Gestão de Processos e a Implementação do Controle Eletrônico de Ponto no IFMT – Campus Barra do Garças

Lucas Tavares de Jesus[1]
Prof. Felipe Deodato da Silva e Silva[2]

Resumo:

A gestão de processos permite maior organização, confiabilidade e transparência às atividades e resultados nas instituições. O registro eletrônico de ponto é uma inovação tecnológica na gestão de processos, pois permite maior controle da jornada de trabalho, especialmente no âmbito da administração pública. Esta pesquisa analisou a implantação do ponto eletrônico no IFMT – Campus Barra do Garças para compreender como a automatização desse processo influenciou o controle exercido pelo gestor público. O ponto eletrônico foi implementado após estudos e discussões no IFMT. Como resultado, essa pesquisa pode concluir que essa inovação melhorou o controle e influenciou a pontualidade e a assiduidade dos servidores públicos. Contudo, foi percebido que algumas adaptações são necessárias para englobar a complexidade de todas as categorias de servidores públicos, por exemplo, os professores.

Palavras-chaves: Gestão Pública, Eficiência e Gestão de Processos.

Abstract

Process management allows greater organization, reliability and transparency of activities and results in institutions. Electronics time clocks are a technological innovation in process management, by controlling working day, especially within public administration. This research analyzed the implantation of the electronics time clocks at the IFMT – Campus Barra do Garças to understand how its automation influenced the control process of the public manager. The electronic time clock was implemented after studies and discussions at IFMT. As a result, this research can conclude innovation improved the control management and influenced the punctuality and assiduity of public servants. However, it was realized that some adaptation is needed to encompass the complexity of all categories of public servants, for instance, teachers.

Keywords: Public Management, Efficiency and Process Management

Introdução

1 Aluno do Curso Superior em Tecnologia em Gestão Pública do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Mato Grosso (IFMT) – Campus Barra do Garças.
2 Professor Doutor do Curso Superior em Tecnologia em Gestão Pública do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Mato Grosso (IFMT) – Campus Barra do Garças.

A Administração Pública encontra-se inserida em um contexto no qual a eficiência de suas práticas tem sido cada vez mais requeridas tanto pelos cidadãos, conscientes de seus direitos, quanto por órgãos de fiscalização. A eficiência está fundamentada na Constituição Federal de 1988 (CF/88) que estabeleceu o Estado Democrático de Direito, definindo-a como um dos princípios administrativos. Nesse sentido, ela envolve o melhoramento da produtividade do servidor público e a qualidade dos serviços prestados à sociedade. Como afirma Guimarães Filho (2004, p.40):

> A consolidação da democracia, no final do século passado, como ideal de todos os povos e o despertar de consciência sobre cidadania, tem provocado mudanças no comportamento do cidadão e essa nova postura tem influenciado governos nos seus projetos de utilização da máquina estatal. De fato, a população, cada vez melhor esclarecida de seus direitos, reclama por uma administração pública […] transparente, mais eficiente e comprometida com suas necessidades primordiais.

Entre os mecanismos capazes de colaborar para a eficiência na administração pública estão a gestão e a automatização de processos. Esses são frutos de uma evolução constante de modelos de gestão implementados nas organizações para aprimorar seus resultados e ofertar produtos e serviços de excelência à sociedade. Como dispõem Paim e colaboradores (2009), sempre houve necessidade de estudar os processos nas organizações produtivas por meio da inovação de técnicas e instrumentos.

Com o avanço tecnológico e a globalização, as organizações passaram a lidar com mudanças cada vez mais rápidas. Além disso, houve uma maior demanda por bens e serviços em maior quantidade e melhor qualidade. Lima (2010) afirma que tais mudanças provocaram a introdução de modernos conceitos como qualidade, produtividade e aplicação de novas tecnologias e mostraram a importância do foco no cliente, o que levou as organizações a repensarem seus métodos de produção. Dentre esses processos houve a melhoria no gerenciamento do recurso humano. Essas transformações repercutiram na Administração Pública brasileira fazendo surgir a proposta da reforma gerencial ao longo do século XX que tinha como objetivos principais evitar a corrupção e o nepotismo e ser eficiente e eficaz no provimento de bens e serviços públicos. (PASCARELLI FILHO, 2011).

Assunção e Mendes (2000, apud Pradela, 2013) afirmam que a adoção da gestão de processos tem sido entendida por alguns autores como parte do progresso gerencial para a obtenção de melhores resultados. Paim e colaboradores (2009, posição 82) enfatizam que,

> Neste início do século XXI torna-se cada vez mais necessário o desenvolvimento autônomo do Brasil em termos econômicos, sociais e ambientais. Para que as empresas públicas e privadas brasileiras, em particular, e as organizações de forma geral, possam atuar de maneira eficaz é necessário aprimorar seus sistemas de gestão […]. Nesse contexto, o tema da gestão de processos é central e necessita ser bem difundido e praticado.

Segundo Pascarelli Filho (2011), como forma de atender eficientemente as demandas da sociedade contemporânea, o Estado deve incorporar na Administração Pública novas tecnologias e inovações. Nesse sentido, o governo federal estabeleceu diversas diretrizes, tais como o Decreto Federal n.º 1.867 de 1996 que impõe a automatização compulsória do controle de frequência dos servidores públicos por ponto eletrônico.

Considerando isso, o presente trabalho busca compreender a automatização do processo de controle da jornada de trabalho, mediante ponto eletrônico, enquanto uma forma de aumentar a eficiência do controle exercido pelo gestor público. Para isso, o estudo analisará a recente implantação do ponto eletrônico no Instituto Federal de Mato Grosso (IFMT), Campus Barra do Garças, considerando as dificuldades encontradas nessa implementação, a realidade local e algumas especificidades de cargos. Espera-se que essa pesquisa possa demonstrar a importância da gestão e automatização do processo de controle de frequência para a gestão pública tendo em vista a otimização de tempo, redução de custos e a segurança de dados.

2. Método

Para proporcionar maior compreensão sobre a automatização do processo de controle de frequência no Campus Barra do Garças o estudo baseou-se em uma pesquisa exploratória. Segundo Gil (2008), pesquisas exploratórias são as que visam desenvolver, esclarecer e mesmo modificar conceitos e ideias a fim de proporcionar uma visão geral sobre determinado fato, permitindo investigações futuras mais amplas.

Inicialmente, o estudo adotará a técnica de revisão bibliográfica que, conforme Prodanov e Freitas (2013), consiste em um apanhado de materiais já publicados capazes de proporcionar informações pertinentes ao tema escolhido como, por exemplo, livros e artigos publicados em periódicos.

Para analisar a estratégia de implementação do ponto eletrônico e sua gestão, a pesquisa focou em um estudo de caso que é uma abordagem utilizada para analisar acontecimentos contemporâneos dentro de seu contexto da vida real (YIN, 2001). O estudo de caso foi desenvolvido no Instituto Federal de Mato Grosso (IFMT), Campus Barra do Garças, cujo funcionamento foi autorizado pela Portaria nº 115, de 29/01/2010, do Ministério da Educação, publicada no Diário Oficial da União (DOU), página 15, seção 1, para ofertar educação profissional e tecnológica nas diferentes modalidades de ensino, finalidade prevista no art. 2º da Lei nº11.892/2008 que criou os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia.

Os dados obtidos foram coletados primeiro por meio de entrevistas com gestores do Campus entre os dias 05 e 08 de outubro de 2020, via *Google Meet*. Depois, a coleta de dados foi feita por meio de um questionário que foi encaminhado a todos os servidores por e-mail. Para isso, fez-se uso de formulário eletrônico do *Google* e a obtenção das respostas ocorreu entre 14 e 29 de outubro de 2020.

Para verificar como aconteceu a implementação do ponto eletrônico no Campus Barra do Garças, foram entrevistados os seguintes gestores: Diretor-Geral, Chefe do Departamento de Administração e Planejamento – DAP, Chefe do Departamento de Ensino – DEN, Coordenador(a) Geral de Gestão de Pessoas, Coordenador(a) Pedagógico, Coordenador(a) de Apoio ao Estudante e Chefe da Secretaria Geral de Documentação Escolar. Os participantes foram identificados, aleatoriamente, como G1, G2, G3, G4, G5, G6 e G7. O questionário encontra-se no Apêndice A.

Para saber a percepção dos servidores do Campus, com um todo, em relação à implementação do ponto eletrônico, foi aplicado um questionário composto por 16 perguntas, 04 abertas e 12 fechadas, que se encontram descritas no Apêndice B deste trabalho. Cabe informar que o IFMT – Campus Barra do Garças possui 92 servidores, sendo 41 técnico-administrativos e 51 docentes, havendo dentre esses últimos, 06 contratados. Atualmente, há 03 servidores em Cargo de Direção (CD) e 12 ocupando Função Gratificada (FG). O questionário aplicado foi respondido por 32 servidores, 34,78% do total.

3. Referencial Teórico

3.1 Princípios da Administração Pública

A gestão e automatização do controle da jornada de trabalho do servidor precisam observar os princípios que regem a Administração Pública que são a legalidade, a impessoalidade, a moralidade, a publicidade e a eficiência previstos no art. 37 da Constituição Federal de 1988 (CF/88).

De acordo com o princípio da legalidade, a Administração Pública deve realizar apenas o que se encontra previsto em lei. Mello (2015, p.108) afirma que ao contrário dos particulares "[…] os quais podem fazer tudo o que a lei não proíbe, a Administração só pode fazer o que a lei antecipadamente autorize. Donde, administrar é prover aos interesses públicos, assim caracterizados em lei." Já pelo princípio da impessoalidade, a Administração Pública tem o dever de tratar a todos com imparcialidade. Di Pietro (2017) coloca que por esse princípio, a Administração não pode atuar de forma a prejudicar ou beneficiar determinadas pessoas, pois o objetivo de suas práticas é sempre atender ao interesse público.

No que se refere a moralidade, os atos da Administração Pública devem ser respaldados pela ética. Justen Filho (2016) explica que esse princípio diz respeito à compatibilidade que deve existir entre a atividade administrativa e os valores éticos genericamente considerados, não havendo legitimidade em condutas não respaldadas pela boa-fé. Por sua vez, pelo princípio da publicidade os atos administrativos devem ser amplamente divulgados a fim de que haja transparência em relação a suas práticas. Carvalho Filho (2015, p. 16) coloca que "só com a transparência dessa conduta é que poderão os indivíduos aquilatar a legalidade ou não dos atos e o grau de eficiência de que se revestem."

No que diz respeito ao princípio da eficiência, ele foi inserido posteriormente na CF/88 pela Emenda Constitucional nº19/98 o que mostra a importância que tem sido dada à eficiência na Administração Pública. Moreira Neto (2008, p. 103) afirma que a eficiência consiste "em produzir bens e serviços de melhor qualidade o mais rápido, na maior quantidade possível com

menores custos para a sociedade, para efetivamente atender às suas necessidades cada vez mais demandantes". Ainda, segundo Meirelles (2003, p. 94),

> O princípio da eficiência exige que a atividade administrativa seja exercida com presteza, perfeição e rendimento funcional. É o mais moderno princípio da função administrativa, que já não se contenta em ser desempenhada apenas com legalidade, exigindo resultados positivos para o serviço público e satisfatório atendimento das necessidades da comunidade e de seus membros.

Desse modo, percebe-se que a Administração Pública deve observar os princípios administrativos previstos constitucionalmente aplicando-os aos seus atos e considerando sempre os interesses da sociedade.

3.2 A gestão e automatização de processos na Administração Pública

Conforme Barbará (2014, p. 143), o processo é "o conjunto de ações ordenadas e integradas para um fim produtivo específico, ao final do qual serão gerados produtos e/ou informações". Além disso, é algo "que implica em aplicação de recursos organizacionais – pessoas, capital, materiais, ferramentas e tecnologia do conhecimento – para a geração de algo". (SILVA, 2015, p. 8). Assim, o processo é um conjunto organizado e interligado de recursos humanos, materiais e financeiros que atuam em conjunto para produzir bens ou serviços que possuam valor ao consumidor/cliente, sendo a gestão de processo "a definição, análise e melhoria contínua dos processos com o objetivo de atender as necessidades e expectativas dos clientes." (VARVAKIS, 1998, p. 71).

A gestão de processos é de grande relevância para as organizações porque como afirma Gonçalves (2000) todo trabalho importante realizado nas organizações é parte de algum processo, não existe um produto ou um serviço oferecido sem que primeiro tenha havido um processo. Assim, saber gerir processos é essencial para as instituições públicas desenvolverem suas atividades de forma organizada, eficiente e eficaz, obtendo de forma consciente os melhores resultados possíveis com foco no cidadão.

Considera-se que a gestão de processos surgiu mais especificamente da junção de ideias da gestão da qualidade total surgida em 1950 e da reengenharia surgida em 1990. A primeira consistiu na atuação da administração e dos funcionários em prol da melhoria contínua da produção de bens e serviços unindo qualidade e ferramentas de gestão para aumentar os

negócios e reduzir perdas. Já a segunda buscou repensar os processos com o objetivo de fazer mais coisas com cada vez menos, sendo seus componentes as pessoas, a tecnologia da informação e os processos. (BEDUSCHI, 2004; SILVA e LOBO, 2018; CHIAVENATO, 2008). Paim *et al.* (2009) entendem que a partir de 1990, soluções suportadas pela informática trouxe o processo para o arsenal de tecnologias de gestão das organizações de forma tão determinante que, muitas vezes, passou a ser exigida em novas leis e normas.

Nesse sentido, a Administração Pública gerencial passou a buscar a implementação de melhorias que estavam sendo utilizadas inicialmente na iniciativa privada como a gestão e automatização de processos. Visando modernizar e tornar mais eficiente os serviços prestados à sociedade a partir do entendimento de que "as novas funções do Estado em um mundo globalizado exigem novas competências, novas estratégias administrativas e novas instituições." (PEREIRA; SPINK, 2006, posição 177.).

O governo federal criou assim o Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização (GESPUBLICA), pelo Decreto nº 5.378/2005, para difundir a gestão de processos nas organizações públicas. A sua finalidade, conforme art. 1° era de "[…] contribuir para a melhoria da qualidade dos serviços públicos prestados ao cidadão e para o aumento da competitividade no país". Atualmente, o decreto está revogado, tendo sido substituído pelo Decreto n.° 9.094/2017 que dispõe sobre a simplificação do atendimento prestado aos usuários dos serviços públicos.

Desse modo, observa-se que a gestão e automatização de processos é importante para as organizações porque permite que elas atuem de forma mais organizada com clareza e foco em suas reais necessidades tornando-as mais eficiente no provimento de bens e serviços necessários à sociedade a exemplo da implementação do controle de frequência por ponto eletrônico.

3.3 Normatização do controle de frequência por ponto eletrônico

De acordo com Di Pietro (2017, p.677) servidores públicos são "[…] pessoas físicas que prestam serviços ao Estado e às entidades da Administração Indireta, com vínculo empregatício e mediante remuneração paga pelos cofres públicos." Conforme a autora, dentro dessa definição

estão os servidores estatutários que se submetem ao regime estatutário e ocupam cargo público, os empregados públicos que são contratados de acordo com a legislação trabalhista e ocupam emprego público e os servidores temporários contratados para atender necessidade temporária de excepcional interesse público.

Os servidores do IFMT são estatutários regidos pela Lei 8.112/90 que dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais. Há os que ocupam cargo de professor e os que ocupam cargo técnico conforme estabelecido no art. 5º, § 3º da referida lei. O cargo de professor pertence à carreira do Magistério de Ensino Básico Técnico e Tecnológico, conforme a Lei nº 12.772/2012 e o de técnico à de Técnico-Administrativo em Educação, conforme a Lei nº. 11.091/2005.

De acordo com art. 19 da Lei 8.112/90, os servidores devem cumprir jornada de trabalho estabelecida em razão das atribuições pertinentes aos respectivos cargos sendo respeitada a duração máxima do trabalho semanal de quarenta horas e os limites mínimo e máximo de seis e oito horas diárias, respectivamente. Nesse sentido, o Decreto nº. 1.590/95 que dispõe sobre a jornada de trabalho dos servidores de que trata esta pesquisa, estabeleceu no art. 6º que o controle de assiduidade e pontualidade poderia ser exercido por controle mecânico, controle eletrônico e folha de ponto.

Posteriormente o Decreto 1.867/1996 que trata sobre o instrumento de controle da jornada de trabalho, determinou no art. 1º que "o registro de assiduidade e pontualidade dos servidores públicos federais da Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional será realizado mediante controle eletrônico de ponto." Determinando assim a obrigatoriedade desse controle para a jornada de trabalho do servidor.

Atualmente, existe na Comissão de Constituição e Justiça e de Cidadania aguardando parecer o projeto de Lei 544/2019 que pretende tornar obrigatório, na forma da lei, o controle eletrônico de frequência e pontualidade para os servidores públicos da União, das autarquias e das fundações públicas. Na justificativa do projeto existe a afirmação de que essa medida é necessária para preservar a moralidade administrativa e garantir a correta fiscalização da Administração Pública por meio de um controle eficaz e transparente. Garantindo a prestação adequada do serviço público pelo cumprimento da jornada de trabalho e a gestão dos recursos

de forma mais efetiva. Do que é possível perceber também que existe uma preocupação cada vez maior com a eficiência administrativa, buscando-se a tecnologia para impulsioná-la.

4. Resultados e Discussão

4.1 A implementação do ponto eletrônico no Campus Barra do Garças

No que se refere ao IFMT, em 2015, foi criada a Portaria nº 737, de 31 de março de 2015 que estabeleceu no art. 9º a respeito do controle da jornada de trabalho que "o controle de Frequência tem como finalidade proporcionar um instrumento gerencial da assiduidade e pontualidade dos servidores do IFMT, preferencialmente mediante controle eletrônico." E o gerenciamento do Sistema Eletrônico de Controle de Frequência era de competência da Diretoria Sistêmica de Gestão de Pessoas (DSGP) em conjunto com as Coordenações Gerais de Gestão de Pessoas – CGGPs de seus Campi.

Entretanto, até 2017 esse controle eletrônico ainda não havia sido implementado na instituição, levando o IFMT a receber a Recomendação nº 15/2017, resultado do inquérito civil 1.20.001.000144/2013-31, promovido pelo MPF, que recomendou o controle eletrônico de ponto dos seus servidores, citando o Decreto 1.867/1996 e também a referida portaria do IFMT, por meio do Ofício n°. 591/2017 – GAB 2 – Extrajudicial.

Diante disso, em 2019 o IFMT aprovou em seu âmbito o atual Regulamento de Controle de Frequência pela Resolução n° 30, de 28 de junho de 2019 e procedeu a implementação do ponto em seus Campi, incluindo o Campus de Barra do Garças. De acordo com o art. 5º da Resolução n°30/2019, o acompanhamento da frequência deve ser realizado pelo SUAP. Sendo responsabilidade da DSGP, entre outras, gerir o processo de registro eletrônico de ponto e acompanhá-lo, contribuindo para o seu aperfeiçoamento conforme art. 27, incisos I e IV. E responsabilidade das Coordenações Gerais de Gestão de Pessoas (CGGPs), entre outras, capacitar usuários para a correta utilização do sistema eletrônico de controle de frequência, conforme art. 26, inciso VI.

Ainda segundo o Regulamento, os servidores técnicos devem efetuar o registro de sua entrada e saída no terminal de ponto biométrico e os docentes devem fazer esse registro quando realizarem atividades de regência de aula, atendimento ao aluno e reuniões, o acompanhamento das demais atividades de apoio e manutenção de ensino, atividade de ensino, pesquisa, extensão

e atividades de pesquisa deve ser feito pelo Plano Individual de Trabalho, segundo o art.9º, § 5º e art. 10º. Por sua vez, o acompanhamento dos registros de frequência dos servidores deve ser realizado pelas chefias imediatas, conforme o art. 14.

Tendo em vista o exposto, verifica-se que existem normativas federais que abordam o controle eletrônico de frequência para os servidores, inclusive de forma obrigatória, tendo o IFMT recentemente criado normativa interna para atendê-las e implementado o ponto eletrônico em seu âmbito.

4.2 Percepção dos gestores do IFMT quanto à implantação do ponto eletrônico

A respeito do processo de implantação do ponto eletrônico, os gestores entrevistados fizeram diversos apontamentos sobre o planejamento e os desafios que poderiam prejudicar a eficiência e a eficácia do processo. No entendimento de G1 não houve planejamento por parte dos Campi, mas sim da Reitoria. A maioria dos entrevistados afirmou que a discussão sobre o ponto era antiga dentro do IFMT e que houve muita demora e resistência para implementá-lo, principalmente por não se saber como ele contemplaria as atividades docentes que têm exigências diferentes da dos técnicos. E envolve períodos de planejamento, de pesquisa, de extensão que muitas vezes são desenvolvidos fora do Campus, disseram G1 e G3; também horas trabalhadas em casa além da carga horária prevista, disse G2; e falta de espaço e equipamentos na instituição para todos os docentes ao mesmo tempo se tivessem que ficar só no Campus, informou G5.

G3 e G5 afirmaram que essas e outras discussões passaram pelo sindicato que defendia a não implementação do ponto tanto para os professores quanto para os técnico-administrativos. G2 mencionou que ainda houve discussões sobre o assunto em Comissões da categoria docente e da categoria dos técnicos também, conforme G3. G3 e G5 colocaram que, após muito debate e estudo, o ponto foi regulamentando e implementado. A maioria dos entrevistados pontuaram que essa implementação foi por determinação legal e feita após cobrança de órgãos de fiscalização.

Observa-se que, embora já existisse determinação legal para a implementação do ponto eletrônico a fim de realizar o controle da jornada de trabalho do servidor, houve demora no

IFMT para efetivá-lo por inicialmente existir resistência de ambas as categorias, especialmente docente, porque seu trabalho exige uma flexibilidade que o ponto poderia não atender. Então, foram feitos estudos para ver como instituir o ponto atendendo especificidades dos cargos. Nesse período a implementação precisou ocorrer diante da cobrança de órgãos de fiscalização. Na própria recomendação nº 15/2017 do MPF feita ao IFMT havia a advertência de que o seu não cumprimento poderia acarretar medidas judiciais e extrajudiciais cabíveis, inclusive a responsabilização dos agentes por infrações civis, penais e administrativas.

Mais especificamente sobre a implementação do ponto no Campus, G1 afirmou que no primeiro momento a CGGP cadastrou as digitais dos servidores e, depois, houve treinamento para explicar sobre o funcionamento e a utilização do ponto. Disse também que, conforme falhas ou problemas iam sendo percebidos no sistema eram reportados à Reitoria que fazia melhoras. Ainda sobre o primeiro momento, G4 falou que a CGGP, a chefia do DEN e do DAP fizeram reuniões para estudar a Resolução n° 30/2019 do IFMT.

Conforme G3, além do referido cadastramento biométrico, foram feitos ajustes no organograma dentro do sistema para organizar as coordenações do Campus e colocar cada servidor ligado à sua chefia imediata. Disse ainda, que houve um trabalho de conscientização da equipe a respeito do uso do ponto porque uns o defendiam para comprovar o trabalho que exerciam e outros não o queriam, havendo um trabalho maior de conscientização com a categoria docente, considerando a natureza de suas atividades. Então, foram feitos treinamentos e no início de outubro de 2019 o ponto começou a funcionar efetivamente.

Percebe-se que no processo de implementação no Campus houve um conjunto de atividades inter-relacionadas a fim de alcançar o resultado esperado, isto é, mudar a forma de realizar o registro e o controle da jornada de trabalho que antes eram em folha de ponto manual para que passasse a ser por ponto eletrônico. Houve estudo do regulamento por parte de gestores, cadastramento biométrico pela CGGP, ajustes no lotacionograma, trabalho de conscientização sobre o uso do ponto e treinamento com os servidores.

A respeito de como foi realizado o treinamento com os gestores, a maioria dos entrevistados informou que foi por meio de reunião. G3 explicou que o Diretor-Geral e a CGGP receberam treinamento na Reitoria. E, após isso, foi realizada no próprio Campus reunião com os gestores tendo sido pedido a eles que não levassem tão a “ferro e fogo” situações que

poderiam ocorrer no início, como o servidor esquecer de bater o ponto, pois, em casos como esses, há opção de justificar no sistema. Em relação ao treinamento dos demais servidores, a maioria dos entrevistados afirmou que também foi por meio de reunião e que, em ambas as reuniões, tanto nessa quanto na dos gestores, estava sempre presente a responsável pela Gestão de Pessoas.

Ainda como parte do processo de aprendizagem do uso do ponto, G3 disse que o Diretor-Geral e a CGGP junto a servidores da área de Tecnologia da Informação disponibilizaram o ponto eletrônico para simulações em meados de agosto e setembro de 2019, a fim de que os servidores se familiarizassem com ele. E G1 destacou que foram disponibilizadas informações também pelo site do IFMT e por meio de apostila. Nesse sentido, Paim *et al.* (2009) observam que na implementação de um novo processo, o treinamento é importante e necessário para que as pessoas estejam aptas a exercerem as atividades previstas no novo procedimento, sendo a disponibilização de documentos e o treinamento formas de divulgar as mudanças. (PAIM *et al*., 2009).

A partir da utilização do ponto, passou a ser necessário o seu acompanhamento. Segundo a maioria dos entrevistados, ele é feito pela chefia imediata. G3 explicou que primeiro o acompanhamento é feito pelo próprio servidor que bate o ponto, verificando se o registro está correto, se é preciso justificar algo, entre outras coisas, depois pela chefia imediata que precisa homologar esse ponto todo dia cinco do mês subsequente, em seguida pela CGGP e pelo Diretor-Geral que monitoram o sistema. E, acima da Direção-Geral, esse acompanhamento é feito pela DSGP. Existe ainda um acompanhamento feito pela Comissão de avaliação desse ponto e por representações de classes. G4 ponderou que no início o acompanhamento foi difícil porque havia muita coisa para verificar, mas que depois foram sendo feitas adaptações e correções no sistema.

No que se refere aos pontos fortes da implementação, a maioria dos entrevistados, de modo geral, afirmou que ela trouxe para o próprio servidor, a instituição e a sociedade mais segurança e transparência quanto aos registros de dias e horários trabalhados e que esses registros refletem de forma mais precisa a realidade. G1 destacou que a folha de ponto manual era muito difícil de administrar para a CGGP e também para as chefias imediatas e o próprio servidor que às vezes perdiam muito tempo tendo que fazer conta para saber se a carga horária

estava sendo cumprida ou se precisava repor. E que às vezes o servidor se esquecia de assinar a folha e depois não se lembrava dos horários exatos que havia feito. Mas que agora há até um extrato no sistema com todos os minutos trabalhados. G5 também comentou sobre esse esquecimento e o registro antes não tão correto. Já G6 considerou como ponto forte o apoio muito grande que recebeu da CGGP durante a implementação.

Nesse sentido, referente ao ponto eletrônico ter melhorado a gestão e o controle de frequência realizados pelas chefias, os entrevistados foram unânimes em afirmar que melhorou. Tendo G3 e G5 mencionado que a presença do ponto eletrônico contribuiu para que, de certa forma, pessoas correspondessem melhor às suas obrigações. G3 esclareceu que, embora a maioria dos servidores já cumprisse adequadamente suas atividades e carga horária, houve melhora no cumprimento do horário de trabalho por parte de alguns o que garantiu a manutenção deles mais tempo no Campus e no que se refere ao docente a sua manutenção por mais tempo em sala de aula, garantindo-se com isso uma melhora na qualidade do ensino. Ponderou também que no início os que não queriam o ponto por acreditar que estariam sendo cerceados, vigiados, perceberam que ele foi bom e até permitiu um ambiente organizacional mais calmo. Por fim, G4 considerou que o ponto é importante pois há um entendimento equivocado na sociedade de que servidor não trabalha, mas que os servidores do Campus trabalham e muito, assim, existindo cobrança é possível comprová-lo pelos registros.

A partir do que foi dito, é possível perceber que o uso do ponto eletrônico otimizou o tempo de trabalho dos servidores, aprimorou a forma de registro tornando-a mais precisa e mesmo contribuiu para melhora no cumprimento da jornada de trabalho. Além de ter aprimorado o controle de frequência feito pelas chefias. Essas mudanças vão ao encontro do disposto pelo MPF na Recomendação nº 15/2017 que afirmou que o ponto eletrônico contempla os princípios da legalidade e da eficiência. O primeiro porque garante o cumprimento pelo servidor das normas legais e infralegais que regem o seu contrato de trabalho, principalmente no que se refere à carga horária, e o segundo porque a permanência do servidor no órgão em que é lotado no decorrer do seu horário regular de trabalho é requisito para que haja produtividade e prestação de serviço público adequado. (MPF, 2017).

É válido mencionar que, ainda conforme o MPF, o ponto eletrônico é importante porque contempla também os princípios da impessoalidade e da moralidade na Administração Pública,

pois, impede a concessão de favores pela chefia imediata como o cumprimento de menor carga horária e que a despersonalização do controle pode evitar fraudes que se reproduzem no âmbito público. (MPF, 2017).

No que diz respeito aos pontos fracos da implementação, conforme os entrevistados, alguns deles são: não ter tido mais informação e estudo considerando necessidades de cargos e setores como as dos cargos técnicos que às vezes envolvem atividade fora do Campus (G7); a DSGP não ter passado mais informações corretas sobre dúvidas que surgiam, especialmente sobre corte de ponto e justificativa em situações de atraso, questões que envolvem direito do servidor (G6); ter que ficar justificando toda ausência, atraso e atividades feitas fora da instituição, entre outros, o que torna o sistema burocrático e a escola é algo dinâmico em que às vezes o trabalho exige uma flexibilidade que o sistema não contempla (G4); a grande responsabilidade da chefia imediata em abonar ou desabonar justificativa de situações que não se encontram listadas em lei, mas que podem acontecer com as pessoas no dia a dia (G4); a possibilidade de o ponto ser burlado porque quando alguém quer fazer algo do gênero pode encontrar uma forma; o fato de bater o ponto não significar estar realmente trabalhando, embora a maioria trabalhe (G2); e falta constante de energia elétrica (G7).

Como propostas de melhoria, por também terem sido considerados pontos fracos, foram citados pelos entrevistados: ter um leitor biométrico de mais qualidade (G1, G4, G5); ter mais terminais de ponto para evitar, por exemplo, fila, atrasos (G3, G4, G5 e G7) e mesmo conflito entre as categorias, pois, as necessidades de trabalho são diferentes (G1 e G7); ter um tipo de botão que marca entrada e saída na tela do terminal de ponto (G3); existir flexibilidade para marcar mais do que quarenta horas semanais porque quando se trabalha menos pode descontar, porém, quando é mais por necessidade do serviço não há forma de registrar e nem compensar, isso tanto para docente (G2) quanto para técnico (G6); e não existir obrigatoriedade para os professores baterem ponto porque suas atividades exigem flexibilidade (G4).

Além disso, o atual contexto ocasionado pela pandemia do Covid-19 que forçou os servidores a realizarem trabalho remoto, sem cômputo de carga horária pelo ponto eletrônico, levou alguns entrevistados a refletiram sobre o seu uso. G6 disse ser mais à favor da produtividade para verificar o trabalho do servidor que do ponto eletrônico, que agora o trabalho está sendo remoto e há servidores trabalhando melhor. G2 observou que se continua trabalhando

mas, em casa e sem contabilizar horas, tendo surgido uma nova visão do trabalho e sendo preciso repensar a forma de registrá-lo. E G3 disse que a discussão sobre teletrabalho, que especialistas dizem ter vindo para ficar, estava avançando no IFMT antes da pandemia. Mas que, por causa dela, os servidores se viram obrigados a trabalharem, de certa forma, nesse formato. E que nas instituições onde ele já é regulamentado acaba-se tendo que ser mais produtivo pois o trabalho é por demanda e o registro é diferente.

Conforme os apontamentos dos entrevistados ainda há melhorias consideráveis a serem feitas. Algumas que se mostram um pouco mais fáceis de serem atendidas como ter mais um terminal de ponto o que, conforme G3 informou durante a entrevista, já existe para ser instalado. E outras que são um pouco mais difíceis como marcar horas a mais trabalhadas, pois, pelo princípio da legalidade exigem regulamentação. E é importante pensar e discutir outras formas de verificar o trabalho realizado pelo servidor, como o teletrabalho.

4.3 Percepções dos servidores quanto ao controle eletrônico de ponto no Campus

Para verificar as percepções dos servidores, as primeiras perguntas do questionário aplicado abordaram o perfil da população pesquisada. A maioria dos respondentes é do sexo feminino, 53,1% (46,9% é do sexo masculino). Em relação a idade, a maioria tem entre 31 e 35 anos, 28,1% (21,9%, tem entre 36 e 40 anos; 18,8% entre 41 a 45 anos; 18,8%, entre 46 e 50 anos; 9,4% acima de 50 anos e 3,1% entre 26 e 30 anos). Quanto a formação, a maior parte dos respondentes tem mestrado, 62,5% (28,1%, especialização/MBA; 6,3%, doutorado e 3,1% ensino superior). Referente ao cargo, a maioria, 62,5%, é professor EBTT, enquanto 37% é técnico-administrativo, sendo 25% de nível médio; 9,4% de nível superior; e 3,1% de nível fundamental. No tocante ao tempo de serviço, a maior parte tem entre 4 e 10 anos no IFMT, 87,5% (6,3%, entre 11 e 15 anos; 3,1%, mais de 15 anos; e 3,1%, menos de 3 anos). E, por último, 71,9% não ocupam Cargo de Direção ou Função Gratificada, na qual, como chefia imediata, tenham que acompanhar o registro de frequência de algum servidor (28,1% ocupam). As próximas perguntas que são fechadas estão dispostas na tabela a seguir.

Tabela 1 – Perguntas de 7 a 10 e 15

Perguntas	Respostas				
	1.Concordo totalmente	2.Concordo parcialmente	3.Não tenho opinião	4.Discordo parcialmente	5.Discordo totalmente
7. Na sua concepção, a pontualidade dos servidores melhorou com a implementação do ponto eletrônico?	18,8%	50%	25%	6,3%	0%
8. Na sua visão a assiduidade (presença diária do servidor no local de trabalho, cumprimento integral da carga horária semanal) dos servidores melhorou com a implementação do ponto eletrônico?	25%	59,4%	9,4%	6,3%	0%
9. O registro de frequência por ponto eletrônico é mais fiel à realidade do que o registro manual em folha de ponto?	50%	46,9%	0%	3,1%	0%
10. Você acredita que o ponto eletrônico melhorou a gestão e o controle de frequência?	31,3%	53,1%	6,3%	9,4%	0%
15. Você aprova o modelo de registro de frequência por ponto eletrônico?	25%	53,1%	3,1%	9,4%	9,4%

Fonte: elaborado pelos autores

Conforme os dados obtidos, 68,8% dos respondentes concordam total ou parcialmente que com a implementação do ponto eletrônico houve melhora na pontualidade dos servidores e 84,4%, concordam total ou parcialmente que houve melhora na assiduidade. Observa-se que a partir da utilização do ponto eletrônico, a pontualidade e especialmente a assiduidade dos servidores melhoraram. Isso significa maior cumprimento dos deveres previstos no art. 116, inciso X, da Lei 8.112/90, que estabelece que o servidor deve ser assíduo e pontual ao serviço. E é possível inferir que com o melhor cumprimento do horário estabelecido e a presença no trabalho mais constante e regular, a prestação dos serviços à sociedade seja mais eficiente e eficaz e haja aumento da confiança do público interno e externo em relação à instituição.

Também, 96,9% dos respondentes concordam total ou parcialmente que o registro de frequência por ponto eletrônico é mais fiel à realidade do que o registro manual em folha de ponto. E 84,4% concordam total ou parcialmente que a gestão e o controle de frequência melhoraram com a implementação do ponto eletrônico. Sendo esse modelo de controle aprovado total ou parcialmente por 78,1% dos respondentes. Isso demonstra que o ponto

eletrônico permite marcações mais fidedignas em relação à jornada de trabalho garantindo não só melhor cumprimento de deveres como também maior segurança para o servidor e a instituição quanto a direitos que o servidor faz jus, uma vez que o trabalho fica registrado de forma mais precisa em um sistema que permite verificar todas as informações armazenadas com mais segurança e rapidez. Demonstra ainda que a automatização do processo de controle da jornada de trabalho tornou mais eficiente o controle exercido pelo gestor público e pelo próprio servidor comparado ao modelo anterior em folha de ponto.

As perguntas de 11 a 13, por sua vez, são abertas e dizem respeito a percepção dos servidores em relação a outros aspectos do ponto eletrônico. Na questão 11 o objetivo foi saber se os servidores tiveram dificuldade para se adaptar ao ponto e qual(is) foi (ram) a(s) dificuldade(s). A maioria dos respondentes, 59,37%, afirmaram que não tiveram dificuldade; 37,5% afirmaram que tiveram; e 3,12% responderam que tiveram, mas muito pouca. Observa-se que a maioria dos respondentes não teve dificuldade de adaptação, porém, uma quantidade expressiva teve. Entre os que tiveram, as principais dificuldades foram: esquecer de bater o ponto por falta de hábito e não conseguir de imediato a leitura da digital por ter a digital fraca mas, principalmente, por falha no próprio leitor. Ainda foram mencionadas: dificuldades para registrar troca de aula e outras atividades docentes como pesquisa, extensão e visita técnica.

Na questão 12 a finalidade foi saber se o ponto eletrônico atende às especificidades dos cargos dos servidores e o porquê. Pela natureza da questão os resultados mostram as respostas por cargo. Entre a categoria de professores, 45% dos respondentes afirmaram que o ponto não atende as necessidades do seu cargo; 40% que atende; e 15% que atende em parte. Entre os que disseram que não atende ou atende em parte, o principal motivo apontado foi que as atividades docentes exigem uma flexibilidade que o ponto não contempla como as que envolvem pesquisa, extensão, atividades feitas em casa, fora do Campus, viagens. Também foram apontados: falta de equipamento como computadores e internet durante o tempo em que é preciso ficar na instituição e bater o ponto; dificuldade no registro de troca de aulas e impossibilidade de o sistema computar as horas a mais trabalhadas. Entre os que responderam que o ponto atende as necessidades do cargo, os motivos apontados foram que a carga horária é contemplada pelo ponto e a flexibilização dela também.

Entre a categoria de técnico-administrativos, 75% dos respondentes afirmaram que o ponto atende as necessidades do seu cargo; 16,66% que atende em parte; e 8,33% que não atende. Entre os que afirmam que atende o principal motivo foi que o(s) horário(s) de entrada e saída são fixos e que o ponto permite marcá-los de maneira fidedigna. Outros motivos apontados foram que a maioria do trabalho é feita dentro do Campus e quando há necessidade de sair para atividade externa por solicitação da chefia ou com sua autorização não é preciso bater o ponto, pois, ainda se está em serviço; e que o sistema do ponto considerou as regras que norteiam a carreira técnica. Entre os que afirmaram que o ponto não atende as necessidades do cargo, um dos motivos foi justamente a realização de trabalho externo como visitas domiciliares, pesquisa de campo que são difíceis de registrar, além de reuniões ou convenções fora da jornada de trabalho. O outro motivo foi não poder computar horas extras.

Já a pergunta 13 teve o propósito de saber se os servidores tiveram dificuldade para justificar alguma inconsistência no registro de ponto no SUAP e o que precisaram fazer. A maioria dos respondentes, 65,62%, afirmaram que não tiveram dificuldade; e 34,37% que tiveram. Entre os que tiveram dificuldade e responderam o que fizeram em relação a isso, alguns afirmaram ter procurado a chefia imediata e outros a CGGP. Em relação às inconsistências que tiveram dificuldade para justificar foram citadas as causadas por: esquecer-se de bater o ponto; queda de energia que não permitiu validar a presença; não estar em condições de saúde e precisar acordar reposição com a chefia; horas a mais trabalhadas. Além disso foi mencionado que o sistema não é intuitivo quanto às justificativas; e que há dificuldade em justificar atrasos maiores que quinze minutos porque por um lado a lei diz que fica a cargo da chefia aceitar a justificativa ou não e por outro existe uma orientação na instituição para aceitá-la apenas em caso de atestado médico e isso não contempla imprevistos que podem surgir no dia a dia e que não exigem atestado.

Em seguida, na pergunta 14, que é fechada, foi pedido aos servidores que respondessem sobre o que consideram de modo geral as maiores dificuldades encontradas na utilização do terminal de ponto. Foram apresentas as seguintes opções que seguem em ordem da maior dificuldade para a menor, conforme os respondentes: 1°- impossibilidade de registrar a frequência por falta de energia elétrica, com 75% de respostas; 2° - dificuldade na leitura da digital por falha no leitor biométrico, com 62,5%; fila gerada por ter apenas um terminal de

ponto, também com 62,5%; 3°- terminal de ponto distante da sua sala de trabalho, com 43,75%; 4°- falta de identificação na tela do terminal de ponto do que é horário de entrada e saída, com 40,62%; e 5°- dificuldade no uso do leitor biométrico por ter a digital fraca, com 31,25%.

Por fim, a questão 16, que é aberta teve por objetivo verificar quais as sugestões dos servidores para melhorar o sistema de ponto eletrônico. As sugestões mais apontadas pelos entrevistados foram ter: mais terminais de ponto; um leitor biométrico melhor; uma espécie de gerador de energia para que o ponto continue funcionando mesmo com queda de eletricidade; banco de horas; uma forma mais prática e rápida de realizar as justificativas. Outros apontamentos foram: ter capacitação e esclarecimentos para dar segurança jurídica às chefias sobre justificativas em caso de atrasos maiores que quinze minutos e reposição; flexibilizar o registro para trabalho fora do Campus, trocas de aulas, aulas práticas; o terminal de ponto emitir um comprovante de papel.

5. Considerações Finais

A implementação do ponto eletrônico no IFMT, Campus Barra do Garças, foi realizada em 2019 para cumprir a legislação e recomendação do Ministério Público Federal, sendo feita após muita discussão para verificar como se daria e como atenderia as necessidades dos cargos de professor e de técnico-administrativo. Durante a implementação no Campus, houve um trabalho de conscientização com os servidores e treinamento com possibilidade de simulação para que se familiarizassem com a nova forma de controle da jornada de trabalho, havendo durante o processo melhorias no sistema e dúvidas que no início, às vezes, não eram sanadas adequadamente.

Após a implementação no Campus, observa-se que o ponto eletrônico tornou mais eficiente a gestão e o controle de frequência feito pelos gestores, melhorou a pontualidade e assiduidade dos servidores e os registros se tornaram mais fiéis à realidade. Contudo, ainda há aprimoramentos a serem feitos para que o ponto atenda melhor as categorias, principalmente no que se refere à docente, em que uma parte considerável declara que o ponto não atende ou não atende adequadamente a flexibilidade que exige as atividades de seu cargo. É preciso ainda, melhorar o equipamento de ponto eletrônico, a infraestrutura do Campus e promover mais

informação e estudo a respeito da normatização do controle da jornada de trabalho do servidor e sobre formas de aferir o trabalho realizado.

6. Referências

BARBARÁ, Saulo (org.). **Gestão de Processos**: fundamentos, técnicas e modelos de implementação: foco no sistema de gestão da qualidade om base na ISSO 9000:2000. 2º ed. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora, 2014.

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF: Presidência da República. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03 br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em: 10 out. 2019.

BRASIL. **Lei 7.855, de 24 de outubro de 1989**. Altera a Consolidação das Leis do Trabalho, atualiza os valores das multas trabalhistas, amplia sua aplicação, institui o Programa de Desenvolvimento do Sistema Federal de Inspeção do Trabalho e dá outras providências. Brasília, DF: Presidência da República. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L7855.htm. Acesso em: 09 set. 2019

BRASIL. **Lei nº 12.772, de 28 de dezembro de 2012**. Dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreiras e Cargos de Magistério Federal […]. Brasília, DF: Presidência da República. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2012/lei/l12772.htm. Acesso em: 10 out. 2019.

BRASIL. **Lei 11.091/2005, de 12 de janeiro de 2005.** Dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, no âmbito das Instituições Federais de Ensino vinculadas ao Ministério da Educação, e dá outras providências. Brasília, DF: Presidência da República: Disponível em: Acesso em: 9 set. 2020.

BRASIL. **Lei 8.112, de 11 de dezembro de 1990**. Dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais. Brasília, DF: Presidência da República. Disponível em:http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8112 cons.htm. Acesso em: 09 set. 2019.

BRASIL. **Lei 11.892, de 29 de dezembro de 2008**. Institui a Rede Federal de Educação Profissional Científica e Tecnológica, cria os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia, e dá outras providências. Brasília, DF: Presidência da República. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2008/Lei/L11892.htm. Acesso em: 10 out. 2019.

BRASIL. **Decreto n° 1.867, de 17 de abril de 1996**. Dispõe sobre instrumento de registro de assiduidade e pontualidade dos servidores públicos federais da Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional, e dá outras providências. Brasília, DF: Presidência da

República. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/d1867.htm. Acesso em: 10 out. 2019.

BRASIL. **Decreto nº. 1.590, de 10 de agosto de 1995**. Dispõe sobre a jornada de trabalho dos servidores da Administração Pública Federal direta, das autarquias e das fundações públicas federais, e dá outras providências. Brasília, DF: Presidência da República. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/d1590.htm. Acesso em: 09 set. 2019.

BRASIL. **Decreto nº 5.378 de 23 de fevereiro de 2005.** Institui o Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – GESPÚBLICA e o Comitê Gestor do Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização, e dá outras providências. Brasília, DF: Presidência da República. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2005/decreto/d5378.htm. Acesso em: 08 set. 2019.

BRASIL. **Decreto nº 9.094, de 17 de julho de 2017**. Regulamenta dispositivos da Lei n.° 13.460, de 26 de junho de 2017, dispõe sobre a simplificação do atendimento prestado aos usuários dos serviços públicos, institui o Cadastro de Pessoas Físicas – CPF como instrumento suficiente e substitutivo para a apresentação de dados do cidadão no exercício de obrigações e direitos e na obtenção de benefícios, ratifica a dispensa do reconhecimento de firma e da autenticação em documentos produzidos no País e institui a Carta de Serviços ao Usuário. Brasília, DF: Presidência da República Disponível em: http: //www.planalto.gov.br /ccivil_03/_ato2015-2018/2017/decreto/D9094.htm. Acesso em: 11 nov.2020.

BEDUSCHI, Alexandre. **Gestão de processos aplicada a prática**: Estudo de caso. Dissertação de Mestrado em Engenharia Mecânica – Universidade Estadual de Campinas, São Paulo, 2004.

CARVALHO FILHO, José dos Santos. **Manual de direito administrativo**. 28. ed. rev., ampl. e atual. São Paulo: Atlas, 2015.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**: uma visão abrangente da moderna administração das organizações. 7. ed. rev. e atual. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. **Direito administrativo.** 30.ed. rev. e atual. e ampl. – Rio de Janeiro: Forense, 2017.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6.ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GUIMARÃES FILHO; João Rodrigues. **A estabilidade do servidor público concorre para a manutenção do interesse público e eficiência na Administração Pública**. 2004. Monografia (Especialista em Direito Público) – Instituto de Ciências Sociais do Centro de Ensino Unificado Distrito Federal. Brasília, 2004.

GONÇALVES, José Ernesto Lima. As empresas são grandes coleções de processos. **RAE –** Revista de Administração de Empresas. São Paulo, v. 40, n.1, p. 6-19, jan./mar. 2000. Disponível em: https://rae.fgv.br/rae/vol40-num1-2000/empresas-sao-grandes-colecoes-processos. Acesso em: 09 set. 2019.

INSTITUTO FEDERAL DE MATO GROSSO. **Portaria nº 737, de 31 de março de 2015**. Disponível em: http://dsgp.ifmt.edu.br/media/filer_public/7c/34/7c34c379-5a4b-4efa-a7b5-076a3cab7010/portaria_no_7372015_-_jornada_de_trabalho_tecnicos-administrativos.pdf. Acesso em: 10 out. 2020.

INSTITUTO FEDERAL DE MATO GROSSO. **Resolução nº 006, de 26 de fevereiro de 2019**. Disponível em: http://ifmt.edu.br/media/filer_public/b6/f1/b6f1ed34-6e25-42f4-97b0-4d76f39d17bb/resolucao_no_006_-_26022019_-_aprovar_regulamento_de_ controle_eletronico_de_frequencia_1.pdf. Acesso em: 10 out. 2020.

JUSTEN FILHO, Marçal. **Curso de direito administrativo**. 4.ed. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2016.

LIMA, Reinaldo José Barbosa. **Gestão de Projetos.** São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2010.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria;. **Metodologia Científica**. 5.ed. 2. reimpr. São Paulo: Atlas, 2008.

MEIRELLES, Hely Lopes. **Direito Administrativo brasileiro**. 29.ed. São Paulo: Malheiros, 2003.

MELLO, Celso Antônio Bandeira de. **Curso de direito administrativo**. 32. ed. São Paulo: Malheiros Editores, 2015.

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO. Portaria nº 115, de 29 de janeiro de 2010. **Diário Oficial da União**: seção 1, Brasília, DF, ano CXLVII, n. 21, p. 15, 29 de jan. 2010, do Ministério da Educação, publicada no Diário Oficial da União (DOU), página 15, seção 1, que autoriza o Instituto Federal de Mato Grosso a promover o funcionamento do Campus de Barra do Garças – MT.

MINISTÉRIO PÚBLICO FEDERAL. Procuradoria da República em Cárceres – MT. **Ofício n. 591/2017 – GAB 2 – Extrajudicial**. Cárceres, MT: Ministério Público Federal, 02 maio.2017. Disponível em: http://ifmt.edu.br/media/filer_public/4c/e5/4ce53a0b -6329-4a5a-9446-b045fb272fa0/oficio_591-2017_recomendacao_no_15-2017_1.pdf. Acesso em: 09 set. 2020.

MOREIRA NETO, Diogo de Figueiredo. **Quatro paradigmas do direito administrativo pós-moderno**: legitimidade, finalidade, eficiência, resultados. Belo Horizonte: Fórum, 2008.

PAIM, Rafael; CARDOSO, Vinícius; CAULLIRAUX, Heitor; CLEMENTE, Rafael. **Gestão de Processos**: pensar, agir e aprender. Porto Alegre: Bookman, 2009. Edição Kindle.

PASCARELLI FILHO, Mario. **A nova administração pública**: profissionalização, eficiência e governança. São Paulo: DVS, 2011. Edição Kindle.

PEREIRA, Luiz Carlos Bresser; SPINK, Peter Kevin. **Reforma do Estado e Administração Pública Gerencial**.7. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006. Edição do Kindle.

PRADELA, Simone. Gestão de Processos: uma Metodologia Redesenhada para a Busca de Maior Eficiência e Eficácia Organizacional. **Revista Gestão & Tecnologia**. Pedro Leopoldo, v.13, n.2, p. 94-121, mai./ago. 2013.

PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani César de. **Metodologia do trabalho científico:** métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico. 2.ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

SILVA, Damião Limeira da; LOBO, Renato Nogueirol. **Gestão da Qualidade – Diretrizes, Ferramentas, Métodos e Normatização**. 1.ed. São Paulo: Érica, 2018.

SILVA, Leandro Costa da. Gestão e Melhoria de Processos: Conceitos, Técnicas e Ferramentas. Rio de Janeiro: Brasport Livros e Multimídia Ltda, 2015. Edição Kindle.

VARVAKIS, Gregório. J. R, et. al. **Gerenciamento de processos.** Apostila de disciplina (Gerenciamento de processos & variável ambiental). Programa de Pós – Graduação em Engenharia de Produção e Sistemas, Universidade Federal de Santa Catarina UFSC. Santa Catarina, 1998.

YIN, Robert K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. trad. Daniel Grassi. 2.ed. Porto Alegre: Bookman: 2001.

APÊNDICE A – Questionário aplicado a gestores do Campus

1. Como aconteceu a implementação do ponto eletrônico no Campus Barra do Garças? Qual foi o passo a passo desde o planejamento até a execução?

2. Como foi o treinamento para os gestores que participariam da implementação?

3. Como foi o treinamento para os servidores que utilizariam o ponto eletrônico?

4. O que você considera como acertos na implementação?

5. O que você considera que poderia ter sido melhor na implementação?

6. Como ocorre o acompanhamento referente ao funcionamento do ponto?

7. Você considera que o ponto eletrônico melhorou a gestão e o controle de frequência realizado pelas chefias? E por quê?

8. Quais foram as principais falhas detectadas a respeito do funcionamento do ponto?

9. Quais sugestões de melhoria você possui para aprimorar o sistema de ponto eletrônico?

APÊNDICE B – Questionário aplicado aos servidores do Campus

1. Qual é o seu sexo?

( ) Feminino

( ) Masculino

2. Qual é a sua idade?

( ) entre 18 e 25 anos

( ) entre 26 e 30 anos

( ) entre 31 e 35 anos

( ) entre 36 e 40 anos

( ) entre 41 e 45 anos

( ) entre 46 e 50 anos

( ) Mais de 50 anos

3. Qual é sua maior formação?

( ) Ensino Médio

( ) Ensino Superior

( ) Especialização/MBA

( ) Mestrado

( ) Doutorado

( ) Pós-doutorado

4. Qual cargo você ocupa?

( ) Técnico-Administrativo de nível fundamental

( ) Técnico-Administrativo de nível médio

( ) Técnico- Administrativo de nível superior

( ) Professor do Ensino Básico Técnico e Tecnológico (EBTT)

5. Há quanto tempo você é servidor do IFMT ?

( ) Menos de 3 anos

( ) entre 4 e 10 anos

( ) entre 11 e 15 anos

( ) Mais de 15 anos

6. Você ocupa Cargo de Direção (CD) ou Função Gratificada (FG) na qual, como chefia imediata, tenha que acompanhar o registro de frequência de algum(uns) servidor(s)?

( ) Sim

( ) Não

7. Na sua concepção, a pontualidade dos servidores melhorou com a implementação do ponto eletrônico?

( ) Concordo totalmente

( ) Concordo parcialmente

( ) Não tenho opinião

( ) Discordo parcialmente

( ) Discordo totalmente

8. Na sua visão, a assiduidade (presença diária do servidor no local de trabalho, cumprimento integral da carga horária semanal) dos servidores melhorou com a implementação do ponto eletrônico?

( ) Concordo totalmente

( ) Concordo parcialmente

( ) Não tenho opinião

( ) Discordo parcialmente

( ) Discordo totalmente

9- O registro de frequência por ponto eletrônico é mais fiel à realidade do que registro manual em folha de ponto?

( ) Concordo totalmente

( ) Concordo parcialmente

( ) Não tenho opinião

( ) Discordo parcialmente

( ) Discordo totalmente

10. Você acredita que o ponto eletrônico melhorou a gestão e o controle de frequência?

( ) Concordo totalmente

( ) Concordo parcialmente

( ) Não tenho opinião

( ) Discordo parcialmente

( ) Discordo totalmente

11. Você teve dificuldade para se adaptar ao ponto eletrônico? Se sim, qual(is) foi(ram) a(s) dificuldade(s)?

12. O ponto eletrônico atende as especificidades (necessidades) do seu cargo? Por quê?

13.Você já teve dificuldade para justificar alguma inconsistência em seu registro de ponto no SUAP? Qual(is) foi(ram) e o que você precisou fazer?

14. De modo geral, quais você considera que foram as maiores dificuldades na utilização do terminal do ponto eletrônico?

- Dificuldade na leitura da digital por falha do leitor biométrico	( ) Sim	( ) Não
- Dificuldade no uso do leitor biométrico por ter a digital fraca	( ) Sim	( ) Não
- Impossibilidade de registrar a frequência por falta de energia elétrica	( ) Sim	( ) Não
- Fila gerada por ter apenas um terminal de ponto	( ) Sim	( ) Não
- Terminal de ponto distante da sua sala de trabalha	( ) Sim	( ) Não
- Falta de identificação na tela do terminal do ponto do que é horário de entrada e de saída	( ) Sim	( ) Não

15. Você aprova o registro de frequência por ponto eletrônico?

16. Qual(is) sugestão(ões) você possui para melhorar o sistema de ponto eletrônico?