



A FLEXIBILIZAÇÃO DA JORNADA DE TRABALHO DOS TÉCNICOS-ADMINISTRATIVOS EM EDUCAÇÃO SUPERIOR (TAES) VISANDO OTIMIZAR A GESTÃO PÚBLICA UNIVERSITÁRIA

ALEXANDRE B. COLLE
UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
alexandre_colle@hotmail.com

RESUMO: Nas últimas décadas, o setor público viu-se sob maior pressão no sentido de buscar melhorias em sua forma de operar, tendo como pano de fundo os conceitos do Direito Administrativo e as Boas Práticas da Administração Pública. Diante deste contexto, várias estratégias de mudança têm sido adotadas por diferentes instituições públicas, geralmente utilizando práticas gerenciais do setor privado, levando em consideração as premissas relacionadas à legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência. Este artigo apresenta um estudo de caso realizado em uma Secretaria de Pós-Graduação de uma Instituição Pública de Ensino Superior brasileira, durante a implantação da Flexibilização da Jornada de Trabalho. O objetivo da pesquisa é apresentar o conceito de Universidade Pública Brasileira, contextualizando o Técnico-Administrativo em Educação Superior (TAES) em um ambiente no qual interagem a Política Pública e a Institucional, relatando as vantagens e limitações encontradas durante esta implantação. Além disso, o texto estabelece alguns elementos essenciais ao gestor de sistemas de educação, buscando orientações para a configuração de possíveis modelos de gestão e destacando alguns desafios e dificuldades enfrentadas por estes profissionais em seu cotidiano de transformações na Administração Pública.

Palavras-chave: Administração Pública, Gestão Universitária, Jornada de Trabalho.

INTRODUÇÃO

A Educação Superior possui como finalidades preparar os indivíduos para o exercício de uma profissão, incentivar a prática científica e civilizar, ou seja, preparar as pessoas para viver em sociedade, formando a sua consciência político-social, para que exerçam a cidadania. Este artigo pretende definir o que é Universidade Pública Brasileira, bem como as consequências das Políticas Públicas e Institucionais para o Técnico-Administrativo em Educação Superior (TAES), em sua Jornada de Trabalho num cenário de transformação da Administração Pública. Diante disto, vale lembrar que conforme Chauí (2003), a universidade é um espelho da sociedade.

O cientista político Thomas R. Dye (1972. P2) entende que, “a política pública é tudo o que os governantes escolhem fazer ou deixar de fazer” Sendo assim, é possível conjecturar que o trabalhador lançado neste contexto é forçado a se movimentar de acordo com tais escolhas.

Já a transformação na Administração Pública, marcada por um olhar inédito, trazido pela Nova Gestão Pública (New Public Management), foi objeto de severas críticas impostas aos modelos de gestão anteriores, considerados patrimonialista e excessivamente burocráticos. Esse novo paradigma reivindica uma Administração Pública mais enxuta e voltada ao cidadão (ABRÚCIO, 1997). A transição deste *modus operandi* foi posta em prática no Governo Fernando Henrique Cardoso (1995-2002) e teve continuidade no Governo Lula e Dilma (2003–2016). À reboque do exposto acima, a Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) se coloca como sujeito desta transformação tendo como missão: produzir, sistematizar e socializar o saber filosófico, científico, artístico e tecnológico. Para o alcance dessa premissa é importante destacar que esta renomada Instituição não é uma folha ao vento, sendo notória a necessidade de dinamizar o gerenciamento de sua estrutura. Nesse sentido Lima (2007 apud FOWLER, 2008 p. 17) aponta que ter a capacidade de executar o ensino-aprendizagem, sem a correspondente capacidade para estabelecer o que fazer para definir prioridades, organizar os recursos de toda ordem, conduzir as atividades e avaliá-las, é garantir um fracasso tão grande quanto ter um aparato administrativo sem capacidade para ensinar. Diante do exposto, Silva et. al (2003) relatam que estudos que permitem às Instituições de Ensino Superior aperfeiçoarem suas práticas de gestão, contribuem também para o alcance dos seus objetivos, esses que estão diretamente relacionados à geração de conhecimentos que acarreta no desenvolvimento da sociedade em que se inserem.

Conceituar Universidade sob a ótica do Técnico-Administrativo em Ensino Superior (TAES) em um ambiente no qual interagem a Política Pública e a Institucional se mostra relevante por entender que este prestador de serviço se depara com uma gama de transformações e, por conseguinte problemas no qual há uma diversidade de ambientes caracterizados em suas unidades de ensino e seus departamentos com suas inter-relações, bem como suas relações com a Administração Central.

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo serão abordados os fundamentos teóricos que permitirão à compreensão do ambiente em que está inserido o objeto do estudo, as fases da Administração Pública partindo do modelo burocrático à nova gestão pública, as implicações das Políticas Públicas e Institucionais para o Técnico-Administrativo em Educação Superior (TAES), em sua Jornada de Trabalho num cenário de transformação, além de trazer os princípios norteadores do Direito Administrativo, o qual será tratado no primeiro tópico desta Fundamentação Teórica e como suprasumo, a definição de Universidade Pública Brasileira.

Os princípios norteadores do Direito Administrativo

A administração pública pode se submeter ao regime jurídico do direito privado ou do direito público a depender da necessidade do Estado estar em posição privilegiada, vertical, na relação jurídico-administrativa. O Regime jurídico administrativo se caracteriza sob dois prismas sendo o primeiro pelas prerrogativas, que representam alguns privilégios para a Administração e o segundo representado pelas sujeições, que limitam a liberdade da Administração, sob pena de nulidade do ato administrativo. (DI PIETRO, 2014)

O equilíbrio entre sujeições e prerrogativas também é demonstrado respectivamente pelos princípios implícitos da indisponibilidade do interesse público e a supremacia do interesse público. Tais norteadores ressaltam que a Administração não é a proprietária da coisa pública nem tampouco titular do interesse público, mas, ao mesmo tempo, proporcionam poderes especiais ao administrador público para atingir o objetivo público (BANDEIRA DE MELLO, 2014).

Os princípios da administração pública são, portanto, as ideias centrais do sistema, fixando diretrizes e dando o sentido lógico, harmonioso e racional determinando o alcance e o regramento dos subsistemas administrativos e balizando a interpretação e a própria produção normativa.

O art. 37 da Constituição Federal de 88 determina o seguinte:

Art. 37. A administração pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência. (grifo nosso)

O princípio da legalidade nasceu com a criação do Estado de Direito, o qual impõe a atuação dentro dos dizeres legais. O Estado cria as leis e, ao mesmo tempo, se submete ao arcabouço legal, garantindo o respeito aos direitos e garantias individuais segundo Maria Sylvia Zanella Di Pietro (2014). A legalidade, para a administração pública, é pautada por uma conotação positiva, uma vez que o gestor público só pode exercer suas atribuições dentro dos limites da lei. Nesse caso, é a lei que determina sua atuação. Salienta-se que conforme entendimento do Superior Tribunal de Justiça (STJ) explicitado pelo Ministro Relator Arnaldo Esteves Lima no Agravo de Regimental do Recurso Especial (REsp) 1231752/PR, Primeira Turma, Diário de Justiça Eletrônico (DJe) 11/04/2011

[...] na medida em que não está a Administração, por força do princípio da legalidade, autorizada a reconhecer direitos contra si demandados quando ausentes seus pressupostos legais. [...]

Ressalta-se que a Administração Pública não deve seguir somente a Carta Magna e as Leis, mas também os instrumentos normativos secundários como Resoluções Internas de órgãos, Portais e Editais (ALEXANDRINO; PAULO, 2011).

O Princípio da Impessoalidade é caracterizado pela finalidade pública, que visa à satisfação do interesse público, pela isonomia, que traz a igualdade no atendimento sem discriminações, pela vedação de promoção pessoal, que despersonaliza e impede a promoção pessoal do agente público e pelo impedimento e suspeição, que ratifica a necessidade do administrador de declarar qualquer situação que lhe impeça de atuar com probidade ou julgar de forma igualitária (ARAGÃO, 2012).

O Princípio da Moralidade dispõe dos padrões éticos que devem estar presentes na conduta do agente público, além de ser explicitado na Carta Magna de 1988, esse princípio está retratado na Lei 9.784/1999 em seu art. 2º, parágrafo único, inciso IV que dispõe:

“atuação segundo padrões éticos de probidade, decoro e boa-fé”. Conforme Maria Sylvia Zanella Di Pietro (p. 79, 2014):

“sempre que em matéria administrativa se verificar que o comportamento da Administração ou do administrado que com ela se relaciona juridicamente, embora em consonância com a lei, ofende a moral, os bons costumes, as regras de boa administração, os princípios de justiça e de equidade, a ideia de honestidade, estará havendo ofensa ao princípio da moralidade administrativa”

O Princípio da Publicidade defende a exigência de publicação dos atos administrativos gerais em órgãos oficiais como requisito de eficácia. Assim, os efeitos externos que o ato se propõe só serão válidos após a publicação nos meios oficiais. O referido princípio é analisado também pelo prisma da transparência, controle e *accountability*, uma vez que é direito dos cidadãos receberem dos órgãos públicos informações de seu interesse particular, ou de interesse coletivo ou geral, que serão prestadas no prazo da lei, sob pena de responsabilidade do administrador que der causa (MEIRELLES; ALEIXO; BURLE FILHO, 2013).

O Princípio da Eficiência incluído no art. 37 da CF/88 pela Emenda Constitucional de 19/1988 como decorrência da reforma gerencial do estado iniciada pelo Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado (PDRAE) traz à tona premissas de uma administração pública com excelência, fornecendo serviços públicos de qualidade à população, com menor custo possível mantendo os padrões de qualidade e no menor tempo. Esse princípio nasce do descontentamento do cidadão com a qualidade dos serviços públicos e os inúmeros prejuízos causados em decorrência da morosidade administrativa (BRASIL, 1995).

Salienta-se que, conforme Bandeira de Mello (p. 105, 2014), os cinco princípios explicitados no art. 37 da CF/88 foram os balizadores para a criação de outros princípios que norteiam as atividades da Administração Pública como a Razoabilidade e Proporcionalidade, Autotutela, Motivação, Continuidade do Serviço Público, Contraditório e Ampla Defesa, Especialidade, Segurança Jurídica, Vinculação ao Instrumento Convocatório, além de outros. Tais fundamentos são interpretações que se baseiam nos cinco principais princípios aqui explanados.

É importante que o administrador público consiga interpretar os fundamentos na produção e desenvolvimento de suas atividades com o intuito de preservar a relação jurídica-administrativa com a sociedade (BRESSER-PEREIRA, 2006).

As fases da Administração Pública são resultado do seu amadurecimento e consubstanciam a manutenção e aprimoramento dos princípios, conforme explicitado a seguir.

As fases da Administração Pública

O modelo burocrático de administração foi idealizado por Max Weber (1864-1920), sociólogo alemão. Esse modelo tem como premissa a racionalidade como forma de evitar o patrimonialismo exacerbado do modelo anterior. Os fundamentos da formalidade, impessoalidade e profissionalismo ganharam força com o modelo burocrático. Essa estrutura de modelo de gestão fez o distanciamento dos interesses da res privada (patrimônio e interesses do soberano) e da res pública (aquilo que é do cidadão), além de combater a corrupção e o nepotismo patrimonialista, consolidando assim, um modelo de gestão que permitiu a condução das atividades de forma mais eficiente (BRESSER-PEREIRA, 2001)

Entretanto, fazem-se críticas à burocracia pelos excessos que esse modelo traz considerados por Merton (1952, apud Chiavenato, 2011) pela expressão *red tape*. As disfunções do modelo supracitado são explicitadas a seguir:

- Internalização das regras e apego aos regulamentos: as regras se tornam os fins e passam a serem consideradas como a atividade final e objetivo da organização;
- Excesso de formalismo e papelório: necessidade de documentar e formalizar todas as comunicações alinhada com a falta da gestão da tecnologia da informação resultam na morosidade no processo decisório e no excesso de arquivos e documentos. O empregado desloca sua atenção ao gerenciamento de arquivos e atividades operacionais;
- Auto-referência: o modelo burocrático trabalha para si. Os mecanismos de controle e formalismo exacerbado transformam a organização em um sistema que não abre espaço para entender os clientes e atender aos seus anseios;
- Resistências às mudanças: a padronização e rotinização fazem com que os empregados se acostumem a seguir regras e a manutenção do status quo se torna difícil. Inovações, reengenharia e mudanças drásticas para acompanhar o ambiente externo são projetos inviáveis;
- Despersonalização do relacionamento: a impessoalidade trazida faz com que as pessoas se relacionem com os cargos que exercem. Os empregados se tornam registros ou matrículas;
- Categorização como base do processo decisório: a estrutura organizacional linear ou funcional – comum nesse modelo – traz o superior hierárquico como referência para responder qualquer assunto que o corpo técnico não seja capaz de dirimir. Esse fator não permite a solução de problemas por novos prismas e não proporciona à organização se estruturar por outras formas como a arquitetura matricial de projetos;
- Superconformidade às rotinas e aos procedimentos: por meio das rotinas e formulários, os empregados tem um comportamento padrão para execução de suas atividades. A tomada de decisão fica mecanizada, inibindo a criatividade e a iniciativa.
- Exibição de sinais de autoridade: o lay-out organizacional caracterizado por símbolos e formas de controle demonstram a cultura organizacional apta a poucas mudanças e as relações de poder.

Apesar das disfunções trazidas, o Modelo Burocrático trouxe nova roupagem para Administração Pública. Bresser (2001) ressalta o grande progresso no século XIX após a administração do Estado pela burocracia weberiana. Weber, o principal analista desse processo, destacou com muita ênfase a superioridade racional-legal sobre o poder patrimonialista. Entretanto, quando, no século XX, Estado ampliou seu papel social e econômico, a estratégia básica adotada pela administração pública burocrática – o controle hierárquico e formalista dos procedimentos – provou ser inadequada. Essa estratégia podia talvez evitar a corrupção e o nepotismo, mas era lenta, cara, ineficiente.

A administração pública gerencial ou o paradigma gerencial surgiu no século XX como forma de enfrentar as disfunções da burocracia. Esse modelo não trata de uma ruptura total com o modelo burocrático, mas o aprimoramento dos pontos negativos do modelo weberiano (BRESSER-PEREIRA, 2006).

A reforma do aparelho do Estado passa a ser orientada predominantemente pelos valores da eficiência e qualidade na prestação de serviços públicos e pelo desenvolvimento de uma cultura gerencial nas organizações (BRASIL, 1995).

O conceito de qualidade também sofre uma grande revolução. Antes, um programa de qualidade era aquele que atendia aos regulamentos, seguindo rigorosamente os processos administrativos. No novo paradigma, a qualidade passa a ser entendida com o atendimento das demandas dos cidadãos-usuários. Ou seja, na administração gerencial um programa de qualidade é aquele que resolve os problemas da população.

O paradigma gerencial contemporâneo, fundamentado nos princípios da confiança e da descentralização da decisão, exige formas flexíveis de gestão, horizontalização de estruturas, descentralização de funções, incentivos à criatividade. Contrapõe-se à ideologia do formalismo e do rigor técnico da burocracia tradicional. À avaliação sistemática, à recompensa pelo desempenho, e à capacitação permanente, que já eram características da boa administração burocrática, acrescentam-se os princípios da orientação para o cidadão-cliente, do controle por resultados, e da competição administrada. (BRASIL, 1995).

A definição de Políticas Públicas e Institucionais, que será visto a seguir, proporciona a visão geral da relação entre elas, bem como sua relação com as atividades e rotinas da organização e possibilitará o alcance do objetivo deste estudo.

Políticas Públicas e Institucionais

Por implicação lógica, as Políticas Institucionais estão subordinadas às Políticas Públicas. Ou seja, é possível conceber Políticas Públicas como ação reguladora, tal como a criação de leis que imprimem direcionamentos específicos, com participação direta na economia para a provisão de serviços na saúde, educação, transporte público, incluindo a gestão de empresas estatais e para-estatais. Lembrando a afirmação citada na introdução do cientista político Thomas R. Dye (1972. P2), “a política pública é tudo o que os governantes escolhem fazer ou deixar de fazer” Sendo assim, é possível conjecturar que o trabalhador lançado neste contexto é forçado a se movimentar de acordo com tais escolhas. Já William Jenkins (Howlett et al., 2013, P.8) trata dos meios necessários para distinguir os aspectos triviais dos importantes nas atividades dos governos, afirmando que a política pública é

um conjunto de decisões inter-relacionadas – tomadas por um ator ou grupo de atores políticos – que se referem à seleção de objetivos e dos meios necessários a alcança-los, no âmbito de uma situação especificada em que o alvo dessas decisões estaria em princípio ao alcance dos mesmos atores.

A pergunta que se faz ao tratar do tema Política Pública é ‘Que desenvolvimento queremos’? Tal pergunta tem profunda relação com o trabalho proposto, de modo que não basta os países subdesenvolvidos buscarem inspiração nos desenvolvidos, conforme entende Guerreiro Ramos. Heidemann afirma que o desenvolvimento pode ser econômico, social, sustentável, político, multicultural tecnológico, democrático, inclusivo etc. No entanto é prudente lembrar que governos democráticos não disputam princípios constitucionais estabelecidos legitimamente, eles os cumprem. De qualquer forma, as ações de mudança praticadas na sociedade por força de lei ou por regulação pública para alcançar o desenvolvimento que se quer, é política pública, independentemente de serem públicos ou privados seus agentes implementadores. Ainda segundo Heidemann (2009. p.34) Política Pública é função básica do governo e seu aparato organizacional. Sendo cobrado do governo, por seus cidadãos soberanos e preocupados com seu destino, a eficácia econômica e social.

A cebola pode ser usada como analogia para explicar a relação simbiótica entre as Políticas Públicas e as Institucionais, sendo a primeira localizada no centro e a segunda em sua extremidade. Por implicação é também função do Estado dar atenção ao espaço público, ao exercício da cidadania e não meramente regular economicamente o mercado, sob pena de

ver o Estado invadido pela esfera privada e confundido com o próprio mercado, ou reduzido a ele. Sendo assim, na ausência de um Espaço Público, tal como uma Universidade, não há lugar, nem liberdade para o exercício da cidadania. A Universidade, enquanto Instituição Pública, é de todos e perante ela todos são iguais, ao passo que o mercado, por basear-se na competição, cria desigualdades sociais e econômicas entre seus membros. Cabe à Universidade, como braço do Estado, o papel de garantir democracia e maior igualdade na sociedade, de tal modo que a Política Institucional imposta por esta instituição garanta os valores sociais supracitados, tal como a democracia.

PROCEDIMENTO METODOLÓGICO

Este artigo é caracterizado, quanto aos seus objetivos, como uma pesquisa exploratória e descritiva. Por proporcionar maior intimidade com o tema com o intuito de torná-lo explícito e construir hipóteses, caracteriza-se como exploratória, e por averiguar aspectos ambientais para compreender os impactos da flexibilização da jornada de trabalho dos Técnicos-Administrativos em Educação (TAES) no PPGE, caracteriza-se como descritiva. A pesquisa descritiva tem o objetivo de observar, registrar, analisar, classificar e interpretar os fatos sem a interferência do pesquisador (ANDRADE, 2002). Sendo assim, o estudo aqui descrito, busca proporcionar uma contribuição empírica ao tema, caracterizando-se como uma pesquisa qualitativa. Segundo McDaniel e Gates (2005, p. 45), uma “pesquisa qualitativa é uma expressão empregada livremente para indicar as pesquisas cujas descobertas não são sujeitas a quantificação nem a análise quantitativa”. A pesquisa ainda considera que existe um dinamismo entre o mundo real e o sujeito o qual não pode ser transcrito em números. Além disso, não exige a utilização de métodos e técnicas estatísticas e existe a coleta de dados direta na qual o pesquisador é o instrumento-chave do processo (SILVA; MENEZES, 2005). Nesse sentido, definiu-se a utilização desta abordagem de pesquisa, pois é aquela capaz de analisar os aspectos implícitos no desenvolvimento das práticas de uma organização e a interação entre seus integrantes (TRIVINÕS, 1987). Além disso, a decisão de se utilizar esta abordagem foi devido à possibilidade de explorar e entender o significado que os indivíduos ou os grupos atribuem a um problema social (CRESWELL, 2010).

Quanto à tipologia da pesquisa, este estudo demonstra-se como um estudo de caso que segundo Gil (2002) é definido como um estudo profundo que permite um conhecimento expressivo e minucioso do objeto. Além disso, nesta pesquisa realizou-se levantamentos bibliográficos, ou seja, a partir de material já publicado sobre o assunto (GIL, 2002). Para Mattar (2005), um levantamento bibliográfico é uma das maneiras mais rápidas e com menor custo para ampliar os conhecimentos acerca de um problema de pesquisa, tendo em vista a utilização de pesquisas já realizadas por outras pessoas. Estes levantamentos poderão envolver buscas em livros e periódicos sobre o assunto, revistas especializadas ou não, dissertações e teses e outros.

Cabe salientar que o pesquisador é Servidor Públicos Federal da UFSC lotado no Programa de Pós-Graduação em Educação (PPGE) objeto de estudo. Com isso, foi possível ter acesso aos documentos e obtenção de informações essenciais para realização do trabalho. Por outro lado, essa participação pode representar uma limitação do estudo, uma vez que há o viés de sua própria observação em seu cotidiano de trabalho no PPGE, a qual se somou aos resultados obtidos.

ESTUDO DE CASO

No site da UFSC lê-se que esta renomada instituição possui uma trajetória dedicada à formação do ser humano. Com os seus alicerces na indissociabilidade entre ensino, pesquisa e

extensão. O reconhecimento social que recebe, a coloca entre as melhores universidades da América Latina – resultado do empenho e dedicação dos seus discentes, servidores docentes e técnico-administrativos. Lê-se também que ela afirma-se como instituição social de ensino superior, completamente comprometida com a construção de uma sociedade justa e democrática. Para além dos números, a UFSC é um patrimônio de Santa Catarina, uma instituição integrada à sociedade. Universidade pública, gratuita e de qualidade. A UFSC é responsável pela formação de profissionais que promovem a diferença onde atuam.

Vale destacar que este artigo não tem a pretensão de definir o conceito de qualidade, no entanto é relevante destacar que a qualidade está ligada a sentimentos subjetivos que refletem as necessidades internas de cada um. Uma das definições mais aceitas, estabelecida pelo ISO – International Standardization Organization, responsável pelas normas de qualidade em diversos setores no mundo, explica que: “Qualidade é a adequação ao uso. É a conformidade às exigências”. Seja como for, a reflexão que se faz é: Enquanto jornada de trabalho, A UFSC é uma universidade de qualidade para que o Técnico Administrativo exerça suas atividades de maneira excelente? Pois é também este profissional que a torna uma Universidade Pública de Qualidade. Citando novamente Chauí, No Interior da Instituição Universitária se vê a presença de opiniões, atitudes e projetos conflitantes que exprimem divisões e contradições da sociedade. Por toda a autonomia que a UFSC representa, é relevante considerar que esta autonomia não deva ser definida pelo critério denominado “contratos de gestão”, mas pelo direito e pelo poder de definir suas normas. Em outras palavras a autonomia deve ser pensada como autodeterminação dos projetos e metas das instituições universitárias e da autônoma condução administrativa, A autônoma universitária, conclui Chauí, só será efetiva se as universidades recuperarem o poder e a iniciativa de definir suas prioridades, em lugar de deixar-se determinar externamente pelas agências financiadoras.

Para além de preguiça, conforme o médico Paul Lafargue em seu livro 'O direito à Preguiça' idealizou, a intenção da flexibilização da jornada de trabalho dos TAES é otimizar o tempo trabalhado na instituição e estender o horário de atendimento à comunidade acadêmica. O autor entende que Paul Lafargue, precursor da flexibilização da jornada de trabalho, foi contraditório, pois defendeu em vida (1842 a 1911) a flexibilização da jornada de trabalho para três horas diárias, no entanto não trabalhou (como médico) nenhuma. Lafargue poderia ter vivido conforme a redução proposta, ao menos seria coerente com a vida idealizada. Além do que, agrava neste contexto, o fato deste 'pensador' ter sido oportunizado com acesso à Faculdade, destinada somente aos nobres da época. Suas ideias não coadunaram com a prática, desabonando a luta perene e legítima pela flexibilização da jornada de trabalho, atualmente enfrentada pelas Classes Média/Baixa sem, no entanto abandonarem suas profissões e postos de trabalho, além de denegrir a imagem das Universidades Públicas, já que a sociedade é sujeito pagador da formação dos futuros profissionais e aguarda ansiosa tais serviços.

Para contextualizar o Estudo de Caso e alcançar o objetivo proposto por este artigo, analisaram-se os Instrumentos Normativos do Direito Administrativo, conforme se pode observar no material coletado para a Redução da Jornada de Trabalho, tendo-se como base três tipos de documentos:

- a) A legislação geral da união (lei, decreto, portaria normativa);
- b) A legislação local (resoluções da administração das universidades);
- c) As ações administrativas (portaria de autorização de processo seletivo, resoluções de programas de pós-graduação, etc.).

Em dezembro de 2016 teve início o documento denominado ‘Proposição da Flexibilização da Jornada de Trabalho’, tal documento teve como finalidade organizar como se daria na Secretaria de Pós-Graduação do CED/UFSC a flexibilização da jornada de trabalho. Tal proposta teve amparo no Memorando Circular nº 001 de 06 de dezembro daquele ano. Além de trazer a letra da lei do Decreto nº 1.590/95, este memorando solicitava enfatizar o atendimento ao usuário em horário ampliado e os benefícios que este atendimento proporcionaria à comunidade. Abaixo pode ser lida na íntegra tal proposição:

A proposta do Programa de Pós-Graduação em Educação (PPGE/UFSC) teve seu início no ano de 1974, com a criação de um Curso de Especialização. Dez anos depois (1984), o mestrado foi reconhecido e iniciou suas atividades e, em 1994, foi reconhecido o Curso de Doutorado em Educação. Nestes 40 anos de história o PPGE vem reiterando o seu compromisso com a comunidade acadêmica, no sentido de formar pesquisadores engajados na área educacional. Os pesquisadores formados no PPGE atuam em diferentes Instituições de Ensino Superior (IES) ou de Educação Básica no país e no exterior, em Secretarias de Educação, em cargos de destaque em IES como Reitorias, Pró-reitorias, Coordenação de Cursos de Graduação e de Programas de Pós-Graduação. Desde o ano de 2002 o PPGE vem acolhendo propostas de Estágio Pós-Doutoral, tendo recebido pesquisadores do Brasil e do exterior nessa modalidade de formação. O Programa vem apoiando a implantação e consolidação de diversos cursos de Mestrado no país, especialmente no Estado de Santa Catarina. Somando-se a isto, o PPGE é um dos maiores Programas de Pós-Graduação em número de alunos, em 2016 o Programa contou com cerca de 400 alunos matriculados nos cursos de Mestrado, Doutorado e Pós-Doutorado.

O Programa organiza-se atualmente em torno de sete linhas de pesquisa consolidadas: Sociologia e História da Educação - SHE; Educação, Estado e Políticas Públicas - EPPP; Filosofia da Educação – FIL; Trabalho e Educação - TE; Ensino e Formação de Educadores - EFE; Educação e Comunicação - ECO; Educação e Infância - EI.

O Programa de Pós-Graduação em Educação está subordinado ao Centro de Ciências da Educação (CED/UFSC), conforme anexo.

As atividades administrativas do PPGE/UFSC estão relacionadas com atividades de secretaria, tal como:

- Elaboração de Edital para Processo Seletivo de Mestrado e Doutorado;
- Configuração do Sistema Eletrônico do Processo Seletivo – Plataforma Moodle;
- Cadastro de alunos aprovados no Processo Seletivo – Plataforma CAPG;
- Confecção de documentos para matrícula e recepção dos calouros;
- Elaboração de ensalamento e quadro de disciplinas ofertadas em cada semestre;
- Matrícula dos alunos em cada semestre;
- Registro, no Sistema CAPG, de validações de disciplinas, proficiências em línguas estrangeiras, conceitos em disciplinas, estágios, bolsas de ensino, trancamentos, prorrogações, afastamentos e outras informações relevantes no histórico acadêmico;
- Confecção de documentação para Qualificação e Defesa do Projeto de Dissertação/Tese;
- Preparação da Pauta e da Ata para Reunião mensal do Colegiado Delegado do PPGE;
- Arquivamento anual dos documentos dos alunos egressos;
- Seleção de alunos bolsistas para percepção de auxílio financeiro – bolsa CAPES e CNPq;
- Elaboração de portarias, memorandos e ofícios para atendimento da demanda;
- Elaboração da documentação e registro das atividades anuais do Programa para suporte da Plataforma de avaliação CAPES – SUCUPIRA;
- Atendimento ao público – atual: 8h – 12h e das 14h – 18h;

A presente proposta visa objetivar os benefícios do atendimento ampliado ao usuário e à comunidade acadêmica, conforme Decreto n. 1.590 de 10 de agosto de 1995. Atualmente a secretaria fica fechada no horário antes e após o início das aulas e durante o almoço, o que limita o atendimento.

Salienta-se que o público alvo do PPGE/UFSC são alunos da Pós-Graduação e comunidade externa, sendo assim, é percebido que o horário atual de atendimento não satisfaz as necessidades dos usuários, uma vez que a Secretaria está fechada em horários que o público precisa.

A proposta de flexibilização de escala de trabalho está dividida da seguinte forma:

Figura 01: Quadro demonstrativo de flexibilização do Setor: Programa de Pós-Graduação em Educação

Cargo	Quantitativo	Horário
Assistente em Administração – Chefe – FG4	1	7h – 13h
Assistente em Administração	2	13h – 19h

Atualmente a Secretaria do PPGE conta com 3 (três) servidores ocupantes do cargo de Assistente em Administração, sendo assim, percebe-se a possibilidade da flexibilização feita, conforme quadro acima. Justifica-se a divisão de 1 (um) servidor no período matutino e 2 (dois) no período vespertino, pois o fluxo de atendimento se intensifica a tarde.

Caso haja algum afastamento, há a possibilidade de realocar 1 (um) servidor para o período que esteja necessitando.

Posteriormente, no dia 19 de março deste ano, o (naquele momento) Reitor Pro Tempore, UBALDO CESAR BALTHAZAR, elaborou a Portaria nº 115/2018/GR, que dispõe sobre a flexibilização da jornada de trabalho de servidores técnico-administrativos em educação lotados no Centro de Ciências da Educação e em setores vinculados. Segue abaixo o documento:

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

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

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

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

- I – Laboratório de Novas Tecnologias (LANTEC);
- II – Coordenadoria de Bolsa de Estágios;
- III – Programa de Pós-Graduação em Gestão da Informação (PPGCIN);

IV – Câmara de Pesquisa;

V – Laboratório de Periódicos;

VI – Coordenadoria de Comunicação e Relações Institucionais.

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

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

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

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

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

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

Art. 7º Os ocupantes de cargo de direção (CD) ou função gratificada (FG) da UFSC cumprirão jornada de trabalho de quarenta horas semanais, em regime de dedicação integral, podendo ser convocados, sem prejuízo da jornada, sempre que presentes o interesse e a necessidade do serviço, conforme disposto no Decreto nº 1.590/1995.

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

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

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

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

Deste modo, no dia 03 de maio, também do corrente ano, é elaborado o ‘Termo de acordo quanto à flexibilização da jornada de trabalho na secretaria do Programa de Pós-Graduação em Educação – PPGE’. O documento aponta responsabilidades e trás o rigor técnico para que a flexibilização seja factível, informando inclusive que todos os servidores lotados neste programa têm condições de atender todas as demandas pertinentes à Secretaria do PPGE sem precisar de um Chefe de Expediente. Além disso, o documento indica que será de responsabilidade dos servidores do PPGE fazer um relatório semestralmente e encaminhar para a Comissão Setorial instituída pela Portaria nº 133/CED/2016 que ficará responsável por acompanhar os resultados advindos da jornada flexibilizada a partir do levantamento de indicadores e apresentação de relatório. Tal prerrogativa trás em si o compromisso destes profissionais com a sociedade em função deste pleito se tornar viável, bem como os desafios e dificuldades enfrentadas por estes profissionais em seu cotidiano de transformações na Administração Pública Universitária, conforme indicado no Resumo deste artigo. No entanto, como o artigo foi concluído antes do relatório supracitado, ele não será mencionado aqui, embora seja notável o aumento do número de horas que o PPGE esteja aberto à comunidade e,

por conseguinte absorvendo maior demanda, mesmo sem aumentar o quadro de Servidores Técnicos Administrativos.

CONCLUSÃO

A flexibilização da jornada de trabalho visa, sobretudo estender o horário de atendimento à comunidade acadêmica, na medida em que as políticas públicas tornam a UFSC autônoma para definir suas prioridades, em lugar de deixar-se determinar externamente pelas agências financiadoras. Nesse sentido, o artigo se propôs a relatar como, onde e porque está sendo a implantação da flexibilização da Jornada de Trabalho na UFSC. Foi também, por conseguinte, uma reflexão acerca da responsabilidade desta universidade como prestadora de serviço para a comunidade acadêmica, pois a flexibilização da jornada de trabalho também envolve a análise e proposição de recomendações para melhoria do serviço prestado nesta comunidade. Portanto, este estudo teve a finalidade de ampliar o entendimento e a aplicabilidade desta possibilidade no âmbito institucional da UFSC contribuído para a melhoria dos serviços prestados para a sociedade. Diante disto, vale lembrar que conforme Chauí (2003), a universidade é um espelho da sociedade.

Com o arcabouço que se despreendeu do ‘como, onde e porque’ pré-definido, teve-se a intenção de gerar ciência, de tal modo que garanta um caminho ótimo tanto para a comunidade acadêmica quanto para a sociedade, cumprindo a legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade, eficiência e além de outros princípios implícitos que regem o serviço público brasileiro.

Considera-se que é exequível os apontamentos norteadores listados aqui, pois o caminho metodológico empregado não exigiu dispêndio financeiro e não há restrições de acesso à dados relevantes na pesquisa. Pois, a coleta de informações foi feita na própria organização estudada e a partir daí as informações foram analisadas, organizadas e documentadas.

Em relação à gestão universitária, os memorandos, portarias, decretos etc. compuseram a base das ferramentas de gestão que, por sua vez, permitiram trabalhar de forma clara, legal e objetiva. De acordo com os documentos supracitados, objetos deste estudo, foi percebido que estão coerentes em relação às Diretrizes Legais amplamente analisadas aqui, não ferindo ou estando em discrepância com a Constituição. Sendo possível afirmar que a comunidade acadêmica está amparada legalmente, revelando um excelente exemplo para se demonstrar uma análise crítica de gênero. Entretanto, melhorias nesse campo são possíveis uma vez que respeitados os Dizeres Legais e adotando uma padronização de linguagem, cria-se a oportunidade para que esta descreva claramente o seu fazer e contribua para o avanço do conhecimento, promovendo um modo de visibilidade de trabalho através de um sistema eficiente de documentação.

Para finalizar, Universidade vai além de uma instituição de ensino e pesquisa constituída por um conjunto de faculdades e escolas destinadas a promover a formação profissional e científica de pessoal de nível superior e realizar pesquisa teórica e prática nas principais áreas do saber humanístico, tecnológico e artístico e a divulgação de seus resultados à comunidade científica mais ampla, uma Universidade é também o emprego de muitos cidadãos que a tornam Universidade, de tal modo que pode inclusive servir este artigo de benchmarking para futuros trabalhos acerca da Flexibilização da Jornada de Trabalho em uma Pós-Graduação Universitária.

REFERÊNCIAS

ABRUCIO, Fernando Luiz. **O impacto do modelo gerencial na Administração Pública: um breve estudo sobre a experiência internacional recente**. Brasília: ENAP, 1997 (Cadernos ENAP, nº 10, p. 52).

ALEXANDRINO, Marcelo; PAULO, Vicente. **Direito administrativo descomplicado**. 19ª Ed. Rio de Janeiro: Método, 2011

ANDRADE, Maria Margarida de. **Como preparar trabalhos para cursos de pós-graduação: noções práticas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

ARAGÃO, Alexandre Santos de. **Curso de Direito Administrativo**. Rio de Janeiro: Forense, 2012.

BANDEIRA DE MELLO, Celso Antônio. **Curso de Direito Administrativo**. 31ª Ed. São Paulo: Malheiros, 2014.

BRASIL. Constituição da República Federativa do Brasil (1988). Promulgada em 05 de outubro de 1988. Disponível em: <www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicaocompilado.htm>. Acessado em 20 de maio de 2018.

BRASIL. Ministério da Administração Federal e da Reforma do Estado. **Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado**. Brasília: Ministério da Administração Federal e da Reforma do Estado, 1995.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. **Do Estado patrimonial ao gerencial**. São Paulo: Cia das Letras, 2001.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos; SPINK, Peter Kevin. **Reforma do Estado e administração pública gerencial**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006

CHAUÍ, Mariliena de Souza. **A universidade pública sob nova perspectiva**. In: Revista brasileira de educação, p. 05-15, Conferência na sessão de abertura da 26ª Reunião Anual da ANPEd, Poços de Caldas, MG, outubro, 2003.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 8ª Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011

CONSELHO UNIVERSITÁRIO DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA (CU_n/UFSC). **Dispõe sobre a pós-graduação stricto sensu na Universidade Federal de Santa Catarina**. Resolução Normativa nº 95/CU_n/2017 de 04 de abril de 2017. <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/175772> Acesso em 10 de maio de 2018.

CRESWELL, John W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.

DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. **Direito Administrativo**. 14ª ed., São Paulo: Atlas, 2002.

DYE, Thomas R. **Understanding public policy**, 11 ed. Upper Saddle, New Jersey: Prentice-Hall, 2005

DRUCKER, Peter. **Desafios Gerenciais para o Século XXI**. São Paulo: Pioneira, 1999.

Gil, Antonio Carlos. (2002). **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas.

HEIDEMANN, Francisco G. **Do sonho do progresso às políticas de desenvolvimento**. Brasília: EdUnB, 2009

JUSTEN FILHO, Marçal. **Curso de direito administrativo**. 10ª ed. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2014.

LAFARGUE, Paul. **O direito à preguiça**. 2ª ed. São Paulo: Hucitec, 1999.

MARTINS, Humberto Falcão. **Burocracia e a revolução gerencial – a persistência da dicotomia entre política e administração**. Brasília: Revista do Serviço Público, 1997 (Ano 48, nº 1, p. 42-78).

MATIAS-PEREIRA, José. **Reforma do Estado, Transparência e Democracia no Brasil**. Málaga: Revista académica de economía, 2004.

MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de marketing**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2006

MEIRELLES, H.L.; ALEIXO, D.B.; BURLE FILHO, J.E. **Direito administrativo brasileiro**. 39ª Ed. São Paulo: Malheiros Editores, 2013.

PALUDO, Augustinho. **Administração Pública**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013.

RAMOS, Alberto Guerreiro. **A redução Sociológica**. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 1958

ROTHER, Mike; SHOOK, John, “**Learning to See**”, The Lean Enterprise Institute, MA, USA, 2000.

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