

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

CRISTIANE FURMAN CAMPOS

ESTUDO SOBRE A IMPLANTAÇÃO DA FREQUÊNCIA ELETRÔNICA NO ÂMBITO  
DA UFPR: UM CASO DE CULTURA E MUDANÇA ORGANIZACIONAL.

CURITIBA

2016

CRISTIANE FURMAN CAMPOS

ESTUDO SOBRE A IMPLANTAÇÃO DA FREQUÊNCIA ELETRÔNICA NO ÂMBITO  
DA UFPR: UM CASO DE CULTURA E MUDANÇA ORGANIZACIONAL.

Trabalho apresentado como requisito parcial à  
obtenção do título de especialista em Gestão  
Pública do Curso de Especialização em Gestão  
Pública - EaD da Universidade Federal do Paraná.

Professora Orientadora: Dra. Andréa Torres  
Barros Batinga de Mendonça

CURITIBA

2016

## RESUMO

O objetivo deste estudo é analisar quais são as barreiras e facilitadores encontrados com a implantação da frequência eletrônica na UFPR e o impacto no clima organizacional, tendo como objetivos específicos a identificação dos principais pontos positivos e negativos do controle da jornada de trabalho por meio da frequência eletrônica na visão dos servidores da Pró-Reitoria de Planejamento, Orçamento e Finanças da UFPR, a verificação dos principais pontos que a cultura organizacional da UFPR tem impactado na resistência à mudança, por parte de alguns servidores com a implantação da frequência eletrônica e sugestão de ações que possam melhorar a aceitação da mudança por parte dos servidores. Para tanto, foram utilizadas técnicas de pesquisa que auxiliaram na construção das análises que envolvem a cultura organizacional. A metodologia empregada neste estudo teve como base o método qualitativo bem como a pesquisa bibliográfica, obtendo informações dos servidores técnicos administrativos da Pró-Reitoria de Planejamento, Orçamento e Finanças, através de entrevistas, com a finalidade de adquirir conhecimentos para o desenvolvimento deste trabalho. Diante dos resultados obtidos com a pesquisa, percebe-se que para a construção de uma mudança organizacional efetiva é necessária ação conjunta entre gestor e indivíduos, para que a mudança não seja apenas imposta.

Palavras – chave: Cultura e Mudança Organizacional. Clima Organizacional. Frequência Eletrônica.

## **ABSTRACT**

The objective of this study is to analyze what are the barriers and facilitators encountered with the implementation of electronic frequency at UFPR and the impact on organizational climate, with the specific purpose of identifying the main strengths and weaknesses of the control of the working day by frequency electronics in the view of servers Dean of Planning, Budget and Finance UFPR, verification of the main points that the organizational culture of the UFPR has impacted the resistance to change from some servers with the introduction of the electronic frequency and suggestion actions that can improve the acceptance of change by the servers. To this end, research techniques were used who assisted in the construction of analyzes involving organizational culture. The methodology used in this study was based on the qualitative method as well as the literature search, obtaining information from administrative staff servers Dean of Planning, Finance Budget, through interviews with the purpose of acquiring knowledge for the development of this work. Given the results obtained from the research, it is clear that to build an effective organizational change is necessary joint action between managers and individuals, so that the change is not only imposed.

Key - words: Cultural and Organizational Change. Organizational Climate. Electronic Frequency.

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	5
1.1 APRESENTAÇÃO .....	6
1.2 OBJETIVO GERAL .....	6
1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	6
1.4 JUSTIFICATIVA DO PROJETO TÉCNICO .....	6
<b>2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA</b> .....	8
2.1 CULTURA ORGANIZACIONAL .....	8
2.2 MUDANÇA DE CULTURA ORGANIZACIONAL .....	9
2.3 CLIMA ORGANIZACIONAL .....	12
<b>3 DIAGNÓSTICO E DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA</b> .....	14
3.1 DESCRIÇÃO GERAL DA ORGANIZAÇÃO .....	15
3.2 DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA .....	16
<b>4 PROPOSTA TÉCNICA PARA SOLUÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA</b> .....	19
4.1 PROPOSTA TÉCNICA .....	19
4.1.1 Plano de implantação .....	21
4.1.2 Recursos .....	21
4.1.3 Resultados esperados .....	22
4.1.4 Riscos ou problemas esperados e medidas preventivo-corretivas .....	23
<b>5 CONCLUSÃO</b> .....	25
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b> .....	27
<b>ANEXO</b> .....	29

## 1 INTRODUÇÃO

As organizações públicas devem seguir leis específicas e submeter-se a determinações políticas para que haja transparência, com obrigação de divulgar tudo que faz principalmente no que tange a questões de pessoal.

No entanto a realidade cultural de resistência dentro do corpo administrativo do serviço público transforma a informação em ameaça e se constitui em um obstáculo efetivo para a transparência pública. (BERGUE; 2012).

As pessoas em geral interpretam a mudança iminente ou potencial como um *quantum* de perda pessoal em relação ao espaço e patrimônio pessoal ora conquistado, além de uma expectativa de perda futura de uma trajetória projetada, que envolve não somente dimensões financeiras econômicas, mas questões de *status* da pessoa na organização, espaços de poder, perspectivas de futuras de atuação, esferas de personalidade como orgulho e imagem percebida pelos demais e perdas relacionadas a estabilidade em relação aos processos e ambiente de trabalho. Então é possível afirmar que a resistência à mudança está relacionada no resultado de perdas e ganhos que possam decorrer de uma inovação introduzida por um processo de mudança (BERGUE; 2012).

Tendo em vista os fatores que envolvem a cultura e a mudança organizacional nas organizações, o que se pretende com o presente trabalho é fazer um estudo sobre a implantação do sistema de controle de frequência eletrônica no âmbito da Universidade Federal do Paraná, para analisar quais são, em termos da cultura organizacional, as barreiras e facilitadores encontrados com a implantação da frequência eletrônica na UFPR e o impacto no clima organizacional.

## 1.1 APRESENTAÇÃO

## 1.2 OBJETIVO GERAL

Analisar quais são, em termos da cultura organizacional, as barreiras e facilitadores encontrados com a implantação da frequência eletrônica na UFPR e o impacto no clima organizacional.

## 1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar os principais pontos positivos e negativos do controle da jornada de trabalho por meio da frequência eletrônica na visão dos servidores da Pró-Reitoria de Planejamento, Orçamento e Finanças da UFPR;
- Verificar os principais pontos que a cultura organizacional da UFPR tem impactado na resistência à mudança, por parte de alguns servidores, com a implantação da frequência eletrônica;
- Propor ações que possam melhorar a aceitação da mudança por parte dos servidores.

## 1.4 JUSTIFICATIVA DO PROJETO TÉCNICO

Através da portaria 1854/2015 de 26 de junho de 2015 expedida pela reitoria da Universidade Federal do Paraná, foi implantado um sistema que define regras no controle de frequência dos servidores da UFPR, exceto para servidores docentes e com cargos de direção (CD). Este sistema criado pelo Centro de Computação Eletrônica - CCE/UFPR, promete auxiliar a gestão na confiabilidade no registro de ponto, conferindo a UFPR maior transparência.

Diariamente os servidores, através da intranet, registram a entrada e saída do seu trabalho que será homologada pela chefia imediata. Essa ferramenta de controle, em funcionamento desde o dia 01/07/2015, substituirá as folhas-ponto que são preenchidas de forma manual, método este que será "extinto" a partir do momento que forem feitos aprimoramentos e correções de possíveis erros no sistema.

No entanto, este novo método de controle, conforme diagnosticado pela pesquisadora, tem causado resistência por parte de alguns servidores devido a cultura organizacional anterior enraizada, e ainda, segundo Bergue (2012, p.48), "a resistência à mudança encontra-se fortalecida em termos de intensidade quando analisada no contexto da Administração Pública".

A escolha do tema para a elaboração deste projeto foi motivada pela verificação de resistência à mudança, por parte de alguns servidores lotados nos diversos campi da UFPR, em migrar do sistema de controle de ponto manual para o registro de frequência eletrônica através do sistema intranet.

Portanto, a presente pesquisa será realizada na Pró-Reitoria de Planejamento, Orçamento e Finanças da Universidade Federal do Paraná- UFPR, campus Reitoria, situada na Rua XV de Novembro, 1299 - Curitiba, PR, onde a pesquisadora é servidora desde 26 de março de 2012 e irá analisar quais são, em termos da cultura organizacional, as barreiras e facilitadores encontrados com a implantação da frequência eletrônica na UFPR, o impacto no clima organizacional, bem como estudar a literatura sobre cultura e mudança organizacional.

Por meio dessa compreensão, será possível identificar os principais pontos positivos e negativos do controle da jornada de trabalho por meio da frequência eletrônica na visão dos servidores da Pró-Reitoria de Planejamento, Orçamento e Finanças da UFPR; verificar os principais pontos que a cultura organizacional da UFPR tem impactado na resistência à mudança com a implantação da frequência eletrônica e propor ações que possam melhorar a aceitação da mudança por parte dos servidores.

Deve-se destacar que este trabalho é relevante por apresentar uma temática contextualizada, dando novos subsídios para a eficácia organizacional e agregando melhorias no campo da pesquisa.

## 2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Para a realização do presente projeto serão coletados elementos teóricos relevantes para o estudo que incluem um acervo de informações em livros, artigos e demais trabalhos existentes sobre o assunto. (SEVERINO, 2002)

Na fundamentação teórica deste estudo serão abordados os principais conceitos e definições teóricas necessárias para o desenvolvimento e compreensão do projeto, sendo apresentadas ideias de autores referentes à cultura organizacional, mudança e clima organizacional

### 2.1 CULTURA ORGANIZACIONAL

Cultura entende-se, de acordo com Pires e Macêdo (2005), por um conjunto complexo e multidimensional de tudo o que constitui a vida em comum dos indivíduos em uma sociedade. São modos de pensar, de sentir e de agir, mais ou menos formalizados, os quais, tendo sido aprendidos e sendo compartilhados por uma diversidade de pessoas. É o resultado de ações cujos componentes e determinantes são compartilhados e transmitidos pelos membros de um determinado grupo.

As organizações como estão inseridas dentro de um determinado ambiente, interagem com ele, recebendo dele influências e influenciando-o. As pessoas que atuam nas organizações são agentes que contribuem para esse intercâmbio cultural constante, sendo seus valores componentes para a formação da cultura da organização (PIRES; MACÊDO, 2005).

Segundo Freitas (1991), a cultura organizacional é o modelo dos pressupostos básicos, que um determinado grupo inventou, descobriu ou desenvolveu, para lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna. Funcionando bem o suficiente para serem considerados válidos, os pressupostos são ensinados aos demais membros da organização como a maneira certa de se perceber, pensar e sentir em relação àqueles problemas.

Sendo um fenômeno de grupo, resultante e característico de uma coletividade, é um conceito que engloba tanto fatos materiais como abstratos, resultantes da convivência humana institucional, expressando significados subjetivos, constituídos, mantidos e modificados pelos atores sociais e também como estrutura, à medida que objetiva atividades e práticas. Cada organização, dessa maneira, possui uma cultura particular organizacional, sustentada, transmitida e transformada por meio do convívio social dos mais diversos agentes. (SARAIVA, 2002)

A maneira como é transmitida a cultura organizacional aos demais é realizada, de acordo com Freitas (1991), por meio de elementos que dão ao assunto um tratamento mais concreto e de mais fácil identificação e fornecem uma interpretação para os membros, onde a passagem dos significados se dá como uma coisa aceita. A linguagem é funcionalizada, restando a aceitação do que é oferecido e como é oferecido.

Ainda segundo Freitas (1991), os elementos mais utilizados são: valores; crenças e pressupostos; ritos, rituais e cerimônias; estórias e mitos; tabus; heróis; normas; processo de comunicação.

## 2.2 MUDANÇA DE CULTURA ORGANIZACIONAL

Para Freitas (1991), mudança cultural se entende por definição de um novo rumo, uma nova maneira de fazer as coisas, alicerçada em novos valores, símbolos e rituais. A mudança é a parte mais difícil de uma transformação cultural, e além de ser subestimado não só em relação ao tempo, mas também em relação aos custos envolvidos. Perante situações que provam da perda de sentido e que geram desconforto psicológico, as pessoas os tendem a reagir, agarrando-se ao passado ou envolvendo-se com o presente de forma a negar a perda da cultura anterior. Em se tratando de algo reconhecidamente difícil de mudar, a cultura organizacional dá o seu próprio testemunho a respeito da extensão em que ela afeta os indivíduos numa organização, de quão internalizados podem ser os seus controles e de como o envolvimento organizacional invade outras instâncias privadas do ser.

Alcadipani e Crubellate (2003) discutem que a cultura brasileira possui alguns traços que de certa forma dificultam a mudança das culturas de organizações públicas face ao paradigma da globalização. Esses traços seriam: autoritarismo, burocratismo, paternalismo, reformismo, aversão aos empreendedores, e “levar vantagem”, que por sua vez, constituem entrave para a competitividade e o aprendizado das organizações locais além de obstáculos à democracia e ao desenvolvimento nacional.

De acordo com Hernandez e Caldas (2001, p.32) "tanto a literatura acadêmica quanto a gerencial tendem a apontar a resistência à mudança, isto é, qualquer conduta que objetiva manter o *status quo* em face da pressão para modificá-lo como uma das principais barreiras à mudança bem-sucedida". No entanto, o único resultado de fato tem sido a proposição de várias "receitas" para se superar a resistência. Essas receitas prontas não tem ajudado muito porque estão embasadas em um modelo construído sob diversos pressupostos passível de discussão, cuja resistência é: uma circunstância inevitável; nociva à organização; um comportamento natural dos seres humanos; um comportamento exibido exclusivamente por empregados; um fenômeno massificado.

Apesar de haver várias de “receitas” para lidar com a resistência à mudança sugeridas pela literatura gerencial e acadêmica, Hernandez e Caldas (2001, p.32), afirmam que ainda falham em prevenir as ocorrências e tão menos têm obtido sucesso expressivo em superá-la. Acredita-se que é possível "propor um modelo de resistência individual à mudança com base na crítica dos modelos tradicionais sobre o assunto, na revisão de seus discutíveis pressupostos e na proposição de contrapressupostos que deles podemos inferir" Conforme figura 1 abaixo.

Pressupostos	Contrapressupostos
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ A resistência à mudança é um “fato da vida” e deve acontecer durante qualquer intervenção organizacional.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ A resistência é escassa/somente acontecerá em circunstâncias excepcionais.</li> <li>■ Ao tentar preveni-la, os agentes de mudança acabam contribuindo para sua ocorrência ou agravamento.</li> <li>■ A resistência é um comportamento alardeado pelos detentores de poder e pelos agentes de mudança quando são desafiados em seus privilégios ou ações.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ A resistência à mudança é maléfica aos esforços de mudança organizacional.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ A resistência é um fenômeno saudável e contributivo.</li> <li>■ A resistência é usada como uma desculpa para processos de mudança fracassados ou inadequadamente desenhados.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Os seres humanos são naturalmente resistentes à mudança.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Os seres humanos resistem à perda, mas desejam a mudança: tal necessidade tipicamente se sobrepõe ao medo do desconhecido.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Os empregados são os atores organizacionais com maior probabilidade de resistir à mudança.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ A resistência – quando ocorre – pode acontecer entre os gestores, agentes de mudança E empregados (derivado da proposição original de Lewin).</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ A resistência à mudança é um fenômeno grupal/coletivo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ A resistência é tanto individual quanto coletiva – a resistência vai variar de uma pessoa para outra, em função de muitos fatores situacionais e de percepção.</li> </ul>

FIGURA 1 - PRESSUPOSTOS CLÁSSICOS SOBRE RESISTÊNCIA À MUDANÇA E POSSÍVEIS CONTRAPRESSUPOSTOS  
 FONTE: HERNANDEZ E CALDAS (2001)

Cardoso e Cunha (2005) apud Moura e Souza (2008, p.4) afirmam que qualquer que seja a extensão ou a natureza da mudança organizacional, ela é sempre um processo muito complexo e passa pelas pessoas. Por implicar em “transformações nas pessoas ou das pessoas: no agir, no fazer, no pensar, no sentir”, é preciso envolvê-las no processo, “considerar suas percepções, comprometê-las com os resultados e partilhar com elas esses resultados, sob pena de ter seu potencial de efetividade diminuído”. Também para Kanter, Stein e Jick (1992) apud Moura e Souza (2008, p.4) “é vital para o sucesso do processo de mudança compreender como os destinatários percebem a mudança e como eles a vivenciam”.

O processo de construção da mudança deve ser construído de forma conjunta, entre gestor e o indivíduo. Enquanto o gestor informa o significado da mudança, orientando a forma com que o plano de mudança deve ser executado, os

indivíduos dão um retorno correto e contínuo das propostas de mudança. “Afinal, a forma com que o significado é negociado e reconstruído pode definir a trajetória e as conseqüências da mudança organizacional”. Então, temos os gestores de um lado, “responsáveis pela iniciação da mudança, pelo anúncio das novas regras, procedimentos e processos. De outro lado, os indivíduos, encarregados de implementar a mudança, transformando o diálogo em prática”. (MUNIZ; 2010 p.32)

### 2.3 CLIMA ORGANIZACIONAL

Uma alternativa que permite conhecer o ambiente de trabalho e o nível de qualidade praticado nas organizações, é a análise do clima organizacional, que apresenta-se como por meio de um instrumento que identifique suas características e que possibilite diagnosticar as percepções e aspirações das pessoas que fazem parte do meio. Dessa forma, é possível verificar as forças e fraquezas, o que demonstra uma oportunidade para a participação dos colaboradores no processo, no desenho e implantação de soluções, e também cria condições para a motivação pessoal, o que, contribuirá para o cumprimento das metas estabelecidas no processo de garantia da qualidade e, diretamente, terá reflexos na satisfação. (SANTOS; VÁSQUEZ, 2011).

De acordo com Tagliocolo e Araújo (2007), o clima organizacional se dá no meio ambiente organizacional e existem quatro dimensões que influenciam o ambiente da organização, conforme figura abaixo:

<b>Resistência à mudança</b>	<b>Estresse</b>	<b>Liderança</b>	<b>Motivação</b>
Relacionamento com as mudanças	Relacionamento com as ações do dia-a-dia	Relacionamento líder/colaborador	Relacionamento intrapessoal
Colaboração dos funcionários para a implantação e adequação a um novo sistema.	Amenizar o estresse com ações que visem o bem estar dentro das organizações	Administrar pessoas, desenvolver a organização de forma eficaz e eficiente.	A organização cria estímulos para motivar o funcionário (percepções).

FIGURA 2 - DIMENSÕES DO CLIMA ORGANIZACIONAL  
 FONTE: TAGLIOCOLO E ARAÚJO (2007, P.02)

A dimensão "resistência à mudança" está relacionado com as alterações das rotinas de trabalho por outra mais eficiente e envolve a participação dos funcionários neste processo de implantação e adequação a um novo sistema. A dimensão estresse está relacionado com as ações rotineiras, o que envolve o relacionamento com as demais pessoas. O estresse afeta a produtividade do funcionário, e pode ser causado tanto por fatores pessoais quanto organizacionais, cabe ao administrador desenvolver ações que amenizem os impactos negativos do estresse. A dimensão liderança relaciona líder e colaborador, bons líderes influenciam e motivam seus colaboradores, sua equipe de trabalho, e assim a organização se torna mais eficiente e eficaz. Bons líderes geram mais resultados positivos. A dimensão motivação está mais ligada a aspectos internos do que externos, as organizações podem gerar estímulos externos, mas cada funcionário terá uma percepção se motivando ou não. (TAGLIOCOLO; ARAÚJO, 2007, p.02)

O clima organizacional, para Magalhães e Reis (2004), influencia a satisfação no trabalho, a motivação, e o desempenho humano. Os indivíduos criam expectativas com relação a satisfação, recompensas, e frustração conforme suas percepções do clima da organização. Essas expectativas acabam gerando consequências que resultam de diferentes ações e tendem a conduzir a motivação.

As organizações precisam empenhar-se no sentido de ter condições de alterar e melhorar o seu clima organizacional, por meio de um constante monitoramento do ambiente interno. As empresas que possuem acompanhamento podem observar que o clima da organização está sempre em modificação, devido ao conjunto de diferentes comportamentos dos indivíduos que se relacionam na organização. E o comportamento humano geralmente é influenciado pelas suas percepções, pelas atitudes e pelo aparelho psíquico de cada pessoa. (MAGALHÃES; REIS, 2004, p.05)

### 3 DIAGNÓSTICO E DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA

A metodologia empregada neste estudo teve como base o método de pesquisa qualitativo bem como a pesquisa bibliográfica, obtendo informações de 20 servidores técnicos administrativos através de entrevistas, com um questionário de 10 perguntas, no período de 04 de janeiro de 2016 a 18 de janeiro de 2016, e cada entrevista teve duração média de 15 minutos, com a finalidade de adquirir conhecimentos para o desenvolvimento deste trabalho. Estes servidores estão lotados na Pró-Reitoria de Planejamento, Orçamento de Finanças, da Universidade Federal do Paraná- UFPR, campus Reitoria, situada na Rua XV de Novembro, 1299 - Curitiba, PR.

Este trabalho se fundamenta no desenvolvimento do conhecimento científico cujo processo conduz para uma aprendizagem superior. Como menciona Bervian e Cervo (2003) para alcançar o resultado desejado de aprendizagem ou certo fim, utiliza-se de metodologia o conjunto de métodos e processos adotados para a investigação ou demonstração de uma verdade.

Assim, por meio do uso do método científico, pode constatar a realidade dos fatos, e nesta proposta se optou por iniciar com o diagnóstico da situação apresentada com a implantação da ferramenta eletrônica de controle de frequência na Universidade Federal do Paraná, e para tanto foi utilizado o método qualitativo.

De acordo com Costa e Costa (2009) a pesquisa qualitativa se preocupa com uma realidade que não pode ser quantificada; analisa o comportamento humano; é subjetiva e orientada ao descobrimento; exploratória, descritiva e indutiva; orientada ao processo e assume uma realidade dinâmica, que será utilizado para identificar as questões subjetivas presentes no estudo, através de observação e entrevistas aplicadas na Pró-Reitoria de Planejamento, Orçamento e Finanças.

Conforme afirma Schluter (2003), nem sempre é possível verificar certas características na população inteira, portanto, recorre-se ao método da amostragem, que consiste de estudos sobre a distribuição de determinadas características no total de uma população, a partir da observação de uma parte dela (amostra).

### 3.1 DESCRIÇÃO GERAL DA ORGANIZAÇÃO

A Universidade Federal do Paraná foi fundada em 19 de dezembro de 1912 sob a liderança de Victor Ferreira do Amaral e Silva e em 1913 os primeiros cursos de Ciências Jurídicas e Sociais; Engenharia; Medicina e Cirurgia; Comércio; Odontologia; Farmácia e Obstetrícia foram ofertados. (UFPR, 2015)

Cem anos após sua fundação, a UFPR possui 314 edificações numa área construída de 531.134,90 metros quadrados; 3.816 servidores técnicos administrativos; 2.519 docentes e 28.371 alunos distribuídos nos 117 cursos ofertados. (UFPR, 2015)

A Universidade é estruturada administrativamente pela reitoria e por 7 pró-reitorias, que são “unidades administrativas ligadas diretamente ao Gabinete do Reitor e que são responsáveis por implantar o plano de gestão de cada reitor eleito pela comunidade acadêmica, assim como, por manter os procedimentos administrativos correntes da instituição” (UFPR, 2015): Pró-Reitoria de Administração (PRA), Pró-Reitoria de Assuntos Estudantis (PRAE), Pró-Reitoria de Extensão e Cultura (PROEC), Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (PROGEPE), Pró-Reitoria de Graduação, Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação e Pró-Reitoria de Planejamento, Orçamento e Finanças, além de conselhos, setores, departamentos, centros, núcleos, bibliotecas, estações experimentais, hospitais, dentre outras unidades espalhadas por Curitiba e pelo interior do Paraná.

A Pró-Reitoria de Planejamento, Orçamento e Finanças, com 42 servidores, é uma das unidades administrativas da Universidade Federal do Paraná, sendo o órgão responsável pelo planejamento e avaliação institucionais, pelo controle orçamentário e pela administração financeira, e está subdividida nas seguintes unidades: Coordenação de Controle e Planejamento Orçamentário; Coordenação de Relações Institucionais; Coordenação de Planejamento Institucional e Departamento de Contabilidade e Finanças.

### 3.2 DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA

Os servidores da Pró-Reitoria de Planejamento, Orçamento e Finanças registravam sua frequência manualmente num formulário com nome, cargo/função, setor onde trabalha e demais dados pertinentes. Mas por determinação da portaria 1854/2015 de 26 de junho de 2015 expedida pela reitoria da UFPR, foi implantado, desde o dia 01 de julho de 2015, um sistema que define regras no controle de frequência dos servidores.

Este novo sistema substituirá as folhas-ponto preenchidas manualmente, por uma ferramenta digital, com acesso a internet em programa especialmente desenvolvido para registro dos horários de entrada e saída dos locais de trabalho, inclusive os de intervalo de almoço.

O acesso na ferramenta é realizado pelo servidor por meio de *LOGIN* e de senha de caráter pessoal e intransferível e são válidos somente os acessos realizados em computadores da Universidade Federal do Paraná, preferencialmente da unidade de lotação do servidor com identificação do I.P. (*Internet Protocol*) devidamente autorizado. Em caso de falha no sistema que impeça o registro, o servidor deverá oficializar formalmente a sua chefia imediata que deverá atestar a frequência posteriormente no sistema com a devida justificativa.

Este novo método de controle de frequência dos servidores representa uma mudança de cultura organizacional, e impacta no clima organizacional devido a relação de perda que os servidores associam a este novo processo. Conforme Bergue (2012, p. 49), uma das relações de perda ao processo de mudança “são os riscos de afetação das condições que conferem estabilidade (segurança) às pessoas em relação aos processos e ambiente de trabalho”.

Na aplicação de um questionário com 10 questões para 20 servidores escolhidos, aleatoriamente, da Pró-Reitoria de Planejamento e Finanças da UFPR, foi possível identificar os principais pontos positivos e negativos do controle da jornada de trabalho por meio da frequência eletrônica na visão dos servidores.

Na fala dos entrevistados os pontos positivos verificados foram: maior controle da jornada de trabalho dos servidores; tratamento isonômico; transparência ao serviço público.

“Penso que é uma tentativa de moralizar o descontrolado de ponto por parte de muitos servidores” (Entrevistado).

“O sistema de controle de horário é mais democrático, ...” (Entrevistado).

Já os pontos negativos destacam-se os problemas de acesso ao sistema de frequência: lentidão, ineficiência, intranet fora do ar, grande tempo gasto nas análises das ocorrências por parte das chefias.

“A forma como o sistema trabalha é truncada e gera retrabalho aos servidores” (Entrevistado)

E ainda, alguns servidores alegaram que esta implantação é um controle negativo por considerarem que o controle de ponto não mede produtividade.

“estar presente, oito horas de frente ao computador, não significa estar produzindo” (Entrevistado).

Gera tensão e estresse ao servidor nas entradas e saídas:

“temos que ficar contando os minutos para dar o horário de bater o ponto para que não gere inconsistências” (Entrevistado).

Foi possível identificar, de acordo com alguns entrevistados que os principais pontos que a cultura organizacional da UFPR tem impactado na resistência à mudança com a implantação da frequência eletrônica estão relacionados à idade do servidor e ao tempo de serviço prestado na Universidade.

De acordo com Moura e Souza (2008, pg 5), na administração pública de uma forma geral, há “uma cultura voltada para o conservadorismo, conformismo, centralização, favorecimento político, descontinuidade administrativa e descompasso entre o discurso e a ação, que não só contribui para a ineficácia da ação do Estado, mas também para a desmotivação e descrença dos servidores, dificultando as inovações e mudanças”.

“A implantação foi revoltante para os mais antigos de casa que já estão acostumados a registrar a presença no papel, e não tem costume de lidar com o computador, pra mim foi indiferente” (Entrevistado).

“Alguns aceitaram, outros nem tanto. Creio que para os mais antigos a mudança foi um pouco mais complicada, pela falta de costume” (Entrevistado).

Outro ponto verificado foi o apego ao passado, e o trabalho por recompensas.

“Em relação àqueles servidores que sempre se atrasam e não concorda com o ponto, a solução seria algum tipo de benefício para que esses servidores mudem de pensamento, atitude e se sintam satisfeitos”. (Entrevistado).

“Infelizmente o sistema não moraliza a Universidade, somente deixará as pessoas mais criativas para fraudes e parcerias de convivência” (Entrevistado).

Constatou-se que o funcionamento do sistema precisa de mudanças para simplificar o registro de ponto e não gerar retrabalho.

“É um sistema confuso e com muitas incoerências” (Entrevistado).

“Uma aplicação desse tipo deveria facilitar a vida de seus usuários, tanto a chefia quanto seus subordinados, mas está fazendo justamente o contrário” (Entrevistado).

“O tempo gasto para as análises, enquanto chefia, é muito grande e desnecessário, já que a ferramenta poderia ser adaptada para simplificar os procedimentos” (Entrevistado).

“O programa deveria ter mais opções e interatividade bem como apresentar algumas tolerâncias”. (Entrevistado).

Através do estudo realizado, pode-se perceber que a implantação da frequência eletrônica foi aceita por uma parte dos servidores e da outra causou resistência a mudança.

## 4 PROPOSTA TÉCNICA PARA SOLUÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA

Neste capítulo será apresentada proposta técnica para solução da situação problema, obtidos através de entrevistas aplicadas junto aos servidores da Pró-Reitoria de Planejamento e Finanças da UFPR. Dados estes coletados que foram de suma importância para realizar a proposta.

### 4.1 PROPOSTA TÉCNICA

Tendo como base o levantamento bibliográfico, as possíveis soluções para os problemas encontrados na implantação da frequência eletrônica, conforme verificado nas entrevistas realizadas com os servidores em relação à resistência à mudança, são:

a) A Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas - PROGEPE, juntamente com as chefias imediatas de cada setor, devem acompanhar as dúvidas e questionamentos dos servidores, a respeito do sistema implantado;

Conforme Moura e Souza (2008, p.5), “ao se criar oportunidades e espaços para que os indivíduos expressem como percebem a mudança e os significados a ela atribuídos, a administração poderá identificar as reais dificuldades que impedem as mudanças de caminharem na direção esperada.”

b) Realização de treinamentos e comunicação efetiva.

Além do acompanhamento, a PROGEPE deve promover treinamentos a respeito do funcionamento do sistema, não somente às chefias, mas a todos os servidores, e criar um canal efetivo de comunicação.

A comunicação, de acordo com Ford (2009) apud Muniz (2010), “tem um papel fundamental no processo de mudança, porque é por seu intermédio que a organização consegue levar a mudança ao nível individual”

Assim, para que a mudança possa ser mais bem aceita pelos servidores, a comunicação, através do diálogo, terá a função de alinhamento das opiniões, mesmo que diferentes sobre a mudança.

c) O Centro de Computação Eletrônica – CCE, responsável pela criação do sistema de frequência deve considerar os pontos levantados na pesquisa a respeito das falhas e inconsistências ocorridas no registro do ponto e torná-lo mais simples, principalmente para a homologação das frequências dos servidores por parte das chefias.

Na atual configuração do sistema eletrônico de frequência, as entradas registradas em atraso ou antecipadas e saídas antecipadas ou saídas estendidas geram inconsistências de jornadas e ocorrências que as chefias devem diariamente homologar, abonando ou não essas inconsistências, um trabalho que toma um tempo considerável e extremamente desnecessário.

Uma solução para este problema, conforme proposto por um dos entrevistados seria um sistema que trabalhe da seguinte maneira:

“Soma-se, durante o mês, todas as inconsistências positivas e negativas, chegando ao saldo final, que pode ser positivo ou negativo. Ao final do mês, tudo o que a chefia precisa fazer é a seguinte análise: se saldo positivo: compensar; se saldo negativo: abonar, compensar ou descontar em folha” (Entrevistado).

d) Maior envolvimento da Reitoria com os servidores técnicos administrativos nas mudanças organizacionais da UFPR e melhorar o clima organizacional da Universidade motivando e reconhecendo os servidores técnicos administrativo.

Foi verificado na fala de alguns entrevistados que o clima organizacional da Universidade é bom, mas falta motivação devido à sobrecarga de trabalho e reconhecimento do trabalho desenvolvido pelos servidores técnicos administrativos por parte da reitoria.

e) Instalação de Controle Biométrico de frequência.

Uma questão que foi levantada pelos servidores entrevistados é instalação de terminais de registro de frequência biométrico digital para 100% da UFPR, que seria uma alternativa ao sistema implantado.

“O controle de frequência deve ser implantado para todos. Deveria ser biométrico, o que não depende de internet ou senha para acesso. As faltas devem ser descontadas. As burlas ao sistema devem ser punidas até com demissão” (Entrevistado).

“Deve-se simplificar o sistema de registro através de ponto com controle pela digital, assim não precisa de computador “logado” e acredito que seja mais difícil de burlar”. (Entrevistado).

Verificado os pontos acima, podemos afirmar que há a necessidade de realizar ações efetivas, a partir da chefia imediata, da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas da UFPR, do CCE e da Reitoria da UFPR que possam melhorar a aceitação da mudança por parte dos servidores

#### 4.1.1 Plano de implantação

O plano de implantação será apresentar o estudo à Pró-Reitora de Planejamento, Orçamento e Finanças - PROPLAN, onde foi realizada a pesquisa, à Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas - PROGEPE e à Reitoria da UFPR, demonstrando a necessidade de se fazer um trabalho de conscientização junto aos servidores para que a mudança não seja apenas imposta e sim que este processo traga mais transparência da jornada de trabalho e informações mais rápidas na prestação de contas aos órgãos de controle da união tendo em vista o número de profissionais da Instituição de Ensino Superior, iniciativa esta que oferecerá um melhor acompanhamento pela chefia imediata dos horários de trabalho dos funcionários.

#### 4.1.2 Recursos

Para implantação da proposta técnica o recurso a ser utilizado é o recurso humano, através de treinamentos a serem realizados pela PROGEPE a respeito do funcionamento e utilização do sistema de frequência; e o recurso material, através de material de divulgação e possível confecção de manual e recurso tecnológico na implantação das correções do sistema e também na utilização para os treinamentos.

Na redução a resistência a mudança do registro manual para o registro de ponto eletrônico a Universidade deverá motivar os servidores e conscientizá-los da importância dessa mudança.

“Um dos maiores desafios do administrador é motivar as pessoas; fazê-las decididas, confiantes e comprometidas intimamente a alcançar os objetivos propostos; energizá-las e estimulá-las o suficiente para que sejam bem sucedidas através do seu trabalho na organização. O conhecimento da motivação humana é indispensável para que o administrador possa realmente contar com a colaboração irrestrita das pessoas. Embora os estudos sobre motivação pertençam especificamente à área da psicologia, a teoria administrativa se fundamenta neles para criar à área da psicologia, a teoria administrativa se fundamenta neles para criar condições de aplicabilidade dos seus conceitos na vida organizacional’ (CHIAVENATO, 2000)

Portando, para motivar os servidores quanto à utilização do sistema eletrônico, será necessário utilizar estes recursos para alcançar os resultados esperados.

#### 4.1.3 Resultados esperados

Espera-se que através deste estudo algumas ações sejam tomadas pela Universidade resultando em:

- 1) Que as dúvidas e questionamentos dos servidores, a respeito do sistema eletrônico de frequência, sejam sanados através das ações tomadas pela PROGEPE e das chefias imediatas;
- 2) Realização de treinamentos, promovido pela PROGEPE, a todos os servidores sobre o funcionamento da ferramenta de registro de ponto;
- 3) Abertura de canal efetivo de comunicação através de palestras, reuniões, email, telefone para recebimento de dúvidas, sugestões e críticas, não somente a respeito da ferramenta de registro de ponto, mas também de qualquer outra mudança;
- 4) Correção das falhas do sistema e ajustes para simplificação do registro de ponto pelo Centro de Computação Eletrônica – CCE;

5) Maior envolvimento da Reitoria com os servidores técnicos administrativos nas mudanças organizacionais da UFPR para melhorar o clima organizacional da Universidade motivando e reconhecendo os servidores técnicos administrativo;

6) Estudo sobre a Instalação de Controle Biométrico de frequência, em alternativa ao sistema implantado.

Com as ações tomadas pela Universidade, os resultados podem contribuir para conscientização da importância do controle do registro do ponto de todos os servidores, para evitar fraudes, confiabilidade das informações para gestores e servidores; maior controle de folgas e licenças disponibilizadas aos funcionários, beneficiando todo o funcionamento da Universidade.

#### 4.1.4 Riscos ou problemas esperados e medidas preventivo-corretivas

Dentre os riscos que podem ocorrer, por diversos motivos, devido a estarmos tratando de Instituição Pública, estão:

- Não serem considerados os problemas e sugestões dos servidores;
- Não realização de treinamentos necessários e não serem tomadas as medidas necessárias para a abertura de canal de comunicação;
- O CCE não corrigir as falhas e medidas de simplificação do sistema;
- Não envolvimento e iniciativa para motivação dos servidores por parte da Reitoria da UFPR nas mudanças organizacionais;
- Não ser realizado os estudos para instalação do Controle Biométrico de frequência em substituição da ferramenta implantada;
- E, com esses problemas pode ocorrer a continuação da resistência à mudança para a frequência eletrônica e retaliação dos servidores através de greves e outros.

Além destes problemas institucionais, podem ocorrer outros problemas com o sistema em si implantado, dentre eles estão:

- Elétricos: O acesso ao sistema via *on-line* pode estar comprometido quando da queda de luz e interrupção da conexão com a rede de *internet*;

- Segurança Computacional: Para que não haja perda de dados, os sistemas devem ter estratégias de *backup* para segurança dos dados armazenados;
- Processo de Trabalho da Chefia Imediata: Deverá ser adaptado segundo as novas exigências do sistema de controle eletrônico de frequência, portanto alerta-se para a necessidade do correto lançamento dos atestados, licenças, atrasos, abono ou não das faltas e outros, de modo que não resulte em computação de possível desconto na folha de pagamento.

Para que estes problemas não ocorram, é necessário alto comprometimento das chefias em cobrar dos setores responsáveis o comprometimento na aplicação das ações e evitar retaliação dos servidores contra a mudança através de greves.

## 5 CONCLUSÃO

Com o objetivo de analisar, em termos da cultura organizacional, as barreiras e facilitadores constatados pela pesquisadora com a implantação da frequência eletrônica na Universidade Federal do Paraná e o impacto no clima organizacional, a realização do presente estudo permitiu a verificação das teorias de administração pública que envolvem o ambiente organizacional; teorias estas que viabilizam para o bom desenvolvimento do trabalho.

Com a aplicação das técnicas de pesquisa e a análise de dados coletados, foi possível identificar os principais pontos positivos e negativos do controle da jornada de trabalho por meio da frequência eletrônica na visão dos servidores da Pró-Reitoria de Planejamento, Orçamento e Finanças da UFPR; verificar os principais pontos que a cultura organizacional da UFPR tem impactado na resistência à mudança com a implantação da frequência eletrônica e propor ações que possam melhorar a aceitação da mudança por parte dos servidores.

Na revisão bibliográfica foi possível concluir que a cultura organizacional é, conforme Bergue (2012, p.23), uma estrutura de valores complexa, que “deve constituir objeto da ação gerencial, de tal forma a compreendê-la como resultante da interação dos diferentes atores organizacionais e orientá-la para os objetivos institucionais”. E mais importante ainda, que o processo de mudança necessita de ampla análise e diagnóstico dos componentes culturais pelos gestores, transformações adaptativas e, em especial, ampla comunicação organizacional, não admitindo rupturas bruscas, tampouco autoritárias.

Conforme verificado neste estudo, muitos servidores são favoráveis a implantação do sistema eletrônico de frequência, desde que sejam feitas correções e simplificações do sistema. No entanto, outros servidores consideraram a mudança ruim, provocando resistência. Conforme Moura e Souza (2008) na administração pública, há uma cultura voltada para o conservadorismo, conformismo, centralização, favorecimento político, descontinuidade administrativa e descompasso entre o discurso e a ação que dificulta as inovações e mudanças.

Portanto, conclui-se que, conforme proposta apresentada neste estudo, será necessário fazer um trabalho de conscientização junto aos servidores para que a mudança não seja apenas imposta e sim que este processo trará mais transparência

da jornada de trabalho e melhor informação na prestação de contas aos órgãos de controle da união tendo em vista o número de profissionais da Instituição de Ensino Superior, iniciativa esta que oferecerá um melhor controle dos horários de trabalho dos funcionários.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALCADIPANI, R.; CRUBELLATE, J. M. Cultura organizacional: generalizações improváveis e conceituações imprecisas. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v.43, n.2, Abr/mai/jun 2003. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0034-75902003000200005](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-75902003000200005)>. Acesso em: 19/11/2015.

BERGUE, S. T. Cultura Brasileira e Organizacional. – Florianópolis: **Departamento de Ciências da Administração / UFSC**, 2012

BERVIAN, A. P; CERVO, A. L. **Metodologia científica**. 5. Ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

BRASIL. Universidade Federal do Paraná. **Portaria nº1854**, de 26 de junho de 2015. Disponível em: <[http://www.progepe.ufpr.br/progepe/portarias/Portaria\\_1854R\\_frequencia.pdf](http://www.progepe.ufpr.br/progepe/portarias/Portaria_1854R_frequencia.pdf)>. Acesso em: 30/09/2015

COSTA, M. A. F; COSTA, M. F. B. Metodologia da pesquisa: conceitos e técnicas. 2. Ed. Rio de Janeiro: Interciência, 2009.

FREITAS, M. E. Cultura organizacional: grandes temas em debate. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v.31, n.3, Jul./Set. 1991. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rae/v31n3/v31n3a07>>. Acesso em: 17/11/2015.

HERNANDEZ, J. M.; CALDAS, M. P. Resistência à mudança: uma revisão crítica. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v.1, n. 2, Abr./Jun. 2001. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rae/v41n2/v41n2a04.pdf>>. Acesso em: 19/11/2015.

MOURA, A. L. N; SOUZA, B.C. Gerenciando a resistência a mudança: um estudo da ação de consultores internos no governo do Estado de Pernambuco. **Encontro de Administração Pública e Governança**. Salvador, Nov. 2008. Disponível em: <[http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnAPG/.../2008\\_ENAPG207.pdf](http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnAPG/.../2008_ENAPG207.pdf)>. Acesso em: 04/01/2016.

MUNIZ, J. C. **O comprometimento do indivíduo no contexto de mudança organizacional**: um estudo das principais barreiras e facilitadores. Dissertação

(Mestrado em Administração) – Departamento de Administração. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro. Rio de Janeiro, 2010

PIRES, J. C. S.; MACÊDO, K. B. Cultura organizacional em organizações públicas no Brasil. **Revista RAP**. Rio de Janeiro, v.40, n.1, Jan./Fev. 2006. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rap/v40n1/v40n1a05.pdf>>. Acesso em: 17/11/2015.

SARAIVA, L. A. S. Cultura organizacional em ambiente burocrático. **Revista de Administração Contemporânea**. Curitiba, v. 6, n. 1, Jan./Abr. 2002. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1415-65552002000100011](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-65552002000100011)>. Acesso em 17/11/2015.

SANTOS, L. C.; VASQUEZ, O. C. A pesquisa de clima organizacional como instrumento de suporte à avaliação nas instituições de ensino superior. **Revista da Avaliação da Educação Superior**. Campinas, v.17, n.1, mar.2012. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/aval/v17n1/a03v17n1.pdf>>. Acesso em 23/11/2015.

SCHLUTER, R. G. **Metodologia da pesquisa**. São Paulo: Aleph, 2003.

TAGLIOCOLO, C.; ARAÚJO, C. Clima Organizacional: um estudo sobre as quatro dimensões de análise. Faculdades Integradas Rui Barbosa - FIRB. **SEGeT – Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia**. Rio de Janeiro, 2007. Disponível em: < <http://www.aedb.br/seget/artigos2007.php?pag=29>>. Acesso em: 30/11/2015

MAGALHÃES, E. M.; REIS, J. R. Uma análise do clima organizacional: o caso das Pró-Reitorias da Universidade Federal de Viçosa. **SEGeT – Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia**. Rio de Janeiro, 2004. Disponível em: < <http://www.aedb.br/seget/artigos2004.php?pag=GP>>. Acesso em: 30/11/2015.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ. **Relatório parcial de atividades 2015**: síntese numérica janeiro a setembro. Universidade Federal do Paraná. Curitiba, 2015.

**ANEXO****ROTEIRO DE ENTREVISTA**

O OBJETIVO DA PRESENTE PESQUISA É OBTER INFORMAÇÕES A RESPEITO DA FREQUENCIA ELETRÔNICA IMPLANTADO NA UFPR, PARA ELABORAÇÃO DE TRABALHO ACADÊMICO. OS DADOS SERÃO ANALISADOS DE FORMA GLOBAL E SIGILOSA, IMPOSSIBILITANDO A IDENTIFICAÇÃO DE V. S<sup>a</sup>. SUA COLABORAÇÃO É DE SUMA IMPORTANCIA

SUA IDADE:

HÁ QUANTO TEMPO É SERVIDOR DA UFPR?

COMO É O CLIMA DE TRABALHO EM SEU SETOR?

COMO FICOU SABENDO DA IMPLANTAÇÃO DA FREQUENCIA ELETRÔNICA?

HOUVE TREINAMENTO PARA A UTILIZAÇÃO DA FREQUENCIA ELETRÔNICA, COMO FOI O TREINAMENTO?

VOCÊ UTILIZA A FREQUENCIA ELETRÔNICA DIARIAMENTE?

A FERRAMENTA É DE FÁCIL MANUSEIO?

QUAL FOI SUA REAÇÃO E DOS COLEGAS COM ESSA MUDANÇA?

NA SUA OPNIÃO, O QUE PODERIA SER MELHORADO PARA QUE O USO DA FREQUENCIA SEJA ACEITO PELOS SERVIDORES?

COMENTÁRIOS FINAIS, SUGESTÕES E CRÍTICAS: