

**UNIVERSIDADE DA INTEGRAÇÃO INTERNACIONAL DA LUSOFONIA  
AFRO – BRASILEIRA  
CURSO DE PÓS – GRADUAÇÃO LATO SENSU EM GESTÃO PÚBLICA**

**MARIA ROSINEIDE CARDOSO ALVES**

**A IMPLANTAÇÃO DO SISTEMA ELETRÔNICO DE CONTROLE DE  
FREQUÊNCIA – SECOF NA GUARDA MUNICIPAL DE FORTALEZA: OS  
DESAFIOS DE UMA MUDANÇA ORGANIZACIONAL**

**REDENÇÃO  
2018**

**MARIA ROSINEIDE CARDOSO ALVES**

**A IMPLANTAÇÃO DO SISTEMA ELETRÔNICO DE CONTROLE DE  
FREQUÊNCIA – SECOF NA GUARDA MUNICIPAL DE FORTALEZA: OS  
DESAFIOS DE UMA MUDANÇA ORGANIZACIONAL**

Trabalho de conclusão de curso apresentado ao Curso de Pós – Graduação Lato Sensu em Gestão Pública Municipal da Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro – Brasileira, como requisito parcial para obtenção do título de Especialista em Gestão Pública.

Orientadora: Profa. Me. Maria do Socorro Maia Silva.

**REDENÇÃO**

**2018**

Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira  
Sistema de Bibliotecas da UNILAB  
Catalogação de Publicação na Fonte.

---

Alves, Maria Rosineide Cardoso.

A477i

A implantação do Sistema Eletrônico de Controle de Frequência -  
SECOF na Guarda Municipal de Fortaleza: Desafios de Uma Mudança  
Organizacional / Maria Rosineide Cardoso Alves. - Redenção, 2018.  
40f: il.

Monografia - Curso de Especialização em Gestão Pública,  
Instituto De Ciências Sociais Aplicadas, Universidade da Integração  
Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira, Redenção, 2018.

Orientadora: Profa. Me. Maria do Socorro Maia Silva.

1. Desenvolvimento organizacional. 2. Desafios. 3. Sistema  
eletrônico de frequência. 4. Mudança organizacional. I. Título

CE/UF/BSCL

CDD 658.406

---

**MARIA ROSINEIDE CARDOSO ALVES**

**A IMPLANTAÇÃO DO SISTEMA ELETRÔNICO DE CONTROLE DE  
FREQUÊNCIA – SECOF NA GUARDA MUNICIPAL DE FORTALEZA: OS  
DESAFIOS DE UMA MUDANÇA ORGANIZACIONAL**

Trabalho de conclusão de curso apresentado ao Curso de Pós – Graduação Lato Sensu em Gestão Pública Municipal da Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro – Brasileira, como requisito parcial para obtenção do título de Especialista em Gestão Pública.

Aprovada em: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

**BANCA EXAMINADORA**

---

Prof<sup>a</sup>. Me. Maria do Socorro Maia Silva (Orientadora)  
Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro – Brasileira (UNILAB)

---

Prof<sup>a</sup>. Dra. Sandra Maria Guimarães Callaso  
Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro – Brasileira (UNILAB)

---

Prof. Me. Paulo Henrique Nobre Parente  
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Ceará (IFCE)

*À minha filha Isabele, pelo carinho, apoio e incentivo dispensados ao longo desse curso, sempre me dando forças para continuar com os estudos.*

## **AGRADECIMENTOS**

À Deus, minha fonte de vida, inspiração, força e fé;

Ao meu esposo Anivam, que sempre acreditou na minha capacidade;

À minha filha Isabele pelas palavras incentivadoras e motivacionais, que nos momentos de angústia e de dúvida me deram forças para persistir em busca dos meus objetivos;

Aos meus irmãos, que em meio as dificuldades, sempre se fizeram presentes em minha vida;

À minha orientadora, professora Maria do Socorro Maia Silva, pela cautelosa orientação, facilitando o desenvolvimento deste trabalho;

À todos que direta ou indiretamente contribuíram para a conclusão deste trabalho, em especial, aos guardas municipais e gestores que participaram da pesquisa respondendo às entrevistas;

À todos os meus amigos que sempre torceram pelo meu sucesso,

Meu muito obrigado!

*“A mudança organizacional é muito mais eficaz, quando entendida como um desporto onde todos querem jogar”.*

João Alberto Catalão

## RESUMO

A mudança organizacional se tornou um tema bastante debatido e tem sido objeto de estudos e investigações no âmbito da administração e gestão. Atualmente não só as organizações privadas, mas também as organizações públicas vêm adotando novos modelos de administração, tanto para o cumprimento da legislação, como para introdução de novas tecnologias, para alcançar a eficiência e eficácia ou visando uma administração mais transparente. É dentro desse contexto que esse trabalho se insere, tendo como objetivo compreender a implantação do Sistema Eletrônico de Controle de Frequência – SECOF na Guarda Municipal de Fortaleza – GMF. De maneira específica, buscou avaliar a sua consistência como controle de frequência para os servidores do quadro operacional da GMF; identificar os principais desafios enfrentados pelos servidores em relação ao sistema e; verificar os impactos da mudança no ambiente de trabalho dos Guardas Municipais. Para tanto, foi realizada uma pesquisa de abordagem qualitativa com base documental, complementada com entrevistas realizadas com servidores e gestores da GMF, apresentando os resultados e análise dos dados na perspectiva da mudança organizacional. Foi possível descrever a implantação do SECOF em linhas gerais bem como os desafios e dificuldades dos gestores e servidores durante esse processo. Observou-se a necessidade de gestores comprometidos com o ambiente organizacional, atrelados à adoção de boas estratégias capazes de vencer a resistência e gerar comprometimento nos colaboradores, tornando-os agentes de mudanças.

**Palavras – Chave:** Mudança organizacional. Desafios. Sistema Eletrônico de Frequência.

## ABSTRACT

Organizational change has become a hotly debated topic and has been the subject of research and management research. Nowadays, not only private organizations but also public organizations are adopting new management models, both for compliance with legislation and for the introduction of new technologies, to achieve efficiency and effectiveness or for a more transparent administration. It is within this context that this work is inserted, aiming to understand the implementation of the Electronic Frequency Control System - SECOF in the Municipal Guard of Fortaleza - GMF. Specifically, it sought to assess its consistency as a frequency control for the GMF operational staff; identify the main challenges faced by the servers in relation to the system and; to verify the impacts of the change in the work environment of the Municipal Guards. In order to do so, a qualitative research was carried out with documentary basis, complemented with interviews with GMF servers and managers presenting the results and analysis of the data in the perspective of organizational change. It was possible to describe the implementation of SECOF in general lines as well as the challenges and difficulties of the managers and servers during this process. It was observed the need of managers committed to the organizational environment, linked to the adoption of good strategies able to overcome the resistance and generate commitment in the employees, making them agents of change.

**Keywords:** Organizational Change. Challenges. Electronic System of Frequency.

|       |  |
|-------|--|
| CEGEP | Célula de Gestão de Pessoas                    |
| GMF   | Guarda Municipal de Fortaleza                  |
| SECOF | Sistema Eletrônico de Controle de Frequência   |
| SEPOG | Secretaria de Planejamento, Orçamento e Gestão |

|  |           |
|--|-----------|
| <b>Quadro 1 – Caracterização dos servidores participantes da pesquisa.....</b> | <b>23</b> |
|--|-----------|

## LISTA DE GRÁFICOS

|  |    |
|--|----|
| <b>Gráfico 01</b> – Desafios da implantação do SECOF na perspectiva dos servidores ... | 25 |
| <b>Gráfico 02</b> – Canais de informação do SECOF para os servidores .....             | 26 |
| <b>Gráfico 03</b> – Dificuldades a serem superadas na visão do servidores .....        | 27 |

## SUMÁRIO

|     |  |    |
|-----|--|----|
| 1   | <b>INTRODUÇÃO</b> .....                            | 13 |
| 2   | <b>REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....                   | 16 |
| 2.1 | <b>Mudança organizacional</b> .....                | 16 |
| 2.2 | <b>Resistência à mudança</b> .....                 | 17 |
| 2.3 | <b>Setor público</b> .....                         | 19 |
| 3   | <b>METODOLOGIA</b> .....                           | 22 |
| 4   | <b>APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS</b> ..... | 23 |
| 5   | <b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....                  | 32 |
|     | <b>REFERÊNCIAS</b> .....                           | 34 |
|     | <b>APÊNDICES</b> .....                             | 36 |
|     | <b>ANEXOS</b> .....                                | 38 |

## 1 INTRODUÇÃO

A necessidade de acompanhar as transformações ocorridas nas áreas científicas, tecnológicas e de consumo tem imposto às organizações uma busca contínua por conhecimentos para planejar mudanças que acompanham essa agilidade. Desse modo, o estudo da administração vem desenvolvendo novas técnicas que permitem a implantação dos processos de mudanças organizacionais de forma para atender as demandas contemporâneas.

Essa necessidade de se adaptar ao contexto ao qual estão inseridas abrange não apenas o setor privado, mas também o setor público, uma vez que há uma pressão constante por parte da sociedade por uma boa governança e por uma gestão pública com transparência.

Foi dentro desse contexto, que a Prefeitura Municipal de Fortaleza implantou o Sistema Eletrônico de Controle de Frequência – SECOF, nos órgãos que compõem a administração municipal. O sistema consiste no registro da frequência de servidores por meio da biometria, abrangendo todos os servidores, inclusive os comissionados, terceirizados e estagiários, com objetivo de disciplinar a frequência destes servidores de forma segura e transparente.

O SECOF foi criado pela Coordenadoria de Tecnologia da Informação da Secretaria de Planejamento, Orçamento e Gestão – SEPOG, e regulamentado pelo decreto 14.004 de 10 de Maio de 2017, mas somente em agosto do mesmo ano foi adotado oficialmente pela Guarda Municipal de Fortaleza – GMF, como forma de controle de frequência de seus servidores. Inicialmente, foi estabelecido para o pessoal que desempenha as funções administrativas e gradativamente foi sendo implantado para os servidores operacionais da instituição.

Apesar de estar em atividade há um ano, o SECOF ainda se encontra em fase de adequação ao trabalho executado pela Guarda Municipal de Fortaleza, diferenciado por ser uma instituição de segurança pública, onde se trabalha com escalas diversas de plantões e servidores lotados em vários postos de serviços.

A partir dessas especificidades surgem os desafios, tanto para a Célula de Gestão de Pessoas – CEGEP, que passou a demandar um quadro de pessoal capacitado para gerir as frequências de mais de dois mil servidores, quanto para a administração da instituição pela necessidade da aquisição de um grande número de equipamentos eletrônicos a serem instalados nos diversos postos de serviço, que em

muitos casos não possuem estrutura física para instalação destes equipamentos.

A implantação do SECOF na Guarda Municipal tem motivado a resistência dos servidores à mudança organizacional, por que se coloca para eles com o novo sistema, principalmente em se tratando do quadro operacional, pois até então, o controle da frequência era feito através da coleta de assinatura pelos supervisores que passavam nos locais de atuação de guardas municipais, conhecidos entres os guardas como “rondantes”.

Com a implantação do SECOF, o servidor passou a ter a preocupação com o registro da biometria, fato que gerou grande insatisfação, uma vez que o não registro da biometria em horários padrões pode ocasionar faltas indevidas, que se não justificadas, poderão ocasionar perdas salariais.

A justificativa de investigar o tema proposto partiu da percepção de que nas frequências dos servidores do quadro opracional havia um grande número de faltas e atrasos, justificados por servidores e chefias, como “atendimentos a ocorrências” e “missões externas”. O registro desse tipo de ocorrência decorre do fato de que os profissionais de segurança pública, mesmo trabalhando em postos fixos, podem se envolver em ocorrências e até mesmo se ausentar do seu local de serviço, como nos casos em que se faz necessário procedimento em delegacias, fato que impossibilita o registro biométrico do servidor nos horários padrões.

Diante disso, coloca-se o problema cerne deste trabalho: O SECOF na sua atual versão seria o sistema adequado para o controle de frequências dos servidores que executam a função operacional da Guarda Municipal?

Neste sentido, esse trabalho teve como objetivo geral compreender o processo de implantação do SECOF na Guarda Municipal de Fortaleza como mudança organizacional, avaliando sua consistência como controle de frequência para os servidores operacionais da GMF. Também teve como objetivos específicos identificar os principais desafios enfrentados por servidores e gestores na implantação da mudança; identificar as dificuldades enfrentadas por servidores em relação ao SECOF e identificar os impactos da mudança no ambiente de trabalho dos guardas municipais.

Para atingir os objetivos da pesquisa, realizou-se um estudo bibliográfico, onde se buscou descrever as principais definições referentes à temática e abordada por estudiosos do assunto, além da análise documental realizada no próprio SECOF, portarias e Comunicações Internas normativas da implantação do sistema. Para

obtenção dos dados necessários na investigação contou-se com entrevistas e questionários aplicados a servidores e gestores, respectivamente.

Na segunda parte do trabalho foram apresentados os resultados da investigação, onde também foram analisados os dados coletados, descrevendo a implantação do SECOF, como mudança organizacional, seus desafios e impactos ocorridos durante o processo, para servidores e gestores e para concluir tentou-se desvendar novos caminhos para adequação do sistema ao quadro operacional da Guarda Municipal de Fortaleza.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 SETOR PÚBLICO

O setor público é o termo que compreende o conjunto de agentes, serviços, órgãos do governo e atividades com o objetivo de gerir áreas como educação, saúde e segurança e representa o conjunto de ações que compõem a função administrativa do Estado, visando principalmente a eficiência e a eficácia, segundo Martins (2010, p.122). O setor público se caracteriza também por uma cultura própria, a qual deve estar suscetível às mudanças organizacionais.

Nessa mesma linha, Di Pietro (2006, p.114) define que:

“Serviço público é toda atividade material que a lei atribui ao Estado para que exerça diretamente ou por meio de seus delegados, com o objetivo de satisfazer concretamente às necessidades coletivas, sob regime jurídico total ou parcialmente público.”

De acordo com Neves (2009) as mudanças organizacionais trazem consequências positivas e negativas para o setor público, interferindo nos resultados. Entretanto, nunca devem ser desconsideradas, até mesmo pela importância que estas representam em tempos de desenvolvimento tecnológico, tendo em vista que a sociedade atual necessita de respostas rápidas e de uma cultura organizacional perfeitamente adequada a nova era digital.

E essa nova era vem atingindo não somente as organizações públicas e privadas, mas também tem influência sob o comportamento de toda a sociedade, que por consequência passam a exigir mais eficiência no que diz respeito aos serviços a ela prestados. Diante desse contexto, as organizações públicas vêm investindo cada vez mais em novas tecnologias com objetivo de atender melhor os usuários dos serviços públicos.

O tema mudança organizacional no setor público tem sido muito abordado nos últimos tempos, isto se dá pelo nível de complexidade que apresenta. Sobre isso Bergue (2011, p. 539) afirma que “a operação de mudanças no âmbito das organizações do setor público, costuma ser percebida pelos agentes de transformação como processos complexos, que percorrem caminhos tortuosos e sobretudo, lentos”. Desta forma essas mudanças no setor público, muitas vezes e em determinadas circunstâncias podem causar problemas e resistências a essa mudança.

Na percepção de Vecchio (2008), os colaboradores de uma organização normalmente temem as mudanças implantadas, que pode ser apenas por manter a segurança já conquistada, pois dependendo da mudança, esta poderá causar grandes transformações na estrutura organizacional, onde poderá haver perdas financeiras, de poder ou mesmos de certos benefícios. A resistência e os conflitos são nesse sentido, mecanismos de defesa da nova situação e de luta pela permanência de uma posição considerada estável.

Frente a esses conflitos e resistência, torna-se necessário uma posição por parte dos gestores no sentido de diminuição da resistência e a resolução dos conflitos na implementação de mudanças organizacionais, colocados assim, como desafios para os gestores no processo de mudança organizacional.

Caberá ao gestor o desafio de administrar os conflitos e a resistência, valorizando seus colaboradores, mostrando os aspectos da mudança como coerentes e consistentes, os envolvendo de forma participativa e principalmente os mantendo informado de todas as fases do processo. Desta forma, defende Robbins (2010) haverá diminuição de conflitos.

## 2.2 MUDANÇA ORGANIZACIONAL

A mudança organizacional, segundo a definição de Bruno – Faria (2000) é qualquer alteração, planejada ou não, ocorrida na organização e que traz impactos nos resultados empresariais. A mudança na organização pública ou privada visa sempre a eficiência e a eficácia. Na concepção de Newstrom (2008, p.323) a mudança organizacional pode ser descrita:

Como qualquer alteração no ambiente de trabalho que afete a maneira que os funcionários devem agir, essas mudanças podem ser planejadas ou não, catastróficas ou evolutivas, positivas ou negativas, fracas e fortes, lentas e rápidas e endógenas ou exógenas. Independente de sua fonte, natureza, origem, velocidade ou intensidade, as mudanças podem ter efeito profundo em seus receptores.

Desse modo, entende-se que toda mudança ocorrida no meio organizacional, por menor que seja, sempre trará alterações de comportamento para seus colaboradores, provocando reações positivas ou negativas. Neste sentido a mudança organizacional pode causar insatisfações, podendo até mesmo comprometer o bom desempenho de seus colaboradores.

Com o dinamismo atual imposto pelo desenvolvimento tecnológico às organizações, as mudanças têm se tornado fatos constantes, visando sempre a melhoria para todos que compõem a organização. O setor público não poderia ser excluído desse contexto, adotando novas estratégias e técnicas modernas para gestão de atividades e demandas organizacionais, devendo acompanhar as novas tendências desse cenário que tem se colocado enquanto exigência mediante o aumento da eficiência neste setor.

Diante dessa conjuntura, se faz cada vez mais necessário adotar medidas que proporcionem mais agilidade e menos complexidade no processo de gestão. Em resposta a estas necessidades, o setor público busca implementar novos mecanismos ou ferramentas que visem sua inserção nesse cenário de modernização. O êxito dessas mudanças exige, das organizações recursos financeiro e pessoas capacitadas para formular e implementar as mudanças organizacionais.

As mudanças nas organizações públicas são fenômenos considerados complexos. Estas organizações mudam e vão se adequando às políticas, estados de governo e suas relações administrativas, gerenciais e gestoras, conforme defende Chiavenato (1999). Esta é uma das principais características das mudanças organizacionais no setor público. Há uma descontinuidade administrativa, alternância de ciclos políticos e essa questão pode impactar na implementação de mudanças organizacionais, uma vez que poderá haver uma interrupção do processo já iniciado.

Segundo Saraiva (2002), a lógica burocrática é responsável por uma dinâmica complexa entre funcionários e organização e representa significativa influência das normas internas. Enquanto Seabras (2001) afirma que para que a organização assimile de forma efetivas essas mudanças, é necessário que estas “toquem” em outros elementos.

A esse respeito, Fleury (1993) reitera que as mudanças organizacionais implicam em medidas, em alterações de padrões culturais, por isso é conveniente que se busquem medidas qualificantes e que tenham como objetivo a eficiência e a eficácia.

Destaquem-se as dificuldades enfrentadas pelo gestor na implementação de mudanças na organização, especialmente no Setor Público, que se apresenta de forma conservadora. Esta característica inibe a inserção de novos modelos de gestão. Esse fato é perfeitamente explicável pelo clima de estabilidade e de acomodação entre os servidores com muito tempo de serviço. Esta acomodação leva a uma

estagnação no modelo de gestão e se caracteriza como resistência à mudança.

## 2.3 RESISTÊNCIA À MUDANÇA

Segundo Hernandez e Caldas (2001) a resistência à mudança figura como uma consequência do apego às normas e aos regulamentos. Para Merton (1970), a resistência à mudança é uma disfunção relacionada à organização burocrática.

Estudiosos como Kinicki e Kreiterner (2010) afirmam que o fato de ter que abandonar velhos hábitos, valores, conceitos e práticas pode gerar uma certa insegurança em relação à mudança, pois ao fazer as mesmas coisas a que já está habituado, já se tem um resultado conhecido. Isso provoca um comportamento que reflete a falta de vontade de mudar ou mesmo de apoiar à mudança. Esse tipo de comportamento é comum em todas as organizações, inclusive nas públicas.

Há o medo do desconhecido e o medo de perdas. Estes aspectos são agravados pela falta de informações e a resistência à mudança se apresenta como uma defesa, uma forma de se manter no que é considerado estável.

Geralmente, é difícil para as pessoas experimentarem novas maneiras de fazer as coisas. É exatamente por causa dessa característica humana básica que a maioria dos empregados não têm entusiasmo pela mudança, no local de trabalho (...). A resistência à mudança é uma resposta emocional/comportamental à ameaças reais ou imaginárias a uma rotina de trabalho estabelecida” (Kinicki e Kreiterner, 2008, p. 408).

A resistência à mudança muitas vezes pode ser interpretada como uma reação de aspecto negativo ou uma espécie de reação contrária à mudança a ser implantada. Como resposta natural dos seres humanos a uma situação desconhecida, Lawrence (1978) chama a atenção para o fato de que os gestores devem aceitar a resistência e geri-la, não como um problema, mas como um benefício no processo de mudança, capaz de identificar aspectos negativos do processo, seguindo esse caminho se tornará mais fácil corrigir os erros, e assim dar continuidade ao processo.

Conforme Bortolotti (2010), a resistência pode se manifestar individual ou coletivamente, de forma ativa ou passiva. As manifestações individuais se referem àquelas que se apresentam em apenas um indivíduo e coletivamente quando ocorrem através de um grupo de indivíduos. A resistência ativa se opõe ativamente através de duras críticas ou até boicotes, enquanto a manifestação passiva ocorre de formas mais brandas, como no caso de pequenos rumores.

No setor público, a resistência à mudança toma maiores proporções, uma vez que esse setor oferece a seus servidores a típica estabilidade e ao se apresentar alguma mudança a resistência logo se manifesta, pois há um receio de perda de privilégios, do aumento de responsabilidades ou de carga horária, ou até mesmo por não ter participação no processo de mudança.

Pode-se ainda destacar como formas de resistência à mudança, por parte daqueles que são diretamente afetados, a falta de motivação, baixa produtividade, nenhuma colaboração e apatia (Mayo, 2008). Segundo o mesmo autor, cabe aos líderes, agentes da mudança organizacional, gerenciar esse processo, mostrando o lado positivo, como também as novas perspectivas e a importância da nova experiência. Deve-se, portanto, criar ou oferecer espaços, onde as pessoas afetadas pela mudança, possam expressar suas dificuldades em relação ao processo, o que poderá contribuir para ajustes que venham ser úteis para o êxito do processo de mudança.

Desta forma, a resistência à mudança tem um papel fundamental quando chama a atenção para os aspectos inapropriados, mal planejados e mal executados da mudança organizacional, além dos aspectos que não são considerados importantes e necessários para implantação das mudanças.

### 3 METODOLOGIA

Com o intuito de atender os objetivos de pesquisa optou-se por realizar um estudo com abordagem qualitativa, tendo em vista se tratar de uma pesquisa que tem como preocupação básica o mundo empírico em seu ambiente natural, onde o pesquisador é considerado essencial no processo de coleta de dados, pois é ele o observador e intérprete de todo processo de pesquisa. Apresentou-se também como uma pesquisa de cunho descritiva.

Conforme afirma Zanella (2012) a pesquisa qualitativa é descritiva, pois se preocupa em descrever os fenômenos por meios de significados que o ambiente manifesta. Os resultados são expressos na forma de transcrição de entrevistas, documentos, narrativas entre outras formas de coletar dados.

A pesquisa qualitativa, de acordo com Vieira (1996) pode ser definida como a que se fundamenta em análises qualitativas e tem como característica básica, a princípio, a não utilização de instrumental estatístico na análise dos dados, este tipo de análise, segundo o mesmo autor, tem por base conhecimentos teóricos e empíricos que permitem atribuir-lhe cientificidade.

Foi seguindo essa linha de raciocínio, que se desenvolveu este estudo, adotando-se como lócus da investigação a Guarda Municipal de Fortaleza, tomando como público alvo para a realização da pesquisa, os servidores, usuários do SECOF, especificamente os servidores que compõem o quadro operacional e mais afetados pela mudança, entre eles antigos e modernos. Também foram inclusos os principais gestores da Instituição.

A GMF é um órgão que tem como responsabilidade a proteção do patrimônio público, ecológico, cultural, arquitetônico e ambiental do município de Fortaleza. No âmbito da política municipal de Defesa civil, a instituição desenvolve planos, programas e projetos referentes a prevenção, socorro, assistência e recuperação da comunidade em situação de risco, minimizando os desastres e restabelecendo a normalidade social.

Sua missão é proteger preventivamente e ostensivamente os bens, serviços e instalações do município, a segurança de autoridades, a prestação de serviços de segurança e auxílio a população, bem como o desenvolvimento de atividades preventivas de serviços públicos e de cidadania no âmbito municipal, conforme pesquisa realizada em documentos internos da Instituição em referência.

Atualmente a Guarda Municipal conta com o número de 2.160 (dois mil, cento e sessenta) servidores, dos quais 1.471 (um mil quatrocentos e setenta e um) são do sexo masculino e 689 (seiscentos e oitenta e nove) são do sexo feminino. Desses, 1.625 (um mil seicentos e vinte e cinco) ocupam a função operacional, enquanto os demais exercem as funções administrativas.

A pesquisa bibliográfica foi realizada através de livros e artigos científicos relacionados ao tema. Foi realizada também uma análise documental, ou seja, uma minuciosa investigação da documentação e de normas relacionadas, a exemplo de portarias e comunicados internos que regulamentam a implantação do Sistema Eletrônico de Controle de Frequência – SECOF.

Quanto aos procedimentos utilizados para a coleta de dados foram escolhidas intencionalmente duas categorias de amostras: 60 (sessenta) servidores lotados em postos fixos, como terminais de ônibus e Secretarias Regionais e a categoria gestores representada por dois (02) dos principais gestores envolvidos na mudança. Foram analisadas no próprio sistema SECOF, 80 (oitenta) relatórios de frequências dos servidores que desempenham a função operacional.

Com relação aos instrumentos de coleta, foram realizadas entrevistas semi-estruturadas, as quais continham um total de 11 (onze) perguntas relativas ao tema pesquisado com a categoria servidores, executadas pela própria pesquisadora no mês de Agosto de 2018. Com a categoria gestores foram aplicados questionários através do e-mail institucional, no mês de Agosto, contendo 09 (nove) perguntas, abertas e fechadas.

A análise e a interpretação dos dados obtidos na pesquisa, descritos na etapa correspondente a apresentação e análise dos resultados estão diretamente relacionados aos objetivos do trabalho. Nesse sentido, a análise dos dados coletados, tanto nas entrevistas, quanto na pesquisa bibliográfica e documental, busca a síntese de todos os aspectos identificados capazes de vislumbrar respostas para a problemática levantada nessa pesquisa.

## 4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

### 4.1 SERVIDORES

De acordo com as entrevistas realizadas, no quadro abaixo, esboça-se o perfil dos servidores participantes da pesquisa.

Quadro 1 – Caracterização dos servidores participantes da pesquisa.

|                         |                            |    |       |
|-------------------------|----------------------------|----|-------|
| <b>GÊNERO</b>           | <b>Feminino</b>            | 21 | 35%   |
|                         | <b>Masculino</b>           | 39 | 65%   |
| <b>FAIXA ETÁRIA</b>     | <b>Entre 20 e 30 anos</b>  | 30 | 50%   |
|                         | <b>Entre 31 e 40 anos</b>  | 08 | 13,3% |
|                         | <b>Entre 41 e 50 anos</b>  | 06 | 10%   |
|                         | <b>Entre 51 e 60 anos</b>  | 12 | 20%   |
|                         | <b>Mais de 60 anos</b>     | 04 | 6,7%  |
| <b>ESCOLARIDADE</b>     | <b>Fundamental</b>         | 02 | 3,4%  |
|                         | <b>Médio completo</b>      | 13 | 21,6% |
|                         | <b>Médio incompleto</b>    | 07 | 11,7% |
|                         | <b>Superior completo</b>   | 18 | 30%   |
|                         | <b>Superior incompleto</b> | 20 | 33,3% |
| <b>TEMPO DE SERVIÇO</b> | <b>Menos de 5 anos</b>     | 29 | 48,4% |
|                         | <b>Entre 5 e 15 anos</b>   | 18 | 30%   |
|                         | <b>Entre 16 e 30 anos</b>  | 11 | 18,3% |
|                         | <b>Mais de 30 anos</b>     | 02 | 3,3%  |
| <b>FUNÇÃO</b>           | <b>Inspetor</b>            | 09 | 15%   |
|                         | <b>Subinspetor</b>         | 11 | 18,4% |
|                         | <b>Guarda</b>              | 40 | 66,6% |

Fonte: Dados da pesquisa realizada pela autora.

Verifica-se no quadro acima que os servidores participantes da pesquisa correspondem a 3,70% do total dos servidores lotados no quadro operacional da Guarda Municipal de Fortaleza e pode ser considerado um percentual pequeno, no entanto representa o sentimento e comportamento de todos em relação ao novo sistema de ponto eletrônico.

Na análise das frequências dos servidores foi verificado um grande número de justificativas de faltas e atrasos. Para que essas justificativas sejam aceitas e

validadas no sistema pelo setor responsável é necessário um documento assinado pela chefia imediata, autorizando registro de folgas e utilização de banco de horas. Um aspecto ressaltado e que pode ser considerado como positivo é o fato de que o sistema propicia informações precisas de servidores que se encontram aposentados, de licença saúde, licença prêmio, de férias ou em processo de exoneração. Todas essas situações podem ser confirmadas através do relatório de frequências gerado pelo SECOF.

Na aplicação das entrevistas aos servidores, ao serem indagados sobre os principais desafios enfrentados com implantação do SECOF, foram citadas a adaptação ao novo modelo de frequência através do registro biométrico; a dificuldade de assimilar os horários em que deverão fazer o registro da digital e o acesso ao sistema para o registro de ocorrências que exige o mínimo de conhecimento de informática.

Dentre os servidores mais antigos há muitas críticas ao sistema, justificadas em suas falas, pela idade avançada e pela pouca habilidade no manuseio de computadores, alguns até fazem críticas a chefia imediata, por não promover ações de colaboração, para que não possam ser prejudicados. Sobre isso fazem os seguintes relatos:

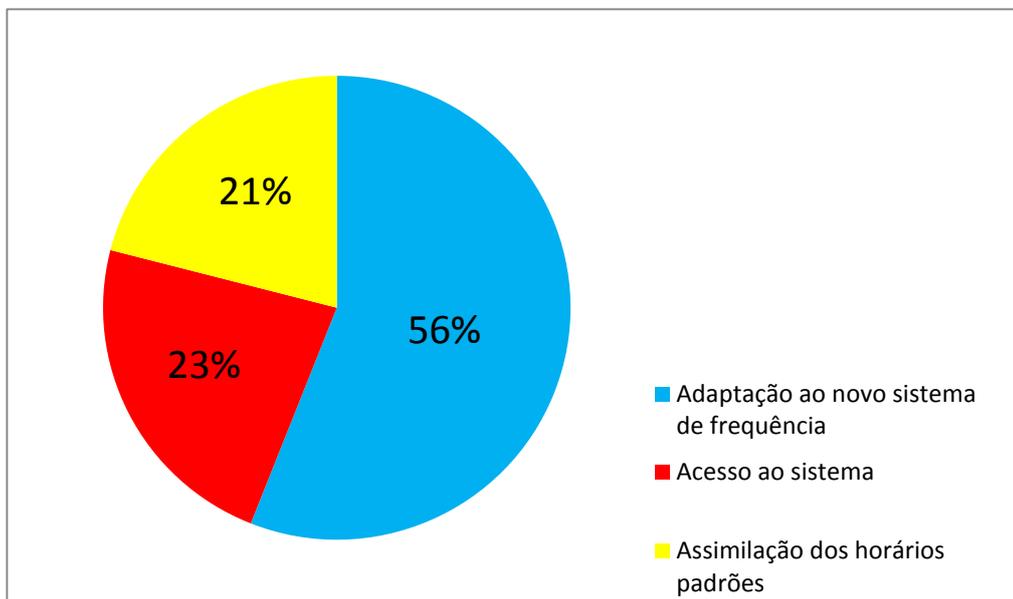
*“a gente estava acostumado a só assinar a ronda, e de um dia para outro a gente tem que bater esse ponto nesse computador que às vezes nem dar certo. Eu não acho certo esse ponto” (Servidor 1).*

*“além de bater o ponto quatro vezes, a gente ainda tem de bater nos horários que eles estipularam, se não bater no horário certo, a gente fica com atraso, como é que pode, se você nem daqui sai? Isso é um absurdo. Você trabalha com segurança pública, muitas vezes na hora de bater o ponto, você é chamado para atender uma ocorrência, então não bato, tenho que justificar no sistema” (Servidor 2).*

*“Eu nunca mexi em computador e eu não sei nem como é esse negócio desse ponto. Tem um negócio de uma senha para ver as faltas da gente e a gente tem que tá (sic) pedindo os outros para ver” (Servidor3).*

*“Depois de mais de trinta anos de serviço inventam esse ponto não avisa a gente. Eu acho muito difícil porque não é só a gente bater o ponto, mas também tem que conferir no computador pra ver se deu certo, se não tá com falta. Muitos colegas foram descontados no salário porque levaram falta, quando estavam trabalhando, porque não sabiam fazer as coisas no computador. Eu acho que para nós que estamos perto da aposentadoria, não era para ter esse ponto, ou pelo menos, o comandante deveria ajudar a gente, avisando quando a gente está com falta ou fazer um jeito de ensinar a gente. Eu acho mesmo é que deveria ficar como era, passando a ronda no posto. Não estava dando certo?” (Servidor 4).*

Gráfico 1 - Desafios da implantação do SECOF na perspectiva dos servidores.



Fonte: Pesquisa de campo realizada pela autora.

Entre os entrevistados 18,3% dos servidores têm mais de quinze anos de serviço e já estavam bastante habituados com a antiga rotina da frequência manual. É importante destacar também que 26,7% possuem mais de cinquenta anos de idade, o que talvez explique a pouca familiaridade com a tecnologia.

Os relatos dos servidores apontam para a questão da dificuldade de assimilar a mudança, caracterizando a resistência à mudança, como uma reação natural ao novo, deixando para trás a rotina a qual estava habituado. Esta resistência é ratificada pela falta de perspectivas que o novo processo possa lhe trazer. Na concepção de Cohen (1999, p. 340):

“É uma tendência natural resistir ao novo, mais ainda, os seres humanos tendem a fazer escolhas racionais e antes que aceitem a mudança devem estar convictos de que esta os beneficiará, na falta de tal certeza, eles sempre optarão pelo conhecido, quando confrontados entre este e o desconhecido.”

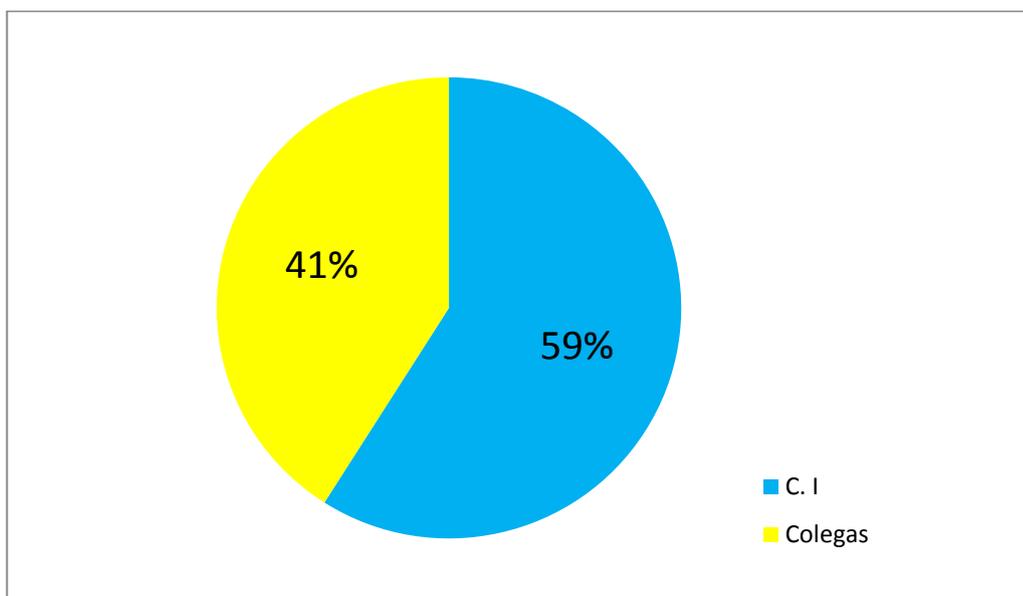
Quando perguntado aos servidores de que forma tomaram conhecimento sobre a implantação do SECOF, as respostas dos entrevistados se resume numa só, a de que não receberam informações antecipadas quanto a instalação do sistema em seu local de trabalho, apenas quando já instalado e pronto para ser usado receberam

em seus postos de serviço, uma comunicação interna, informando sobre os horários em que deveriam registrar a biometria durante os plantões. Poucos foram os que responderam que só ficaram sabendo através de colegas de trabalho.

Percebe-se neste fato, um dos motivos de insatisfação e resistência dos servidores com a instalação do ponto eletrônico. Essa característica é confirmada no relato dos servidor:

*“Ninguém da Guarda chegou pra gente pra comunicar que a partir de tal data nós teríamos que bater o ponto com biometria. Não nos comunicaram com antecedência, não procuraram saber nossa opinião, não procuraram saber se nós tínhamos sugestões de como poderia fazer para ser melhor pra todo mundo. E agora tá muita gente é prejudicada e eles (gestores) não se importam com isso” (Servidor 5).*

Gráfico 2 – Canais de informações sobre o SECOF para os servidores.



Fonte: Pesquisa de campo realizada pela autora.

Para Bergue (2010), esse tipo de comportamento tem origem na deficiência de informações, tendo em vista que gestores não podem conduzir o processo de mudança e esperar que seus colaboradores se comprometam com o processo se não foram antecipadamente informados ou fatos relacionados à mudança lhes forem omitidos.

Ao serem questionados se receberam esclarecimentos e informações por parte da gestão, a respeito do manuseio do sistema tais como acesso ao sistema, registro de ocorrências, visualização de frequências, todos foram unânimes ao responder que a gestão jamais tomou a iniciativa de proporcionar algum tipo de treinamento para uso

correto do sistema. Ressaltaram que eles próprios tiveram que recorrer a Célula de Gestão de Pessoas, setor responsável pelas frequências dos servidores, para sanar dúvidas e criar suas senhas de acesso ao sistema, conforme relato do servidor 6:

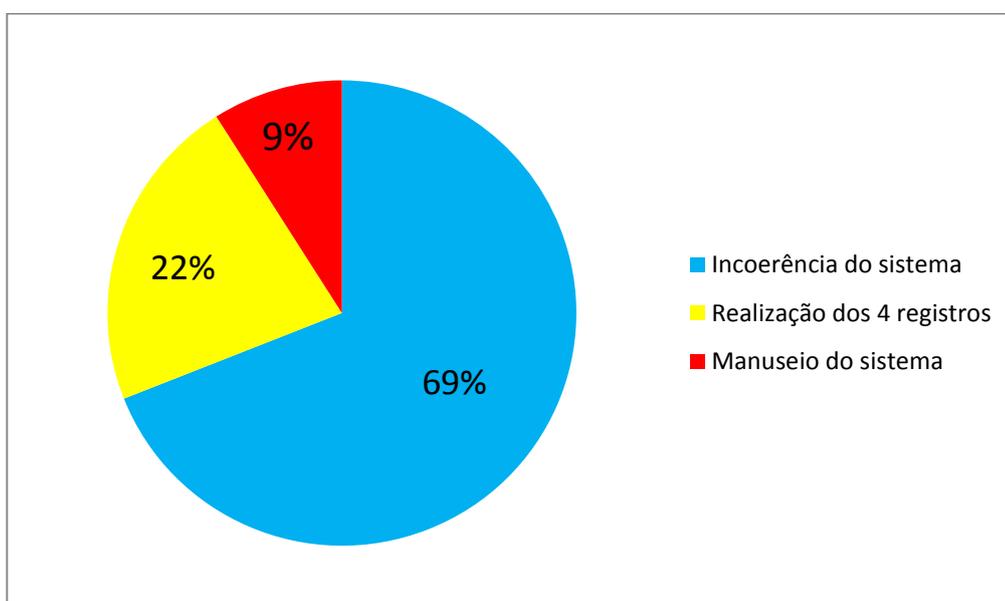
*“A gente achava que era só bater o ponto e mais nada, mas não era bem assim, pois teríamos que acompanhar a frequência, fazer o registro das RPs (reduções de plantão), as folgas agendadas, tem gente que até hoje não sabe que tem que fazer isso e acaba levando falta indevida, tudo isso porque a guarda não se importa com a gente. A gente tem que fazer e pronto. Não tem compromisso com a gente” (Servidor 6).*

Mais uma vez a falta de informações por parte dos gestores aqui é evidenciada. Não houve nenhum tipo de interação entre os gestores e colaboradores. Ressaltamos aqui a comunicação como elemento primordial no processo de mudança organizacional, uma vez que propicia informações, esclarecimentos e saneamento de dúvidas sobre determinado assunto, além de demonstrar apoio e compreensão.

Uma comunicação eficiente gera confiabilidade e sobretudo comprometimento. Neste sentido, a comunicação é definida por Andrade (1975) como “intercâmbio de informações dentro de uma empresa ou repartição, tendo em vista sua maior eficiência”.

Com relação às dificuldades a serem superadas quanto ao sistema de ponto eletrônico, os principais relatos dos servidores se referem: a) inadequação do sistema ao trabalho peculiar desempenhado na função operacional; b) quatro registros biométricos a serem realizados durante o plantão; c) manuseio correto do sistema.

Gráfico 3 - Dificuldades a serem superadas na visão dos servidores.



Fonte: Pesquisa de campo realizada pela autora.

As dificuldades descritas nessa questão, são inerentes ao fato de que muitas vezes, no horário de registrar a biometria estão em atendimento de ocorrências fora do local onde se encontra o equipamento, deixando de fazer o registro de frequência e tendo que justificar. Em relação aos quatro registros também relacionam a dificuldade de realização dos mesmos ao trabalho ostensivo realizado por eles que os distanciam da localização do equipamento. Quanto ao manuseio do sistema, alguns servidores referem-se ao sistema como difícil de manusear e que precisam conhecê-lo bem para que ao fazer registros de ocorrências não haja erros que possam prejudicá-los com faltas e atrasos que por consequência, geram descontos salariais.

Verificou-se a insatisfação com sistema de ponto por parte dos servidores pois conforme alguns relatos, a implantação do SECOF tem causado muitos problemas, como faltas indevidas e atrasos. Diante destes relatos procurou-se investigar algumas frequências e documentos que comprovem tal fato.

Contudo, por questões éticas, não foi permitido a exposição dos mesmos, mas pela breve análise realizada nesta documentação, foram encontrados vários documentos nos quais são solicitados ressarcimentos de faltas indevidas. Quanto aos relatórios de frequências gerados no SECOF, foram encontradas um grande número de faltas e justificativas motivados pelo uso inadequado do sistema.

Com relação aos impactos causados pela mudança no ambiente de trabalho, a maioria dos relatos fazem referência a um clima de medo e insegurança em relação à mudança. Quanto a isto o servidor 4 faz a seguinte declaração:

*“Hoje o nosso ambiente de trabalho é muito mais tenso que antes, não por causa do trabalho, mas causa desse ponto. Há muita insatisfação e falta de motivação. São muitas dúvidas e incertezas. Quando vemos um colega tendo desconto no salário indevidamente, ficamos preocupados, porque isso pode acontecer comigo também” (Servidor 4).*

O servidor 5 também partilha da mesma opinião:

*“Não posso dizer que está sendo bom, pois não está. Hoje a gente trabalha preocupado. Existe o medo de ficar com falta e só ficar sabendo quando chegar o desconto. Não sei o que dizer, só sei que não está sendo bom” (Servidor 5).*

## 4.2 GESTORES

No questionário aplicado aos gestores, ao descrever os desafios enfrentados por eles na implantação do SECOF, é citada a não aceitação por parte dos servidores do novo sistema de controle de frequência, caracterizando assim a resistência à mudança. Para os gestores as práticas informais de concessão de abonos e flexibilização de horários deixaram de existir e foram substituídos por um processo mais rigoroso, documentado e transparente do controle de carga horária do efetivo operacional da Guarda Municipal de Fortaleza.

Sobre este tópico o Gestor 1 declarou que:

*“Nosso primeiro grande desafio é convencer os servidores que o sistema de ponto é o começo da modernização da administração municipal e veio para ficar. Eles precisam entender e se adaptar” (Gestor 1).*

Enquanto o gestor 2 fez a seguinte declaração:

*“A implantação do SECOF na GMF para mim já é um grande desafio, como mudança organizacional, todos os dias encontramos um desafio, já ficou óbvio, depois de um ano do processo, que a resistência ainda é muito grande e entendo o porquê, eles estavam acostumados àquela rotina sem maiores exigências, a frequência era registrada pelo supervisor rondante, que passava nos postos duas vezes por dia, estavam acomodados. E a partir da instalação do ponto teriam que ficar mais atentos, eles mesmos seriam os responsáveis por suas frequências” (Gestor 2).*

É nesse contexto que Cohen (1999) se refere a resistência à mudança, como reação ao desconhecido, a uma situação de insegurança, pois a partir da mudança as pessoas saem da zona de conforto, daquilo que é o habitual e conhecido, dando margem ao medo de não se adaptar à nova situação.

Um outro desafio relatado por gestores foi a fragilidade dos equipamentos adquiridos e instalados nos postos de atuação dos guardas municipais, apresentando problemas técnicos frequentemente, por outro lado estes locais não apresentam condições estruturais de instalação de equipamentos eletrônicos, dentre os quais estão as praças e terminais de ônibus, onde estes equipamentos funcionam no modo “off-line”, sendo levados semanalmente para “backup” das informações de frequências dos servidores.

Como desafio também destacado por gestores foi a inconsistência do sistema SECOF, que foi desenvolvido pela Tecnologia da Informação da Secretaria de Planejamento e Orçamento e Gestão da Prefeitura de Fortaleza - SEPOG e que constantemente é atualizado e não é repassado nenhuma informação sobre as

versões que são instaladas no sistema. Sobre o assunto Gestor 2 afirma:

*“É difícil trabalhar com um sistema, desenvolvido para todos os órgãos da Prefeitura, adequar a nossa instituição que tem um trabalho diferenciado e pior ainda, não ter uma assistência da área da tecnologia dos criadores do programa” (Gestor 2).*

Questionados sobre a postura dos gestores frente a resistência dos servidores em relação ao SECOF, responderam que procuram deixar claro que não houve perdas, esclarecem dúvidas, colocam-se a disposição para eventuais esclarecimentos, bem como buscam intermediar diálogos entre as chefias e os subordinados que apresentam resistência.

As estratégias usadas para divulgação das mudanças, ocorridas com a implantação do SECOF, conforme foi exposto pelos gestores, foram comunicados internos com horários padrões de registro de frequência e visitas aos postos, onde servidores apresentavam maiores dificuldades de manuseio do sistema.

No que se refere ao comportamento de gestores no processo de mudança, Sengue (1999) destaca que os líderes deveriam atribuir maior importância e focalizar principalmente os pontos do processo que poderão impedir ou limitar a mudança, além de compreender os aspectos que promovem o crescimento, o que se faz necessário para direcioná-la, abordando restrições que impedem a efetivação da mudança.

Os principais gestores envolvidos no processo de mudanças, devem levar em consideração prováveis possibilidades de reações a mudança, negativas e positivas. É necessário, antes de tudo, fazer as considerações antecipadas, preparações e ações. É preciso ter em mente, que as pessoas reagem a mudanças de várias formas, uma delas é a percepção das dificuldades as quais as mudanças podem trazer com a sua introdução.

Neste sentido, é importante a realização de um planejamento, detalhado da implantação da mudança, considerando os recursos humanos disponíveis e principalmente a comunidade usuária e suas peculiaridades, além da participação de todos os envolvidos no processo de mudança, tendo em vista o sucesso da implantação.

Ressaltando os aspectos positivos da mudança organizacional ocorrida com implantação do SECOF, os gestores destacaram a automatização das atividades de gerenciamento das frequências mensais; controle de frequência mais rigoroso e transparente, com maior visibilidade, o que facilita a prestação de contas com o

Tribunal de Contas do Estado e o compartilhamento das informações entre Célula de Gestão de Pessoas - CEGEP, servidores e chefias. Se referem de forma otimista quanto a continuidade do processo, conforme relato do gestor 2: “acredito que em pouco tempo teremos muito mais resultados positivos, pois já é perceptível que boa parte dos servidores está usando de forma correta o sistema, acompanhando suas frequências, solicitando informações e interagindo com a chefia, e o SECOF começa a se concretizar na Guarda Municipal de Fortaleza.”

Analisando o questionário respondido pelos gestores ficou evidente que nenhum dos dois gestores aqui investigados participaram do planejamento da implantação do Sistema Eletrônico do Controle de Frequência – SECOF na Guarda Municipal, ou seja, a mudança ocorreu sem informações concretas a respeito da instituição, sem o planejamento de ações e estratégias para enfrentamento de possíveis reações, como eles próprios deixaram claro em seus depoimentos.

*“Minha participação é apenas de executar o SECOF aqui na Guarda Municipal. Não tive participação na fase de planejamento. O Sistema chegou pronto para nós, só teríamos que pormos em prática aqui. E é isso que estou fazendo, me esforçando para adequá-lo ao máximo à nossa instituição” (Gestor 1).*

*“Não participamos do projeto. O SECOF e sua implantação veio de “cima para baixo” e como gestores nos cabe apenas a função de gerir e cumprir com a legislação da Prefeitura” (Gestor 2).*

Dessa forma, nota-se que a falta de participação dos gestores da instituição no planejamento da implantação do SECOF também é um fator que poderia ter acarretado na falta de comprometimento dos servidores, tendo em vista que, para que a mudança seja implantada com sucesso, seria necessário um treinamento de todos os servidores antes da concretização da mudança, onde os mesmos expressariam suas opiniões, sugestões, que seriam analisadas e assim implantar a mudança.

Neste sentido, a mudança organizacional é a combinação de valores, aspirações e o comportamento das pessoas envolvidas neste processo, pois a mudança não é a só a realização de algo novo, ela é também a construção de novos pensamentos, novas concepções e o desenvolvimento de nova capacidade de mudar e assimilar futuras mudanças dentro do contexto organizacional, portanto, mudança organizacional não é o ato de mudar estruturas, mais principalmente é o ato de transformar o pensamento dos envolvidos.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

No presente trabalho foi relatada a experiência de implantação do Sistema Eletrônico de Controle de Frequência na Guarda Municipal de Fortaleza com objetivo geral compreender esse processo como mudança organizacional avaliando sua consistência como controle de frequência para os servidores operacionais da GMF. Tendo por objetivos específicos: identificar os principais desafios enfrentados por servidores e gestores na implantação da mudança; identificar as dificuldades enfrentadas por servidores em relação ao SECOF e identificar os impactos da mudança no ambiente de trabalho dos guardas municipais.

Avaliando o processo de implantação de um sistema eletrônico de frequência como o SECOF, numa instituição pública, como a Guarda Municipal de Fortaleza, considerando sua especificidade de órgão de segurança pública, com um quadro pessoal composto por mais de dois mil servidores e com grande dispersão e dimensão geográfica da comunidade usuária e a complexidade do sistema, a exemplo dos horários padronizados para registro biométrico, deve ser considerado por gestores a resistência e os conflitos inerentes a este processo.

O principal desafio detectado pelos servidores, durante a implantação do SECOF foi a nova rotina a ser incorporada no ambiente de trabalho. Foi observado que uma grande parcela de servidores ainda não conseguiu se adaptar a essa nova realidade institucional, sobretudo aqueles com mais idade e maior tempo de serviço.

Durante o processo de mudança, situações e sentimentos de perdas de privilégios foram vivenciados, medos e ansiedade foram aflorados pela falta de comunicação sobre o processo de mudança. Para a maioria dos servidores a implantação do novo sistema de frequência, impactou de forma relevante no ambiente de trabalho dos guardas municipais, provocando um clima de tensão entre os mesmos, frente aos problemas que a falta de orientações quanto ao manuseio do sistema tem trazido aos servidores, a exemplo descontos nos proventos relativos a faltas e atrasos referentes a deficiências destes em relação a justificativas que deveriam ser registradas no sistema.

Segundo os resultados obtidos no estudo, a maioria dos guardas municipais, afirmou que a mudança ocorrida com a implantação do SECOF, não foi comunicada de forma clara e objetiva. Este fato comprova que a comunicação deve ser realizada

de modo eficiente e contemple todos os aspectos que envolvem a mudança, resultando em confiança e comprometimento com o novo processo. Afirmaram ainda, que não houve nenhum treinamento adequado referente ao manuseio do sistema, deixando muitas dúvidas que vão sendo esclarecidas pela Célula de Gestão de Pessoas – CEGEP, setor responsável pelas frequências da Guarda Municipal, conforme os servidores se dirigem a este setor para sanar dúvidas quanto às suas frequências.

Alguns servidores sugerem que o SECOF não corresponde ao sistema ideal de controle de frequência para os servidores operacionais, devido as peculiaridades do trabalho executado por estes. Estas opiniões expressam o medo quanto ao futuro profissional com esta mudança organizacional e a dificuldade de assimilar o novo processo.

Observou-se com este estudo que há uma tendência entre os servidores a sentir medo das mudanças e que isso acaba por impactar no seu comportamento no ambiente de trabalho. Diante disso é necessário que a gestão tenha o cuidado, ao implementarem o processo de mudança, avaliando sua dimensão e se poderá impactar de forma mais negativa do que positiva.

Entre os gestores, o maior desafio consiste em amenizar a resistência dos guardas municipais ao SECOF e assim alcançar o comprometimento destes servidores, tornando-os parceiros nesse processo e deste modo atingir os objetivos do implantação do sistema, que é sua efetivação.

De acordo com o que foi explanado até aqui, pode-se concluir que o objetivo da pesquisa foi alcançado, uma vez que o resultado e análise dos dados coletados, confirmaram os desafios e dificuldades de adaptação dos servidores da Guarda Municipal e respondendo à questão cerne do trabalho que é a não adequação da atual versão do SECOF para a guarda municipal.

É importante ressaltar que esta pesquisa não teve como objetivo contemplar todos os aspectos da implantação do Sistema Eletrônico de Frequência – SECOF, na Guarda Municipal de Fortaleza – GMF, mas avaliar de forma objetiva a sua implantação no contexto de uma instituição de segurança pública, bem como como sua viabilidade para o quadro operacional.

Neste sentido, indica-se a necessidade de reavaliar o SECOF, como sistema de controle de Frequência para a GMF, podendo-se ainda realizar estudos de seus pontos críticos evidenciados nesta investigação durante o processo de implantação,

tais como planeamento, a comunicação, o treinamento e uma reavaliação de objetivos e metas a serem alcançados com a mudança.

Com base na investigação realizada, considera-se essencial o desenvolvimento de estudos relacionados à temática, dando enfoque à percepção de outros atores envolvidos no processo de implantação do SECOF, a exemplo de Secretários Municipais e técnicos da área de informática que participaram da criação do sistema, identificando o impacto gerado no âmbito da Guarda Municipal.

## REFERÊNCIAS

- ANDRADE, C. T. S. **Psico-sociologia das Relações Públicas**. Petrópolis: Vozes, 1975.
- BAUER, R. **Gestão de mudança: caos e complexidade nas organizações**. 1 ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- BERGUE, S. T. **Modelos de gestão em organizações públicas: teorias, tecnologias gerenciais para análise e transformação organizacional**. Caxias do Sul: EDUCS, 2011.
- BORTOLOTTI, S. L. V. **Resistência à mudança organizacional: medida de avaliação por meio da teoria da resposta ao item**. Tese de Doutorado. Programa de Pós – Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina, 2010.
- BRUNO – FARIA, M.F.F. **Análise da relação entre conceitos de criatividade, inovação e mudança organizacional**. São Paulo: Mimeo, 2000.
- CHAVIENATO, I. **Teoria Geral da Administração**. 6 ed. rev. Rio de Janeiro: Elsevier, 1999.
- COHEN, A. R. **MBA: curso prático: administração: lições dos especialistas das melhores escolas de negócios: práticas e estratégias para liderar organizações para o sucesso**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- FLEURY, M. T. L. **Cultura e poder nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1996.
- HERNANDEZ, J. M; CALDAS, M. P. Resistência à mudança: uma revisão crítica. **Revista de Administração de Empresa**, v. 41, n. 21, 2001.
- ROBBINS, S.P. **Mudança organizacional e administração do estresse: Comportamento organizacional**. 9 ed. Rio de Janeiro: LTC, p. 394-423, 2010.
- SENGE, P. M. **A dança das mudanças: os desafios de manter o crescimento e o sucesso em organizações que aprendem**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- VECCHIO, R. P. **Comportamento organizacional: conceitos básicos**. São Paulo: Cengage Learning, 2008.
- VERAS, C. M. A. **Teoria burocrática**. São Luis, 2009. Disponível em <<http://www.efma.edu.br/proen/artigos.ph.p/>> acesso em 09 ago. 2018.
- ZANELLA, L. C. H. **Metodologia de estudo em administração**. 2. ed. reimp.

## APÊNDICES

### APÊNDICE A - INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

#### ENTREVISTA COM OS SERVIDORES DA GMF

1. **Identidade de gênero:**

( ) Masculino ( ) Feminino ( ) Outros

2. **Faixa etária:**

( ) entre 20 e 30 anos

( ) entre 31 e 40 anos

( ) entre 41 e 50 anos

( ) entre 51 e 60 anos

( ) mais de 60 anos

3. **Nível de escolaridade:**

( ) Fundamental

( ) Médio completo

( ) Médio incompleto

( ) Superior completo

( ) Superior incompleto

( ) Pós graduação

4. **Em que ano o (a) Sr (a) ingressou na Guarda Municipal de Fortaleza?**

5. **Qual o seu cargo na Guarda Municipal?**

( ) Inspetor

( ) Subinspetor

( ) Guarda

6. **Qual o seu local de atuação profissional (posto de serviço)?**

7. **Quais os desafios encontrados por você com a implantação do SECOF?**

8. **De que forma tomou conhecimento da implantação do SECOF?**

9. **Houve algum tipo de treinamento ou esclarecimento por parte da gestão em relação ao manuseio do sistema? Em sua opinião, quais dificuldades precisam ser superadas e quais sugestões você daria para o aprimoramento do SECOF?**

10. **Para você de que maneira essa mudança impactou no seu ambiente de trabalho?**

**APÊNDICE B – INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS**  
**QUESTIONÁRIO APLICADO AOS GESTORES POR E-MAIL**

1. **Identidade de gênero:**

( ) Feminino ( ) Masculino ( ) Outros

2. **Cargo:**

( ) Inspetor ( ) Subinspetor ( ) Guarda

3. **Função:**

( ) Direção ( ) Coordenação ( ) Gerente de Célula

4. **Em que ano o (a) Sr. (a) ingressou na Guarda municipal de Fortaleza?**

5. **Tempo na Função:**

( ) menos de 2 anos

( ) 2 a 5 anos

( ) 6 a 10 anos

( ) 11 a 15 anos

( ) mais de 15 anos

6. **Qual a sua atuação em relação a implantação do SECOF?**

7. **Em sua opinião, quais os principais desafios decorrentes de implantação do SECOF?**

8. **Quais as estratégias usadas pelos gestores para divulgação das mudanças ocorridas com a implantação do SECOF?**

9. **Como os gestores se posicionam sobre a resistência dos servidores em relação ao SECOF?**

## ANEXOS



# FORTALEZA

## DIÁRIO OFICIAL DO MUNICÍPIO

ANO LXII

FORTALEZA, 10 DE MAIO DE 2017

Nº 16.012

### PODER EXECUTIVO

GABINETE DO PREFEITO

**DECRETO Nº 14.004, DE 10 DE MAIO DE 2017.**

Disciplina o Controle Eletrônico de Frequência, no âmbito da Administração Direta, Indireta, Autárquica e Fundacional do Poder Executivo Municipal.

O PREFEITO MUNICIPAL DE FORTALEZA, no uso das atribuições que lhe são conferidas pelo art. 83, inciso VI, da Lei Orgânica do Município de Fortaleza e, CONSIDERANDO os termos da Lei nº 6.794, de 27 de dezembro de 1990 – Estatuto dos Servidores Públicos do Município de Fortaleza, bem como o Decreto nº 11.811, de 29 de abril de 2005, que redefine o horário de expediente dos servidores municipais e o horário de atendimento ao público. CONSIDERANDO a necessidade de disciplinamento do controle de frequência dos servidores públicos no âmbito da Administração Direta, Autárquica e Fundacional. CONSIDERANDO que a assiduidade e pontualidade são elementos utilizados dentre os critérios para promoção funcional, visando a valorização do servidor, bem como a concessão de outros benefícios estabelecidos em lei. CONSIDERANDO que o controle de frequência objetiva a otimização dos serviços públicos municipais e ainda que, a utilização da biometria como instrumento de controle de frequência proporciona eficiência e lisura ao processo. DECRETA: Art. 1º - O controle de frequência dos servidores públicos municipais dos órgãos e entidades da Administração Pública direta e indireta do Município de Fortaleza far-se-á por meio de registro eletrônico, com a utilização de biometria, de acordo com as normas estabelecidas neste Decreto. § 1º - O controle de frequência acima mencionado será realizado por meio do Sistema de Controle Eletrônico de Frequência (SECOF), disponibilizado pela Secretaria Municipal do Planejamento, Orçamento e Gestão (SEPOG) que fornecerá o suporte necessário à sua implantação. § 2º - O SECOF será integrado ao Sistema de Recursos Humanos e Folha de Pagamento do Município de Fortaleza. § 3º - Os órgãos e entidades que já utilizam sistema próprio de frequência eletrônico com leitura biométrica deverão utilizar o SECOF. Art. 2º - Para efeitos deste Decreto, considerar-se-ão os seguintes conceitos: I. configura-se atraso quando o servidor registra o início do seu expediente após o horário previsto para o início da jornada. II. configura-se saída antecipada quando o servidor registra o término de seu expediente antes do horário previsto para o fim da jornada de trabalho. III. considera-se saída intermediária quando o servidor se retira temporariamente do seu local de trabalho, sem autorização da chefia imediata, para tratar de assuntos não relacionados às suas atribuições funcionais, não deixando de efetuar o seu registro de frequência nos horários predestinados. IV. considera-se falta a ausência do servidor ao serviço sem causa justificada. Art. 3º - O Dirigente máximo do órgão/entidade do Poder Executivo Municipal deverá exigir a rigorosa observância das normas estabelecidas neste Decreto para registro, controle e apuração da frequência dos servidores.

#### CAPÍTULO I DA JORNADA DE TRABALHO

Art. 4º - Os órgãos/entidades municipais deverão fixar por meio de Portaria, no prazo de até 30 (trinta) dias a partir da publicação deste Decreto, o seu horário de funcionamento e horário de expediente de trabalho a ser cumprido, nos termos da legislação vigente. Parágrafo Único - Cada órgão/entidade deverá cadastrar no SECOF as seguintes informações: I. horário de funcionamento; II. período intrajornada, se houver; III. jornada de trabalho do servidor. Art. 5º - A jornada de trabalho dos servidores deverá ser cumprida de acordo com o funcionamento do órgão ou entidade do Poder Executivo Municipal. § 1º - A carga horária mensal do servidor público efetivo é a definida na Lei que rege a categoria, no Edital do concurso ao qual se submeteu ou no contrato de trabalho, conforme o caso. § 2º - O ocupante de cargo em comissão, membro de comissão e/ou exercente de função gratificada submete-se ao regime de horário de dedicação integral.

#### CAPÍTULO II DAS COMPETÊNCIAS

Art. 6º - Compete à chefia imediata do servidor controlar e apurar sua frequência, bem como o cumprimento da jornada de trabalho, cabendo-lhe adotar todas as medidas necessárias para garantir o fiel cumprimento das normas disciplinadoras da matéria. Art. 7º - Compete à Célula de Gestão de Pessoas ou unidade equivalente, cumprir as normas estabelecidas para o controle e apuração de frequência dos servidores, cabendo-lhe: I. cadastrar o servidor no SECOF bem como zelar pelo cumprimento da sua jornada de trabalho. II. orientar os servidores sobre a aplicação das normas relativas ao controle de frequência; III. zelar pela manutenção dos equipamentos utilizados no controle de frequência; IV. tratar com transparência e segurança as informações emitidas pela base de dados do SECOF; V. disponibilizar, via sistema, relatório com os registros referentes à frequência do servidor a fim de que o mesmo possa acompanhar e controlar as ocorrências diárias para providenciar, junto à chefia imediata, as respectivas justificativas, conforme determina este Decreto; VI. garantir a correta alimentação do SECOF. § 1º - A alimentação do Sistema de Recursos Humanos e Folha de Pagamento referente às informações sobre a frequência do servidor ocorrerá, necessariamente, por meio do SECOF. § 2º - Todas as informações referentes à frequência do servidor, incluindo as justificativas, deverão observar o cronograma de processamento da folha de pagamento, devendo ser cadastradas no SECOF até o dia 10 (dez) do mês subsequente ao da homologação da justificativa.

#### CAPÍTULO III DO CONTROLE DE FREQUÊNCIA

Art. 8º - Nenhum servidor será dispensado do registro de frequência, exceto àqueles que estão cedidos para outros entes. Art. 9º - Para fins de controle da jornada de trabalho do servidor será emitido pelo SECOF relatório individual contendo o total de horas trabalhadas durante o mês, expressas em horas e minutos. Art. 10 - A execução de serviços externos que impossibilite o registro de frequência do servidor no SECOF deverá ser justificada pelo servidor e autorizada pela chefia imediata. Parágrafo Único - Caso ocorra o registro eletrônico da frequência diária de entrada fica vedada ao servidor

# DIÁRIO OFICIAL DO MUNICÍPIO

FORTALEZA, 10 DE MAIO DE 2017

QUARTA-FEIRA - PÁGINA 2

|  |   |   |  |
|--|---|---|--|
|  <p><b>ROBERTO CLÁUDIO RODRIGUES BEZERRA</b><br/>Prefeito de Fortaleza</p> <p><b>MORONI BING TORGAN</b><br/>Vice-Prefeito de Fortaleza</p>  |   |   |  |
| <b>SECRETARIADO</b>  |   |   |  |
| <p><b>FRANCISCO JOSÉ QUEIROZ MAIA FILHO</b><br/>Secretário Chefe de Gabinete do Prefeito</p> <p><b>SAMUEL ANTÔNIO SILVA DIAS</b><br/>Secretário Municipal de Governo</p> <p><b>JOSÉ LEITE JUCÁ FILHO</b><br/>Procurador Geral do Município</p> <p><b>ALCIMOR AGUIAR ROCHA NETO</b><br/>Secretário Chefe da Controladoria e Ouvidoria Geral do Município</p> <p><b>ANTONIO AZEVEDO VIEIRA FILHO</b><br/>Secretário Municipal da Segurança Cidadã</p> <p><b>JURANDIR GURGEL GONDIM FILHO</b><br/>Secretário Municipal das Finanças</p> <p><b>PHILIPPE THEOPHILLO NOTTINGHAM</b><br/>Secretário Municipal do Planejamento, Orçamento e Gestão</p> <p><b>DALILA SALDANHA DE FREITAS</b><br/>Secretária Municipal da Educação</p> <p><b>JOANA ANGELICA PAIVA MACIEL</b><br/>Secretária Municipal da Saúde</p> | <p><b>ANA MANUELA MARINHO NOGUEIRA</b><br/>Secretária Municipal de Infraestrutura</p> <p><b>JOÃO DE AGUIAR PUPO</b><br/>Secretário Municipal da Conservação e Serviços Públicos</p> <p><b>RICARDO FERREIRA DE SOUZA</b><br/>Secretário Municipal de Esporte e Lazer</p> <p><b>MOSIAH DE CALDAS TORGAN</b><br/>Secretário Municipal de Desenvolvimento Econômico</p> <p><b>Mª ÁGUEDA PONTES CAMINHA MUNIZ</b><br/>Secretária Municipal de Urbanismo e Meio Ambiente</p> <p><b>ALEXANDRE PEREIRA SILVA</b><br/>Secretário Municipal do Turismo</p> <p><b>ELPIDIO NOGUEIRA MOREIRA</b><br/>Secretário Municipal do Trabalho, Desenvolvimento Social e Combate à Fome</p> <p>Secretário Municipal da Cidadania e Direitos Humanos</p> | <p><b>SÉRGIO ROBERTO DA SILVA ROCHA</b><br/>Secretário Municipal de Desenvolvimento Habitacional</p> <p><b>FRANCISCO EVALDO FERREIRA LIMA</b><br/>Secretário Municipal da Cultura</p> <p><b>GILBERTO COSTA BASTOS</b><br/>Secretário da Regional I</p> <p><b>FERRUCCIO PETRI FEITOSA</b><br/>Secretário da Regional II</p> <p><b>ANTÔNIO HENRIQUE DA SILVA</b><br/>Secretário da Regional III</p> <p><b>FRANCISCO SALES DE OLIVEIRA</b><br/>Secretário da Regional IV</p> <p><b>JOSÉ RONALDO ROCHA NOGUEIRA</b><br/>Secretário da Regional V</p> <p><b>ANTÔNIO JOSÉ AGUIAR ALBUQUERQUE</b><br/>Secretário da Regional VI</p> <p><b>FRANCISCO ADAIL DE CARVALHO FONTENELE</b><br/>Secretário da Regional do Centro</p> | <p><b>SECRETARIA MUNICIPAL DE GOVERNO</b></p> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center; font-weight: bold; font-size: 1.2em;">SEGGOV</div> <p><b>COORDENADORIA DE ATOS E PUBLICAÇÕES OFICIAIS</b></p> <p>RUA SÃO JOSÉ Nº 01 - CENTRO<br/>FONE/FAX: (0XX85) 3105.1002<br/>FORTALEZA-CEARÁ - CEP: 60.060-170</p> <p><b>IMPrensa Oficial do Município</b></p> <p>AV. JOÃO PESSOA, 4180 - DAMAS<br/>FONE: (0XX85) 3452.1746<br/>FONE/FAX: (0XX85) 3101.5320<br/>FORTALEZA - CEARÁ<br/>CEP: 60.425-680</p> |

saídas intermediárias do serviço sem prévia autorização da chefia imediata. Art. 11 - O servidor fica obrigado a justificar as ocorrências de atraso ou falta no primeiro dia em que comparecer ao trabalho. § 1º - O relatório de ocorrência gerado a partir da justificativa deverá ser homologado pela chefia imediata e encaminhado à Célula de Gestão de Pessoas, via sistema, em até 10 (dez) dias. § 2º - A chefia imediata poderá exigir prova do motivo alegado pelo servidor para homologar a devida justificativa. § 3º - A Célula de Gestão de Pessoas procederá apuração e validação do relatório de ocorrência homologado. Art. 12 - As horas referentes às saídas intermediárias e faltas não justificadas serão objeto de desconto na remuneração do servidor no mês subsequente ao da apuração, conforme legislação vigente. Parágrafo Único - Para os profissionais do magistério, atrasos, saídas antecipadas, intermediárias e faltas poderão ser repostas, nos termos e condições estabelecidas no Estatuto do Magistério. Art. 13 - Os órgãos e/ou entidades do Poder Executivo Municipal poderão estabelecer limite de tolerância de registro do ponto para o início do expediente, não podendo o limite ser superior a 15 (quinze) minutos. Art. 14 - As justificativas de ausências em virtude de participações em cursos, treinamentos, congressos e outras atividades correlatas, deverão ser encaminhadas antecipadamente à Célula de Gestão de Pessoas ou unidade equivalente, pela chefia imediata, através do SECOF. Parágrafo Único. Nas ausências elencadas no caput deste artigo, fica o servidor beneficiário obrigado a apresentar, à Célula de Gestão de Pessoas ou unidade equivalente, o certificado ou equivalente que comprove a participação no evento, até o 5º (quinto) dia útil subsequente a entrega do documento. Art. 15 - O controle da frequência dos servidores públicos efetivos colocados à disposição dos órgãos e entidades do Poder Executivo Municipal será realizada por meio do SECOF, com a utilização da biometria, no órgão/entidade em que estiver prestando serviço. Art. 16 - Serão consideradas faltas justificadas, mediante respectivo documento comprobatório, as ausências do servidor pelos seguintes motivos: I. realização de prova ou exame escolar; II. doação de sangue; III. participação em treinamento previamente autorizado pela instituição; IV. afastamento por motivo de doença, observada a legislação específica; V. execução de serviço externo; VI. viagem a serviço; VII. gozo de folga por serviços prestados à Justiça Eleitoral, observada a legislação aplicável; VIII. demais casos previstos em legislações específicas. Parágrafo Único. Toda a documentação relacionada à comprovação de afastamentos remunerados deverá ser arquivada na pasta

funcional do servidor. Art. 17 - Os órgãos e/ou entidades do Poder Executivo Municipal poderão estabelecer, em seus regulamentos, regime de compensação por entradas atrasadas ou saídas antecipadas, desde que não ultrapasse 10 horas do mês da ocorrência e que o servidor cumpra a totalidade de sua carga horária mensal.

## CAPÍTULO III DAS SITUAÇÕES EXCEPCIONAIS

Art. 18 - Deverão registrar a frequência através do SECOF, no mínimo, uma vez por mês, os servidores ocupantes dos seguintes cargos: I. secretário; II. secretário adjunto e secretário executivo; III. superintendente e superintendente adjunto das autarquias; IV. presidente e vice-presidente de fundações públicas, empresas públicas e sociedades de economia mista; V. coordenadores especiais com status de Secretário e seus respectivos coordenadores adjuntos; VI. dirigentes dos órgãos subordinados e seus respectivos adjuntos. Art. 19 - Aos ocupantes de cargos de provimento em comissão de simbologia DG-1 e DNS-1, será exigido o registro da frequência através do SECOF somente uma vez ao dia. Art. 20 - O controle da frequência dos servidores públicos efetivos cedidos aos órgãos entidades dos Poderes da União, dos Estados, dos outros Municípios, ou do Poder Legislativo será realizado pelo órgão/entidade cessionário. § 1º - A frequência do servidor cedido deverá ser apurada pelo órgão/entidade cessionário mensalmente, entre o primeiro e o último dia de cada mês. § 2º - O órgão/entidade cessionário deverá encaminhar mensalmente ao órgão entidade de origem do servidor, no prazo determinado conforme termo de convênio específico, a frequência dos servidores públicos do Município de Fortaleza cedidos. § 3º - Será realizado o lançamento de faltas do servidor cuja frequência não tenha sido encaminhada ao seu órgão/entidade de origem conforme estabelecido no parágrafo segundo deste artigo. § 4º - Nos casos de entrega da frequência fora do prazo estabelecido, a regularização da situação funcional do servidor e a reposição salarial dos descontos, será feita no mês subsequente à apresentação das respectivas frequências. Art. 21 - Ficam sujeitos a controle especial de frequência os servidores em que o equipamento biométrico, comprovadamente, não consiga capturar a leitura digital, desde que apurado através de processo administrativo e devidamente autorizado pelo titular do órgão/entidade. Parágrafo Único - O controle especial de frequência deverá ser realizado em computadores localizados

## DIÁRIO OFICIAL DO MUNICÍPIO

FORTALEZA, 10 DE MAIO DE 2017

QUARTA-FEIRA - PÁGINA 3

na unidade administrativa onde o servidor estiver lotado que será integrado ao SECOG.

### CAPÍTULO IV DAS DISPOSIÇÕES FINAIS

Art. 22 - Os órgãos e entidades do Poder Executivo Municipal deverão providenciar, no prazo de até 10 (dez) dias a contar da publicação deste decreto, a adoção de todas as medidas necessárias para implementação do disposto neste diploma legal. Art. 23 - A SEPOG poderá expedir normas complementares às disposições contidas neste Decreto, visando a sua fiel execução. Parágrafo Único - Os casos omissos e excepcionais serão resolvidos pela SEPOG. Art. 24 - O descumprimento das normas previstas neste Decreto importará em responsabilização do agente que deu causa. Art. 25 - Este Decreto entra em vigor na data da sua publicação, revogando-se as disposições em contrário. PAÇO DA PREFEITURA MUNICIPAL, em 10 de maio de 2017. **Roberto Cláudio Rodrigues Bezerra - PREFEITO DE FORTALEZA. Ricardo Cesar Xavier Nogueira Santiago - SECRETÁRIO MUNICIPAL DO PLANEJAMENTO, ORÇAMENTO E GESTÃO - EM EXERCÍCIO.**

\*\*\* \*\*

**ATO Nº 1298/2017 - GABPREF - O PREFEITO MUNICIPAL DE FORTALEZA**, no uso de suas atribuições legais. RESOLVE nomear, nos termos do art. 11, item II da Lei nº 6.794, de 27.12.1990, do Estatuto dos Servidores do Município de Fortaleza, publicado no DOM nº 9.526 - Suplemento de 02.01.1991, CARLOS CEZAR DIOGENES TEIXEIRA, para exercer o cargo em comissão de COORDENADOR, simbologia DNS-1, do(a) COORDENADORIA DE INFRAESTRUTURA, integrante da estrutura administrativa do(a) SECRETARIA MUNICIPAL DA EDUCAÇÃO, a partir de 01/05/2017. **Roberto Claudio Rodrigues Bezerra - PREFEITO DE FORTALEZA. Ricardo Cesar Xavier Nogueira Santiago - SECRETÁRIO MUNICIPAL DO PLANEJAMENTO, ORÇAMENTO E GESTÃO, EM EXERCÍCIO.**

\*\*\* \*\*

**ATO Nº 1332/2017 - GABPREF - O PREFEITO MUNICIPAL DE FORTALEZA**, no uso de suas atribuições legais. RESOLVE exonerar, nos termos do art. 41, item I da Lei nº 6.794, de 27.12.1990, do Estatuto dos Servidores do Município de Fortaleza, publicado no DOM nº 9.526- Suplemento de 02.01.1991, MARIA DO SOCORRO LIMA PINHEIRO, do cargo em comissão de GESTOR DE UNIDADE DE ATENÇÃO PRIMÁRIA À SAÚDE - TIPO II, simbologia DAS-2, do(a) UNIDADE DE ATENÇÃO PRIMÁRIA À SAÚDE JOÃO MEDEIROS DE LIMA, do(a) COORDENADORIA REGIONAL DE SAÚDE I, integrante da estrutura administrativa do(a) SECRETARIA MUNICIPAL DA SAÚDE, a partir de 10/04/2017. **Roberto Claudio Rodrigues Bezerra - PREFEITO DE FORTALEZA. Ricardo Cesar Xavier Nogueira Santiago - SECRETÁRIO MUNICIPAL DO PLANEJAMENTO, ORÇAMENTO E GESTÃO, EM EXERCÍCIO.**

\*\*\* \*\*

**ATO Nº 1333/2017 - GABPREF - O PREFEITO MUNICIPAL DE FORTALEZA**, no uso de suas atribuições legais. RESOLVE nomear, nos termos do art. 11, item II da Lei nº 6.794, de 27.12.1990, do Estatuto dos Servidores do Município de Fortaleza, publicado no DOM nº 9.526 - Suplemento de 02.01.1991, MARIELLE BRUNET DINIS, para exercer o cargo em comissão de GESTOR DE UNIDADE DE ATENÇÃO PRIMÁRIA À SAÚDE - TIPO II, simbologia DAS-2, do(a) UNIDADE DE ATENÇÃO PRIMÁRIA À SAÚDE JOÃO MEDEIROS DE LIMA, do(a) COORDENADORIA REGIONAL DE SAÚDE I, integrante da estrutura administrativa do(a) SECRETARIA MUNICIPAL DA SAÚDE, a partir de 01/05/2017. **Roberto Claudio Rodrigues Bezerra - PREFEITO DE FORTALEZA. Ricardo Cesar Xavier Nogueira Santiago - SECRETÁRIO MUNICIPAL DO PLANEJAMENTO, ORÇAMENTO E GESTÃO, EM EXERCÍCIO.**

\*\*\* \*\*

**ATO Nº 1334/2017 - GABPREF - O PREFEITO MUNICIPAL DE FORTALEZA**, no uso de suas atribuições legais. RESOLVE exonerar, nos termos do art. 41, item I da Lei nº 6.794, de 27.12.1990, do Estatuto dos Servidores do Município de Fortaleza, publicado no DOM nº 9.526- Suplemento de 02.01.1991, ARIANA CORDEIRO FAÇANHA, do cargo em comissão de CHEFE DE GABINETE, simbologia DNS-1, do(a) GABINETE, integrante da estrutura administrativa do(a) CENTRAL DE LICITAÇÕES DA PREFEITURA DE FORTALEZA, a partir de 01/05/2017. **Roberto Claudio Rodrigues Bezerra - PREFEITO DE FORTALEZA. Ricardo Cesar Xavier Nogueira Santiago - SECRETÁRIO MUNICIPAL DO PLANEJAMENTO, ORÇAMENTO E GESTÃO, EM EXERCÍCIO.**

\*\*\* \*\*

**ATO Nº 1335/2017 - GABPREF - O PREFEITO MUNICIPAL DE FORTALEZA**, no uso de suas atribuições legais. RESOLVE exonerar, nos termos do art. 41, item I da Lei nº 6.794, de 27.12.1990, do Estatuto dos Servidores do Município de Fortaleza, publicado no DOM nº 9.526-suplemento de 02.01.1991, APARECIDA PATRÍCIA BRIGIDO CHAVES, do cargo em comissão de ASSESSOR TÉCNICO-JURÍDICO, simbologia DNS-3, do(a) ASSESSORIA JURÍDICA, integrante da estrutura administrativa do(a) CENTRAL DE LICITAÇÕES DA PREFEITURA DE FORTALEZA, a partir de 01/05/2017. **Roberto Claudio Rodrigues Bezerra - PREFEITO DE FORTALEZA. Ricardo Cesar Xavier Nogueira Santiago - SECRETÁRIO MUNICIPAL DO PLANEJAMENTO, ORÇAMENTO E GESTÃO, EM EXERCÍCIO.**

\*\*\* \*\*

**ATO Nº 1336/2017 - GABPREF - O PREFEITO MUNICIPAL DE FORTALEZA**, no uso de suas atribuições legais. RESOLVE exonerar, nos termos do art. 41, item I da Lei nº 6.794, de 27.12.1990, do Estatuto dos Servidores do Município de Fortaleza, publicado no DOM nº 9.526- Suplemento de 02.01.1991, RAYANNA LINHARES BARROSO, do cargo em comissão de ASSISTENTE TÉCNICO II, simbologia DAS-1, do(a) COORDENADORIA DE PREGÕES, integrante da estrutura administrativa do(a) CENTRAL DE LICITAÇÕES DA PREFEITURA DE FORTALEZA, a partir de 01/05/2017. **Roberto Claudio Rodrigues Bezerra - PREFEITO DE FORTALEZA. Ricardo Cesar Xavier Nogueira Santiago - SECRETÁRIO MUNICIPAL DO PLANEJAMENTO, ORÇAMENTO E GESTÃO, EM EXERCÍCIO.**

\*\*\* \*\*

**ATO Nº 1337/2017 - GABPREF - O PREFEITO MUNICIPAL DE FORTALEZA**, no uso de suas atribuições legais. RESOLVE exonerar, nos termos do art. 41, item I da Lei nº 6.794, de 27.12.1990, do Estatuto dos Servidores do Município de Fortaleza, publicado no DOM nº 9.526- Suplemento de 02.01.1991, SILVÂNIA GOMES DA SILVA, do cargo em comissão de ASSISTENTE TÉCNICO-ADMINISTRATIVO III, simbologia DAS-2, do(a) COORDENADORIA DE REVISÃO DE EDITAIS, integrante da estrutura administrativa do(a) CENTRAL DE LICITAÇÕES DA PREFEITURA DE FORTALEZA, a partir de 01/05/2017. **Roberto Claudio Rodrigues Bezerra - PREFEITO DE FORTALEZA. Ricardo Cesar Xavier Nogueira Santiago - SECRETÁRIO MUNICIPAL DO PLANEJAMENTO, ORÇAMENTO E GESTÃO, EM EXERCÍCIO.**

\*\*\* \*\*

**ATO Nº 1338/2017 - GABPREF - O PREFEITO MUNICIPAL DE FORTALEZA**, no uso de suas atribuições legais. RESOLVE exonerar, nos termos do art. 41, item I da Lei nº 6.794, de 27.12.1990, do Estatuto dos Servidores do Município de Fortaleza, publicado no DOM nº 9.526- Suplemento de 02.01.1991, WERBSON JERÔNIMO DE CARVALHO, do cargo em comissão de ASSISTENTE TÉCNICO-ADMINISTRATIVO II, simbologia DAS-1, do(a) COORDENADORIA DE REVISÃO DE EDITAIS, integrante da estrutura administrativa do(a) CENTRAL DE LICITAÇÕES DA PREFEITURA DE FORTALEZA, a partir de 01/05/2017. **Roberto Claudio Rodrigues - Bezerra**