



MINISTERIO DA EDUCAÇÃO
Universidade Federal do Amapá
COMISSÃO DE FLEXIBILIZAÇÃO DA JORNADA DE TRABALHO



Memo. nº 004/2016 – COFLEX/UNIFAP

Em, 01 de agosto de 2016.

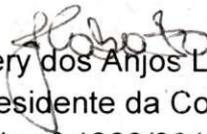
À REITORIA

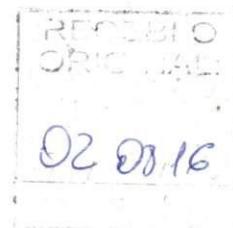
Assunto: Encaminha Relatório Final sobre flexibilização da jornada

Magnífica Reitora,

1. Encaminhamos em anexo Relatório Final sobre **“Implantação da jornada de trabalho flexibilizada em turnos contínuos para os servidores Técnico-administrativos em Educação da UNIFAP”**.
2. Outrossim, solicitamos que seja anexado ao processo nº 23125.005135/2015-45 para posterior análise e manifestação do Conselho Superior Universitário.

Respeitosamente,


José Pery dos Anjos Lobato Júnior
Presidente da Comissão
Portaria nº 1288/2015 -UNIFAP



Alan Bena Aguiar Júnior
Secretário Executivo Reitoria
Portaria 611/2014 -UNIFAP



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO

FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DO AMAPÁ

**Comissão de Estudos para a Flexibilização da Jornada de Trabalho dos
Técnico-Administrativos em Educação da Universidade Federal do Amapá**

**IMPLANTAÇÃO DA JORNADA DE
TRABALHO FLEXIBILIZADA EM
TURNOS CONTÍNUOS PARA OS
SERVIDORES TÉCNICO-
ADMINISTRATIVOS EM EDUCAÇÃO
DA UNIFAP**

(RELATÓRIO FINAL)

**Macapá-AP
2016**



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DO AMAPÁ

Reitora
Eliane Superti

Vice-Reitora
Adelma das Neves Nunes Barros

PRÓ-REITORIAS

Administração (Proad)
Wilma Gomes Silva Monteiro

Cooperação e Relações Interinstitucionais (Procri)
Paulo Gustavo Pellegrino Correa

Extensão e Ações Comunitárias (Proeac)
Rafael Pontes Lima

Gestão de Pessoas (Progep)
Emanuelle Silva Barbosa

Graduação (Prograd)
Leila Rodrigues Feio

Pesquisa e Pós-Graduação (Propespg)
Helena Cristina Guimarães Queiroz Simões

Planejamento (Proplan)
Allan Jasper Rocha Mendes



**Comissão de Estudos para a Flexibilização da Jornada de Trabalho dos Técnico-
Administrativos em Educação da Universidade Federal do Amapá
(Portaria nº 1.288/2015-Unifap)**

Membros:

Diego de Castro Pinto

Diego Samaro Belo Barriga

Dorivaldo Carvalho dos Santos

Édico Renê de Carvalho Canuto Pires

Huana da Silva Furtado

Jessé da Costa Maciel

José Pery dos Anjos Lobato Júnior - Presidente

Lorena Oliveira de Souza

Paulo Guilherme Pinheiro dos Santos

Rafael Giovani Hansseler Saldanha

Raildo de Sousa Machado

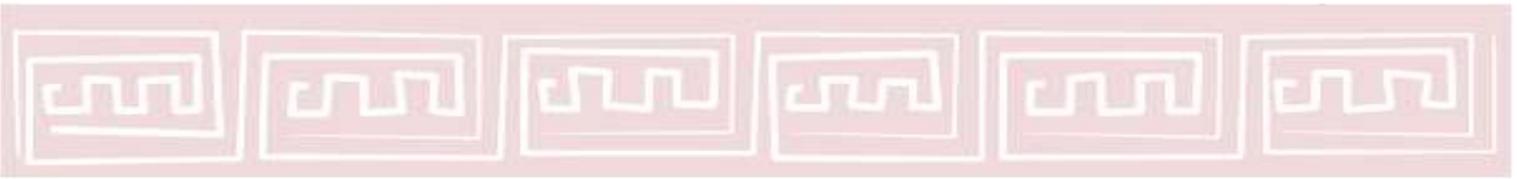
Sandra Camila da Rocha Maciel

Socorro Nazaré Mota Dias

Wellen Souza de Oliveira

Projeto elaborado pela Comissão de Estudos para a Flexibilização da Jornada de Trabalho dos Técnico-administrativos em Educação da Universidade Federal do Amapá como proposta para implantação da jornada em turnos contínuos na Unifap.

Unifap/Coflex





RELATÓRIO FINAL COFLEX

**Macapá-AP
2016**

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Organograma Funcional da Unifap.....	15
Figura 2: Percepção da qualidade de vida no trabalho com a atual jornada de trabalho em oito horas.....	35
Figura 3: Percepção dos TAE sobre a jornada de trabalho mais adequada.....	36
Figura 4: Tempo de serviço, em anos, dos chefes na Unifap.	38
Figura 5: Percepção dos chefes sobre a qualidade de vida de sua equipe de trabalho. ..	39
Figura 6: Percepção dos chefes sobre o impacto na mudança na jornada de trabalho para a qualidade de vida da equipe de trabalho.	39
Figura 7: Percepção dos chefes sobre a jornada de trabalho mais adequada à equipe de trabalho.	40
Figura 8: Composição dos usuários atendidos nos setores antes da período piloto de flexibilização.....	42
Figura 9: Horário de atendimento do usuário.....	43
Figura 10: Necessidade de atendimento em horários diferenciados.	44
Figura 11: Qualidade do atendimento oferecido pelos setores.....	45
Figura 12: Quanto ao cumprimento do horário de trabalho estabelecido e publicizado.	46
Figura 13: Satisfação com qualidade e prazos estabelecidos para a realização das atividades.	47
Figura 14: Percepção sobre o aumento na colaboração entre os servidores do setor.....	48
Figura 15: Motivação dos TAE para executarem suas atividades durante a flexibilização da jornada de trabalho.	49
Figura 16: Percepção da qualidade de vida dos técnicos no período de jornada flexibilizada em turnos contínuos.	50
Figura 17: Resolutividade de demandas particulares sem a necessidade de comprometer o horário de trabalho dos técnicos.	51
Figura 18: Otimização do tempo para participar de cursos, eventos de interesse profissional durante o período de flexibilização em turnos contínuos.	52
Figura 19: Percepção das chefias sobre o questionamento “os servidores cumpriram com os horários estabelecidos no período de flexibilização em turnos contínuos”.	54

Figura 20: Percepção das chefias sobre o questionamento “as atividades/demandas do setor foram desenvolvidas atendendo aos prazos estabelecidos no período de flexibilização em turnos contínuos”.	55
Figura 21: Percepção das chefias sobre o questionamento “os servidores demonstraram colaboração para a realização das atividades no período de flexibilização em turnos contínuos”.	56
Figura 22: Percepção das chefias sobre o questionamento “houve a necessidade de convocação dos servidores para cumprir jornada de 40 horas semanais, a fim de atender demanda que em regime de turnos contínuos não fora possível no período de flexibilização em turnos contínuos”.	57
Figura 23: Percepção das chefias sobre o questionamento “houve o remanejamento de servidores para outros setores com o objetivo de possibilitar a realização da jornada em turnos contínuos nos setores piloto na Unifap”.	58
Figura 24: Percepção das chefias sobre o questionamento “você percebeu a melhora no clima organizacional do setor ao fim do projeto de flexibilização da jornada de trabalho”.	59
Figura 25: Campanha de divulgação do projeto de flexibilização da jornada nos setores piloto da Unifap.	60
Figura 26: Percepção das chefias sobre o questionamento “O setor manteve o atendimento por, no mínimo, 12 horas ininterruptas, durante o projeto piloto na Unifap”.	61
Figura 27: Percepção dos usuários sobre a pergunta “o horário de atendimento ininterrupto facilitou o acesso aos serviços/demandas/informações prestados” nos <i>campi</i> da Unifap”.	62
Figura 28: Percepção dos usuários sobre a visibilidade do horário de atendimento no período de flexibilização em turnos contínuos”.	63
Figura 29: Percepção dos usuários sobre a disponibilidade do cronograma individual dos servidores no período de flexibilização em turnos contínuos.	64
Figura 30: Percepção dos usuários quanto à pergunta “Você encontrou em algum momento o setor fechado em horário previsto para atendimento ao público”.	65
Figura 31: Percepção dos usuários quanto à pergunta “Você verificou melhora na qualidade do atendimento no setor em que buscou atendimento?”	66

Figura 32: Percepção comparativa dos usuários sobre qual o melhor modelo de jornada de trabalho, caso tenha sido atendido nos setores piloto em outro momento anterior ao período de flexibilização.....	67
Figura 33: Nível de satisfação com relação à carga horária de trabalho.....	68
Figura 34: Distribuição das atividades laborais entre os servidores da Unifap.	69

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Quantitativo de respondentes por categoria observada nos dois períodos de acompanhamento do projeto piloto da Coflex/ Unifap.....	33
Tabela 2: Número de respondentes entre os <i>campi</i> da categoria Técnico-administrativo em Educação “antes” de iniciar o estudo.....	34
Tabela 3: Número de Técnico-administrativos respondentes por setor nos <i>campi</i> “antes” do início do estudo.....	34
Tabela 4: Vantagens ou desvantagens da implementação da jornada flexibilizada em turnos contínuos, na visão dos Técnico-administrativos em Educação, em números relativos.....	37
Tabela 5: Número de chefes respondentes “antes” da aplicação do piloto Coflex nos <i>campi</i> na Unifap no ano de 2016.....	37
Tabela 6: Percepção dos chefes sobre vantagens ou desvantagens, em percentuais (%), da implementação da jornada flexibilizada em turnos contínuos na visão dos chefes....	41

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: IFES que já aprovaram ou estão fase de aprovação da flexibilização.....	13
Quadro 2: Setores escolhidos para implementação do Plano Piloto.....	25
Quadro 3: Comparativo entre CIS e CPPD.....	72

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	11
2. CONTEXTUALIZAÇÃO	14
3. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA E LEGAL.....	17
3.1 Conceituação sobre Público/Usuário.....	22
4. OBJETIVOS.....	23
4.1 Objetivo Geral	23
4.2 Objetivos Específicos	23
5. JUSTIFICATIVA.....	23
6. METODOLOGIA	24
6.1 Critérios para Inclusão dos Setores	25
6.2 Visita aos Setores do Estudo Piloto.....	26
6.3 Aplicação dos questionários.....	29
6.4 Plano Amostral.....	30
6.4.1 Amostragem:	30
7 RESULTADOS E DISCUSSÃO	32
7.1 Instrumentos de coleta aplicados antes do projeto piloto	33
7.1.1 Questionários A1 para Técnico-administrativos em Educação	33
7.1.2 Questionários A2 para Chefia	37
7.1.3 Questionários A3 para Usuário	41
7.2 Instrumentos de coleta aplicados durante o projeto piloto	45
7.2.1 Questionários B1 para Técnicos Administrativos em Educação.....	45
7.2.2 Questionários B2 para Chefia.....	53
7.2.3 Questionários B3 para Usuário.....	61
8. PAPEL DA CIS/Unifap NA FLEXIBILIZAÇÃO DA JORNADA DE TRABALHO.....	70
9. CONSIDERAÇÕES FINAIS	74
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	77
APÊNDICE A	80
APÊNDICE B	81
APÊNDICE C	82
QUESTIONÁRIOS	82

QUESTIONÁRIO A – Aplicação antes do estudo para implantação da jornada de 30 horas	82
A.1) PARA OS TÉCNICOS ADMINISTRATIVOS EM EDUCAÇÃO:	82
A.2) PARA CHEFIA IMEDIATA:	83
A.3) PARA USUÁRIO:	84
QUESTIONÁRIO B - Aplicado após os 90 dias da implementação da jornada de 30 horas	85
B.1 PARA OS TÉCNICOS ADMINISTRATIVOS:	85
B.2) PARA CHEFIA:	87
B.3) PARA USUÁRIOS	89

1. INTRODUÇÃO

A Universidade Federal do Amapá (Unifap) é uma Instituição de Ensino Superior (IES), fundação autárquica mantida pela União e vinculada ao Ministério da Educação (MEC), com sede e foro na cidade de Macapá, capital do Estado do Amapá. Seu embrião formou-se nos anos 1970, na época do então Território Federal do Amapá, quando a Universidade Federal do Pará (UFPA), através de sua Pró-Reitoria de Extensão, instalou o Núcleo de Educação de Macapá (NEM). Sua autorização deu-se pela Lei Federal nº 7.530, de 29 de agosto de 1986, e sua instituição foi mediante o Decreto Federal nº 98.977, de 02 de março de 1990. Historicamente, esta universidade representa a concretização de uma antiga aspiração da sociedade amapaense (Unifap, Relatório de Gestão, 2014).

Por ser uma IES de âmbito federal, a Unifap é regida pela Legislação Federal e na Constituição Federal Brasileira, em seu artigo 207º, está dito que: “As universidades gozam de autonomia didático-científica, administrativa e de gestão financeira e patrimonial (...)”. Conseqüentemente, essa autonomia é pressuposta, também, no Regimento Interno da Unifap, no artigo 4º:

“A Universidade goza de autonomia didático-científica, disciplinar, administrativa e de gestão financeira e patrimonial, nos termos da Constituição, das leis que regem as matérias, do Estatuto da Universidade e deste Regimento Geral”.

Portanto, a Unifap tem amparo legal para traçar os seus Planos de Desenvolvimento Institucional (PDI), a fim de gerar saberes e práticas nos variados campos do conhecimento por meio do fundamento da indissociabilidade entre o ensino, a pesquisa e a extensão, cooperando para o desenvolvimento nacional, regional e local. Suas ações devem estar voltadas para a formação da mulher e do homem, sobretudo, nascidos na Amazônia, em suas múltiplas dimensões: Social, Econômica, Política, Cultural e Tecnológica.

Destaca-se que a partir de 2006, impulsionada pelo Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais (REUNI), a Unifap aumentou significativamente os seus espaços físicos, o seu quadro de recursos humanos (docentes e técnicos administrativos em educação), bem como o seu alcance social, com o crescimento do número de discentes. De acordo com a Associação Nacional dos Dirigentes das Instituições Federais de Ensino Superior (ANDIFES), a Unifap foi uma das universidades que obteve o crescimento mais acelerado entre 2006 e 2010, com um aumento de 324% (LIMA, 2013, p. 96).

Diante deste novo cenário, torna-se necessário refletir sobre os processos de trabalhos realizados na Unifap, de modo a otimizar os recursos disponíveis, sejam estes recursos humanos, materiais ou físicos, possibilitando obter a eficiência no trabalho desenvolvido e oferecido à comunidade, esta última um princípio da administração pública que deve ser contemplado.

A partir dessas considerações, é necessário e possível ter como meta o alcance de objetivos organizacionais e sociais tais como a melhoria no atendimento ao público, a construção de relações saudáveis no trabalho com ambientes e horários adequados ao aprimoramento da eficiência dos serviços e a qualidade de vida dos servidores, em consonância com as propostas apresentadas por alguns dos gestores atuais da Unifap quando de suas campanhas eleitorais.

Neste contexto, a fim de concretizar a eficiência no atendimento ao público e a melhoria na qualidade de vida dos técnico-administrativos, a flexibilização da jornada de trabalho dos TAE está na pauta dos debates das associações de classe representativas dos técnico-administrativos, assim como das gestões das Instituições Federais de Ensino Superior (IFES). Ademais, a categoria dos TAE tem lutado pelo estabelecimento de jornada máxima de 30 horas semanais e conseguido, nesta luta, algumas vitórias políticas nas universidades no gozo de sua autonomia, como exemplo disso, existem universidades que já implantaram a flexibilização da jornada de trabalho para 30 horas semanais através de suas resoluções, conforme apresentado no quadro a seguir.

Quadro 1: IFES que já aprovaram ou estão fase de aprovação da flexibilização.

Ord.	Instituição	Situação
1	UFGRS	Aprovado parecer nº 356/2015, em 27/11/2015.
2	UNILA	Aprovado na reunião do CONSUN em 29/05/15
3	UFMG	Aprovado no CONSUNI Parecer aprovado na reunião da Câmara de Legislação em 12/03/2015
4	UFRB	Resolução nº 001/2014, 07 de julho de 2014
5	UFBA	Resolução 13/2013 – 30 horas
6	IFSP	Resolução nº 963/2013
7	IFPI	Portaria 1522/2013 – 30 horas
8	IFNMG	Portaria 252/2013 – 30 horas
9	IFFarroupilha	Resolução 021/2013 – 30 horas
10	IFB (Brasília)	Portaria normativa 04/2012 – 30 horas
11	IFGO	Portaria 540/2012 – 30 horas
12	IFRO	Resolução 51/2012 – 30 horas
13	IFBA	Resolução 23/2012 – 30 horas
14	IFRS	Resolução 51/2011 – 30 horas
15	IFPB	Resolução 70/2011 – 30 horas
16	IFSC	Portaria 962/2011 – 30 horas
17	IFSC	Resolução 01/2011 – 30 horas
18	UFAL	Portaria 1342/2012
19	UFPR	Resolução COSUN 56/2011 – 30 horas
20	UNB	Resolução 50/2013 – Comissão para estudo de viabilidade
21	UFOP	Resolução CUNI 1.490/2013
22	UFTFPR	Deliberação nº 08/2012, de 15 de dezembro

Fonte: Comissão de Flexibilização/Unifap (2016).

Sendo assim, o presente estudo visa apresentar para a comunidade acadêmica da Unifap uma proposta de implantação da flexibilização da jornada de trabalho dos técnico-administrativos em educação dessa instituição.

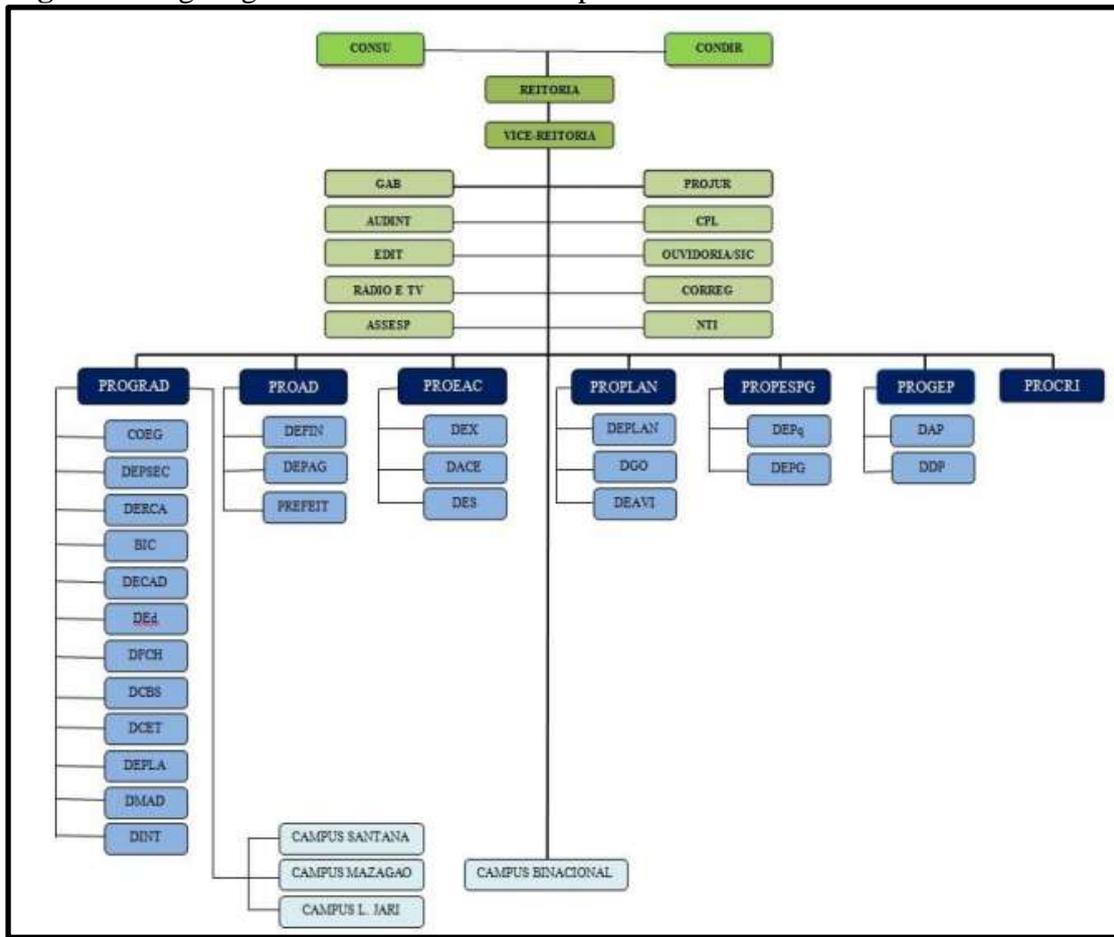
Para execução deste estudo avaliativo foi criada a Comissão de Estudos para Flexibilização da Jornada de Trabalho dos Técnico-administrativos em Educação da Unifap – Coflex, por meio da Portaria nº 1.288/2015-Unifap.

2. CONTEXTUALIZAÇÃO

De acordo com o Relatório de Atividades, exercício 2010, a Fundação Universidade Federal do Amapá-Unifap deve exercer seu papel social, prestando serviços às entidades públicas e privadas e à comunidade em geral, com foco na promoção do desenvolvimento científico, tecnológico, sócio econômico e cultural nacional, regional e local (UNIFAP, 2011).

A Universidade possui em sua estrutura organizacional órgãos colegiados superiores, órgãos executivos superiores, órgãos de assessoramento, órgãos da administração geral e órgãos executivos de administração específica (Figura 1). Nos últimos anos a Unifap avançou significativamente, sobretudo no campo administrativo, com a criação da Pró-Reitoria de Planejamento (PROPLAN), de Gestão de Pessoas (PROGEP), de Cooperação e Relações Interinstitucionais (PROCRI); criação do Núcleo de Tecnologia da Informação (NTI), do Departamento Acadêmico de Meio Ambiente e Desenvolvimento (DMAD) e dos *Campi* de Santana, Mazagão e Binacional (Relatório de Gestão Unifap, 2015).

Figura 1: Organograma Funcional da Unifap.



Fonte: Relatório de Gestão Unifap, exercício 2015.

Além disso, no campo acadêmico, atualmente, a Unifap possui campi nos municípios de Macapá (Campus Marco Zero), Santana (Campus Santana), Mazagão (Campus Mazagão) e Oiapoque (Campus Binacional), que segundo o Relatório de Gestão da Unifap (2015), oferta 54 cursos de graduação, sendo 52 presenciais, incluindo 8 (oito) cursos na modalidade do Plano Nacional de Formação dos Professores da Educação Básica (PARFOR) e 02 (dois) de Educação à Distância (EAD), nos quais em 2015, estavam matriculados 6.565 alunos, sendo 6.130 na modalidade presencial, 123 na EAD e 312 no PARFOR. No entanto, segundo o Relatório Consolidado do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (Inep), Censo Educacional 2014, esse número de matriculados no segundo semestre daquele ano era de 7.038 alunos na graduação. Ou seja, de acordo com o Inep, temos um número maior do apresentado no relatório de gestão do exercício 2015.

Por sua vez, na pós-graduação *stricto sensu*, em 2015, a Unifap ofertou 08 (oito) programas, sendo 03 (três) de doutorado e 5 (cinco) de mestrado acadêmico e 01 de mestrado profissional; enquanto que *lato sensu* foram 14 (quatorze) cursos de especialização, todos realizados no Campus Marco Zero (Relatório de Gestão Unifap, 2015).

Com relação ao número de servidores públicos do quadro efetivo a Unifap apresenta, atualmente, 1.076 servidores, sendo destes 591 professores do magistério superior e 490 técnico-administrativos, quadro composto por diversas carreiras profissionais, os quais dedicam-se com afinco ao alcance de objetivos organizacionais e sociais, tais como a melhoria no atendimento ao público, a construção de relações saudáveis no trabalho com ambientes e horários adequados a fim de atingir o aprimoramento da eficiência dos serviços e, por outro lado, cumprindo o disposto no Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), projetado para o período compreendido entre 2015-2019, os quais têm como:

Missão: Promover de forma indissociável ações de ensino, pesquisa e extensão, contribuindo para a formação de cidadãos e o desenvolvimento social, econômico, ambiental, tecnológico e cultural da região amazônica.

Visão: Ser norteadora da construção de conhecimento, gestão e competências, fomentando o desenvolvimento regional.

Valores: Ética e Responsabilidade, Transparência e Prestação de Contas, Comprometimento e Participação, Inclusão e Equidade, e Eficiência e Sustentabilidade.

Assim, a Unifap tem uma significativa estrutura física, um expressivo número de servidores (docentes e técnico-administrativos) e uma importante demanda de discentes que exigem desta instituição uma eficaz prestação de serviços, para o alcance de sua missão como instituição a contribuir para o desenvolvimento da sociedade brasileira e, sobretudo, da Amazônia.

3. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA E LEGAL

Considerando este contexto de crescimento das IFES, a flexibilização da jornada de trabalho dos servidores técnico-administrativos em educação está na pauta dos debates das associações de classe representativas dos servidores, assim como das gestões das IFES de Norte a Sul do país. As partes que tencionam pela implantação da jornada flexibilizada apoiam-se no artigo 19ª da Lei nº 8.112 de 1990, que dispõe:

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

O citado artigo da lei, a qual dispõe sobre o Regime Jurídico dos Servidores Públicos Civis da União, das Autarquias e das Fundações Públicas Federais, estabelece que a jornada de trabalho dos servidores federais deve respeitar uma duração máxima de trabalho de quarenta horas semanais, observando-se os limites mínimo e máximo de seis horas e oito horas diárias, respectivamente. Desta forma, a flexibilização encontra respaldo jurídico neste regime, por certo esta lei faz referência a quarenta horas semanais como jornada máxima, sendo possível, nesse sentido, uma jornada reduzida, inferior à quarenta horas semanais e com limite mínimo de seis horas diárias, contemplando a proposta da flexibilização.

Ademais, o Decreto nº 1.590 de 1995, alterado pelo Decreto nº 4.836 de 2003, que dispõe sobre a jornada de trabalho dos servidores da Administração Pública Federal Direta, das autarquias e das fundações públicas federais normatizou sobre essa flexibilização, dispondo em seu artigo 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.

Neste escopo, entende-se que as universidades públicas, por sua função social de atendimento à sociedade, ofertando ensino, pesquisa e extensão no horário matutino, vespertino e noturno, oferecem serviços ininterruptos iguais a 12 (doze) horas. E no caso das que possuem hospitais universitários, uma realidade próxima para a Unifap, o horário de funcionamento é superior a 12 (doze) horas, chegando a até 24 (vinte e quatro) horas. Portanto, a flexibilização é justificável nessas instituições, sendo possível a jornada de trabalho de seis horas diárias, em turnos ininterruptos, tendo o gestor máximo a faculdade, concedida pela lei em questão, de autorizar tal processo.

Essa autorização é condicionada a divulgação explícita de horários e nomes dos servidores que integram a equipe de trabalho do setor com horário flexibilizado, conforme prevê o Decreto nº 1.590 de 1995, § 2º, artigo 3º:

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

A referida divulgação atende ao princípio da publicidade na administração pública, que obriga as instituições públicas a darem transparência aos seus atos administrativos. Assim, a flexibilização está amparada tanto no princípio da publicidade, quanto no da legalidade, expressos na Constituição Brasileira (artigo 37).

Sob esta ótica, destaca-se ainda o compromisso da administração pública com os demais princípios. Quais sejam: o da impeccabilidade – a flexibilização depende da natureza do setor, não do servidor; o da moralidade – garantia do mesmo nível de atendimento, nos três turnos de funcionamento, bem como comprometimento e dever institucional de cada servidor em executar a jornada em sua totalidade; e o da eficiência – otimização da ocupação dos espaços e utilização de recursos disponíveis (mobiliários, estações de trabalho, insumos e etc.).

Além dos documentos legais apresentados acima, destaca-se que, recentemente, o Ministério da Saúde publicou a Portaria nº 260 de 21 de fevereiro de 2014, a qual dispõe sobre o funcionamento das unidades hospitalares sob a gestão direta

do Ministério da Saúde e a jornada de trabalho a que se submetem os servidores efetivos e temporários em exercício nessas unidades. Essa portaria determina:

Art. 5º Ficam autorizados a realizar a jornada de trabalho de 6 (seis) horas diárias e 30 (trinta) horas semanais, sem redução da remuneração, os servidores efetivos e temporários:

I – em exercício nos serviços que funcionem sob o regime de turno ininterrupto de revezamento;

II – em exercício nos serviços que funcionem sob o regime especial de atendimento em turnos;

III – que realizem trabalho em período noturno.

Em 2010, a 3ª Turma do Tribunal Regional Federal da 4ª Região concedeu decisão favorável à aplicação de seis horas diárias (30 horas) sem redução de salário aos trabalhadores técnico-administrativos em educação, do então Centro Federal de Educação Tecnológica de Pelotas – CEFET/RS. O Ministério Público ajuizou Ação Civil Pública nº 2007.71.10.002359-8 contra o CEFET/RS, declarando ilegalidade da Portaria nº536/2003 (30 horas). O Tribunal observou que o objetivo da medida seria a prestação de serviços mais eficiente para a população, com expedientes ininterruptos e externos em todos os setores da instituição. A redução da jornada de trabalho foi implantada em primeiro de outubro de 2003. Segue a seguir ementa da decisão:

ADMINISTRATIVO. AÇÃO CIVIL PÚBLICA. REDUÇÃO DE JORNADA. AUTONOMIA ADMINISTRATIVA DO CEFET.

Não se afigura ilegal, nem afronta princípios constitucionais, a portaria exarada pelo diretor do CEFET, que reduz a jornada de trabalho dos servidores para 6 (seis) horas diárias, a ser realizada em turnos ininterruptos..

A medida prestigia o princípio da eficiência, sob o qual deve pautar-se toda a administração pública, não transcende a autonomia administrativa do Centro Federal de Tecnologia, além de atender o interesse da população, pois haverá atendimento em turnos contínuos e ininterruptos, das 7 às 23 horas.

ACÓRDÃO

Vistos e relatados estes autos em que são partes as acima indicadas, decide a Egrégia 3ª Turma do Tribunal Regional Federal da 4ª Região, por unanimidade, negar provimento à apelação, nos termos do relatório, votos e notas taquigráficas que ficam fazendo parte integrante do presente julgado.

Ora, em discordância com referido Acórdão, o Ministério Público recorreu através da interposição de Recurso Especial (ao STJ) e Extraordinário (ao STF), os quais receberam, respectivamente, o nº 1.267.993, recebendo dos Tribunais de destino a seguinte solução, respectivamente:

PROCESSUAL CIVIL E ADMINISTRATIVO. SERVIDOR PÚBLICO. REDUÇÃO DA JORNADA DE TRABALHO. DIMINUIÇÃO SALARIAL. HIPÓTESE DIVERSA DA CONTIDA NA MP N. 2.174-28/01. FUNDAMENTO SUFICIENTE INATACADO. SÚMULA N.283/STF. 1. O Tribunal de origem entendeu pela legalidade da Portaria do CEFET pois, além de se tratar de medida que prima pela eficiência no serviço público, não transcende a autonomia administrativa do órgão. E conclui que, no tocante à obrigatoriedade da diminuição salarial, diante da redução da carga horária dos servidores, com base na MP n.2174-28/01, esta não se enquadra na à hipótese dos autos. Nas razões do apelo, verifica-se que a parte recorrente não rebateu tal fundamento, que é suficiente para manter o acórdão recorrido. 2. Aplica-se a Súmula n. 283 do Supremo Tribunal Federal, por analogia. 3. Recurso especial não conhecido.”

“DECISÃO: A parte ora recorrente, ao deduzir o presente recurso extraordinário, sustentou que o Tribunal *a quo* teria transgredido preceito inscrito na Constituição da República. Cumpre ressaltar que a suposta ofensa ao texto constitucional, caso existente, apresentar-se-ia por via reflexa, eis que a sua constatação reclamaria – para que se configurasse – a formulação de juízo prévio de legalidade, fundado na vulneração e infringência de dispositivos de ordem meramente legal. Não se tratando de conflito direto e frontal com o texto da Constituição, como exigido pela jurisprudência da Corte (RTJ 120/912, Rel. Min. SYDNEY SANCHES - RTJ 132/455, Rel. Min. CELSO DE MELLO), torna-se inviável o acesso à via recursal extraordinária.

De acordo com a Nota Técnica nº 13/2014, Espíndola Cavaleiro & Rodrigues Advogados Associados (2014), a qual versa sobre a possibilidade /necessidade da implantação das 30 horas para toda universidade e não apenas para setores ou determinados trabalhadores, o acórdão recorrido decidiu a controvérsia à luz dos fatos e

das provas existentes nos autos, circunstância esta que obsta o próprio conhecimento do apelo extremo, em face do que se contém na Súmula 279 do Supremo Tribunal Federal.

Como se vê, até mesmo o Poder Judiciário, quando chamado a apreciar exatamente as condições descritas no Decreto nº 1.590, de 1995, tem decidido pela pertinência e legalidade da permissão nele contida, a ser exercida pelo dirigente máximo do órgão ou entidade.

Logo, podemos perceber que a reivindicação pela redução da jornada de trabalho no serviço público federal encontra espaço legal na legislação reconhecido pelo STF.

A análise dos referenciais legais apresentados evidencia a flexibilização da jornada de trabalho enquanto possibilidade concreta no serviço público federal, inclusive amparada por força maior através de legislações, e julgados do judiciário, fato este que não deve ser desconsiderado, ainda que critérios sejam estabelecidos para o seu cumprimento. Tanto a lei quanto a Constituição, além do Decreto nº 1.590/95, que teve seu texto alterado pelo Decreto nº 4.836/03, dispõem sobre a jornada de trabalho dos servidores da Administração Pública Federal Direta, das Autarquias e das Fundações Públicas Federais, permitindo uma jornada de trabalho de seis horas diárias e carga horária de trinta horas semanais a todos os servidores cujos serviços exijam 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.

Destarte, a estipulação de turnos de trabalho aos TAE é matéria de cunho organizacional e está albergada pela autonomia administrativa de que goza as universidades, como ente autárquico. Além disso, a implantação da jornada flexibilizada em turnos contínuos, não é apenas mudança de horário, mas sim maior eficácia do serviço administrativo, não existindo qualquer desvio de finalidade no ato.

Inserindo-se nesse contexto, aportam subsídios no sentido de que a ampliação dos horários de atendimento ao público usuário repercute no regime de trabalho dos servidores, à vista do funcionamento da instituição em período superior a doze (12) horas diárias ininterruptas. Vale ressaltar que, na jornada de turnos contínuos, os cursos e as demais atividades administrativas de apoio à comunidade acadêmica funcionam e estão disponíveis ao público usuário nos três turnos, diariamente, podendo ser adotada carga horária de seis horas diárias e de trinta horas semanais.

3.1 Conceituação sobre Público/Usuário

Um tema central em diversas discussões é a conceituação de “público/usuário”, dessa maneira observou-se, através da leitura de outros relatórios pesquisados, os questionamentos de órgãos de controle, em algumas instituições que implementaram a jornada de flexibilização, fundamentado no disposto do artigo 3º do Decreto nº 4.836/2003 (...aos 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...). Desta forma, é de suma relevância no estudo esclarecermos que o atendimento ao público e a adoção das escalas em serviços que funcionem por, pelo menos, 12 horas ininterruptas, não necessariamente, adentram ao horário noturno cumpre o disposto no decreto nº 4.836/2003.

Destarte, a categoria dos técnico-administrativos em educação tem a legislação ao seu favor. Uma vez que, o legislador resolveu definir o termo “público/usuário” na lei que versa sobre Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, no âmbito das Instituições Federais, lei nº 11.091/2005 em seu art. 5º, VII, como:

VII - usuários: pessoas ou coletividades internas ou externas à Instituição Federal de Ensino que usufruem direta ou indiretamente dos serviços por ela prestados.

Percebe-se que, pela definição supracitada, todo o beneficiário ou dependente dos serviços prestados por um determinado órgão é considerado público/usuário. Essa definição é importante, já que é inadequado considerar “atendimento ao público” como sendo somente ao público externo, visto que não existe normativo que siga esse entendimento.

Portanto, o público usuário, no âmbito de uma IFES, não segue a mesma regra/lógica de diversas instituições públicas (administração direta e indireta). Uma vez que, o público usuário de uma universidade, dependendo do local de atendimento, é diferenciado do outro, ou seja, dependendo da especificidade da demanda pelo usuário, como por exemplo: O público/usuário central que busca atendimento na Progep, Proad,

Proplan, geralmente, servidores técnicos, docentes ou representantes de empresas, etc., é diferente dos que buscam atendimentos no Derca, Biblioteca, Coordenações, Deptos. Acadêmicos, os quais são, geralmente, egressos, discentes, sociedade em geral, dentre outros.

4. OBJETIVOS

4.1 Objetivo Geral

Realizar estudo avaliativo nos setores escolhidos para a Implantação da jornada de trabalho flexibilizada em turnos contínuos para os TAE da Unifap.

4.2 Objetivos Específicos

- ✓ Verificar como a implantação dos turnos contínuos influencia na eficiência do atendimento à comunidade acadêmica e à sociedade em geral;
- ✓ Analisar como a implantação da jornada de trabalho flexibilizada interfere na qualidade de vida do TAE;

5. JUSTIFICATIVA

Os Servidores Técnico-administrativos da Unifap, através do Sindicato dos Servidores Técnicos Administrativos da Unifap – Sinstaufap, reivindicaram como uma das pautas internas de greve do ano de 2014, a criação de uma Comissão para estudar a possibilidade de flexibilização da jornada de trabalho em turnos contínuos, a qual foi designada pela portaria nº 10.058, de 30 de julho de 2014. Desde então, essa Comissão assumiu o compromisso de estabelecer uma proposta viável de efetivação da jornada de trabalho organizada por turnos contínuos com abertura da instituição para atendimento ao público por, pelo menos, 12 horas ininterruptas.

Assim, a partir dos trabalhos organizados pela comissão até o momento, o presente estudo vem propor a implementação da jornada flexibilizada na Unifap, com início em unidades piloto, contemplando inicialmente o *Campus Marco Zero* do Equador e *Campus Binacional*. Ademais, acreditamos que a Unifap está em um momento de mudanças oportunas para também vivenciar a execução deste projeto.

Desta forma, espera-se que a jornada flexibilizada em turnos contínuos contribua com a administração da Universidade nos seguintes aspectos: dimensionamento qualitativo de TAE; avaliação de processos de trabalho através da gestão por processos; avaliação de desempenho de TAE; otimização de espaços físicos, recursos humanos e materiais; garantia de atendimento à comunidade interna e externa por 12 horas ininterruptas, diariamente.

6. METODOLOGIA

O período piloto para avaliação da jornada flexibilizada em turnos contínuos foi efetivado em quatro etapas e ocorreu no período compreendido entre os meses de dezembro de 2015 a março de 2016.

Nesse período, procedeu-se estudo nos setores que fazem atendimento ao público de forma contínua e frequente, de acordo com a legislação específica, nos *Campi Marco Zero* do Equador e Binacional, com horário de funcionamento das 8 h às 20 h sem intervalo para o almoço. Para manter o fluxo de informações no contraturno, a Coflex sugeriu que os servidores utilizassem a computação em nuvem (Google Drive), uma vez que os servidores estão capacitados para uso dessa ferramenta, já sendo ofertado este curso para os servidores da Unifap, podendo ser reofertado para atender a mais servidores envolvidos na flexibilização.

A escolha dos setores para participarem do estudo, levando em consideração a legislação pertinente, foi realizada em assembleia geral dos servidores técnico-administrativos da Unifap (Quadro 2), os quais foram acompanhados e avaliados durante o prazo de 90 dias.

Entretanto, foram incluídos no estudo mais dois setores a pedido da Reitoria: Departamento de Registro e Controle Acadêmico (DERCA) e Biblioteca Central (BIC), no *Campus* Marco Zero do Equador.

Quadro 2: Setores escolhidos para implementação do Plano Piloto.

CAMPUS	UNIDADE	SETOR
Marco Zero do Equador	PROGEP	TODOS
Marco Zero do Equador	PROGRAD	COEG, BIC e DERCA
Marco Zero do Equador	PROAD	PROTOCOLO GERAL
Marco Zero do Equador	REITORIA	NTI
Marco Zero do Equador	DCBS*	EQUIPE DO DEPTO. e COORD. DE MEDICINA*
Marco Zero do Equador	DFCH	EQUIPE DO DEPTO. e COORD. DE DIREITO
Binacional	DIREÇÃO do <i>Campus</i>	BIBLIOTECA e DIRCA

* Devido à solicitação de saída do piloto, houve inclusão do NTI.

Fonte: Comissão de Flexibilização/Unifap (2016).

6.1 Critérios para Inclusão dos Setores

Os setores selecionados para experimentar em formato piloto a jornada de trabalho flexibilizada deverão atender aos seguintes critérios:

- Legalidade;
- Quando os serviços exigirem atividades contínuas de regime de turnos ou escalas em período igual ou superior a 12 horas ininterruptas em função de atendimento ao público de forma ampliada;
- Quando a atividade exigir atendimento no período noturno, entende-se por período noturno aquele que ultrapassar às 21h (Decreto nº 4.836, de 9.9.2003);
- Concordância entre os servidores TAE e ciência das chefias da unidade;
- Quadro de funcionários que permita a flexibilização da jornada para 30 horas, considerando a cobertura de ausências previstas (folgas e férias) e não previstas (faltas e licenças), garantindo que o atendimento de 12 horas não seja interrompido.

Além desses critérios, quando da alteração da jornada, o setor piloto providenciou afixação das escalas de trabalho em local visível e de grande circulação constando nomes dos servidores com os respectivos horários de expediente. Somado a isso, houve recomendação expressa de divulgar a todo final de mês a escala de trabalho do mês seguinte.

6.2 Visita aos Setores do Estudo Piloto

Antes de iniciar o experimento, a comissão considerou a necessidade de visita *in loco* aos setores outrora escolhidos para o estudo piloto. Como segunda etapa do estudo, a comissão efetuou visitas nas unidades acadêmicas e administrativas selecionadas para o estudo, no período de junho a setembro de 2015, com a finalidade de diagnosticar se os servidores e dirigentes demonstravam interesse em participar do projeto piloto, averiguar possíveis dificuldades para realização do mesmo, bem como informar que nenhum servidor era obrigado a participar do estudo piloto.

Assim, as reuniões ocorridas nas visitas foram realizadas sempre que possível com toda a equipe do setor, que era informada sobre o projeto piloto e todo o procedimento do estudo. Além disso, durante as reuniões a comissão abria espaço para os servidores tirarem dúvidas sobre o projeto, bem como para dar sugestões.

O primeiro setor visitado, no dia 30 de junho, foi o Departamento de Ciências Biológicas e da Saúde (DCBS), o qual levantou vários questionamentos, principalmente por parte da diretora do departamento, por exemplo, de que maneira o reforço da segurança em torno do prédio seria garantido. No entendimento da equipe da Coflex presente à reunião, o reforço da segurança terá que ser assegurado pela administração, sobretudo no horário noturno. Os servidores do departamento visitado vêm de forma positiva o projeto.

A Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (PROGEP) foi visitada em 02 de julho. Vários pontos foram destacados por esta unidade, tais como a necessidade de dotar os setores pilotos de uma estrutura humana e física com o intuito de garantir o sucesso do projeto. Além disso, a PROGEP lançou a Coflex a proposta de elaboração de material didático, em forma de perguntas e respostas, contendo as principais dúvidas suscitadas pelos servidores que participarão do estudo piloto.

Prosseguindo com as visitas, a Coflex reuniu no dia 07 de julho com a equipe do Protocolo Geral. A comissão foi recepcionada por servidores do setor e pelo diretor do Departamento de Administração Geral (DEPAG), o servidor Alan Santos. Na

ocasião, verificou-se a aceitação da equipe de trabalho, assim como a viabilidade de implantação dos turnos contínuos naquele setor. O diretor do DEPAG se mostrou sensível à proposta reconhecendo que, além da ampliação do horário de atendimento aos usuários, a jornada flexibilizada proporcionará a otimização das atividades administrativas inerentes ao setor.

Os demais servidores do Protocolo Geral comunicaram que uma jornada de trabalho diferenciada é uma reivindicação antiga e já foi proposta à Pró-Reitoria de Administração (PROAD) desta universidade. A equipe ressaltou a necessidade de oferecer atendimento aos usuários de forma ininterrupta, abrangendo os três turnos. Entre os seis servidores lotados no Protocolo, apenas um não manifestou interesse em participar do modelo sugerido, preferindo permanecer no atual modelo de jornada de trabalho. O Chefe do setor deverá manter seu horário tendo em vista a Função Gratificada (FG) que percebe.

Dessa forma, há quatro servidores dispostos e aptos a participar. Embora não se contemple toda a equipe presente, essa quantidade é suficiente para a formação de dois turnos contínuos, com dois servidores em cada, garantindo a cobertura de ausências previstas (afastamentos e licenças) e não previstas. Diante da boa aceitação da chefia imediata e servidores, bem como o quadro de pessoal que garante a flexibilização, concluímos que o Setor de Protocolo tem plenas condições de participar do presente estudo.

As equipes de servidores do Departamento de Filosofia e Ciências Humanas (DFCH) e da Coordenação do Curso de Direito (CCD) foram visitadas, concomitantemente, no dia 13 de agosto, e o diretor do DFCH fez-se presente. Foi ressaltado durante a reunião conjunta que o horário ininterrupto de atendimento irá sanar uma demanda latente, existente, sobretudo, nos cursos noturnos, uma vez que a interrupção dos serviços prestados à comunidade pela Unifap às 18h impede que os usuários noturnos tenham suas necessidades atendidas.

No que diz respeito ao lotacionograma, há necessidade de completar a equipe de técnico-administrativos da CCD, visto que existe no referido setor somente 02 (dois) técnicos, um Assistente em Administração (AA) e um Técnico em Assuntos Educacionais (TAE), posto é seja necessária a cobertura de ausências previstas (férias,

folgas, afastamentos/licenças para qualificação fora do Estado) e não previstas (faltas e licenças médicas) dos técnicos já lotados no setor.

A visita à Coordenadoria de Ensino de Graduação (COEG) ocorreu no dia 25 de agosto, sendo realizada pela Coflex explanação acerca do projeto.

A Comissão, após o enfrentamento de dificuldades para agendar com a Coordenação do Curso de Medicina (COMED), em especial com a coordenadora do referido Curso, reuniu em 04/09/15 com a equipe de servidores técnico-administrativos da COMED, o vice-coordenador do curso, prof. Bráulio França e com a vice-reitora, prof^a. Adelma Barros e neste encontro houve consenso de que o projeto deveria ser apresentado ao conjunto do colegiado de curso para conhecimento e aprovação ou não. Porém, devido à falta de disposição política e de diálogo franco e respeitoso por parte da coordenadora do curso, que não convocou reunião e dificultou qualquer discussão no âmbito da comunidade de medicina sobre o tema, os servidores técnico-administrativos da COMED solicitaram a retirada do estudo piloto e, concomitantemente, o DCBS.

Diante deste fato, houve a necessidade de inserir um setor em substituição à COMED e ao DCBS. Nesse contexto, frente ao pedido do Núcleo Tecnológico de Informação (NTI), a Coflex formalizou pedido junto a Reitoria com apresentação de justificativa para inserir o NTI ao estudo piloto. Entretanto, antes de protocolar a decisão de incluir o NTI no estudo, a categoria de TAE foi consultada em nova Assembleia Geral para homologar esta inclusão.

Constatou-se durante as visitas que os servidores entendem o estudo de jornada flexibilizada como uma oportunidade de manter o atendimento até o turno da noite à comunidade acadêmica e, com a ressalva de apenas um servidor do Setor de Protocolo, todos os servidores de todas as unidades administrativas escolhidas demonstraram interesse em participar do estudo piloto.

Também, vale destacar uma situação retratada pela maioria dos servidores técnico-administrativos, especialmente do *Campus* Binacional: o estresse e desânimo laboral em virtude de carências de infraestrutura física.

Com a implantação dos turnos contínuos haverá uma otimização dessa infraestrutura física, proporcionando aos técnicos melhores condições físicas para o desenvolvimento de suas atividades. Junto a essa criação mais favorável de condições

de trabalho, haverá a redução de horas laborais para os técnicos e ampliação do funcionamento institucional, de 08 (oito) para 12 (doze) horas de atendimento à comunidade acadêmica, uma interessante solução para promover qualidade de vida e eficiência no atendimento administrativo.

6.3 Aplicação dos questionários

A terceira etapa do estudo realizou-se através da aplicação de três questionários antes e durante a implantação do estudo do piloto à comunidade acadêmica e externa. A saber: “Questionário A1/B1 - Para TAE”, “Questionário A2/B2 - Para Chefia imediata” e “Questionário A3/B3 - Para usuário” (Anexo). Este instrumento de coleta foi construído tendo como referência o material apresentado pela Universidade Federal de São João Del-Rey (Brasil, 2012), entretanto, os questionários sofreram algumas adaptações a realidade da Unifap, abordando questões relativas ao atendimento oferecido pelas unidades, bem como os impactos decorrentes do processo de flexibilização da jornada de 30 horas para instituição e para os trabalhadores da Unifap, envolvendo os seguintes sujeitos: TAE, Chefias e Usuários (docentes, discentes e comunidade externa).

Nesse sentido, o procedimento de aplicação dos questionários foi efetuado pelos setores que estavam flexibilizando a jornada de trabalho em 12 h: COEG, DFCH, CCD, PROGEP, NTI, BIC, BIBLIOTECA DO CAMPUS BINACIONAL e DERCA. Os questionários A1/B1 e A2/B2 foram preenchidos pelos TAE e Chefias imediatas, respectivamente. Já os questionários A3/B3, voltado ao usuário, foram disponibilizados nos balcões de atendimento de cada setor piloto sob a responsabilidade dos técnico-administrativos daquela unidade.

Os questionários A1, A2 e A3 aplicados na fase antes do início do estudo continham perguntas objetivas, todavia, o questionário A3, além das questões sobre atendimento, trazia um campo para sugestões com relação ao horário de atendimento ofertado por aquela unidade administrativa na qual o usuário buscou o serviço.

Por outro lado, os questionários B1, B2 e B3, além de apresentarem questões de múltipla escolha, traziam uma opção para o respondente fazer algum comentário e/ou

sugestão acerca da flexibilização do horário no local no qual foi atendido ou no local no qual o servidor, no caso do questionário B1 está lotado.

6.4 Plano Amostral

6.4.1 Amostragem:

Normalmente um piloto é realizado para responder questões essenciais em um plano de amostragem, tais como uma medida de variabilidade que influenciará diretamente no cálculo do tamanho da amostra. Daí a necessidade de estabelecer um critério para sanar a seguinte questão: qual o tamanho da amostra em um experimento piloto?

A amostragem deste caso se classifica como estratificada em dois estágios. No primeiro estágio foi definido os setores como estrato e no segundo os componentes da comunidade acadêmica (docentes, técnico-administrativos e discentes) são os estratos.

O cálculo do tamanho da amostra sintetiza apenas um aspecto do Plano Amostral, o qual é mais amplo e consiste em pelo menos (i) estabelecer os objetivos e hipóteses da pesquisa; (ii) ajustar os recursos à realidade observada; (iii) servir de base para a inferência; (iv) conter instruções claras de operacionalização; (v) ter suporte teórico probabilístico; (vi) ser eficiente no processamento e análise de dados; (vii) delimitar os níveis de precisão; (viii) ter o menor custo possível (SILVA, 1998).

Determinar o tamanho da amostra consiste em resolver a seguinte equação (COCHRAN, 1977):

$$n_0 = \frac{s^2}{V} \quad (1)$$

sendo: n_0 o tamanho inicial da amostra; s^2 a variância da característica de interesse na população; e V a variância amostral da característica de interesse, definida por:

$$V = \left(\frac{d}{1,96} \right)^2 \quad (2)$$

onde: d é o valor máximo aceitável para o erro de amostragem. A constante 1,96 se dá devido à determinação do nível de confiança de 95%, fixado a priori da coleta dos dados, e considerando a distribuição normal como condutora do comportamento dos dados; assim, a amplitude máxima desejada entre a característica estimada e a populacional terá probabilidade, P , definida como,

$$P(|x - X| < d) = 0,95 \quad (3)$$

onde: x é a estimativa amostral e X é o parâmetro populacional, ambos da variável de interesse a ser investigada, e $d = 1,96\sqrt{V}$.

Como os questionários serão aplicados com o intuito de mensurar a satisfação da comunidade acadêmica quanto aos serviços prestados pelos setores escolhidos no piloto, pode-se considerar a variável observada como uma proporção de usuários satisfeitos com a prestação dos serviços, definida pela expressão:

$$p = \frac{\sum_{i=1}^n x_i}{n} \quad (4)$$

sendo: p a proporção de indivíduos satisfeitos; x a variável indicando se o usuário está satisfeito ($x=1$) ou não ($x=0$); n é o tamanho da amostra; o subscrito i indica que as observações variam de 1, ..., n .

Dadas essas condições iniciais, considerando antecipadamente a proporção de satisfeito como $p = 0,5$ já que não se tem outra informação a priori da população e permitindo a diferença máxima entre o resultado amostral e populacional da proporção estudada como $d = 0,10$, o tamanho da amostra de acordo com a Equação (1) será:

$$n_o = \frac{s^2}{V} = \frac{p(1-p)}{\left(\frac{d}{1,96}\right)^2} = \frac{0,5 \times 0,5}{\left(\frac{0,10}{1,96}\right)^2} = 96,04 \approx 97$$

O resultado decimal acima foi arredondado para 97, dado que esse aumento de uma unidade não deve provocar um custo elevado na amostragem e ainda contribui para diminuir a variabilidade das estimativas. Essa quantidade se aplica para cada um dos setores e está organizado na Tabela I, respeitando-se a alocação proporcional em cada um dos estratos de segundo nível, isto é, a proporção de cada estrato populacional na amostra, conforme o desenvolvimento a seguir:

$$n_1 = \frac{468}{6938} \times 97 = 6,5431 \approx 7$$

$$n_2 = \frac{434}{6938} \times 97 = 6,0677 \approx 6$$

$$n_3 = \frac{6036}{6938} \times 97 = 84,4311 \approx 84$$

onde: n_1 , n_2 e n_3 são os tamanhos das amostras, respectivamente, dos estratos docentes, técnico-administrativos e discentes. No caso da PROGEP, devido ao não atendimento de discentes neste setor.

Quanto à maneira de selecionar os respondentes, assume-se que a chegada de demandantes dos serviços nos setores em primeiro nível da estratificação serão aleatórios, portanto, satisfaz a condição de aleatoriedade, ou seja, espera-se que nem um outro fator que não seja a necessidade do serviço interfira na amostragem.

7 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Este capítulo pretende analisar, organizar e discutir os resultados obtidos pela pesquisa durante a realização da flexibilização da jornada ocorrida na Unifap, desta feita respondendo aos objetivos propostos.

Num primeiro momento, após o recolhimento dos questionários nos setores que flexibilizaram a jornada, a tabulação ocorreu com a inserção de todas as respostas em planilhas através de formulários eletrônicos. A organização dos dados ocorreu a partir do tratamento das planilhas eletrônicas.

A caracterização geral dos dados coletados foi sintetizada com a técnica de análise exploratória de dados. Como não foram alcançados os quantitativos desejados, não foi realizada a inferência estatística. Contudo, foi realizada a análise exploratória dos dados. Logo, realizamos análise em cima dos gráficos gerados a partir da tabulação dos dados extraídos dos questionários.

Nesse sentido, no período que compreendeu o momento anterior a experiência da jornada flexibilizada e o período de três meses de flexibilização nos setores piloto, tivemos um total de 263 questionários preenchidos antes da flexibilização e 126 questionários durante a fase experimental, compreendendo todas as categorias (Tabela 1). Assim sendo, a totalidade de participantes neste estudo foi de 389 respondentes.

Tabela 1: Quantitativo de respondentes por categoria observada nos dois períodos de acompanhamento do projeto piloto da Coflex/Unifap.

Categorias	“Antes”	“Durante”
TAE	61	45
Chefia	34	15
Usuário	168	66
Total	263	126

Fonte: Dados de Pesquisa/Coflex (2016).

7.1 Instrumentos de coleta aplicados antes do projeto piloto

Com a finalidade de averiguar qual a percepção da comunidade acadêmica (técnicos, acadêmicos e docentes) sobre o atendimento e serviços prestados nos setores piloto da Unifap, no horário compreendido entre 8h e 12h e das 14h às 18h, para que a Coflex pudesse ter um padrão de comparação que permitisse discutir os resultados adquiridos com os instrumentos de coleta durante os 3 meses experimentais da flexibilização da jornada, aplicamos questionários antes do estudo nos setores escolhidos para o experimento.

7.1.1 Questionários A1 para Técnico-administrativos em Educação

O questionário A1, preenchido exclusivamente pelos Técnico-administrativos antes do início do estudo da flexibilização da jornada de trabalho, trouxe questões que envolviam qualidade de vida com a jornada de trabalho de oito horas diárias, bem como questões sobre a percepção do servidor para com a execução de suas atividades, engajamento da equipe, tempo para realizar outras atividades pessoais, etc.

Obteve-se um total de 61 questionários preenchidos entre os *Campi* Marco Zero e Binacional, conforme demonstrado na Tabela 2.

Tabela 2: Número de respondentes entre os *campi* da categoria Técnico-administrativo em Educação “antes” de iniciar o estudo.

<i>Campus</i>		
Marco Zero	Binacional	Total
58	3	61

Fonte: Dados de Pesquisa/Coflex (2016).

Ao realizarmos a estratificação do quantitativo de instrumentos de coletas aplicados aos servidores técnicos em suas respectivas unidades participantes, antes do início do estudo, concluiu-se que a maior representatividade ficou na Prograd (21) e no NTI (21), e em menor proporção na Progep (9), DFCH (7) e biblioteca do Binacional (3), conforme observado na Tabela 3.

Tabela 3: Número de Técnico-administrativos respondentes por setor nos *campi* “antes” do início do estudo.

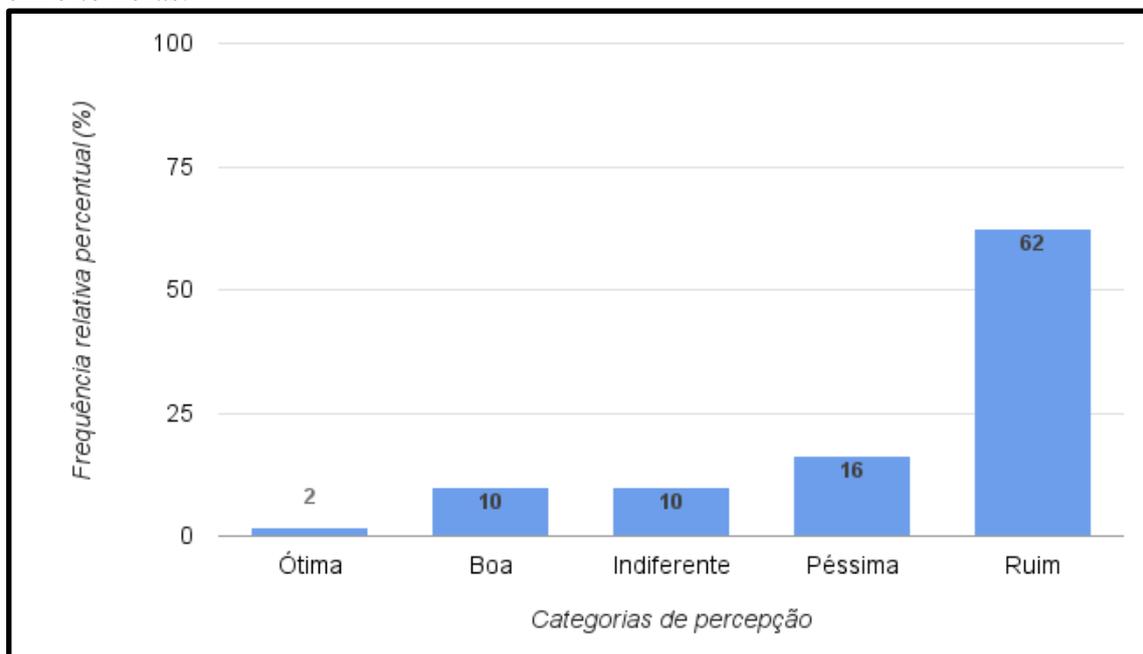
<i>Campus</i>	Unidade	Quantitativo
Marco Zero	PROGEP	9
	PROGRAD	21
	NTI	21
	DFCH	7
Binacional	Biblioteca	3

Fonte: Dados de Pesquisa/Coflex (2016).

Dando prosseguimento ao estudo, analisamos os resultados da Figura 2, verificamos que 78% dos TAE da Unifap consideram sua qualidade de vida, levando em consideração atual jornada de trabalho como “Péssima” e “Ruim”. Por outro lado, apenas 2% dos entrevistados consideram sua qualidade de vida como “Ótima” com a jornada de oito horas diárias e 10% a consideram “Boa”. Nesse seguimento, Carvalho et al. (2013) destacam fatores que podem interferir diretamente na motivação dos trabalhadores de uma organização, seja de maneira positiva ou negativa, entre eles

podemos destacar: a jornada de trabalho razoável, tempo de lazer com a família, disposição física e mental, capacidade de trabalho, autoestima, condições de trabalho, remuneração satisfatória.

Figura 2: Percepção da qualidade de vida no trabalho com a atual jornada de trabalho em oito horas.

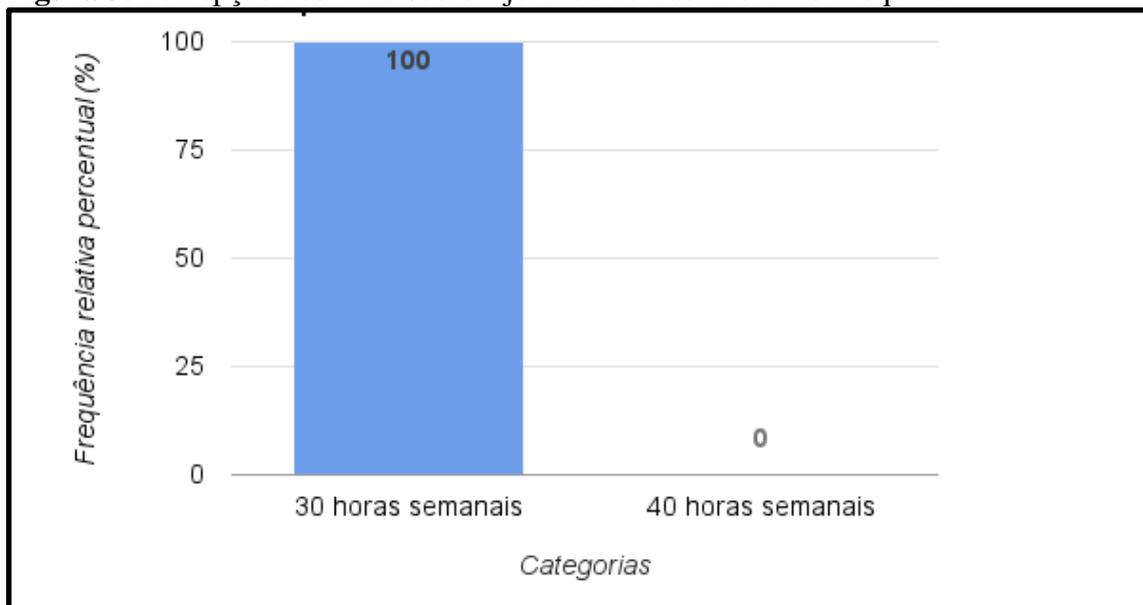


Fonte: Dados de Pesquisa/Coflex (2016).

Por oportuno, em uma matéria veiculada recentemente a qualidade de vida dos técnicos foi avaliada em uma pesquisa realizada pela Divisão de Qualidade de Vida da PROGEP/Unifap, a qual constatou que 68% dos servidores (entre técnicos e docentes) da Unifap estão acima do peso e sedentários (NAFES, 2016). Este resultado pode estar relacionado com o tempo que os TAE disponibilizam à instituição, uma vez que trabalhar oito horas por dia possivelmente interfere nos hábitos alimentares e na disposição físico-mental para a prática de atividades físicas saudáveis.

Ademais, ao analisarmos os dados apresentados na Figura 3 que retrata a percepção dos TAE em relação a jornada de trabalho mais adequada, verificamos que a totalidade dos servidores técnicos consideram a jornada de 30 horas semanais como a mais adequada para desempenho de suas atividades de forma eficiente. Provavelmente, esta reação dos técnicos se deve em virtude do desgaste de se trabalhar numa jornada de oito horas, tempo este que acaba por interferir na qualidade de vida do servidor, como foi destacado no tópico anterior.

Figura 3: Percepção dos TAE sobre a jornada de trabalho mais adequada.



Fonte: Dados de Pesquisa/Coflex (2016).

Outros resultados obtidos através do questionário A1 referem-se às vantagens ou desvantagens da implementação da jornada flexibilizada em turnos contínuos, conforme apresentado na Tabela 4. Nessa inferência, os servidores apontaram como vantagens: o tempo para estudos (85,29%), motivação para trabalhar (97,06%), redução de custos com transporte ou alimentação (83,61%), eficácia no trabalho desempenhado (86,89), tempo para capacitação (88,52%) e qualidade de vida (98,36%), dentre outros. Desta forma, os dados apresentados anteriormente revelam um ganho positivo advindo com a possível implantação da jornada flexibilizada.

Em contrapartida, os servidores técnicos destacaram como desvantagens o acúmulo de serviço (13,11%), contudo para 67,21% desses servidores esse acúmulo seria indiferente, ou seja, não haveria mudança.

Nessa lógica, em uma análise qualitativa, com a jornada de trabalho flexibilizada em turnos contínuos, os servidores passariam a ter mais tempo para a família, a cuidar do seu bem estar físico, mais tempo para os estudos, além do que haveria redução de custos com transporte e alimentação.

Tabela 4: Vantagens ou desvantagens da implementação da jornada flexibilizada em turnos contínuos, na visão dos Técnico-administrativos em Educação, em números relativos.

Item	Vantagem	Indiferente	Desvantagem	Não respondeu
Tempo para estudar	93,44	4,92	0	1,64
Motivação para trabalhar	90,16	8,20	1,64	0
Redução de custos com transporte ou alimentação	83,61	14,75	0	1,64
Eficácia no trabalho desempenhado	86,89	9,84	0	3,28
Qualidade de vida	98,36	0	0	1,64
Tempo para capacitação	88,52	9,84	0	1,64
Despersonalização da execução de atividades, tarefas e serviços	72,13	26,23	0	1,64
Horas de trabalho diário ininterrupto	96,72	1,64	0	1,64
Acúmulo de serviços	18,03	67,21	13,11	1,64
Satisfação usuário/cliente/sociedade	91,80	4,92	0	3,28

Fonte: Dados de Pesquisa/Coflex (2016).

7.1.2 Questionários A2 para Chefia

A Coflex, no período anterior ao projeto piloto, aplicou instrumentos de coletas (questionários) aos chefes dos ambientes administrativos participantes da flexibilização. Como resultado, os questionários apresentados foram do Campus Marco Zero (32) e do Campus Binacional (2), dados esses apresentados na Tabela 5.

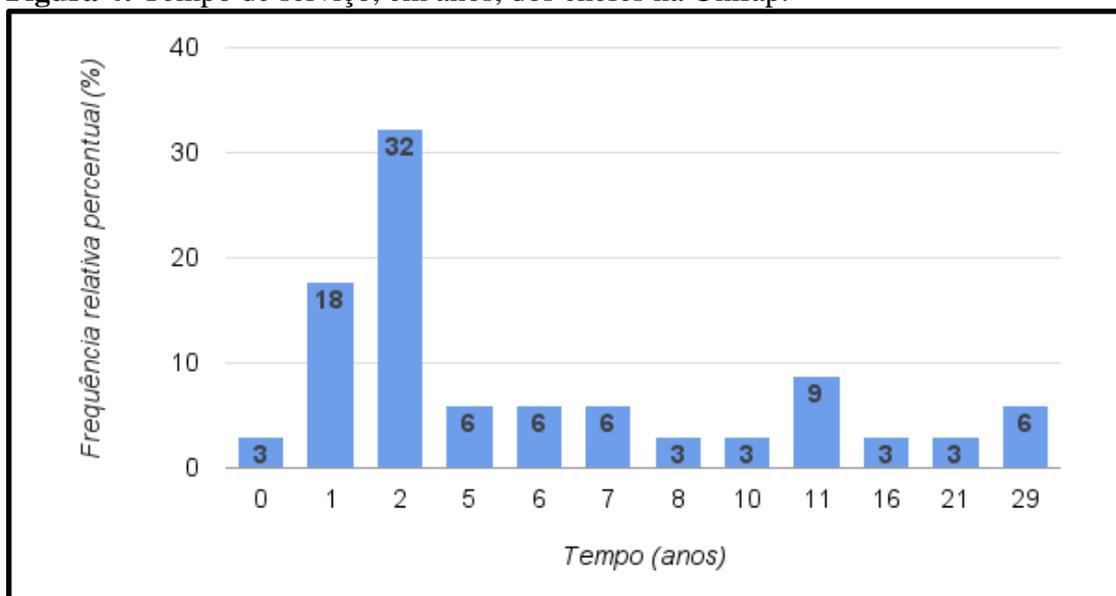
Tabela 5: Número de chefes respondentes “antes” da aplicação do piloto Coflex nos *campi* na Unifap no ano de 2016.

<i>Campus</i>		
Marco Zero	Binacional	Total
32	2	34

Fonte: Dados de Pesquisa/Coflex (2016).

A Figura 4 mostra que os servidores que ocupam cargos de chefia (CD ou FG) são servidores novos na Unifap, em sua predominância, com até sete anos de exercício, perfazendo um total de 71%. Destes, destacam-se os servidores com até um ano de exercício (18%) e os servidores com até dois anos (32%) de tempo na instituição.

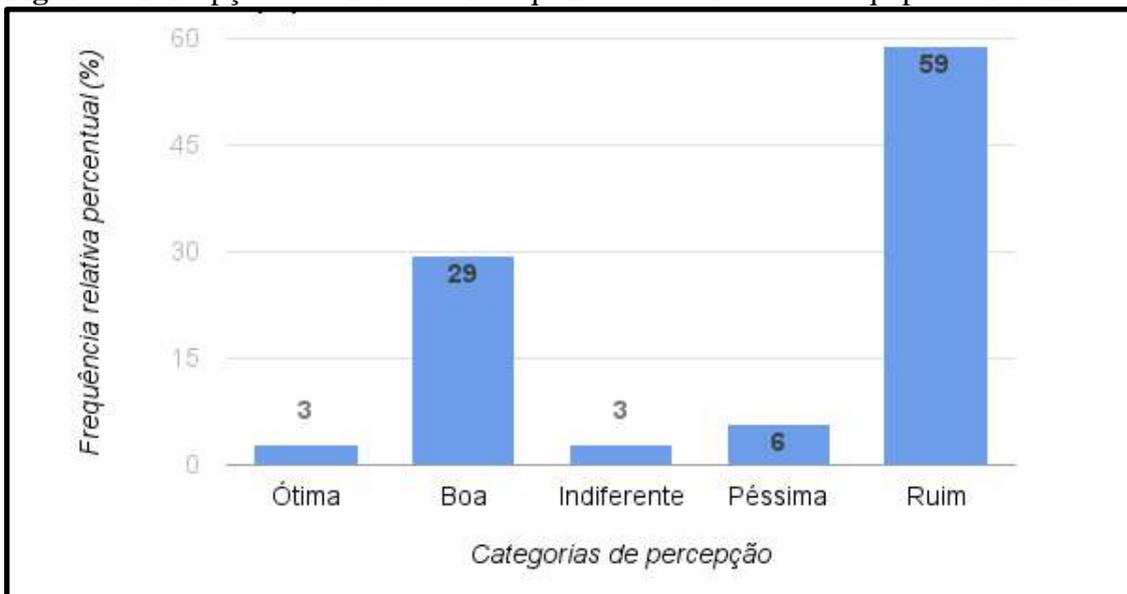
Figura 4: Tempo de serviço, em anos, dos chefes na Unifap.



Fonte: Dados de Pesquisa/Coflex (2016).

Outro resultado importante obtido pela pesquisa é salientado na Figura 5, a qual apresenta a percepção do chefe sobre a qualidade de vida da equipe de trabalho. Percebe-se que os dados não são animadores, ratificando o que já foi apresentado na Figura 2, visto que na opinião de 65% das chefias imediatas a qualidade de vida da equipe de trabalho é considerada ruim (59%) e péssima (6%). Não obstante, apenas 32% dos chefes consideram que sua equipe tem uma qualidade de vida considerada como boa (29%) e ótima (3%).

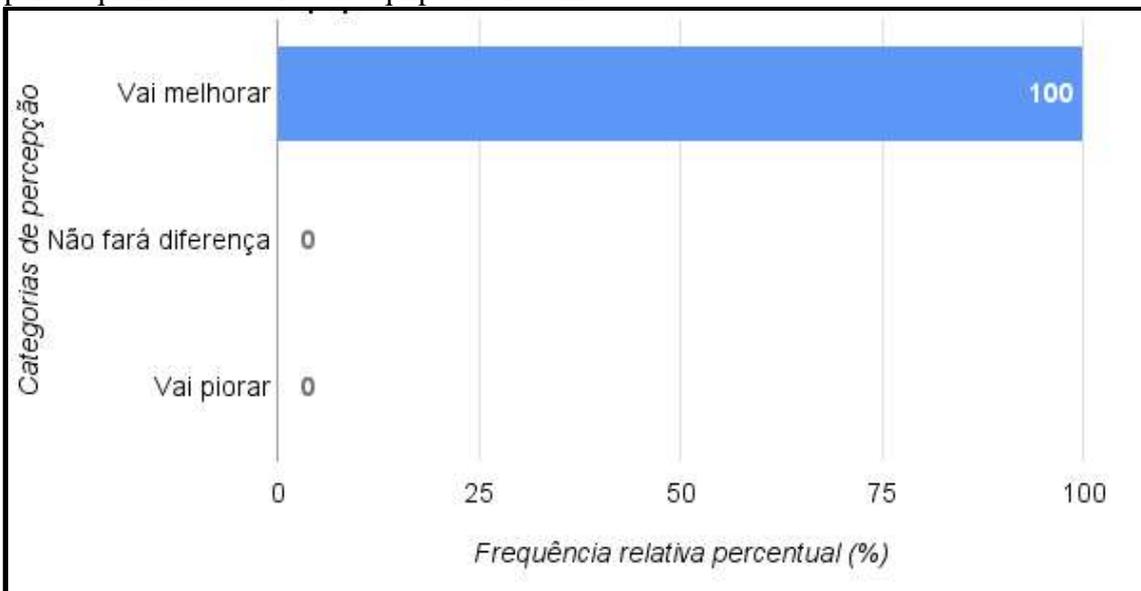
Figura 5: Percepção dos chefes sobre a qualidade de vida de sua equipe de trabalho.



Fonte: Dados de Pesquisa/Coflex (2016).

Observando a Figura 6, verifica-se novamente como positiva a possível mudança na jornada de trabalho em turnos contínuos e de forma flexibilizada. Já que na opinião da totalidade das chefias entrevistadas haverá melhoria na qualidade de vida da equipe de trabalho.

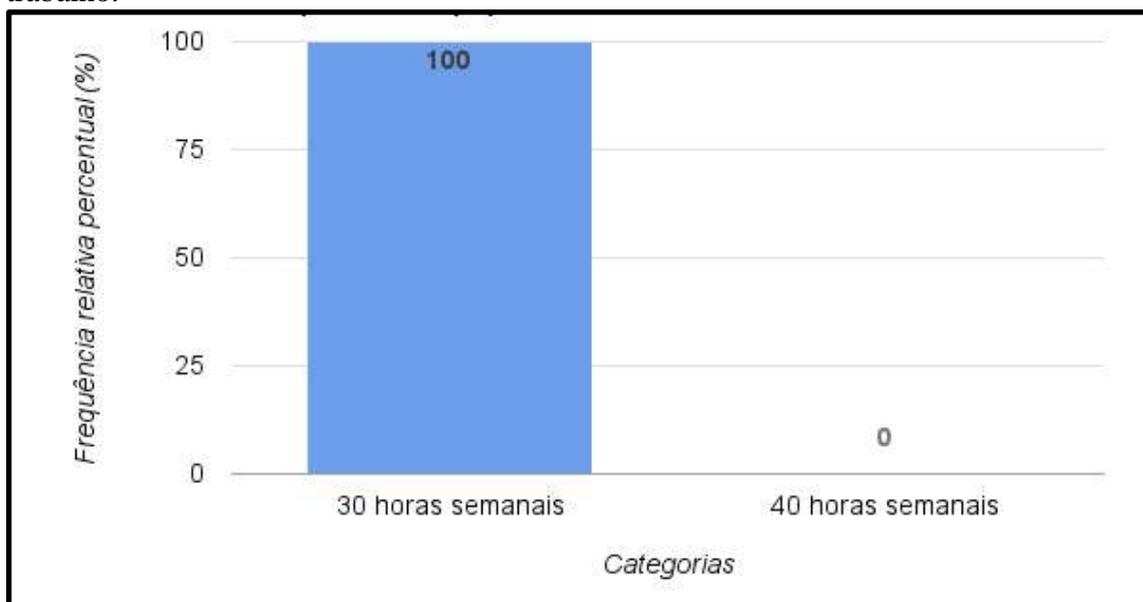
Figura 6: Percepção dos chefes sobre o impacto na mudança na jornada de trabalho para a qualidade de vida da equipe de trabalho.



Fonte: Dados de Pesquisa/Coflex (2016).

Similarmente os resultados obtidos no que tange ao impacto da mudança da jornada de trabalho para qualidade de vida da sua equipe de trabalho, os chefes entrevistados no período do projeto, de forma integral, destacaram que seria mais aconselhável optar pela jornada de trabalho de 30 horas semanais. Fato este demonstrado na percepção dos chefes sobre a jornada de trabalho mais adequada à equipe (Figura 7), que, conseqüentemente, melhorará a produtividade/eficiência do seu grupo de trabalho.

Figura 7: Percepção dos chefes sobre a jornada de trabalho mais adequada à equipe de trabalho.



Fonte: Dados de Pesquisa/Coflex (2016).

Na mesma lógica utilizada no instrumento de coleta aplicado aos Técnicos, perguntou-se aos chefes quais seriam as vantagens ou desvantagens da implementação da jornada flexibilizada em turnos contínuos (Ver Tabela 6). Dentre os vários itens perguntados, podemos destacar como vantagens, na visão das chefias, os seguintes: Qualidade de vida (100%), redução de custos com transporte ou alimentação (97,06%), motivação para trabalhar (97,06%), eficácia no trabalho desempenhado (94,12%), tempo para capacitação (94,12%), Horas de trabalho diário ininterrupto (94,12%), dentre outros. Por conseguinte, os dados apresentados anteriormente demonstram um ganho bastante acentuado com a possível implantação da jornada flexibilizada, na opinião dos chefes imediatos.

Tabela 6: Percepção dos chefes sobre vantagens ou desvantagens, em percentuais (%), da implementação da jornada flexibilizada em turnos contínuos.

Item	Vantagem	Indiferente	Desvantagem	Não respondeu
Tempo para estudar	85,29	8,82	0	5,88
Motivação para trabalhar	97,06	0	0	2,94
Redução de custos com transporte ou alimentação	97,06	2,94	0	0
Eficácia no trabalho desempenhado	94,12	5,88	0	0
Qualidade de vida	100	0	0	0
Tempo para capacitação	94,12	2,94	2,94	0
Despersonalização da execução de atividades, tarefas e serviços	82,35	14,71	0	2,94
Horas de trabalho diário ininterrupto	94,12	2,94	0	2,94
Acúmulo de serviços	26,47	55,88	11,76	5,88
Satisfação usuário/cliente/sociedade	91,18	8,82	0	0

Fonte: Dados de Pesquisa/Coflex (2016).

Na percepção dos gestores (dirigentes), a ampliação do horário de atendimento ao público foi a principal vantagem identificada (COLNAGO, 2012). Como neste estudo, o item “horas de trabalho diário ininterrupto”, isto é, a ampliação do tempo de prestação de serviço, obteve 94,12% de percepção como vantagem para os chefes (Tabela 6).

7.1.3 Questionários A3 para Usuário

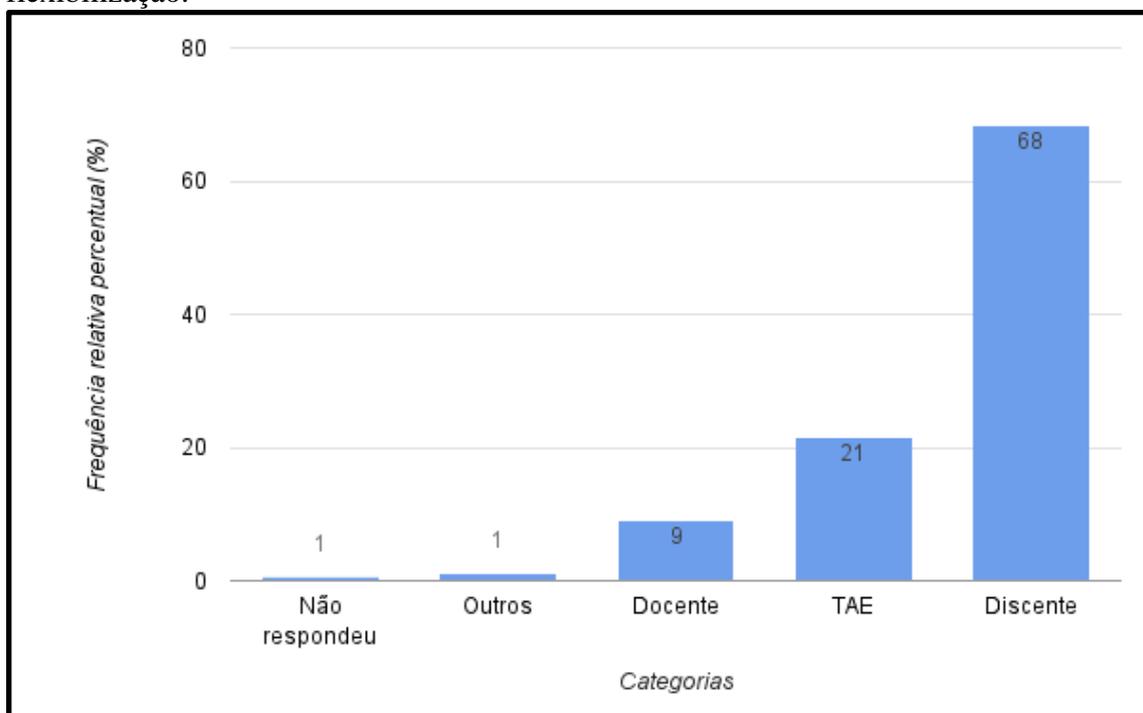
No questionário aplicado aos usuários nos setores antes da flexibilização (questionários A3), além do usuário informar o horário que foi atendido, bem como avaliar a forma de atendimento, ele poderia fazer sugestões sobre o atendimento oferecido no local que preencheu o questionário.

Nesse sentido, de um total de 168 questionários, 32 usuários se manifestaram com sugestões sobre o horário de atendimento. Verificamos que a maioria das sugestões foi feita por acadêmicos de cursos noturnos, aqui no caso do Curso de Direito da

Unifap, os quais evidenciam as dificuldades de utilizar os serviços dos espaços acadêmicos e administrativos, tais como Coordenação de Curso, DERCA, Biblioteca, Secretarias e Pró-Reitorias. Como podemos notar na seguinte declaração de um usuário: “*Como meu curso é noturno, necessito da ampliação no horário de atendimento da coordenação*”, e em outra que diz: “*Como o horário do curso é no período noturno seria interessante que o serviço estivesse disponível nesse horário.*”

Com a finalidade de detalharmos o público usuário atendido nas unidades organizacionais escolhidas para o estudo de flexibilização, conforme apresentado na Figura 8, os discentes apresentaram a maior representatividade (68%), seguido pelos técnicos (21%) e em menor expressão os docentes (9%).

Figura 8: Composição dos usuários atendidos nos setores antes da período piloto de flexibilização.



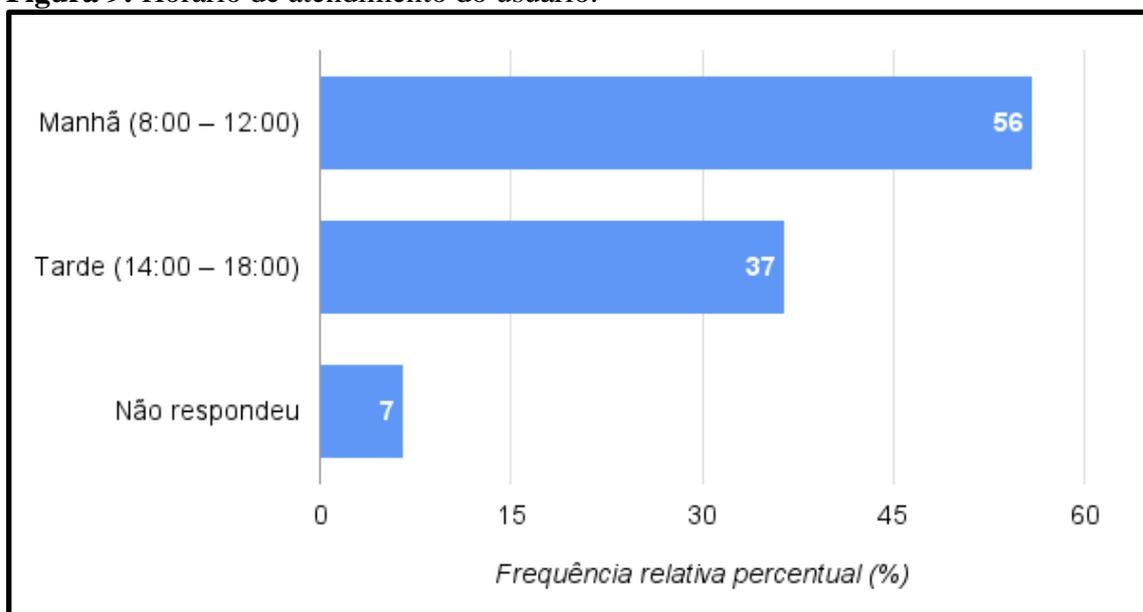
Fonte: Dados de Pesquisa/Coflex (2016).

Outra questão abordada refere-se aos acadêmicos de curso de período integral, em algumas respostas informaram que não conseguem ter acesso a alguns serviços administrativos e acadêmicos no horário compreendido entre 12h até às 14h, evidenciado na seguinte fala: “*Tendo em vista que alguns acadêmicos ficam em horário integral em seu curso, seria muito viável o atendimento em horários diferenciados, disponibilizando informações importantes.*”

No âmbito das Pró-reitorias, foram detectados nos questionários que tanto acadêmicos quanto servidores reclamam de não ter acesso a serviços e informações no horário de 12h às 14h, como expressa: *“Dada a grande movimentação de servidores e acadêmicos no âmbito da PROGRAD/COEG em busca de informações/atendimento, faz-se indispensável a prestação de serviços ininterruptos por este setor”*.

Ao buscarmos saber qual foi o horário de atendimento do público usuário, os resultados dos questionários apontaram maior representatividade para o horário da manhã, das 8h às 12h, cuja demanda ficou em 56% do total. Ao passo que os usuários que buscaram atendimento no turno da tarde, das 14h às 18h, apresentaram 37%.

Figura 9: Horário de atendimento do usuário.



Fonte: Dados de Pesquisa/Coflex (2016).

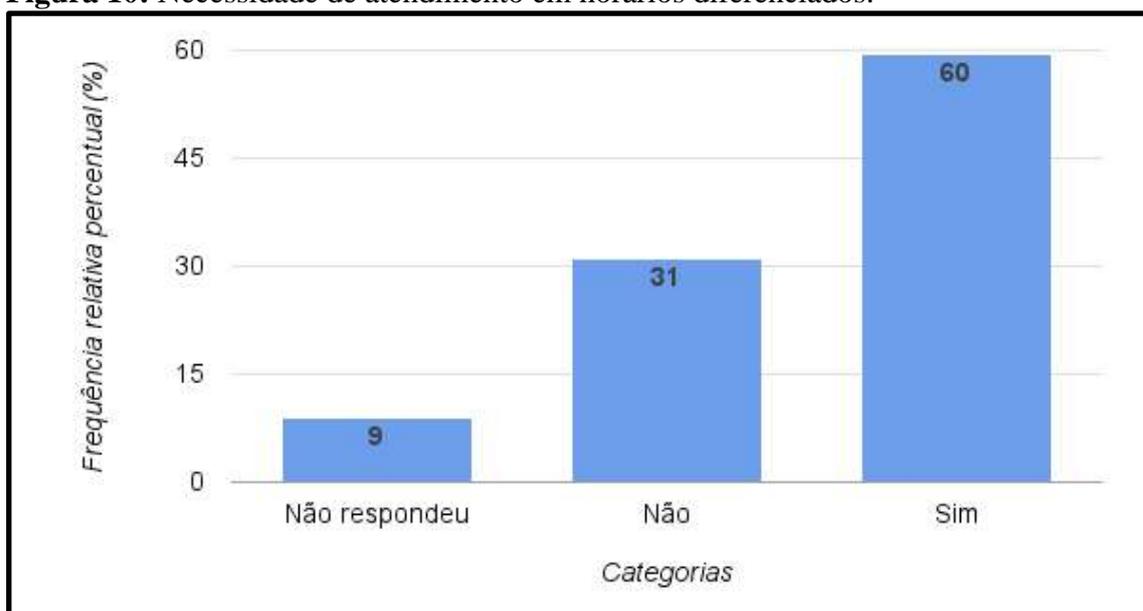
A procura de inferir, através do instrumento de coleta, a necessidade de atendimento em horários diferenciados, detectou-se que uma parcela significativa (60%) dos usuários de serviços ofertados pela instituição afirmou que é necessário ter atendimento em horário diferenciado. Contudo, 31% dos respondentes disseram que não há necessidade de atendimento em horários diferenciados. Por sua vez, 9% dos usuários não responderam esse item do questionário (Figura 10).

Detectamos ainda que os usuários pertencentes ao corpo docente, necessitam do atendimento ininterrupto, uma vez que possuem demandas de serviços que só podem ser resolvidas no intervalo de suas aulas, conforme comentários a seguir: *“Fui atendido*

após a 12h30 com uma demanda referente ao meu estágio probatório. Sugiro que a flexibilização siga para que possa suprir tais necessidades”.

Desse modo, constatamos que os usuários necessitam da ampliação do horário dos serviços ofertados pelas unidades acadêmico-administrativas que participaram da flexibilização da jornada, uma vez que o atendimento em turnos contínuos permite estender os serviços para uma parcela da comunidade acadêmica que necessita resolver suas demandas fora do horário que está em sala de aula.

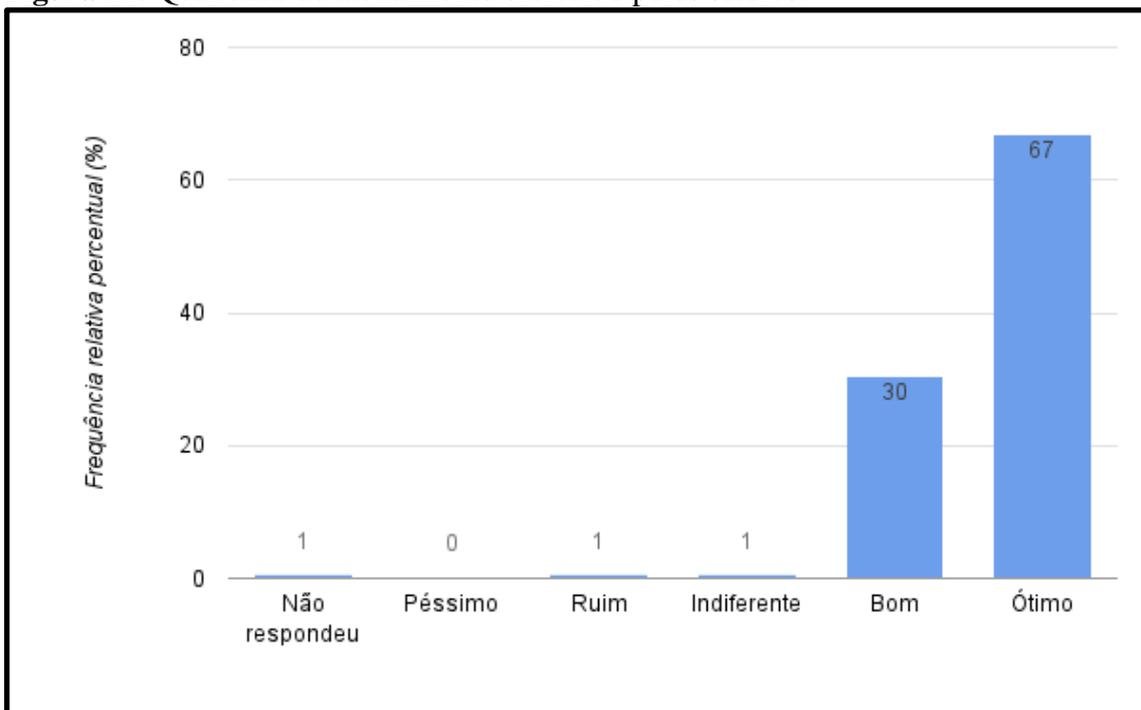
Figura 10: Necessidade de atendimento em horários diferenciados.



Fonte: Dados de Pesquisa/Coflex (2016).

Na Figura 11, a qual propõe analisar a qualidade do atendimento oferecido pelos setores, a pesquisa detectou níveis satisfatórios na qualidade dos atendimentos ofertados. Dos resultados apresentados destacamos que 67% dos respondentes consideram como ótimo e 30% como bom o serviço/atendimento daqueles setores.

Figura 11: Qualidade do atendimento oferecido pelos setores.



Fonte: Dados de Pesquisa/Coflex (2016).

7.2 Instrumentos de coleta aplicados durante o projeto piloto

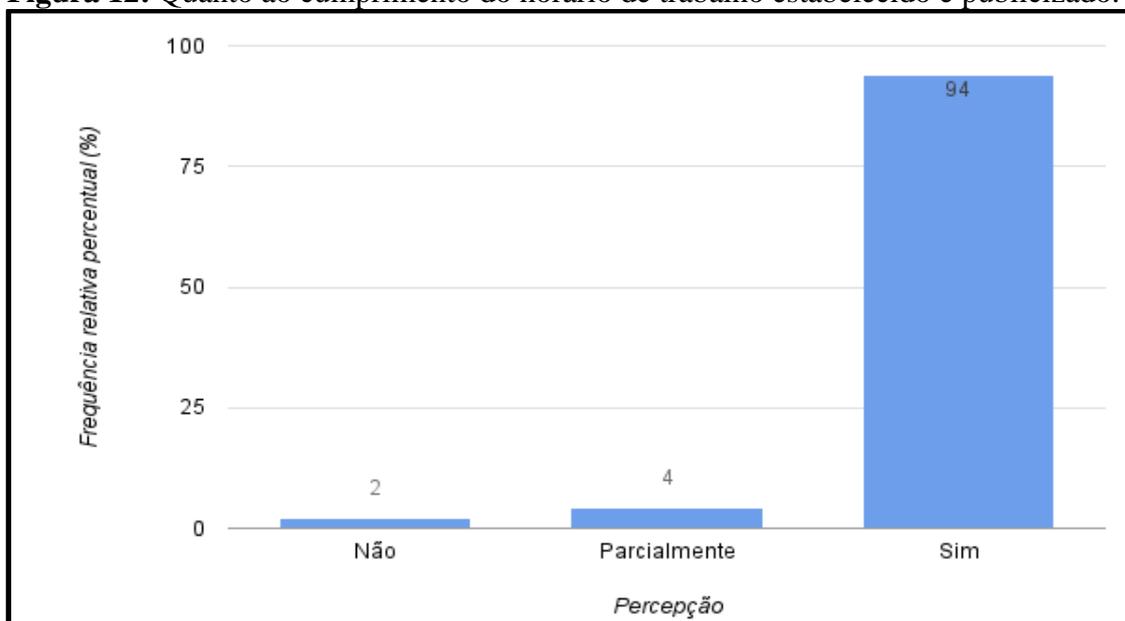
A partir do início da experiência da flexibilização, foram aplicados novos questionários para verificar a percepção dos técnicos, chefias e usuários acerca da jornada flexibilizada de trabalho. Os questionários abordavam dentre outros fatores: cumprimento do horário; melhoria no clima organizacional do setor; se o setor manteve o atendimento por, no mínimo, 12 horas ininterruptas; se o horário de atendimento facilitou o acesso aos serviços/demandas/informações prestados nos campi; melhoria na qualidade do atendimento no setor em que buscou atendimento, dentre outras.

7.2.1 Questionários B1 para Técnicos Administrativos em Educação

A primeira pergunta do questionário B1, a qual se refere ao cumprimento do horário de trabalho estabelecido e publicizado, representado na Figura 12, quase totalidade (94%) dos servidores técnicos relataram que cumpriram a jornada de trabalho de forma integral. Por outro lado, por motivo justificado, 4% dos técnicos cumpriram o seu horário parcialmente. Além disso, 2% dos técnicos não cumpriram o disposto do

período. No mais, mesmo sendo um percentual pouco expressivo, recomendamos ações para a manutenção efetiva do atendimento ininterrupto de forma integral.

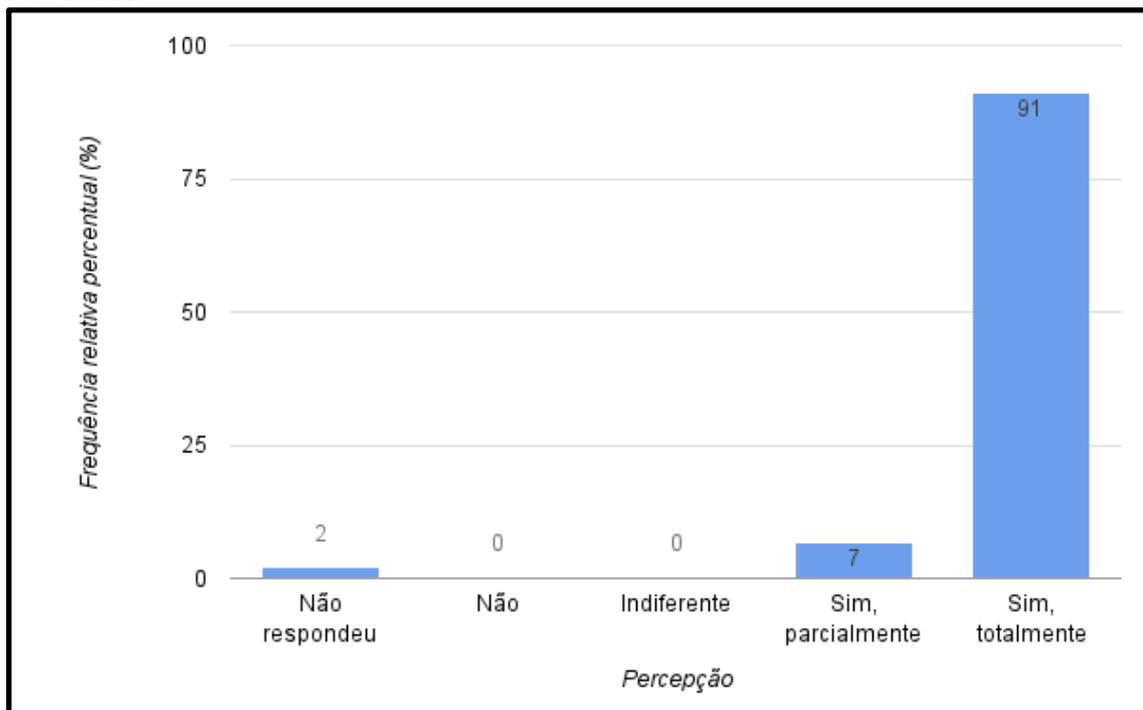
Figura 12: Quanto ao cumprimento do horário de trabalho estabelecido e publicizado.



Fonte: Dados de Pesquisa/Coflex (2016).

A Coflex procurou analisar também se foi satisfatório a qualidade e os prazos estabelecidos para a realização das atividades do setor, conforme dados explicitados na Figura 13. O resultado obtido foi positivo, apesar dos setores estarem ainda em período de adaptação e ajustes em suas atividades, uma vez que na afirmação de 91% dos respondentes os prazos e a qualidade na realização das tarefas foram realizados de forma integral. Dando continuidade a análise, para 7% dos TAE os prazos e a qualidade na realização das atividades foi feita de forma satisfatória, mas de forma parcial.

Figura 13: Satisfação com qualidade e prazos estabelecidos para a realização das atividades.

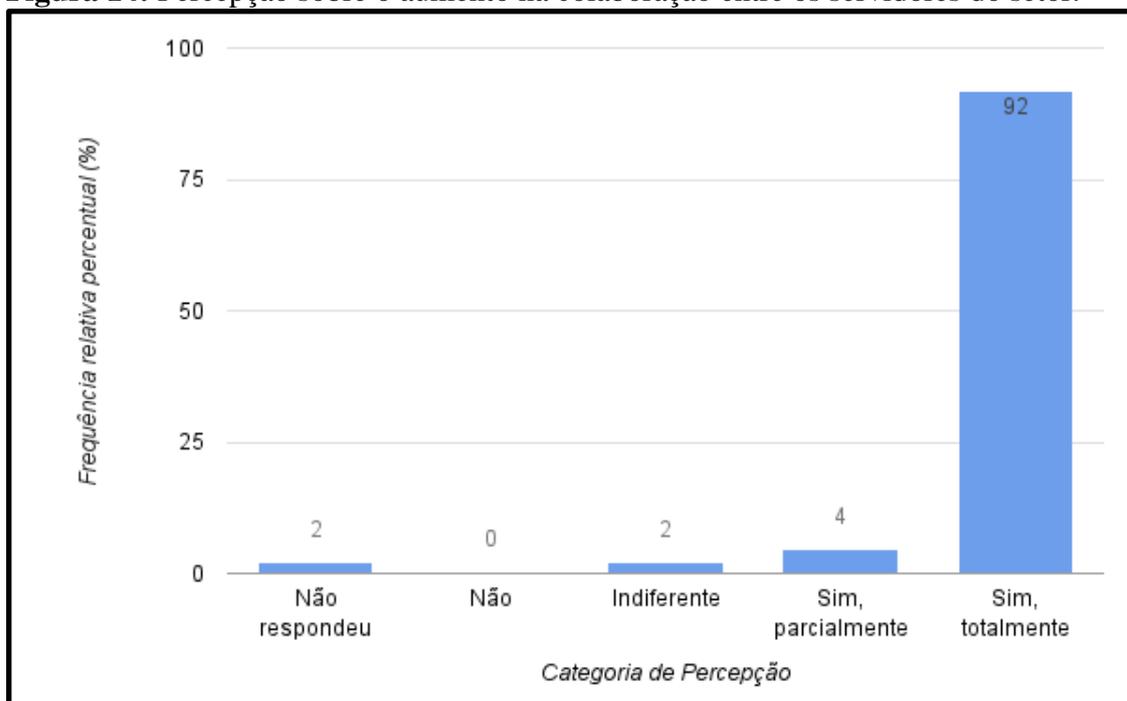


Fonte: Dados de Pesquisa/Coflex (2016).

Ao analisarmos se houve significativo aumento na colaboração entre os servidores para realização das tarefas, as respostas foram positivas no relato de 96% dos respondentes. Ao detalharmos esse resultado, apurou-se como indiferente na afirmação de 2%; outros 2% não responderam; 4% opinaram haver aumento significativo, contudo de forma parcial, na colaboração entre os servidores do setor. Destacamos a afirmação quase total dos servidores técnicos, 92%, em acreditar haver um significativo aumento na colaboração entre equipe no setor, ao final do projeto. Esse aspecto pode ser corroborado com os comentários de alguns técnicos: *“A colaboração entre a equipe aumentou devido a nova divisão dos técnicos do setor, o foco na solução dos problemas foi determinante (...)”*, e outra declaração: *“Com a experiência piloto de flexibilização da jornada de trabalho, houve um aumento do comprometimento no cumprimento de horários, desenvolvimento e resolução de tarefas por parte da maioria dos colegas do setor.”*

Esses dados, mencionados na Figura 13, coincidem com os depoimentos obtidos pela Coflex/Unifap ao visitar a Universidade Federal da Bahia, em 2015. Naquele momento, foi relatado à comissão responsável pelos estudos sobre o aumento na colaboração e distribuição mais equitativa das tarefas entre os servidores de suas unidades organizacionais.

Figura 14: Percepção sobre o aumento na colaboração entre os servidores do setor.

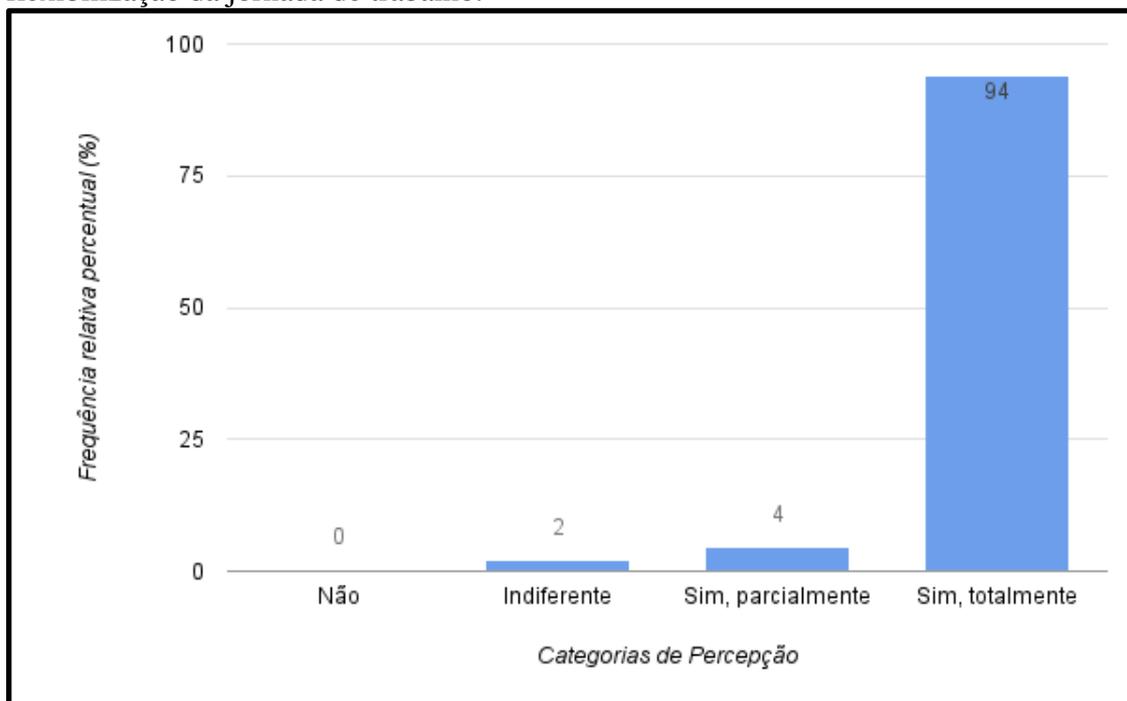


Fonte: Dados de Pesquisa/Coflex (2016).

Ao serem questionados a respeito da motivação para realizar suas atividades durante a flexibilização, 94% dos TAE se sentiram totalmente motivados em executar suas tarefas nas respectivas unidades organizacionais. Por outro lado, de forma complementar, 4% consideram-se motivados parcialmente em executar suas atividades durante o período experimental de flexibilização da jornada (Figura 15).

Os resultados apresentados sobre a motivação dos TAE para executarem suas atividades em uma jornada flexibilizada, discutidos na Figura 15, são muito próximos aos que foram apresentados no relatório da Universidade Tecnológica federal do Paraná, em 2013. Neste relatório da UTFPR, 98% dos servidores responderam que se sentiram mais motivados para realizarem suas atividades profissionais após a flexibilização do horário de trabalho.

Figura 15: Motivação dos TAE para executarem suas atividades durante a flexibilização da jornada de trabalho.



Fonte: Dados de Pesquisa/Coflex (2016).

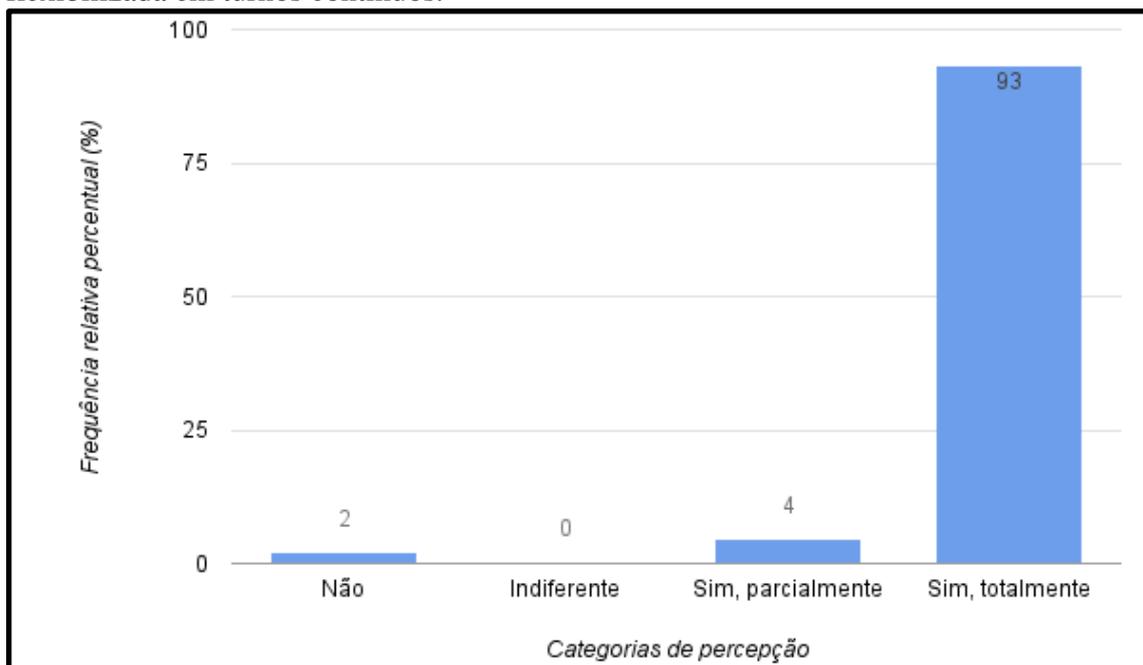
Praticamente, há consenso entre os respondentes que a flexibilização da jornada de trabalho trouxe melhorias perceptíveis em sua qualidade de vida. Pois, de acordo com 93% dos técnicos houve sim melhoras de forma total em sua qualidade de vida, dado este complementado na opinião de outros 4%, os quais relataram que houve melhoria na qualidade de vida com a implantação da flexibilização, entretanto de forma parcial. Em contraste, em números não tão expressivos, 2% relataram que não houve melhorias em sua qualidade de vida (Figura 15).

Esses resultados sobre melhorias na qualidade de vida obtidos em nossos instrumentos de coleta corroboram com o estudo realizado por CARNEIRO (2008):

A redução de jornada propiciou melhor ajustamento entre vida profissional e particular, oferecendo tempo para cuidados com a saúde, família e outros assuntos. Os empregados puderam dedicar um período do dia ao trabalho, sem a necessidade de se preocupar com outros assuntos pessoais. Isso repercutiu positivamente sobre sua Qualidade de Vida no Trabalho, acompanhada da melhoria da produtividade, o que pode explicar a redução do custo com a concentração [...].

Este fato pode ser ratificado no comentário realizado por um servidor técnico em um dos questionários: “Com a implantação do projeto piloto houve uma melhora bastante satisfatória, na qualidade de vida, dispondo um melhor tempo para saúde, família, dentre outros. No trabalho repercutiu positivamente no trabalho em equipe, havendo o compromisso entre os setores e o cumprimento integral das horas. Sou a favor da continuidade.”

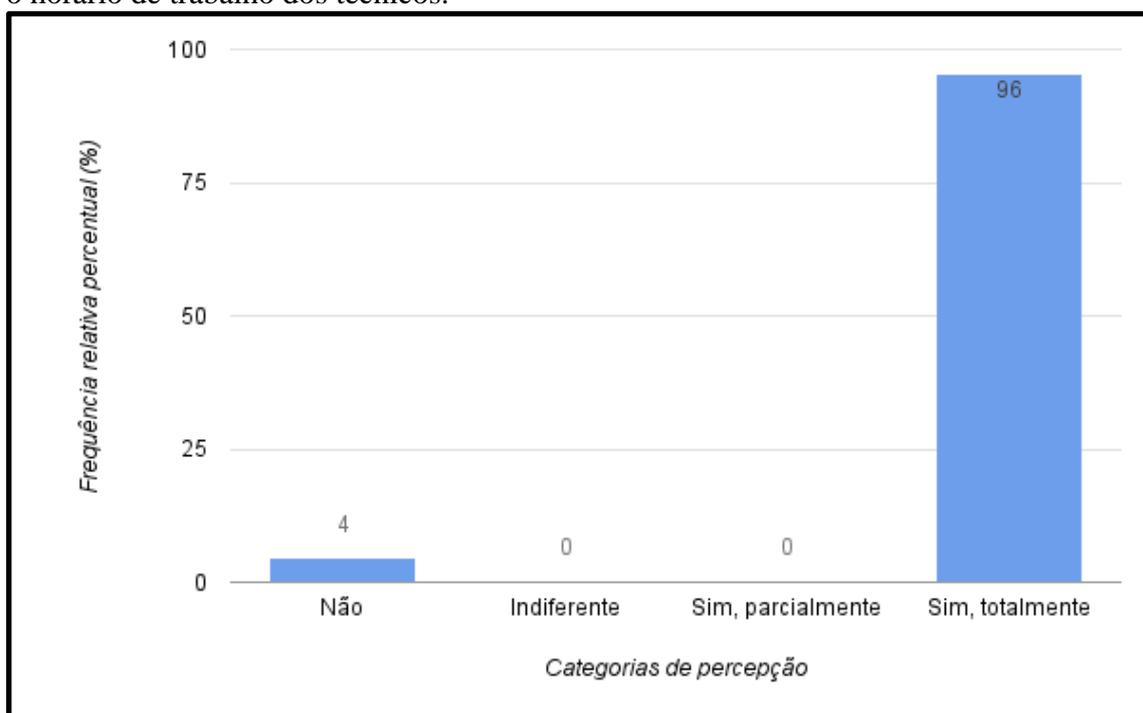
Figura 16: Percepção da qualidade de vida dos técnicos no período de jornada flexibilizada em turnos contínuos.



Fonte: Dados de Pesquisa/Coflex (2016).

Visando verificar se os técnicos conseguiram solucionar problemas e/ou atender demandas particulares sem a necessidade de comprometer seu horário de trabalho, quase de forma unânime, 96% dos respondentes afirmaram que conseguiram sim, de forma integral, equacionar seus problemas sem comprometimento de sua jornada de trabalho diária. Por sua vez, 4% disseram que não conseguiram atualizar/atender suas demandas pessoais. Essa análise é de suma importância, já que há consenso que a nossa jornada de trabalho, a qual coincide com a jornada comercial, é um entrave para tratar de outras questões pessoais, como por exemplo: consultas médicas, atendimentos bancários, órgãos públicos, etc.

Figura 17: Resolutividade de demandas particulares sem a necessidade de comprometer o horário de trabalho dos técnicos.

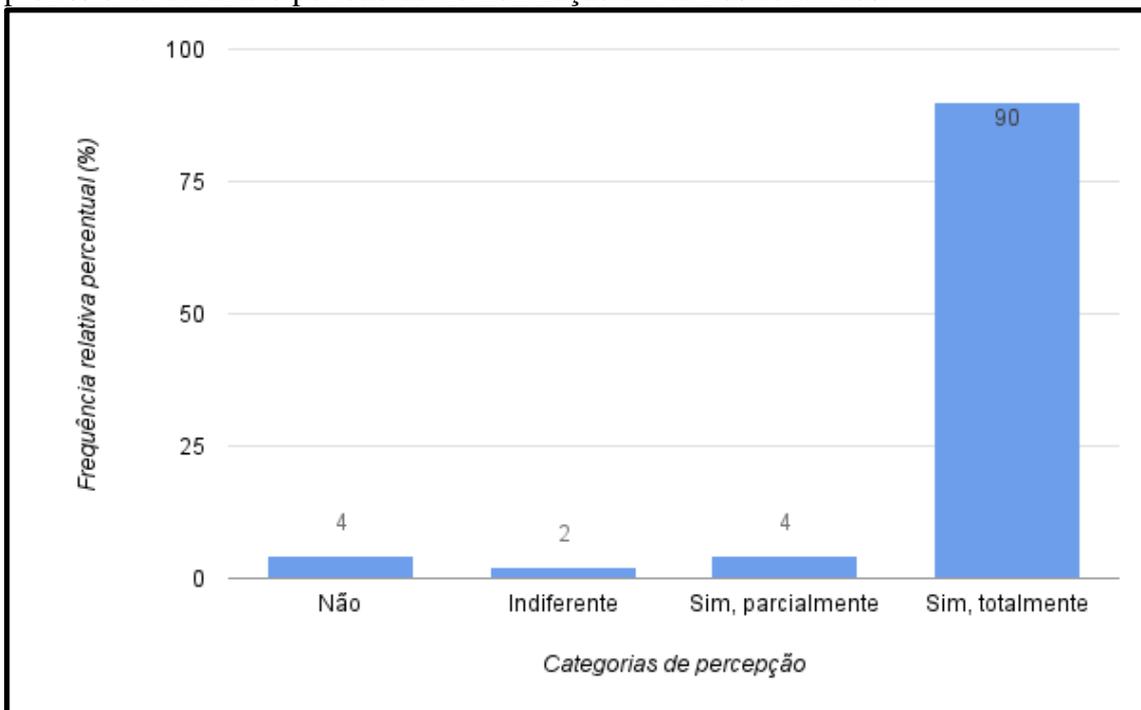


Fonte: Dados de Pesquisa/Coflex (2016).

No que se refere à otimização do tempo para os TAE participarem de cursos, eventos relativos a profissão ou qualquer outra atividade que não era possível na jornada de oito horas (Figura 18), 90% dos técnicos informaram que durante a flexibilização foi possível ter mais tempo para participarem de cursos de capacitação, cursos de qualificação, como podemos constatar no seguinte comentário: *“Com a flexibilização, pude concluir uma Pós-Graduação que me proporcionou mais conhecimento para o meu desempenho na instituição.”* E outro comentário: *“(…)pude também me capacitar, sem comprometer o desempenho do trabalho.”*

Em contrapartida, 4% informaram que na flexibilização não houve otimização do tempo para participar de outras atividades, talvez em virtude da natureza das tarefas do setor no qual estes servidores estavam lotados, o qual não permitia participação, mesmo com a jornada flexibilizada.

Figura 18: Otimização do tempo para participar de cursos, eventos de interesse profissional durante o período de flexibilização em turnos contínuos.



Fonte: Dados de Pesquisa/Coflex (2016).

Ao final do questionário B1 havia um campo para os TAE apresentarem informações adicionais sobre a experiência da flexibilização da jornada durante os três meses estabelecidos.

Nesse sentido, dos 45 questionários preenchidos, 20 técnico-administrativos apresentaram contribuições e comentários acerca da jornada flexibilizada, dentre muitos comentários, a maioria relata a melhoria na qualidade de vida com a nova jornada de trabalho, afirmando ter mais tempo para cuidar da saúde, fazer atividades físicas, ficar com a família, como podemos constatar nos seguintes comentários:

“Com a implantação do projeto piloto houve uma melhora bastante satisfatória, na qualidade de vida, dispondo um melhor tempo para saúde, família, dentre outros. No trabalho repercutiu positivamente no trabalho em equipe, havendo o compromisso entre os setores e o cumprimento integral das horas (...).”

“Sem a flexibilização muitos servidores que moram longe da Unifap precisam ficar direto no intervalo de almoço, sem local para o devido descanso. Enquanto que com a flexibilização trabalha-se as seis horas corridas sem precisar ficar praticamente dez horas no seu local de trabalho, prejudicando consideravelmente a saúde uma vez que não tem como ter o descanso para restabelecer suas energias.”

“Com a flexibilização de horário também temos como benefício resolver demandas pessoais sem que atrapalhe o expediente de serviço, podemos praticar esportes, ir ao banco resolver pendências, passar mais tempo com a família e etc. Todas as situações colocadas geram qualidade de vida ao servidor da Unifap.”

Além disso, alguns expressaram que com a jornada flexibilizada houve uma maior otimização dos espaços e equipamentos nos setores, uma vez que nos últimos dois anos, com a contratação de novos técnicos, a universidade não tem acompanhado esta demanda no que se refere a infraestrutura física e aquisição de novos equipamentos na mesma proporção, havendo casos, por exemplo, de revezamento de computadores entre servidores de um mesmo setor, ou em outros casos ainda mais graves, a ausência de equipamentos básicos (mesa, computador, etc.) e/ou espaço físico suficiente para o desempenho de atividades diárias.

“(...) a flexibilização também serviu para otimizar o uso dos equipamentos e espaços utilizados pelos servidores na execução de suas funções.”

A UFSC em sua proposta de implantação de 30h semanais relata que a flexibilização da jornada pode ser um fator otimizador de espaços, equipamentos bem como racionalização de materiais de expediente uma vez que:

(...) novos equipamentos (como computadores), mobiliário e demais materiais de trabalho sejam adquiridos para, pelo menos, metade do número de trabalhadores usuários desses meios, pois onde antes eram necessários dois computadores a serem utilizados por dois STAE simultaneamente, haverá somente um (...). Além dos equipamentos, o material de expediente também passaria a ter um uso reduzido, pela inexistência da necessidade de uso simultâneo desse tipo de material (UFSC, 2012).

7.2.2 Questionários B2 para Chefia

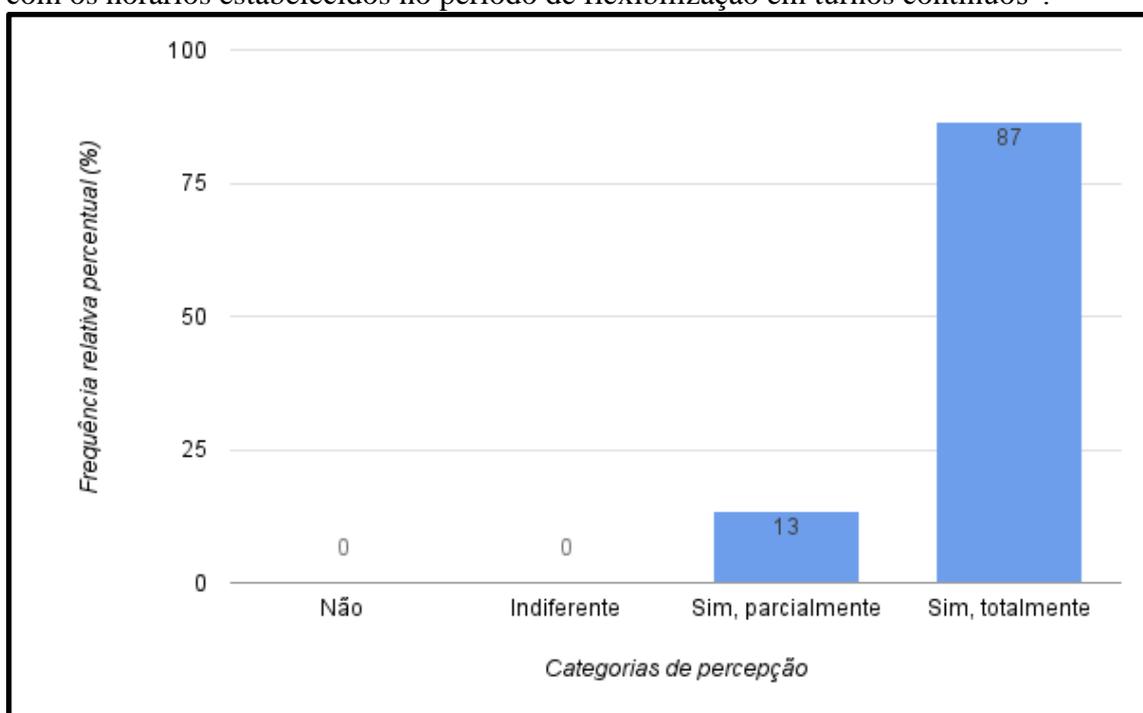
Além de direcionar questionários aos TAE, o estudo em tela abordou, também, a percepção dos chefes acerca da execução do projeto na busca de saber, a partir do olhar da chefia imediata, se os servidores cumpriram os horários estabelecidos durante o período de flexibilização da jornada de trabalho na Unifap.

Deste modo, os dados apresentados na Figura 19 diagnosticaram que a maioria (87%) dos técnicos cumpriu de forma integral seus horários. Todavia, algumas chefias relataram que os demais (13%) técnicos cumpriram sua jornada de trabalho

parcialmente. Esta informação é de suma relevância para o bom desempenho das atividades da unidade, pois durante o estudo, e por conseguinte pelos dados apresentados, não foram constatadas informações de servidores afirmando que não cumpriram os horários estabelecidos. Houve relatos das chefias acerca de uma maior produtividade dos técnicos durante a flexibilização, tal como no extrato: “(...) *ressalta-se ainda a maior produtividade das atividades desempenhadas (...)*”.

No espaço reservado para comentários no questionário B2, algumas chefias destacaram a necessidade de dimensionamento da força de trabalho nos setores que flexibilizarem, como verificamos na fala: “(...) *pontos que precisam ser ajustados como a substituição nas férias de técnicos, ausências com atestado médico (...)*”.

Figura 19: Percepção das chefias sobre o questionamento “os servidores cumpriram com os horários estabelecidos no período de flexibilização em turnos contínuos”.

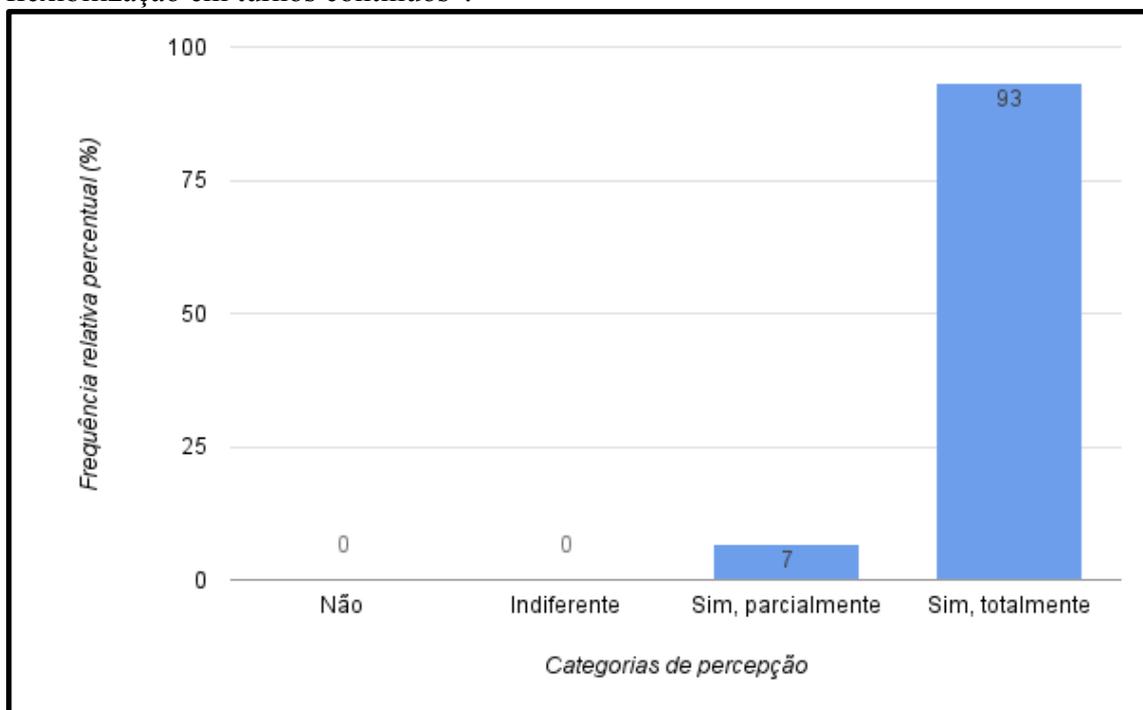


Fonte: Dados de Pesquisa/Coflex (2016).

No instrumento de coleta, procuramos verificar qual percepção das chefias com a relação ao cumprimento das demandas do setor em prazos estabelecidos na ocorrência da jornada flexibilizada e, 93% dos chefes informaram que os servidores do seu setor cumpriram totalmente as demandas nos prazos estabelecidos. Ao passo que 7% das chefias disseram que as atividades foram atendidas parcialmente dentro dos prazos

estabelecidos, conforme constatado na fala: “*Observou-se que as seis horas corridas é mais produtiva e melhor para todos.*”

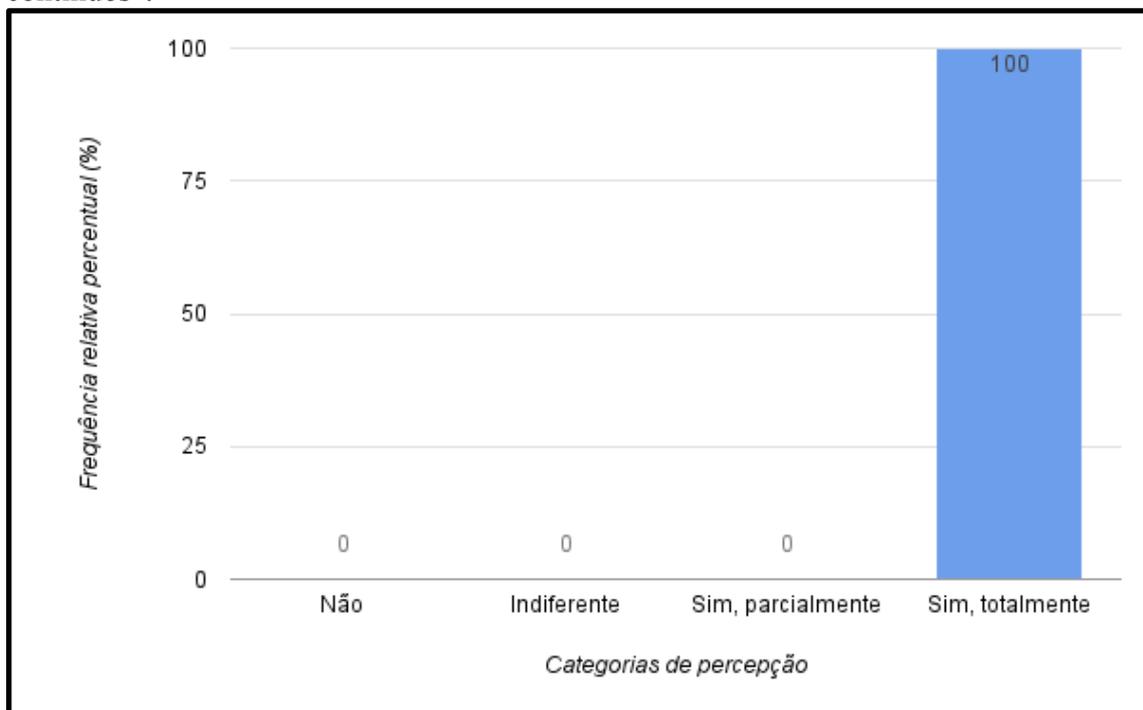
Figura 20: Percepção das chefias sobre o questionamento “as atividades/demandas do setor foram desenvolvidas atendendo aos prazos estabelecidos no período de flexibilização em turnos contínuos”.



Fonte: Dados de Pesquisa/Coflex (2016).

O estudo da comissão de flexibilização analisou também se os servidores demonstraram colaboração na realização das atividades, conforme dados apresentados na Figura 21. Os dados analisados são surpreendentemente positivos, no tocante a efetivação da jornada flexibilizada, no item colaboração, logo todas as chefias opinaram de forma unânime (100%) que com a ampliação do horário de atendimento dos setores para 12 horas ininterruptas fora exigido maior organização do setor e divisão de tarefas, colaboração e trabalho em equipe entre os servidores e conseqüentemente melhoria na comunicação interna, muitos setores colocaram em prática a capacitação sobre ferramentas de computação em nuvem (*Cloud computing*), desta forma tornando os serviços mais eficientes.

Figura 21: Percepção das chefias sobre o questionamento “os servidores demonstraram colaboração para a realização das atividades no período de flexibilização em turnos contínuos”.



Fonte: Dados de Pesquisa/Coflex (2016).

De acordo com a Figura 22, no período de teste da flexibilização, na opinião dos chefes respondentes foi quase unânime, 93%, ao afirmar que não houve a necessidade de convocação dos servidores para cumprir jornada de 40 horas semanais, a fim de atender demanda que em regime de turnos contínuos não foi possível. Além do que, na opinião dos demais chefes, 7%, essa necessidade de convocação foi indiferente.

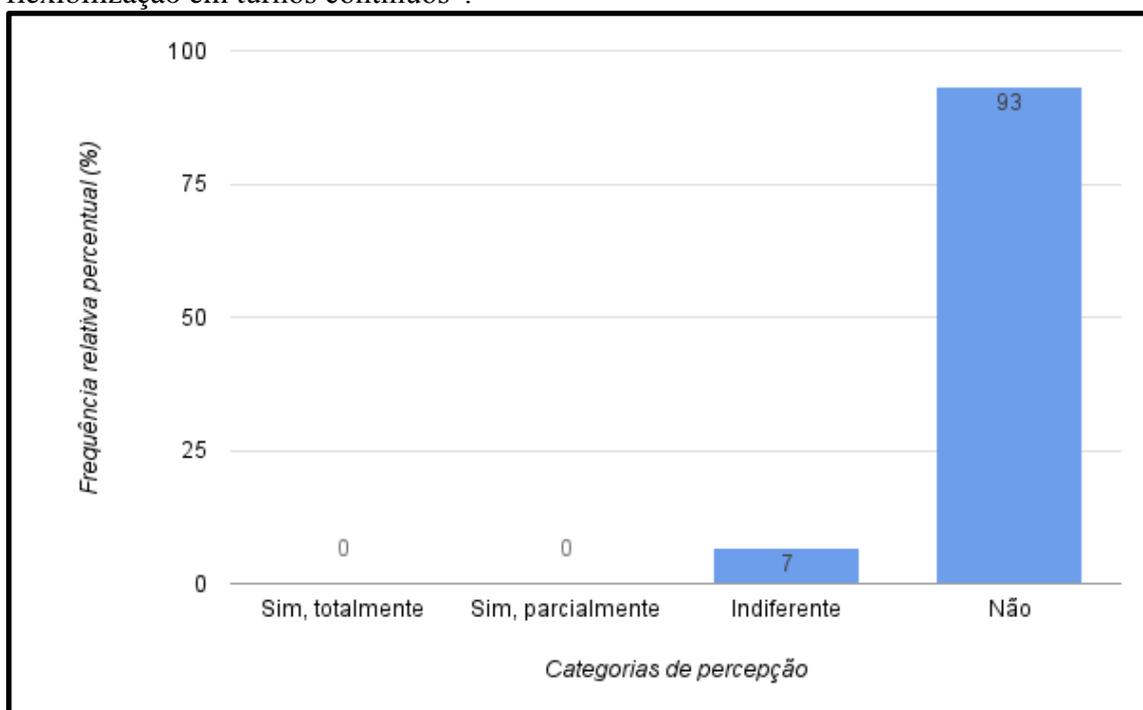
Isso mostra que o período de debates e reuniões sobre a jornada flexibilizada em turnos contínuos entre os membros da comissão de flexibilização e os servidores técnico-administrativos logrou êxito, dado que naquele momento foi repassado para todos que o sucesso do projeto piloto, e por conseguinte a implementação de fato da jornada flexibilizada, dependeria quase que exclusivamente do comprometimento de todos os envolvidos, bem como adequação nessa nova cultura organizacional. Esse aspecto pode ser ratificado em um dos comentários coletado no questionário das chefias: *“A flexibilização facilitou bastante os atendimentos aos acadêmicos do curso e os docentes. Foram realizados vários comentários positivos aos horários de atendimento.”*

A Universidade Tecnológica Federal do Paraná (2013) em seu estudo sobre flexibilização abordou esse fator, relatando que foram apontados como ocorrências de convocação:

(...) férias; eventualmente (termo utilizado pela subcomissão, tornando difícil a interpretação); necessidade Institucional, substituição de chefia, capacitação; período de matrícula de discentes; e, em pequena proporção: eventos específicos, ausência de servidor, licitação, pregão, atestado médico. É necessário ainda nos atentarmos para o fato de que, em 58% dos setores, a necessidade de convocação dos servidores para realizar serviço extraordinário já ocorria na jornada de 40 horas semanais (UTFPR, 2013).

Nesse sentido, no caso de implantação da jornada flexibilizada na Unifap, a administração deve estar atenta para o fator convocação para realizar serviços extraordinários, no sentido de ter a quantidade suficiente de servidores no setor, considerando fatores de ausências como, por exemplo: capacitação, férias, atestado médico, licenças, etc.

Figura 22: Percepção das chefias sobre o questionamento “houve a necessidade de convocação dos servidores para cumprir jornada de 40 horas semanais, a fim de atender demanda que em regime de turnos contínuos não fora possível no período de flexibilização em turnos contínuos”.

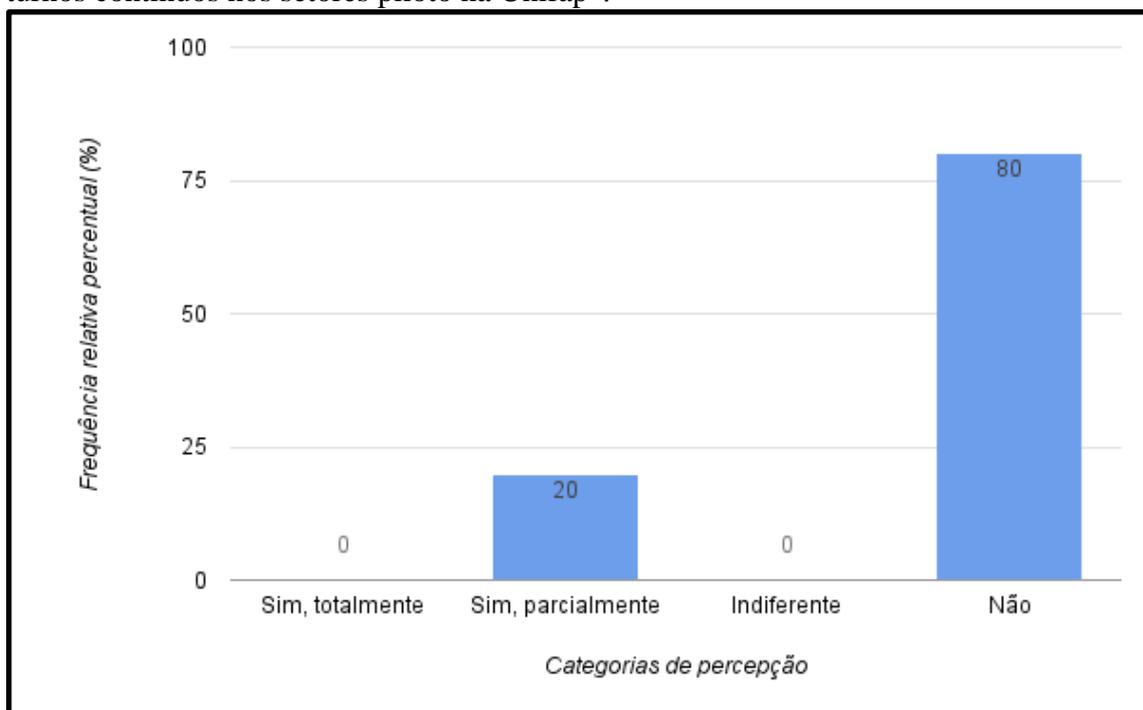


Fonte: Dados de Pesquisa/Coflex (2016).

Conforme dados apresentados na Figura 23, analisando os setores avaliados no período do estudo, 80% dos chefes respondentes relataram não haver a necessidade de remanejamento de servidores para outros setores com o objetivo de possibilitar a realização da jornada em turnos contínuos na Unifap. Nessa abordagem, vale destacar a diagnose realizada pela Coflex, na fase preliminar dos estudos, cujo objetivo levou em consideração averiguar se a unidade organizacional participante do período de estudo tinha o quantitativo mínimo de servidores para a implementação de uma jornada flexibilizada em turnos contínuos.

Contudo, no período de recesso do final de ano (natal e ano novo) e também em um caso específico de doença de um servidor, percebeu-se a necessidade, na opinião de 20% dos chefes, de remanejamento de servidores de forma parcial: *“Pontos que precisam ser ajustados como a substituição nas férias de técnicos, ausências com atestado médico.”*

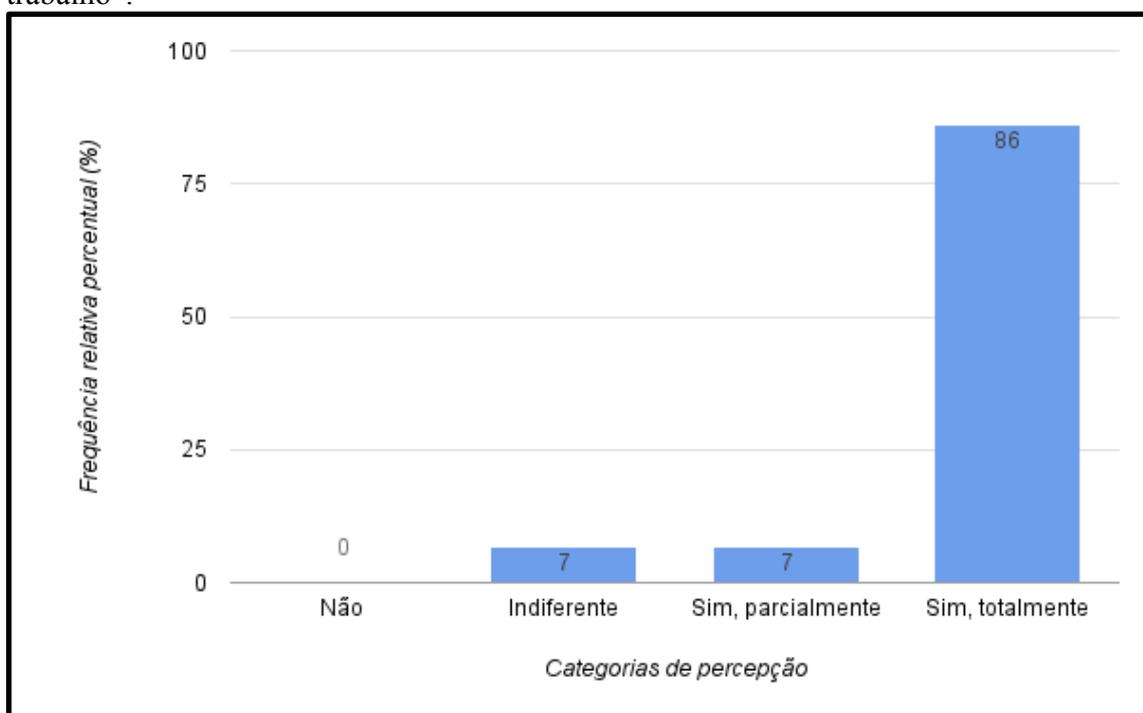
Figura 23: Percepção das chefias sobre o questionamento “houve o remanejamento de servidores para outros setores com o objetivo de possibilitar a realização da jornada em turnos contínuos nos setores piloto na Unifap”.



Fonte: Dados de Pesquisa/Coflex (2016).

O estudo em análise procurou abordar igualmente a percepção das chefias na melhoria do clima organizacional do setor ao fim do projeto de flexibilização da jornada de trabalho. Logo, na opinião quase integral dos chefes respondentes, 93%, a melhora no clima organizacional foi perceptível, e bastante positiva. No entanto, na opinião menos expressiva dos demais chefes, 7%, esse fato é indiferente (Figura 24). Esses dados são consubstanciados com outras análises obtidas anteriormente, como por exemplo: aumento na motivação dos TAE para realizar suas atividades durante a flexibilização (Figura 15); Melhoria na qualidade de vida (Figura 16); significativo aumento na colaboração entre os servidores para realização das tarefas (Figura 13).

Figura 24: Percepção das chefias sobre o questionamento “você percebeu a melhora no clima organizacional do setor ao fim do projeto de flexibilização da jornada de trabalho?”.



Fonte: Dados de Pesquisa/Coflex (2016).

Considerando a necessidade de atendimento por, no mínimo, 12 horas ininterruptas, durante o projeto piloto na Unifap, buscou-se verificar na opinião das chefias se os servidores lotados nesses setores cumpriram com essa jornada. Nessa perspectiva, podemos reafirmar como proveitosa as reuniões iniciais da Coflex, como mencionado anteriormente.

De certo, conforme observado nos resultados obtidos na Figura 26, na opinião unânime dos chefes, as unidades organizacionais honraram o compromisso em atender por, no mínimo, 12 horas ininterruptas o público usuário que buscava atendimento nos setores envolvidos no piloto.

Salientamos que o sucesso desse resultado está diretamente relacionado com o cumprimento ao princípio da publicidade, o qual solicita a divulgação das escalas dos setores em locais visíveis. Imbuído desse propósito, com auxílio do sindicato dos servidores técnicos administrativos da Unifap (Sinstaufap), foi realizada uma campanha de fortalecimento e divulgação do período piloto de flexibilização. Nesse momento, os membros da Coflex em conjunto com a diretoria do Sinstaufap distribuíram folders explicativos para a comunidade acadêmica, bem como fixaram banners na entrada principal da Unifap e na entrada dos setores participantes para divulgar o atendimento de forma ininterrupta naquelas unidades administrativas da Unifap (Figura 25).

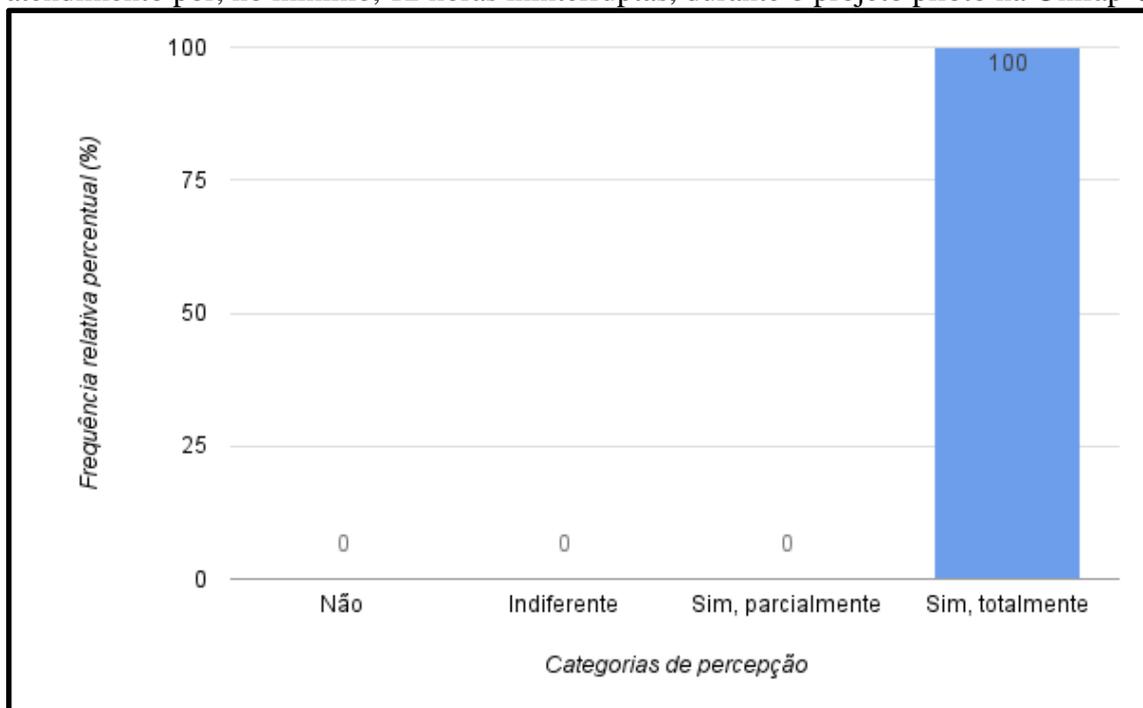
Figura 25: Campanha de divulgação do projeto de flexibilização da jornada nos setores piloto da Unifap.



Fonte: Acervo Coflex (2016).

Ademais, destaca-se outra ação implementada, com suporte do Núcleo de Tecnologia da Unifap (NTI), a criação de uma home page (<http://www2.unifap.br/Coflex>) exclusiva para dar transparência às informações da jornada flexibilizada em turnos contínuos da Unifap, nela constava a escala dos setores; informações do estudo preliminar para implantação da jornada flexibilizada em turnos contínuos; a portaria autorizativa nº 2200/2015, dentre outras.

Figura 26: Percepção das chefias sobre o questionamento “O setor manteve o atendimento por, no mínimo, 12 horas ininterruptas, durante o projeto piloto na Unifap”.

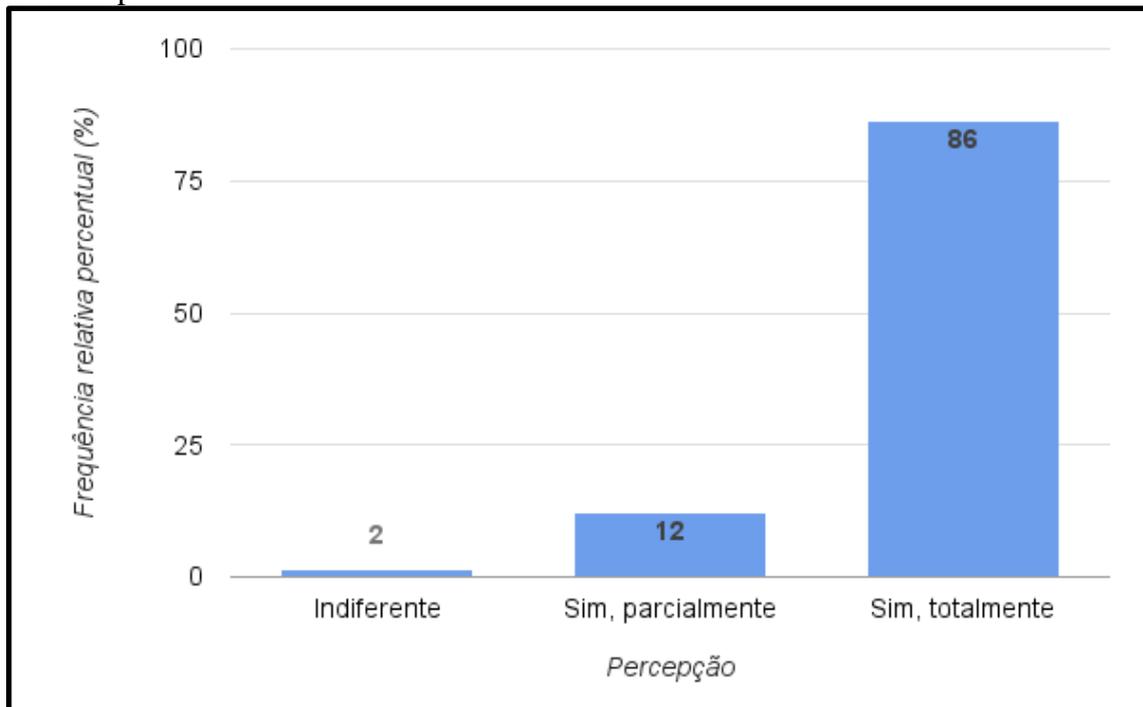


Fonte: Dados de Pesquisa/Coflex (2016).

7.2.3 Questionários B3 para Usuário

Com a flexibilização da jornada de trabalho dos servidores técnico-administrativos, em caráter de projeto piloto, os setores passaram a atender pelo período de 12 (doze) horas ininterruptas e nesse contexto, os usuários perceberam que o atendimento contínuo facilitou o acesso aos serviços, as demandas e a prestação de informações como podemos verificar na Figura 27. Nesse ponto de vista, 86% dos usuários apontaram que houve uma melhora nessa facilidade e, somente, 2% indicaram não haver mudança nesse quesito. Aliás, um dos efeitos da redução da jornada de trabalho é a melhoria significativa das atividades desempenhadas (GRAZIA, 2006) e de relevantes indicadores, tal como o aumento da produtividade (MOCELIN, 2011).

Figura 27: Percepção dos usuários sobre a pergunta “o horário de atendimento ininterrupto facilitou o acesso aos serviços/demandas/informações prestados” nos *campi* da Unifap”.



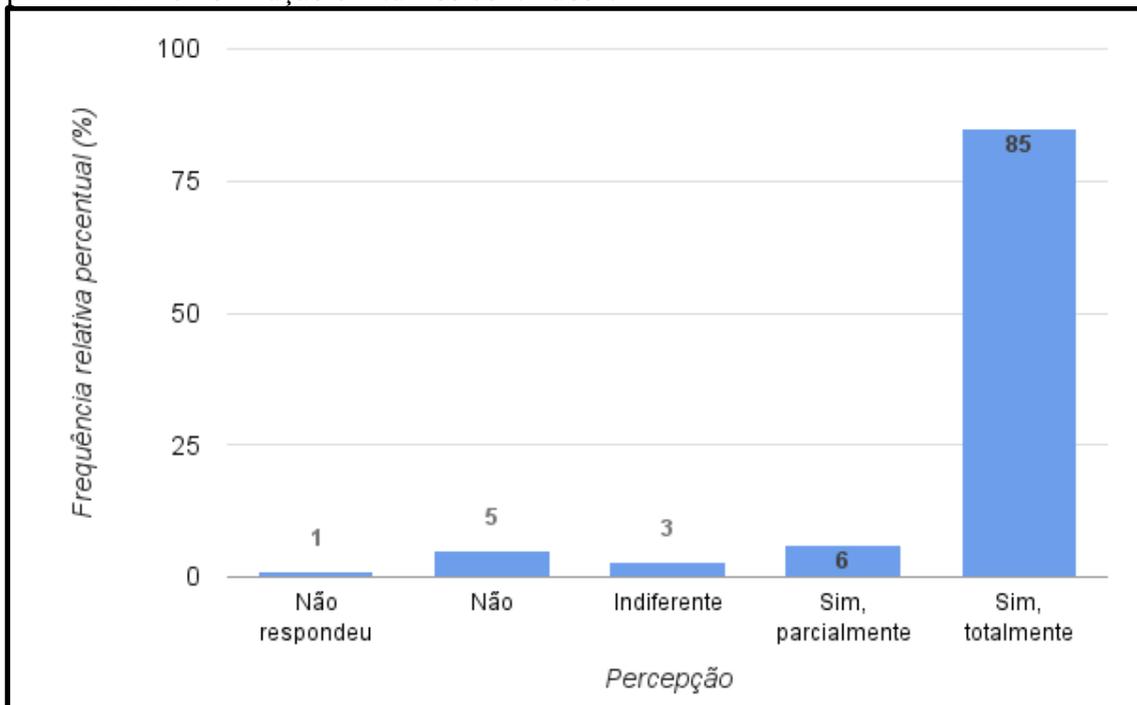
Fonte: Dados de Pesquisa/Coflex (2016).

Visando atender o disposto no Decreto nº 1.590 de 1995, § 2º, artigo 3º, a Coflex orientou os setores piloto a afixação das escalas de servidores e divulgação sobre o novo horário em local de fácil visualização pelo público usuário e, nessa perspectiva, o questionário B3 apresentou um ponto acerca deste aspecto. Nessa lógica, 85% dos usuários afirmaram que o horário de funcionamento do setor no qual foi atendido estava totalmente visível, conforme dados apresentados na Figura 28. Em contrapartida, 6% informaram que a divulgação deste horário estava parcialmente visível, 5% informaram que não havia visualizado este novo horário no setor no qual buscou atendimento.

Enfatiza-se, também, a divulgação da escala de trabalho dos setores, no qual constava o horário e o nome de cada servidor participante, em um sítio específico, como já manifesto em tópico anterior.

Por fim, evidencia-se dentre os diversos resultados positivos oriundos da implantação da jornada flexibilizada, a ampliação no horário atendimento dos setores aos usuários que buscavam aqueles serviços em horários antes não previstos, como no intervalo do almoço (12h às 14h) e no período compreendido das 18h às 20h.

Figura 28: Percepção dos usuários sobre a visibilidade do horário de atendimento no período de flexibilização em turnos contínuos”.

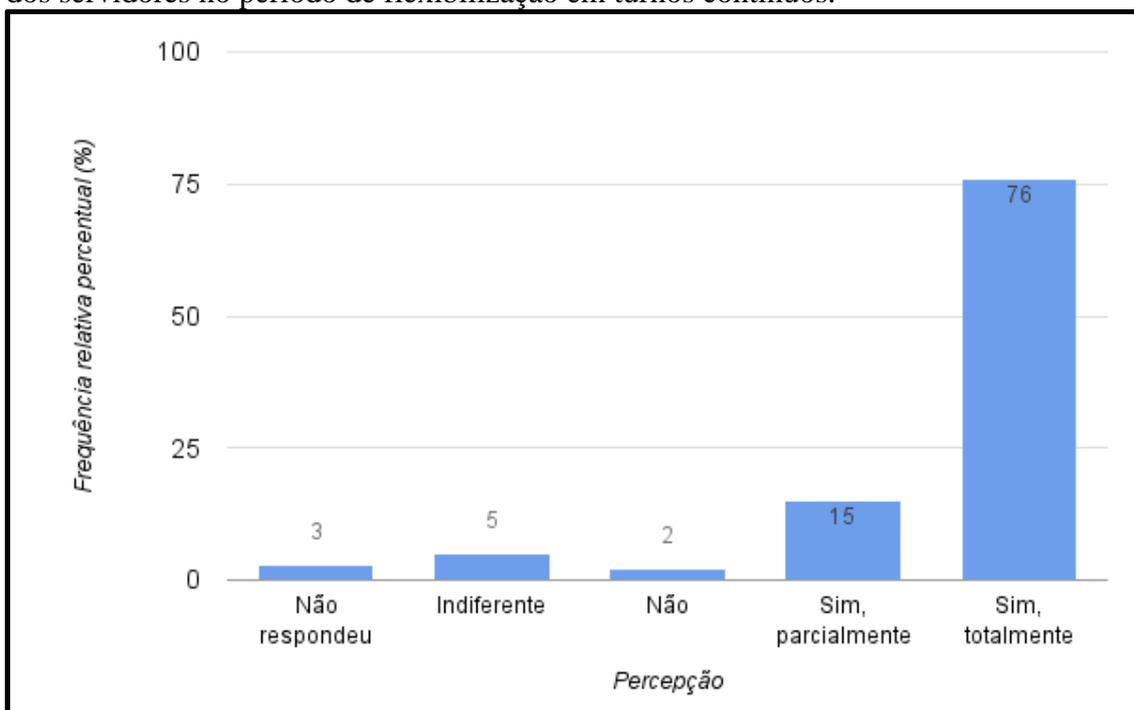


Fonte: Dados de Pesquisa/Coflex (2016).

Além da abordagem sobre a visibilidade do horário de atendimento, procurou-se verificar através da percepção dos usuários se a unidade administrativa disponibilizou o cronograma individual dos servidores no período de flexibilização em turnos contínuos (Figura 29). Assim sendo, 76% dos usuários que buscaram atendimento nos setores com jornada flexibilizada em turnos contínuos afirmaram estar disponível o cronograma individual dos servidores no período de flexibilização.

Outros dados complementares apresentados na Figura 29 mostram que 15% dos usuários respondentes afirmaram também estar à disposição o cronograma dos servidores envolvidos na jornada flexibilizada, todavia de forma parcial. Não obstante, em resultados menos expressivos, 2% dos usuários relataram não estar disponível o a escala dos servidores.

Figura 29: Percepção dos usuários sobre a disponibilidade do cronograma individual dos servidores no período de flexibilização em turnos contínuos.



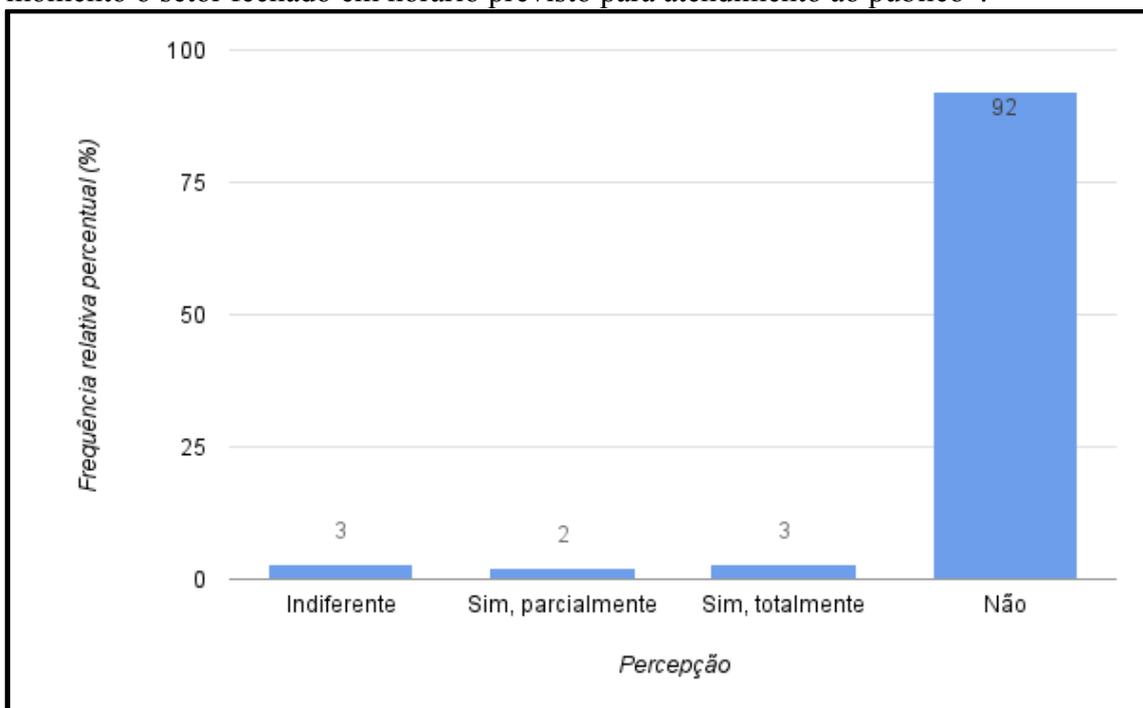
Fonte: Dados de Pesquisa/Coflex (2016).

Tendo em vista a exigibilidade de averiguar se os servidores mantiveram o atendimento ao público de forma ininterrupta, perguntou-se aos usuários se em algum momento o setor estava fechado em horário previsto para atendimento ao público. Por conseguinte, na manifestação expressiva dos usuários respondentes, 92%, os setores cumpriram com sua jornada de trabalho estabelecida, ou seja, em nenhum momento o setor estava fechado em horário previsto para atendimento ao público, informação essa extremamente positiva.

Todavia, não podemos deixar de abordar a percepção de parcela de usuários que encontraram o setor totalmente fechado (3%) e outros 2% responderam que encontraram o ambiente parcialmente fechado (Figura 30), dados estes menos expressivos. Por outro lado, esse fechamento pode estar relacionado com algum planejamento interno ou capacitação dos servidores. Caso seja por algum dos motivos expostos pela Coflex, as unidades administrativas precisam melhor planejar suas rotinas administrativas, objetivando não haver prejuízo no atendimento disponibilizado ao público usuário.

Em suma, o fato de um setor está fechado está inteiramente relacionado com o controle de assiduidade pela chefia da unidade. Nesse sentido, como já bem mencionado na avaliação de impacto da jornada flexibilizada dos servidores técnico-administrativos da UTFPR (2013), a atribuição de supervisionar o cumprimento dos horários do setor e seus servidores é da chefia do setor, independente de tratar-se de jornada de 30 ou 40 horas semanais.

Figura 30: Percepção dos usuários quanto à pergunta “Você encontrou em algum momento o setor fechado em horário previsto para atendimento ao público”.



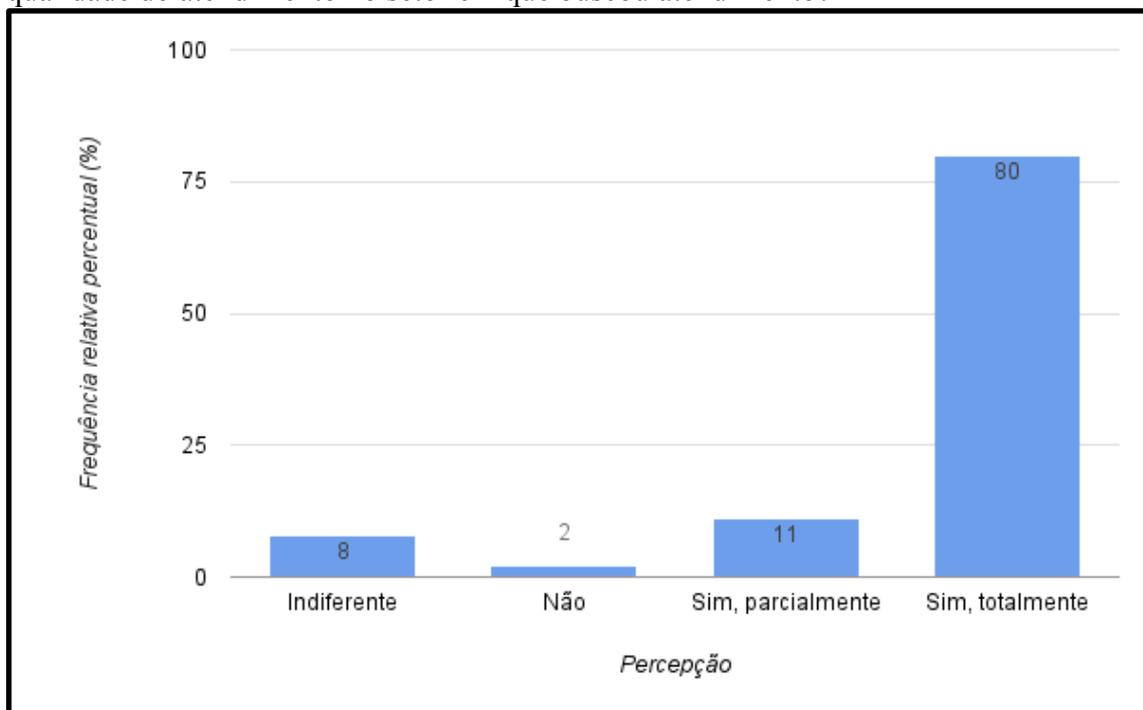
Fonte: Dados de Pesquisa/Coflex (2016).

A Figura 31 mostrou que 80% dos usuários atendidos durante o projeto piloto verificaram totalmente a melhora na qualidade do atendimento. Quando considerados aqueles usuários que ficaram satisfeitos na totalidade e parcialmente essa quantidade alcança 91%. Analogamente, a melhora na qualidade dos serviços universitários prestados também foi identificada como um ganho para os usuários no estudo realizado na UnB (COLNAGO, 2012).

Cabe destacar alguns casos de sucesso na implantação da jornada flexibilizada em Instituições Federais de Ensino Superior. Para ilustrar, o Instituto Federal do Norte de Minas Gerais (IFNMG) está em regime de 30 horas de trabalho desde o ano de 2012

e, além disso, em todas as avaliações periódicas desse modelo constatou a melhoria da qualidade dos serviços prestados (SANTOS; SOUZA, 2015).

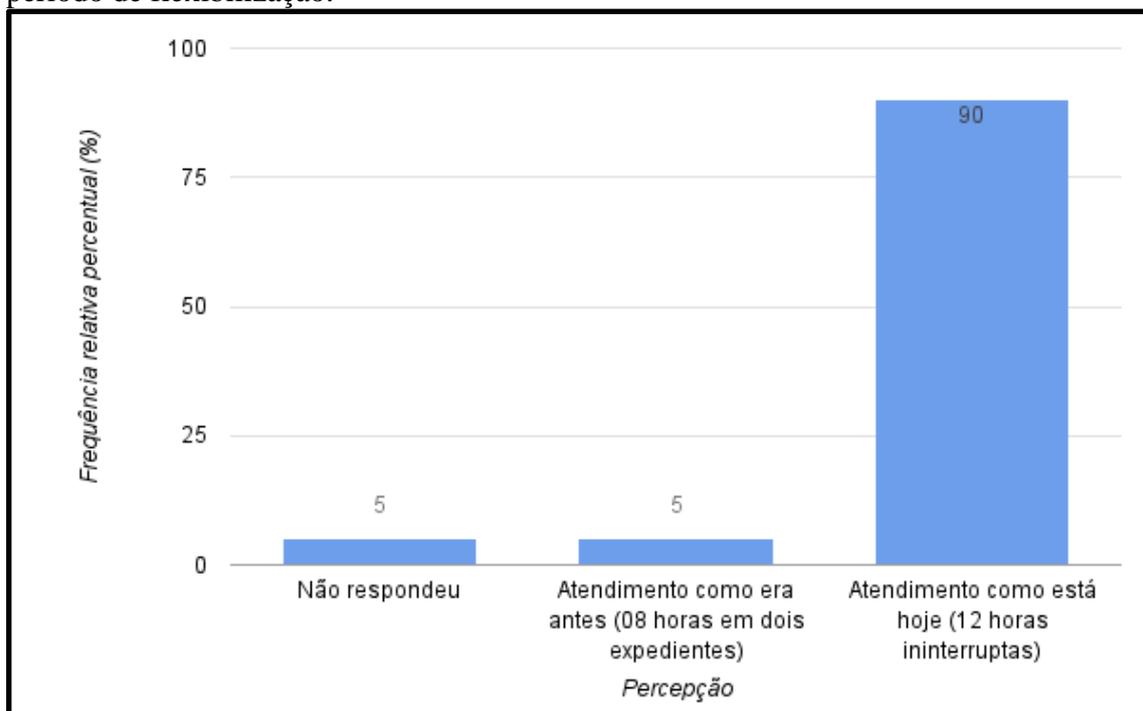
Figura 31: Percepção dos usuários quanto à pergunta “Você verificou melhora na qualidade do atendimento no setor em que buscou atendimento?”



Fonte: Dados de Pesquisa/Coflex (2016).

Quanto à percepção dos usuários sobre a melhoria no atendimento no setor piloto comparando com antes e no momento do período de flexibilização, maioria significativa (90%) dos usuários atendidos nos setores informaram que a jornada de 12 horas ininterruptas foi melhor do que a de dois turnos, com período de interrupção nos serviços. Por outro lado, somente 5% dos respondentes afirmaram que o melhor modelo de jornada de trabalho é o de 8 horas, em dois turnos (Figura 32).

Figura 32: Percepção comparativa dos usuários sobre qual o melhor modelo de jornada de trabalho, caso tenha sido atendido nos setores piloto em outro momento anterior ao período de flexibilização.

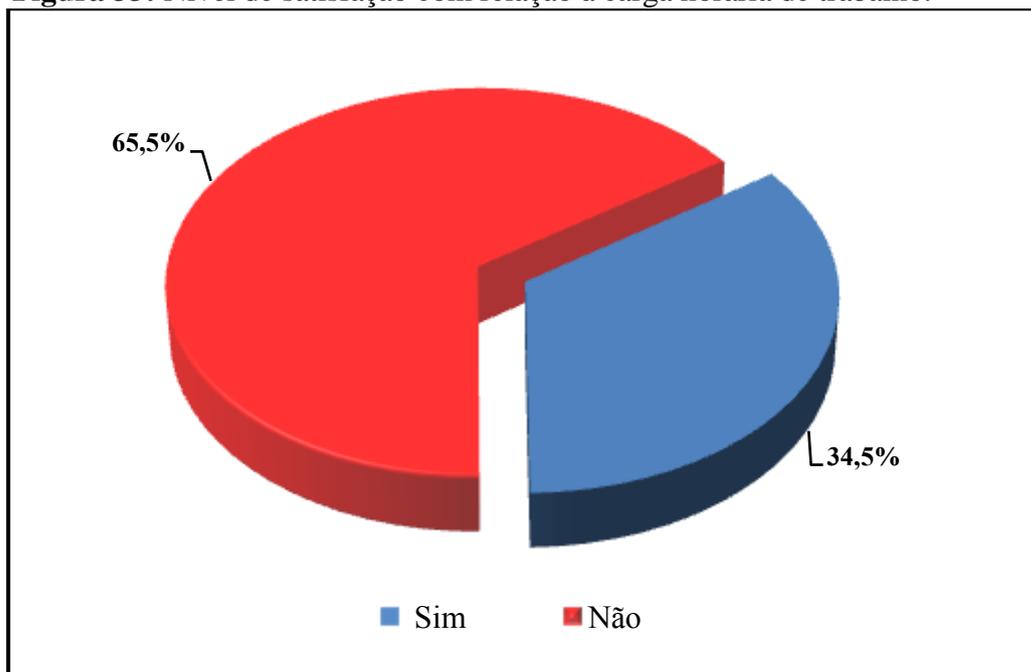


Fonte: Dados de Pesquisa/Coflex (2016).

Visando dar maior consistência as informações tratadas e apresentadas pela Coflex, foram utilizados dados obtidos pela Comissão de Dimensionamento da Força de Trabalho da Unifap (Portaria Unifap nº 399/2015). Entre os vários itens abordados no instrumento de coleta da comissão de dimensionamento, a mesma queria saber, se: “Você se sente satisfeito em relação à carga horária de seu trabalho?”

Como resposta obtida, houve um número significativo de servidores que opinaram sobre a insatisfação com seu nível de carga horária, 65,5% (Figura 33). Ou seja, de cada 3 servidores técnicos, 2 estão insatisfeitos com a sua jornada laboral. Isso corrobora com as análises qualitativas no período do piloto, nesse momento muitos servidores técnicos já reclamavam que, pelo fato de residirem longe da Universidade, fazem suas refeições no próprio local de trabalho ou nas proximidades, e logo após retornam para suas atividades, como resultado do não gozo do período de descanso há uma diminuição de produtividade no período do contraturno (à tarde).

Figura 33: Nível de satisfação com relação à carga horária de trabalho.



Fonte: Comissão de Dimensionamento/Unifap (2016).

Nesse sentido, alguns estudos científicos já abordaram os benefícios de uma jornada de trabalho mais otimizada, como exemplo destacou o estudo de pesquisadores suecos os quais demonstraram que a jornada de trabalho realizada em seis horas aumenta a produtividade no local de trabalho e gera mais felicidade aos funcionários no dia-a-dia.

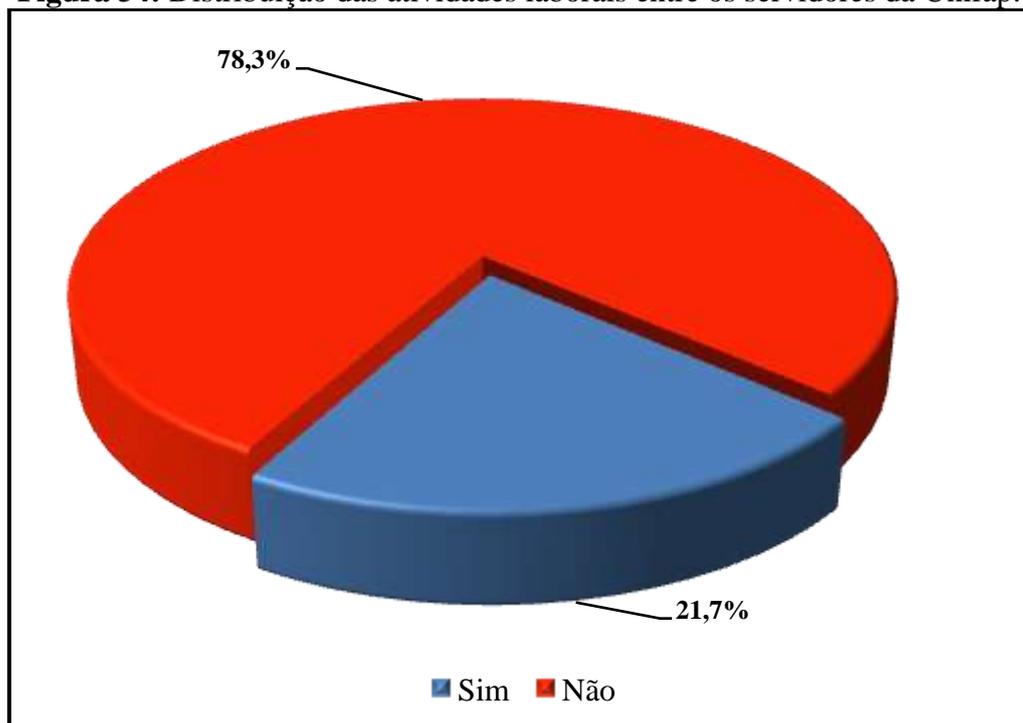
O estudo foi realizado entre 68 enfermeiros da empresa Svartedalens, administradora de uma casa de repouso para idosos, localizada em Gotemburgo, Suécia, que passaram a trabalhar 6 horas diárias seguidas. A direção da clinica aponta que este experimento resultou em melhor atendimento aos pacientes, além de constatar que a equipe estava 20% mais feliz, com mais disposição física e mental tanto para o trabalho quanto para o tempo livre. Ainda, os 68 enfermeiros solicitaram apenas a metade do tempo de licença médica ao longo dos dois anos em que o experimento foi acompanhado (O GLOBO, 2016).

As reduções na jornada de trabalho no país escandinavo estão tomando todos os setores da economia. Um centro administrativo da *Toyota*, por exemplo, também em Gotemburgo, já completou 13 anos de jornada de 6 horas. Os administradores comentam que os funcionários além estarem mais felizes e motivados com os serviços que desempenham, a empresa reduziu as perdas com demissões e foi capaz de atrair

jovens suecos mais habilidosos. As Vartedalens também inspira outros estabelecimentos da área da saúde, como um hospital ortopédico da Universidade de Gotemburgo e a enfermaria de dois hospitais no norte da Suécia, que reduziram 2 horas de suas jornadas de trabalho. Há, ainda, a *Filimundus*, empresa do setor de tecnologia de informação, que também reduziu sua jornada com a contrapartida dos funcionários em dispensarem menos tempos com as redes sociais. O próprio presidente da Filimundus, Linus Feldt, declara “*Queremos passar mais tempo com nossas famílias, aprender coisas novas ou nos exercitar mais. (...) Acho que a jornada de 8 horas não é tão efetiva quanto pensávamos*”. E completa “*Minha impressão é de que é mais fácil focar-se de modo mais intenso no trabalho se você sabe que terá energia quando sair da empresa*”.

Outro dado que merece destaque, obtido pela Comissão de Dimensionamento da Força de Trabalho da Unifap, é sobre como: “Você considera que as atividades laborais são bem distribuídas entre os servidores na instituição?” (Figura 34).

Figura 34: Distribuição das atividades laborais entre os servidores da Unifap.



Fonte: Comissão de Dimensionamento/Unifap (2016).

Nesse item sobre a distribuição de atividades laborais nas unidades organizacionais da Unifap, 78,3% dos entrevistados responderam que essas atividades não são bem distribuídas. Ou seja, verifica-se que segundo os relatos apresentados pela

pesquisa, há uma falha com relação à distribuição de tarefas nos setores.

Isso foi percebido em outro caso similar, quando a Coflex visitou a UFBA para conhecer a experiência da flexibilização foi relatado que antes da implantação dos turnos contínuos existia uma “personificação” das atividades. No caso específico, isso foi sanado logo após a implementação da flexibilização naquela IES. Pois, segundo os técnicos entrevistados, deixou-se de lado a premissa que aquela atividade era de responsabilidade somente do servidor X, e por isso somente quem poderia despachá-lo era o mesmo. Desta forma, como se passou a fazer revezamento de servidores, todos os servidores do setor precisariam conhecer de forma genérica os procedimentos administrativos do seu setor, isso foi necessário para dar continuidade aos procedimentos ali adotados.

A jornada de trabalho contínua pode contribuir para a redução de custos com pessoal da Unifap. Isto é, se dois TAE conseguiram suprir a demanda diária (com jornada de trabalho de 12 horas), com o modelo atual de turno e contraturno, dois servidores conseguem manter somente oito horas diárias.

8. PAPEL DA CIS/UNIFAP NA FLEXIBILIZAÇÃO DA JORNADA DE TRABALHO

A partir da aprovação desta proposta pelo CONSU, passa-se à última etapa, que trata da implementação da jornada flexibilizada e turnos contínuos. Esta etapa é operacionalizada por uma comissão especialmente dedicada a esta tarefa. Nas IFES em que já se vivenciou esta experiência houve variação na maneira de proceder com os trabalhos, isto é, algumas instituições criaram o que se chama de Comissão de Ajustes de Jornada (CAJ), outras delegaram a responsabilidade para a já existente e regulamentada Comissão Interna de Supervisão (CIS). Ambas receberam a missão de dar continuidade ao processo de flexibilização, atentos às dificuldades e necessidades de cada setor apto a entrar em nova rotina de funcionamento (atendimento ininterrupto ao público). Este trabalho de análise e providência para garantir aos setores o direito de iniciar o exercício da nova jornada de trabalho deve ocorrer de maneira escalonada no âmbito da Universidade.

Para a Unifap recomendamos que esta última etapa seja conduzida pela Comissão Interna de Supervisão (CIS/Unifap), em plena atividade conferida pela Portaria Unifap nº 903/2014. As CIS foram instituídas a partir da Lei nº 11.091 de 12 de janeiro de 2005 (Estruturação do PCCTAE/MEC), e regulamentadas pelas Portarias do Ministério da Educação Nº 2.519/2005 e 2.562/2005, tendo como finalidade o acompanhamento, orientação, fiscalização e avaliação da implantação do PCCTAE no âmbito das respectivas Instituições Federais de Ensino. Também é sua atribuição propor à Comissão Nacional de Supervisão (CNS) as alterações necessárias para o aprimoramento da carreira. Por sua vez, a Comissão Nacional de Supervisão é prevista no Artigo 22 da referida Lei Nº 11.091, vinculada ao MEC e regulamentada pela Portaria nº 655/2005.

A CIS terá como finalidade acompanhar e avaliar todo o processo de flexibilização da jornada de trabalho em turnos contínuos por todos os Campi da Unifap. Após esse período, os setores que até então não participaram da etapa do Plano Piloto, mas que são aptos, poderão implementar a nova jornada de trabalho. A adequação institucional a esta nova realidade de jornada de trabalho deverá ser avaliada e executada pela PROGEP, que terá nos trabalhos da CIS/Unifap o amparo necessário para agir.

Qualquer setor poderá se candidatar à implementação da jornada de 30 horas, no entanto, caberá à CIS definir quais serão os primeiros setores a iniciar a flexibilização da jornada após o projeto piloto, tendo como princípios a possibilidade, composição de pessoal e atenção à legalidade do ato. Caberá à CIS, ainda, avaliar os resultados obtidos a partir da execução desse projeto e os efeitos da implementação da nova jornada de trabalho na Unifap.

Aproveitamos o ensejo para afirmar que a CIS está para os servidores TAE assim como a Comissão Própria de Pessoal Docente (CPPD) está para os servidores docentes. Ambas são importantes para o acompanhamento, avaliação e aprimoramento das categorias nas IFES, tendo a função de assessorar órgãos deliberativos (desde Conselhos Superiores das IFES até o Conselho Nacional de Educação/MEC). No entanto, historicamente nas IFES as CPPD têm maior atenção e zelo por parte das administrações superiores, enquanto que as CIS trabalham sob condições desfavoráveis.

Abaixo apresentamos quadro comparativo entre CIS e CPPD no âmbito da Unifap, para que se percebam as diferenças no apoio dado às duas comissões.

Quadro 3: Comparativo entre CIS e CPPD.

Item	CIS/Unifap Comissão Interna de Supervisão	CPPD/Unifap Comissão Própria de Pessoal Docente
Criação	2005	1992
Público Alvo	Técnico-administrativos em Educação	Docentes
Finalidade	Instituída pela Lei Nº 11.091/2005 e regulamentada pelas Portarias MEC nº 2.519/05 e 2.562/05 do, para assessorar aos órgãos deliberativos na formulação, aperfeiçoamento e modificação da política de pessoal Técnico-administrativo em educação das IFES, ficando vinculada à Reitoria da Unifap.	Instituída pelo Decreto nº 9.4664/87e regulamentada pela Portaria MEC nº 475/87, para assessorar aos órgãos deliberativos na formulação, aperfeiçoamento e modificação da política de pessoal docente das IFES, ficando vinculada à Reitoria da Unifap.
Composição	Instituído pela Portaria Unifap nº 903/14, é composta por 5 servidores TAE (eleitos em Assembleia Geral da categoria), sendo 3 titulares e 2 suplentes.	Designado pela Portaria Unifap nº 584/14, é composta por 6 docentes, sendo 3 titulares e 3 suplentes.
Estrutura Organiz.	<ul style="list-style-type: none"> • Coordenação • Secretaria 	<ul style="list-style-type: none"> • Presidência • Secretaria
Carga Horária	<p>Não definida</p> <p><i>“Será garantida frequência integral a todos os membros quando em atividade pela comissão, seja em reuniões ordinárias ou em atividades delegadas por seu coordenador ou pelo pleno, assegurada a liberação de, no mínimo, um turno semanal aos membros para cumprimento das atribuições da mesma” (Art. 7 da Portaria Nº 2.519/2005-MEC).</i></p>	Definida no PAID dos membros

<p>Estrutura Física</p>	<p>01 sala provisória na PROAD</p> <p><i>“Caberá a cada instituição federal de ensino disponibilizar a estrutura física, material e de pessoal necessária para o funcionamento da comissão” (Art. 8 da Portaria Nº 2.519/2005-MEC).</i></p> <p>Tramita, ainda, proposta de Acordo de Greve de 2015, assinado por reitoria e Sindicato para instalar a CIS nas dependências da PROGEP.</p>	<p>01 sala no prédio da PROGEP</p>
<p>Recursos Humanos</p>	<p>Nenhum</p> <p><i>“Caberá a cada instituição federal de ensino disponibilizar a estrutura física, material e de pessoal necessária para o funcionamento da comissão” (Art. 8 da Portaria Nº 2.519/2005-MEC).</i></p>	<p>1 Assistente em Administração</p>

Fonte: Coflex/Unifap (2016).

9. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esse relatório, não pretende ser definitivo, mas sim um estudo inicial da situação dos ambientes organizacionais que funcionam atualmente na Unifap. O referido estudo possibilitou averiguar a percepção da comunidade acadêmica sobre a possibilidade de atendimento ininterrupto nas unidades administrativas selecionadas para o experimento, sobretudo aquelas unidades voltadas para atender demandas de alunos e docentes.

Antes de iniciarmos o estudo piloto, a comissão constatou que o fato de setores como Coordenação de Curso, Departamentos Acadêmicos, Setores Administrativos e Protocolo Geral da universidade funcionarem no horário das 08h às 12h e das 14h às 18h, prejudica uma parcela de acadêmicos, professores e técnico-administrativos na resolução de demandas, uma vez que, em geral naquele período intervalar eles estão em sala de aula, o que acaba por dificultar o acesso aos mencionados setores no intervalo das 12h às 14h.

Ademais, existe o caso específico de acadêmicos de cursos noturnos que para ter acesso a serviços administrativos das coordenações e departamentos, necessitam vir à universidade em horário distinto ao de aula, haja vista aqueles setores não ofertarem atendimento à noite. Em geral, o perfil-padrão do discente do período noturno é daquele trabalhador (formal ou informal) ou estagiário, assim, são prejudicados com o modelo clássico de jornada de trabalho até às 18h.

Nesta perspectiva, nosso estudo demonstrou que a implantação dos turnos contínuos nos setores da Unifap, refletiu de maneira positiva no usuário, sobretudo, no público de unidades como a Coordenação de Direito, Departamento de Ciências Humanas e COEG (acadêmicos e docentes), pois através do instrumento de coleta, constatamos que muitos acadêmicos preferem que o atendimento da Coordenação de Direito, por exemplo, seja de 12 horas ininterruptas, possibilitando assim atender as demandas desses alunos que, em geral não tem tempo disponível durante o dia.

Outrossim, os docentes também demonstraram ter preferência pelo atendimento ininterrupto de 8h às 20h, principalmente por terem tempo disponível, para resolver assuntos administrativos, entre 12h às 14h, horário este que não estão ministrando aula. Portanto, sob esse aspecto a Coflex entende como benéfica a flexibilização da jornada em turnos contínuos para docentes e acadêmicos.

Além desse aspecto, os resultados obtidos pelo estudo em tela, mostraram que a ampliação do horário de atendimento dos setores para 12 horas ininterruptas foi extremamente positiva para a qualidade de vida dos TAE, principalmente no que diz respeito à motivação dos servidores para executar as atividades; aumento da colaboração entre a equipe do setor; cumprimento do horário estabelecido; atendimento das demandas dentro dos prazos determinados, bem como fora exigido maior organização do setor e divisão de tarefas, e conseqüentemente melhoria na comunicação interna, tornando os serviços/atendimentos mais eficientes.

Destarte, vimos que a experiência da flexibilização da jornada na Unifap apresentou dois fatores importantíssimos para a instituição aprimorar sua eficiência no trabalho: mais acesso da comunidade acadêmica aos serviços ofertados pelos setores participantes do estudo e maior qualidade de vida dos técnico-administrativos.

Assim sendo, a Coflex sugere que os setores participantes do estudo sejam mantidos e priorizados em uma jornada flexibilizada em turnos contínuos, bem como os demais departamentos acadêmicos, coordenações, Protocolo Geral e Biblioteca do Binacional, desde que atendam os requisitos explicitados no Decreto nº 1.590/1995, o qual dispõe sobre a jornada de trabalho dos servidores da Administração Pública Federal direta, das autarquias e das fundações públicas federais, e dá outras providências.

Além disso, da análise foi possível também verificar que, apenas, aproximadamente 25% dos servidores, poderiam ser autorizados a cumprir jornada de trabalho flexibilizada em turnos contínuos, os demais, cerca de 75% - Docentes e Técnico-administrativos em Educação ocupantes de Cargos de Direção ou de Função Gratificada - não poderiam, por terem carga horária própria, esses estarem enquadrados no art. 1º, II do Decreto nº 1.590/95.

Recomendamos que após a regulamentação da jornada flexibilizada em turnos contínuos na Unifap e, por conseguinte, efetivação da Comissão Interna de Supervisão como responsável, as unidades administrativas e acadêmicas que manifestarem interesse em adotar os turnos contínuos devem, através do responsável pelo setor, encaminhar sua solicitação à CIS, a qual avaliará primeiramente se aquela unidade preenche os requisitos legais, e por sua vez se há quantitativo de servidores suficientes e dispostos a

adotar uma jornada de turnos ininterruptos, com funcionamento de, pelo menos, 12 horas.

A Coflex sugere também, caso aprovada a jornada flexibilizada em turnos contínuos, que os setores contemplados sejam avaliados (como neste estudo) a cada semestre com o intuito de gerar indicadores de percepção da qualidade dos serviços prestados para assegurar o planejamento de ações administrativas que visem sempre a melhoria da gestão pública.

Com efeito, pelos resultados destacados no estudo, esta Comissão manifesta-se de forma favorável à implantação da jornada flexibilizada em turnos contínuos para os servidores técnico-administrativos da Unifap.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BRASIL. Constituição da República Federativa do Brasil. Brasília, DF: Senado Federal, 1988.

_____. 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. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/d1590.htm. Acesso em: 03 dez. 2013.

_____. DECRETO Nº 4.836, de 9 de setembro de 2003. Altera a redação do art. 3º do Decreto nº 1.590, de 10 de agosto de 1995, que dispõe sobre a jornada de trabalho dos servidores da Administração Pública Federal direta, das autarquias e das fundações públicas federais. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/2003/d4836.htm. Acesso em: 03 dez. 2013.

_____. Ministério da Saúde. Portaria GM nº 260, de 21 de fevereiro de 2014. Dispõe sobre o funcionamento das unidades hospitalares sob gestão direta do Ministério da saúde e a jornada de trabalho a que se submetem os servidores efetivos e temporários em exercício nessas unidades. Diário Oficial da União, Poder executivo, Brasília, 21 fev. 2014. Seção 1, p. 61.

CARNEIRO, Thiago Lopes; FERREIRA, Mário César. Redução de jornada melhora a qualidade de vida no trabalho? A experiência de uma organização pública brasileira. Revista Psicologia: Organizações e Trabalho, Florianópolis, v. 7, n. 1, p. 131-158, jun. 2008. ISSN 1984-6657. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/rpot/article/view/3271>. Acesso em: 25 jul. 2016.

Carvalho, J. et. al. Qualidade de Vida no Trabalho e Fatores Motivacionais dos Colaboradores nas Organizações. Educação em Foco, Edição nº: 07, 2013. Disponível em: http://unifia.edu.br/revista_eletronica/revistas/gestao_foco/artigos/ano2013/setembro/qualidade_motivacao.pdf. Acesso em 06/04/2016.

COLNAGO, A. T. A. Flexibilização da jornada de trabalho em uma instituição federal de ensino superior: análise da percepção de diferentes atores envolvidos no processo. 2012. 142 f. Dissertação (Mestrado em Administração). Universidade de Brasília, Brasília, 2012.

GRAZIA, G. A redução da jornada de trabalho em tempos de desemprego e precarização sem limites. Emancipação, Ponta Grossa, v. 6, n. 1, p. 97-117, 2006.

LIMA, Kátia. Aumento de vagas docentes não cobre expansão. Revista Andes Especial,

Brasília, n. 3, p. 94-97, 2013.

MOCELIN, D. G. Redução da jornada de trabalho e qualidade dos empregos: entre o discurso, a teoria e a realidade. Rev. Sociol. Polit., Curitiba, v. 19, n. 38, p. 101-119, 2011.

NAFES, Seles. Blog do Seles Nafes. Reportagem: Na Unifap, 68% dos funcionários estão acima do peso. 29 mar 2016. Disponível em: <http://selesnafes.com/2016/03/na-Unifap-68-dos-funcionarios-estao-acima-do-peso>. Acesso em: 01/06/2016.

Nota Técnica nº 13/2014, Sobre a Possibilidade - Necessidade da Implantação das 30 Horas para Toda Universidade e Não Apenas Para Setores ou Determinados Trabalhadores. Escritório Espíndola Cavalheiro & Advogados Associados. Disponível em: <http://advocaciadefesadotrabalhador.blogspot.com.br/2014/11/nota-tecnica-sobre-possibilidade.html>. Acesso em 13/06/2016.

O Globo. Reportagem: Expediente de seis horas gera mais produtividade e felicidade, diz pesquisa. <http://oglobo.globo.com/sociedade/expediente-de-seis-horas-gera-mais-produtividade-felicidade-diz-pesquisa-19278484>. Acesso em 07/05/2016.

Proposta para implantação da jornada de 30 horas semanais aos Servidores Técnico-Administrativos em Educação da Universidade Federal de Santa Catarina. 2012 Disponível em: <http://reorganiza.ufsc.br/publicacoes/>. Acesso em: 30/06/2016.

Relatório Consolidado Inep – Censo 2014 Unifap. Disponível em <http://ptdocz.com/doc/1456205/relat%C3%B3rio-consolidado-inep-%E2%80%93-censo-2014-Unifap>. Acesso em: 12/05/2016.

SANTOS, K. G.; SOUZA, L. G. S. A flexibilização da jornada de trabalho para os servidores técnico-administrativos em educação: estudo de caso no Instituto Federal do Norte de Minas Gerais. Gestão Pública: a visão dos Técnicos Administrativos em Educação das Universidades Públicas e Institutos Federais, v. 2, p. 59-67, 2015.

Universidade Federal do Amapá. Relatório de Atividades do exercício 2010, Publicado em 2011. Disponível em: http://www2.Unifap.br/deplan/files/2011/08/RELATORIO-DE-ATIVIDADES_Unifap.pdf. Acesso em 06/06/2016.

Universidade Federal do Amapá. Relatório de Gestão do Exercício de 2014, Publicado em 2015. Disponível em: <http://www2.Unifap.br/deplan/files/2011/08/Relat%C3%B3rio-de-Gest%C3%A3o-de-2014-Unifap.pdf>. Acesso em 06/10/2015.

Universidade Federal do Amapá. Relatório de Gestão do Exercício de 2015, Publicado em 2016. Disponível em: <http://www2.Unifap.br/deplan/files/2016/04/Relat%C3%B3rio-de-Gest%C3%A3o-de-2015-Unifap.pdf> Acesso em 10/03/2016.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO PAULO. Proposta de Implementação da Jornada de Trabalho Flexibilizada em 30 Horas para os Servidores Técnicos

Administrativos Em Educação (TAE) Da Unifesp, Disponível em: https://www.unifesp.br/reitoria/30horas/images/30HORAS/PDF/Projeto_30_horas_apresentado_no_CONSU.pdf. Acesso em: 25 de junho de 2013.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO JOÃO DEL-REY. Relatório da Comissão de Flexibilização da Jornada de Trabalho na UFSJ, abr. 2012.

UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ. Relatório Final da Comissão pela Portaria UTFPR n° 561/2012, Responsável pela Apresentação da Proposta de Viabilidade de Implantação do Decreto n° 4.836/2008 (30 horas) na UTFPR. Disponível em:

http://www.utfpr.edu.br/comissoes/30horas.tas/Relat_rio_final_Comissao_30_horas_-_Definitivo.pdf. Acesso em : 26 de junho de 2016.

APÊNDICE A

TERMO DE COMPROMISSO

_____, matrícula SIAPE n. _____, cargo _____, comprometo-me a cumprir jornada de trabalho flexibilizada em turnos contínuos no setor _____/_____ da Universidade Federal do Amapá, como parte do estudo piloto para flexibilização da Jornada de Trabalho dos TAE, conforme portaria n. 1288/2015, entre o período de ___/___/___ a ___/___/___, cumprindo o que estabelece o Decreto n. 4.836/2003. Estou ciente de que o não cumprimento deste Termo de Compromisso poderá ocasionar penalidades expressas na Lei n. 8.112.

Macapá, ___ de _____ de _____.

APÊNDICE B

TERMO DE OPÇÃO

_____, matrícula SIAPE n. _____, cargo _____, no setor _____/_____, faço a opção de não participar do estudo piloto para flexibilização da Jornada de Trabalho dos TAE da Universidade Federal do Amapá, conforme portaria n. 1288/2015. Desta forma, permanecerei cumprindo a jornada de trabalho de **8 horas diárias (40 horas)**.

Macapá, ____ de _____ de _____.

APÊNDICE C

QUESTIONÁRIOS

QUESTIONÁRIO A – Aplicação antes do estudo para implantação da jornada de 30 horas

A.1) PARA OS TÉCNICOS ADMINISTRATIVOS EM EDUCAÇÃO:

IDENTIFICAÇÃO

Nome: _____

Campus: _____

Lotação/setor: _____

Cargo: _____

1 – Como você considera sua qualidade de vida no trabalho com a atual jornada de trabalho em 8 horas:

Ótima Boa Indiferente Ruim Péssima

2 – Marque a opção de jornada de trabalho mais adequada para você:

40 horas semanais (8 horas diárias com horário de almoço)

30 horas semanais (6 horas diárias ininterruptas)

3 – Para você quais seriam as vantagens ou desvantagens da implementação do horário ininterrupto (turnos contínuos):

Item	Vantagem	Indiferente	Desvantagem
Tempo para estudar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Motivação para trabalhar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Redução de custos com transporte ou alimentação	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Eficácia no trabalho desempenhado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Qualidade de vida	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tempo para capacitação	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Despersonalização da execução de atividades, tarefas e serviços	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Horas de trabalho diário ininterrupto	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Acúmulo de serviços	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Satisfação do usuário/cliente/sociedade	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Outra não especificada anteriormente: _____

A.2) PARA CHEFIA IMEDIATA:

IDENTIFICAÇÃO

Nome: _____

Idade: _____ anos

Tempo na instituição: _____ ano(s) e _____ mês(es)

Campus: _____

Lotação/setor: _____

Cargo: _____

FG ou CD: _____

1 – Como você considera a qualidade de vida de sua equipe no trabalho:

Ótima Boa Indiferente Ruim Péssima

2 – Quanto ao impacto da mudança da jornada de trabalho para qualidade de vida de sua equipe no trabalho:

Não fará diferença Vai piorar Vai melhorar

3 – Marque a opção de jornada de trabalho mais adequada para sua equipe de trabalho:

30 horas semanais (6 horas diárias ininterruptas)

40 horas semanais (8 horas diárias com intervalo para almoço)

4 – Para você quais seriam as vantagens ou desvantagens da implementação do horário ininterrupto (turnos contínuos):

Item	Vantagem	Indiferente	Desvantagem
Tempo para estudar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Motivação para trabalhar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Redução de custos com transporte ou alimentação	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Eficácia no trabalho desempenhado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Qualidade de vida	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tempo para capacitação	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Despersonalização da execução de atividades, tarefas e serviços	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Horas de trabalho diário ininterrupto	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Acúmulo de serviços	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Satisfação do usuário/cliente/sociedade	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Outra não especificada anteriormente: _____

5 – Os servidores são convocados para realizar serviços fora do horário de expediente?

Sim Não. Caso sim, com qual frequência?

Nunca Raramente Algumas vezes Frequentemente Sempre

A.3) PARA USUÁRIO:

IDENTIFICAÇÃO

Nome: _____

Idade: _____ anos

Tempo na instituição: _____ ano(s) e _____ mês(es)

Campus: _____

Curso ou Lotação/setor: _____

Acadêmico: horário de aula manhã tarde noite integral

Servidor técnico-administrativo em educação

Servidor docente

Outros. Especifique: _____

Local em que foi atendido: _____

Horário do atendimento: manhã: 8:00-12:00 tarde: 14:00-18:00

Você tem necessidade de atendimento em horários diferenciados, por exemplo: antes das 08:00, entre 12:00-14:00 e após às 18:00? Sim Não

1 – Como foi o atendimento oferecido no setor:

Ótimo Bom Indiferente Ruim Péssimo

Sugestões:

**QUESTIONÁRIO B - Aplicado após os 90 dias da implementação da jornada de
30 horas**

B.1 PARA OS TÉCNICOS ADMINISTRATIVOS:

IDENTIFICAÇÃO

Nome: _____

Idade: _____ anos

Tempo na instituição: _____ ano(s) e _____ mês(es)

Campus: _____

Lotação/setor: _____

Cargo: _____

1 – Você cumpriu o horário de trabalho estabelecido e publicizado?

Sim

Não

Parcialmente. Por quê? _____

2 – Em relação à qualidade e aos prazos estabelecidos para a realização das atividades, foi satisfatório?

Sim, totalmente

Sim, parcialmente

Não

Indiferente

3 – Ao final do projeto, houve significativo aumento na colaboração entre os servidores do setor?

Sim, totalmente

Não, parcialmente

Não

Indiferente

4 – Com a flexibilização da jornada de trabalho, melhorou a sua relação de comprometimento e responsabilidade na realização das atividades e atendimento das demandas?

Sim, totalmente

Sim, parcialmente

Não

Indiferente

5 – Com a flexibilização da jornada de trabalho você se sentiu mais motivado para realizar suas atividades profissionais?

- Sim, totalmente
- Sim, parcialmente
- Não
- Indiferente

6 – Considerando a flexibilização da jornada de trabalho, houve melhoria na sua qualidade de vida?

- Sim, totalmente
- Sim, parcialmente
- Não
- Indiferente

7 – Você conseguiu solucionar problemas/atender demandas particulares sem a necessidade de comprometer seu horário de trabalho?

- Sim, totalmente
- Não, parcialmente
- Não
- Indiferente

8 – Com a flexibilização da jornada houve otimização do tempo para participar de cursos, eventos de interesse profissional ou outra atividade que não era possível antes da implementação do projeto piloto?

- Sim, totalmente
- Sim, parcialmente
- Não
- Indiferente

9 – Caso for necessário, apresente informações adicionais acerca da experiência piloto de flexibilização da jornada de trabalho em seu setor:

B.2) PARA CHEFIA:

IDENTIFICAÇÃO

Nome: _____

Idade: _____ anos

Tempo na instituição: _____ ano(s) e _____ mês(es)

Campus: _____

Lotação/setor: _____

Cargo: _____

FG ou CD: _____

1 – Os servidores cumpriram com os horários estabelecidos?

- Sim, totalmente
- Sim, parcialmente
- Não
- Indiferente

2 – Considerando a flexibilização da jornada de trabalho, as atividades/demandas do setor foram desenvolvidas atendendo aos prazos estabelecidos?

- Sim, totalmente
- Sim, parcialmente
- Não
- Indiferente

3 – Considerando a flexibilização da jornada de trabalho, os servidores demonstraram colaboração para a realização das atividades?

- Sim, totalmente
- Sim, parcialmente
- Não
- Indiferente

4 – Após a flexibilização da jornada de trabalho, houve a necessidade de convocação dos servidores para cumprir jornada de 40 horas semanais, a fim de atender demanda que em regime de turnos contínuos não fora possível?

- Sim, totalmente
- Sim, parcialmente
- Não
- Indiferente

5 – Houve o remanejamento de servidores para outros setores com o objetivo de possibilitar a realização da jornada em turnos contínuos?

- Sim, totalmente
- Sim, parcialmente

B.3) PARA USUÁRIOS

IDENTIFICAÇÃO

Nome: _____

Idade: _____ anos

Tempo na instituição: _____ ano(s) e _____ mês(es)

Campus: _____

Curso ou Lotação/setor: _____

1 – Com a flexibilização da jornada de trabalho dos servidores técnico-administrativos, em caráter de projeto piloto, os setores passaram a atender pelo período de 12 (doze) horas, ou mais, sem interrupção. Esse horário de atendimento facilitou o acesso aos serviços/demandas/informações prestados no interior do *campus*?

- Sim, totalmente
- Sim, parcialmente
- Indiferente
- Não

2 – O horário de atendimento do setor piloto em que você buscou atendimento/informação está divulgado em local visível?

- Sim, totalmente
- Sim, parcialmente
- Não

3 – Os horários do(s) servidor(es) no setor piloto em que você buscou atendimento/informação estão divulgados e especificados individualmente?

- Sim, totalmente
- Sim, parcialmente
- Indiferente
- Não

4 – Você encontrou em algum momento o setor fechado em horário previsto para atendimento ao público?

- Sim, totalmente
- Sim, parcialmente
- Indiferente
- Não

5 – Você verificou melhora na qualidade do atendimento no setor em que buscou atendimento?

- Sim, totalmente

