circular nº 1.048/2016 (BRASIL, 2016b) encaminhado a todas IFES, constata, em diversas instituições de ensino, a ausência de estudos internos que evidencie a necessidade da adoção do Decreto nº 1.590/1995 (BRASIL, 1995, item 3), assim como:

(...) a falta de regulação interna que demonstre a coerência entre as características do público atendido dos servidores a serem enquadrados nos turnos ininterruptos; concessão desarrazoada do regime de 30 horas a servidores de um mesmo setor, mesmo que não exerçam a atividade de atendimento ao público ou trabalho noturno.

No ano de 2015, o Ministério da Educação e Cultura emitiu o Ofício Circular nº 18/2015 (BRASIL, 2015) a todas universidades federais para atendimento restrito ao Decreto (BRASIL, 1995), alertando como ilegalidade a possibilidade de aplicação a todos os servidores do órgão, indistintamente.

Nesse mesmo sentido, o Tribunal de Contas da União (TCU), em um processo de prestação de contas da Universidade Federal Fluminense, exercício 2016, recomendou a referida Universidade que a conveniência e a oportunidade da flexibilização da jornada de trabalho do STAE ocorrem em demandas e serviços pré-existentes, de forma a garantir a excepcionalidade e evitar a generalização (BRASIL, 2019e).

Esse entendimento do TCU já havia sido formalizado no Acórdão nº 5.529/2010 (BRASIL, 2010) e no Acórdão nº 5.847/2013 (BRASIL, 2013). Para mais, nesses

acórdãos, o Tribunal enfatiza a obrigatoriedade de justificar a necessidade de serviço contínuo, formalizando o quantitativo de servidores, a função e as atividades específicas exercidas por cada um deles, para que assim o órgão comprove a vinculação da atividade individual do servidor aos requisitos do Decreto (BRASIL, 1995).

Assim sendo, ainda que haja previsão legal para a flexibilização da jornada de trabalho em casos excepcionais, são necessárias etapas para sua autorização pelo dirigente máximo, sendo que o estudo técnico prévio no órgão que comprove a possibilidade de autorização dessa torna-se imprescindível (BRASIL, 2010, 2011, 2012b, 2013, 2016b, 2019e).

Por meio da Instrução Normativa nº 02/2018 (BRASIL, 2018c), foi contextualizada a concepção de atendimento ao público a ser utilizado pelos órgãos, com o objetivo de padronização. Para fins de atendimento aos requisitos legais da jornada de trabalho flexibilizada, “considera-se atendimento ao público o serviço prestado diretamente ao cidadão que exijam atividades contínuas em regime de escalas ou turnos, em período igual ou superior a doze horas ininterruptas” (BRASIL, 2018c, art. 18).

Igualmente, a Instrução Normativa nº 02/2018 (BRASIL, 2018c) é taxativa ao limitar e excluir do entendimento de atendimento ao público as atividades que tratem de planejamento e de orçamento; de administração financeira; de contabilidade; de controle interno do poder executivo federal; de informações organizacionais do governo federal; de gestão de documentos de arquivo; de pessoal civil da administração federal; de administração dos recursos de informação e informática; e, de serviços gerais.

Por meio da emissão da Nota Técnica nº 10.918/2019 (BRASIL, 2019b), o Ministério da Economia (ME) esclarece que o atendimento ao público previsto no Artigo 3º do Decreto nº 1.590/1995 (BRASIL, 1995) é aquele prestado “diretamente ao cidadão, ou seja, ao público externo ao órgão ou entidade” (BRASIL, 2019b, item 14).

Outrossim, o ME destaca que não há nenhum dispositivo legal orientando que a concepção de atendimento ao público do Decreto nº 1.590/1995 (BRASIL, 1995) deva ser interpretado de maneira abrangente, pelo contrário, o Ministério determina que os órgãos o interpretem de forma restrita, uma vez que as funções e as atividades

dos servidores públicos estão relacionadas com o atendimento ao cidadão e estão a serviço da sociedade (BRASIL, 2019b).

Entendimento também exarado pela CGU, no Relatório de Auditoria nº 201800576/01 (BRASIL, 2018a), ao Instituto Federal de Santa Catarina, concluindo que os gestores daquele órgão interpretaram de forma abrangente a expressão atendimento ao público e, que muitas vezes, tratava-se de atendimento a demandas internas, bem como dispõe:

Recomendamos, também, a revisão da Resolução IFSC 2, de 17 de setembro de 2014, tornando-a aderente às normas legais vigentes. Destacamos que somente é possível a flexibilização de jornada quando presentes, cumulativamente, as seguintes condições: serviço prestado (1ª condição) que exige atividades contínuas (2ª condição) em turnos ou escalas (3ª condição) em período superior a 12 horas (4ª condição) em função de atendimento ao público ou exercidas em período noturno (5ª condição). Assim, antes de identificar se se trata de atendimento a público, o importante é que haja um serviço sendo prestado que, pela sua natureza, seja uma atividade contínua a ser realizada em turnos ou escalas num período superior a 12 horas. A análise, assim, deve se ater no seguinte questionamento: a interrupção do serviço no horário de almoço, por exemplo entre 12h e 14h, causará dano irreparável ao seu destinatário caso ele seja atendido fora desse período? Em caso negativo, então a flexibilização não é aplicável (BRASIL, 2018a, item 3).

Nesse sentido, a CGU ao auditar o processo da flexibilização da jornada de trabalho na UFSC (BRASIL, 2019e) conclui que há um equívoco na definição de público para justificar o atendimento da Universidade ao Decreto (BRASIL, 1995), uma vez que:

A definição apresentada refere-se ao conceito de usuário apresentado no art.5º, inciso VII, da Lei nº 11.091/2005 (BRASIL, 2005), que dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreira dos cargos técnico-administrativos em educação, no âmbito das Instituições Federais de Ensino

(...)

Constata-se que este conceito amplia a definição ao considerar público, para fins de flexibilização da jornada, toda e qualquer pessoa, servidor ou não, que acesse à Universidade, contrariando o caráter de exceção do instituto fundamentado no art. 3º do Decreto nº 1.590/1995 (BRASIL, 1995; 2019e, itens 5.25 e 5.26).

Tratando-se então de uma Política Pública, essa só será de fato efetiva quando ocorrer dois elementos concomitantes: a ação e a intenção (HEIDEMANN, 2014; SECCHI, 2013). Por conseguinte, “pode até haver uma política sem uma intenção manifestada em termos explícitos, mas não haverá, de modo algum, uma política efetiva se não houver ações que implementem ou materializem uma intenção ou propósito oficialmente deliberado” (HEIDEMANN, 2014, p. 33).

Isto posto, conforme dispositivos legais vigentes apresentados, compreendo que a ação e a intenção da política pública de flexibilização da jornada de trabalho se dará de forma efetiva quando houver a intenção da ampliação e da melhoria de atendimento direto ao cidadão, assim como a ação por instrumentos e meios administrativos que possam legitimar essa intenção (BRASIL, 1995, 2011, 2012b, 2016b, 2018c, 2019b).

Neste contexto, as ações e as intenções acerca da flexibilização da jornada de trabalho do STAE devem respeitar as previsões nos dispositivos legais, uma vez que o princípio da legalidade se refere à Administração Pública, sendo que todo e qualquer ato que emanar dela deve observar e ter prévia determinação legal (MEIRELLES, 2009).

Em relação às partes envolvidas no processo, apesar de ocorrerem políticas públicas analisadas e formuladas por diversos atores (abordagem multicêntrica) e não somente pelo Estado, o Estado moderno ainda se destaca no estabelecimento de políticas públicas, uma vez que é (1) a razão principal de existência dele, (2) detém do controle do uso da força legítima necessária, e (3) controla grande parte dos recursos para elaboração e implementação de políticas públicas robustas e de longo alcance (SECCHI, 2013; SOUZA, 2006).

Mesmo considerando que as políticas governamentais são parte de um sistema maior (pois há outros atores envolvidos no processo e que o Estado moderno não é a única instituição a servir à sociedade), é significativo que as políticas governamentais se configurem como o subgrupo mais importante das políticas públicas (HEIDEMANN, 2014; SECCHI, 2013).

Ao encontro dessa forte influência do Estado na formulação de políticas públicas, os autores Pires e Gomide (2016) consideram que o poder executivo federal é o ente governamental mais apto e capaz de formulá-las e entregá-las à sociedade.

Outrossim, reforço que os estudos a respeito de políticas públicas se tornaram importantes nas últimas décadas (SOUZA, 2006), uma vez que um melhor entendimento, além de potencializá-las, ensina a sociedade mais sobre o próprio governo (MEAD, 2013).

Por fim, considerando o cenário da flexibilização da jornada de trabalho nas IFES, de acordo com pesquisa realizada junto aos gestores do Fórum Nacional de Pró-Reitores de Gestão de Pessoas (FORGEPE), vê-se que 68% das IFES possuem

parte da sua jornada de trabalho flexibilizada de acordo com os dispositivos legais e as demais 32% não possuem (FORGEPE, 2019).

Enquanto muitas dessas IFES autorizaram a referida da jornada de trabalho por setores (os mais citados são o Hospital Universitário, a Biblioteca Universitária e o Setor de Vigilância), outras autorizaram por entendimento às atividades desenvolvidas; há algumas que suspenderam ou irão suspendê-la por atendimento às auditorias e à Instrução Normativa nº 02/2018 (BRASIL, 2018c); em algumas IFES, assim como a UFSC, têm comissão interna instituída para estudos da flexibilização da jornada de trabalho e a autorização ocorre mediante processos administrativos; e em outras, há resolução do Conselho Universitário regulamentando a jornada de trabalho flexibilizada em toda a universidade (FORGEPE, 2019).

Após contextualizar as bases teórico-práticas que sustentaram o desenvolvimento da presente pesquisa, apresento o caminho metodológico que foi percorrido para o alcance dos objetivos inicialmente propostos.

5 CAMINHO METODOLÓGICO

Neste capítulo, apresento o caminho metodológico que foi percorrido no desenvolvimento do Estudo. Para o processo de investigação, tornou-se necessário delimitar o tipo e a natureza do estudo, os sujeitos de pesquisa, assim como o instrumento de coleta e o método de análise das informações coletadas.

5.1 TIPO E NATUREZA DE ESTUDO

A presente pesquisa caracterizou-se como uma abordagem qualitativa. Essa abordagem pode ser definida “como a tentativa de uma compreensão detalhada dos significados e características situacionais apresentadas pelos entrevistados, em lugar da produção de medidas quantitativas de características ou comportamentos” (RICHARDSON, 2008, p. 90).

A pesquisa qualitativa tem o ambiente natural como fonte direta das informações e o pesquisador como seu principal instrumento, preocupando-se com o processo e não apenas com os resultados, inclui a percepção e a subjetividade do pesquisador como parte do processo da pesquisa (FLICK, 2009; TRIVIÑOS, 2011).

A escolha pela abordagem qualitativa se justifica pelo objetivo geral desta pesquisa, que tem como finalidade compreender, a partir do olhar do gestor, o processo da flexibilização da jornada de trabalho dos servidores técnico-administrativos em educação da Universidade Federal de Santa Catarina.

Segundo Vergara (2013), há dois critérios básicos para classificar o tipo de pesquisa: quanto aos fins e quanto aos meios. Quanto aos fins, a pesquisa foi caracterizada como descritiva e aplicada. Como pesquisa descritiva, evidenciou as características do fenômeno de investigação, estabelecendo assim as relações entre as variáveis e definindo sua natureza; como pesquisa aplicada, motivou-se essencialmente pela necessidade de resolução de problemas concretos.

Em relação aos meios de investigação, a pesquisa é bibliográfica, documental, estudo de caso e de campo. Segundo as autoras Lakatos e Marconi (2007), a pesquisa bibliográfica se realiza a partir de materiais já disponíveis, decorrentes de pesquisas anteriores em documentos impressos, tais como livros, artigos, teses, jornais e outros meios acessíveis ao público geral. Já a pesquisa documental é aquela

realizada em documentos de qualquer natureza (físico, ópticos, magnéticos ou eletrônicos) conservados nos arquivos institucionais ou não (VERGARA, 2013).

Seguidamente aos meios e considerando que a pesquisa foi realizada em uma instituição federal de ensino específica, o presente estudo se constitui como estudo de caso. O estudo de caso é uma pesquisa “cujo objeto é uma unidade que se analisa profundamente. Esta definição de estudo de caso determina duas condições básicas dele: abrangência da unidade e também sua complexidade” (TRIVIÑOS, 2011, p. 74).

Por fim, justificou-se o estudo de campo como meio de investigação, pois Vergara (2013) afirma que uma pesquisa caracterizada como estudo de campo é realizada no local que de fato ocorreu o fenômeno de investigação, ou seja, as unidades acadêmicas e administrativas flexibilizadas na UFSC, e pode incluir entrevistas, aplicação de questionários, testes, observação participante ou não.

5.2 SUJEITOS DA PESQUISA

Após a caracterização do tipo e da natureza do presente Estudo, prossigo com a definição dos meus sujeitos de pesquisa. Esses possuem as características necessárias para o fenômeno de estudo (VERGARA, 2013) e, em uma pesquisa qualitativa, devem ser claramente delimitados (TRIVIÑOS, 2011).

Inicialmente, os sujeitos constituíram-se em gestores da Universidade Federal de Santa Catarina de unidades acadêmicas e administrativas flexibilizadas até o mês de junho de 2019⁴, tendo em vista que meu objetivo geral é compreender o processo da flexibilização da jornada de trabalho dos servidores técnico-administrativos em educação da UFSC, a partir do olhar do gestor.

Assim, propus identificar como potenciais sujeitos da pesquisa os gestores da Universidade que são responsáveis por setores que comprovaram tecnicamente que se enquadram ao Artigo 3º do Decreto nº 1.590/1995 (BRASIL, 1995), conforme metodologia adotada pela CPFLEX, e, conseqüentemente, possuem a flexibilização da jornada de trabalho do STAE autorizada pelo dirigente máximo da Instituição, no

⁴ O corte temporal utilizado no presente estudo, considera que, em Janeiro/2018, houve a emissão da primeira portaria normativa autorizando a flexibilização da jornada de trabalho, conforme o caminho metodológico desenvolvido pela CPFLEX, e, em Junho/2019, a maioria das unidades já dispunham de 01 (um) ano de flexibilização, estando em fase de finalização do primeiro relatório anual de acompanhamento (UFSC, [201-?]g), o que possibilita aos gestores uma melhor análise da realidade vivenciada.

período de Janeiro/2018 a Junho/2019, vide Tabela 1 - Unidades Acadêmicas e Administrativas flexibilizadas até Junho/2019.

Tabela 1 - Unidades Acadêmicas e Administrativas flexibilizadas até Junho/2019

Unidades da UFSC	Portaria de Flexibilização	Início da Flexibilização	Gestor Responsável
Auditoria Interna	139/2018/GR	15/06/2018	Auditor-Chefe
Campus e Centro Tecnológico de Joinville	133/2018/GR	14/05/2018	Diretor do Centro Tecnológico de Joinville
Centro de Ciências da Educação	115/2018/GR	20/03/2018	Diretor de Centro
Centro Socioeconômico	137/2018/GR	15/06/2018	Diretor de Centro
Departamento de Administração de Pessoal	112/2018/GR	16/03/2018	Diretor
Departamento de Atenção à Saúde	113/2018/GR	16/06/2018	Diretor
Departamento de Compras	107/2018/GR	22/02/2018	Diretor
Departamento de Contabilidade e Finanças	147/2018/GR	01/08/2018	Diretor
Departamento de Desenvolvimento de Pessoas	114/2018/GR	16/03/2018	Diretor
Departamento de Fiscalização de Obras	130/2018/GR	04/05/2018	Diretor
Departamento de Gestão Patrimonial	138/2018/GR	15/06/2018	Diretor
Departamento de Licitações	109/2018/GR	09/03/2018	Diretor
Departamento de Manutenção Predial e de Infraestrutura	140/2018/GR	15/06/2018	Diretor
Departamento de Planejamento e Gestão da Informação	129/2018/GR	27/04/2018	Diretor
Departamento de Projetos de Arquitetura e Engenharia	142/2018/GR	21/06/2018	Diretor
Departamento de Projetos, Contratos e Convênios	108/2018/GR	09/03/2018	Diretor
Editora Universitária	126/2018/GR	05/04/2018	Diretor

Continuação Tabela 1 – Unidades Acadêmicas e Administrativas Flexibilizadas até Junho/2019

Unidades da UFSC	Portaria de Flexibilização	Início da Flexibilização	Gestor Responsável
Imprensa Universitária	118/2018/GR	22/03/2018	Diretor
Pró-Reitoria de Administração	124/2018/GR	02/04/2018	Pró-Reitor
Pró-Reitoria de Assuntos Estudantis	132/2018/GR	07/05/2018	Pró-Reitor
Pró-Reitoria de Desenvolvimento e Gestão de Pessoas	110/2018/GR	02/03/2018	Pró-Reitor
Pró-Reitoria de Extensão	123/2018/GR	02/04/2018	Pró-Reitor
Pró-Reitoria de Graduação	141/2018/GR	15/06/2018	Pró-Reitor
Pró-Reitoria de Pesquisa	116/2018/GR	22/03/2018	Pró-Reitor
Secretaria de Educação a Distância	106/2018/GR	10/01/2018	Secretário
Secretaria de Inovação	146/2018/GR	01/08/2018	Secretário
Secretaria de Planejamento e Orçamento	134/2018/GR	25/05/2018	Secretário
Secretaria de Relações Internacionais	135/2018/GR	06/06/2018	Secretário
Superintendência de Governança Eletrônica e Tecnologia da Informação e Comunicação	117/2018/GR	22/03/2018	Superintendente
Superintendência de Orçamento	121/2018/GR	26/03/2018	Superintendente
TOTAL DE GESTORES			30

Fonte: Elaborado pela Autora (2019).

Para a delimitação dos sujeitos de pesquisa estabeleci os seguintes critérios:

1. A exclusão de unidades acadêmicas e administrativas que comprovaram com o devido relatório técnico o enquadramento de suas atividades ao Decreto nº 1.590/1995 (BRASIL, 1995) e, por conseguinte, possuem ato administrativo do Reitor autorizando a flexibilização da jornada de trabalho, mas que, por motivos estruturais e internos ao setor, não aderiram ao atendimento ininterrupto de, no mínimo, doze horas e à jornada de trabalho flexibilizada.

Nessa situação, há duas unidades que não optaram pela flexibilização da jornada de trabalho: a Auditoria Interna e o Departamento de Planejamento e Gestão da Informação.

2. Gestores que estejam exercendo CD por um período maior ou igual à concessão da flexibilização da jornada de trabalho na respectiva unidade. Tal critério se justifica pela vivência do gestor no processo de concessão e de acompanhamento da jornada de trabalho flexibilizada.

A partir de informações coletadas no Boletim Oficial da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC, 2018c, 2018d, 2019a), as unidades a serem excluídas da população são: o Departamento de Administração de Pessoal, o Departamento de Projetos de Arquitetura e Engenharia e a Secretaria de Educação a Distância.

3. Exclusão da Pró-Reitora de Desenvolvimento e Gestão de Pessoas. Optei pela sua retirada, uma vez que é a professora orientadora da presente dissertação e gestora da unidade responsável pela criação da metodologia utilizada na UFSC. Por essa razão, desde o início da CPFLEX, participa ativamente no processo de desenvolvimento e aperfeiçoamento da flexibilização da jornada de trabalho.

4. Há um gestor que é de participação efetiva no processo de flexibilização da jornada de trabalho na Universidade: o dirigente máximo da instituição. Mais do que um gestor de uma unidade flexibilizada, é de competência exclusiva do reitor a autorização da jornada flexibilizada aos setores que se adequaram à legislação (BRASIL, 1995). Portanto, para enriquecer a compreensão do processo, inclui como sujeito da presente pesquisa, o Reitor da Universidade Federal de Santa Catarina.

Com a aplicação dos quatro critérios, identifiquei 25 (vinte e cinco) possíveis sujeitos da pesquisa, apresentados na Tabela 2 – Potenciais Sujeitos da Pesquisa.

Tabela 2 - Potenciais Sujeitos da Pesquisa

Unidades da UFSC	Portaria Flexibilização	Início Flexibilização	Gestor Responsável
Campus e Centro Tecnológico de Joinville	133/2018/GR	14/05/2018	Diretor
Centro de Ciências da Educação	115/2018/GR	20/03/2018	Diretor
Centro Socioeconômico	137/2018/GR	15/06/2018	Diretor
Departamento de Atenção à Saúde	113/2018/GR	16/06/2018	Diretor
Departamento de Compras	107/2018/GR	22/02/2018	Diretor
Departamento de Contabilidade e Finanças	147/2018/GR	01/08/2018	Diretor
Departamento de Desenvolvimento de Pessoas	114/2018/GR	16/03/2018	Diretor
Departamento de Fiscalização de Obras	130/2018/GR	04/05/2018	Diretor
Departamento de Gestão Patrimonial	138/2018/GR	15/06/2018	Diretor
Departamento de Licitações	109/2018/GR	09/03/2018	Diretor
Departamento de Manutenção Predial e de Infraestrutura	140/2018/GR	15/06/2018	Diretor
Departamento de Projetos, Contratos e Convênios	108/2018/GR	09/03/2018	Diretor
Editora Universitária	126/2018/GR	05/04/2018	Diretor
Imprensa Universitária	118/2018/GR	22/03/2018	Diretor
Pró-Reitoria de Administração	124/2018/GR	02/04/2018	Pró-Reitor
Pró-Reitoria de Assuntos Estudantis	132/2018/GR	07/05/2018	Pró-Reitor
Pró-Reitoria de Extensão	123/2018/GR	02/04/2018	Pró-Reitor
Pró-Reitoria de Graduação	141/2018/GR	15/06/2018	Pró-Reitor
Pró-Reitoria de Pesquisa	116/2018/GR	22/03/2018	Pró-Reitor
Secretaria de Inovação	146/2018/GR	01/08/2018	Secretário
Secretaria de Planejamento e Orçamento	134/2018/GR	25/05/2018	Secretário
Secretaria de Relações Internacionais	135/2018/GR	06/06/2018	Secretário
Superintendência de Governança Eletrônica e Tecnologia da Informação e Comunicação	117/2018/GR	22/03/2018	Superintendente
Superintendência de Orçamento	121/2018/GR	26/03/2018	Superintendente
Gabinete da Reitoria	-	-	Reitor
TOTAL DE GESTORES			25

Fonte: Elaborado pela Autora (2019).

5.3 COLETA E ANÁLISES DAS INFORMAÇÕES

Os métodos utilizados para a coleta e análises das informações foram as entrevistas semiestruturadas e a análise de conteúdo, respectivamente.

Quanto ao método de coleta de informações, o qual consiste em obter os dados necessários para que a pergunta de pesquisa seja respondida (VERGARA, 2013), foram realizadas entrevistas semiestruturadas com os gestores, sujeitos da pesquisa.

Segundo Triviños (2011, p. 146), a entrevista semiestruturada é um dos principais meios para coleta de informações nas pesquisas qualitativas. Para o autor, essa entrevista é “aquela que parte de certos questionamentos básicos, apoiados em teorias e hipóteses, que interessam à pesquisa, e que, em seguida, oferecem amplo campo de interrogativas, fruto de novas hipóteses que vão surgindo à medida que se recebem as respostas do informante”.

No sentido da formulação dos questionamentos a serem realizados na entrevista, Triviños (2011) ainda acrescenta que não são perguntas criadas por dedução pelo investigador, pelo contrário, são questionamentos resultantes de toda a fundamentação teórica e de todo o conhecimento e vivência que o pesquisador possui sobre o fenômeno a ser investigado.

Ademais, a entrevista semiestruturada, ao mesmo tempo em que valoriza a presença do investigador, possibilita ao informante liberdade e espontaneidade necessárias ao enriquecimento da investigação (TRIVIÑOS, 2011). Desta forma, o processo de coleta de informações por meio desse tipo de entrevista, converte-se em um valioso diálogo entre as partes, o qual permite e enriquece a construção do conhecimento.

Referente à análise das informações coletadas, utilizei da técnica de análise de conteúdo, cujo objetivo é, por meio de procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo, obter indicadores necessários para compreender as mensagens (BARDIN, 1979), ou seja, evidenciar o que está em segundo plano, permitindo outros significados (OLIVEIRA, 2011). Para Triviños (2011), a análise de conteúdo permite ao investigador se adaptar e constatar quais as tendências e ideologias se fazem presentes na fala do entrevistado.

Outrossim, a devida análise de conteúdo depende do amplo campo de clareza teórica do pesquisador mediante ao fenômeno de investigação (GOMES, 2011). Isso

é, “não será possível a inferência se não dominarmos os conceitos básicos das teorias que, segundo nossas hipóteses, estariam alimentando o conteúdo das mensagens (TRIVIÑOS, 2011, p. 160).

Para Bardin (1979) e Richardson (2008), há diversas técnicas de análise de conteúdo, no entanto, a mais antiga e a mais utilizada é a análise por categoria. Sendo que, analisar o conteúdo por essa técnica, estabelece à investigação que elementos classificados em categorias têm algo em comum, sendo que o que vai permitir esse agrupamento são as características comuns desses elementos.

A definição das categorias é imprescindível na estruturação das perguntas a serem utilizadas no processo de coleta de informações, pois são as categorias que permitem ao investigador uma maior aproximação ao sentido do conteúdo da mensagem (OLIVEIRA, 2011). Portanto, é a categorização que possibilita ao investigador a coleta de mensagens que possam sanar os questionamentos originados nos objetivos estabelecidos na pesquisa. Neste contexto, a falta de definição das categorias pode afetar o processo.

A principal diferença de uma categoria a outra está no desenvolvimento dos seus respectivos conteúdos bases (BURIGO, 2003). Sendo que os conteúdos bases são inacabados e incompletos, podendo um outro pesquisador, considerando o mesmo fenômeno a ser investigado, adotar outras categorias e/ou conteúdos bases (BURIGO, 2003; CHEPTULIN, 1982).

Para o desenvolvimento do roteiro das entrevistas semiestruturadas (Apêndice A – Instrumento de Coleta das Informações), inicialmente, considerei os objetivos propostos, fundamentados no caminho teórico metodológico percorrido. Para isso, delimitarei preliminarmente algumas categorias com seus respectivos conteúdos bases, constantes à Tabela 3 – Categorias e Conteúdos Base.

Tabela 3 - Categorias e Conteúdos Base

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	CATEGORIAS	CONTEÚDOS BASE
a) Contextualizar o processo da flexibilização da jornada de trabalho.	Flexibilização da Jornada de Trabalho dos Servidores Técnico-Administrativos em Educação	1. Concepção 2. Metodologia de concessão e de acompanhamento da Flexibilização da Jornada de Trabalho dos Servidores Técnico-Administrativos em Educação
b) Apresentar as diretrizes da política institucional referente ao processo da flexibilização da jornada de trabalho dos servidores técnico-administrativos em educação.	Política Institucional da Flexibilização da Jornada de Trabalho dos Servidores Técnico-Administrativos em Educação	1. Concepção 2. Relação com o desenvolvimento Institucional
c) Descrever diretrizes da Política Pública de flexibilização da jornada de trabalho dos servidores técnico-administrativos em educação.	Política Pública da Flexibilização da Jornada de Trabalho dos Servidores Técnico-Administrativos em Educação	1. Concepção 2. Interação com a Política Institucional da Flexibilização da Jornada de Trabalho dos Servidores Técnico-Administrativos em Educação

Fonte: Elaborado pela Autora (2019).

Isto posto, o instrumento de pesquisa (Apêndice A – Instrumento de Coleta das Informações) foi construído com base nas seguintes categorias:

a) Flexibilização da Jornada de Trabalho dos Servidores Técnico-Administrativos em Educação: a partir desta categoria, busquei compreender a concepção que os gestores possuem a respeito da flexibilização da jornada de trabalhos dos servidores técnico-administrativos em suas respectivas unidades e como estes concebem a metodologia de concessão e de acompanhamento do

processo de estudo da flexibilização da jornada de trabalho, a qual foi desenvolvida pela CPFLEX;

b) Política Institucional da Flexibilização da Jornada de Trabalho dos Servidores Técnico-Administrativos em Educação: com base nesta categoria, busquei compreender a percepção dos gestores sobre esta Política e qual impacto desta no desenvolvimento institucional; e,

c) Política Pública da Flexibilização da Jornada de Trabalho dos Servidores Técnico-Administrativos em Educação: baseada nas informações coletadas, busquei compreender a concepção dos gestores sobre a Política Pública da Flexibilização da Jornada de Trabalho dos Servidores Técnico-Administrativos em Educação, assim como investigar se os gestores percebem a interação dessa Política com a Política Institucional.

Após a definição dos sujeitos da pesquisa (Tabela 2 – Potenciais Sujeitos da Pesquisa) e do roteiro da entrevista semiestrutura (Apêndice A – Instrumento de Coleta das Informações), convidei, por meio eletrônico, para participar da pesquisa, todos os gestores constantes à Tabela 2 – Potenciais Sujeitos da Pesquisa. No entanto, foram entrevistados 12 gestores dos 25 previamente definidos.

Ao considerar os potenciais sujeitos da pesquisa (Tabela 2 – Potenciais Sujeitos da Pesquisa), percebi que algumas unidades administrativas são subordinadas a uma mesma estrutura organizacional (UFSC, [201-?]b, [201-?]d).

Subordinados à Pró-Reitoria de Administração (UFSC, [201-?]b, [201-?]d) e com a jornada de trabalho flexibilizada, há seis setores: o Departamento de Compras, o Departamento de Gestão Patrimonial, o Departamento de Licitações, o Departamento de Projetos e Convênios, a Imprensa Universitária e a própria Pró-Reitoria de Administração.

O Departamento de Atenção à Saúde e o Departamento de Desenvolvimento de Pessoas pertencem à PRODEGESP (UFSC, [201-?]b, [201-?]d). Com a exclusão da Pró-Reitora⁵, possibilitei, então, a participação e a manifestação dos diretores dos referidos departamentos.

Igualmente, o Departamento de Contabilidade e Finanças, a Superintendência de Governança Eletrônica e Tecnologia da Informação e Comunicação (SETIC), a

⁵ A Pró-Reitora de Desenvolvimento e Gestão de Pessoas foi excluída da Pesquisa pela razão de ser a professora orientadora da presente dissertação e gestora da unidade responsável pela CPFLEX.

Superintendência de Orçamento e a Secretaria de Planejamento e Orçamento (SEPLAN) são vinculados a mesma estrutura (UFSC, [201-?]b, [201-?]d).

E, por fim à análise da estrutura organizacional (UFSC, [201-?]b, [201-?]d), referente à Secretaria de Obras, Manutenção e Ambiente (SEOMA), há dois departamentos vinculados a ela: o Departamento de Fiscalização de Obras e o Departamento de Manutenção Predial e de Infraestrutura (UFSC, [201-?]b, [201-?]d).

Para os sujeitos supracitados, considerando o número de setores, foi estabelecido um critério de exclusão, sendo que o primeiro gestor a aceitar o convite realizado seria o escolhido e, conseqüentemente, os demais pertencentes à mesma estrutura organizacional seriam desconsiderados da amostra. Desta forma, a pesquisadora possibilitou que fossem escolhidos os sujeitos de uma maneira que abrangesse o maior número de unidades organizacionais possíveis, sem repetição de gestores vinculados a uma mesma estrutura.

Considerando o critério de exclusão, em relação à Pró-Reitoria de Administração, o convite foi aceito primeiramente pelo Diretor do Departamento de Compras; da PRODEGESP, o gestor entrevistado foi o Diretor do DDP; na SEOMA, a entrevista ocorreu com Diretor do DMPI; e, por fim, na SEPLAN, o Superintendente da SETIC participou na coleta de informações.

Diante de todo o exposto, foram entrevistados três gestores de unidades acadêmicas, oito de unidades administrativas e o dirigente máximo da Universidade, totalizando doze sujeitos da pesquisa, apresentados na Tabela 4 – Sujeitos da Pesquisa.

Tabela 4 - Sujeitos da Pesquisa

Unidades da UFSC	Gestor Responsável	Quantidade de Sujeitos
Campus e Centro Tecnológico de Joinville	Diretor	01
Centro de Ciências da Educação	Diretor	01
Centro Socioeconômico	Diretor	01
Departamento de Compras	Diretor	01
Departamento de Desenvolvimento de Pessoas	Diretor	01
Departamento de Manutenção Predial e Infraestrutura	Diretor	01
Pró-Reitoria de Assuntos Estudantis	Pró-Reitor	01
Pró-Reitoria de Extensão	Pró-Reitor	01
Pró-Reitoria de Pesquisa	Pró-Reitor	01
Secretaria de Inovação	Secretário	01
Superintendência de Governança Eletrônica e Tecnologia da Informação e Comunicação	Superintendente	01
Gabinete da Reitoria	Reitor	01
TOTAL DE GESTORES ENTREVISTADOS		12

Fonte: Elaborado pela Autora (2019).

Sendo assim, agendei as entrevistas e iniciei o processo de coleta das informações, que se deu no período de 06 a 27 de novembro de 2019.

Todas as entrevistas foram gravadas com o notebook, mediante autorização prévia do entrevistado (Apêndice B – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido). Dos vinte e cinco sujeitos delimitados para participar da pesquisa, foram entrevistados doze.

Os gestores entrevistados demonstraram interesse no fenômeno de investigação, aceitando o convite em participar e colaborar na pesquisa. O período de coleta das informações teve a duração de quase um mês, tendo em vista que dependia diretamente da agenda dos gestores, que em três situações e por manifestações dos próprios gestores, houve a alteração dos horários. No entanto, isso não desclassifica a disponibilidade que manifestaram desde o aceite do convite.

Ademais, os gestores também estavam interessados em compreender o instrumento de coleta das informações, a fim de que pudessem realmente contribuir com o fenômeno de investigação. Alguns manifestaram uma espécie de receio em

não atender às possíveis expectativas da entrevista, por desconhecerem alguns temas que seriam abordados.

Ressalto também que todos os gestores entrevistados expressaram curiosidade quanto aos possíveis resultados da pesquisa e que consideram o estudo fundamental no fortalecimento do processo da flexibilização da jornada de trabalho dos servidores técnico-administrativos em educação.

Ainda que sutilmente apontado por alguns gestores, o fato da pesquisadora ser atuante como membra titular da CPFLEX não interferiu nas respostas e considerações feitas pelos entrevistados. Mesmo reconhecendo o papel da entrevistadora, os gestores demonstraram estar à vontade em debater o processo da flexibilização da jornada de trabalho dos servidores técnico-administrativos.

As entrevistas tiveram duração média de 40 minutos cada. Conforme as entrevistas iam ocorrendo, ao longo do mês de novembro de 2019, a pesquisadora as transcreveu integralmente, com a finalidade de preservar fidedignamente a fala dos entrevistados.

Para facilitar o processo de análise para cada um entrevistado foi atribuído um código de identificação, cujo critério de atribuição foi a ordem da realização das entrevistas. Portanto, os gestores serão identificados da seguinte forma:

- a) E01 – Entrevistado 01;
- b) E02 – Entrevistado 02;
- c) E03 – Entrevistado 03;
- d) E04 – Entrevistado 04;
- e) E05 – Entrevistado 05;
- f) E06 – Entrevistado 06;
- g) E07 – Entrevistado 07;
- h) E08 – Entrevistado 08;
- i) E09 – Entrevistado 09;
- j) E10 – Entrevistado 10;
- k) E11 – Entrevistado 11; e,
- l) E12 – Entrevistado 12.

Com as informações coletas, iniciei o processo de análise de conteúdo. Após as transcrições realizadas por mim, escutei cada áudio minuciosamente, a fim de

garantir que os arquivos estivessem fidedignos às falas. Ressalto que optei por manter, inclusive, os vícios de linguagem dos sujeitos.

Seguidamente, fragmentei as falas em arquivos de texto separados, de acordo com cada categoria previamente definida. Ao final deste processo, dei, então, início ao estudo aprofundado das análises das informações, confrontando-as com os objetivos sugeridos e submetendo-as à orientação dos pressupostos do caminho teórico metodológico.

6 ANÁLISE DAS INFORMAÇÕES COLETADAS

No presente capítulo, apresento a análise das informações coletadas, considerando o caminho teórico metodológico percorrido neste Estudo. Para isto, destaquei as falas mais significativas dos entrevistados, a fim de uma melhor compreensão do processo da flexibilização da jornada dos servidores técnico-administrativos em educação da UFSC, a partir do olhar do gestor.

Antes de iniciar a apresentação das análises, faço uma breve caracterização dos sujeitos.

6.1 CARACTERIZAÇÃO DOS SUJEITOS

Os doze sujeitos correspondem aos gestores envolvidos no processo da flexibilização da jornada de trabalho do STAE, sendo ocupantes de Cargos de Direção no âmbito das unidades acadêmicas e administrativas da Universidade Federal de Santa Catarina, os quais lhe foram atribuídos a gestão das atividades dos setores em que atuam.

Em relação à carreira pública, nesta Pesquisa, tiveram gestores representantes das duas carreiras: docentes e técnico-administrativos em educação. Sendo 67% pertencentes à primeira e 33% pertencentes à segunda, respectivamente,

Em relação ao tempo de Instituição, ou seja, o ano de ingresso na Universidade, a maioria dos entrevistados tem mais de 10 anos, com destaque aos dois gestores mais antigos, com 45 anos e 41 anos de carreira na UFSC.

Por fim, considerando a data de ingresso no Cargo de Direção, dois sujeitos foram designados ao CD anteriormente ao ano de 2016⁶; seis foram designados no ano de 2016; dois no ano de 2017; e, outros dois gestores no ano de 2018.

Após apresentada a caracterização dos entrevistados, prossigo com as análises acerca das informações coletadas, a partir das três categorias previamente definidas: Flexibilização da Jornada de Trabalho dos Servidores Técnico-Administrativos em Educação, Política Institucional de Flexibilização da Jornada de Trabalho dos Servidores Técnico-Administrativos em Educação e Política Pública de

⁶ O ano de 2016 é considerado um marco histórico nesta Pesquisa, pois corresponde ao ano de criação da CPFLEX (UFSC, 2016g).

Flexibilização da Jornada de Trabalho dos Servidores Técnico-Administrativos em Educação.

6.3 FLEXIBILIZAÇÃO DA JORNADA DE TRABALHO

A primeira categoria de análise estabelecida na presente Pesquisa é denominada Flexibilização da Jornada de Trabalho dos Servidores Técnico-Administrativos em Educação, com os seguintes conteúdos base: (1) concepção e (2) metodologia de concessão e de acompanhamento da Flexibilização da Jornada de Trabalho dos Servidores Técnico-Administrativos em Educação.

Primeiramente, procurei saber como os gestores concebem a flexibilização da jornada de trabalho do STAE em suas respectivas unidades e, seguidamente, questionei a respeito da concepção dos gestores sobre a metodologia de concessão e de acompanhamento da flexibilização da jornada de trabalho dos servidores técnico-administrativos em educação.

Os referidos questionamentos tiveram o objetivo de identificar a percepção dos gestores em relação ao processo da flexibilização da jornada de trabalho nos setores nos quais atuam e a compreensão das metodologias adotadas pela CPFLEX.

Percebi que todos os gestores entrevistados demonstram conhecer o critério estabelecido para a concessão da flexibilização da jornada de trabalho na UFSC: o atendimento ininterrupto, conforme Decreto (BRASIL, 1995), tendo em vista que a necessidade e a continuidade do atendimento são identificadas em suas falas, conforme os trechos de entrevista apresentados na Tabela 5 – Concepção da Flexibilização da Jornada de Trabalhos dos Servidores Técnico-Administrativos em Educação *versus* Necessidade de Atendimento ao Público.

Tabela 5 - Concepção da Flexibilização da Jornada de Trabalhos dos Servidores Técnico-Administrativos em Educação versus Necessidade de Atendimento ao Público

Sujeitos	Respostas	Decreto n° 1.590/1995 (BRASIL, 1995, artigo 3º)
E01	<p>De uma maneira geral, nós que lidamos com o público estudantil, foi muito bom, porque permite que o setor funcione doze horas ininterruptas. Antes, a gente funcionava oito, mas no intervalo de almoço, que era das doze às quatorze, o setor ficava fechado, sendo que é o horário que o estudante tem o seu intervalo de almoço e é quando ele procura os setores para resolver suas demandas, enfim, administrativas, estudantis etc. Então, hoje eu vejo um ganho para o setor muito grande, onde teve, de fato, deferida a flexibilização.</p>	<p>“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”</p>
E04	<p>A flexibilização é uma maneira, inclusive, da universidade atender melhor os estudantes, ele pode ser atendido de manhã, tarde e noite. Então, se fossemos seguir o horário até às seis da tarde, das oito ao meio-dia e da duas às seis, a noite ninguém seria atendido (...) o dirigente teria que adotar essa política, considerando aquelas diretrizes que tem na legislação, dar esse entendimento que a Universidade, que é diferente de uma repartição pública, ela tem essa necessidade de ter esse atendimento contínuo, no caso. Aí que eu vejo que é um ponto forte!</p>	
E09	<p>O que nós queremos é estender ao longo do dia, dando mais horas de atendimento a nossa população, aos usuários dos serviços prestados pela Universidade (...) é mais interessante esse sentido da flexibilização, porque ao invés de trabalhar, ao invés de atender a comunidade apenas 08 horas por dia, é possível atender 12 horas então.</p>	

Fonte: Elaborado pela Autora (2019).

Outro detalhe importante que foi reconhecido por alguns gestores é a condição que a flexibilização da jornada de trabalho não é um direito adquirido do servidor e só

será possível se, e somente se, os serviços assim exigirem (BRASIL, 1995), como identifiquei no posicionamento dos gestores E05, E09, E10:

Eu acho que a flexibilização em alguns setores é necessária, em outros acho que não tem, tu não consegues, não tem lógica flexibilizar aquele setor. Esse atendimento ao aluno, a questão de manutenção tem que ter praticamente vinte e quatro horas, a UFSC não para, se ela parasse em algum horário, tudo bem. Eu acho que a questão de todos os setores é complicada, eu acho que tem setores que não (E05).

Agora com a flexibilização, nós flexibilizamos não é o servidor, nós flexibilizamos é a função (...) a flexibilização não é facilitar, o objetivo não é reduzir o tempo de trabalho do servidor. Isso é uma consequência! (E09).

Eu sou uma pessoa que dentro desse processo de flexibilização trabalha e tem um olhar bem positivo com essa jornada, principalmente porque o nosso departamento tem pessoas, os técnicos são muito comprometidos e geralmente tem uma conduta no regramento da flexibilização. Todos sabem que é um processo que é do ambiente e não de cada servidor (E10).

Destaco que a flexibilização da jornada de trabalho está prevista no Decreto nº 1.590/1995 (BRASIL, 1995), o qual, de forma ampla, estabelece critérios a serem considerados para a autorização desta pelo Dirigente Máximo da Instituição. Contudo, estudo técnico prévio no órgão é imprescindível (BRASIL, 2010, 2011, 2012b, 2013, 2016b, 2019e).

No entanto, apesar do entendimento que a flexibilização da jornada de trabalho ocorre com as exigências por parte dos serviços, a maioria dos gestores trouxe a tônica do bem-estar e do aumento do nível da qualidade de vida do servidor, conforme ilustram as falas dos gestores E02, E08 e E10:

E a partir de, não sei, acho que isso precisa ser considerado, também a partir de uma melhora das condições de vida particular dos servidores, acho que isso também reflete pra gente. Reflete, dá para pensar, sei lá, desde a questão mais objetiva de afastamento por doença, por cansaço, por, sei lá, questões de razões psiquiátricas. A gente sabe que tem muita gente que se afasta por conta disso, às vezes, a razão é externa, mas se dentro do trabalho a gente consegue manter um nível de, ou melhor, uma condição de trabalho saudável, essa probabilidade diminuiu. Então, até pensando nisso como reflexo indireto, eu acho que dá para considerar como algo positivo (E02).

Eu não tenho dados, mas eu acho que aumentou o engajamento dos servidores. Então, ela é uma política que de certa forma, no passado, eu sentia muito, as pessoas sentiam quando trabalhavam 08 horas, isso às vezes conflitava com os interesses e os objetivos pessoais e institucionais (...) de certa forma, isso aumentou a adesão e talvez tenha diminuído absenteísmo, eu não tenho dados, mas eu acho que isso permitiu um maior engajamento (...) e isso, de certa forma, eliminou essa situação, permitindo mais qualidade de vida para o servidor, à medida que ele consegue fazer determinadas coisas no contraturno (...) isso, de certa forma, se reflete no

engajamento das pessoas (...) a política tem esse reflexo direto em cima das pessoas (...) então, aqui, para nós era muito importante a flexibilização, porque eu iria conseguir manter o time motivado, organizar as questões e os interesses, os sonhos, os objetivos, as perspectivas pessoais e institucionais. Quando a gente consegue integrar esses objetivos pessoais e institucionais, a gente tira o máximo do colaborador. Isso é o que a flexibilização traz para gente, você consegue juntar sem prejuízo de resultados, você até maximiza resultados (E08).

Eu sou muito a favor disso, as pessoas têm uma qualidade de vida, elas podem estar fazendo outras coisas com seus horários e quando estão aqui, trabalham e não há nenhuma perda de processos de trabalho (E10).

Essas temáticas são recorrentes nos estudos sobre a jornada de trabalho, os quais vêm demonstrando que horas não tão extensas melhoram o nível da qualidade de vida (FURLAN JUNIOR, 2012; SILVA, 2013) e interferem diretamente com a saúde e a integridade do servidor (ROSSO, 2006; FURLAN JUNIOR, 2012).

Mesmo que a jornada de trabalho não seja fator único no desenvolvimento do nível da qualidade de vida (SPURGEON; COOPER, 2003; FURLAN JUNIOR, 2012; SILVA, 2013), há um aspecto moral para motivar a limitação temporal da jornada de trabalho, uma vez que o servidor é um ser humano e precisa ter condições para desfrutar de uma vida pessoal e não apenas a profissional.

Isto posto, constatei o primeiro hiato acerca da flexibilização da jornada de trabalho. Ainda que as pesquisas científicas sobre a temática possuam um forte viés social, pois consideram o bem-estar e o nível da qualidade de vida do servidor, e que os gestores reconhecem essa importância, os dispositivos legais e os órgãos de controle e auditoria não a consideram para fins de concessão da jornada de trabalho flexibilizada (BRASIL, 1995, 2010, 2011, 2012b, 2013, 2015, 2016b, 2017, 2018a, 2018c, 2019a, 2019e).

Não obstante, o bem-estar e o nível da qualidade de vida dos servidores, assim como a integração dos objetivos pessoais e institucionais, não podem ser desconsiderados no processo e, por mais, que não estejam presentes no estudo da concessão, são indicadores valiosos a serem considerados no acompanhamento da jornada de trabalho flexibilizada.

Complementarmente ao bem-estar e ao nível da qualidade de vida do servidor, gestores também relacionam a flexibilização da jornada de trabalho com o comprometimento dos servidores, sendo apontado como um aspecto relacionado ao sucesso da jornada de trabalho flexibilizada, como observei no posicionamento dos gestores E03, E04 e E10:

Mas eu acho que para além da aprendizagem técnica que a flexibilização passa a exigir e que depois se apresenta como um desafio, também tem uma conciliação, a flexibilização exige a necessidade de diálogos entre os servidores do setor e uma agilidade para fazer as comunicações necessárias a mudar essa frequência dos turnos, ou seja, torna as rotinas um pouquinho mais instáveis, mas ainda sim é válido investir nisso, acho que aprimora também a nossa relação humana no interior do setor, os técnicos tem que ter uma parceria maior, seja para aprendizagem, seja para ajustar as demandas pessoais de cada um, as demandas relacionadas à saúde, com esses são os desafios que eu vejo em relação a implantação. Exige esse comprometimento do servidor (E03).

No meu entendimento, o pessoal tem que compreender que vai funcionar, que vai depender de como eles estão desenvolvendo, como eles estão atuando, como eles estão trabalhando no relatório e tal. Isso é fundamental para manutenção ou não (...) então, precisamos ter uma responsabilidade dos técnicos, essa conscientização que o futuro desta política, a continuidade e a permanência dependem muitos dos técnico-administrativos, dependem muito de quem está fazendo (E04).

Mas a manutenção disso, eu penso que é além do técnico, ele vem do comportamento e do comprometimento das pessoas com esse processo da jornada flexibilizada. Porque não adianta se você, essa tecnicidade se dá no início, mas, vamos supor, se as pessoas não se comprometerem em trabalhar 08 quando o colega não está, está de férias, isso irá comprometer com certeza o processo de flexibilização (...) então, a gente sempre está orientando e buscando esse comprometimento, e sempre orientando no sentido de que as pessoas são importantes neste processo e que a manutenção é importante. Todo mundo deseja isso, né! (...) isso eu trago bastante, o comprometimento deles, que eles são as pessoas que vão se comprometer e que isso vai dar certo a partir do nosso comprometimento, se não tiver o nosso comprometimento, não é CGU, TCU que vai dizer que está bom (E10).

O comprometimento é a materialidade da identidade do indivíduo, sendo o compromisso profissional uma dívida perante a sociedade quando o homem se faz profissional (FREIRE, 2011). Portanto, ao servidor público, o comprometimento profissional é algo necessário nas atribuições de suas funções que, nesta Pesquisa, considero como fundamental compromisso profissional assumido por nós, servidores públicos: o cumprimento da jornada de trabalho.

Outra concepção acerca da flexibilização da jornada de trabalho aludida por dois gestores (E03 e E04) é a existência de duas carreiras na Universidade: docente e técnico-administrativa em educação. Portanto, a possibilidade de flexibilizar a jornada de trabalho do STAE seria uma maneira de amenizar as particularidades, valorizando e incentivando as atribuições técnico-administrativas:

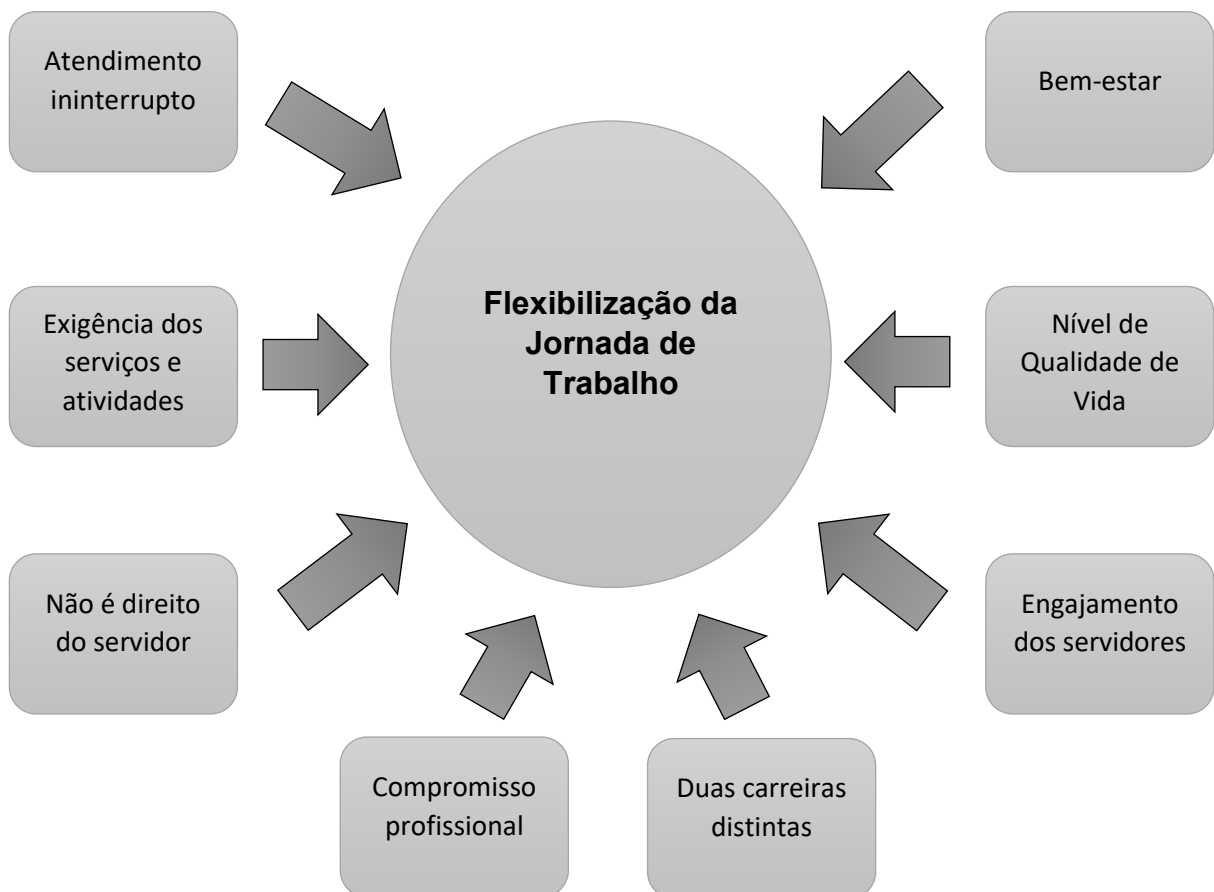
Eu queria dizer que tudo isso me mostra que evidentemente a categoria, a noção de comprometimento entre docentes e servidores, uma não é superior a outra, mas ela são qualitativamente diferentes (...) além do servidor estar

de certa forma limitado ao espaço da secretaria, onde ele trabalha, ele também está limitado pela perenidade dele no tempo naquela função, enquanto o gestor circula mais pelos espaços e cumpre mandados intermitentes na função (...) o que comprova essa sobrecarga ao técnico-administrativo, eu mesmo enquanto docente, me vi aprisionado em uma função de gestão, sem nem ter por onde sair (E03).

Os planos de carreira são muito diferenciados, docente e STAE (...) então, é como se fosse uma medida compensatória, na verdade (E04).

Com a análise das entrevistas, constatei diferentes aspectos nas concepções dos gestores acerca da flexibilização da jornada de trabalho, os quais sintetizei na Figura 3 – Aspectos da Flexibilização da Jornada de Trabalho, a partir da percepção dos gestores.

Figura 3 – Aspectos da Flexibilização da Jornada de Trabalho, a partir da percepção dos gestores



Fonte: Elaborado pela Autora (2019).

Em relação ao segundo conteúdo base que discorreu sobre a concepção dos gestores quanto às metodologias adotadas pela CPFLEX, primeiramente, alguns

entrevistados evidenciaram o desconhecimento, parcial ou total, quanto aos procedimentos metodológicos utilizados na UFSC. Apresento nas falas do E01 e E12:

Assim, vou ser bem sincero, eu desconheço o processo de flexibilização. Desconheço! Eu sei que tem uma comissão que vê etc. Mas isso não passa por mim (E01).

Conhecer a fundo, não. Sei que todos os setores que hoje acontecem a jornada contínua de seis horas passaram por um frívolo legal, enquanto a isso eu não questiono se legalmente tem aceitado. Mas os detalhes da metodologia e de como ela foi elaborada, eu não conheço. Talvez parte é de minha responsabilidade, parte porque, acho que não fui devidamente apresentado, então, assumo minha responsabilidade em não conhecê-la suficientemente (E12).

Essa incompreensão aos aspectos metodológicos está fortemente ligada à ausência do papel do gestor ao longo do processo. Quando questionados, oito entrevistados expuseram essa percepção em sua fala, conforme observo no E03, E07 e E12:

Sobre o processo de implantação da flexibilização na UFSC, eu devo confessar que eu tenho uma compreensão muito clara de que os gestores ficaram de fora desse processo (E03).

Não, eu só apoiei. Mas assim participar dos estudos, a equipe que foi montada, a comissão, não fiz parte. Até para ter isenção (E07).

Na verdade, como gestor tu não participas diretamente da tomada de decisão, da aplicação da flexibilização no setor, certo? Então assim, isso foi um procedimento que foi realizado pela própria equipe técnica, dos funcionários, cabe ao gestor dar ciência, ele não é chamado a participar diretamente do processo. Esse é o meu entendimento. Recebi o projeto, foi para comunicar que estava sendo feita esta solicitação, da qual eu tomei ciência (...) não participei da comissão setorial. Como eu disse, para mim foi dado para ciência, eu assinei dizendo que estava ciente, li os termos. É um processo onde o gestor, ele não é um ator ativo (E12).

Alcanço, portanto, o segundo hiato do processo: a responsabilidade recai a um ator pouco expressivo e presente nas etapas de concessão e de acompanhamento da jornada de trabalho flexibilizada.

O gestor é um ator fundamental no processo, uma vez que concedida a flexibilização, a responsabilidade incide ao gestor da unidade e não mais à CPFLEX ou à PRODEGESP. É ele que gerencia a equipe de servidores e os recursos necessários para a garantia do atendimento ininterrupto, autoriza os revezamentos em turnos conforme necessidade institucional e controla o cumprimento da jornada de trabalho.

Como forma de provocar a maior participação dos gestores, a Comissão Permanente aprimorou suas ações e, na etapa de acompanhamento da flexibilização da jornada de trabalho, esse ator, obrigatoriamente, responde a um questionário que consubstancia o processo, sendo que os fatos relatados interferem na continuidade da flexibilização na unidade (UFSC, 2019e).

E mesmo reconhecendo as suas ausências, os gestores também se apontaram como parte fundamental e necessária para o sucesso da flexibilização da jornada de trabalho, conforme trechos das falas dos sujeitos E03, E08 e E10:

Caso os gestores estivessem sido convidados a participarem da construção desse instrumento, eles talvez pudessem contribuir, tivessem a oportunidade de olhar para o instrumento, o que eu acho que ajudaria agregar. Então, tô querendo dizer aqui, quero reiterar aquela ideia, nós estivemos afastados do processo de estudo preliminar e estamos menos afastados, mas poderíamos fazer parte do próprio processo de concessão (...) acho que é fundamental, eu repeti em vários momentos na minha fala, é aproximar os gestores e as chefias imediatas desse processo de construção dos instrumentos (...) eu não comprometo o instrumento de avaliação ao colocar o gestor dentro do processo, pelo contrário, eu aprimoro (...) se a garantia, e é isso que eu defendo, se a consolidação da flexibilização num contexto da UFSC, uma instituição de ensino, depende de um afinamento maior da cultura institucional dos diferentes segmentos que existem dentro da instituição, esses segmentos devem fazer parte da política desde o início (E03).

Então, desde que começou a política de flexibilização, eu enquanto gestor apoiei incondicionalmente, até fazendo o papel de organizar, de disseminar a cultura, a importância, de como eles poderiam estruturar, de como eles poderiam fazer. E eu penso que se não tiver o papel do gestor nessa situação, os próprios funcionários precisam de um grau de maturidade muito alto, para poder abraçar de imediato (...) para que isso dê certo preciso, precisa o gestor, de certa forma, participar da organização e da implementação (E08).

Primeiro, porque a gestão que está propondo isso, então tu como gestora dessa gestão, penso eu que tens, por mais críticas que tu tenhas, acho que as críticas têm que serem colocadas na mesa, eu acho isso, isso e isso. E trabalhar para resolver isso (...) também penso que quando o gestor não olha isso com bons olhos, seja um diretor de centro, seja qualquer um, isso vai ter impacto negativo no processo institucional (...) o papel do gestor na flexibilização da jornada de trabalho é de uma relevância tremenda (E10).

Sendo assim, torna-se preciso repensar o papel da gestão da unidade no processo de flexibilização da jornada de trabalho na UFSC. Além das responsabilidades incumbidas ao gestor, evidenciei a necessidade de sensibilizá-lo, capacitá-lo e fazê-lo atuante nos métodos e nos procedimentos acerca do tema. Constatei que os gestores desconhecem a organicidade da flexibilização da jornada de trabalho do STAE, o que interfere no fortalecimento dessa como política institucional.

Para mais, há sujeitos da pesquisa que trouxeram a sua concepção em relação às metodologias e expuseram a necessidade de novas ações a serem realizadas pela CPFLEX, como destaque nos posicionamentos das seguintes falas:

Eu acho que em grande parte ela foi um processo bem conduzido. Talvez no começo, vamos dizer assim que é a crítica que eu faria, é que para os procedimentos, no primeiro momento, a gente talvez tenha sentido falta de uma orientação mais objetiva, uma limitação de definição, de parâmetros, por exemplo, os indicadores, quanto a gente tem que levantar de indicadores e a estrutura que a gente tem para levantar os indicadores, fica um pouco, às vezes, talvez a comunicação um pouco truncada, talvez porque a informação não exista, porque tem que buscar, tem que estudar (...) o resultado positivo existe! Então é algo para ser melhorado, mas não é algo que inviabiliza, que desprestigia o trabalho da CPFLEX (E02).

É sabido que o servidor público está desestimulado, então, você não pode só olhar atendimento e cargo, porque os ganhos são muito maiores para carreira, para a instituição, para quem for (...) por isso que eu digo que a metodologia não captura o ganho qualitativo que de fato é a flexibilização. Olhar pelos cargos e pelo número de atendimento, se aumento ou não, é uma visão pobre (...) eu acho que os argumentos e a discussão da flexibilização têm que ser sistêmicos (E08).

Não deixa de ser interessante analisar tudo isso aí, por que em que medida ao flexibilizar estou atendendo o interesse público? Será que a nossa comunidade, a sociedade que pode ser alcançada pela Universidade, concorda com isso? Já foi feita alguma pesquisa que me diga, que eu fique tranquilo que eu estou fazendo o que a sociedade quer? É uma boa política pública essa? E também tenho um detalhe, uma coisa é nós termos uma legislação, atos normativos, disciplinando como deve ser feito, outra coisa é questão de saber se a sociedade brasileira realmente está sendo informada e a flexibilização está cumprindo o papel, que é isso mesmo que a sociedade quer. Fica a dúvida! (E09).

Em destaque para o processo do acompanhamento da flexibilização da jornada de trabalho, no qual, para alguns gestores, é necessário aprimorá-lo, como apontado pela fala do E10:

Eu acho que o acompanhamento do processo flexibilizado, eu não tenho muito conhecimento de algum, de um estudo mais técnico sobre isso, mas eu percebo que o nosso acompanhamento é um pouco ainda, eu acho satisfatório. Não as normas, elas estão estabelecidas de acordo com os critérios, mas a forma como a gente apresenta o resultado, o que a gente faz com esse resultado, como a gente tira esses dados dos resultados (...) acho que a gente poderia ter outros, vamos dizer um acompanhamento por outro sistema, não sei, mas outros indicadores que realmente mostrasse à CGU que realmente isso está acontecendo. Acho que por mais que a gente tente, que a gente tenha esses dados, somos nós mesmos que fizemos esses dados e eu acho frágil (...) eu acho que ainda precisa de alguma coisa a mais nesse processo de acompanhamento, o que eu posso dizer para ti que eu não sei o que é, sabe aquela coisa que você não sabe, mas está faltando. Eu acho que seria uma coisa mais assim, que possa ter maior confiabilidade do resultado desses dados (...) as ferramentas que a gente tem não são muito adequadas, vai muito da ação humana ali, não é um sistema que está me

medindo (...) eu penso que a gente possa futuramente trabalhar e compreender melhor esses indicadores, para juntos ao TCU e à CGU terem mais confiabilidade (...) nesse sentido, eu penso que a gente precisa aprimorar um pouco nosso processo de mensuração dos resultados, de acompanhamento da flexibilização, do atendimento nesses períodos (E10).

Os relatórios de concessão e acompanhamento, os indicadores e todas as análises técnicas realizadas pela CPFLEX respeitam as realidades distintas das unidades acadêmicas e administrativas. Na UFSC, adotou-se que o interesse em estudar e comprovar a flexibilização da jornada de trabalho parte da unidade proponente, sendo que a CPFLEX possibilita a institucionalização de mecanismos necessários e o diálogo entre os setores, a Gestão Universitária e a comunidade (UFSC, 2016h).

Portanto, para auxiliar as análises técnicas que foram praticadas por essa Comissão Permanente, criou-se um roteiro de relatório técnico e fluxos a serem respeitados por todas as unidades (UFSC, 2016h, 2019e, [201-?]g). E mesmo com a padronização das ações, a diversidade dos setores, das atividades e do público atendido foi respeitada. Cada relatório apresentado demonstrava a realidade na qual aquela unidade estava inserida.

A metodologia de estudo e concessão já foi reconhecida pela CGU (BRASIL, 2019a) e possibilitou que, até o mês de dezembro de 2019, trinta e uma unidades acadêmicas e administrativas da UFSC fossem flexibilizadas (Anexo A – Unidades Acadêmicas e Administrativas Flexibilizadas na UFSC até Dezembro/2019). No entanto, o processo de flexibilização da jornada de trabalho não finaliza com a emissão da portaria de concessão e cabe aos setores flexibilizados realizarem o acompanhamento desta jornada, demonstrando seus ganhos e suas melhorias (UFSC, 2019e).

É nesta etapa de acompanhamento que o processo se tornou frágil, como identifiquei nas entrevistas com os gestores. A forma como está sendo realizada essa avaliação não demonstra quais foram os ganhos que o atendimento ininterrupto de, no mínimo, doze horas possibilitou, tendo em vista que os usuários da Universidade pouco efetivamente participam dos instrumentos de coleta.

Outrossim, a cultura de avaliação e de satisfação dos usuários era inexistente em muitos setores da UFSC e, mesmo com quase dois anos completos de flexibilização da jornada de trabalho, eles permanecem com dificuldades no processo de acompanhamento, bem como não há a existência de dados anteriores para uma

análise comparativa. Em dezembro de 2019, essa é a realidade de grande parte das unidades.

Outra fragilidade mencionada por alguns gestores refere-se ao processo de acompanhamento ser endógeno à unidade, ou seja, cabe a ela a manipulação dos dados de satisfação e produtividade coletados e a construção dos relatórios, sem o suporte tecnológico necessário para as devidas impessoalidades e transparências cabíveis ao processo. É a unidade se avaliando e demonstrando os ganhos da flexibilização da jornada de trabalho.

Portanto, para o fortalecimento da flexibilização da jornada de trabalho, em dezembro de 2019, mesmo com a suspensão temporária das portarias normativas (UFSC, 2019g), a PRODEGESP instituiu grupos de estudo com servidores de diversos setores da Universidade, com o objetivo de pensar e melhorar o processo de acompanhamento, seja na construção de indicadores efetivos para as unidades, seja na sistematização da pesquisa de satisfação dos usuários (UFSC, 2019e), seja na comunicação e na publicização constante à comunidade universitária.

Diante da análise da primeira categoria, Flexibilização da Jornada de Trabalho dos Servidores Técnico-Administrativos em Educação, é possível afirmar que os gestores compreendem o ganho para a Universidade e para os usuários e reconhecem a necessidade de atendimento ininterrupto no setor, tornando-se condição legal do ambiente e dos serviços. Porém, mesmo não sendo direito adquirido do servidor, os gestores relacionaram a flexibilização da jornada de trabalho com o bem-estar e a melhoria do nível da qualidade de vida do indivíduo.

Em complemento, os gestores desconhecem, em parte ou em sua totalidade, a metodologia aplicada na UFSC, sendo uma consequência de suas ausências ao longo do processo. Contudo, o comprometimento, o engajamento e o envolvimento dos servidores e dos gestores são condições necessárias para uma flexibilização sólida e perene.

Por fim, os sujeitos também apontam a necessidade de repensar práticas e ações de fortalecimento no que se refere ao acompanhamento da jornada de trabalho flexibilizada. A percepção apresentada é que o fortalecimento está relacionado à cultura organizacional. Mas falar em cultura organizacional é preciso olhar a flexibilização da jornada de trabalho em seu processo histórico e compreendê-la como

uma Política Institucional, portanto, prossigo com a segunda categoria e seus respectivos conteúdos base.

6.4 POLÍTICA INSTITUCIONAL DE FLEXIBILIZAÇÃO DA JORNADA DE TRABALHO

A categoria Política Institucional de Flexibilização da Jornada de Trabalho visou compreender o olhar a respeito de tal Política e como ele percebe o impacto dessa jornada de trabalho no desenvolvimento institucional.

Conforme as entrevistas ocorreram, percebi que os gestores respondiam aos dois questionamentos de uma forma conectada, ou seja, ao se manifestar sobre a compreensão da Política Institucional, já se apontava o impacto desta no desenvolvimento da UFSC. Portanto, optei por apresentar os tópicos relevantes desta Categoria, sem a distinção dos conteúdos base.

Ao escutarem as questões da referida categoria, no primeiro momento, três entrevistados expressaram as dificuldades em olhar a flexibilização da jornada de trabalho como uma Política Institucional da Universidade, ou seja, em um contexto mais amplo às unidades que gerenciam, conforme identificado nas seguintes falas:

Ao falar de como esse processo está na política institucional, eu devo confessar, mas a minha visão é limitada (E03).

É complicada esta pergunta! Eu não sei se eu tenho essa visão toda (...) eu acho que é só um atendimento ininterrupto. Mas qual seria o outro impacto? Não vejo outro (E05).

Para nós, a flexibilização é um ativo muito importante, agora eu não sei se em nível institucional, em nível de reitoria, eu não posso responder (E08).

Com os gestos e as falas formalizadas, constatei, como já havia constatado quando indaguei sobre as metodologias aplicadas na UFSC, o desconhecimento dos gestores acerca da organicidade e da sistematização da flexibilização da jornada de trabalho, que não pode ser analisada como fenômeno isolado.

Passados os desconfortos iniciais, os entrevistados, então, categorizaram tal Política, como classifico por aspectos comuns em suas concepções: (1) a flexibilização como uma forma de redução de jornada de trabalho; (2) a necessidade de inovação organizacional; (3) a criação da cultura organizacional; (4) as inter-relações com outras políticas de gestão de pessoas; (5) a aplicabilidade a toda

Universidade; (6) a conveniência somente a setores específicos; e (7) a conquista da categoria técnico-administrativa.

Dois gestores (E01 e E11) expressaram, respectivamente, a sutil compreensão entre a flexibilização e a redução da jornada de trabalho: “Assim, no início, a flexibilização, eu acho que a motivação do servidor e dos setores foi, sim, a redução da carga horária. Essa foi a motivação primária. Vou ser bem honesto!” e “Ela precisa ser melhor compreendida, porque ela foi batalhada como uma redução da carga de trabalho. Tanto que, para parte da comunidade acadêmica, isso se transformou por uma luta de redução da carga de trabalho, que não é a mesma coisa”.

No entanto, as previsões legais diferem as duas possibilidades de jornada de trabalho. Enquanto a flexibilização está prevista no Decreto nº 1.590/1995 (BRASIL, 1995) e é autorizada somente quando os serviços comprovarem o atendimento às normas, sem a redução dos proventos, a redução da jornada de trabalho também é um ato discricionário da Administração Pública, mas com a remuneração proporcional à carga horária semanal (BRASIL, 2001).

Esse ponto deve ser trabalhado em ações de sensibilização dos usuários, dos gestores e dos próprios servidores. A flexibilização da jornada de trabalho não é uma redução da carga horária semanal, ela é uma consequência de atividades contínuas em turnos ou escalas, por motivo de atendimento ao público ou por período noturno (BRASIL, 1995). Assim sendo, são realidades que são ocasionadas e geram resultados distintos.

Por não proporcionalizar os proventos dos servidores, enfatizo a importância de procedimentos metodológicos efetivos para o acompanhamento da flexibilização da jornada de trabalho, para demonstrar os ganhos, bem como comprovar a continuidade, uma vez que cessada a adequação legal, cabe o retorno imediato à jornada de trabalho original.

A segunda concepção exteriorizada pelos gestores foi a conveniência da Universidade em se inovar internamente como condição necessária para um bom resultado da flexibilização da jornada de trabalho:

Para você fazer a flexibilização, você tem que estar bem ciente das incumbências, das atribuições e dos processos. Se você não tiver isso, você não consegue flexibilizar, porque vai ficar alguma coisa do tipo assim, você vem de manhã e eu venho de tarde. Então, tudo isso para te dizer que para colocar o processo da flexibilização em funcionamento, primeiro a gente teve que identificar os processos, as competências e as habilidades (E11).

A universidade precisa se transformar em algumas coisas. Vê a possibilidade de modernizar sistemas administrativos, utilizar mais recursos para diminuir um pouco a burocracia. Eu faço parte desse processo, então estou fazendo também uma autocrítica (...) ser mais ágil e dar mais condições de trabalho para as pessoas, aí as coisas se encaixariam melhor (...) acho interessante isso, mas eu acho que para funcionar efetivamente, deveria buscar-se também uma mudança da estrutura administrativa na universidade. O que eu quero dizer com isso, está se fazendo uma flexibilização, essa mudança de regime do trabalho, mas mantendo as mesmas estruturas (...) otimizando espaços, otimizando pessoas e aí se encaixaria bem como um processo contínuo, começar a atender às sete da manhã, como é a ideia, e ir até as sete, oito horas da noite (...) o objetivo da universidade continua sempre sendo mesmo, de formar, de pesquisar, fazer extensão. O tempo passou e a gente precisa estar mais ligado, mais antenado com as expectativas da sociedade em relação à gente e ao mesmo tempo buscar ser mais eficiente, mais racional. Como eu disse a universidade, ela faz um trabalho fantástico, as universidades, mas a nossa em particular, mas ela pode fazer talvez ainda melhor (E12).

A gestão universitária apresenta peculiaridades e diferenças em relação às demais organizações (SANTOS, 2009; RIZZATI; RIZZATI JUNIOR, 2004) e já podemos identificar mudanças em instrumentos e práticas universitárias (MARCOVITCH, 1998; RIZZATI; RIZZATI JUNIOR, 2004), sendo que ao se transformar e ao se inovar, a Universidade possibilita uma maior aproximação de sua finalidade (MARCOVITCH, 1998): voltada para a ação e prática social (CASTANHO, 2000; CHAUÍ, 2003; NECKEL; KÜCHLER, 2010).

Para a consolidação da flexibilização da jornada de trabalho e a garantia do atendimento ininterrupto aos usuários, os entrevistados expuseram a necessidade de repensar atividades, processos, sistemas e até mesmo a estrutura universitária e, entretanto, reconheceram que essas transformações necessárias não foram efetivamente realizadas, sendo uma fragilidade de tal política.

Outra percepção manifestada pelos sujeitos da pesquisa foi a criação da cultura da flexibilização da jornada de trabalho na UFSC, como imprescindível para o fortalecimento como uma Política Institucional:

Mas para que a gente aproxime, então, a realidade da flexibilização de uma política institucional, não vale só um documento, é preciso que isso seja construída na cultura da instituição, que esse reconhecimento possa ser feito (E03).

Isso exige uma cultura para as 06 horas, que talvez essa cultura para as 06 horas, no momento da implantação, não existia porque era algo novo, hoje passado um tempo, a gente, eu entendo que os colaboradores assumiram, entenderam que aquilo ali é, a gestão disso é deles, muito menos do que o próprio gestor. Então, isso foi um valor que foi sendo absorvido ao longo do processo, então, no ponto de vista da cultura, num primeiro momento, não

tinha a cultura (...) a unicidade disso como política institucional seria se todos tivessem a mesma compreensão na visão uniforme, que não necessariamente fosse essa. Então, do ponto de vista institucional, acho que carece de uma uniformidade do entendimento da política. E isso talvez se deva porque a gente não preparou a cultura lá atrás (E08).

Então, eu penso que o horário da flexibilização não tem impacto negativo nos processos da instituição, mas eu vejo que as pessoas em si, de como elas pensam, isso impacta negativamente. Isso é ruim, porque aí o negócio não vai. Você tem que estar fomentando a coisa, se surgiu da gestão, você tem que colocar para cima para a coisa dar certo (E10).

Os gestores afirmaram que o sucesso da flexibilização da jornada de trabalho está diretamente ligado à criação de uma cultura organizacional específica, no entanto, não a identificam na Universidade, tornando-se mais uma fragilidade na institucionalização.

Ressalto as respostas do E03 e E04, que trouxeram o Plano Desenvolvimento Institucional (PDI) para a discussão, pois compreenderam que a flexibilização da jornada de trabalho deve constar no documento:

A gente agora está com o PDI, teve consulta pública até semana passada, eu não sei se alguém fez essa contribuição ao documento, mas é muito importante que de algum modo ela aparecesse, justamente para consagrá-la e que a gente possa construir uma política institucional (E03).

Porque parece que é só uma política da PRODEGESP. Então, o conselho universitário deveria discutir esse assunto, mas o conselho nem quer discutir, tem nem interesse de discutir. Ninguém tem coragem de levantar esse assunto no conselho universitário. Então assim, o que eu vejo é que a instituição deveria valorizar mais a política, no caso, destacar mais essa importância, não só a Carla, vocês que são os técnicos, falando agora como técnico, mas teria que ser algo mais institucional mesmo, né, da instituição. Deveria estar lá no PDI, deveria estar no planejamento, deveria estar na discussão, nas grandes metas da universidade e tal. Aí acho que vai ficar mais leve para todo mundo, parece que ficar sempre um fardo, tem que estar segurando, justificando (E04).

Para mais, os sujeitos consideraram que a flexibilização da jornada de trabalho interfere em duas principais políticas de gestão de pessoas: dimensionamento de pessoal⁷ e gestão de conflitos⁸. Com a análise das falas, elaborei a Tabela 6 – Inter-relação com Políticas de Gestão de Pessoas.

⁷ Ao dimensionar a força de trabalho, a Universidade tem muito mais chances de alcançar seus objetivos institucionais, pois possibilita que as pessoas com as competências, nos locais adequados e realizando as atividades compatíveis possibilitam um melhor dinamismo, ao encontro das diretrizes do desenvolvimento institucional (ISIDRO-FILHO; SERRANO, 2016).

⁸ Conforme Spagnol *et al* (2010), as situações de conflito contêm valor positivo e negativo. No valor positivo, o conflito pode impulsionar o crescimento pessoal e organizacional e incentivar a inovação, como fator desencadeante de mudanças pessoais, grupais e organizacionais; mas se não há uma

Tabela 6 - Inter-relação com Políticas de Gestão de Pessoas

Gestão de Pessoas	Respostas
<p>Política de Dimensionamento de Pessoal</p>	<p>E eu acho que essa é uma das coisas que a Universidade tem dificuldades, mesmo que ela tenha como política a flexibilização, eu acho que ela tem muita dificuldade na questão de quantidade de servidores e estrutura organizacional da própria instituição, a gente é acostumado naquela coisa típica (...) e essa é a crítica que eu escuto, de um estar flexibilizado, outro não. E é ruim, no ponto de vista da instituição em saber que ah, meu centro está flexibilizado e o outro não. Os servidores começam a pedir para sair, para ir para o centro que está flexibilizado. Então, isso tudo é ruim e fica também, do ponto de vista do servidor técnico aquela sensação de ah, os outros podem e eu não (E06).</p> <p>Eu sei que tem alguns setores que ainda não são flexibilizados, mas tem que ter motivos para isso, mas isso é um entrave que eu vejo. Por que que eu vejo isso? Como trabalho hoje com a remoção de servidores, as pessoas procuram e até eu procuraria um setor que estivesse flexibilizado para querer me remover. Então isso é um entrave muito grande na hora que a gente está fazendo essa política de remoção interna (...) aí vem que eu penso que isso foi ruim, porque como a gente não tinha o dimensionamento, se a gente tivesse o dimensionamento já, quando veio o processo da flexibilização, a gente poderia então fazer um processo inverso, ou seja, dar condições para a jornada flexibilizada. Eu acho que deveria ser assim o foco da gestão! (...) eu penso que com o dimensionamento a gente poderia dar condições de fazer a flexibilização (...) mas além do técnico, acho que a gente precisa olhar para a instituição com um todo e ver que a gente tem entraves institucionais na gestão de pessoas com esses horários diferenciados. Isso é uma coisa bem da realidade da universidade, uma coisa bem real (E10).</p>
<p>Gestão de Conflitos</p>	<p>As pessoas podem querer trabalhar no primeiro turno, porque são dois turnos de seis horas, então, esta questão ainda nos setores, ainda eu vejo que é meio motivo aqui de alguns conflitos, de alguma medida de força, porque há aquele que quer ficar no primeiro turno, somente no primeiro turno, mas o outro também. Tem aquele que só quer ficar no segundo, aí tudo bem, mas nem sempre isso acontece. Então, tem isso! (E01).</p> <p>A única coisa assim que eu me preocupo um pouco é a integração das equipes, só isso! Como a gente tem pouco período, a equipe da manhã tem pouca convivência com a equipe da tarde, de resto é sucesso total (E07).</p>

Fonte: Elaborado pela Autora (2020).

gestão de conflitos adequada, estes podem tornar-se maléficos à organização e às pessoas, interferido na motivação e no rendimento. A autora ainda afirma que a estrutura organizacional e a diferenciação de tarefas são duas das principais causas de conflito no ambiente de trabalho.

Nessa condição, infiro que ainda que a flexibilização da jornada de trabalho seja relacionada diretamente com o nível de qualidade de vida e o bem-estar do servidor, conforme já comprovei pelas análises das entrevistas na primeira categoria, ao ser questionado sobre a Política Institucional, somente cinco gestores formalizaram uma inter-relação com alguma política de gestão de pessoas. Não houve menção de reciprocidade com políticas de atenção à saúde do servidor, licenças, afastamentos ou de desenvolvimento e capacitação do STAE.

Em relação à abrangência, os entrevistados E02, E06 e E10 compreendem que a flexibilização da jornada de trabalho deveria ser uma Política Institucional a ser oportuna a todos os setores, sem discriminação de atividades:

Eu vejo isso como círculo virtuoso, né, uma coisa vai puxando a outra. Não vai resolver um centro de ensino ter um atendimento ampliado se a gente não consegue atendê-lo com o mesmo atendimento ampliado. Eu acho que faz todo o sentido a gente acompanhar o mais próximo possível o atendimento que a universidade já tem, já faz de uma forma ou de outra (E02).

Mas aqui a gente sabe que um centro que tem 13 departamentos, com 13 secretarias, tem não sei quantos cursos com cada um sendo sua coordenadoria, a questão fica meio, fica difícil para ele. Isso é o que os diretores sempre alegam nas nossas reuniões, que ah, o meu setor não tem como flexibilizar. É uma coisa ruim, enquanto política, é que assim, eu acho que tem que ser para a instituição como um todo: vamos flexibilizar! (E06).

Isso é muito ruim, eu acho que é uma fragilidade a instituição ter horários diferenciados. O bom seria que todos tivessem, ao mesmo tempo, esse horário flexibilizado, esse ambiente flexibilizado (...) eu não vejo o processo da flexibilização, enquanto horário de trabalho, um impacto negativo. Eu acho o impacto muito positivo para a instituição! Eu vou te dizer outra coisa, se ele fosse, isso que eu falei antes, para todos, eu acho que impacto muito mais positivo do que tem agora, se a gente conseguisse idealizar e todos fizessem (E10).

Em contraponto, outros gestores tiveram a concepção que a flexibilização é devida apenas a setores e atividades específicas, o que vai ao encontro dos entendimentos legais e dos órgãos de controle e auditoria (BRASIL, 1995, 2010, 2011, 2012b, 2013, 2015, 2016b, 2017, 2018a, 2019a, 2019e):

Eu acho que a flexibilização em alguns setores é necessária, em outros acho que não tem, tu não consegues, não tem lógica flexibilizar aquele setor. Esse atendimento ao aluno, a questão manutenção tem que ter praticamente vinte e quatro horas, a UFSC não para, se ela parasse em algum horário, tudo bem. Eu acho que a questão de todos os setores é complicada, eu acho que tem setores que não (E05).

O bônus é que nós vamos atender por mais tempo durante o dia, mas nós temos o ônus disso, que é se o setor tem dois servidores trabalhando, um vai

ter que trabalhar de manhã e outro à tarde, e se o falta o de manhã por alguma razão, fecha o setor porque não tem ninguém para atender porque o outro só vai chegar a uma da tarde. Do ponto de vista operacional para Universidade, o sistema da flexibilização é ideal para aqueles setores que tem mais de dois, aí eles se organizam e podem até eventualmente um cobrir o outro, ou trocar eventualmente, um vai para de manhã eu outro vai à tarde depois. Tudo sendo anotado e rigidamente acompanhado pela chefia, até para fazer os relatórios depois. Então, tem o ônus e tem o bônus (...) em unidades acadêmicas, isso é muito comum, então a gente poderia pensar, em uma flexibilização ideal seria aquela em que todos os setores tivessem mais de dois e nunca ter um só. O setor, a função exercida é um servidor apenas, não tem como flexibilizar (E09).

Tu como membro da equipe, é claro que você deve ter setores que alguns são mais, necessitam mais de uma jornada contínua do que o outro (...) alguns setores, eles não podem realmente ficar sem. Dou um outro exemplo, a biblioteca precisa estar aberta o tempo inteiro, o aluno quando não está na sala de aula, ele vai estar estudando na biblioteca, então, ela precisa estar aberta. Talvez esta prerrogativa não se aplique a outros setores. Não estou dizendo que não seja importante estar aberto, estou dizendo que tem alguns são imprescindíveis e outros são, talvez assim, o serviço possa ser realizado da mesma maneira (E12).

Por fim, gestores E01, E04 e E09 reconheceram a flexibilização da jornada de trabalho como uma conquista da categoria técnico-administrativa:

Então, assim, como Política Institucional, eu acho que foi uma grande conquista da classe dos servidores técnico-administrativos de ganhar essa conquista das seis horas (E01).

As trinta horas é uma conquista importante da categoria. Então, é importante que a categoria valorize (E04).

Eu vou te dizer que a flexibilização é resultado de uma luta dos trabalhadores, do sindicato dos trabalhadores técnico-administrativos (E09).

A partir das análises das informações coletadas, os gestores entrevistados, mesmo demonstrando um certo desconforto inicial, conseguem perceber a existência de uma Política Institucional de Flexibilização da Jornada de Trabalho do STAE, todavia, na medida que a percebem, consideram que deve ser aperfeiçoada. Portanto, é possível aferir que os gestores concebem esta Política ainda muito fragilizada dentro da UFSC, necessitando de uma inovação estrutural e, principalmente, de uma cultura organizacional própria.

Os gestores percebem ainda a inter-relação da jornada de trabalho flexibilizada com outras duas políticas de gestão de pessoas: o dimensionamento de STAE e a gestão de conflitos. Alguns dos gestores apontaram que o dimensionamento de pessoal é pré-condição para a flexibilização e sua continuidade.

Ao encontro dessa inter-relação, gestores entrevistados defendem a flexibilização da jornada de trabalho como uma Política Institucional oportuna a todas unidades, sem discriminação de atividades. No entanto, outros gestores acreditam que não há a conveniência legal a todos os setores.

Outrossim, mesmo com a fragilidade institucional, os gestores manifestaram os ganhos que a flexibilização da jornada de trabalho trouxe à dinamicidade da Universidade e aos usuários, reconhecendo, novamente, o atendimento contínuo como essencial. Alguns gestores constataram ainda que a referida jornada de trabalho é um ganho da categoria técnico-administrativa.

Após a compreensão da Política Institucional de Flexibilização da Jornada de Trabalho, torna-se necessário compreender as diretrizes da Política Pública, uma vez que se pretende alinhar a primeira com a segunda. Deste modo, prossigo com a terceira categoria definida e constante à Tabela 3 – Categorias e Conteúdos Base, a Política Pública de Flexibilização da Jornada de Trabalho.

6.5 POLÍTICA PÚBLICA DE FLEXIBILIZAÇÃO DA JORNADA DE TRABALHO

A terceira categoria Política Pública de Flexibilização da Jornada de Trabalho se fundamenta em dois conteúdos base: compreender a concepção dos gestores sobre a Política Pública de Flexibilização da Jornada de Trabalho, bem como investigar se os gestores percebem a interação dessa Política com a Política Institucional de Flexibilização da Jornada de Trabalho na UFSC.

Em relação à concepção da Política Pública de Flexibilização da Jornada de Trabalho, quatro gestores afirmaram desconhecer a Política, nos termos dos seus marcos legais; cinco entrevistados conhecem vagamente tais diretrizes; e os demais três alegaram conhecer bem a Política Pública de Flexibilização da Jornada de Trabalho.

Ao serem questionados a respeito dos marcos legais da referida Política Pública, 30% dos gestores alegaram desconhecer-la totalmente, contudo, na primeira categoria Flexibilização da Jornada de Trabalho e seus respectivos conteúdos base, todos os gestores entrevistados relacionaram a flexibilização da jornada de trabalho com a necessidade de atendimento contínuo.

Quanto à interação da Política Pública de Flexibilização da Jornada de Trabalho com a Política Institucional, apenas um dos doze gestores entrevistados não percebe

a interação, tendo em vista que desconhece as diretrizes da Política Pública, como manifestou: “Não posso te responder, porque como eu desconheço a Política Pública de flexibilização, eu desconheço totalmente” (E01).

Os demais onze gestores percebem a referida interação, mesmo alguns alegando o desconhecimento da Política Pública, a exemplo: “Não, eu acho que está alinhada. A questão é que alinhada, está. Mas assim, eu não tenho muita noção do que é, mas deve estar alinhada” (E05).

Para os demais gestores entrevistados, a interação entre as Políticas é percebida em um aspecto mais burocrático e com entendimento ao Princípio da Legalidade na Administração Pública (MEIRELLES, 2009), conforme ilustrado pelas falas dos gestores E02 e E07:

Bom, a minha opinião bem resumida é que foi um trabalho muito cuidadoso, feito com muito carinho para que justamente pudesse viabilizar essa flexibilização, atendendo todos os dispositivos legais de uma forma ética também, da parte de todo mundo, de todos os envolvidos, flexibilizando ou não (...) No meu ponto de vista, e eu entendo isso desde o começo, desde quando se começou a conversar, acho que eu posso dizer que desde a campanha do Professor Cancellier, ele sempre deixou muito claro que ‘ah, vamos conversar sobre flexibilização? Vamos. Mas precisa cumprir a legislação’. Então, é possível? É possível, mas precisa cumprir a legislação, as exigências etc. E nesse sentido, assim, eu não tenho a menor dúvida de que todos os requisitos são cumpridos, que existe um cuidado nesse cumprimento, existe realmente uma atenção para que não se saia daquilo que a legislação exige para cumprir com isso. Porque não é, se é algo que vai ser aplicado institucionalmente, não pode fugir daquilo que a lei permite. Na minha percepção, isso é 100% adequado, visto e tratado. Claro, pode ter uma interpretação de algum órgão de controle diferente, mas o cuidado existe e muito assim. Acho que isso é exemplar! (E02).

Não estão desalinhadas e nem poderiam ser diferentes às Políticas Públicas (E07).

Nesta categoria, apesar do entendimento que as políticas estão alinhadas, alguns gestores reforçaram, novamente, a necessidade de práticas e instrumentos de fortalecimento na Política Institucional:

Eu não sei se ela está alinhada às políticas públicas (...) eu acredito que sim, mas da forma que está montado, sim. Mas ela não é a melhor! Ela deveria ser revista (...) e isso tem que ser revisto pelo próprio aprendizado que foi. Deveria ser feito um seminário para ser discutida a flexibilização, dali tirar um aprendizado, tirar a cartilha, sei lá (E08).

Eu vejo o seguinte, se está amparado legalmente, não há problemas. Os meus óbices que eu estou colocando aqui, é que isso talvez precise de ter um pouco mais de homogeneidade, em termos de tratamento, em termos de

operacionalização, um pouco mais de ajustes. Eu acho o importante é isso, está amparado legalmente, de uma maneira muito mais objetiva (E12).

Um ponto que merece destaque neste conteúdo base é a fala do gestor E06, o qual expôs os desejos e as ações já praticadas pelo Governo Federal, a exemplo do Programa Future-se (BRASIL, 2019d):

Eu acho que estão alinhadas. Se a gente pensar naquele decreto, a nossa flexibilização hoje está bem alinhada. Acredito que não esteja alinhada com o atual pensamento do governo, porque a gente vê que existe toda uma tendência do governo a diminuir servidores, salários e horas. E esse alinhamento, nesse momento, não existe. Mas com o decreto eu acho que está bem alinhado! Não sei se a gente vai conseguir manter, mas como a gente flexibilizou, o que a gente atendeu, o que foi cobrado para ter essa flexibilização, acho que sim, está alinhado com o decreto (E06).

Neste contexto, em síntese, quatro gestores entrevistados desconhecem em sua totalidade o marco legal da Política Pública de Flexibilização da Jornada de Trabalho, ainda que compreendam o efeito causa e consequência: a necessidade de atendimento ininterrupto aos usuários e a flexibilização da jornada de trabalho, respectivamente.

Em relação à interação da Política Pública com a Política Institucional de Flexibilização da Jornada de Trabalho, onze gestores percebem essa interação, sendo concebida por eles em aspecto puramente burocrático e legal.

6.6 AÇÕES E FERRAMENTAS PARA O FORTALECIMENTO DA FLEXIBILIZAÇÃO DA JORNADA DE TRABALHO DO STAE NA UFSC, A PARTIR DO OLHAR DO GESTOR

As entrevistas realizadas foram ricas em compreensões e concepções acerca da flexibilização da jornada de trabalho dos servidores técnico-administrativos em educação da Universidade Federal de Santa Catarina e todo seu processo histórico. Ao longo das entrevistas, os gestores propuseram ações e ferramentas para o fortalecimento da flexibilização da jornada de trabalho dos STAE na UFSC.

Apenas um gestor compreende que não há a necessidade de novas ações institucionais. Portanto, o E07 não propôs nenhuma prática institucional a ser utilizada ou aperfeiçoada para o fortalecimento da flexibilização da jornada de trabalho e da metodologia da CPFLEX. Os demais onze gestores apresentaram mecanismos.

As sugestões elencadas pelos entrevistados foram: o uso de Sistemas de Informação, a Gestão de Processos, um sistema eletrônico de registro de frequência, ações de sensibilização e capacitação, o dimensionamento de pessoal, a redefinição da estrutura e uma efetiva Pesquisa de Satisfação dos Usuários.

Em relação à primeira ferramenta sugerida, os Sistemas de Informação, os gestores compreendem que uso de sistema adequado às necessidades contribui com o fortalecimento da flexibilização da jornada de trabalho, principalmente no acompanhamento desta jornada e no uso de indicadores efetivos. Alguns entrevistados classificam a metodologia do acompanhamento como rudimentar, o que prejudica na demonstração dos ganhos do atendimento ininterrupto à sociedade e aos órgãos de controle.

A Gestão de Processos também foi mencionada por alguns entrevistados, que a consideram como fundamental para descrever atividades e etapas, definir prazos e responsabilidades, possibilitar uma maior padronização no processo e, conseqüentemente, dispor de sistemas de informação adequados ao processo de flexibilização da jornada de trabalho.

O terceiro ponto apresentado, foi a necessidade de um sistema eletrônico de registro de frequência na Universidade. Alguns entrevistados compreendem que a manutenção da flexibilização é coerente com o uso de um controle efetivo da assiduidade e do cumprimento da jornada de trabalho. No mês de novembro de 2019, quando as entrevistas foram realizadas, a UFSC não dispunha de um sistema eletrônico de frequência, sendo o controle do cumprimento da jornada realizado por folha ponto manual (UFSC, 2014a).

Ações de sensibilização e capacitação também foram propostas por alguns gestores, pois consideram que esses procedimentos devem ser realizados não somente aos usuários, como também aos próprios servidores, seja da carreira docente, seja da carreira técnico-administrativa. Os sujeitos da pesquisa também ponderam o Sindicato como um ator expressivo e fundamental para sensibilizar a Comunidade Universitária, não sendo responsabilidade única da Gestão.

Os gestores trouxeram a inter-relação da flexibilização da jornada de trabalho com o dimensionamento de pessoal quando questionados a respeito da Política Institucional de Flexibilização da Jornada de Trabalho (vide Tabela 6 – Inter-relação com Políticas de Gestão de Pessoas). No entanto, ao sugerirem possíveis

ferramentas de fortalecimento, o dimensionamento retorna nas falas dos entrevistados, em uma concepção mais ampla. Para os sujeitos da pesquisa, o dimensionamento de pessoal e a redefinição das estruturas físicas são condições necessárias para que a flexibilização da jornada de trabalho seja permitida à Universidade em sua grande totalidade, sem prejuízo institucional.

Por fim, os gestores sugeriram uma efetiva Pesquisa de Satisfação dos Usuários. Eles compreendem a necessidade de uma avaliação externa, tanto por um setor não pertencente à PRODEGESP, como a Ouvidoria da UFSC, quanto por um órgão de controle externo.

Para um melhor entendimento, apresento as sugestões na Tabela 7 – Síntese das Sugestões dos Gestores de Ações e Ferramentas para o Fortalecimento da Flexibilização da Jornada de Trabalhos do STAE na UFSC.

Tabela 7 - Síntese das Sugestões dos Gestores de Ações e Ferramentas para o Fortalecimento da Flexibilização da Jornada de Trabalhos do STAE na UFSC

Sugestões	Respostas
Sistemas de Informação	Mas aqui a gente nem sempre tem isso, a não ser que a gente tivesse algum sistema, alguém que pudesse, enfim, ter um olhar externo e mudar um pouco a maneira como os nossos processos acontecem, para que a gente pudesse ter esse rastreamento de todo o atendimento, seja um atendimento pessoal, mas que esse atendimento pessoal gerasse algum tipo de documento, algum tipo de estrutura que pudesse amanhã ou depois ser mensurado, ou em números, ou em tempo, ou em quantidade. Sei lá, né! (E01).
Gestão de Processos	Eu acho, e isso assim não é em tom de crítica, é a opinião de quem sempre acha que para tudo é possível trabalhar nos processos, nas sequencias de tarefas daquilo, dos processos relacionados a flexibilização, quando vai ser autorização, quando se enviam os relatórios de acompanhamento, do levantamento das informações, enfim, acho que pode ser trabalhado e lapidado todo esse procedimento para ficar, para tentar, o objetivo final seria tentar fazer com que essas atividades, elas pudessem ser no máximo que dar, dentro do possível, automatizadas. Enfim, tentar fazer que isso tivesse um menor peso possível para os setores. E também considerando que quanto mais a gente consegue automatizar, a princípio, a gente está menos sujeito a erros (E02).

Continuação Tabela 7 – Síntese das Sugestões dos Gestores de Ações e Ferramentas para o Fortalecimento da Flexibilização da Jornada de Trabalhos do STAE na UFSC

Sugestões	Respostas
<p>Controle da Jornada de Trabalho</p>	<p>Mas o que pega é a questão é do controle, eu acho que tem que ter o controle, isso é fundamental para manter a flexibilização. E assim, aquela coisa, manter a equipe também andando normalmente. Alguém chegando atrasado e outro chegando sempre no horário, desestimula essa pessoa, então é complicado, é uma coisa que a gente sempre fala. A nossa questão de punir também é muito fraca, tem um papel, um ponto que você preenche. Eu não fico todo o tempo olhando, então como é que vai dizer que chegou atrasado, a gente chama quando chega atrasado, tudo bem, mas como é que eu vou descontar isso, posso descontar, mas é muito relativo. Se entrar na justiça, o que ele vai dizer é que está escrito no papel. Não sei se papel é um método tão válido né. Então é isso, eu acho que a questão é o controle, felizmente o pessoal as vezes não tem bom senso de ter esse horário flexibilizado, é bom para todo mundo, mas acho que quem controla é o ponto. Eu acho que é o fundamental! (E05).</p>
<p>Ações de Sensibilização</p>	<p>Eu vejo que, no geral, é excelente, pelo menos nós temos essa política e foi graças a essa política e essa metodologia que está sendo implantada, senão não teria sido implantada. Agora que eu vejo que poderia fazer, o que eu falei no começo ali, uma coisa que talvez partindo da PRODEGESP, um programa especial, alguma coisa para o servidor entender que ele está tendo uma grande oportunidade e ele não pode perder essa oportunidade (...) o que eu defendo é um trabalho que vocês deveriam fazer, seria um trabalho de conscientização do servidor técnico-administrativo. Identidade, conscientização, mudar um pouco essa cultura, mostrar que, neste caso específico, mostrar que as trinta horas é uma conquista importante da categoria. Então, é importante que a categoria valorize, independentemente que é da reitoria, quem está na reitoria, se gosta ou se não gosta da reitoria, valorizar esse momento, que é um momento importante, porque é um momento importante para avançar mais. Se perder é muito difícil depois avançar. Então assim, para valorizar esse momento que os técnicos têm, aproveitando a oportunidade de fazer as trinta horas e tal. E tentar assim fazer algum programa, algum projeto, alguma atividade, enfim, de conscientização, de valorização, mostrar que vai depender bastante do desempenho, não desempenho, mas assim de como os técnicos estão encarando esse momento para avançar mais, no caso (E04).</p>

Conclusão Tabela 7 – Síntese das Sugestões dos Gestores de Ações e Ferramentas para o Fortalecimento da Flexibilização da Jornada de Trabalhos do STAE na UFSC

Sugestões	Respostas
Reestruturação (Pessoal e Estrutural)	Acho que deveria ter uma política, talvez sentar e remodelar alguns setores para que toda a instituição tenha a opção de flexibilizar (...) e aquelas que não possam, se for por questão de quantidade de servidores, eu acho que também tem que ter uma política institucional para resolver aquele problema, assim quantos servidores precisam, vamos colocar mais para que se flexibilize como instituição. Para evitar esse desgaste entre unidades, gestores de unidades com a gestão, que isso acaba piorando, deixa a situação fragilizada, tênue (E06).
Efetiva Pesquisa de Satisfação dos Usuários (Avaliação Externa)	Por que em que medida ao flexibilizar estou atendendo o interesse público? Será que a nossa comunidade, a sociedade que pode ser alcançada pela Universidade, concorda com isso? Já foi feita alguma pesquisa que me diga, que eu fique tranquilo que eu estou fazendo o que a sociedade quer? É uma boa política pública essa? (...) aquilo que eu te falei, eu não tenho elementos ainda, a gente tem conversas, pessoas, servidores técnico-administrativos que eu encontro nas calçadas da UFSC nos corredores (...) mas isso é opinião, eu quero um relatório e sem esse relatório, vou ter que aperfeiçoar o que? (E09).

Fonte: Elaborado pela Autora (2020).

Com a análise das informações, infiro que os gestores, ao longo das entrevistas, refletiram sobre o processo da flexibilização da jornada de trabalho, e não somente em sua unidade, como também em toda Universidade. As ações e as ferramentas propostas por eles podem ser adotadas em unidades acadêmicas e administrativas na UFSC, não restringindo apenas à realidade que o gestor atua.

Percorrido o Caminho Teórico Metodológico apresentado na Figura 1 – Caminho Teórico Metodológico, retorno ao objetivo geral inicialmente proposto, apresentando as considerações finais da Pesquisa.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Depois de percorrer o Caminho Teórico Metodológico proposto, vide Figura 01 – Caminho Teórico Metodológico, retorno ao objetivo geral deste presente Estudo: compreender o processo da flexibilização da jornada de trabalho dos servidores técnico-administrativos em educação da Universidade Federal de Santa Catarina, a partir do olhar do gestor.

Na visão dos gestores entrevistados, a Flexibilização da Jornada de Trabalho se constitui como uma oportunidade para a Universidade, à medida que o atendimento contínuo de, no mínimo, doze horas é de fundamental importância para o provimento das funções sociais universitárias. Os gestores percebem ainda:

a) a existência da Política Institucional de Flexibilização da Jornada de Trabalho do Servidor Técnico-Administrativo em Educação, no entanto, eles concebem esta Política Institucional como fragilizada, pois não identificam a criação de uma cultura organizacional própria;

b) a Flexibilização da Jornada de Trabalho depende do comprometimento e do engajamento dos próprios servidores técnico-administrativos em educação;

c) o gestor foi um ator pouco presente na concessão da Flexibilização da Jornada de Trabalho, à medida que também foi parte fundamental no processo;

d) a Flexibilização da Jornada de Trabalho exige uma inovação administrativa, seja na reestruturação de setores e processos, seja no dimensionamento de pessoal; e,

e) a Flexibilização da Jornada de Trabalho tem um viés humano e social, portanto, torna-se necessário conciliar o nível de qualidade de vida e o bem-estar do servidor com a eficiência do atendimento ao público.

A Flexibilização da Jornada de Trabalho, no olhar dos gestores, representa um ganho para a Universidade e seus usuários, visto que reconhecem a necessidade de atendimento ininterrupto no setor e caracterizam como condição legal do ambiente. Os gestores concebem a flexibilização como uma melhora no nível de qualidade de vida e do bem-estar do servidor. Os sujeitos admitem baixa representatividade ao longo do processo e, conseqüentemente, desconhecem, em parte ou em sua totalidade, a metodologia de flexibilização da jornada de trabalho aplicada na UFSC.

Outrossim, evidenciam que a solidificação desta prática depende do comprometimento, do engajamento e do envolvimento dos servidores e dos gestores.

A respeito da Política Institucional de Flexibilização da Jornada de Trabalho do STAE, os gestores percebem a existência desta Política, não obstante, a consideram fragilizada. Para isto, os gestores compreendem que se deve ter uma cultura própria da flexibilização da jornada de trabalho, assim como a necessidade de inovação organizacional. Ademais, os sujeitos relacionam a flexibilização da jornada de trabalho com duas políticas de gestão de pessoas: o dimensionamento de STAE e a gestão de conflitos. Em relação à conveniência, alguns defendem a flexibilização da jornada de trabalho como uma Política Institucional oportuna a todas unidades, outros acreditam que somente a setores específicos. Por fim, a flexibilização é caracterizada como um resultado de luta da categoria técnico-administrativa.

No tocante à Política Pública de Flexibilização da Jornada de Trabalho, há gestores que desconhecem, totalmente ou em parte, os marcos legais da Política Pública, ainda que compreendam a necessidade de atendimento ininterrupto aos usuários para que a flexibilização da jornada de trabalho seja de fato autorizada pelo dirigente máximo. Neste sentido, percebem que a interação da Política Institucional com a Política Pública de Flexibilização da Jornada de Trabalho é um aspecto puramente burocrático e legal.

Neste contexto, uma contradição se revela nesta Pesquisa: ao mesmo tempo em que a Flexibilização da Jornada de Trabalho é concebida como benéfica para o desenvolvimento institucional, ela é negada pela ausência de uma Política Institucional.

Isto posto, com vistas à superação da contradição que se apresenta, bem como ao atendimento do quarto objetivo específico, no que tange ao fortalecimento da Política Institucional da Flexibilização da Jornada de Trabalho dos Servidores Técnico-Administrativos em Educação, proponho algumas ações:

a) Legitimação de Ações de Sensibilização e Capacitação aos usuários, aos gestores, aos servidores docentes e, inclusive, aos servidores técnico-administrativos em educação, a fim de que haja o entendimento claro que a Flexibilização da Jornada de Trabalho é devida em casos de atendimento ininterrupto ao público. Portanto, não é meramente caracterizada como uma redução da jornada de trabalho e, sim, pela ampliação do atendimento ao usuário. A efetiva sensibilização e capacitação dos

atores favorece a criação de uma cultura organizacional própria. Estas ações podem ser realizadas tanto pela Administração Central, quanto pelos órgãos sindicais, e podem ser materializadas em cursos, seminários, debates, vídeos e demais materiais informativos;

b) Criação, dentro da metodologia de acompanhamento da Flexibilização da Jornada de Trabalho, de um sistema de Pesquisa de Satisfação dos Usuários. É imprescindível escutá-lo, pois é ele o maior beneficiário do atendimento ampliado. Convidá-lo a participar, regularmente, na avaliação dos serviços prestados. A automatização desses dados deve ser gerenciada por setores administrativos imparciais ao processo de flexibilização na unidade. Desta forma, o processo de acompanhamento e avaliação se fortalece, tornando-se transparente e impessoal;

c) Criação de indicadores efetivos de acompanhamento e avaliação da flexibilização da jornada de trabalho do STAE. Com a medição de dados efetivos, que podem ser quantitativos ou qualitativos, é dever da Universidade verificar se há ganhos reais com esta condição flexibilizada e, se positivo, comprovar para a sociedade e aos órgãos de controle e auditoria. Quando convenientes, os indicadores de atendimento exteriorizam que a flexibilização da jornada de trabalho não é um ônus aos cofres públicos. Por mais que haja uma múltipla estrutura organizacional na UFSC, os indicadores devem ser padronizados em unidades acadêmicas e em unidades administrativas;

d) Estabelecer como critério de acompanhamento o nível de qualidade de vida e o bem-estar do servidor. Mesmo que os dispositivos legais e os órgãos de controle e auditoria sejam omissos a isso, a flexibilização da jornada de trabalho tem natureza humana e social, portanto, esses aspectos precisam ser conciliados com a melhora no atendimento ao usuário. Proponho que indicadores desse tipo sejam construídos e gerenciados no processo da jornada de trabalho flexibilizada;

e) Realizar Políticas de Dimensionamento de Pessoal para que sejam criadas condições de flexibilização da jornada de trabalho em setores que têm a necessidade de um atendimento ininterrupto, ou seja, adequam-se ao Decreto (BRASIL, 1995), no entanto, não possuem servidores suficientes ou possuem cargos distintos em sua estrutura. Essa Política interfere em tantos outros processos da gestão universitária, mas, no caso em questão, evita um superdimensionamento de servidores em algumas áreas e uma escassez em outras, bem como permite que cargos sejam realocados

em um ambiente organizacional que respeita as suas descrições, evitando assim os desvios de função;

f) Implementação de um sistema eletrônico de frequência, o qual também está normatizado no Decreto nº 1.590 (BRASIL, 1995). A assiduidade e o cumprimento da jornada de trabalho são necessários em todas, não somente na flexibilização, sendo uma obrigatoriedade em órgãos públicos federais; e,

g) Fortalecimento da Divisão de Acompanhamento da Jornada, que poderá ser responsável em gerenciar e acompanhar todas as ações ora elencadas. O setor também poderá subsidiar a formulação de metas e ações para a flexibilização da jornada de trabalho para o próximo PDI.

Como pesquisadora, almejo socializar esta Pesquisa, por meio da PRODEGESP, com o intuito de contribuir com o processo de desenvolvimento da Flexibilização da Jornada de Trabalho do Servidores Técnico-Administrativos em Educação na Universidade Federal de Santa Catarina, assim como potencializar minhas ações e atribuições exercidas na CPFLEX e na DAJOR.

Finalmente, espero que este Estudo inspire outras pesquisas relacionadas ao estudo da jornada de trabalho dos servidores técnico-administrativos em educação, em especial à flexibilização da jornada de trabalho.

REFERÊNCIAS

BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1979. 225 p.

BIANCHETTI, Lucídio; SGUISSARDI, Valdemar. **Da Universidade à Commoditycidade**: ou de como e quando, se a educação/formação é sacrificada no altar do mercado, o futuro da universidade se situaria em algum lugar do passado. São Paulo: Mercado das Letras, 2017.

BLASS, Leila Maria da Silva. Jornada de trabalho: uma regulamentação em múltipla escolha. **Revista Brasileira de Ciências Sociais**, v. 13, n. 36, fev. 1998. FapUNIFESP (SciELO). <http://dx.doi.org/10.1590/s0102-69091998000100004>. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0102-69091998000100004&script=sci_arttext&tlng=pt. Acesso em: 25 mai. 2019.

BOAVIDA, Ana Maria; PONTE, João Pedro da. Investigação Colaborativa: Potencialidades e problemas. In: GTI (Org.). **Refletir e investigar sobre a prática profissional**. Lisboa: APM, 2002, p. 43-55. Disponível em: <https://repositorio.ul.pt/handle/10451/2937>. Acesso em: 21 jul. 2019.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. 1988. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em: 04 jul. 2019.

_____. **Lei nº 8.112**, de 11 de dezembro de 1990. Dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais. Brasília, DF. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L8112cons.htm. Acesso em: 02 mai. 2019.

_____. **Lei nº 1.171**, de 22 de junho de 1994. Aprova o Código de Ética Profissional do Servidor Público Civil do Poder Executivo Federal. Brasília, DF. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/d1171.htm. Acesso em: 17 jul. 2019.

_____. **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 públicas federais, e dá outras providências. Brasília, DF. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/d1590.htm. Acesso em: 02 mai. 2019.

_____. **Medida Provisória nº 2.174-28**, de 24 de agosto de 2001. Institui, no âmbito do Poder Executivo da União, o Programa de Desligamento Voluntário - PDV, a jornada de trabalho reduzida com remuneração proporcional e a licença sem remuneração com pagamento de incentivo em pecúnia, destinados ao servidor da administração pública direta, autárquica e fundacional. Brasília, DF. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/mpv/2174-28.htmimprensa.htm. Acesso em: 02 mai. 2019.

_____. **Lei nº 11.081**, 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. Brasília, DF. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2004-2006/2005/lei/l11091.htm. Acesso em 17 jul. 2019.

BRASIL. **Decreto nº 6.096**, de 24 de abril de 2007. Institui o Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais – REUNI. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Ato2007-2010/2007/Decreto/D6096.htm. Acesso em 04 jan. 2020.

_____. Tribunal de Contas da União. **Acórdão nº 5.529/2010**, de 12 de setembro de 2010. Disponível em: <https://pesquisa.apps.tcu.gov.br/#/documento/acordao-completo/5529%252F2010/%2520%2520COPIACOLEGIADO%253A%2522Segunda%2520C%25C3%25A2mara%2522/DTRELEVANCIA%2520desc%252C%2520NUMACORDAOINT%2520desc/0/%2520?uid=903a5040-2f3e-11ea-9944-0be45e49bf53>. Acesso em: 04 mai. 2020.

_____. Advocacia-Geral da União. **Parecer nº 008/2011/MCA/CGU/AGU**. 2011. Disponível em: <http://dgp.unb.br/images/Documentos/Parecer-08-2011-MCA-CGU-AGU.pdf>. Acesso em: 26 mar. 2019.

_____. Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão. **Portaria nº 97/2012/SEGEP/MP**. 2012a. Disponível em: <https://legis.sigepe.planejamento.gov.br/legis/detalhar/8889>. Acesso em: 26 abr. 2019.

_____. Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão. **Nota Técnica nº 150/2012/CGNOR/DENOP/SEGEP/MP**. 2012b. Disponível em: <https://legis.sigepe.planejamento.gov.br/legis/detalhar/9002>. Acesso em: 26 mar. 2019.

_____. **Lei nº 12.702**, de 07 de agosto de 2012. 2012c. Dispõe sobre a jornada de trabalho dos cargos de médico, médico veterinário e médico-área e dá outras providências. Brasília, DF. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2011-2014/2012/lei/L12702.htm. Acesso em: 02 mai. 2019.

_____. Tribunal de Contas da União. **Acórdão nº 5.847/2013**, de 27 de agosto de 2013. Disponível em: <https://pesquisa.apps.tcu.gov.br/#/documento/acordao-completo/5847%252F2013/%2520/DTRELEVANCIA%2520desc%252C%2520NUMACORDAOINT%2520desc/0/%2520?uid=903a5040-2f3e-11ea-9944-0be45e49bf53>. Acesso em: 04 mai. 2020.

_____. Ministério da Educação. **Ofício Circular nº 18/2015/GAB/SESu/MEC**, de 28 de julho de 2015. Disponível em: http://www.uff.br/sites/default/files/of_18-2015-sesu-mec-jornada_de_trabalho.pdf. Acesso em: 04 jan. 2020.

_____. Ministério da Educação. **Decreto de 06 de maio de 2016**. 2016a. Nomeia Luiz Carlos Cancellier de Olivo para exercer o cargo de Reitor da Universidade Federal de Santa Catarina, com mandato de quatro anos. Brasília, DF.

BRASIL. Controladoria Geral da União. **Ofício-Circular nº 1.048/2016/SFC-CGU**. 2016b. Disponível em: http://www.uff.br/sites/default/files/informes/cgu_comunida_flexibilizacao_30_horas_deve_obedecer_ao_criterio_do_decreto_1590.pdf. Acesso em: 02 mai. 2019.

_____. Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão. **Ofício Circular nº 58/2017-MP**. 2017. Disponível em: <https://progep.furg.br/arquivos/legislacoes/000340.pdf>. Acesso em: 27 mai. 2019.

_____. Controladoria Geral da União. **Nota de Auditoria nº 201800576/01**, de 08 de agosto de 2018. 2018a. Disponível em: <https://www.ifsc.edu.br/documents/38101/950246/Nota+de+Auditoria+201800576+Revisao+Flexibiliza%C3%A7%C3%A3o.pdf/acacb91b-3216-201d-9d43-756491e585c1>. Acesso em: 04 jan. 2020.

_____. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. **Instrução Normativa nº 001/2018**. 2018b. Disponível em: http://www.in.gov.br/materia/-/asset_publisher/Kujrw0TZC2Mb/content/id/39382838/do1-2018-09-03-instrucao-normativa-n-1-de-31-de-agosto-de-2018-39382704. Acesso em: 21 abr. 2019.

_____. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. **Instrução Normativa nº 002/2018**. 2018c. Disponível em: http://www.in.gov.br/materia/-/asset_publisher/Kujrw0TZC2Mb/content/id/40731752/do1-2018-09-13-instrucao-normativa-n-2-de-12-de-setembro-de-2018-40731584. Acesso em: 21 abr. 2019.

_____. Controladoria Geral da União. **Ordem de Serviço nº 201700854**, de 13 de março de 2019. 2019a.

_____. Ministério da Economia. **Nota Técnica nº 10.918/2019-MP**. 2019b. Disponível em: <https://legis.sigepe.planejamento.gov.br/legis/detalhar/16379>. Acesso em: 04 jul. 2019.

_____. **Lei nº 13.844**, de 18 de junho de 2019. 2019c. Estabelece a organização básica dos órgãos da Presidência da República e dos Ministérios. Brasília e dá outras providências. Brasília, DF. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Ato2019-2022/2019/Lei/L13844.htm. Acesso em: 11 ago. 2019.

_____. Ministério da Educação. **Future-se**. 2019d. Disponível em: http://portal.mec.gov.br/component/content/index.php?option=com_content&view=article&id=78211:mec-lanca-programa-para-aumentar-a-autonomia-financeira-de-universidades-e-institutos&catid=212&Itemid=86. Acesso em: 10 set. 2019.

_____. Controladoria Geral da União. **Nota Técnica nº 2.569/2019**, de 05 de dezembro de 2019. 2019e. Disponível em: https://prdhs.paginas.ufsc.br/files/2019/12/SEI_CGU-1336273-Nota-Te%CC%81cnica.pdf. Acesso em: 03 jan. 2020.

BÚRIGO, Carla Cristina Dutra. **O trabalho acadêmico do professor universitário no processo de desenvolvimento do espaço público na universidade federal: um estudo de caso na Universidade Federal de Santa Catarina e na Universidade Federal do Rio Grande do Sul.** 2003. 347 p. Tese (Doutorado em Educação) – Faculdade de Educação, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2003. Disponível em: <http://www.tede.ufsc.br/teses/UFRGS0319.pdf>. Acesso em 05 mai. 2019.

CAPES. **Banco de Teses & Dissertações.** 2019a. Disponível em: <https://catalogodeteses.capes.gov.br/catalogo-teses/#/>. Acesso em: 08 abr. 2019 e 09 abr. 2019.

_____. **Portal de Periódicos.** 2019b. Disponível em: <https://www.periodicos.capes.gov.br>. Acesso em: 08 abr. 2019 e 09 abr. 2019.

CASTANHO, S. E. M. A universidade entre o sim, o não e o talvez. In: VEIGA, I. P. A., CASTANHO, Maria Eugênia L. M. (Orgs.). **Pedagogia universitária: a aula em foco.** Campinas, SP: Papirus, 2000, p. 13-48.

CHAUÍ, Marilena de Souza. **A universidade pública sob nova perspectiva.** Revista Brasileira de Educação. n. 24. p. 5-15, out. 2003. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rbedu/n24/n24a02.pdf>. Acesso em: 19 mai. 2019.

CHEPTULIN, Alexandre. **A dialética materialista: categorias e leis da dialética.** São Paulo: Alfa-Omega, 1982.

ESPÍNDOLA, Júlia Simas de Oliveira. **Jornada de Trabalho de 30 horas dos Servidores Técnico-Administrativos em Educação da Universidade Federal de Santa Catarina.** 2017. 149 f. Dissertação (Mestrado) – Mestrado Profissional em Administração Universitária, Centro Socioeconômico, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2017. Disponível em: <http://tede.ufsc.br/teses/PPAU0153-D.pdf>. Acesso em: 12 abr. 2019.

FLICK, Uwe. **Introdução à pesquisa qualitativa.** 3 ed. Porto Alegre: Artmed, 2009.

FORGEPE. **Pesquisa FORGEPE: Controle Eletrônico de Frequência e Jornada Flexibilizada.** [mensagem pessoal] Mensagem recebida por: <georgia.rafaela@ufsc.br>. em: 15 ago. 2019.

FREIRE, Paulo. **Educação e mudança.** São Paulo: Paz e Terra, 2011. 46 p.

FURLAN JUNIOR, Paulo Fernando. A redução da jornada de trabalho e seus benefícios. **Revista Eletrônica do CEMOP,** São Paulo, n. 2, set. 2012. Disponível em: http://www.memoriaoperaria.org.br/revistaeletronica/paulo_furlan.pdf. Acesso em: 25 mai. 2019.

GIANEZINI, Kelly *et al.* Políticas Públicas: definições, processos e constructos no século XXI. **Revista de Políticas Públicas,** São Luís, v. 21, n. 2, p.1065-1084, 08 mar. 2017. Disponível em:

<http://www.periodicoseletronicos.ufma.br/index.php/rppublica/article/view/8262>. Acesso em: 10 abr. 2019.

GOMES, Romeu. Análise e interpretação de dados de pesquisa qualitativa. In: MINAYO, Maria Cecília de Souza (Org.). **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. 34 ed. Petrópolis: Editora Vozes, p. 79-108. 2015.

HEIDEMANN, Francisco. Do sonho do progresso às políticas de desenvolvimento. In: HEIDEMANN, Francisco; SALM, José Francisco. **Políticas públicas e desenvolvimento: bases epistemológicas e modelo de análise**. Brasília: Editora Universidade de Brasília, 2014.

ISIDRO-FILHO, Antonio; SERRANO, André Luiz Marques. **Dimensionamento da Força de Trabalho no Setor Público**: modelo quali-quantitativo aplicado. In: IX Congresso CONSAD de Gestão Pública. Brasília, 2016. Disponível em: <http://consad.org.br/wp-content/uploads/2016/06/Painel-03-03.pdf>. Acesso em: 20 fev. 2020.

JUNQUILHO, Gelson Silva. Gestão e ação gerencial nas organizações contemporâneas: para além do "folclore" e o "fato". **Gestão e Produção**, São Carlos, v. 8, n. 3, p.304-318, dez. 2001. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/gp/v8n3/v8n3a07.pdf>. Acesso em: 20 fev. 2020.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia Científica: ciência e conhecimento científico, métodos científicos, teoria, hipóteses e variáveis**. 5. ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 2007.

MARCOVITCH, Jacques. **A universidade impossível**. 2.ed. São Paulo: Futura, 1998. 182p.

MEAD, Lawrence M. Teaching Public Policy: Linking Policy and Politics. **Journal of Public Affairs Education**, v. 19, p 389-403, set. 2013. Disponível em: <https://doi.org/10.1080/15236803.2013.12001742>. Acesso em: 24 abr. 2019.

MEIRELLES, Hely Lopes. **Direito Administrativo Brasileiro**. 35º ed. São Paulo: Malheiros, 2009.

MELLO, Celso Antônio Bandeira de. **Curso de Direito Administrativo**. 26. ed. rev. e atual. São Paulo: Editora Malheiros, 2009. 1102p.

MOCELIN, Daniel Gustavo. Redução da Jornada de Trabalho e Qualidade dos Empregos: entre o discurso, a teoria e a realidade. **Revista de Sociologia e Política**, Curitiba, v. 19, n. 38, p. 101-119, fev. 2011. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rsocp/v19n38/v19n38a07.pdf>. Acesso em: 25 mai. 2019.

MORLEY, John *et al.* **Comparative analysis of working time in the European Union**. Dublin, 2009. 59 p. Disponível em: <http://csdle.lex.unict.it/docs/labourweb/Comparative-analysis-of-working-time-in-the-European-Union-/1010.aspx>. Acesso em: 25 mai. 2019.

NECKEL, Roselane; KÜCHLER, Alita Diana Corrêa. **UFSC 50 anos: trajetórias e desafios**. UFSC, 2010.

OLIVEIRA, Maxwell Ferreira de. **Metodologia Científica: um manual para a realização de pesquisas em Administração**. Catalão: UFG, 2011. 72 p. Disponível em: [https://adm.catalao.ufg.br/up/567/o/Manual de metodologia cientifica - Prof Maxwell.pdf](https://adm.catalao.ufg.br/up/567/o/Manual_de_metodologia_cientifica_-_Prof_Maxwell.pdf). Acesso em: 19 jul. 2019.

PEREIRA, Álaba Cristina; BALESTRIME, Eliéster Lilian Brum; OLIVEIRA, Marlize Rubin. **O papel da universidade na sociedade contemporânea**. In: Congresso Nacional de Pesquisa em Ciências Sociais Aplicadas – II CONAPE. Francisco Beltrão, PR, 2 a 4 out. 2013. Disponível em: <http://eventosunioeste.unioeste.br/index.php/conape-viii/anais-do-evento>. Acesso em 28 mai. 2019.

PEREIRA, Larissa Espíndola Machado. **Fatores Determinantes da Rotatividade de Servidores Técnico-Administrativos em Educação na Universidade Federal de Santa Catarina**. 2017. 276 f. Dissertação (Mestrado) - Mestrado Profissional em Administração Universitária, Centro Socioeconômico, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2017. Disponível em: <http://tede.ufsc.br/teses/PPAU0156-D.pdf>. Acesso em: 12 abr. 2019.

PIRES, Roberto Rocha Coelho; GOMIDE, Alexandre de Ávila. Governança e capacidades estatais: uma análise comparativa de programas federais. **Revista de Sociologia e Política**, [s.l.], v. 24, n. 58, p.121-143, jun. 2016. FapUNIFESP (SciELO). <http://dx.doi.org/10.1590/1678-987316245806>.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa Social: métodos e técnicas**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2008. 334 p.

RIZZATTI, Gerson; RIZZATTI JUNIOR, Gerson. **Organização Universitária: mudanças na administração e nas funções administrativas**. In: IV Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária na América do Sul. Florianópolis, SC, 8 a 10 dez. 2004. Disponível em: <http://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/35684/Gerson%20Rizzatti%20-%20organiza%C3%A7%C3%A3o%20universit%C3%A1ria.pdf?sequence=4&isAllo wed=y>. Acesso em: 06 mai. 2019.

ROSSO, Sadi dal. Jornada de Trabalho: duração e intensidade. **Ciência e Cultura**, São Paulo, v. 58, n. 4, p.31-34, out./dez. 2006. Disponível em: http://cienciaecultura.bvs.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0009-67252006000400016. Acesso em: 25 mai. 2019.

SANTOS, Adelcio Machado dos. **Gestão Universitária: a complexidade na era do conhecimento**. Florianópolis: Ed. do Autor, 2009. 222 p.

SANTOS, Boaventura Sousa. **Da Ideia de Universidade a Universidade de Ideias**. Revista Crítica de Ciências Sociais. n. 27/29, p. 11-62, jun. 1989. Disponível em: [http://www.boaventuradesousasantos.pt/media/pdfs/Da_ideia_de_universidade RC CS27-28.PDF](http://www.boaventuradesousasantos.pt/media/pdfs/Da_ideia_de_universidade_RC_CS27-28.PDF). Acesso em: 10 mai. 2019.

SCHLICKMANN, Raphael. **Administração Universitária**: desvendando o campo científico no Brasil. 2013. 292 p. Tese (Doutorado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Socioeconômico, Programa de Pós-Graduação em Administração, Florianópolis, 2013. Disponível em: <http://tede.ufsc.br/teses/PCAD0874-T.pdf>. Acesso em: 02 mai. 2019.

SCHULTZ, Glauco. **Introdução à gestão de organizações**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2016. Disponível em: <http://www.ufrgs.br/cursopgdr/downloadsSerie/derad103.pdf>. Acesso em: 17 fev. 2020.

SECCHI, Leonardo. **Políticas Públicas**: conceitos, esquemas de análise, casos práticos. São Paulo: Cengage Learning, 2013.

SINTUFSC. **Ata da Assembleia Geral de 05 de agosto de 2014**. [mensagem pessoal] Mensagem recebida por: <georgia.rafaela@ufsc.br>. em: 01 ago. 2019.

SILVA, Tomaz Tadeu da; HALL, Stuart; WOODWARD, Kathryn (Org.). **Identidade e Diferença**: a perspectivas dos estudos culturais. 3. ed. Petrópolis: Vozes, 2004. 133 p.

SILVA, José Antônio Ribeiro de Oliveira. A flexibilização da jornada de trabalho e seus reflexos na saúde do trabalhador. **Revista do Tribunal Regional do Trabalho da 15ª Região**, Campinas, n. 42, p.127-156, jan./jun. 2013. Disponível em: http://juslaboris.tst.jus.br/bitstream/handle/20.500.12178/103778/2013_silva_jose_flexibilizacao_jornada.pdf?sequence=1. Acesso em: 25 mai. 2019.

SOUSA, Sandra Abrantes de. **A flexibilização da Jornada de Trabalho e seu Impacto nas Atividades dos Técnico-Administrativos da UFRN**. 2018. 86 f. Dissertação (Mestrado) - Mestrado Profissional em Gestão de Processos Institucionais, Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2018. Disponível em: <https://repositorio.ufrn.br/jspui/handle/123456789/26194>. Acesso em: 19 jul. 2019.

SOUZA, Celina. Políticas públicas: uma revisão da literatura. **Sociologias**. n. 16, p. 20-45, dez. 2006. FapUNIFESP (SciELO). Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1517-45222006000200003&script=sci_abstract&tlng=pt. Acesso em: 24 abr. 2019.

SPAGNOL, Carla Aparecida *et al.* Conflito organizacional: considerações teóricas para subsidiar o gerenciamento em enfermagem. **Ciência, Cuidado e Saúde**, v. 9, n. 4, p. 822-827, 2010. Disponível em: <http://periodicos.uem.br/ojs/index.php/CiencCuidSaude/article/view/7721/7203>. Acesso em: 18 fev. 2020.

SPURGEON, Ane; COOPER, Cary L. **Working Time**: Its Impact on Safety and Health. In: SPURGEON, Ane. **Working Time: Its Impact on Safety and Health**. London, International Labour Office, 2003. 143 p.

TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva. **Introdução a Pesquisa em Ciências Sociais: a pesquisa qualitativa em Educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

_____. **Introdução à Pesquisa em Ciências Sociais**. 1 ed. São Paulo: Atlas, 2011. 175 p.

UFSC. **Portaria nº 1580/2012/GR**, de 10 de outubro de 2012. 2012a. Constitui o Grupo de Trabalho de Diagnóstico e Dimensionamento Prospectivo dos Servidores Técnico-Administrativos em Educação da Universidade Federal de Santa Catarina. Disponível em: <https://reorganiza.paginas.ufsc.br/files/2012/11/portaria-1580.pdf>. Acesso em: 09 fev. 2020.

_____. **Portaria nº 1061/2012/SEGESP**, de 24 de outubro de 2012. 2012b. Nomeia, em caráter efetivo, Geórgia Rafaela Batista, no cargo de Assistente em Administração, Nível de Classificação D, Nível de Capacitação I, Padrão de Vencimento 1. Disponível em: <http://pesquisa.in.gov.br/imprensa/jsp/visualiza/index.jsp?jornal=2&pagina=21&data=29/10/2012>. Acesso em: 21 fev. 2020.

_____. **Memorando nº 324/2012/DAP**, de 29 de novembro de 2012. 2012c. Informa exercício da servidora Geórgia Rafaela Batista Silva. Localizado em: Divisão de Arquivo na Pró-Reitoria de Desenvolvimento e Gestão de Pessoas, Universidade Federal de Santa Catarina.

_____. **Portaria nº 120/2013/GR**, de 17 de janeiro de 2013. 2013a. Retifica a Portaria nº 1580/2012/GR. Disponível em: <https://reorganiza.paginas.ufsc.br/files/2012/11/Portaria-120-2013-GR-GR-Reorganiza-UFSC1.pdf>. Acesso em: 09 fev. 2020.

_____. **Relatório Final do Grupo de Trabalho Reorganiza UFSC: isonomia para todos**, de 06 de junho de 2013. 2013b. Disponível em: <http://reorganiza.ufsc.br/files/2013/06/RELATORIO-FINAL-GT-REORGANIZA.pdf>. Acesso em: 18 ago. 2018.

_____. **Portaria Normativa nº 43/2014/GR**, de 24 de julho de 2014. 2014a. Dispõe sobre a implementação do Controle Diário de Frequência e Assiduidade para os servidores técnico-administrativos em educação da Universidade Federal de Santa Catarina. Disponível em: <http://portal.reitoria.ufsc.br/files/2014/07/3-Portaria-Normativa-n%C2%BA-43-2014-GR.pdf>. Acesso em: 09 fev. 2020.

_____. **Portaria nº 1770/2014/GR**, de 10 de setembro de 2014. 2014b. Designa comissão para avaliar os processos de solicitação de flexibilização da jornada de trabalho na Universidade Federal de Santa Catarina. Disponível em: <http://notes.ufsc.br/aplic/boletim.nsf>. Acesso em: 09 fev. 2020.

_____. **Ofício nº 934/2014/GR**, de 14 de outubro de 2014. 2014c. Informa sobre a impossibilidade de revogação da Portaria Normativa nº 43/2014/GR.

_____. **Nota Técnica nº 338/2014/PF-UFSC**, de 24 de outubro de 2014. 2014d. Esclarece questionamentos referentes ao controle de frequência dos servidores

técnico-administrativos em educação e qual procedimento a ser realizado para quem não cumpriu o determinado nas normas regulamentares. Disponível em: <https://cse.ufsc.br/files/2014/09/Nota-T%C3%A9cnica-n%C2%BA-338.2014.PF-UFSC.pdf>. Acesso em: 09 fev. 2020.

UFSC. **Portaria Normativa nº 53/2015/GR**, de 20 de maio de 2015. 2015a. Dispõe sobre a flexibilização da jornada de trabalho dos servidores técnico-administrativos em educação lotados e localizados na Divisão de Assistência ao Usuário da Biblioteca Central da UFSC e na Coordenadoria de Inclusão Digital da Pró-Reitoria de Assuntos Estudantis. Disponível em: <http://notes.ufsc.br/aplic/boletim.nsf>. Acesso em: 09 fev. 2020.

_____. **Portaria Normativa nº 54/2015/GR**, de 17 de junho de 2015. 2015b. Dispõe sobre a flexibilização da jornada de trabalho para os ocupantes do cargo de assistente social da UFSC. Disponível em: <http://notes.ufsc.br/aplic/boletim.nsf>. Acesso em: 09 fev. 2020.

_____. **Portaria Normativa nº 60/2015/GR**, de 02 de setembro de 2015. 2015c. Prorroga por um período de noventa dias a validade das Portarias Normativas 53 e 54/2015/GR. Disponível em: <http://notes.ufsc.br/aplic/boletim.nsf>. Acesso em: 09 fev. 2020.

_____. **Portaria Normativa nº 61/2015/GR**, de 25 de setembro de 2015. 2015d. Dispõe sobre a flexibilização da jornada de trabalho dos servidores técnico-administrativos em educação lotados no Hospital Universitário. Disponível em: <http://notes.ufsc.br/aplic/boletim.nsf/3f3a06701f450e330325630d004c4e29/789757581e3e309983257ece006a691f?OpenDocument>. Acesso em: 09 fev. 2020.

_____. **Portaria Normativa nº 65/2015/GR**, de 10 de dezembro de 2015. 2015e. Dispõe sobre a prorrogação da validade das portarias normativas que tratam de flexibilização da jornada de trabalho. Disponível em: <http://notes.ufsc.br/aplic/boletim.nsf>. Acesso em: 09 fev. 2020.

_____. **Portaria nº 94/2016/GR**, de 19 de janeiro de 2016. 2016a. Institui uma comissão com o objetivo de apresentar os requisitos para a implantação de um sistema eletrônico de registro de assiduidade e pontualidade. Disponível em: <http://notes.ufsc.br/aplic/boletim.nsf>. Acesso em: 09 fev. 2020.

_____. **Portaria nº 817/2016/GR**, de 02 de maio de 2016. 2016b. Designa a Comissão Interna de Supervisão do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, para um mandato de três anos. Disponível em: <http://cebime.propesq.ufsc.br/files/2012/04/ANEXO-3-Portaria-Normativa-de-2-de-maio-de-2016.pdf>. Acesso em: 09 fev. 2020.

_____. **Portaria nº 970/2016/GR**, de 11 de maio de 2016. 2016c. Cria a Pró-Reitoria de Desenvolvimento e Gestão de Pessoas e outras unidades administrativas. Disponível em: <http://notes.ufsc.br/aplic/boletim.nsf>. Acesso em: 09 fev. 2020.

_____. **Portaria nº 1459/2016/GR**, de 24 de junho de 2016. 2016d. Institui grupo de trabalho para desenvolver estudos relativos à jornada de trabalho no Hospital

Universitário Polydoro Ernani de São Thiago. Disponível em: <http://notes.ufsc.br/aplic/boletim.nsf>. Acesso em: 09 fev. 2020.

UFSC. **Portaria nº 1460/2016/GR**, de 24 de junho de 2016. 2016e. Institui grupo de trabalho para estudos relativos à jornada de trabalho nas Bibliotecas Central e Setoriais da Universidade Federal de Santa Catarina. Disponível em: <http://notes.ufsc.br/aplic/boletim.nsf>. Acesso em: 09 fev. 2020.

_____. **Portaria Normativa nº 84/2016/GR**, de 1º de agosto de 2016. 2016f. Dispõe sobre a flexibilização da jornada de trabalho dos servidores técnico-administrativos em educação lotados no Hospital Universitário. Disponível em: <http://notes.ufsc.br/aplic/boletim.nsf>. Acesso em: 09 fev. 2020.

_____. **Portaria nº 103/2016/PRODEGESP**, de 09 de setembro de 2016. 2016g. Institui a Comissão Permanente para Estudo e Acompanhamento da Flexibilização da Jornada de Trabalho dos Servidores Técnico-Administrativos da Universidade Federal de Santa Catarina. Disponível em: <http://www.sintufsc.ufsc.br/wp-content/uploads/2016/10/Portaria-n.-103-PRODEGESP.pdf>. Acesso em: 09 fev. 2020.

_____. **Memorando Circular nº 003/2016/PRODEGESP**, de 27 de outubro de 2016. 2016h. Encaminha à comunidade universitária Portaria nº 103/2016/PRODEGESP e orientações relativas à elaboração de relatório para a flexibilização da jornada de trabalho. Disponível em: <http://www.sintufsc.ufsc.br/wp-content/uploads/2016/10/Memorando-Circular-003.pdf>. Acesso em: 09 fev. 2020.

_____. **Portaria nº 12/2017/PRODEGESP**, de 20 de janeiro de 2017. 2017a. Substitui João Batista da Silva por Alexandre dos Passos na constituição da Comissão instituída pela Portaria nº 103/2016/PRODEGESP. Disponível em: <https://flexibilizacao.ufsc.br/files/2017/02/Portaria-12.PRODEGESP-Substitui%C3%A7%C3%A3o-Alexandre.pdf>. Acesso em: 09 fev. 2020.

_____. **Portaria Normativa nº 96/2017/GR**, de 22 de março de 2017. 2017b. Autoriza a flexibilização de jornada de trabalho dos servidores técnico-administrativos em educação lotados e localizados na Biblioteca Universitária, na Biblioteca Central, nas bibliotecas setoriais e na sala de leitura da Universidade Federal de Santa Catarina. Disponível em: <http://notes.ufsc.br/aplic/boletim.nsf>. Acesso em: 09 fev. 2020.

_____. **Portaria nº 145/2017/PRODEGESP**, de 05 de maio de 2017. 2017c. Substitui Alexandre dos Passos por Newton de Mendonça Barbosa Júnior na constituição da Comissão instituída pela Portaria nº 103/2016/PRODEGESP. Disponível em: <http://notes.ufsc.br/aplic/boletim.nsf>. Acesso em: 09 fev. 2020.

_____. **Portaria nº 218/2017/PRODEGESP**, de 11 de julho de 2017. 2017d. Inclui Emanuele Jacques dos Santos Ribeiro como membro integrante da Comissão Permanente para Estudo e Acompanhamento da Flexibilização da Jornada de Trabalho dos Servidores da UFSC (CPFLEX/UFSC), instituída pela Portaria 103/PRODEGESP/2016. Disponível em:

<https://flexibilizacao.ufsc.br/files/2016/12/Portaria-218.PRODEGESP-Inclus%C3%A3o-Emanuele.pdf>. Acesso em: 09 fev. 2020.

UFSC. **Portaria nº 1995/2017/GR**, de 29 de agosto de 2017. 2017e. Institui grupo de trabalho para desenvolver estudos relativos à jornada de trabalho no Hospital Universitário Polydoro Ernani de São Thiago. Disponível em: <http://notes.ufsc.br/aplic/boletim.nsf>. Acesso em: 09 fev. 2020.

_____. **Portaria nº 408/2017/PRODEGESP**, de 21 de setembro de 2017. 2017f. Inclui Patricia Gomes dos Santos Martins como membro integrante da Comissão Permanente para Estudo e Acompanhamento da Flexibilização da Jornada de Trabalho dos Servidores da UFSC (CPFLEX/UFSC), instituída pela Portaria 103/PRODEGESP/2016. Disponível em: <http://notes.ufsc.br/aplic/boletim.nsf>. Acesso em: 09 fev. 2020.

_____. **Portaria nº 497/2017/PRODEGESP**, de 27 de novembro de 2017. 2017g. Institui comissão com o intuito de apresentar cronograma, a partir de estudo circunstanciado, quanto à coordenação e gestão do processo de instalação do ponto eletrônico na UFSC. Disponível em: <http://notes.ufsc.br/aplic/boletim.nsf>. Acesso em: 09 fev. 2020.

_____. **Portaria Normativa nº 105/2017/GR** de 15 de dezembro de 2017. 2017h. Dispõe sobre a flexibilização da jornada de trabalho dos médicos do Hospital Universitário Professor Polydoro Ernani de São Thiago. Disponível em: <http://notes.ufsc.br/aplic/boletim.nsf>. Acesso em: 09 fev. 2020.

_____. **Portaria Normativa nº 115/2018/GR**, de 19 de março de 2018. 2018a. Dispõe sobre a flexibilização da jornada de trabalho de servidores técnico-administrativos em educação lotados no Centro de Ciências da Educação e em setores vinculados. Disponível em: <https://nditeste.paginas.ufsc.br/files/2018/03/Portaria-115-2018-GR.pdf>. Acesso em: 09 fev. 2020.

_____. **Portaria Normativa nº 132/2018/GR**, de 04 de maio de 2018. 2018b. Dispõe sobre a flexibilização da jornada de trabalho de servidores técnico-administrativos em educação lotados na Pró-Reitoria de Assuntos Estudantis. Disponível em: <http://notes.ufsc.br/aplic/boletim.nsf>. Acesso em: 09 fev. 2020.

_____. **Portaria nº 1946/2018/GR**, de 24 de agosto de 2018. 2018c. Designa Luiz Antonio Zenni para exercer a função de Diretor do Departamento de Projetos de Arquitetura e Engenharia. Disponível em: <http://notes.ufsc.br/aplic/boletim.nsf>. Acesso em: 09 fev. 2020.

_____. **Portaria nº 1965/2018/GR**, de 27 de agosto de 2018. 2018d. Designa Nadia Cristina Zunino Simone para exercer a função de Diretora do Departamento de Administração de Pessoal. Disponível em: <http://notes.ufsc.br/aplic/boletim.nsf>. Acesso em: 09 fev. 2020.

UFSC. **Portaria nº 556/2018/PRODEGESP**, de 15 de outubro de 2018. 2018e. Instituir comissão com o intuito de apresentar cronograma, a partir de estudo circunstanciado, quanto à coordenação e gestão do processo de instalação do ponto eletrônico na UFSC. Disponível em: <http://notes.ufsc.br/aplic/boletim.nsf>. Acesso em: 09 fev. 2020.

_____. **Portaria nº 427/2019/GR**, de 22 de fevereiro de 2019. 2019a. Designa Luciano Patrício Souza de Castro para exercer a função de Secretário de Educação a Distância. Disponível em: <http://notes.ufsc.br/aplic/boletim.nsf>. Acesso em: 09 fev. 2020.

_____. **Portaria nº 191/2019/PRODEGESP**, de 02 de maio de 2019. 2019b. Inclui Josiane Martins Cordeiro e Liliane Lohn como membros integrantes da Comissão Permanente para Estudo e Acompanhamento da Flexibilização da Jornada de Trabalho dos Servidores da UFSC (CPFLEX/UFSC), instituída pela Portaria 103/PRODEGESP/2016. Disponível em: <https://flexibilizacaoufsc.paginas.ufsc.br/files/2016/12/Portaria-191.2019.PRODEGESP-inclui-Josi-e-Lili-CPFLEX.pdf>. Acesso em: 09 fev. 2020.

_____. **Portaria nº 242/2019/PRODEGESP**, de 29 de maio de 2019. 2019c. Institui Comissão para estudo de viabilidade de aplicação da IN 01/2018 e IN 02/2018 na Universidade Federal de Santa Catarina. Disponível em: <http://notes.ufsc.br/aplic/boletim.nsf>. Acesso em: 09 fev. 2020.

_____. **Portaria nº 272/2019/PRODEGESP**, de 19 de junho de 2019. 2019d. Inclui Thalita Bez Batti De Souza como membro integrante da Comissão Permanente para Estudo e Acompanhamento da Flexibilização da Jornada de Trabalho dos Servidores da UFSC (CPFLEX/UFSC), instituída pela Portaria 103/PRODEGESP/2016. Disponível em: <https://flexibilizacaoufsc.paginas.ufsc.br/files/2016/12/Portaria-272.PRODEGESP-Altera-Portaria-103.2016-cpflex-inclui-Talita.pdf>. Acesso em: 09 fev. 2020.

_____. **Portaria Normativa nº 240/2019/GR**, de 26 de junho de 2019. 2019e. Dispõe sobre as normas e procedimentos para a flexibilização da jornada de trabalho na Universidade Federal de Santa Catarina. Disponível em: <https://flexibilizacaoufsc.paginas.ufsc.br/files/2017/02/Portaria-Normativa-240.2019.GR-normativa-flex-ufsc.pdf>. Acesso em: 09 fev. 2020.

_____. **Portaria nº 1966/2019/GR**, de 30 de agosto de 2019. 2019f. Cria a Divisão de Acompanhamento da Jornada de Trabalho. Disponível em: <http://notes.ufsc.br/aplic/boletim.nsf>. Acesso em: 14 fev. 2020.

_____. **Portaria Normativa nº 333/2019/GR**, de 12 de dezembro de 2019. 2019g. Dispõe sobre a suspensão temporária dos efeitos de Portarias Normativas de flexibilização. Disponível em; <https://noticias.paginas.ufsc.br/files/2019/12/Portaria-Normativa-N%C2%BA-333-2019-GR-1.pdf>. Acesso em: 09 fev. 2020.

_____. **Ofício nº 711/2019/GR**, de 13 de dezembro de 2019. 2019h. Resposta ao Ofício nº 25.339/2019/SANTACATARINA/CGU. Disponível em:

https://prdhs.paginas.ufsc.br/files/2019/12/Of%C3%ADcio-n%C2%BA-711.2019.GR_.pdf. Acesso em: 14 fev. 2020.

UFSC. **Portaria nº 134/2020/GR**, de 16 de janeiro de 2020. Designa Geórgia Rafaela Batista Silva para exercer a função de Chefe da Divisão de Acompanhamento da Jornada de Trabalho. Disponível em: <http://notes.ufsc.br/aplic/boletim.nsf>. Acesso em: 14 fev. 2020.

_____. **Estatuto UFSC**. [201-?]a. Disponível em: https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/176820/ESTATUTO_UFSC-Anexo_RN98_2017.pdf?sequence=1&isAllowed=y. Acesso em: 17 jul. 2019.

_____. **Estrutura UFSC**. [201-?]b. Disponível em: <https://estrutura.ufsc.br/>. Acesso em: 09 jul. 2019.

_____. **Organogramas da UFSC**. [201-?]d. Disponível em: <https://dpqi.seplan.ufsc.br/organograma-ufsc-estrutura-geral/>. Acesso em: 21 jul. 2019.

_____. **Área de Concentração e Linhas de Pesquisa**. [201-?]f. Disponível em: <http://ppgau.ufsc.br/area-de-concentracao-e-linhas-de-pesquisa/>. Acesso em: 11 ago. 2019.

_____. **Site Institucional da Comissão Permanente para Estudo e Acompanhamento da Flexibilização da Jornada de Trabalho dos Servidores Técnico-Administrativos em Educação**. [201-?]g. Disponível em: <http://flexibilizacao.ufsc.br/>. Acesso em: 17 dez. 2020.

_____. **Site Institucional da Pró-Reitoria de Desenvolvimento e Gestão de Pessoas**. [201-?]h. Disponível em: <http://prodegesp.ufsc.br/>. Acesso em: 17 jul. 2019.

_____. **Relatório de Quantitativo de Servidores UFSC**. [mensagem pessoal] Mensagem recebida por: <georgia.rafaela@ufsc.br>. em: 17 fev. 2020.

_____. **Repositório Institucional da UFSC**. 2019. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/74645>. Acesso em: 08 abr. 2019 e 09 abr. 2019. (UFSC, [201-?]j).

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 14 ed. São Paulo: Atlas, 2013. 91 p.

APÊNDICE A – Instrumento de Coleta das Informações

1. Caracterização do Sujeito da Pesquisa

Servidor: () Docente () Técnico-administrativo em Educação

a. Unidade de Lotação:

b. Cargo que ocupa:

c. Data de ingresso na UFSC:

d. Data de ingresso no Cargo de Direção:

2. Flexibilização da Jornada de Trabalho dos Servidores Técnico-Administrativos em Educação

a. Como você concebe a Flexibilização da Jornada de Trabalho dos Servidores Técnico-Administrativos em Educação em sua unidade? Comente.

b. Como você concebe a metodologia de concessão e de acompanhamento do processo de estudo da flexibilização da jornada de trabalho do servidor técnico-administrativo em educação? Comente.

3. Política Institucional da Flexibilização da Jornada de Trabalho dos Servidores Técnico-Administrativos em Educação

a. Como você concebe a Política Institucional de flexibilização da jornada de trabalho do STAE na UFSC? Comente.

b. Qual o impacto no processo de desenvolvimento institucional? Comente.

4. Política Pública da Flexibilização da Jornada de Trabalho dos Servidores Técnico-Administrativos em Educação

- a. Você conhece as diretrizes da Política Pública de flexibilização da jornada de trabalho do STAE? Comente.

- b. Como você percebe a interação da Política Pública de Flexibilização da Jornada de Trabalho do STAE e a Política Institucional de Flexibilização da Jornada de Trabalho? Comente.

5. O que você proporia de ações para o fortalecimento da Flexibilização da Jornada de Trabalho do STAE na UFSC?

6. Gostaria de acrescentar mais alguma informação?

Muito obrigada!

APÊNDICE B – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

Eu, Geórgia Rafaela Batista Silva, responsável pelo desenvolvimento da pesquisa **A Flexibilização da Jornada de Trabalho na Universidade Federal de Santa Catarina: o olhar dos gestores**, visando a obtenção do título de Mestre em Administração Universitária, convido-o para participar como voluntário da pesquisa.

Por meio deste estudo, pretendo Compreender a Flexibilização da Jornada de Trabalho dos Servidores Técnico-Administrativos em Educação (STAE) da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), a partir do olhar do gestor. Para tanto, objetivo, contextualizar a flexibilização da jornada de trabalho, conhecer as diretrizes da Política Institucional referente ao processo da flexibilização da jornada de trabalho, apresentar um olhar sobre as diretrizes da Política Pública sobre o assunto e, finalmente, propor ações para o fortalecimento da Política Institucional da flexibilização da jornada de trabalho do STAE na UFSC.

Esta pesquisa consiste em um estudo descritivo, com abordagem qualitativa, cujas informações serão coletadas por meio de entrevista semiestruturada. O roteiro desta entrevista foi desenvolvido com base em três categorias de análise, previamente definidas: a Flexibilização da Jornada de Trabalho dos Servidores Técnico-Administrativos em Educação, a Política Institucional e a Política Pública da referida jornada de trabalho.

As entrevistas serão gravadas e, posteriormente, transcritas para a realização da análise de conteúdo, por esta pesquisadora.

Sua participação neste estudo é livre, podendo desistir em qualquer momento, sem que lhe seja imputado qualquer tipo de prejuízo.

Os resultados do estudo serão passíveis de publicação científica, sendo que a pesquisadora assegura o total anonimato dos participantes.

Em caso de dúvida ou queira contatar a responsável pela pesquisa:

- Mestranda: Geórgia Rafaela Batista Silva
- Contato telefônico: (48) 99640.7181
- E-mail para contato: georgia.rafaela@ufsc.br
- Orientadora: Prof^a. Dr^a. Carla Cristina Dutra Búrigo
- E-mail para contato: carla.burigo@ufsc.br

Após ter recebido as informações, caso seja de sua escolha participar deste Estudo, assine o Consentimento Informado a seguir.

As duas vias do documento devem ser assinadas, sendo uma cópia do participante e outra da pesquisadora.

CONSENTIMENTO INFORMADO

Eu, _____, abaixo assinado, confirmo que li os termos constantes no presente documento e concordo em participar da pesquisa. Fui devidamente informado e esclarecido sobre o estudo, os procedimentos nele envolvidos, assim como os possíveis riscos e benefícios decorrentes de minha participação. Foi-me garantido a liberdade de retirar-me da pesquisa em qualquer hora ou momento, ficando assegurado que não serei penalizado por isso.

Assinatura do participante: _____

RG: _____

Florianópolis, _____ de _____ de _____

**ANEXO A – UNIDADES ACADÊMICAS E ADMINISTRATIVAS FLEXIBILIZADAS
NA UFSC ATÉ DEZEMBRO/2019**

Unidades da UFSC	Portaria de Flexibilização	Início da Flexibilização
Auditoria Interna	139/2018/GR	15/06/2018
Campus e Centro Tecnológico de Joinville	133/2018/GR	14/05/2018
Centro de Ciências da Educação	115/2018/GR	20/03/2018
Centro Socioeconômico	137/2018/GR	15/06/2018
Departamento de Administração de Pessoal	112/2018/GR	16/03/2018
Departamento de Atenção à Saúde	113/2018/GR	16/06/2018
Departamento de Compras	107/2018/GR	22/02/2018
Departamento de Contabilidade e Finanças	147/2018/GR	01/08/2018
Departamento de Desenvolvimento de Pessoas	114/2018/GR	16/03/2018
Departamento de Fiscalização de Obras	130/2018/GR	04/05/2018
Departamento de Gestão Patrimonial	138/2018/GR	15/06/2018
Departamento de Licitações	109/2018/GR	09/03/2018
Departamento de Manutenção Predial e de Infraestrutura	140/2018/GR	15/06/2018
Departamento de Planejamento e Gestão da Informação	129/2018/GR	27/04/2018
Departamento de Projetos de Arquitetura e Engenharia	142/2018/GR	21/06/2018
Departamento de Projetos, Contratos e Convênios	108/2018/GR	09/03/2018
Editora Universitária	126/2018/GR	05/04/2018
Imprensa Universitária	118/2018/GR	22/03/2018
Pró-Reitoria de Administração	124/2018/GR	02/04/2018
Pró-Reitoria de Assuntos Estudantis	132/2018/GR	07/05/2018
Pró-Reitoria de Desenvolvimento e Gestão de Pessoas	110/2018/GR	02/03/2018
Pró-Reitoria de Extensão	123/2018/GR	02/04/2018
Pró-Reitoria de Graduação	141/2018/GR	15/06/2018
Pró-Reitoria de Pesquisa	116/2018/GR	22/03/2018
Pró-Reitoria de Pós-Graduação	244/2019/GR	17/07/2019
Secretaria de Educação a Distância	106/2018/GR	10/01/2018
Secretaria de Inovação	146/2018/GR	01/08/2018
Secretaria de Planejamento e Orçamento	134/2018/GR	25/05/2018
Secretaria de Relações Internacionais	135/2018/GR	06/06/2018
Superintendência de Governança Eletrônica e Tecnologia da Informação e Comunicação	117/2018/GR	22/03/2018
Superintendência de Orçamento	121/2018/GR	26/03/2018
TOTAL DE UNIDADES		31

Fonte: Elaborado pela Autora (2020).

ANEXO B – MODELO DE PORTARIA DE CONCESSÃO DA FLEXIBILIZAÇÃO DA JORNADA DE TRABALHO NA UFSC⁹



SERVIÇO PÚBLICO FEDERAL
UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
GABINETE DA REITORIA

Campus Universitário Reitor João David Ferreira Lima - Trindade
CEP: 88040-900 - Florianópolis - SC
Telefone: (48) 3721-9320 – Fax: (48) 3721-8422
E-mail: gr@contato.ufsc.br

PORTARIA NORMATIVA Nº 115/2018/GR, DE 19 DE MARÇO DE 2018

Dispõe sobre a flexibilização da jornada de trabalho de servidores técnico-administrativos em educação lotados no Centro de Ciências da Educação e em setores vinculados.

O REITOR *PRO TEMPORE* DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA, no uso de suas atribuições estatutárias e regimentais, considerando o Decreto nº 1.590, de 10 de agosto de 1995, o Decreto nº 4.836, de 9 de setembro de 2003, o relatório da comissão designada pela Portaria nº 133/CED/2016, de 23 de novembro de 2016, constante do Processo nº 23080.001844/2017-87, bem como a supremacia do interesse público, o atendimento à sociedade e a responsabilização do setor pela prestação do serviço,

RESOLVE:

Art. 1º Autorizar a flexibilização da jornada de trabalho dos servidores técnico-administrativos em educação lotados no Centro de Ciências da Educação (CED) da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) e localizados nos seguintes setores:

- I – Coordenadoria de Apoio Administrativo (CAA/CED);
- II – Departamento de Metodologia de Ensino (MEN/CED);
- III – Departamento de Ciências da Informação (CIN/CED);
- IV – Departamento de Estudos Especializados em Educação (EED/CED);
- V – Coordenadoria do Curso de Graduação em Pedagogia;
- VI – Coordenadoria do Curso de Graduação em Educação do Campo;
- VII – Departamento de Educação do Campo;
- VIII – Núcleo de Publicação (NUP/CED);
- IX – Programa de Pós-Graduação em Educação (PPGE).

⁹ Para fins de ilustração, o presente documento é apenas um exemplo de portaria normativa que autoriza a flexibilização da jornada de trabalho dos servidores técnico-administrativos em educação em determinada unidade acadêmica na Universidade Federal de Santa Catarina.

Parágrafo único. Excetuam-se da flexibilização da jornada, ainda que direta ou indiretamente vinculados aos setores supracitados, os seguintes setores:

- I – Laboratório de Novas Tecnologias (LANTEC);
- II – Coordenadoria de Bolsa de Estágios;
- III – Programa de Pós-Graduação em Gestão da Informação (PPGCIN);
- IV – Câmara de Pesquisa;
- V – Laboratório de Periódicos;
- VI – Coordenadoria de Comunicação e Relações Institucionais.

Art. 2º Autorizar a flexibilização da jornada de trabalho dos servidores técnico-administrativos em educação lotados no Núcleo de Desenvolvimento Infantil do Centro de Ciências da Educação (NDI/CED) da UFSC.

Art. 3º Autorizar a flexibilização da jornada de trabalho dos servidores técnico-administrativos em educação lotados no Colégio de Aplicação do Centro de Ciências da Educação (CA/CED) da UFSC.

Art. 4º Os servidores ocupantes do cargo de assistente social lotados no NDI/CED e no CA/CED passam a desenvolver suas atividades em jornada flexibilizada por meio desta portaria, estando desvinculados das portarias nº 54/2015/GR e 65/2015/GR.

Art. 5º A Direção do CED elaborará, em conjunto com as respectivas chefias e servidores, as escalas de horário de trabalho dos servidores, de modo a garantir atividades contínuas por período igual ou superior a doze horas diárias.

Parágrafo único. A escala de horário de trabalho dos servidores deverá ser encaminhada à Pró-Reitoria de Desenvolvimento e Gestão de Pessoas, para fins de controle.

Art. 6º O horário de funcionamento dos setores e a relação dos servidores, com seus respectivos horários, deverão ser afixados em local visível e de grande circulação de usuários dos serviços, bem como nos próprios setores.

Art. 7º Os ocupantes de cargo de direção (CD) ou função gratificada (FG) da UFSC 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.

Art. 8º Não há possibilidade de acumulação entre a concessão ora efetuada e qualquer outra forma de diminuição de jornada de trabalho legalmente prevista.

Art. 9º O controle de frequência fica mantido conforme estabelece a Portaria Normativa nº 043/2014/GR, de 24 de julho de 2014.

Art. 10. A Comissão Setorial instituída pela Portaria nº 133/CED/2016 ficará responsável por acompanhar os resultados advindos da jornada flexibilizada a partir do levantamento de indicadores e apresentação de relatório.

Art. 11. Esta portaria normativa entra em vigor na data de sua publicação no Boletim Oficial da UFSC, com validade de 12 (doze) meses.

ORIGINAL FIRMADO
UBALDO CESAR BALTHAZAR

Fonte: UFSC, 2018a.