

PASSOU DO PONTO?: Análise da implantação do registro eletrônico de ponto em uma Instituição de Ensino Superior.

Josimary Conceição de Sousa

Pós Graduada em Gestão Pública, Graduada em Ciências Contábeis

Karine Oliveira Viana de Assis

Pós Graduada em Gerenciamento de Projetos de Tecnologia da Informação, Graduada em Sistemas de Informação

Instituição: Mestrado em Administração Pública - Fundação João Pinheiro (FJP/MG)

RESUMO:

A maioria das instituições passa por mudanças organizacionais que impactam a urgente necessidade de adaptação organizacional. A resistência à mudança acaba sendo um problema comum nas organizações, dificultando a implantação de novas tecnologias. Uma das inovações tecnológicas é o registro eletrônico de frequência. Esta pesquisa qualitativa foi realizada na Universidade Federal de Minas Gerais com o objetivo de descrever as mudanças organizacionais ocorridas com a implantação do ponto eletrônico e demonstrar a percepção da alta gestão e de um sindicato dos servidores sobre o assunto. Foram realizadas entrevistas não estruturadas com três servidores da alta gestão e outra com uma representante de um dos sindicatos dos servidores. Foram verificadas resistências à mudança dos servidores técnico-administrativos. Os pontos positivos identificados estão relacionados ao controle e os negativos referem-se a questões de relacionamento. Enfim, apesar da repercussão causada, concluiu-se que a ferramenta proporciona maior controle e transparência para a sociedade.

Palavras chave: Ponto eletrônico, UFMG, Mudança Organizacional

ABSTRACT:

Most institutions undergo organizational changes that impact the urgent need for organizational adaptation. Resistance to change ends up being a common problem in organizations, making it difficult to implement new technologies. One of the technological innovations is the electronic record of frequency. This qualitative research was carried out at the Federal University of Minas Gerais in order to describe the organizational changes that occurred with the implementation of the electronic point and to demonstrate the perception of senior management and a union of civil servants on the subject. Unstructured interviews were conducted with three senior management employees and another with a representative from one of the civil servants' unions. Resistance to the change of technical-administrative servers was verified. The positive points identified are related to control and the negative ones refer to relationship issues. Finally, despite the repercussions caused, it was concluded that the tool provides greater control and transparency for society

Key words: Electronic Point, UFMG, Organizational Change

1. INTRODUÇÃO

Competitividade, credibilidade e avanços tecnológicos constituem as principais preocupações organizacionais deste século. A maioria das empresas, organizações e órgãos públicos passaram por mudanças organizacionais, estão vivenciando esse processo ou irão vivenciar. As mudanças têm acontecido em ritmo acelerado e de forma contínua, impactando a urgente necessidade de adaptação organizacional.

Para Kotter (1995) os processos de mudança não são sempre fracassados, porém poucos têm tido grandes sucessos. Segundo o autor, muitos destes fracassos se devem à falta de um trabalho que provoque a mudança nas pessoas, nas formas de trabalho e no comportamento. As inevitáveis mudanças organizacionais e a necessidade de adaptação das organizações às mudanças se tornam tão importantes quanto complexas e uma constante preocupação dos gestores.

Ainda que o acumulado saber referente aos processos de mudança seja notório, persiste ainda a dificuldade na gestão de toda a sua complexidade com eficácia. Aspectos relacionados ao ambiente organizacional, à efetiva comunicação da mudança, aos fatores culturais existentes nas organizações e a natural resistência dos indivíduos às mudanças são grandes desafios a serem vencidos na busca por adaptação.

No Brasil, os princípios da Administração Pública previstos na Constituição Federal de 1988 em seu art. 37, estabelecem que a mesma deva se pautar visando uma maior transparência e eficiência. Em busca da eficiência no controle, foi estabelecida, por meio do Decreto 1.867 de 1996, uma mudança no registro de assiduidade e pontualidade dos servidores públicos federais. O decreto estabeleceu especificamente a adoção do controle eletrônico de ponto que afetou as instituições públicas, entre elas, as Instituições Federais de Ensino Superior – IFES. A Universidade Federal de Minas Gerais - UFMG, objeto deste artigo, foi uma das instituições impactadas por esta mudança.

Como toda mudança organizacional traz aspectos positivos e negativos, logo verifica-se a importância de analisar os acontecimentos ocorridos na instituição a partir da mudança estabelecida. Neste sentido, o presente trabalho tem como objetivo geral descrever as mudanças organizacionais ocorridas na UFMG com a implantação do ponto eletrônico e demonstrar a percepção da alta gestão e do sindicato dos servidores sobre o assunto. Os objetivos específicos são: descrever a implantação do ponto eletrônico na UFMG, identificar quais mudanças ocorreram na UFMG após a implantação, analisar os aspectos positivos e negativos da implantação na percepção de servidores da alta gestão envolvidos na implantação do ponto eletrônico e de um dos sindicatos que representa a classe dos servidores técnico-administrativos em educação.

O controle de frequência dos servidores públicos é uma questão cada vez mais cobrada pela sociedade. No setor público os recursos são advindos da sociedade que tem o direito e o dever de acompanhar as ações governamentais, logo a exigência da população quanto a assiduidade, produtividade e a eficiência em relação ao trabalho dos servidores públicos é legítima. Provavelmente será a sociedade a maior interessada neste trabalho já que o mesmo demonstra os acontecimentos de implantação e as mudanças ocorridas na organização.

Para os estudiosos e gestores da área de pessoal trata-se de um aprendizado com o exemplo de uma mudança que já ocorreu e que traz experiências e perspectivas diversas. O

ponto eletrônico é uma ferramenta de gestão que facilita o controle nas instituições, mas pode causar problemas de relacionamento e comportamento entre os indivíduos, logo o impacto com sua implantação é um assunto de interesse comum entre os gestores.

Enfim, este estudo serve de apoio para outras instituições que tenham interesse em realizar a implantação do controle eletrônico de ponto, tanto em instituições públicas como em privadas, a partir da análise dos pontos positivos e negativos e da identificação de aspectos semelhantes em outras organizações. O planejamento de uma mudança é de suma importância para a organização. Ao analisar casos que deram certo ou não, o gestor pode se antever aos possíveis problemas que venham a ocorrer na implantação de um processo ou adaptar as boas ideias.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Mudança organizacional

O processo de mudança nas organizações é comparado por Kotter (1997) como arrumar a mobília de um escritório. É um processo longo que requer muita energia e tempo dos envolvidos, e os primeiros resultados são vistos normalmente antes da metade do processo. Mas não se pode determinar no início quanto tempo será gasto, nem sequer quais melhorias serão alcançadas. Alguns processos podem durar tempo muito maior que o previsto e outros podem trazer dificuldades ao invés de melhorias.

Vários motivos impulsionam as organizações à mudança, como “reduzir os custos, melhorar a qualidade de produtos e serviços, estabelecer novas oportunidades de crescimento e aumentar a produtividade” (KOTTER, 1997, p.3). Na administração pública, melhorar a qualidade dos serviços prestados ao cidadão é um dos maiores motivos para se realizar a mudança, mas muitas barreiras trazem dificuldades para os gestores, como a resistência à mudança (MARQUES, BORGES, REIS, 2016).

De acordo com Motta (1997) a resistência é tratada como natural a todo processo de mudança, mas nem sempre pode ser considerada positiva, pois ao mesmo tempo em que pode trazer melhorias, também pode ser um impedimento e deve ser eliminada. Segundo Kotter (1997) muitos são os casos de mudanças com resultados negativos, como desperdício de tempo e dinheiro, neste caso a organização acaba não alcançando os objetivos desejados.

Mas, o sucesso depende da capacidade de lidar com as barreiras. E muitas vezes a resistência à mudança é o maior limitador da implementação. “As pessoas tendem a se apegar a conquistas, tais como: estabilidade, regularidade da renda, poder, prestígio e menos pressão de trabalho” (MOTTA, 1997, p. 192). Principalmente no serviço público, no qual a estabilidade facilita que as pessoas evitem se arriscar às mudanças. Na administração pública a mudança está atrelada ao princípio da legalidade, destacado no artigo 37 da Constituição Federal, a qual determina que os atos públicos devem estar de acordo com a legislação vigente.

A resistência à mudança muitas vezes está relacionada à percepção do indivíduo sobre o novo e pode ser causada pelo receio do futuro. Normalmente quando não estão dispostas a mudar as pessoas fazem muito mais esforço para demonstrar que a mudança não é necessária do que efetivamente tentam implantá-la. A percepção individual também pode vir da

acomodação ao status funcional, por exemplo: a estabilidade que as pessoas têm e o medo de perder com a mudança (MOTTA, 1997).

Evitar a resistência ou saber lidar com ela é o desafio do gestor para que a implantação da mudança tenha êxito. Para Marques, Borges e Reis (2016) o sucesso da mudança está relacionado à comunicação e ao envolvimento dos funcionários no processo. Quando existe uma imposição de alterações dos superiores utilizando a autoridade, normalmente não há colaboração e o processo não obtém sucesso.

A mudança organizacional normalmente acontece de cima para baixo, ou seja, de pessoas que possuem cargos mais elevados para funcionários de cargos inferiores. Conhecida como mudança Top down, segundo Costa et al (2016) ela é estabelecida normalmente pelos grupos mais poderosos da organização que determinam as regras de controle e os objetivos de outros grupos subordinados. Este tipo de mudança não é o único, porém normalmente quando as decisões de mudança são tomadas pela alta gestão, as chances de sucesso são maiores (COSTA, et. al, 2016).

As mudanças relacionadas ao registro de ponto eletrônico normalmente são Top down, pois devem ser implantadas pelos gestores, principalmente na Administração Pública que deve cumprir a legislação. Estas mudanças afetam o cotidiano do trabalho das pessoas envolvidas, logo, deve-se pensar em gestão de pessoas para minimizar os possíveis impactos negativos.

2.2 Gestão de pessoas

A gestão de pessoas é uma atividade essencial para o eficiente funcionamento de uma organização e para o alcance de seus objetivos. De acordo com Chiavenato (1999) a gestão de pessoas é a função que permite a colaboração das pessoas, empregados, funcionários, recursos humanos, ou qualquer denominação utilizada, para alcançar os objetivos organizacionais e individuais. Fisher e Fleury (1998) conceituam a gestão de pessoas como o conjunto de políticas e práticas definidas de uma organização para orientar o comportamento humano e as relações interpessoais no ambiente de trabalho. “A gestão de pessoas advém de um conjunto de metodologias e políticas, habilidades e competências visando o gerenciamento de comportamentos internos e o fortalecimento do capital humano” (BANDINI, CAMPOS, CUNHA, 2018, p.4).

Chiavenato (1999) esquematiza as mudanças e transformações na função de Recursos Humanos (RH) apresentando três eras ao longo do século – industrialização clássica, neoclássica e a era da informação. A era da industrialização clássica é o período ocorrido logo após a Revolução Industrial. Neste período não se falava em gestão de pessoas, pois as pessoas eram consideradas apenas recursos de produção dando o nome de relações industriais.

A era da industrialização neoclássica estendeu-se entre as décadas de 1950 a 1990, foi quando a estrutura burocrática foi dando lugar a uma teoria de sistemas. Aos poucos a administração de pessoas como relações industriais foi se modificando para a Administração de Recursos Humanos, composta por departamentos de recursos humanos. Com essa mudança, as pessoas passaram a ser consideradas como “recursos vivos e inteligentes” (CHIAVENATO, 1999, p. 29).

Iniciada em 1990 e vivenciada ainda hoje a era da informação deu relevância às pessoas e seus conhecimentos (capacidade intelectual e cognitiva) transformando-se no

fundamento das organizações atuais. É neste contexto que nasce a Gestão de Pessoas. “Nesta nova concepção, as pessoas deixam de ser simples recursos (humanos) organizacionais para serem abordadas como seres dotados de inteligência, personalidade, conhecimentos, habilidades, destreza, aspirações e percepções singulares” (CHIAVENATO, 1999, p.31).

Dessa forma, (CHIAVENATO,1999) referindo-se acerca das mudanças e transformações na função de RH, ressalta que: ao longo dessas três eras, a área de RH passou por três etapas distintas: relações industriais, recursos humanos e gestão com pessoas. Cada abordagem ajustada aos padrões de sua época, à mentalidade predominante e as necessidades das organizações. Com a gestão de pessoas “os indivíduos passam a ser o foco das organizações (...) assim, as empresas passaram a desenvolver estratégias mais humanísticas e direcionadas para a busca de resultados ao se preocupar com a adequação e suporte justos dos trabalhadores dentro da empresa”. (BANDINI, CAMPOS, CUNHA, 2018, p. 5)

É de suma importância a integração entre a área de Tecnologia da Informação e a gestão de pessoas na implantação de novas tecnologias. Esta integração funciona como “um alicerce, que garante qualidade nos serviços e/ou produtos ofertados, assim essa união proporciona mecanismos e indicadores que podem ser utilizados por todas as áreas da empresa” (DUARTE ET AL, 2014, p. 4). A tecnologia permite melhorar o relacionamento entre gestores e colaboradores, pois permite aos funcionários um retorno mais rápido e preciso sobre seu desempenho. (BANDINI, CAMPOS, CUNHA, 2018) Logo, a tecnologia passa a servir como uma ferramenta de gestão que auxilia as relações de trabalho.

“Os sistemas de informação têm como maior objetivo o apoio nos processos de tomada de decisões na empresa, e seu foco está direcionado ao principal negócio empresarial”. (REZENDE, 2008, p.84). O investimento em tecnologias auxilia as empresas a otimizarem tempo e recursos financeiros e elas auxiliam o setor de gestão de pessoas no desenvolvimento de suas diversas atividades, entre elas o estímulo de habilidades dos funcionários e o acúmulo de informações necessárias para a tomada de decisão. (BANDINI, CAMPOS, CUNHA, 2018).

A gestão de pessoas busca gerenciar as atividades dos funcionários dentro da empresa e o controle da frequência destes é uma de suas atividades. Atualmente o controle através do registro biométrico tornou-se cada vez mais frequente, inclusive na administração pública.

2.3 Controle biométrico de frequência

A limitação da duração do horário de trabalho é considerada uma das principais conquistas dos trabalhadores na história mundial e do Brasil. Na concepção de Martins (2005, p. 520), “horário de trabalho é o tempo, de prestação de serviço do empregado ao empregador, decorrido desde o momento em que se inicia até o seu término, desconsiderando o tempo de intervalo”. Ao longo do tempo, várias formas de controle de frequência foram utilizadas como: controle manual de ponto, controle mecânico (relógio de ponto) e, mais recentemente, o controle eletrônico de ponto utilizando biometria. Santos (2007, p. 26) conceitua Biometria como:

“Ciência que possibilita o reconhecimento e autenticação segura de determinada pessoa utilizando características físicas (como impressão digital, altura, peso, íris,

reconhecimento facial, geometria das mãos, voz etc.) e padrões de comportamento (como a escrita, utilizando padrões de assinatura).”

No Brasil a implantação do registro eletrônico de ponto nas organizações públicas possibilitou um maior controle da frequência dos servidores ao local de trabalho e foi uma mudança que causou grandes impactos para os servidores e as chefias. Esta implantação se deu por impressão digital e ocorreu a partir da implementação de legislações gerais para todo o âmbito Federal, mas também foi regulamentada internamente nas instituições públicas.

2.4 Legislação pertinente

Dentre os princípios fundamentais que regem a Administração Pública Federal cabe ressaltar o princípio do controle presente no Art. 6º inciso V do Decreto-lei nº 200, de 25 de fevereiro de 1967. Para tal, os servidores públicos federais devem seguir determinadas condutas de acordo com o disposto no Art. 13º:

Art. 13. O controle das atividades da Administração Federal deverá exercer-se em todos os níveis e em todos os órgãos, compreendendo, particularmente:

- a) o controle, pela chefia competente, da execução dos programas e da observância das normas que governam a atividade específica do órgão controlado;
- b) o controle, pelos órgãos próprios de cada sistema, da observância das normas gerais que regulam o exercício das atividades auxiliares;
- c) o controle da aplicação dos dinheiros públicos e da guarda dos bens da União pelos órgãos próprios do sistema de contabilidade e auditoria.

Referente ao tema é relevante mencionar o Art. 19 da lei 8.112, de 11 dezembro de 1990:

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.

A implantação do controle eletrônico no País foi inicialmente regulamentada em 1996, por meio do decreto n.1867 criado pelo presidente da república na época, Fernando Henrique Cardoso, que estabelecia regras de assiduidade e pontualidade dos servidores federais e a partir de então passa a ser por meio do controle eletrônico de ponto. O decreto determina que a implantação do ponto eletrônico aconteça de forma gradativa nos órgãos federais da Administração Pública direta, autarquias e fundações. Logo, a UFMG, por ser uma autarquia, está subordinada a este decreto.

No âmbito da UFMG o controle eletrônico de ponto dos servidores foi instituído por meio da Portaria nº 043, de 11 de maio de 2012, considerando determinação do Art. 1º do Decreto nº 1.867, de 17 de abril de 1996, que estabelece que o registro de assiduidade e pontualidade dos servidores públicos federais da Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional deve ser realizado mediante controle eletrônico de ponto. Há também a Portaria nº 14, de 25 de fevereiro de 2015 que dispõe sobre as normas e procedimentos relativos ao registro eletrônico de ponto, controle e aferição do cumprimento

da jornada de trabalho dos servidores técnico-administrativos em educação em exercício na UFMG. Em seu Art. 1º a portaria estabelece a identificação biométrica (leitura das impressões digitais) dos servidores como forma de aferição da frequência.

Em 2018, por meio da Instrução Normativa n.2, a Secretaria de Gestão de Pessoas do Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão estabeleceu orientações detalhadas a serem observadas pelos órgãos e entidades integrantes do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal - SIPEC.

3. METODOLOGIA

O presente artigo possui como objeto de pesquisa a Universidade Federal de Minas Gerais, e trata-se de um estudo de caso de cunho qualitativo. O estudo de caso considerado como um tipo de pesquisa qualitativa “é uma categoria de pesquisa cujo objeto é uma unidade que se analisa aprofundadamente” (TRIVINÕS, 1987, p.133). Trata-se de uma pesquisa descritiva, pois busca identificar as mudanças ocorridas na instituição em estudo e a percepção de servidores da alta gestão. Este tipo de pesquisa “é usada para identificar e obter informações sobre as características de um determinado problema ou questão” (COLLIS; HUSSEY, 2005, p.24).

Ainda segundo Collis e Hussey (2005) a pesquisa pode ser caracterizada quanto aos resultados e quanto à lógica. Este artigo se classifica como uma pesquisa aplicada, em relação aos seus resultados, pois busca identificar os pontos positivos e negativos de um problema existente. Quanto à lógica, é uma pesquisa indutiva, já que a mudança organizacional anteriormente identificada motivou a realização do estudo. Os noticiários sobre greve dos servidores contra a implantação do ponto eletrônico sugeriram a existência de resistência à mudança, o que estimulou a pesquisa na instituição.

A coleta de dados foi realizada por meio de material disponibilizado no site da instituição, leis e decretos federais e entrevistas não estruturadas, realizadas entre os meses de outubro e dezembro de 2019. Foram realizadas quatro entrevistas, sendo três servidores da alta gestão envolvidos na implantação do registro eletrônico do ponto e uma representante de um dos sindicatos da classe.

A seleção para a realização das entrevistas foi realizada por critério intencional ou proposital que é uma forma de realização de seleção dos entrevistados de acordo com Alves Mazzotti e Gewandsnadjer (1998). Consideraram-se os seguintes motivos para a escolha dos participantes: alta direção de recursos humanos, por participar e conduzir todo o processo de implantação do ponto eletrônico; diretor de uma unidade administrativa, por representar o ponto de vista de como o ponto eletrônico influenciou e/ou mudou as rotinas de trabalho das diretorias; servidora responsável pela seção de pessoal de uma das Unidades Administrativas, por ser o setor no qual a rotina de trabalho acontece; e um representante do sindicato para buscar entender a visão da entidade.

As entrevistas foram conduzidas de forma aberta, não estruturada, sendo questionado a todos os participantes o histórico da implantação, principalmente a partir da publicação da Portaria n. 043, de 11 de maio de 2012, que institui o ponto eletrônico na UFMG, a fim de identificar as mudanças ocorridas na instituição. Também foram discutidos junto aos entrevistados quais os pontos positivos e negativos em sua percepção com a nova ferramenta de gestão.

A escolha da Universidade em questão trata-se pela repercussão que a mudança organizacional trouxe, tendo em vista as greves já mencionadas e ao fato de ser uma Instituição “considerada pelo sistema de avaliação do ensino superior do Brasil uma das melhores universidades do país”, conforme site institucional. A UFMG é uma instituição pública de ensino superior gratuito e a mais antiga universidade do estado de Minas Gerais, de acordo com informações do site da instituição. Possui quatro campus: Pampulha, Saúde, Montes Claros e Tiradentes e as entrevistas foram realizadas no campus Pampulha.

4 . APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1 Descrição da implantação e identificação das mudanças

A implantação do registro de ponto eletrônico na UFMG iniciou-se de forma Top Down, por determinação do governo Federal e posteriormente estabelecida pelo Conselho Universitário (órgão máximo de deliberação na Universidade) por meio da Portaria nº 043 em 2012. Em 2015 foi editada nova Portaria n.14, que estabeleceu novas regras. Foi destacada durante a entrevista a baixa representação dos técnicos-administrativos no Conselho Universitário da Universidade, que é o órgão máximo de tomada de decisões, que conta com 40 docentes, 10 estudantes e apenas 7 técnico-administrativos. Durante e posteriormente à implantação foram verificadas algumas greves dos servidores contra o registro, o que demonstra que o processo de mudança passou por resistências dos técnico-administrativos.

De acordo com a percepção do servidor integrante do Sindicato entrevistado, a necessidade de implantação do ponto eletrônico iniciou-se em 2012 a partir de denúncias em uma Unidade Acadêmica da UFMG de que os servidores não cumpriam a carga horária exigida e que nunca estavam disponíveis para atendimento em seus setores. O diretor desta Unidade, juntamente com diretores de outras Unidades, encaminhou uma carta ao Reitor em exercício na Universidade na época. Logo, o Reitor acionou o Ministério Público e iniciou-se a implantação do ponto eletrônico.

A partir das entrevistas realizadas observou-se que o sistema de ponto foi contratado através de licitação pública e o fornecedor demorou um ano para entrega do software que precisou de adaptações para se adequar às especificidades da instituição. O sistema contratado não atendia as necessidades da instituição e foi alterado pelo Centro de Computação da UFMG - CECOM por um período de três anos. Para um dos entrevistados, o software só não trouxe transtornos ao ambiente administrativo com jornada comum de 8 horas diárias. Para os demais casos (jornadas de 4h e 6h) foram necessárias grandes intervenções no código fonte do sistema para adaptação à realidade da instituição. Percebe-se a integração entre o setor de Recursos Humanos com o de Tecnologia da informação que trouxe benefícios para a implantação, corroborando com Duarte et al. (2014).

Em dezembro de 2018, a UFMG tinha em seu quadro de servidores 4.379 técnico-administrativos que são os cargos obrigados a registrar o ponto eletrônico. A legislação de implantação prevê algumas exceções, além dos docentes que são dispensados do registro, os servidores estudantes e deficientes. O registro anteriormente era realizado manualmente e, de acordo com alguns entrevistados, nem existia, o que causava alguns abusos de não cumprimento de carga horária.

Após a instalação dos equipamentos foram realizados os cadastramentos das digitais que, segundo os entrevistados, houve resistência dos servidores e atraso. Contrários à implantação do registro eletrônico de frequência, os servidores técnico-administrativos iniciaram uma greve que durou seis meses e, além de irem contra o ponto eletrônico, na pauta continham outras reivindicações, entre elas a redução da carga horária para 30 horas sem redução de salário. Esta greve iniciou-se internamente na UFMG e em seu decorrer a categoria aderiu a uma greve Nacional sobre a carreira dos servidores. A greve Nacional finalizou, porém a Universidade em questão manteve-se em greve por mais um mês mantendo sua pauta anterior.

Ainda em 2012, a Reitoria da UFMG inicia o cadastramento das digitais e o sindicato orienta que os servidores que não o fizesse. Segundo a servidora do sindicato alguns servidores foram ameaçados com abertura de processo administrativo e na avaliação de desempenho. Sendo assim, 60% dos servidores realizaram o cadastro. Logo, a entrevistada do sindicato considerou que a “própria categoria derrotou a greve” e o sindicato orientou que o restante realizasse o cadastramento para que a minoria não fosse prejudicada.

Na visão da alta gestão, finalizados os ajustes no sistema, no momento de instalação dos equipamentos e início das atividades para implantação do ponto eletrônico houve um intenso movimento sindical com objetivo de burlar o cadastro da biometria dos servidores nos equipamentos. Este “boicote”, segundo a entrevistada, causou ainda mais resistência dos servidores à implantação do ponto eletrônico e, somente com a iminência de instauração de processo administrativo aos funcionários que se opunham ao cadastro é que foi possível coletar todas as digitais.

A partir das entrevistas realizadas, pôde-se perceber que, após a implantação, as principais formas de resistência dentro da UFMG foram:

- Casos de vandalismo contra os equipamentos instalados que acarretou em custos para conserto dos equipamentos danificados e instalação de câmeras de controle e segurança para monitoramento.
- No processo de apuração do ponto: os servidores começaram a registrar a frequência, mas não realizavam os ajustes necessários. As chefias não se achavam responsáveis pela apuração do ponto dos servidores e os diretores, que entre tantas outras atribuições do cargo passaram a ser os responsáveis pela apuração do ponto de suas unidades, começaram a provocar morosidade no fechamento mensal do ponto.

Desta forma, observa-se que a resistência neste caso prejudicou a implantação da mudança, pois não houve colaboração dos servidores, confirmando o que Marques, Borges e Reis (2016) citam sobre o sucesso da mudança.

Fazendo uma linha do tempo a partir das entrevistas realizadas e dos fatores apurados na pesquisa para verificar a implantação do ponto eletrônico na UFMG, percebe-se que a mesma iniciou-se a partir do Decreto de 1996 e até 2019 ainda passava por alterações significativas de adaptação, conforme se demonstra a seguir:

1996 - Decreto Federal instituindo o ponto eletrônico em Órgãos Federais,

2012 - Ministério Público Federal começa a percorrer o Brasil fiscalizando o cumprimento da legislação que obriga a implantação do ponto eletrônico nas repartições públicas federais visando um controle mais eficaz e transparente da assiduidade e pontualidade dos servidores,

2012 - Após a implantação do ponto eletrônico em Lavras UFLA, a UFMG começou a sua implantação,

2012 - Houve uma greve nacional de 90 dias e a UFMG continuou por mais 30 dias de greve,

2013 - Em setembro o ponto eletrônico foi implantado e somente três meses depois o sindicato foi envolvido para fazer suas considerações quanto ao regimento. Na época da elaboração do regimento o sindicato não se envolveu por ser contra a implantação,

2019 - Houve nova alteração no sistema incluindo um relatório para que os diretores tivessem conhecimento das horas dos servidores que anteriormente eram controladas somente pelas chefias imediatas.

Desta forma as mudanças identificadas foram:

- **Mudança tecnológica:** o registro passou a ser registrado eletronicamente e os abonos como licenças, registros de férias, a contabilização das horas passaram a ser eletrônicos. Posteriormente à implantação houve integração do registro de ponto com os sistemas eletrônicos de férias e afastamentos.
- **Mudança cultural:** as pessoas passaram a registrar entrada, saída e horário de almoço no ponto eletrônico o que não ocorria anteriormente. Alguns abusos sobre o não cumprimento da carga horária foram resolvidos.
- **Mudança de processos:** foi criado um relatório de gestão em 2019 para tomada de decisão dos diretores após alterações determinadas pela Instrução Normativa n. 2 de 2018. Também foram alterados os processos da sessão de pessoal das Unidades que passa a realizar atividades que anteriormente não eram necessárias, como: inclusão de férias, afastamentos, abonos no sistema, entre outros.
- **Mudança no controle:** além de permitir o controle dos gestores, o ponto eletrônico também possibilitou um maior controle dos servidores pois passou a permitir o acúmulo de horas.
- **Resistência à mudança:** foram relatados conflitos entre servidores e as chefias, conflitos entre os técnico-administrativos e os docentes que não registram o ponto eletrônico. Corroborando com Motta (1997) que trata a resistência como natural a todo processo de mudança.

4.2 Pontos positivos e negativos na percepção dos entrevistados

Ao verificar os aspectos positivos e negativos da implantação na visão da alta gestão e do sindicato foi elaborado o quadro 1.

Quadro1 – Pontos positivos e negativos com a implantação

Pontos positivos	Pontos negativos
- Aumento do controle pelos gestores - Diminuição de abusos - Melhora do controle pelos servidores (acúmulo de horas) - Satisfação à sociedade - Amor pela Universidade	- Dificuldade de flexibilização dos horários - Não garante produtividade - Gera conflitos de relacionamento - Aumento do volume de trabalho - Não é instrumento de gestão

Fonte: elaborado pelos autores

A partir das entrevistas, foram identificados cinco pontos positivos, apesar de um dos entrevistados da alta gestão ter sido bem pessimista em relação à implantação, alegando não identificar nenhum ponto positivo.

- **Aumento do controle pelos gestores:**

O registro deixa de ser manual e os gestores passam a ter conhecimento do horário de entrada e saída dos servidores. Os diretores são os responsáveis pelo controle do ponto dos servidores técnico-administrativos e não quiseram delegar esta função, apesar de ser a chefia imediata quem analisa e encaminha a decisão ao diretor. Logo, foi criado recentemente um relatório que facilita aos diretores o conhecimento e o controle das horas faltosas e acumuladas dos servidores, cabendo a eles autorizar ou não desconto em folha de pagamento, abonos e acúmulos em banco de horas. Neste caso, a implantação da tecnologia aperfeiçoou o serviço, facilitando o trabalho dos gestores o que condiz com os estudos de Bandini, Campos e Cunha (2018).

- **Diminuição de abusos:**

Anteriormente à implantação do ponto eletrônico, segundo um dos entrevistados, o registro era manual, porém alguns entrevistados relataram que em alguns locais não existia nenhum registro. Algumas pessoas chegavam mais tarde ao trabalho e saíam mais cedo, não cumprindo a carga horária obrigatória. Logo, existiam alguns abusos que foram diminuídos com a implantação do ponto eletrônico, pois necessita da presença do servidor no local de trabalho.

- **Melhora do controle pelos servidores (acúmulo de horas):**

O registro eletrônico possibilitou aos servidores, que faziam horas extras e não eram computadas anteriormente, acumularem horas que possam ser compensadas posteriormente. Logo, o mesmo facilitou que o servidor tenha controle da quantidade de horas acumuladas ou devidas para que sejam compensadas regularmente.

- **Satisfação à sociedade:**

Para um dos entrevistados, além do cumprimento da decisão federal, na sua visão, a implantação tinha como maior motivador as constantes críticas ao serviço público e foi implantada na UFMG mais no sentido de dar uma satisfação à sociedade do que realmente organizar o trabalho.

- **Amor pela Universidade:**

O único ponto positivo com a implantação do ponto eletrônico, segundo a entrevistada representante do sindicato, é que ficou visível como a categoria tinha amor pela Universidade. As horas extras começaram a ser computadas e isto deu visibilidade ao trabalho dos servidores.

Em oposição aos pontos positivos, foram identificados cinco pontos negativos a partir das entrevistas realizadas.

- **Dificuldade de flexibilização dos horários:**

Um dos entrevistados da alta gestão relatou que apesar de diminuir abusos, o registro dificultou a flexibilização de horários dos servidores. O servidor passa a ter compromisso com o horário e não com o trabalho. Logo, fica difícil gerir as urgências que surgem, tendo em vista que muitas vezes o servidor não se disponibiliza a trabalhar após o horário cumprido. Outro entrevistado citou o caso do registro no horário de almoço, em que às vezes o servidor está em meio a uma atividade ou em uma reunião e precisa sair para registrar o ponto para evitar muitos abonos no final do mês.

- **Não garante produtividade:**

A servidora representante do sindicato acredita que não houve ganhos com a implantação do ponto. Nas palavras dela: “quem trabalha pesado continuou trabalhando e quem não trabalha, abre o ponto e vai realizar atividades extras em horário de trabalho, retornando depois para fechar o ponto”. Ou seja, os abusos não são eliminados simplesmente com a implantação do registro eletrônico. Outro entrevistado também citou que o simples registro do ponto não garante a produtividade, pois algumas pessoas podem não produzir cumprindo sua carga horária enquanto outras pessoas podem estar inclusive trabalhando em casa e este horário não é contabilizado.

- **Gera conflitos de relacionamento:**

Na opinião de todos os entrevistados o conflito de relacionamento foi considerado um ponto negativo. Segundo eles a implantação do ponto eletrônico refletiu no aumento de atritos entre os servidores. Conflito entre os servidores e as chefias e também conflitos entre os técnico-administrativos e os docentes que, amparados por lei, não são obrigados a realizar o registro no ponto eletrônico. Inclusive houve relato de conflito entre os técnico-administrativos, casos em que pessoas denunciaram seus colegas de trabalho por se sentirem prejudicados com os abusos de outros. Neste caso a tecnologia não permitiu melhorar os relacionamentos entre a gestão e os servidores, o que não corrobora com os estudos de Bandini, Campos e Cunha (2018).

A servidora do sindicato considera que existe uma rivalidade entre as categorias de técnico-administrativos que são tratados como subalternos pelos docentes na Universidade e o

fato de os professores não registrarem o ponto eletrônico foi um fator que causou uma “luta de classes” na instituição. Logo, após a implantação, foram registradas junto ao Ministério Público diversas denúncias de professores que não cumpriam a dedicação exclusiva na Universidade e alguns tiveram que devolver parte do salário recebido por estarem exercendo outras funções em horários que deveriam estar prestando serviços à UFMG.

- **Aumento do volume de trabalho:**

O trabalho nas seções de pessoal aumentou, porém o entrevistado relatou que houve treinamento para aprender as novas funcionalidades.

- **Não é instrumento de gestão:**

Um ponto negativo considerado por um dos entrevistados é que o aparelho não é um instrumento de gestão de pessoas, mas como os diretores não querem se indispor com os servidores, preferem utilizar o registro eletrônico para este fim.

5. CONCLUSÃO

Este artigo teve como objetivos: descrever a implantação do ponto eletrônico na UFMG, identificar quais mudanças ocorreram e verificar os pontos positivos e negativos na percepção da alta gestão e de um dos sindicatos dos servidores. As entrevistas e pesquisas realizadas identificaram que a implantação do ponto eletrônico se deu de forma Top Down, sendo determinação do Governo Federal e posteriormente do Conselho Universitário da Universidade.

As mudanças identificadas estão mais relacionadas aos processos de trabalho e as alterações na cultura dos servidores em relação a registros que anteriormente eram imprecisos ou inexistentes. Foram identificados os pontos positivos que estão mais relacionados ao controle proporcionado pela ferramenta implantada; e os pontos negativos que estão relacionados aos conflitos gerados com o ponto eletrônico. A resistência à mudança foi confirmada, inclusive pela alta gestão que se demonstrou contrária à implantação, alegando que a mesma, por si própria, não é um instrumento de gestão.

Ainda que a implantação do registro eletrônico de ponto na UFMG tenha sido originada por uma demanda legal, muitos foram os desafios encontrados, principalmente quanto à resistência à mudança pela comunidade usuária (técnico-administrativos). Num primeiro momento até mesmo atos danosos contra os equipamentos instalados foram identificados. Somente após ampla divulgação quanto à nova obrigação de implantação do sistema e do fornecimento de embasamento legal é que a resistência foi amenizada.

Diversos foram os desafios tecnológicos da equipe de Tecnologia da Informação - TI na tentativa de personalizar o sistema adquirido à realidade da instituição. Identificou-se a integração entre os setores de TI e RH, o que possibilitou adaptar o software contratado.

Por fim, vencidos os desafios, é inegável observar a maior transparência proporcionada à sociedade após a implantação do registro eletrônico de ponto na UFMG e a melhoria do controle. Entendemos que, apesar da repercussão causada pela mudança, futuramente os dados colhidos pela utilização do sistema possa embasar tomadas de decisões nos processos de gestão de recursos humanos da instituição. Diante do cenário de mudança ocorrido na UFMG, cabe também ressaltar a importância de um minucioso planejamento no

sentido de orquestrar as atividades relacionadas à mudança considerando recursos, pessoas, riscos e principalmente a comunicação.

Para estudos futuros sugere-se pesquisa que analise a percepção dos servidores técnico-administrativos sobre a implantação do ponto eletrônico na UFMG e também um estudo quantitativo para verificação do custo financeiro dispendido na implantação.

REFERÊNCIAS

AGU. Advocacia-Geral da União. **PRF 1ª Região, PF/MG/UFMG: Procuradorias asseguram suspensão de greve de servidores técnicos-administrativos da UFMG**. 11. out.2013. Disponível em: <https://www.agu.gov.br/page/content/detail/id_conteudo/256684> Acesso em: 17. out.2019.

Alves-Mazzoti, A. J. & Gewandsnadjer, F. (1998). **O método nas ciências naturais e sociais: Pesquisa Quantitativa e Qualitativa**. São Paulo, SP: Pioneira.

BANDINI, Isabela; CAMPOS, João Vitor; CUNHA, Luíz Gustavo. O e-RH: a nova fase da gestão de pessoas no sistema de nuvens. **Revista Idea**. Uberlândia, v.9, n.2, 2018.

BRASIL. **Constituição (1988)**. Constituição da República Federativa do Brasil. Brasília: Senado Federal, 1988.

BRASIL. **Decreto-lei nº. 200, de 25 de fevereiro de 1967**. Dispõe sobre a organização da Administração Federal, estabelece diretrizes para a Reforma Administrativa e dá outras providências. Diário Oficial da República Federativa do Brasil, Brasília, DF, 27 de fevereiro de 1967. Disponível em: <<http://www.planalto.gov.br/ccivil/Decreto-Lei/Del0200.htm>>. Acesso em: 20. jan.2020.

BRASIL, **Decreto n.1867, de 17 de abril de 1996**. Dispõe sobre instrumento de registro de assiduidade e pontualidade dos servidores públicos federais da Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional, e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/d1867.htm>. Acesso em: 17. out.2019.

BRASIL, **Instrução Normativa n.2 de 12 de setembro de 2018**. Estabelece orientação, critérios e procedimentos gerais a serem observados pelos órgãos e entidades integrantes do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal - Sipec, quanto à jornada de trabalho de que trata o art. 19 da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990, regulamentado pelo Decreto nº 1.590, de 10 de agosto de 1995 e pelo Decreto nº 1.867, de 17 de abril de 1996, que dispõem sobre o controle de frequência, a compatibilidade de horários na acumulação remunerada de cargos, empregos e funções, aplicáveis aos servidores públicos, em exercício nos órgãos e entidades integrantes da Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional. Disponível em:<http://www.in.gov.br/materia/-/asset_publisher/Kujrw0TZC2Mb/content/id/40731752/do1-2018-09-13-instrucao-normativa-n-2-de-12-de-setembro-de-2018-40731584> Acesso em: 01. dez.2019.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 14ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

COLLIS, Jill; HUSSEY, Roger. **Pesquisa em Administração: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação**. 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

COSTA, Marcos Paulo de Couto; SILVA, Robson Tavares da; FERREIRA, Marcelo Sales; FILHO, Américo da Costa Ramos. Mudança de cultura organizacional Top Down: um estudo de caso. **Revista de Administração do UNIFATEA**, v.13, n.13, p.6-188, jul-dez, 2016.

FLEURY, Maria Teresa Leme, FISCHER, Rosa Maria. **Processo e relações do trabalho no Brasil**. São Paulo: Atlas, 1998.

KOTTER, John P. **Liderando mudança**. 10.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

MANUAL SISCAF. **Sistema de Controle e Apuração de Frequência**. Disponível em: <<https://www.ufmg.br/prorh/registro-de-ponto/>> Acesso em: 01. dez.2019.

MARQUES, Antônio Luiz; BORGES, Renata; REIS, Isabella do Couto. Mudança organizacional e satisfação no trabalho: um estudo com servidores públicos do estado de Minas Gerais. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 50, n. 1, p. 41-58, jan-fev. 2016.

MARTINS, Sérgio Pinto. **Direito do Trabalho**, 28. ed. Atlas: São Paulo, 2005.

MINAS GERAIS. **Servidores técnico-administrativos da UFMG entram em greve**. 01. abr.2013. Disponível em: <<http://g1.globo.com/minas-gerais/noticia/2013/04/servidores-tecnico-administrativos-da-ufmg-entram-em-greve.html>> . Acesso em: 17. out.2019.

MOTA, Paulo Roberto. **Transformação organizacional: a teoria e a prática de inovar**. Rio de Janeiro: Qualitymark,1997.

NOTA. de 29 de maio de 2012. **Nota da Reitoria esclarece sobre implantação do ponto eletrônico**. Disponível em: <<https://www.ufmg.br/online/arquivos/024059.shtml>>. Acesso em: 17. out. 2019.

REZENDE, Denis Alcides. Alinhamento estratégico da tecnologia da informação ao planejamento estratégico: proposta de um modelo de estágios para governança em serviços públicos. **Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro, v.38, n.4, p.519-542, jul-ago,2004.

SANTOS, Alfredo Luiz dos. **Gerenciamento de identidades: segurança da informação**. Rio de Janeiro: Brasport, 2007.

SISCAF. **Sistema de Controle e Apuração de Frequência**. UFMG, 2019. Disponível em: <<https://www.ufmg.br/prorh/registro-de-ponto/>> Acesso em: 01. dez. 2019.

SINDIFES. Blog na luta do Sindicato dos Trabalhadores nas Instituições Federais de Ensino. **UFMG: servidores entram em greve contra o ponto eletrônico**. 21. mai. 2012. Disponível em: <<http://avancarnaluta2007.blogspot.com/2012/05/assembleia-na-escadaria-da-reitoria-da.html>>. Acesso em: 17. out. 2019.

SINDIFES II. **SINDIFES consegue liminar contra ponto eletrônico no HC-UFMG**. 06. dez. 2012. Disponível em: <<https://sindifes.org.br/sindifes-consegue-liminar-contra-ponto-eletronico-no-hc-ufmg/>> Acesso em: 17. out. 2019.

TRIVIÑOS, A. N. S. Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS. **Portaria n. 043 de 11 de maio de 2012**. Institui o controle eletrônico de ponto na UFMG. Disponível em: <<https://www.ufmg.br/prorh/registro-de-ponto/>> Acesso em: 17. out. 2019.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS. **Portaria UFMG n. 14 de 25 de fevereiro de 2015**. Disponível em: <<https://www.ufmg.br/prorh/registro-de-ponto/>> Acesso em: 17. out. 2019.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS. **Quantitativo de Servidores Dez 2018**. Disponível em: <<https://www.ufmg.br/prorh/wp-content/uploads/2019/01/Quantitativo-de-Servidores-Dez-2018.pdf>> Acesso em 27.jan.2020.

VALE, João Henrique do. **Greve dos servidores técnicos-administrativos da UFMG completa 27 dias**. 24. jun.2015. Disponível em: <https://www.em.com.br/app/noticia/gerais/2015/06/24/interna_gerais,661422/greve-de-servidores-tecnico-administrativos-da-ufmg-completa-27-dias.shtml> Acesso em: 17. out. 2019.