

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

ALINE PATRICIA SALATINO

EFEITO DA REDUÇÃO DA JORNADA DE TRABALHO NA PRODUTIVIDADE DO
SERVIDOR PÚBLICO: ESTUDO DE CASO NA FOZPREV

FOZ DO IGUAÇU

2013

ALINE PATRÍCIA SALATINO

EFEITO DA REDUÇÃO DA JORNADA DE TRABALHO NA PRODUTIVIDADE DO
SERVIDOR PÚBLICO: ESTUDO DE CASO NA FOZPREV

Projeto Técnico apresentado ao Departamento de Administração Geral e Aplicada do Setor de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal do Paraná, como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Gestão Pública

Orientador: Prof. Osmar Rocha

FOZ DO IGUAÇU

2013

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus por me dar disposição para enfrentar novos desafios em busca do conhecimento e a minha família, pelo suporte e apoio de cada dia.

RESUMO

O presente trabalho apresenta um estudo de caso sobre o efeito da redução da jornada de trabalho na produtividade e motivação do servidor. Com este trabalho objetiva-se analisar esses efeitos através da aplicação de um questionário aos servidores de um instituto de previdência municipal, que trabalharam por um determinado período em jornada de reduzida. A metodologia utilizada constitui-se de pesquisas bibliográficas, documentais e aplicação de questionário. Os dados obtidos com a aplicação do questionário foram analisados e interpretados, permitindo a elaboração de propostas que buscam viabilizar a implantação da jornada de trabalho reduzida.

Palavras-chave: Trabalho; Jornada de trabalho; Produtividade; Motivação.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Pirâmide da Hierarquia das Necessidades de Maslow.....	7
---	---

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Faixa etária dos servidores.....	14
Gráfico 2 – Sexo dos servidores	14
Gráfico 3 – Tempo de serviço na instituição dos pesquisados.....	15
Gráfico 4 – Nível de escolaridade dos pesquisados.....	15
Gráfico 5 – Preferência de jornada de trabalho semanal.....	16
Gráfico 6 – Benefício mais relevante em reduzir a jornada para o servidor	17
Gráfico 7 – Benefício mais relevante para a instituição com a redução da jornada ..	18
Gráfico 8 – Atendimento ao público prejudicado pela redução da jornada	18
Gráfico 9 – Maiores obstáculos para a implantação da redução da jornada.....	19
Gráfico 10 – Medidas que facilitariam a implantação da redução da jornada de trabalho	20

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	1
1.1 APRESENTAÇÃO/PROBLEMÁTICA	1
1.2 OBJETIVO GERAL DO TRABALHO	1
1.2.1 <i>Objetivos específicos do trabalho</i>	2
1.3 JUSTIFICATIVAS DO OBJETIVO	2
2. REVISÃO TEÓRICO-EMPÍRICA	3
2.1 ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA	3
2.1.1 <i>Órgãos públicos</i>	3
2.1.2 <i>Agentes públicos</i>	4
2.1.3 <i>Serviços públicos</i>	4
2.1.3.1 <i>Conceito de eficiência</i>	5
2.1.3.2 <i>Conceito de eficácia</i>	5
2.2 GESTÃO DE PESSOAS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA	6
2.2.1 <i>Motivação Funcional e a jornada de trabalho</i>	7
3. METODOLOGIA	10
4. A ORGANIZAÇÃO	11
4.1 DESCRIÇÃO GERAL.....	11
4.2 DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA	12
4.3 DADOS DA PESQUISA	13
4.3.1 <i>Perfil dos servidores</i>	13
4.3.2 <i>Quanto às condições de trabalho e opinião acerca da redução da carga horária</i>	16
4.4 RESULTADO DA ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DA PESQUISA.	20
5- PROPOSTA	22
5.1 DESENVOLVIMENTO DA PROPOSTA.....	22
5.2 PLANO DE IMPLANTAÇÃO.....	22
5.3 RECURSOS.....	23
5.4 RESULTADOS ESPERADOS.....	23

5.5 RISCOS OU PROBLEMAS ESPERADOS E MEDIDAS PREVENTIVO CORRETIVAS	24
6- CONCLUSÃO	25
7- REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	26
ANEXOS	28

1. INTRODUÇÃO

1.1 APRESENTAÇÃO/PROBLEMÁTICA

As organizações atuais, sejam elas públicas ou privadas, buscam a eficiência e eficácia na execução das rotinas de trabalho. É preciso produzir mais em pouco tempo e com a maior economia possível, aumentando assim a produtividade, que pode ser definida como a redução do tempo gasto para executar um serviço, ou o aumento da qualidade de produtos elaborados, com a manutenção dos níveis de qualidade, sem o acréscimo de mão-de-obra ou aumento dos recursos necessários.

Este trabalho faz um estudo de como a redução da carga horária pode influenciar positivamente na produtividade do servidor público. Através de um comparativo, será estudada a implantação da jornada de seis horas, permanentemente, em um instituto de previdência municipal.

O tema abordado será a jornada reduzida, com ganhos tanto para a organização quanto para os servidores. Com a melhoria da qualidade de vida das pessoas sendo cada vez mais discutida, torna-se imprescindível adaptar o trabalho de forma a atender às necessidades da instituição e ao mesmo tempo proporcionar mais tempo e outras condições que permitam ao servidor ter uma vida saudável. A redução da carga horária é uma forma de proporcionar mais tempo livre ao servidor, mas será que ela produz efeito na produtividade deste?

1.2 OBJETIVO GERAL DO TRABALHO

Obter informações a respeito dos efeitos da redução da jornada de trabalho, na produtividade do servidor público, em um instituto de previdência municipal.

1.2.1 Objetivos específicos do trabalho

Analisar o impacto da redução da jornada de trabalho na qualidade de vida do servidor público.

Apontar qual a melhor duração de jornada de trabalho par aumentar o nível de motivação do servidor.

Estabelecer a correlação entre a maior eficiência e eficácia nas relações de trabalho, redução da carga horária de trabalho e produtividade.

1.3 JUSTIFICATIVAS DO OBJETIVO

Dois dos princípios da administração pública são eficiência e eficácia. Esses princípios preconizam que o serviço público deve estar pautado em executar as atividades laborais com a maior economia possível. Há ainda um conceito mais atual que vai além da eficiência e eficácia, trata-se da efetividade. A efetividade afere em que medida os resultados de uma ação trazem benefício à população. Dessa forma, ela é mais abrangente que a eficácia, na medida em que esta indica se o objetivo foi atingido, enquanto a efetividade mostra se aquele objetivo trouxe melhorias para a população visada (CASTRO, 2006). A jornada de oito horas diária torna-se dispendiosa em demasia e nem sempre supri a demanda de trabalho, além do fato de exigir mais tempo do servidor à disposição da instituição.

Em tempos em que a preocupação com a saúde do servidor é cada vez mais importante, torna-se necessário discutir meios de como manter a produtividade e proporcionar mais tempo ao servidor para suas atividades pessoais.

2. REVISÃO TEÓRICO-EMPÍRICA

A fim de facilitar a compreensão da pesquisa, os principais conceitos da administração pública serão apresentados, seguidos dos conceitos sobre motivação funcional e uma breve apresentação do modelo francês das “5 horas”, conforme explana Dowbor (2001).

2.1 ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

A administração pública é um ramo da ciência da administração. Ela representa o aparelhamento do Estado e funciona como instrumento do governo para planejar, dirigir e controlar as ações administrativas na satisfação das necessidades coletivas básicas dos cidadãos por ela governados.

Segundo Júnior (1966, p.24), a administração é o complexo de órgãos aos quais se confiam funções administrativas, é a soma das ações e manifestações da vontade do Estado, submetidas à direção do chefe do Estado.

De acordo com Branchier (2006, p. 41): “a administração pública é a gestão de interesses qualificados da comunidade, segundo os preceitos do direito e da moral, visando ao bem comum.” Para Hely Lopes Meirelles (2008, p. 26), resume-se em um objetivo: “o bem da coletividade administrada.”

2.1.1 Órgãos públicos

Os órgãos públicos são definidos como centros de competência, instituídos para o desempenho de funções estatais através de seus agentes. Para Branchier (2006, pg. 42) classificam-se:

a) Quanto à posição estatal:

Independentes - derivados da Constituição Federal e representativos do Legislativo, Executivo e Judiciário;

Autônomos - localizados na cúpula, exemplo: ministérios.

Superiores - têm poder de direção, mas são sujeito a subordinação e ao controle hierárquico superior, exemplo: gabinetes.

b) Quanto à estrutura:

Simplees ou unitários - um só centro de competência;

Compostos - são aqueles que têm outros órgãos agregados à sua estrutura para funções complementares ou especializados.

c) Quanto à atuação funcional:

Singulares - atuam e decidem através de um só agente, exemplo: Presidente da República;

Colegiados - atuam e decidem através de uma manifestação conjunta e majoritária da vontade de seus membros, exemplo: conselhos.

2.1.2 Agentes públicos

São pessoas incumbidas do exercício de alguma função, sendo servidor público ou não, sendo remunerado ou não, sendo o serviço temporário ou não. Na forma do artigo 2º, da Lei nº 8.429/1992, agente público é:

Todo indivíduo que exerça, ainda que transitoriamente ou sem remuneração, por eleição, nomeação, designação, contratação ou qualquer outra forma de investidura ou vínculo, mandato, cargo, emprego ou função nas entidades da administração direta, indireta ou fundacional de qualquer dos poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal, dos Municípios, de território, de empresa incorporada ao patrimônio público ou de entidade para cuja criação ou custeio o erário haja concorrido ou concorra com mais de cinquenta por cento do patrimônio ou da receita anual. Os agentes devem basear-se em conhecimentos, habilidades e atitudes que conduzam à consolidação do conjunto de ações coletivas voltadas para a garantia dos direitos sociais. Diante disso, o administrador público deve viabilizar e estimulá-los a realizar suas aspirações, pois desta forma poderão influenciar positivamente no resultado dos serviços prestados pela organização.

2.1.3 Serviços públicos

O Serviço público nasce justamente para determinar a separação entre direito público e privado, é a noção do bem-estar social, devendo ser sempre primando pela

eficiência e eficácia. O sucesso deste processo está voltado à gestão do fator humano, primordial nas relações de trabalho (RODRIGUES, 2011, p. 7).

A Carta Magna Brasileira, no caput do artigo 37, traz a seguinte redação:

Art. 37. A administração pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados e do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência [...] (BRASIL, 1988).

2.1.3.1 Conceito de eficiência

Para Meirelles (1978, p. 77), eficiência “(...) é o que se impõe a todo agente público de realizar suas atribuições com presteza, perfeição e rendimento funcional”.

Ainda segundo Meirelles (1978, p78), a eficiência funcional, sem seu sentido amplo, abrange não só a produtividade do servidor, mas também a perfeição do trabalho e sua adequação técnica aos fins visados pela Administração, para o que se avaliam os resultados, confrontam-se os desempenhos e aperfeiçoa-se o pessoal através de seleção e treinamento.

2.1.3.2 Conceito de eficácia

Para a administração pública, eficiência e eficácia são complementares. Eficácia é a capacidade de ‘fazer as coisas certas’ ou de conseguir resultados. Isto inclui a escolha dos objetivos mais adequados e os melhores meios de alcançá-los (MEGGINSON et al, 1998, p. 11).

Segundo Daft (1999, p. 51), a eficácia organizacional é o grau em que a organização realiza seus objetivos. Eficácia é um conceito abrangente, que implicitamente leva em consideração um leque de variáveis tanto do nível

organizacional como do departamental. A eficácia avalia a extensão em que os múltiplos objetivos foram alcançados.

As tentativas de inovação na administração pública significam a busca da eficiência e da qualidade na prestação de serviços públicos. Para tanto, são necessários o rompimento com os modelos tradicionais de administrar os recursos públicos e a introdução de uma nova cultura de gestão (GUIMARÃES, 2000, p. 3).

2.2 GESTÃO DE PESSOAS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

A administração de recursos humanos tem um dos papéis fundamentais na organização, pois influencia no planejamento, na organização, no desenvolvimento, na coordenação e no controle de técnicas capazes de promover o desempenho eficiente do pessoal, ao mesmo tempo em que a organização representa o meio que permite às pessoas que com ela colaboram, a alcançar os objetivos individuais relacionados diretamente ou indiretamente com o trabalho (CHIAVENATO, 2003, p. 71).

Três aspectos fundamentais para a Gestão de Pessoas são apontados por Chiavenato (2004, p. 288):

- As pessoas como seres humanos e não como recursos da organização;
- As pessoas como ativadoras inteligentes de recursos organizacionais capazes de proporcionar uma constante renovação e de dinamizar a organização;
- As pessoas como parceiras da organização, comprometidas e vistas como parte integrante e importante nas tomadas de decisão.

Nesse sentido, a preocupação com a satisfação profissional do servidor deve ser alvo da gestão de pessoas, pois um servidor motivado tem uma produtividade maior e é capaz de mais facilmente atingir os objetivos da organização.

2.2.1 Motivação Funcional e a jornada de trabalho

Segundo CHIAVENATO (1999, p. 157-158), motivação é tudo aquilo que impulsiona o indivíduo a agir de determinada forma ou, pelo menos, que dá origem a uma propensão a um comportamento específico, podendo este impulso à ação ser provocado por um estímulo externo (provindo do ambiente) ou também ser gerado internamente nos processos mentais do indivíduo. O autor ainda afirma que a motivação atua, em geral, sobre as necessidades dos indivíduos a fim de supri-las para atingir os objetivos, tanto pessoais como organizacionais.

A Teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow estuda a motivação através das necessidades dos seres humanos. A teoria de Maslow propõe que os fatores de satisfação do ser humano dividem-se em cinco níveis dispostos em forma de pirâmide, como ilustrado na Figura 1. A base da pirâmide compreende as necessidades de nível baixo, que são as necessidades fisiológicas e de segurança; o topo da pirâmide é constituído pelas necessidades de nível alto, representantes da busca pela individualização do ser, são as necessidades sociais, de estima e de autorrealização (ROBINS, 2002, p. 152).

Figura 1 - Pirâmide da Hierarquia das Necessidades de Maslow



Fonte: Chiavenato (2002, p.83)

Analisando a pirâmide, depreende-se que para suprir quase todas as necessidades, o indivíduo precisa de tempo. Dessa forma, a redução da jornada de trabalho poderia proporcionar uma maior realização pessoal do servidor, tornando este mais motivado.

Para Fracalanza (2001, p.39) “a redução da jornada de trabalho provoca elevação da produtividade horária do trabalho, de modo que o trabalhador pode desempenhar em suas horas de trabalho reduzido mais tarefas do que as que executava anteriormente em tempo igual.”

Sendo o atendimento ao público um serviço desgastante, a redução da jornada de trabalho traz vários benefícios para o servidor. Segundo Uchoa (2008, p. 4), com a redução “Podemos dedicar mais horas à educação (nossa e de nossos filhos). Podemos praticar mais esportes e cuidar não apenas de nossas mentes, mas, também, de nossos corpos – *mens sana in corpore sano*”. Esta questão da educação acabaria refletindo na própria eficiência dos trabalhadores em seus locais de trabalho, já que, com tempo livre poderiam investir em sua qualificação profissional.

Para haver a implantação da redução da jornada de trabalho é imprescindível que haja uma flexibilização do ambiente de trabalho e, segundo Chiavenato (2008,

p. 52), esta é uma condição indispensável da mudança e deve ser sempre estimulada.

No Brasil, as propostas acerca da jornada reduzida são encaradas com muito pessimismo, pois se acredita que esta traria prejuízos financeiros, tornando inviável sua implantação. No sentido da redução de carga horária encontramos na França um grande avanço com a promulgação da 'Lei das 5 horas' em 1998, que entrou em vigor em 2001. A redução da carga aumentou investimentos em outras áreas econômicas além de diminuir o desemprego daquele país.

É bom salientar que, depois de prognósticos sinistros da área patronal, a França, ao aplicar as medidas de redução generalizada da jornada de trabalho, viveu não só forte redução do desemprego, mas também a dinamização econômica, já que abriu espaço de expansão para novos setores econômicos ligados ao lazer, cultura e outros. É importante salientar também que se trata de uma medida global de reorganização do trabalho que casa perfeitamente com as necessidades de evolução do perfil de produção da sociedade moderna. (DOWBOR, 2001, p. 94-5).

3. METODOLOGIA

A pesquisa realizada constitui-se num estudo de caso, que segundo Marconi e Lakatos (1999, p. 85) é aquela utilizada a fim de “conseguir informações e/ou conhecimentos acerca de um problema para a qual se procura uma resposta, ou de uma hipótese que se queira comprovar, ou, ainda, descobrir novos fenômenos ou relações entre eles”. O estudo é de natureza qualitativa e de caráter exploratório para o levantamento de dados. Foi utilizada a metodologia de pesquisa bibliográfica e pesquisa de campo, que contemplou instrumentos de pesquisa em fontes primárias, secundárias e eletrônicas.

A pesquisa de campo foi realizada através da aplicação de questionário aos servidores e diretores do Instituto de Previdência, que possui um total de 10 servidores do quadro próprio, 3 servidores da Prefeitura Municipal cedidos aos instituto e 3 diretores. O questionário foi aplicado entre os dias 25 e 28 de novembro a 13 pessoas, pois uma servidora entrou em exercício somente em maio de 2013, não estando presente no período de carga horária reduzida, uma servidora estava em licença-maternidade e um servidor estava em férias durante a aplicação do questionário. O questionário (ANEXO A) é composto por 10 questões objetivas, que segundo Amaro, Póvoa e Macedo (2004), conferem respostas com uma maior profundidade, onde o entrevistado responde livremente. As questões foram tabuladas utilizando-se os recursos do *software excell e word*.

4. A ORGANIZAÇÃO

A Foz Previdência-FOZPREV, Autarquia Especial de direito público foi criada em 2006 pela Lei Complementar nº 107, de 19 de abril de 2006. A FOZPREV é o único Órgão Gestor da previdência municipal e dos recursos financeiros, provenientes das contribuições dos servidores de cargo efetivo do município de Foz do Iguaçu e da contribuição patronal.

4.1 DESCRIÇÃO GERAL

Como órgão vinculado ao Poder Executivo Municipal, a Foz Previdência é gerida por servidores efetivos – tem à sua frente um Diretor-Superintendente e sua estrutura administrativa é composta ainda de uma Diretoria de Administração e Finanças, uma Diretoria de Benefícios e uma Procuradoria Jurídica. Os servidores estão divididos em quadro próprio e quadro cedido pela Prefeitura Municipal. São ao todo dez servidores do quadro próprio, três servidores cedidos e três diretores.

Possui ainda dois órgãos colegiados, o Conselho Deliberativo, composto por sete membros e o Conselho Fiscal, por cinco membros.

As atribuições das diretorias se dividem da seguinte forma:

Diretoria de Administração e Finanças:

A esta diretoria competem as ações de gestão orçamentária e de planejamento financeiro; os recebimentos e pagamentos; os assuntos relativos à área contábil, às aplicações e investimentos e à gerência dos bens, como também o controle das receitas e despesas pertencentes à Foz Previdência. Cabe ainda à diretoria gerir questões concernentes aos recursos humanos, serviços gerais e à área de informática.

Diretoria de Benefícios:

São atribuições desta diretoria as ações referentes à inscrição e ao cadastro de segurados ativos, inativos, dependentes e pensionistas; ao processamento e concessão de benefícios previdenciários e dados das respectivas folhas de pagamento; aos cálculos atuariais e ao acompanhamento e controle da execução

dos planos de benefícios previdenciários e do respectivo plano de custeio atuarial, além do desempenho de outras atividades correlatas.

Procuradoria Jurídica:

Compete à Procuradoria Jurídica a coordenação da execução de trabalhos e estudos jurídicos de interesse da Foz Previdência; a representação da autarquia em juízo e em assuntos que lhe forem delegados; o recebimento de citações, notificações e intimações decorrentes de mandato de segurança contra a autoridade da autarquia; o assessoramento jurídico aos Conselhos Diretor, Deliberativo e Fiscal e demais áreas do órgão; a análise prévia dos termos dos contratos de prestação de serviços por terceiros, acordos, ajustes, protocolos e outros instrumentos; a aprovação prévia dos termos dos contratos de locação dos imóveis da Foz Previdência; a análise prévia dos textos do estatuto, do regimento interno, do regulamento de benefícios, do contrato de gestão e suas alterações; a análise e a aprovação dos textos de celebração de convênios com todos os poderes e a emissão de pareceres jurídicos relativos ao direito previdenciário, além do desempenho de outras atividades correlatas.

A FOZPREV hoje está instalada em imóvel alugado, no seguinte endereço:

Rua Barão do Rio Branco, 363 – Centro

CEP 85.851-310

Telefone: (45) 3523 5393

4.2 DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA

A motivação do servidor está relacionada à sua vida dentro e fora da organização. Ela é um estado de espírito positivo que permite ao indivíduo a realização de tarefas, do cargo e ao seu pleno potencial (PEREIRA; JUNIOR; KROM, 2005). Em grande parte, o ambiente de trabalho é responsável por manter o trabalhador motivado, porém, a vida pessoal deste constitui aspecto importantíssimo no bem estar e na manutenção da satisfação profissional.

A vida pessoal de um trabalhador ocorre com mais intensidade no período em que ele não está no trabalho, ou seja, após a jornada de trabalho diária. Numa jornada de oito horas diárias, descontado o intervalo de uma hora de almoço, sobram poucas horas para lazer e outras atividades pessoais, o que acaba, ao longo do tempo, provocando estresse ao servidor e culminando na diminuição da produtividade. O estresse ocupacional é um problema de natureza perceptiva, resultante da incapacidade em lidar com fontes de pressão no trabalho, tendo como consequências, problemas de saúde física, mental e na satisfação no trabalho, afetando não só o indivíduo como as organizações (GUIMARÃES, 2000).

Uma pesquisa que avalie os impactos da redução da carga horária torna-se útil no sentido de verificar a possibilidade da implantação permanente dessa redução, sem que haja prejuízo dos serviços prestados pela instituição.

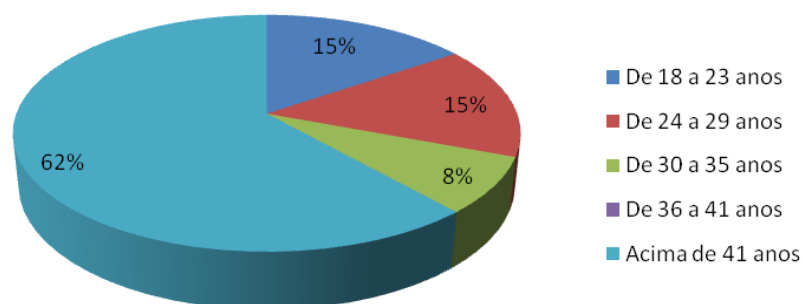
4.3 DADOS DA PESQUISA

Para efeito deste estudo foi realizada pesquisa de campo em forma de questionário (ANEXO A) direcionada a 13 dos 16 servidores da Fozprev, no período de 25 a 28 de novembro de 2013. O questionário foi aplicado a 13 pessoas, pois uma servidora entrou em exercício somente em maio de 2013, não estando presente no período de carga horária reduzida, uma servidora estava em licença-maternidade e um servidor estava em férias durante a aplicação do questionário. Os resultados obtidos através do questionário foram apresentados por pergunta e por meio de avaliação e comentários, seguido por gráficos.

4.3.1 Perfil dos servidores

Quanto à faixa etária, os servidores estão divididos conforme mostra o gráfico 1. Dos entrevistados, 62% (sessenta e dois por cento) estão acima de 41 anos, 8% (oito por cento) têm entre 30 e 35 anos, 15% (quinze por cento) têm entre 24 e 29 anos, 15% (quinze por cento) têm entre 18 e 23 anos e não há servidores na faixa dos 36 a 41 anos.

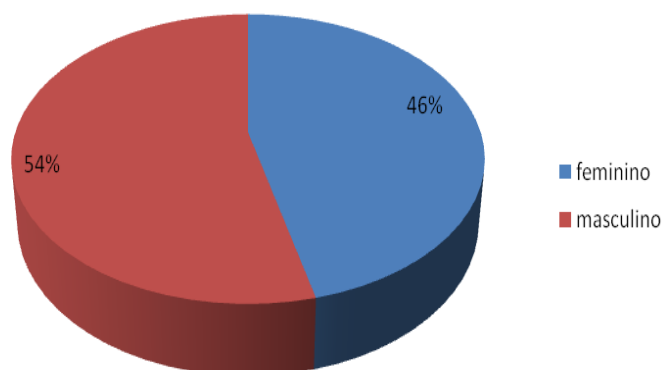
Gráfico 1 – Faixa etária dos servidores



Fonte: autora

Dentre os servidores participantes da pesquisa, predominou o sexo masculino, sendo 54% (cinquenta e quatro por cento) do sexo masculino e 46% (quarenta e seis por cento) do sexo feminino, conforme demonstra o gráfico 2.

Gráfico 2 – Sexo dos servidores

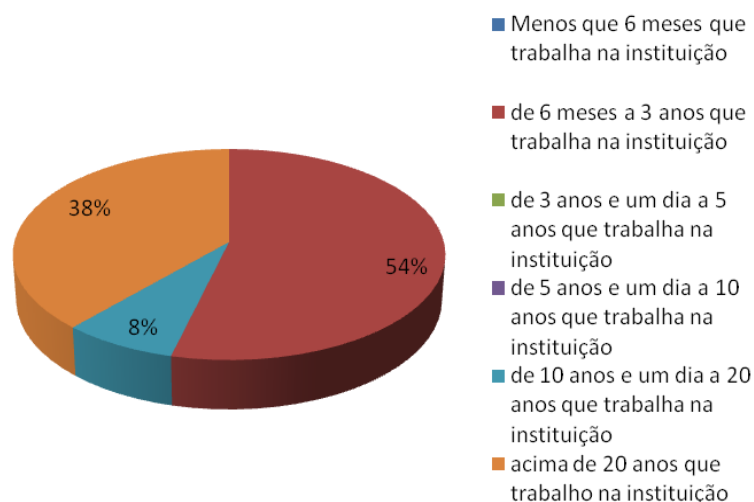


Fonte: autora

Quanto ao tempo de serviço na instituição, 8% (oito por cento) dos servidores trabalham de dez a 20 anos na instituição, 38% (trinta e oito por cento) está há mais de 20 anos na instituição e 54% (cinquenta e quatro por cento) está na instituição de seis meses a três anos. Ressalta-se que os servidores mais antigos

responderam ao questionário considerando instituição como sendo Prefeitura Municipal de Foz do Iguaçu e não especificamente o órgão Fozprev.

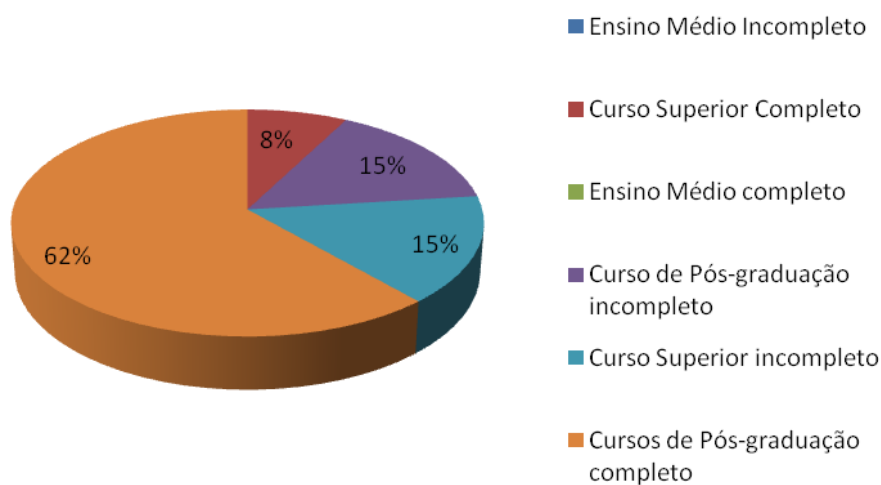
Gráfico 3 – Tempo de serviço na instituição dos pesquisados



Fonte: autora

Quanto ao nível de escolaridade dos servidores pesquisados, o gráfico mostra que 62% (sessenta e dois por cento) têm curso de pós graduação completo, 15% (quinze por cento) têm curso superior incompleto, 15% (quinze por cento) têm curso de pós graduação incompleto e 8% (oito por cento) têm curso superior completo.

Gráfico 4 – Nível de escolaridade dos pesquisados

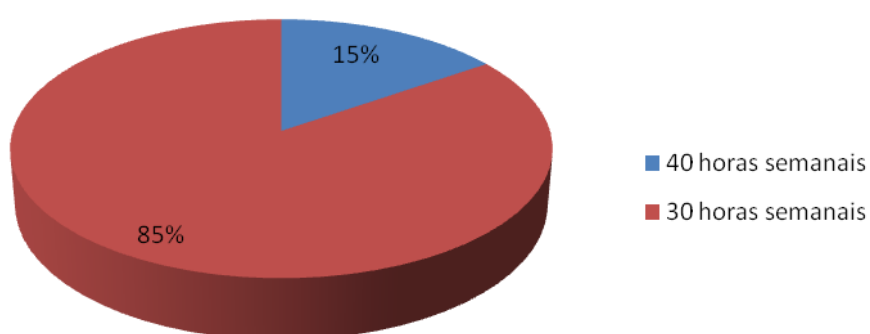


Fonte: autora

4.3.2 Quanto às condições de trabalho e opinião acerca da redução da carga horária

Acerca da preferência sobre a jornada de trabalho, foi constatado que 85% (oitenta e cinco por cento) preferem a jornada de 30 horas semanais e apenas 15% (quinze por cento) prefere a jornada de 40 horas semanais, conforme demonstra o gráfico 5.

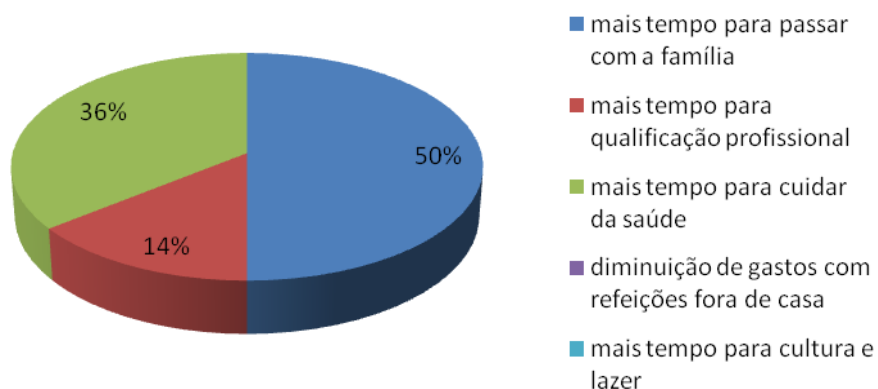
Gráfico 5 – Preferência de jornada de trabalho semanal



Fonte: autora

Quando perguntado sobre qual o benefício mais relevante em reduzir a jornada para o servidor, 50% (cinquenta por cento) disseram que é ter mais tempo para passar com a família, 36% (trinta e seis por cento) disseram ser mais tempo para cuidar da saúde e 14% (quatorze por cento) disseram ser mais tempo para qualificação profissional.

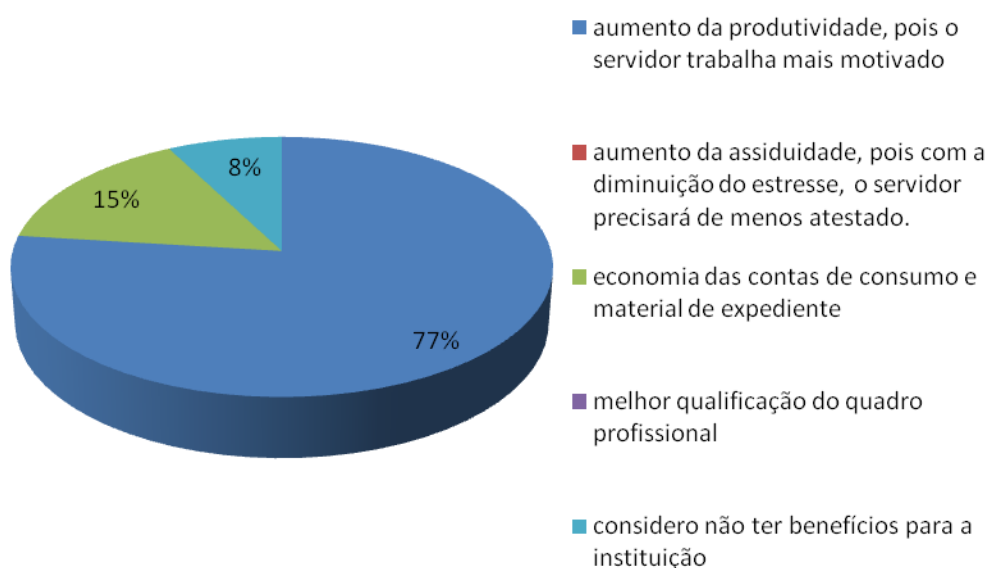
Gráfico 6 – Benefício mais relevante em reduzir a jornada para o servidor



Fonte: autora

Acerca de qual o benefício mais relevante para a instituição com a redução da jornada, 77% (setenta e sete por cento) acreditam ser o aumento da produtividade, pois o servidor trabalha mais motivado. 15% (quinze por cento) apostam na economia das contas de consumo e material de expediente e 8% (oito por cento) consideram que não há benefícios para a instituição, conforme gráfico a seguir.

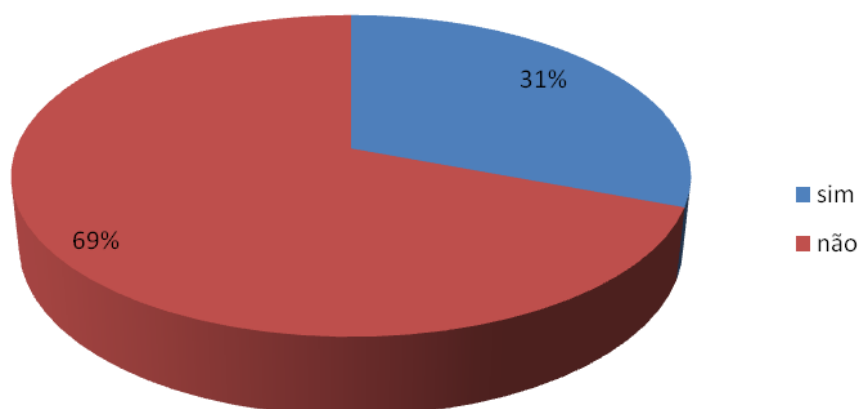
Gráfico 7 – Benefício mais relevante para a instituição com a redução da jornada



Fonte: autora

Dos entrevistados, 69% (sessenta e nove por cento) consideram que a redução da jornada de trabalho não afeta o atendimento ao público e apenas 31% (trinta e um por cento) acredita que o atendimento ao público é prejudicado pela redução.

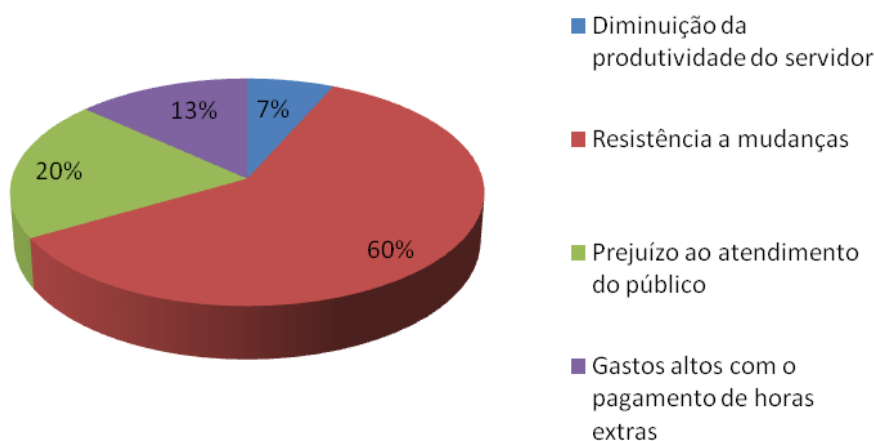
Gráfico 8 – Atendimento ao público prejudicado pela redução da jornada



Fonte: autora

Quanto aos principais obstáculos para a implantação da redução da jornada, 60% (sessenta por cento) consideram ser a resistência a mudanças, 20% (vinte por cento) considera que é o prejuízo ao atendimento do público, 13% (treze por cento) acha que são os altos gastos com o pagamento de horas extras e 7% (sete por cento) acredita que a diminuição da produtividade do servidor é o maior obstáculo para a implantação da redução da jornada de trabalho.

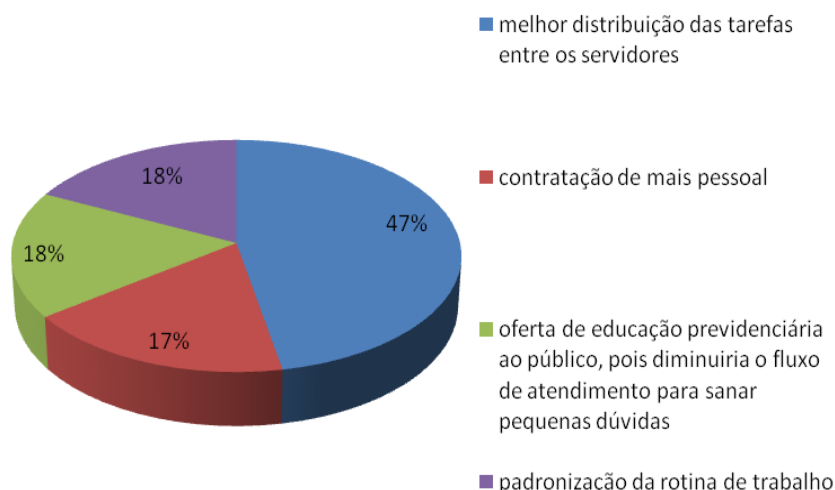
Gráfico 9 – Maiores obstáculos para a implantação da redução da jornada



Fonte: autora

Quanto à medida que facilitaria a implantação da redução da jornada, 47% (quarenta e sete por cento) consideram que a melhor distribuição de tarefas entre os servidores seria a principal delas, 18% (dezoito por cento) considera que a padronização da rotina de trabalho, 18% (dezoito por cento) considera ser a oferta de educação previdenciária ao público, pois diminuiria o fluxo de atendimento para sanar pequenas dúvidas e 17% (dezessete por cento) acredita que a contratação de mais pessoal seja facilitadora para a implantação da redução da jornada de trabalho.

Gráfico 10 – Medidas que facilitariam a implantação da redução da jornada de trabalho



Fonte: autora

Após a questão 10, foram deixadas algumas linhas para que o entrevistado, caso quisesse, escrevesse algumas observações acerca do assunto. De todos os entrevistados, um considerou que a redução da carga horária na jornada de trabalho proporciona maior qualidade de vida, tanto no campo profissional quanto pessoal. Outro entrevistado alegou que o objetivo da pesquisa ficou prejudicado, tendo em vista que não abriu opções para outras respostas diferentes das apontadas no questionário.

4.4 RESULTADO DA ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DA PESQUISA.

Diante dos dados obtidos através da pesquisa, pode-se conhecer superficialmente o perfil dos servidores da instituição e sua opinião quanto à redução da jornada de trabalho. A pesquisa revelou que 62% dos servidores, a maioria, tem idade acima dos 41 anos. O quadro é composto em sua maioria por servidores do sexo masculino, com um índice de 54%. A maioria dos servidores tem menos de 3 anos na instituição e 62% tem nível de escolaridade de pós-graduação completo. Quando interrogados sobre a preferência de jornada de trabalho semanal, 85% optaram por 30 horas semanais, ou seja, a carga horária reduzida. Metade dos

participantes acredita ser mais tempo para passar com a família o benefício mais relevante na jornada reduzida de trabalho. Dessa forma, observa-se uma necessidade de ter mais tempo livre para atividades familiares, que são de grande importância para o servidor. Foi considerado que o maior benefício para instituição com a redução da carga horária é realmente um aumento na produtividade do servidor, que trabalhará mais motivado, pois estará mais feliz com o maior tempo para atividades fora do ambiente de trabalho. A maioria considerou que não há prejuízo no atendimento ao público e apontou como facilitadora da implantação da redução da jornada de trabalho, uma melhor distribuição das tarefas entre os servidores. Isto demonstra que a demanda não é excessiva, e sim, que a distribuição é que precisa ser melhorada, de forma a homogeneizar a produtividade entre os servidores. A resistência a mudanças foi apontada como o principal obstáculo para a redução da jornada de trabalho. Esse dado pode ser explicado pela predominância em cargos de chefia por servidores com maior tempo de carreira e com dificuldades de adaptação com os novos modos de trabalho, mais agilizados e padronizados pelos novos servidores.

5- PROPOSTA

O estudo sobre os impactos da redução da jornada de trabalho se constitui um instrumento eficaz na busca pela melhoria da qualidade de vida do servidor e do serviço prestados ao público. Assim, esta pesquisa permitiu transmitir uma visão do assunto por parte dos servidores e sugerir propostas de como é possível implantar a redução da jornada de trabalho no instituto de previdência.

5.1 DESENVOLVIMENTO DA PROPOSTA

A redução da jornada de trabalho requer algumas mudanças organizacionais, tais como reorganização da rotina de trabalho e redistribuição das tarefas. Uma padronização da rotina é imprescindível para dinamizar o serviço de todos os setores, pois através de processos padronizados é possível fazer mais em menos tempo, pois reduz o tempo ocioso em busca da melhor forma a executar determinada tarefa.

5.2 PLANO DE IMPLANTAÇÃO

O setor de gestão de pessoas ficaria responsável por elaborar um fluxograma de todas as atividades da instituição. Fluxogramas são formas de representar, por meio de símbolos gráficos, a sequência dos passos de um trabalho para facilitar sua análise. Um fluxograma é um recurso visual utilizado pelos gerentes de produção para analisar sistemas produtivos, buscando identificar oportunidades de melhorar a eficiência dos processos. (PEINADO; GRAEML, 2007, p. 557).

Em parceria com a assistente social do instituto, deveria ser também elaborado um Programa de Educação Previdenciária, de forma a ensinar conceitos básicos sobre previdência, diminuindo assim o número de pessoas que procuram o instituto para explanação de pequenas dúvidas.

O instituto já é bem informatizado, disponibilizando em seu site ferramentas para consulta e impressão de contracheques, declaração de rendimentos e alteração de cadastro, porém, muitos aposentados e pensionistas não possuem conhecimento para utilizar essas ferramentas. Dessa forma, uma pessoa do atendimento poderia ficar a disposição para orientar o uso das ferramentas do site.

5.3 RECURSOS

Segundo o levantamento feito por esta pesquisa, poucos recursos seriam necessários à implantação da redução da jornada, pois constituem uma questão de adaptação dos recursos já disponíveis. O que mais seriam usados seriam os recursos humanos e um pouco de recursos financeiros, para custear o material de educação previdenciária.

5.4 RESULTADOS ESPERADOS

Para monitorar os resultados esperados, poderiam ser utilizadas ferramentas que permitissem a avaliação da economia financeira e a manutenção da qualidade do serviço prestado. A ferramenta utilizada poderia ser o ciclo PDCA - Plan, Do, Check, Action, que segundo Marshall Junior et al (2006, p. 33), é um método gerencial para a promoção da melhoria contínua e reflete, em suas quatro fases, a base da filosofia do melhoramento contínuo.

Além da economia financeira e da manutenção da qualidade e produtividade, um dos principais resultados esperados é a satisfação do servidor com o trabalho, visando assim uma maior motivação funcional. Essa manutenção da motivação poderia ser avaliada através da aplicação de questionários periódicos por parte do setor de gestão de pessoas, o que não traria grandes dificuldades e proporcionaria um conhecimento real da opinião do quadro de servidores. A economia financeira seria avaliada comparando as despesas do período de jornada reduzida com períodos de jornada normal.

5.5 RISCOS OU PROBLEMAS ESPERADOS E MEDIDAS PREVENTIVO CORRETIVAS

Um dos riscos que pode ocorrer é a falta de tempo hábil para suprir a demanda de trabalho e conseqüentemente uma necessidade de realização de horas extras. Esse problema pode ser resolvido e evitado com um acompanhamento rigoroso do fluxo de trabalho e planejamento das atividades que demandem mais tempo para conclusão.

Outro problema que pode ser encontrado é o prejuízo do atendimento ao público. Uma medida simples, que pode evitar a insatisfação quanto ao atendimento, é a ampla divulgação do horário de atendimento, de forma a prevenir que pessoas venham até o instituto fora do horário de atendimento.

6- CONCLUSÃO

O presente trabalho demonstrou que os servidores da instituição analisada preferem a jornada de trabalho reduzida e não consideram que essa medida traga prejuízos no atendimento ao público. Com a redução da jornada de trabalho, eles acreditam que o servidor trabalhe mais motivado e aumente sua produtividade laboral.

A administração pública, assim como as organizações privadas em geral, passa aos poucos por uma modernização em sua forma de gestão. É preciso adaptar o ambiente de trabalho de forma a proporcionar mais qualidade de vida ao servidor, que hoje é um trabalhador mais preocupado em atender as suas expectativas pessoais e profissionais e não simplesmente exercer sua função em troca da remuneração.

É preciso quebrar velhos paradigmas e permitir que a nova geração de servidores implantem conceitos de uma gestão mais moderna e efetiva. É preciso também, que a administração pública permita ao servidor ter mais participação nas decisões da instituição, principalmente àquelas relacionadas à sua rotina de trabalho.

A demanda atual, com todos os recursos informáticos que existem, pode ser realizada em menor tempo que o de costume, permitindo além de ganho de tempo ao servidor, mais economia para a instituição.

A partir deste estudo, é possível perceber que há condições de melhorar a qualidade de vida do servidor e ao mesmo tempo trazer benefícios para a instituição, basta que os processos laborais sejam repensados e que haja maior engajamento em mudar velhos conceitos aplicados.

7- REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AMARO, A.; PÓVOA, A.; MACEDO, L. **A Arte de fazer Questionários**. 11 f. Dissertação (Mestrado em Química para o Ensino) – Departamento de Química, Faculdade de Ciência da Universidade do Porto, Porto, 2004. Disponível em: <http://nautilus.fis.uc.pt/cec/esjf/wp-content/uploads/2009/11/elab_quest_quimica_up.pdf>. Acesso em 15/10/2013.

BRANCHIER, A.S. **Direito e Legislação Aplicada**. 3 ed., Curitiba: editora IBPEX, 2006.

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

BRASIL. Lei Nº 8.429, de 2 de junho de 1992. **Dispõe sobre as sanções aplicáveis aos agentes públicos nos casos de enriquecimento ilícito no exercício de mandato, cargo, emprego ou função na administração pública direta, indireta ou fundacional e dá outras providências**. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L8429.htm. Acesso em: 05/10/2013.

CASTRO, Rodrigo Batista. **Eficácia, Eficiência e Efetividade na Administração Pública**. In: 30º Encontro da ANPAD, 2006, Salvador, Bahia.

CHIAVENATO, I. **Administração de recursos humanos: fundamentos básicos**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

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

CRETELLA JÚNIOR, José. **Tratado de direito administrativo**. v.1. Rio de Janeiro: Forense, 1966.

DAFT, Richard L. **Organizações: Teorias e projetos**. 6.ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

DOWBOR, Ladislau. **O que acontece com o trabalho?**. São Paulo: Senac, 2002.

FRACALANZA, S. P. **Revista de Administração**. São Paulo. Disponível em: <http://www.rausp.usp.br/busca/artigo.asp?num_artigo=401>. Acesso em 10/10/2013.

GUIMARÃES, T. A. **A nova administração pública e a abordagem da competência**, Rio de Janeiro: Unb, 2000.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M.. **Técnicas de pesquisa:** planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisas, elaboração, análise e interpretação de dados. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

MARSHALL JUNIOR, Isnard et al. **Gestão da Qualidade.** Rio de Janeiro: FGV, 2006.

MEGGINSON, Leon C. et al. **Administração:** conceitos e aplicações. 4.ed. São Paulo: Harbra,1998, p.11-12.

MEIRELLES, H.L. **Direito Administrativo Brasileiro: a atividade administrativa:** moralidade e eficiência. 34. ed. São Paulo: Malheiros, 2008.

MEIRELLES, Hely Lopes. **Direito Administrativo Brasileiro.** 6 ed. São Paulo: Ed. Revista dos Tribunais, 1978.

PEINADO, J.; GRAEML, A. R. **Administração da produção:** operações industriais e de serviços. Curitiba: UnicenP, 2007.

PEREIRA, F. D; JUNIOR, R. S. P.; KROM, V. **Motivação: discussão sobre o desempenho do ser humano nas organizações.** In: VIII ENCONTRO LATINO AMERICANO DE INICIAÇÃO CIENTÍFICA E IV ENCONTRO LATINO AMERICANO DE PÓS-GRADUAÇÃO – UNIVERSIDADE DO VALE DO PARAÍBA, São José dos Campos: 2005.

ROBBINS, S. **Comportamento organizacional.** São Paulo: Prentice Hall, 2002.

RODRIGUES, A. S. B. **Clima Organizacional: Um estudo de caso da Prefeitura do Município De Foz Do Iguaçu.** 52 f. Projeto Técnico, Universidade Federal do Paraná, Foz do Iguaçu, 2011. Disponível em: <<http://dspace.c3sl.ufpr.br/dspace/bitstream/handle/1884/28921/ANDREIA%20SIMONI%20BRESSAN%20RODRIGUES.pdf?sequence=1>>. Acesso em: 02/10/2013.

UCHOA, Maximiliano Foeppe. **Redução da Carga Horária para 30 Horas Semanais:** Uma luta de toda classe trabalhadora. Fenajufe, Brasília, 2008. Disponível em: <www.fenajufe.org.br/XIV-Plenaria/Teses/reducao.doc>. Acesso em 12/10/2013.

ANEXOS

ANEXO A – Questionário de pesquisa da redução da jornada de trabalho

UNIVERSIDADE ABERTA DO BRASIL
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
CAMPUS DE FOZ DO IGUAÇU
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA
Pesquisa sobre os impactos da redução da jornada de trabalho

Prezado (a) Servidor (a):

Este questionário refere-se a uma pesquisa com exclusiva finalidade acadêmica, com objetivo de conhecer a opinião dos servidores quanto à redução da jornada de trabalho em suas vidas pessoais e profissional.

*Os dados coletados serão muito valiosos, e suas respostas serão anônimas e confidenciais. Por favor, preencha o questionário e deposite-o na urna indicada com as palavras “**Pesquisa Acadêmica**”.*

Instruções para preenchimento:

- a) Faça um “**X**” no espaço reservado ao lado do item escolhido;
- b) Deixe em branco a questão caso ache que não tem condição de responder, ou que você não se sinta à vontade para respondê-la.

I. Quanto ao seu perfil:

1. Faixa etária:

- De 18 a 23 anos De 24 a 29 anos
- De 30 a 35 anos De 36 a 41 anos Acima de 41 anos

2. Sexo: masculino feminino

3. Tempo de serviço:

- Menos que 6 meses que trabalha na instituição;
- de 6 meses a 3 anos que trabalha na instituição;
- de 3 anos e um dia a 5 anos que trabalha na instituição;
- de 5 anos e um dia a 10 anos que trabalha na instituição;
- de 10 anos e um dia a 20 anos que trabalha na instituição;
- acima de 20 anos que trabalho na instituição.

4. Qual o seu grau de escolaridade?

- Ensino Médio Incompleto Curso Superior Completo
- Ensino Médio completo Curso de Pós-graduação incompleto
- Curso Superior incompleto Cursos de Pós-graduação completo
- Outro. Especificar: _____

II – Quanto às condições de trabalho:

5. Qual jornada de trabalho você prefere?

- 40 horas semanais 30 horas semanais (jornada reduzida)

6. Em sua opinião, qual o benefício mais relevante em reduzir a jornada para o servidor?

- mais tempo para passar com a família
- mais tempo para qualificação profissional
- mais tempo para cuidar da saúde
- diminuição de gastos com refeições fora de casa
- mais tempo para cultura e lazer

7. Em sua opinião, qual o benefício mais relevante para a instituição com a redução da jornada?

- aumento da produtividade, pois o servidor trabalha mais motivado
- aumento da assiduidade, pois com a diminuição do estresse, o servidor precisará de menos atestado.
- economia das contas de consumo e material de expediente
- melhor qualificação do quadro profissional

8. Você acha que a redução da jornada de trabalho afeta o atendimento ao público na instituição?

- sim
- não

9. Quais motivos você considera serem obstáculos para a implantação da redução da jornada?

- Diminuição da produtividade do servidor

- Resistência dos diretores e servidores antigos
- Prejuízo ao atendimento do público
- Gastos altos com o pagamento de horas extras

10. Quais medidas, em sua opinião, facilitariam a implantação da redução da jornada?

- melhor distribuição das tarefas entre os servidores
- contratação de mais pessoal
- oferta de educação previdenciária aos público, pois diminuiria o fluxo de atendimento para sanar pequenas dúvidas
- padronização da rotina de trabalho

Caso queira, coloque as observações acerca do assunto:

Agradeço sua valiosa contribuição.

Aline Patrícia Salatino