



Universidade de Brasília – UnB
Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade – FACE
Programa de Pós-Graduação em Administração – PPGA

ANA TERESA ATHAYDE COLNAGO

**FLEXIBILIZAÇÃO DA JORNADA DE TRABALHO EM
UMA INSTITUIÇÃO FEDERAL DE ENSINO
SUPERIOR: ANÁLISE DA PERCEPÇÃO DE
DIFERENTES ATORES ENVOLVIDOS NO PROCESSO**

Brasília – DF

2012

ANA TERESA ATHAYDE COLNAGO

**FLEXIBILIZAÇÃO DA JORNADA DE TRABALHO EM UMA
INSTITUIÇÃO FEDERAL DE ENSINO SUPERIOR: ANÁLISE DA
PERCEPÇÃO DE DIFERENTES ATORES ENVOLVIDOS NO
PROCESSO**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade (FACE), da Universidade de Brasília, como requisito parcial à obtenção de grau de Mestre em Administração.

Orientadora: Prof^a. Dr^a. Maria de Fátima Bruno de Faria

Brasília – DF

2012

ANA TERESA ATHAYDE COLNAGO

**FLEXIBILIZAÇÃO DA JORNADA DE TRABALHO EM UMA INSTITUIÇÃO
FEDERAL DE ENSINO SUPERIOR: ANÁLISE DA PERCEPÇÃO DE DIFERENTES
ATORES ENVOLVIDOS NO PROCESSO**

Dissertação de mestrado aprovada pela seguinte comissão examinadora:

Professora Doutora Maria de Fátima Bruno de Faria
Programa de Pós-Graduação em Administração
Universidade de Brasília
Orientadora

Professor Doutor Pedro Paulo Murce Meneses
Programa de Pós-Graduação em Administração
Universidade de Brasília
Examinador Interno

Professora Doutora Josivania Silva Farias
Departamento de Administração
Universidade de Brasília
Examinador Externo

Ao meu marido, Esteves Pedro, e a minha filha, Luisa, pela paciência, amor e compreensão, durante todo esse percurso. Ao meu filho Pedro, que de dentro da minha barriga, participou ativamente dessa etapa final, sem reclamar.

Aos meus pais, Edina e Antonio, e a toda a minha família, pelo apoio e amor irrestritos durante essa jornada.

AGRADECIMENTOS

A minha família e amigos pelo apoio e compreensão durante todo o curso, relevando minhas ausências, esquecimentos e falta de paciência, de vez em quando.

À professora Maria de Fátima Bruno de Faria por todos os ensinamentos, dedicação incansável, amizade e carinho.

Aos professores Pedro Paulo Murce Meneses e Josivania Silva Farias por participarem da minha banca e pelas valiosas sugestões dadas ao trabalho.

A todos os colegas da minha turma pela amizade, companheirismo e auxílio sempre que necessário, bem como por todos os lanches, comemorações e momentos de descontração.

A todos que aceitaram participar das entrevistas, contribuindo sobremaneira para a realização desta pesquisa.

As minhas chefes que concederam a minha licença, permitindo que eu usufrísse o tempo necessário para cumprir toda essa jornada.

Ao meu cachorrinho Tobi pela companhia constante, principalmente durante as madrugadas.

A Deus por me dar força e permitir que tudo tenha acontecido da melhor maneira.

A todos eu agradeço de coração. Sem vocês nada disso seria possível.

RESUMO

Este estudo teve como objetivo a elaboração de um diagnóstico a respeito dos facilitadores e dificultadores da implementação do processo de flexibilização da jornada de trabalho na Universidade de Brasília, na percepção de diversos atores que atuavam na Instituição (dirigentes, gestores, membros do sindicato dos técnicos administrativos e servidores técnicos administrativos). O conceito utilizado nesta experiência da Universidade foi o de flexibilização na modalidade de redução de jornada, cujas características identificadas não encontraram paralelo na literatura consultada sobre o tema. Com relação às diferentes abordagens teóricas identificadas na revisão de literatura, optou-se pela adoção da abordagem sociológica, representada pela adaptação a novas situações, bem como pela melhoria nas condições laborais e na qualidade de vida dos trabalhadores. Desta forma, foi realizada uma pesquisa de natureza descritiva, visando identificar os facilitadores e dificultadores deste processo de implementação de flexibilização de jornada, na percepção desses quatro grupos de profissionais. A pesquisa qualitativa foi composta por duas partes: a técnica de análise documental e a realização de entrevistas individuais semi-estruturadas. A pesquisa documental envolveu a análise de normativos criados internamente; de informações noticiadas no sítio da UnB e do DGP; e de mensagens de *e-mail* encaminhadas contendo a programação dos eventos ocorridos em função do processo de flexibilização, tais como apresentações, reuniões e palestras. Diante disso, foi possível tomar conhecimento do modelo adotado pela Instituição e, então, confrontá-lo com os demais modelos apresentados pela literatura consultada. A partir do emprego da técnica de análise de conteúdo, com criação de categorias que expressassem os fatores que facilitam e os que dificultam a implementação da flexibilização da jornada de trabalho na UnB, pode-se verificar que os grupos perceberam a flexibilização por diferentes ângulos, sendo que das 25 categorias criadas, somente três obtiveram consenso entre eles. Foram duas as categorias de aspectos facilitadores denominadas como melhoria da qualidade de vida dos servidores e maior tempo para dedicação aos estudos; e uma dificultadora, rotulada como falta de servidores do quadro. As demais categorias refletiram outros aspectos relacionados à construção e ao desenvolvimento desse processo de flexibilização, apontando fatores que podem tanto ser motivo de preocupação, quanto podem contribuir para o seu êxito. Ademais, são feitas algumas sugestões para auxiliar na implementação do processo, bem como são propostas ideias para estudos futuros.

Palavras-chave: flexibilização; jornada de trabalho; universidade; facilitadores; dificultadores.

ABSTRACT

The purpose of this study is to demonstrate a diagnosis of the facilitating factors and difficulties for the implementation of a flexible working shift at University of Brasilia, through the perception of several actors that play an important role at this Institute. (leaders, managers, administrative technicians syndicate and administrative technician staff). The concept used in this experience of the University was the flexibility of the modality to reduce working hours for which identified characteristics did not find parallel in the consulted literature on this subject. Relating to the different theoretical approaches identified when reviewing the literature, the option was to adopt a sociological approach represented by the adaptation to new situations, as well as by the improvement of working conditions and quality of life of employees. So, a descriptive nature research was done to identify the facilitating factors and difficulties for the implementation of a flexible working shift through the perception of these four groups of professionals. The qualitative research consisted of two parts: the technical one of document analysis and the semi-structured individual interviews. The document analysis involved internal rules; published information at UNB and DGP websites; sent e-mails including the programming of events about this flexibility process, such as presentations, meetings and lectures. Therefore, it was possible to know more about the model adopted by the Institute and to compare it with the ones presented by the consulted literature. By applying the technique of content analysis, creating categories that could express the facilitating factors and difficulties for the implementation of a flexible working shift at UNB, it was realized that the groups perceived the flexibility through different angles. From the 25 categories created only three had consensus among them. There were two categories of facilitating aspects named quality of life of employees and extra time to dedicate to studies. There was one difficulty called lack of employees. The other categories reflected other aspects related to the planning and implementation of this process of flexibility, pointing to some factors that could be, on one hand, causes of concern but on the other hand, contributing factors for its success. Moreover, there are some suggestions to help the implementation of the process as well as proposals for future studies.

Key words: flexibility; working shift; university; facilitating factors, difficulties.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Conceitos de flexibilização	21
Quadro 2 – Formas e características da flexibilização	26
Quadro 3 – Síntese das diferentes visões a respeito da redução da jornada de trabalho	32
Quadro 4 – Facilitador da implementação da flexibilização, na percepção dos dirigentes – Categoria ampliação do horário de atendimento ao público.....	69
Quadro 5 - Facilitador da implementação da flexibilização, na percepção dos dirigentes – Categoria melhoria da qualidade de vida dos servidores	70
Quadro 6 - Facilitador da implementação da flexibilização, na percepção dos dirigentes – Categoria construção compartilhada do processo	71
Quadro 7 - Facilitador da implementação da flexibilização, na percepção dos dirigentes – Categoria fundamentação legal	72
Quadro 8 - Facilitador da implementação da flexibilização, na percepção dos dirigentes – Categoria comprometimento dos gestores e servidores	72
Quadro 9 - Facilitador da implementação da flexibilização, na percepção dos dirigentes – Categoria modernização da gestão pública	73
Quadro 10 - Facilitador da implementação da flexibilização, na percepção dos dirigentes – Categoria uso de ponto eletrônico	73
Quadro 11 - Facilitador da implementação da flexibilização, na percepção dos dirigentes – Categoria organização dos processos de trabalho	74
Quadro 12 - Facilitador da implementação da flexibilização, na percepção dos dirigentes – Categoria contribuição para retenção dos servidores	74
Quadro 13 - Facilitador da implementação da flexibilização, na percepção dos dirigentes – Categoria organização do trabalho	74
Quadro 14 - Facilitador da implementação da flexibilização, na percepção dos dirigentes – Categoria maior tempo para dedicação aos estudos	75
Quadro 15 - Facilitador da implementação da flexibilização, na percepção dos dirigentes – Categoria ganho organizacional em virtude de uma maior qualificação do servidor	75
Quadro 16 - Facilitador da implementação da flexibilização, na percepção dos dirigentes – Categoria possibilidade de complementar a renda	75
Quadro 17 - Facilitador da implementação da flexibilização, na percepção dos dirigentes – Categoria impacto extra organizacional	75
Quadro 18 - Dificultador da implementação da flexibilização, na percepção dos dirigentes – Categoria falta de conhecimento pleno das regras de flexibilização	76
Quadro 19 - Dificultador da implementação da flexibilização, na percepção dos dirigentes – Categoria descontinuidade do trabalho	76
Quadro 20 - Dificultador da implementação da flexibilização, na percepção dos dirigentes – Categoria diversidade de contextos na Instituição	76
Quadro 21 - Dificultador da implementação da flexibilização, na percepção	

dos dirigentes – Categoria inexistência de um sistema integrado de informações	77
Quadro 22 - Dificultador da implementação da flexibilização, na percepção dos dirigentes – Categoria falta de servidores do quadro	77
Quadro 23 - Dificultador da implementação da flexibilização, na percepção dos dirigentes – Categoria implantação parcial da flexibilização na Universidade	77
Quadro 24 - Facilitador da implementação da flexibilização, na percepção dos gestores – Categoria organização do trabalho	81
Quadro 25 - Facilitador da implementação da flexibilização, na percepção dos gestores – Categoria uso de ponto eletrônico	81
Quadro 26 - Facilitador da implementação da flexibilização, na percepção dos gestores – Categoria melhoria da qualidade de vida dos servidores	82
Quadro 27 - Facilitador da implementação da flexibilização, na percepção dos gestores – Categoria organização dos processos de trabalho	82
Quadro 28 - Facilitador da implementação da flexibilização, na percepção dos gestores – Categoria aumento do desempenho dos servidores	83
Quadro 29 - Facilitador da implementação da flexibilização, na percepção dos gestores – Categoria ampliação do horário de atendimento ao público	83
Quadro 30 - Facilitador da implementação da flexibilização, na percepção dos gestores – Categoria maior tempo para dedicação aos estudos	83
Quadro 31 - Facilitador da implementação da flexibilização, na percepção dos gestores – Categoria possibilidade de complementar a renda	83
Quadro 32 - Dificultador da implementação da flexibilização, na percepção dos gestores – Categoria falta de conhecimento pleno das regras de flexibilização	84
Quadro 33 - Dificultador da implementação da flexibilização, na percepção dos gestores – Categoria descontinuidade do trabalho	84
Quadro 34 - Dificultador da implementação da flexibilização, na percepção dos gestores – Categoria rigidez de algumas regras de flexibilização	84
Quadro 35 - Dificultador da implementação da flexibilização, na percepção dos gestores – Categoria falta de servidores do quadro	85
Quadro 36 - Dificultador da implementação da flexibilização, na percepção dos gestores – Categoria diversidade de contextos na Instituição	85
Quadro 37 - Dificultador da implementação da flexibilização, na percepção dos gestores – Categoria falta de condições de trabalho adequadas	85
Quadro 38 - Dificultador da implementação da flexibilização, na percepção dos gestores – Categoria inexistência de um sistema integrado de informações	86
Quadro 39 - Dificultador da implementação da flexibilização, na percepção dos gestores – Categoria implantação parcial da flexibilização na Universidade	86
Quadro 40 - Facilitador da implementação da flexibilização, na percepção do SINTFUB – Categoria melhoria da qualidade de vida dos servidores	90
Quadro 41 - Facilitador da implementação da flexibilização, na percepção do SINTFUB – Categoria maior tempo para dedicação aos estudos	90
Quadro 42 - Facilitador da implementação da flexibilização, na percepção do SINTFUB – Categoria aumento do desempenho dos servidores	90

Quadro 43 - Facilitador da implementação da flexibilização, na percepção do SINTFUB – Categoria construção compartilhada do processo	90
Quadro 44 - Facilitador da implementação da flexibilização, na percepção do SINTFUB – Categoria comprometimento da chefia	91
Quadro 45 - Facilitador da implementação da flexibilização, na percepção do SINTFUB – Categoria possibilidade de complementar a renda	91
Quadro 46 - Dificultador da implementação da flexibilização, na percepção do SINTFUB – Categoria uso de ponto eletrônico	91
Quadro 47 - Dificultador da implementação da flexibilização, na percepção do SINTFUB – Categoria rigidez de algumas regras de flexibilização	91
Quadro 48 - Dificultador da implementação da flexibilização, na percepção do SINTFUB – Categoria falta de servidores do quadro	92
Quadro 49 - Facilitador da implementação da flexibilização, na percepção dos servidores – Categoria melhoria da qualidade de vida dos servidores	96
Quadro 50 - Facilitador da implementação da flexibilização, na percepção dos servidores – Categoria uso de ponto eletrônico	96
Quadro 51 - Facilitador da implementação da flexibilização, na percepção dos servidores – Categoria aumento do desempenho dos servidores	97
Quadro 52 - Facilitador da implementação da flexibilização, na percepção dos servidores – Categoria comprometimento dos gestores e servidores	97
Quadro 53 - Facilitador da implementação da flexibilização, na percepção dos servidores – Categoria maior tempo para dedicação aos estudos	98
Quadro 54 - Facilitador da implementação da flexibilização, na percepção dos servidores – Categoria organização do trabalho	98
Quadro 55 - Facilitador da implementação da flexibilização, na percepção dos servidores – Categoria ampliação do horário de atendimento ao público	98
Quadro 56 - Facilitador da implementação da flexibilização, na percepção dos servidores – Categoria contribuição para retenção dos servidores	99
Quadro 57 - Dificultador da implementação da flexibilização, na percepção dos servidores – Categoria falta de conhecimento pleno das regras de flexibilização	99
Quadro 58 - Dificultador da implementação da flexibilização, na percepção dos servidores – Categoria falta de servidores do quadro	99
Quadro 59 - Dificultador da implementação da flexibilização, na percepção dos servidores – Categoria problemas com transporte e segurança dentro do Campus	99
Quadro 60 – Comparativo das categorias entre os atores	107

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Categorização de facilitadores e dificultadores na percepção dos dirigentes	67
Tabela 2 - Categorização de facilitadores e dificultadores na percepção dos gestores	80
Tabela 3 - Categorização de facilitadores e dificultadores na percepção dos membros do SINTFUB	88
Tabela 4 - Categorização de facilitadores e dificultadores na percepção dos servidores técnicos administrativos da UnB	95

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	14
1.1 Problematização	16
1.2 Objetivos	18
1.2.1 Objetivo geral	18
1.2.2 Objetivos específicos	18
1.3 Justificativa	19
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	21
2.1 Flexibilização da jornada de trabalho: conceitos, características e formas	21
2.1.1 Redução da jornada de trabalho: diferentes concepções	29
2.1.1.1 Efeitos da redução da jornada de trabalho	33
2.1.1.1.1 Estratégias para a implantação da redução da jornada de trabalho	37
3. METODOLOGIA	45
3.1 Tipo de pesquisa	45
3.2 Caracterização da organização	47
3.3 Participantes da pesquisa e amostra de documentos	49
3.4 Instrumentos	51
3.5 Procedimentos de coleta e análise das informações	53
4. RESULTADOS E DISCUSSÃO	56
4.1 Pesquisa documental	56
4.2 Análise das entrevistas	60
4.3 Fatores facilitadores e dificultadores da implementação do processo de flexibilização, na percepção dos dirigentes da UnB	62
4.3.1 Comissão de flexibilização	65
4.4 Fatores facilitadores e dificultadores da implementação do processo de flexibilização, na percepção dos gestores da UnB	79
4.5 Fatores facilitadores e dificultadores da implementação do processo de flexibilização, na percepção dos membros do sindicato dos servidores técnicos administrativos da FUB (SINTFUB)	88
4.6 Fatores facilitadores e dificultadores da implementação do processo de flexibilização, na percepção dos servidores técnicos administrativos da FUB	94
4.7 Experiências piloto de flexibilização de jornada na UnB	101

4.8 Análise comparativa dos resultados	103
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	118
Referências	123
Apêndice A – Roteiro de entrevista para dirigentes	128
Apêndice B – Roteiro de entrevista para gestores	131
Apêndice C – Roteiro de entrevista para membros do sindicato dos servidores técnicos administrativos da FUB	134
Apêndice D – Roteiro de entrevista para servidores técnicos administrativos	137
Apêndice E – Roteiro de entrevista para membros da comissão de flexibilização	140

1. INTRODUÇÃO

O papel desempenhado pelas pessoas é de extrema importância para o desenvolvimento de uma organização. Até os anos 1970, as pessoas eram tratadas somente como mão-de-obra gerida ao mais baixo custo e com a maior produtividade possível. A definição e práticas denominadas de recursos humanos baseavam-se nos aspectos jurídico-administrativos (BILHIM, 2001). A discussão marginal do tema também se refletia na produção acadêmica da área, que até a década de 1980, como mencionado por Tonelli et al (2003), possuía uma pesquisa escassa e pontual, sendo quase toda a literatura importada e, portanto, não representativa da realidade nacional. Entretanto, a partir dos anos 2000, na visão de Bilhim (2001), a gestão de pessoas passou a ter considerável importância, na medida em que interferia diretamente no processo político organizacional, considerado como fundamento das organizações. Isso explica o papel crescente das políticas de gestão de pessoas na estratégia geral das organizações, em um contexto onde essas começaram a ser vistas como a vantagem competitiva das organizações.

A expressão gestão de pessoas, após passar por diversas alterações semânticas, como gestão de pessoal e administração de recursos humanos, continua sendo conceituada, primordialmente, em função das relações entre as organizações e seus empregados. A evolução dessa gestão guarda estreita relação com a teoria e o comportamento organizacionais. Neste sentido, Bilhim (2001) explica que as formas organizacionais, que dominavam as sociedades modernas desde a segunda metade do século XIX, já não satisfaziam as necessidades sociais no final do século XX. A burocracia racional baseada na disciplina e no controle hierárquico, bem como a divisão especializada do trabalho tornaram-se insuficientes para os problemas e pressões que surgiram no final do século passado, externando a necessidade de novas formas de organizações, com tendência à formação de

redes descentralizadas e flexíveis. Dastmalchian e Blyton (2001) corroboram essa ideia ao associar a sobrevivência e o sucesso das organizações, em uma maior ou menor extensão, ao grau de incorporação de níveis de flexibilidade, que lhes permitam adaptar-se a mudanças em seu ambiente. Nesse contexto, as relações de emprego assumem formas de relacionamentos mais complexas e flexíveis. Essa ideia é corroborada por Zupiroli (2007), ao destacar que o sistema de trabalho contemporâneo não pode mais ser associado aos velhos regimes concentrados ou de especificações rígidas. Na sua visão, desde a década de 1990, surgem novas modalidades que transformam o mercado de trabalho, onde a flexibilização da jornada é um dos principais exemplos.

Para Dal Rosso (1996, p.390), a jornada de trabalho está atrelada à geração de laços de solidariedade entre indivíduos que convivem em condições semelhantes, formando uma identidade social, na medida em que passam horas seguidas juntos. “Nesse sentido, o trabalho vivenciado durante determinado tempo é um elemento estruturador da vida dos indivíduos e da vida social”. Diante desse contexto, esse autor discute os processos de alongamento e de encurtamento da jornada de trabalho. No que diz respeito ao processo de alongamento, esse ocorreu, historicamente, em dois momentos sucessivos, quais sejam: a obrigatoriedade de se trabalhar em dias feriados religiosos, bastante comuns na Idade Média, aumentando o número de dias trabalhados por ano; e durante a revolução industrial, quando a jornada diária de trabalho atingiu o limite máximo da capacidade humana. Esse comportamento, por parte dos patrões, se justifica devido ao fato de que o alongamento da jornada de trabalho, em condições econômicas estáveis e baixa produtividade implica na produção de uma mais-valia absoluta acumulável. Entretanto, essas longas jornadas são limitadas pela exaustão e pelo consumo da vida do trabalhador; e começam a ser contestadas pelos envolvidos no trabalho, bem como por segmentos sociais que influenciam a opinião pública e a decisão política. Nesse contexto, o aumento da produtividade do trabalho é fundamental para que haja a

diminuição do tempo, dando origem a uma nova forma de mais-valia, a mais-valia relativa. O aumento da produtividade é uma tendência e ponto chave na luta por maior competitividade entre as empresas. A utilização cada vez menor de trabalho pode ter como consequência o aumento do desemprego direto ou a diminuição da jornada de trabalho.

O tema flexibilização é bastante complexo, de difícil definição e apresenta vertentes em várias áreas do conhecimento. Neste sentido, Dal Rosso (2006) destaca que a jornada de trabalho é objeto de estudos e pesquisas nas áreas da economia, sociologia, psicologia, epidemiologia, direito e administração, bem como é parte das relações sociais em que se enfrentam classes sociais, governos e movimentos sociais que visam controlar as formas de regulação social. Para Castilho (2011), a flexibilização é uma importante ferramenta para a criação de normas aos casos específicos, aos contratos reais. Além disso, ela deve ocorrer sempre no sentido de garantir a melhoria de condições, pois caso contrário, irá de encontro aos preceitos que regem o contrato de trabalho. Portanto, ainda segundo esse autor, de alguma maneira deve beneficiar o trabalhador. A flexibilização das relações de trabalho assume diversas configurações, entre as quais se destaca a redução da jornada, que foi o enfoque adotado nesta pesquisa.

1.1 Problematização

A UnB, desde a sua criação, foi considerada uma instituição inovadora. Como destacam Oliveira, Dourado e Mendonça (2011), além de ela ter sido a primeira universidade federal criada sob a forma de fundação, sua institucionalização foi resultado de um amplo movimento envolvendo sociedades científicas e renomados cientistas e acadêmicos, ao contrário da lógica predominante nas universidades brasileiras estruturadas a partir de estabelecimentos de ensino isolados. Ademais, sua concepção, estrutura, gestão e

organização acadêmica foram estruturadas com base em uma definição ampla de educação superior e vida acadêmica. Outro aspecto ressaltado por esses autores que diferencia a UnB da maioria das outras universidades federais é a sua capacidade de arrecadação e de geração de recursos próprios, obtidos por meio da prestação de serviços e da utilização do seu patrimônio.

Desta forma, a implementação de um processo de flexibilização da jornada de trabalho, por meio da redução do número de horas trabalhadas, pode ser considerada mais uma iniciativa inovadora, uma vez que, como ensina Castilho (2011, p.1), a flexibilidade é capaz de adequar o contrato laboral, de maneira produtiva e benéfica tanto ao trabalhador como ao empregador, “flexibilizando a contraposição das partes, para sua justaposição, em busca do mesmo objetivo”.

Uma iniciativa como essa exige da Instituição uma análise referente a aspectos legais impostos pela legislação brasileira; à convivência entre servidores (técnicos administrativos e docentes), terceirizados e contratados; à dependência do governo federal para a realização de novas contratações e para a obtenção de reajustes salariais; além da incumbência de prover as condições de infra-estrutura necessárias para a manutenção das atividades desempenhadas e zelar pelas relações sociais de trabalho. Some-se a isso a coexistência de unidades diferenciadas no que diz respeito às atividades desenvolvidas e à quantidade de horas trabalhadas.

Em decorrência disso, surge a necessidade de se discutir e analisar um contexto de flexibilização da jornada de trabalho, envolvendo os principais atores que participam do processo, com o objetivo de se obter condições de trabalho mais favoráveis aos servidores, e ao mesmo tempo, resultados mais eficientes para a Instituição.

Desta forma, questionam-se quais os aspectos que têm facilitado e dificultado a implementação do processo de flexibilização de jornada na Universidade de Brasília?

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo Geral

Diante do exposto, o objetivo principal do presente estudo foi realizar um diagnóstico a respeito dos facilitadores e dificultadores da implementação do processo de flexibilização, na percepção de atores organizacionais envolvidos no processo.

1.2.2 Objetivos Específicos

Para tanto, foram propostos os seguintes objetivos específicos:

- Caracterizar o modelo de flexibilização adotado pela Instituição de Ensino Superior (IES);
- Identificar e comparar os elementos facilitadores e dificultadores do processo de implantação da flexibilização de jornada, na percepção dos principais atores envolvidos no processo;
- Descrever as estratégias empregadas para o processo de flexibilização em duas unidades da IES; e
- Apontar aspectos que possam contribuir para a efetividade do processo de flexibilização da jornada de trabalho na Instituição estudada.

Para estudar a temática e subsidiar o referido diagnóstico, a presente dissertação visou retratar aspectos relativos à flexibilização das relações de trabalho constantes da literatura científica sobre o tema. Foram trabalhados conceitos como o de flexibilização e suas principais formas; a questão da redução da jornada de trabalho, considerada como uma forma de flexibilização; os aspectos legais envolvidos nesse processo; bem como foram ressaltados alguns pontos que devem ser observados para o alcance da efetividade das decisões tomadas

nesse contexto. Em seguida, apresenta-se a metodologia, os resultados e as considerações finais acerca do tema estudado.

1.3 Justificativa

Tal estudo deriva da importância de se pensar formas mais flexíveis de se cumprir a jornada de trabalho em Instituições Públicas, notadamente, nas Instituições Federais de Ensino Superior. Essa realidade pode contribuir para a melhoria na prestação dos serviços universitários, possibilitando o oferecimento de mais cursos, por meio do funcionamento da Universidade nos três turnos de trabalho. Isso vem ao encontro da crescente demanda social por esses serviços, bem como dos interesses governamentais em investir mais na Educação no País. Ao mesmo tempo, uma jornada de trabalho mais flexível, na forma de redução de carga horária, pode possibilitar aos seus servidores ter mais tempo livre para se dedicar a assuntos particulares, tais como um maior cuidado com a família e com a saúde, por exemplo (VIGNOLI, 2010).

No que se refere à produção científica sobre o tema pesquisado, há vários estudos que tratam de diversas formas sob as quais se apresenta a flexibilização da jornada de trabalho. Entre elas, podem citar o emprego flexível e o banco de horas (CHAHAD, 2002); o trabalho nos fins de semana e os turnos de revezamento (ZUPIROLI, 2007); o teletrabalho (GOULART, 2009; MORGAN, 2004); os acordos flexíveis de trabalho (BENTLEY; YOONG, 2000); a informalidade (NEVES; PEDROSA, 2007); entre outros. Esses estudos tratam flexibilização e redução de jornada como realidades distintas; ocorrem, notadamente, na esfera privada e não citam alguns fatores encontrados nesta pesquisa.

Desta forma, este estudo ressalta elementos na análise do tema flexibilização da jornada de trabalho não encontrados na literatura científica consultada. Neste sentido, traz

para a discussão a flexibilização na forma de redução de jornada, destacando fatores facilitadores e dificultadores da implementação desse processo em uma Instituição Federal de Ensino Superior. Diante disso, traz resultados que podem subsidiar a prática em outras instituições com características afins, bem como em organizações que integram o serviço público, onde as experiências de flexibilização de jornada são menos frequentes em relação à esfera privada, conforme demonstra a literatura da área.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O presente capítulo fundamenta o tema flexibilização da jornada de trabalho e alguns temas correlatos, à luz da produção científica nacional e internacional. As principais bases consultadas foram o portal da CAPES, PROQUEST e CAPES DOTLIB. No portal da CAPES, destacaram-se as bases Emerald, Wiley-Blackwell, Science Direct Online, Oxford University Press, Cambridge University Press e Scielo. Ainda na CAPES, foram consultados periódicos nas áreas de Administração, Economia, Sociologia e Psicologia. A biblioteca do Senado Federal também foi consultada, assim como as bibliotecas universitárias online da UnB, da USP, da UFRGS e da UNICAMP. As palavras-chave utilizadas na busca foram: flexibilização da jornada de trabalho, redução da jornada de trabalho, partilha de trabalho (*work sharing*) e relações de trabalho. Foram analisados para a elaboração desta dissertação 29 artigos científicos, sendo 17 provenientes de periódicos nacionais e 12 de periódicos internacionais. Além disso, foram utilizados capítulos de 10 livros. Procurou-se priorizar a produção acadêmica a partir do ano 2000; entretanto, alguns trabalhos anteriores a essa data também foram analisados.

2.1 Flexibilização da jornada de trabalho: conceitos, características e formas

Flexibilização não é um conceito de fácil definição, pois se relaciona a aspectos jurídicos, econômicos, políticos e sociais. Etimologicamente, a palavra flexibilização é um neologismo. No dicionário Houaiss (2001), encontra-se “flexibilidade”, que significa a qualidade de ser flexível, elasticidade, destreza, agilidade, flexão, facilidade de ser manuseado. Para o Direito, como demonstra Castilho (2011), a flexibilização é responsável pela fomentação da relação capital trabalho, dotando-a de uma ferramenta que permite

adequar normas a situações concretas, destacando a necessidade de se respeitar os preceitos constitucionais e a valorização do trabalho humano. Do ponto de vista sociológico, Saraiva, Garcia e Gomes (2009) conceituam flexibilização como o conjunto de medidas e regras que visam à instituição de mecanismos para compatibilizar as mudanças de ordem econômica, política ou social existentes nas relações entre capital e trabalho. A abordagem econômica relaciona a flexibilização das relações trabalhistas, notadamente sob a forma de redução da jornada, à criação de empregos, por meio do argumento da partilha do trabalho, tratado adiante. Entretanto, a ocorrência desse argumento não é unanimidade na literatura da área, como destacam Pereira e Gonzaga (2001). Dentre as diferentes abordagens sobre o tema, neste estudo optou-se pela abordagem sociológica que se caracteriza como a capacidade de renunciar a determinados costumes e de se adaptar a novas situações, em conformidade com Saraiva, Garcia e Gomes (2009).

Abordagem	Autor	Conceito
Etimológica	Houaiss (2001)	Qualidade de ser flexível, elasticidade, destreza, agilidade, flexão, facilidade de ser manuseado.
Direito	Castilho (2011)	Ferramenta que permite adequar normas a situações concretas.
Sociológica	Saraiva, Garcia e Gomes (2009)	Conjunto de medidas e regras que visam à instituição de mecanismos para compatibilizar as mudanças de ordem econômica, política ou social existentes nas relações entre capital e trabalho.
Econômica	Pereira e Gonzaga (2001)	Relaciona a flexibilização das relações trabalhistas à criação de emprego.

Quadro 1 – Conceitos de flexibilização.

Como consequência dos processos de reestruturação produtiva, os novos padrões de gestão do trabalho estão centrados na flexibilização, transformando o contrato trabalhista, por meio das diversas formas flexíveis de emprego existentes no mercado de trabalho. Essas práticas assumem diferentes configurações, tais como: a terceirização, o emprego temporário, a subcontratação, a informalidade, as cooperativas de trabalho, as atividades autônomas e diversas outras formas de trabalho assalariado. As novas tendências organizacionais baseadas

na flexibilidade significam tanto uma resposta à crise do fordismo nos anos 70, do século passado, quanto à necessidade de fazer frente ao avanço tecnológico (NEVES; PEDROSA, 2007). O emprego flexível, como argumentado por Chahad (2002), possibilita às empresas aumentar ou reduzir sua força de trabalho em função do consumo, bem como proporciona a rápida alteração da composição de seu emprego de acordo com a qualidade de trabalho que necessitam.

No caso brasileiro, autores como Borges e Druck (2002) entendem que a reestruturação no país tem se pautado pela terceirização, a qual como destacada por Cacciamali e Britto (2002), pode ser definida por meio da subcontratação de empresa que ofereça trabalhadores para que a organização contratante possa desenvolver atividades-meio ou atividades periféricas, podendo assim, concentrar seus esforços produtivos em sua atividade principal. Para Chahad (2002), no mercado de trabalho brasileiro, ressaltam-se quatro iniciativas de flexibilização da jornada de trabalho, quais sejam: realização de horas extras, anualidade das horas trabalhadas (banco de horas), jornada de trabalho flexível e semana reduzida de trabalho, na qual o trabalhador concentra as horas trabalhadas em um período menor da semana, utilizando o restante dos dias para descansar.

A jornada flexível pode assumir várias modalidades, entre as quais algumas merecem destaque: o banco de horas que, segundo Chahad (2002), consiste em um sistema por meio do qual uma organização pode flexibilizar a jornada de trabalho, diminuindo ou aumentando a quantidade de horas trabalhadas, mediante a compensação dessas horas em outro período, sem redução do salário no período de redução, nem pagamento das horas aumentadas. Esse sistema evita tanto demissões nos períodos de baixa produção, como pagamento de horas extras em períodos de alta produção.

Outra modalidade, o trabalho nos fins de semana, apesar de ser um conceito simples, envolve uma questão cultural, como salientada por Zupiroli (2007), já que o fim de semana é

definido culturalmente e quase sempre está associado ao dia de descanso estabelecido pela religião católica, predominante no Brasil. Entretanto, o que se observa nos dias atuais, ainda na visão da autora, é que esse pensamento vem perdendo importância em função de duas hipóteses principais: a necessidade de os trabalhadores complementarem suas rendas e a iniciativa forçada por parte das empresas, no intuito de aumentar seus ganhos. Como destaca Dal Rosso (1996), essa diminuição da importância se dá de forma gradativa desde a Revolução Industrial, quando o domingo permanecia como o dia de descanso.

Os turnos de revezamento surgem da necessidade de funcionamento de algumas unidades por um período maior e ininterrupto. É o caso, por exemplo, das chamadas indústrias de processo contínuo, onde não é possível interromper a produção a cada dia, dadas as características da própria forma de produzir. Os turnos de revezamento ocorrem também na área de serviços como, por exemplo, nas áreas de saúde e de energia elétrica (ZUPIROLI, 2007).

O trabalho com duração contratual tem se mostrado cada vez mais comum, de acordo com Zupiroli (2007), notadamente entre órgãos públicos e lócus de pesquisa. Entretanto, ainda na visão dessa autora, essa modalidade de flexibilização torna incerto o futuro trabalhista. De acordo com Cacciamali e Britto (2002), a legislação brasileira considera trabalho temporário aquele prestado por pessoa física a uma empresa, para atender à necessidade transitória de substituição de seu pessoal regular e permanente ou ao acréscimo extraordinário de serviços. A empresa de trabalho temporário é caracterizada como sendo pessoa física ou jurídica urbana, que disponibiliza, temporariamente, a outras empresas, trabalhadores qualificados, sendo sua responsabilidade remunerá-los e assisti-los. O contrato firmado deve ser obrigatoriamente escrito e fazer constar o motivo da demanda de trabalho temporário, bem como as formas de remuneração da prestação de serviço.

Outra modalidade de flexibilização destacada na literatura da área é o teletrabalho, cuja definição não apresenta uma construção consensual. Conforme Goulart (2009), as divergências ocorrem em função de aspectos referentes à utilização ou não de tecnologias de informação e comunicação e à quantidade de horas despendidas em atividades realizadas fora do ambiente de escritório tradicional. De acordo com Morgan (2004), o conceito de trabalho flexível assume várias conotações, tais como: locais flexíveis, horários flexíveis ou contratos flexíveis. Segundo esse autor, os arranjos obtidos por meio da combinação desses três tipos de flexibilidade podem ser denominados teletrabalho.

Para Bentley e Yoong (2000), os acordos flexíveis de trabalho podem ser considerados como horários flexíveis de trabalho, nos quais os empregados definem sua jornada de trabalho; semanas intensivas de trabalho, onde o empregado pode, por exemplo, trabalhar quatro dias e tirar um dia de folga; teletrabalho ou trabalho a distância, em que os empregados realizam seu trabalho em casa ou em local diferente do escritório; e tempos voluntários parciais de trabalho, notadamente a partilha do trabalho, onde o trabalho é compartilhado com outro funcionário. Esses acordos, segundo esse autor, são interessantes para quem gere uma família.

Outra questão levantada por Neves e Pedrosa (2007) refere-se à informalidade, uma vez que apresenta forte tendência à expansão em razão da adoção de processos produtivos pautados pela flexibilidade e precarização do trabalho. A informalidade deixa de fazer parte somente da economia informal e passa a existir também nos mercados formais, por meio dos processos de flexibilização. São consequências da adoção de modelos de empresas enxutas e se expressam por meio de terceirizados, trabalhadores temporários, autônomos e também pelo teletrabalho a domicílio, envolvendo trabalhadores qualificados e desqualificados, com altas ou baixas remunerações.

Finalmente, merece destaque a flexibilização decorrente da redução da jornada de trabalho, que foi o foco deste estudo. É importante ressaltar que o conceito de redução de jornada refere-se exclusivamente à diminuição do número de horas trabalhadas, enquanto o conceito de flexibilização envolve várias modalidades das relações de trabalho, inclusive na forma de redução de horas trabalhadas. Nesse sentido, Mocelin (2011) corrobora essa ideia quando argumenta que a expressão redução da jornada de trabalho refere-se ao tempo dedicado ao trabalho no emprego, diário, semanal ou mensal. As propostas de redução na jornada de trabalho, como salientam Pereira e Gonzaga (2001), muitas vezes são confundidas com as de flexibilização da jornada de trabalho efetiva (por exemplo, criação de banco de horas). Entretanto, seus efeitos sobre o nível de emprego são bem distintos. A flexibilização da jornada de trabalho contribui fortemente para a manutenção do emprego, no sentido de permitir reduções do número de horas de trabalho em épocas recessivas. Países que possuem um sistema de compensação para a diminuição das horas (uma espécie de seguro-desemprego para trabalhadores em jornada reduzida) enfrentam períodos recessivos sem grandes flutuações no nível de emprego. Na Alemanha, por exemplo, a flexibilização pode ser considerada fundamental nas negociações, uma vez que foi adotada em vários acordos setoriais de redução da jornada de trabalho (PEREIRA; GONZAGA, 2001).

Autores	Formas	Características
Neves e Pedrosa (2007)	Novas tendências organizacionais baseadas na flexibilidade	Resposta à crise do Fordismo dos anos 1970 e necessidade de fazer frente ao avanço tecnológico.
Chahad (2002)	Emprego flexível	Aumento ou redução da força de trabalho e rápida alteração da composição do emprego.
Borges e Druck (2002) Cacciamali e Brito (2002)	Terceirização	Subcontratação de empresa para desenvolvimento de atividades-meio.
Chahad (2002)	Banco de horas	Aumento ou diminuição de horas trabalhadas, mediante compensação em outro período.
Zupiroli (2007)	Trabalho nos fins de semana	Necessidade de renda extra por parte dos trabalhadores e aumento dos lucros por parte das empresas.
Zupiroli (2007)	Turnos de revezamento	Necessidade de funcionamento por um período maior e ininterrupto.
Cacciamali e Brito (2002)	Trabalho temporário	Necessidade transitória de substituição de pessoal regular ou acréscimo extraordinário de serviços.
Goulart (2009)	Teletrabalho	Refere-se à utilização ou não de tecnologias de informação e comunicação e à quantidade de horas despendidas em atividades fora do escritório.
Morgan (2004)	Teletrabalho	Combinação entre horários flexíveis, locais flexíveis ou contratos flexíveis.
Bentley e Yoong (2000)	Acordos flexíveis de trabalho	Horários flexíveis de trabalho – empregados definem sua jornada de trabalho; Semanas intensivas de trabalho – o empregado pode trabalhar quatro dias e tirar um de folga; Teletrabalho ou trabalho a distância – realizado em casa ou fora do ambiente de trabalho; Partilha do trabalho – o trabalho é compartilhado com outro funcionário.
Neves e Pedrosa (2007)	Informalidade	Tendência à expansão em razão da adoção de processos produtivos pautados pela flexibilidade e precarização do trabalho.
Mocelin (2011)	Redução da jornada de trabalho	Refere-se ao tempo dedicado ao trabalho no emprego, diário, semanal ou mensal.

Quadro 2 – Formas e características da flexibilização.

Ainda no que diz respeito ao processo de flexibilização, alguns aspectos devem ser considerados; entre eles merece destaque o incentivo à qualificação dos empregados. Dastmalchian e Blyton (2001) argumentam que a flexibilidade organizacional sofre influência, entre outros fatores, da participação dos empregados no processo de tomada de decisão. Desta forma, tornam-se importantes as políticas e práticas de gestão de pessoas, notadamente aquelas em que as organizações facilitam ou encorajam seus empregados a

buscar uma melhor qualificação educacional. Eles destacam que esse suporte dado pelos empregadores associado ao estímulo à participação desses empregados, cria uma relação de reforço mútuo, onde as organizações se beneficiam de uma participação de maior qualidade por parte dos empregados, enquanto estes se beneficiam por poder participar de forma mais eficaz. Como ressaltam Hirata e Préteceille (2002), os novos modelos de gestão exigem que o trabalhador seja mais qualificado e se envolva mais no trabalho, por meio de maior autonomia, iniciativa, responsabilidade e comunicação. Por outro lado, os vínculos com o emprego se tornam cada vez mais precários e flexíveis, acarretando instabilidade para os empregados. Essa instabilidade é decorrente das exigências de flexibilidade no interior da organização (polivalência, rotatividade, adaptabilidade dos trabalhadores), do mercado de trabalho (diminuição das imposições jurídicas para os recrutamentos e demissões, flexibilidade do tempo trabalhado segundo o volume de produção etc.) e do mercado de produtos (adaptação constante das quantidades e dos produtos às flutuações das demandas).

A flexibilização também é considerada uma aliada no incentivo à criatividade, pois segundo Mumford (2000), a implementação de horários flexíveis proporciona estratégias de gerenciamento de tempo que contribuem para a necessidade de se ter tempo para pensar. Ainda nesse contexto, esse autor destaca que as práticas de recursos humanos que promovem a discricionariedade, como horários flexíveis de trabalho, podem contribuir para a inovação.

Ademais, conforme ressaltado por Vignoli (2010), a flexibilização da jornada de trabalho deve se pautar pela proteção ao trabalhador, no sentido de assegurar seus direitos trabalhistas, bem como, ao mesmo tempo, obter um equilíbrio entre os interesses patronais e empregatícios. Diante desse contexto, ela também destaca que os limites da flexibilização devem estar bem traçados, de maneira a possibilitar às partes alterar ou reduzir as horas trabalhadas, por meio do afastamento legítimo da rigidez de algumas leis.

Diante desse contexto, o foco do presente estudo foi a redução da jornada de trabalho, entendida como uma modalidade de flexibilização das relações trabalhistas. A jornada de trabalho é conceituada pela Consolidação das Leis do Trabalho (CLT) como o espaço de tempo durante o qual o trabalhador presta serviço ou fica à disposição do empregador. O estudo de sua duração é bastante relevante, uma vez que está diretamente ligado à quantidade de tempo que o trabalho consome das vidas das pessoas, conforme salienta Dal Rosso (2006).

2.1.1 Redução da jornada de trabalho: diferentes concepções

A redução da jornada de trabalho é um fenômeno constatado em diversos países industrializados, como argumentam Cette e Taddei (1997), ao ressaltarem estatísticas que demonstram, no caso de países como França e Estados Unidos, no período de 1870 a 1987, que a duração da jornada de trabalho foi reduzida de 3000 horas de trabalho anual para 1500 horas. Esses autores também observaram que houve uma alternância de períodos de intensa redução com períodos em que essa duração permaneceu estagnada ou se ampliou em pequena medida.

Conforme destacado por Rodrigues e Fontgalland (2006), entre as diversas propostas de flexibilização das relações de trabalho, a redução da jornada de trabalho se configura como uma das principais soluções que visam à redução do desemprego e da informalidade no mercado de trabalho no Brasil. Eles se baseiam no raciocínio de que menos horas de trabalho, dado um volume de produção vigente, requer mais mão-de-obra para suprir a demanda pela produção. Neste sentido, os custos provenientes desse processo deverão ser compensados por aumento de produtividade do empregado e redução na margem de lucro do empregador. Para Ramos e Reis (1997), esse cenário descrito anteriormente só ocorre se não houver um aumento dos preços de venda, o que geraria perda de competitividade e redução de produção

e emprego; ou se o aumento da produtividade do trabalho não compensar exatamente a redução da jornada, caso em que nenhum emprego seria criado. Como exemplo, tem-se uma redução de 20% na semana de trabalho acompanhada de negociações, rotações de equipe, melhor utilização dos equipamentos e outros fatores que contribuam para o alcance de um esforço bem sucedido. Nesse contexto, a organização trabalhará mais, embora cada um trabalhe menos. A produtividade conjunta dos fatores tende a aumentar. Se esse aumento equivaler a 20%, a organização estará produzindo o mesmo de antes, com menos trabalhadores, porém mais produtivos; e conseqüentemente, não haverá geração de novos empregos. Portanto, esses autores concluem que se mantendo constantes a produção e o salário-hora, a redução da jornada só terá impacto sobre o emprego se superar o crescimento da produtividade.

A redução do tempo de trabalho pode ser considerada, conforme salientam Bosch e Lehndorff (2001), um importante aspecto na conciliação entre pleno emprego e ganhos de produtividade, ressaltando inclusive o fato de que se não fosse a ocorrência desse fenômeno, os ganhos de produtividade ocorridos nos últimos 150 anos teriam gerado uma alta taxa de desemprego. Além disso, esses autores acrescentam que a redução do tempo de trabalho deve ser pensada como um instrumento de política de emprego de longo prazo, em função de fatores como a rigidez da organização do trabalho e o aumento dos custos salariais. Ademais, eles também destacam que não há argumento teórico que justifique a distribuição de uma maior prosperidade no futuro, apenas na forma de salários mais altos e não como menor tempo de trabalho. A redução do tempo de trabalho pode ser entendida como uma fonte independente de ganhos de produtividade, alcançados por meio de novas formas de organização do trabalho acrescidas do uso mais intensivo da mão-de-obra. Não obstante, a diminuição da jornada de trabalho além de ser uma forma de aumento de bem estar, pode também ser considerada pré-condição para o consumo de novos bens e serviços. Isso ocorre

em função de o poder aquisitivo não sofrer redução, em razão da consideração de que menos horas trabalhadas afetam positivamente o emprego e fazem declinar o desemprego. Reduzir a jornada, na visão de Mocelin (2011), não implica que as pessoas comecem a trabalhar menos; pelo contrário, elas podem trabalhar mais, mas em atividades por elas escolhidas, sem remuneração, ou seja, não fundadas exclusivamente na racionalidade econômica. Uma jornada reduzida e, ao mesmo tempo, flexível pode produzir efeitos também na oferta de trabalho, em consequência do crescimento da oferta feminina de trabalho, uma fonte qualificada e às vezes subutilizada de capital humano. O mesmo raciocínio se aplica à força de trabalho que passou a ser empregada em vagas criadas em decorrência da redução da jornada de trabalho (BOSCH; LEHNDORFF, 2001).

A jornada de trabalho, como destacado por Fracalanza (2008), pode ser reduzida em função, notadamente, do incremento da produtividade dos fatores de produção, promovido pelo avanço tecnológico e pelo aumento da intensidade do trabalho. Entretanto, essa ampliação do excedente econômico, advindo do aumento de produtividade do capital e do trabalho, pode ser utilizada de quatro formas não exclusivas: pode ser apropriado pelos donos do capital para aumentar os lucros da economia; pode ser utilizado no aumento do salário real dos trabalhadores; pode ser apropriado pelo Estado, que fará a redistribuição na forma de bens e serviços; e pode servir para a redução da jornada de trabalho.

Mocelin (2011) cita duas dimensões acerca do tema da redução da jornada de trabalho. A primeira refere-se à quantidade do emprego e está ligada à questão da geração de empregos e da minimização dos efeitos do desemprego. É a mais recorrente nos debates sobre o tema. A segunda perspectiva tem a ver com a qualidade do emprego e envolve questões relativas à riqueza das atividades laborais e do rendimento em razão de uma maior valorização social e econômica do trabalho. Refere-se também à melhoria da qualidade de vida dos trabalhadores, que passariam a dispor de mais tempo livre para o lazer, educação e

família. Essa abordagem resgata o cunho histórico da redução da jornada de trabalho, fundado na luta por melhores empregos e, em menor importância, por mais empregos.

A questão da redução da jornada de trabalho (da jornada atual de 44 horas semanais para 40, 35 e até 30 horas por semana), segundo Pereira e Gonzaga (2001), é vista como uma entre diversas propostas apresentadas para se criar mais emprego. O argumento é o de que a redução na jornada permite que o mesmo trabalho possa ser executado por mais pessoas (todos trabalhando menos horas), o que resultaria em mais empregos. Na literatura internacional, esse argumento é conhecido por *work-sharing*, cuja melhor tradução é partilha do trabalho. Entretanto, esse tema é controverso na literatura. Em alguns estudos como, por exemplo, no realizado por Crépon e Kramarz (2000) e Hunt (1999) a ocorrência da partilha do trabalho é contestada; tanto em termos de argumentação teórica, quanto em relação à observação empírica dessa ocorrência. A base dessa contestação está no fato de que a redução da jornada de trabalho padrão com manutenção do salário mensal aumenta o custo do trabalho frente aos demais fatores de produção. Entretanto, para Lewis (2010), a partilha do trabalho é um avançado método de flexibilização das horas de trabalho que oferece vantagens tanto para os empregadores, quanto para os empregados. Sua aplicação favorece a continuidade do processo de trabalho, em caso de doença ou férias do empregado, bem como permite que o trabalho seja realizado por pessoas diferentes que possuem habilidades e experiências diversificadas. Além disso, reflete também em menos estresse e menos doenças para os empregados, contribuindo para um maior compromisso deles com a organização.

No Quadro a seguir, encontram-se sintetizados os diferentes aspectos apontados pelos autores em relação à redução da jornada de trabalho.

Consequências da redução da jornada de trabalho	Autores
Alternância na duração da jornada	Cette e Taddei (1997)
Redução do desemprego	Mocelin (2011); Rodrigues e Fontgalland (2006); Ramos e Reis (1997)
Aumento do emprego	Mocelin (2011); Pereira e Gonzaga (2001)
Redução da informalidade no mercado de trabalho	Rodrigues e Fontgalland (2006)
Ganhos de produtividade	Bosch e Lehndorff (2001); Fracalanza (2008)
Política de emprego de longo prazo	Bosch e Lehndorff (2001)
Melhoria da qualidade de vida	Bosch e Lehndorff (2001); Mocelin (2011); Lewis (2010)
Aumento da demanda por novos bens e serviços	Bosch e Lehndorff (2001)
Aumento da oferta do fator trabalho	Bosch e Lehndorff (2001)
Qualidade do emprego	Mocelin (2011); Lewis (2010)
Aumento dos custos do trabalho	Crépon e Kramarz (2000); Hunt (1999)
Continuidade do processo de trabalho	Lewis (2010)

Quadro 3 – Síntese das diferentes visões a respeito da redução da jornada de trabalho.

Conforme pode ser visto no Quadro 3, percebe-se que se trata de assunto de interesse de diferentes pesquisadores, relacionado a vários aspectos importantes do debate acerca das relações de trabalho. Desta forma, serão vistos, na próxima seção, alguns efeitos desse processo, em consonância com a literatura revisada sobre o assunto.

2.1.1.1 Efeitos da redução da jornada de trabalho

Os efeitos da redução da jornada de trabalho sobre o emprego é objeto de vários estudos. Por exemplo, Crépon e Kramarz (2000) analisaram os impactos da redução de jornada, na França, em 1982, de 40 para 39 horas semanais; enquanto Hunt (1999) estudou esse impacto na Alemanha, na segunda metade da década de 80, em relação à redução, em alguns setores, de 39 para 35 horas semanais. Ambos concluíram que os programas de redução tiveram efeitos negativos sobre o nível de emprego, não se observando, portanto, a partilha do trabalho. Por outro lado, a França foi novamente cenário de um processo de

redução da jornada de trabalho, em 1998, no governo do primeiro ministro socialista Lionel Jospin, com o objetivo explícito de criar empregos. Essa idéia reflete uma mudança de paradigma em relação ao debate acerca desse assunto, ocorrido nos anos sessenta do século passado, quando os países desenvolvidos viviam em uma situação de quase pleno emprego. Portanto, àquela época, a redução da jornada de trabalho objetivava, prioritariamente, garantir melhores condições de trabalho e de vida aos trabalhadores, libertando-os das limitações impostas pelas longas jornadas (FRACALANZA, 2008).

Ainda segundo Fracalanza (2008), essa segunda experiência francesa, ocorrida em 1998, instituiu a jornada de trabalho semanal de 35 horas. A nova lei englobava todas as empresas, à exceção das funções públicas, dos estabelecimentos públicos administrativos ou de natureza mista (os industriais e comerciais estavam incluídos), certas profissões particulares e as atividades marítimas. O governo francês exerceu um importante papel na condução da política, disponibilizando ajuda financeira às empresas que procedessem simultaneamente a uma diminuição do tempo de trabalho e a um incremento do número de empregos. Tal esforço pode ser considerado bastante exitoso e possibilitou o alcance de vários resultados, entre os quais merecem destaque os seguintes: ao final de 2001, mais da metade dos assalariados dos setores concorrenciais e associativos já trabalhavam em empresas com o regime de 35 horas; para vários trabalhadores, constatou-se uma redução média de quase três horas da duração semanal do trabalho; na metade dos estabelecimentos e para quase 70% dos trabalhadores, a redução da jornada se deu pelo usufruto de dias de repouso suplementares ao longo do ano; para todas as categorias de trabalhadores, constatou-se que muito raramente a redução da jornada foi acompanhada de uma redução dos salários nominais; para quase 60% dos trabalhadores afetados pela redução da jornada, suas condições de vida pessoal melhoraram, ao passo que para 13% houve uma piora da situação; finalmente, as medidas de redução foram responsáveis pela criação de vários empregos.

Adicionalmente ao alcance desses resultados, Pélisse (2004) destaca que a redução da jornada foi responsável pela ocorrência de novas práticas de uso do tempo no trabalho, como a modulação (os períodos de trabalho das equipes são definidos pelos gestores, conforme a demanda); o trabalho em turnos de revezamento e o rearranjo de equipes. Nesse contexto, Calvete (2003) argumenta que para que a redução da jornada de trabalho apresente efeitos positivos na geração de novos postos de trabalho, esta deveria vir acompanhada de outras medidas, tais como a proibição de horas extras e a manutenção da intensidade do trabalho, por exemplo.

Em sintonia com o argumento de Calvete (2003), Fracalanza (2008) demonstra que, a partir de 2003, o processo de redução da jornada de trabalho na França vem sendo comprometido em relação aos seus objetivos iniciais, por meio de vários mecanismos de flexibilização, cujos efeitos atingem os principais pontos: a limitação do contingente anual de horas extras e a majoração do pagamento dessas horas. Mais recentemente, no governo de Sarkozy, ganhou estímulo o bordão *trabalhar mais para ganhar mais*, comprometendo as perspectivas dos defensores das medidas de redução da jornada de trabalho. Isso se justifica, como destacado por Mocelin (2011), em função de o impacto social de uma medida como a redução da jornada de trabalho ser bastante significativo do ponto de vista econômico e social, podendo tomar várias direções de acordo com o período histórico e com o contexto cultural e institucional em que ocorre.

A redução da jornada de trabalho também tem efeitos que extrapolam o ambiente profissional. Nesse sentido, Stier, Lewin-Epstein e Braun (2012) argumentam que arranjos de trabalho flexíveis são elementos importantes na criação de conflitos entre trabalho e família. Segundo eles, quando a flexibilização está atrelada à insegurança no emprego, como no caso de contratos precários de trabalho, a tendência é de aumento desse tipo de conflito. Por outro lado, quando é dada ao empregado a oportunidade de organizar seu horário de trabalho, fica

mais fácil o alcance de um equilíbrio na relação família e emprego. Assim, eles destacam que menos horas de trabalho permitem aos pais conciliar as demandas entre família e trabalho, enquanto longas e rígidas jornadas criam problemas nesse sentido.

Outras consequências da redução da jornada de trabalho podem ser relatadas por Lewis (2010), especialmente quando da ocorrência da partilha do trabalho. Ele expõe que essa modalidade de redução é vantajosa para os gestores, na medida em que possibilita os seguintes aspectos: flexibilidade de trabalho; manutenção da equipe; diminuição de saídas e ausências; e aumento da produtividade da equipe. Do ponto de vista dos empregados que trabalham nesse sistema, há duas vantagens que merecem destaque: a primeira é a possibilidade de gerir melhor o tempo, permitindo uma dedicação maior de tempo para os compromissos familiares. Na verdade, essa situação permite que as pessoas planejem de uma melhor forma todas as suas responsabilidades. A segunda grande vantagem, na visão desse autor, refere-se ao aumento da aprendizagem, no sentido de que as pessoas aprendem com seus pares. Entretanto, ele também aponta algumas desvantagens dessa modalidade, quais sejam: aumento de gastos com treinamento, pois se há a adição de um novo sistema ou de uma nova atividade, mais de uma pessoa tem que ser treinada; bem como a ocorrência de maiores dificuldades na gestão e coordenação das pessoas, uma vez que quando somente uma pessoa realiza uma atividade, a coordenação fica mais facilitada.

Na visão de Vignoli (2010), a flexibilização da jornada de trabalho ganha importância, no sentido de permitir ao trabalhador realizar atividades complementares essenciais ao desenvolvimento da personalidade do ser humano, tais como o convívio familiar, atividades recreativas, culturais, políticas, cívicas, sindicais, entre outras. Desta forma, o trabalhador eleva o nível de sua existência, aprimora seus conhecimentos e aumenta as possibilidades de ascensão social e profissional. Em consonância com essa ideia, Dal Rosso (1996) argumenta que a diminuição do trabalho compulsório favorece o

desenvolvimento da personalidade individual e do crescimento coletivo. Ressalta-se que esses aspectos não foram detalhados pelo autor.

Destarte, como apontado pelos diferentes autores, a redução da jornada de trabalho está atrelada a diversos fatores caracterizadores de desenvolvimento de uma sociedade, tais como desemprego, informalidade, ganhos de produtividade, distribuição de prosperidade, bem estar, consumo de produtos e serviços, mudanças das características da oferta de trabalho, flexibilização da legislação trabalhista e criação de empregos. Para Bosch (1999), um país economicamente maduro favorece a ocorrência da redução de jornada, pois os trabalhadores conseguem suprir suas necessidades exclusivamente com seus salários, sem a necessidade de cumprir horas extras ou de ter mais de um emprego.

2.1.1.1.1 Estratégias para a implantação da redução da jornada de trabalho

Dastmalchian e Blyton (2001) destacam que apesar de a flexibilidade ser considerada necessária em grande parte das áreas funcionais das organizações contemporâneas, sua introdução e manutenção não podem ser vistas como aspectos de fácil gestão. Trata-se de uma questão de atingir um equilíbrio entre os aspectos positivos e negativos relacionados à flexibilização. Ainda segundo esses autores, como exemplo dos aspectos positivos tem-se a versatilidade e a adaptabilidade, enquanto os negativos são exemplificados em função de fatores como a continuidade e a estabilidade.

Diante desse contexto, a redução da jornada de trabalho deve considerar alguns aspectos para que a decisão se sustente. Em primeiro lugar, como salienta Fracalanza (2008), há um consenso acerca do fato de que essa decisão não deve ser tomada de forma centralizada. Isso pode se justificar em função das mudanças decorrentes dessa atitude; entre as quais se ressalta a reorganização dos processos de trabalho, que envolve, entre outros

aspectos, uma alteração nos horários de trabalho. Nesse sentido, Mocelin (2011, p.105) enfatiza que “quanto mais os principais agentes interessados estiverem envolvidos no debate, maiores são as chances de os resultados serem positivos”. Não obstante, a redução de jornada implica, necessariamente, em compensação salarial, a qual, ainda segundo Fracalanza (2008), pode ser analisada por meio de três cenários. O primeiro cenário, onde não há compensação salarial, ocorre quando se reduz a duração da semana legal de trabalho, mas o salário horário não é modificado. Assim, em função de trabalhar menos horas, o salário semanal torna-se menor. O segundo cenário ocorre quando há uma compensação salarial integral, ou seja, o salário semanal não é alterado quando se reduz a jornada de trabalho, gerando um aumento do salário horário. Já no terceiro cenário, há uma compensação salarial parcial, uma vez que o nível do salário semanal se situa entre os limites estabelecidos no primeiro e segundo cenários.

Outro importante aspecto a ser considerado, de acordo com Dal Rosso (1996), é a inspeção do trabalho. Ela tem sua razão de existir devido ao fato de que todo trabalho segue normas, as quais indicam como ele deve ser executado, e regulamentam as relações de trabalho. Ainda segundo esse autor, essas normas se originam na legislação do Estado e nas convenções coletivas entre empregadores e empregados. Além dessas fontes, podem-se considerar também algumas práticas como fontes de normas, uma vez que acabam ganhando legitimidade dentro das organizações. A inspeção se faz necessária porque não há estrita observância das normas gerais do trabalho; tanto em relação aos patrões, quanto em relação aos empregados. Entretanto, só a existência da inspeção não é suficiente, é preciso que ela seja efetiva. E essa efetividade é inversamente proporcional à centralização, no sentido de que ela pressupõe um acompanhamento constante das condições de trabalho, um domínio das situações concretas do exercício do trabalho, a prevenção dos problemas e a correção dos erros verificados (DAL ROSSO, 1996).

Em conformidade com Bosch e Lehndorff (2001), organizações que se propõem a passar por alterações radicais como, por exemplo, uma redução de jornada de 40 para 35 horas semanais, devem considerar os custos do processo de aprendizagem envolvido na reorganização do trabalho. O medo de passar por uma experiência em um ambiente de incerteza em relação aos custos pode levar a uma atitude conservadora no ambiente organizacional, cuja consequência acabe se traduzindo em uma maior utilização de horas extras. Por outro lado, quando a organização possui um ambiente propício a mudanças, com trocas de experiências, os custos de aprendizagem tendem a ser reduzidos, contribuindo para a adoção de novos modelos de organização, onde uma redução da jornada padrão de trabalho pode difundir-se mais rapidamente. Outro ponto destacado por esses autores refere-se à existência de mão de obra qualificada suficiente para que se realize uma nova organização do trabalho, pois caso contrário, a redução de jornada terá como consequência o aumento de horas extras, notadamente entre os trabalhadores qualificados. Portanto, para que se tenha uma experiência de sucesso quando da adoção de uma política de redução da jornada de trabalho, no âmbito público, é preciso que haja servidores, qualificados o suficiente, para se realizar uma distribuição das atividades sem que seja gerado um aumento das horas extras necessárias para a consecução dos objetivos propostos.

O debate sobre a redução da jornada de trabalho não pode ser pensado de maneira isolada e descontextualizada, pois desta forma não contribuiria para a solução de problemas como o desemprego, os baixos salários e a precarização do trabalho. Reduzir a jornada de trabalho é uma iniciativa envolvida por uma série de mudanças na infraestrutura social, mas que exige também mudanças ideológicas e culturais (MOCELIN, 2011).

Portanto, para que a redução da jornada de trabalho seja uma decisão exitosa é necessário que sejam observadas algumas estratégias capazes de torná-la sustentável. Primeiro, trata-se de uma mudança que afeta toda a organização e, desta forma, a decisão

deve ser discutida e analisada, criando as condições para que a mesma seja tomada de maneira descentralizada. Outro aspecto importante a ser definido é a questão da compensação salarial. É preciso que fique bem claro para todos os atores envolvidos no processo se haverá alteração salarial em função da redução de jornada. Ademais, as atividades desenvolvidas na organização devem seguir estritamente as normas estabelecidas e ser acompanhadas constantemente, mediante uma supervisão efetiva dos trabalhos. O ambiente organizacional é fundamental para a absorção adequada dos custos do processo de aprendizagem inerentes à mudança. Nesse sentido, quanto mais propício a mudanças for o ambiente organizacional, mais rápida será a difusão da redução de jornada, bem como a adoção de novos modelos organizacionais. Por fim, a existência de mão de obra qualificada suficiente para que ocorra a reorganização do trabalho é essencial para a viabilidade de todo o processo.

Lewis (2010) destaca que a redução de jornada, adotada na forma de partilha do trabalho, se bem planejada e gerida, pode ter suas dificuldades diminuídas em grande medida. Para tanto, ele elenca alguns passos a serem seguidos para o alcance desse objetivo: inicialmente é preciso estar claro quais os dias de trabalho e os horários de cada membro da equipe; quanto tempo os membros da equipe precisam estar juntos em função das responsabilidades sobrepostas? Como serão organizadas as reuniões? Como será mantido o contato entre eles? Como os benefícios serão compartilhados? E finalmente, como o trabalho em equipe será avaliado? Portanto, em conformidade com esse autor, para se elaborar um bom plano para a utilização de partilha do trabalho, é preciso dar especial atenção à construção de uma cultura organizacional eficiente que garanta a escolha certa das pessoas, a partilha de trabalho justa e a interação entre as pessoas.

Outro ponto que merece destaque no debate da redução da jornada de trabalho é a preocupação com a criação de emprego de qualidade, que segundo Mocelin (2011), está baseado na possibilidade de desenvolvimento não apenas profissional, mas das aspirações

sociais e individuais; é o trabalho rico, com maior volume de conteúdo, que tem maior valor no mercado. Nessa perspectiva, Carneiro e Ferreira (2007) apontam que a redução da jornada de trabalho pode ter impactos sobre a vida dentro e fora do trabalho, melhorando a qualidade de vida no trabalho. Dentre os aspectos identificados na pesquisa realizada por esses autores em um departamento de uma instituição pública, em que se analisou uma experiência de redução de horário, em um contexto de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT), destacam-se os seguintes resultados: a redução da jornada propiciou melhor ajustamento entre vida profissional e pessoal, em razão da ocorrência de maior tempo para cuidar da saúde, da família e de outros assuntos. Além disso, a dedicação ao trabalho por um período do dia, sem a preocupação com outros assuntos particulares, repercutiu positivamente sobre a QVT dos empregados, acompanhada da melhoria da produtividade, bem como da redução do custo com a concentração, apontada pela Escala de Custo Humano do Trabalho (ECHT).

A flexibilização pressupõe uma análise cautelosa para sua aplicabilidade, em função da necessidade de adaptação à realidade atual da sociedade. O tema repercute no contexto do direito econômico, na economia do país, bem como no campo do direito do trabalho (SARAIVA; GARCIA; GOMES, 2009).

No Brasil, a flexibilização das normas trabalhistas só foi erigida ao patamar de norma constitucional a partir da Constituição de 1988, por meio do seu artigo 7º que estatui, nos incisos VI, XIII e XIV, que a redução de salários e da jornada de trabalho realizada em turnos ininterruptos de revezamento processa-se mediante acordo ou convenção coletiva de trabalho. Com exceção dessas possibilidades, a flexibilização da relação trabalhista no Brasil tem que passar por alteração de nível constitucional. Não obstante, a flexibilização pode ainda ser alcançada por meio da revisão de algumas modalidades contratuais, tais como a revisão do contrato de trabalho e a terceirização (SARAIVA; GARCIA; GOMES, 2009).

Uma vez que a organização participante da pesquisa é uma Instituição Federal de Ensino Superior, cabe analisar a legislação que dá suporte à estratégia de flexibilização da jornada de trabalho. Desta forma, destaca-se o Decreto nº 4.836 (BRASIL, 2003) que altera a redação do art. 3º do Decreto nº 1.590 (BRASIL, 1995), que dispõe sobre a jornada de trabalho dos servidores da Administração Pública Federal direta, das autarquias e das fundações públicas federais, menciona a flexibilização da jornada de trabalho, quando permite aos dirigentes máximos dos órgãos ou entidades que autorizem os servidores a cumprir jornada de trabalho de seis horas diárias e carga horária de 30 horas semanais, obedecendo a certos critérios estabelecidos na Lei. Esses critérios se referem aos serviços que exigem atividades contínuas de regime de turnos ou escalas, em período igual ou superior a doze horas ininterruptas, em razão de atendimento ao público ou trabalho no período noturno, considerado aquele que ultrapassa as 21 horas. Nessas situações, o dirigente máximo do órgão pode autorizar o cumprimento da jornada de trabalho de 6 horas diárias e carga horária de 30 horas semanais; mas dispensado o intervalo para refeições. Outro aspecto mencionado no referido decreto diz respeito à obrigatoriedade por parte dos órgãos cujas jornadas de trabalho forem flexibilizadas a afixar, nas suas dependências, em local visível e de grande circulação de usuários dos serviços, quadro, permanentemente atualizado, com a escala nominal dos servidores que trabalham nesse regime, constando dias e horários dos seus expedientes.

Como destacado por Saraiva, Garcia e Gomes (2009), a flexibilização do direito do trabalho no Brasil tem seus limites classificados quanto à admissibilidade e quanto à proibição da seguinte forma: os admissíveis são aqueles que garantem o mínimo ao trabalhador, por exemplo, em momentos de crise, e são realizados geralmente por meio de negociação coletiva; os inadmissíveis são aqueles instituídos apenas com o objetivo de suprimir os direitos trabalhistas; os proibidos são os que são vedados pela lei; e os

autorizados ou permitidos são os que estão expressos na legislação, como é o caso do inciso VI do artigo 7º da Constituição Federal.

O debate sobre a redução da jornada de trabalho, nos anos 1980, teve como foco principal a geração de empregos, em função da crise econômica internacional e da reestruturação produtiva, fatores que influenciam diretamente o número de empregos. Nos anos 1990, o debate girou em torno da melhoria na qualidade de vida do trabalhador, por meio de mais horas livres para o lazer, a educação, a cidadania e a qualificação profissional. Atualmente, ambas as perspectivas são relevantes e deve-se acrescentar à discussão a questão da produtividade (MOCELIN, 2011).

A quantidade de trabalho ideal para os membros de uma sociedade capitalista depende do progresso com relação à produção dos bens e serviços de que ela necessita. Mesmo na existência de ganhos de produtividade, estes não são repassados para os trabalhadores automaticamente, uma vez que significam redistribuição de rendas produzidas. Qualquer ganho em termos de maiores salários ou menores jornadas só é obtido por meio de enfrentamentos. Daí a importância de um novo olhar sobre as relações trabalhistas, onde se possam equilibrar os anseios dos trabalhadores e as necessidades dos empregadores, dando origem a uma nova relação entre os fatores capital e trabalho, que privilegie a discussão em sobreposição ao aspecto conflitivo, tão comum no processo de negociação trabalhista (DAL ROSSO, 1996).

Portanto, em consonância com a literatura consultada a respeito do tema objeto deste estudo, a abordagem escolhida para a condução da pesquisa foi a sociológica, com a utilização do conceito de flexibilização na forma de redução da jornada de trabalho. Em relação ao conceito utilizado, conforme ressaltado por Bosch e Lehndorff (2001), a redução do tempo de trabalho pode ser entendida como uma fonte independente de ganhos de produtividade, alcançados por meio de novas formas de organização do trabalho acrescidas

do uso mais intensivo da mão de obra. Ressalta-se que a escolha do conceito e da abordagem utilizados neste estudo considerou o fato de se tratar de uma instituição pública e está em conformidade com o disposto nos Decretos 1.590 (BRASIL, 1995) e 4.836 (BRASIL, 2003). O propósito é alcançar a qualidade no emprego; perspectiva tratada por Mocelin (2011, p.101), que “envolve a questão da riqueza das atividades laborais e o melhor rendimento, proporcionando real melhoria nas condições laborais e na qualidade de vida dos trabalhadores”.

3. METODOLOGIA

O conceito de metodologia, conforme apontado por Richardson (2010), deriva do grego *méthodos* (caminho para chegar a um objetivo) + *logos* (conhecimento). Diante disso, ele conclui que metodologia são as regras e os procedimentos utilizados por determinado método. Ele ainda ressalta que os conceitos de método e de metodologia são diversos; sendo o primeiro caracterizado pela maneira ou o caminho para chegar a determinado fim ou objetivo.

Diante do exposto, torna-se evidente a importância da metodologia para o alcance dos objetivos propostos em uma pesquisa, conferindo-lhe o rigor científico esperado. Portanto, é fundamental que essa seja uma das principais preocupações do pesquisador, o qual deve pautar seu comportamento pela neutralidade, pela rigidez científica e pela ética.

Em consonância com esse contexto, este capítulo traz as características metodológicas desenvolvidas neste estudo. Foram descritos o tipo de pesquisa conduzida, as características da organização trabalhada, os participantes da pesquisa, os instrumentos utilizados, bem como os procedimentos de coleta e análise das informações.

3.1 Tipo de Pesquisa

O desenho do estudo proposto foi de natureza descritiva, uma vez que visou caracterizar os aspectos facilitadores e dificultadores da implementação de um processo de flexibilização da jornada de trabalho em uma Instituição Pública Universitária, na percepção de dirigentes, gestores, membros do sindicato dos servidores técnicos e servidores técnicos administrativos. De acordo com Froemming et al. (2000), a pesquisa descritiva tem por

objetivo informar o pesquisador sobre situações, fatos, opiniões ou comportamentos, buscando mapear a distribuição de um fenômeno na população estudada.

A abordagem adotada foi a pesquisa qualitativa, a qual foi composta por duas etapas: a técnica de análise documental e a realização de entrevistas individuais semi-estruturadas. De acordo com Bell (2008), os pesquisadores que se propõem a trabalhar com a perspectiva qualitativa estão preocupados em entender as percepções que os indivíduos têm do mundo; portanto, buscam *insights*, ao invés de percepções estatísticas do mundo. Da mesma forma, Gaskell (2002) argumenta que o objetivo da pesquisa qualitativa é compreender, de forma detalhada, as crenças, atitudes, valores e motivações, relativos aos comportamentos das pessoas em contextos sociais específicos.

Em relação à análise documental, foram pesquisadas matérias divulgadas no sítio da Universidade, *e-mails* enviados pelos órgãos internos responsáveis pela implantação do processo, palestras, reuniões e discussões realizadas sobre o tema. Conforme argumenta Richardson (2010), a análise documental trabalha sobre os documentos, é essencialmente temática e tem como objetivo básico a determinação fiel dos fenômenos sociais.

Nesta pesquisa, as entrevistas serviram para demonstrar a percepção dos dirigentes, gestores, membros do sindicato e servidores a respeito dos facilitadores e dificultadores da implementação da jornada flexível de trabalho, no âmbito da Instituição objeto do estudo. Essa ideia pode ser corroborada quando Richardson (2010) conceitua o termo entrevista como o ato de perceber realizado entre duas pessoas. No mesmo sentido, Bell (2008) argumenta que a entrevista, quando realizada de maneira hábil, é capaz de acompanhar ideias, aprofundar respostas e investigar motivos e sentimentos; aspectos negligenciados na aplicação de um questionário, por exemplo. De acordo com Gaskell (2002), a entrevista qualitativa pode ser um fim em si mesma quando fornece uma descrição detalhada de um meio social específico; pode servir para pesquisas futuras quando é empregada como base para a construção de um

referencial; e pode fornecer dados para testar expectativas e hipóteses desenvolvidas fora de uma perspectiva teórica específica.

3.2 Caracterização da Organização

O ideário que levou à formulação do projeto da Universidade de Brasília (UnB), o contexto de sua criação, a sua implementação e o seu desenvolvimento, ao longo de mais de quatro décadas, vivenciando diferentes momentos econômicos, políticos, sociais e culturais da sociedade brasileira, permitem à UnB contribuir de forma importante para uma reflexão acerca do que vem a ser a universidade brasileira. Sua estruturação pode ser descrita, por meio de três períodos marcantes: o dos reitores idealizadores e fundadores (1961 a 1964), o dos reitores interventores (1964 – 1985) e o dos reitores eleitos pela comunidade universitária. Assim, a partir da redemocratização do país, nos anos de 1980, a UnB inicia um novo processo marcado, paradoxalmente, de um lado, pela defesa da indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão e, de outro, por uma concepção gerencial articulada ao seu alto potencial de arrecadação e geração de recursos próprios, o que a distingue no conjunto das universidades federais (OLIVEIRA; DOURADO; MENDONÇA, 2011).

A Universidade de Brasília foi inaugurada em 21 de abril de 1962 e conta, atualmente, com uma estrutura de mais de 2 mil professores, 2.500 servidores técnicos administrativos, 30.000 mil estudantes de graduação e 6.000 de pós-graduação. É composta por 25 institutos e faculdades e 25 centros de pesquisa especializados. Os cursos oferecidos estão divididos em quatro campi, no Distrito Federal: Plano Piloto, Planaltina, Ceilândia e Gama. Para apoiar todas as atividades desenvolvidas na Instituição, há 400 laboratórios, além dos órgãos de apoio, como o Hospital Universitário e a Biblioteca Central¹.

¹ Disponível em: <http://www.unb.br>. Acesso em: 09 de nov. de 2011.

A Administração Superior da Universidade de Brasília, em consonância com seu regimento geral, é responsabilidade dos Conselhos Superiores, como órgãos normativos, deliberativos e consultivos, e da Reitoria, como órgão executivo. Os conselhos superiores são os seguintes: Conselho Universitário (CONSUNI); Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão (CEPE); Conselho de Administração (CAD); e Conselho Comunitário.

Os conselhos são órgãos administrativos compostos por membros da administração, professores, estudantes e servidores técnicos administrativos. Eles têm como competência a coordenação e integração das atividades dos departamentos, cursos, pesquisa e projetos especiais. Ademais, estabelecem as diretrizes da Universidade e supervisionam a execução de atividades. Exercem funções deliberativas, normativas e consultivas, além de analisar as propostas e realizações de planos².

O Conselho Universitário é o órgão máximo da Universidade e tem diversas atribuições, entre as quais, podem-se destacar a formulação das políticas globais da Universidade, a avaliação do desempenho institucional e a aprovação de alterações do Regimento Geral. O CEPE delibera sobre matéria acadêmica, científica, cultural e artística. O CAD delibera sobre matéria administrativa, econômica, orçamentária, financeira e de desenvolvimento de pessoal e sobre relações sociais, de trabalho e de vivência, em conformidade com a programação anual de trabalho e com as diretrizes orçamentárias. O Conselho Comunitário é um órgão consultivo da Administração Superior da Universidade, ao qual cabe opinar sobre estudos, projetos, planos e relatórios da Universidade e recomendar ações e medidas à Administração Superior (UnB, Regimento Geral).

Destarte, os conselhos constituíram-se em importantes instâncias de aprovação no âmbito da Universidade, devendo ser consultados sempre que se pretendia realizar mudanças organizacionais. A flexibilização da jornada de trabalho foi um exemplo de iniciativa desse

² Disponível em: <http://www.unb.br>. Acesso em: 09 de nov. de 2011.

tipo de mudança e, portanto, precisou da aprovação do Conselho de Administração (CAD) para que adquirisse legitimidade interna para sua implementação. Além do CAD, há outros atores que influenciaram nesse processo de decisão, como por exemplo, o sindicato dos servidores técnicos administrativos, bem como os órgãos de controle externo como, por exemplo, o Tribunal de Contas da União (TCU).

No prédio da reitoria, funcionavam os gabinetes do reitor, do vice-reitor, os decanatos e as diretorias. Atualmente, a Universidade conta com sete decanatos, mas para este trabalho o Decanato de Gestão de Pessoas teve uma importância maior que os demais, uma vez que foi a unidade responsável pela implementação do processo de flexibilização da jornada de trabalho. Este decanato foi formado por quatro diretorias e teve como missão “promover a gestão, desenvolvimento e potencialização de pessoas, contribuindo para a busca permanente da excelência, saúde, segurança e qualidade de vida no trabalho”. Dentre as diretorias que compunham esse decanato, esta pesquisa deu destaque à de Capacitação, Desenvolvimento e Educação, cuja estrutura era composta por três coordenadorias: capacitação; acompanhamento de carreira; e gestão de desempenho.

3.3 Participantes da pesquisa e amostra de documentos

As entrevistas individuais foram realizadas com os diferentes atores, no âmbito da Universidade, envolvidos no processo de implementação da flexibilização da jornada de trabalho. Esse rol de pessoas selecionadas foi composto pelos servidores que ocupavam cargo de Reitor, Vice-Reitor, Decana de Gestão de Pessoas, seus assessores responsáveis pela condução do processo, alguns integrantes da direção do sindicato dos servidores da UnB, bem como servidores e gestores de duas unidades, uma administrativa e outra acadêmica que já vivenciaram, por algum tempo, a redução da jornada. Além dessas pessoas, foram

entrevistadas outras indicadas pelos dirigentes e gestores consultados, por oferecerem alguma contribuição para um melhor entendimento do processo em estudo.

Com relação à escolha dos participantes, houve uma intencionalidade na seleção daqueles que possuíam maiores condições de contribuir para o entendimento do problema e da questão de pesquisa, em conformidade com Creswell (2010). Ainda segundo esse autor, “isso não sugere, necessariamente, uma amostragem ou seleção aleatória de um grande número de participantes, como é tipicamente observado na pesquisa quantitativa” (CRESWELL, 2010, p.212). Neste sentido, Godoy (1995) ressalta que a pesquisa qualitativa se refere à obtenção de dados descritivos, por meio do contato direto do pesquisador com a situação estudada, na tentativa de entender os fenômenos, sob a percepção dos sujeitos participantes da situação. Assim, buscou-se incluir representantes dos grupos mais diretamente envolvidos com o processo de flexibilização na Instituição.

A unidade administrativa foi a Diretoria de Capacitação, Desenvolvimento e Educação, pertencente ao Decanato de Gestão de Pessoas e composta por quatro coordenadorias, à época da realização das entrevistas; posteriormente, passaram a ser três coordenadorias. Ao todo, nessa Diretoria, foram entrevistadas oito pessoas, sendo uma diretora, quatro coordenadoras e três servidores que não ocupam função gratificada. A escolha dessa Diretoria se deu em função de ela ter vivido uma experiência piloto de jornada de seis horas, desde o início das discussões sobre a implementação da flexibilização na Universidade.

A unidade acadêmica escolhida foi a Faculdade de Medicina (FM), onde uma experiência piloto de flexibilização de jornada estava em vigor desde junho de 2011, com o mesmo propósito da iniciativa acima mencionada. Entretanto, essa unidade foi incluída na pesquisa por se tratar de unidade com objetivo, cotidiano e público distintos da anterior. A direção da FM era composta por um diretor, um vice-diretor, três coordenadores, sendo um de graduação, um de pós-graduação e um de extensão, além dos servidores técnicos

administrativos. Foram entrevistados dois coordenadores, um assistente de direção (integrando o grupo de gestores) e três servidores do quadro.

Portanto, ao todo foram realizadas 22 entrevistas. No grupo dos dirigentes, foram entrevistadas sete pessoas, entre as quais duas da Comissão de Flexibilização; no grupo dos gestores também foram entrevistadas sete pessoas; no grupo dos membros do sindicato foram realizadas duas entrevistas, com dois dos seus três coordenadores gerais; e no grupo dos servidores foram realizadas seis entrevistas, sendo três da unidade acadêmica e três da unidade administrativa.

3.4 Instrumentos

Os instrumentos de pesquisa foram roteiros de entrevista diferenciados em função dos atores entrevistados. Foram elaborados cinco roteiros diferentes, os quais foram aplicados aos dirigentes, gestores, servidores sem função e membros do sindicato (apêndices A a D). O quinto modelo de roteiro foi aplicado aos membros da Comissão de Flexibilização, tratada como pertencente ao grupo dos dirigentes (apêndice E). Esses cinco modelos foram construídos com base nos mesmos tópicos guia; entretanto, foram consideradas suas especificidades, interesses e competências, o que resultou em algumas questões diferenciadas para cada grupo. O objetivo foi auxiliar na condução das entrevistas, de forma a extrair as percepções acerca da implementação do processo estudado. Desta forma, optou-se por trabalhar com entrevistas individuais semi-estruturadas, as quais pressupõem um roteiro a ser seguido. Entretanto, esse roteiro deve ser flexível, possibilitando a realização de ajustes, durante a realização das entrevistas, sempre que necessário.

O roteiro é uma parte fundamental da pesquisa, pois quando é bem feito cria um referencial fácil e confortável para uma discussão, fornecendo uma progressão lógica e

plausível através dos temas em foco. Assim, ele funciona como um esquema preliminar para a análise das transcrições (GASKELL, 2002). Os tópicos guia utilizados nas entrevistas foram os seguintes:

- Identificação do período de ocorrência da flexibilização da jornada, nas unidades selecionadas para estudo;
- Expectativas e/ou objetivos relacionados à flexibilização da jornada de trabalho;
- Conhecimento das regras norteadoras do processo;
- Iniciativas para implementação do processo (regulamentação; alteração de práticas; reorganização do trabalho; ações de capacitação; ações de acompanhamento e supervisão, dentre outras);
- Dificuldades e entraves à implementação do processo;
- Alterações no ambiente organizacional;
- Mudanças na vida pessoal;
- Percepção do impacto da flexibilização no desempenho da equipe;
- Sugestões de ações para que o processo tenha êxito em toda a Universidade;
- Dados do entrevistado e da sua relação com a Instituição.

No caso dos dirigentes, foram analisados aspectos relativos às razões para implementar a redução da jornada na Universidade, a escolha das estratégias e dificuldades/barreiras a serem superadas. Para os integrantes do sindicato, pretendeu-se identificar as expectativas, as preocupações e sugestões. Quanto aos membros da Comissão de Flexibilização, foram abordados aspectos mais práticos, referentes ao seu funcionamento e à aprovação dos processos de flexibilização enviados pelas unidades.

As primeiras duas entrevistas realizadas serviram como um teste para adequação dos roteiros, onde algumas questões foram retiradas e outras foram alteradas. Foram entrevistados inicialmente, um gestor e um servidor. No roteiro dos gestores acrescentou-se uma pergunta a

respeito das consequências da flexibilização na vida pessoal; enquanto no roteiro dos servidores, retirou-se o item que perguntava quanto tempo de trabalho ele possuía na função. Entretanto, ambas foram consideradas na análise dos dados.

3.5 Procedimentos de coleta e análise das informações

Como dito, os dados foram coletados por meio da realização de entrevistas semi-estruturadas, com pessoas envolvidas no processo de flexibilização da jornada de trabalho, a fim de identificar os aspectos facilitadores e dificultadores da implementação da jornada flexível, na percepção dos quatro grupos de atores e subsidiar a realização do diagnóstico proposto.

As entrevistas foram agendadas previamente e foram realizadas no local de trabalho do entrevistado. Elas foram individuais, gravadas e sempre precedidas de uma explicação sobre o tema e a relevância da pesquisa. Foi importante a realização da gravação porque as respostas foram transcritas e analisadas, posteriormente.

Ressalta-se, porém, que nem todas as pessoas integrantes das unidades selecionadas foram entrevistadas. Como ensina Gaskell (2002), dois pontos devem ser considerados. O primeiro refere-se ao fato de que há um número limitado de interpretações, ou versões, da realidade; ou seja, representações de um tema de interesse comum são, em parte, compartilhadas. O segundo ponto tem a ver com o tamanho do texto a ser analisado, quando são transcritas as entrevistas, bem como todos os cuidados que devem ser tomados a fim de minimizar as perdas de informações no relatório escrito. Neste estudo, foram realizadas 22 entrevistas, totalizando 176 páginas de transcrição.

O passo seguinte à realização das entrevistas foi a interpretação dos resultados, feita a partir do emprego da técnica de análise de conteúdo. Para tanto, foi preciso, inicialmente,

organizar os dados a serem analisados e, posteriormente, definir as categorias. Em relação à primeira etapa, Franco (2004) a conceitua como sendo a fase de buscas iniciais, de intuições, de primeiros contatos com os materiais, mas com o objetivo de construir um esquema preciso de desenvolvimento de atividades e de elaboração de um plano de análise. Como parte dessa estratégia, a autora cita três regras a serem observadas. A primeira refere-se à exaustividade e significa considerar todos os elementos sobre o assunto estudado, aí incluídas todas as entrevistas e notícias veiculadas sobre o tema, a fim de se conhecer o contexto e as condições sociais e políticas presentes nas mensagens emitidas. A segunda regra é a da representatividade, segundo a qual o universo de participantes deve ser suficiente para garantir a relevância, o significado e a consistência do que é importante destacar e aprofundar no estudo em questão. A regra da homogeneidade é a terceira e sugere que as entrevistas devem tratar todas de um mesmo tema, mediante a utilização de técnicas semelhantes, em situações igualmente semelhantes e ser realizadas por indivíduos similares. Ou seja, os documentos analisados devem ser homogêneos.

Dando seguimento à análise de conteúdo, surgiu a necessidade da criação de categorias de análise, as quais, nas palavras de Franco (2004), são o ponto crucial da análise de conteúdo. Ainda segundo esse autor, a construção de boas categorias deve fornecer resultados férteis em índices de inferências, em hipóteses novas e em dados relevantes para o aprofundamento de teorias e para a orientação de uma prática construtiva, crítica e transformadora.

Após a criação e definição das categorias, utilizou-se a técnica da triangulação de pesquisadores, enviando-se os trechos de falas dos entrevistados que deram origem às categorias, para três juízes (um doutor, uma mestre e um mestrando), para que eles também dessem nomes às categorias, validando as já criadas, por meio da convergência de ideias. Na visão de Farmer et al. (2006), a abordagem da triangulação de pesquisadores se caracteriza

pela participação de dois ou mais pesquisadores na análise dos dados das entrevistas. Desta forma, deu-se início à análise dos resultados e discussões.

Esta dissertação faz parte de um Mestrado Profissional em Administração (MPA), cujo objetivo geral é formar e desenvolver profissionais para o atendimento de demandas sociais, por meio de método analítico e reflexivo, para o exercício de atividades profissionais, de pesquisa aplicada e de docência, na área de administração, conforme o art. 7º do regulamento do Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA), da Universidade de Brasília. Desta forma, a dissertação de mestrado deve ser apresentada sob a forma de diagnóstico, o qual pode vir acompanhado de um plano de ação e de implementação, podendo ser também aplicado a setores ou áreas.

A opção feita neste caso foi a de realização de um diagnóstico organizacional, sem plano de ação ou estratégia de implementação. Em consonância com Grocco e Guttman (2005), esse tipo de diagnóstico objetiva representar, de maneira fiel, a situação da organização e construir um ambiente que represente os objetivos e metas que definem para onde a organização quer ir ou aonde deseja chegar. Diante deste contexto, realizou-se um diagnóstico sobre a implementação do processo de flexibilização da jornada de trabalho em duas unidades, uma administrativa e outra acadêmica, da Universidade de Brasília, ressaltando-se principalmente, os facilitadores e dificultadores de sua implementação, na percepção dos dirigentes, gestores, membros do sindicato e servidores técnicos administrativos. Não obstante, após o diagnóstico dos principais fatores envolvidos nesta análise, atentou-se para alguns fatos e sugeriram-se algumas iniciativas, em prol do alcance da efetividade do processo em estudo.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Este capítulo retrata e discute os resultados obtidos por meio da análise de documentos internos, bem como em decorrência de entrevistas individuais realizadas junto a servidores e gestores da Universidade de Brasília. Outros resultados extraídos de palestras ocorridas na Instituição e a participação em algumas reuniões realizadas sobre o tema também foram considerados como fontes para obtenção de informações sobre o processo de flexibilização na UnB. Tais resultados demonstram a percepção dos principais agentes envolvidos no processo de flexibilização de jornada na UnB, com relação aos aspectos facilitadores e dificultadores advindos da implementação dessa iniciativa, considerados os aspectos levantados pela literatura pertinente.

Para tanto e com o objetivo de se elaborar um diagnóstico acerca desse processo, inicialmente, traçou-se um cenário a partir da documentação interna consultada, passando-se posteriormente à descrição dos fatores acima descritos, na percepção de cada um dos grupos representativos escolhidos para a pesquisa, para então se realizar uma comparação, subsidiando a elaboração do diagnóstico proposto. Ademais, foram analisadas algumas experiências piloto de implantação da flexibilização na Universidade, cujas características também se mostraram relevantes para um melhor entendimento do processo.

A discussão dos resultados foi feita ao final desta seção, após a apresentação dos resultados obtidos a partir da análise realizada em relação a cada um dos grupos estudados.

4.1 Pesquisa documental

A discussão a respeito da flexibilização da jornada de trabalho na UnB teve início no começo do ano de 2011, mediante interlocuções envolvendo o Decanato de Gestão de

Pessoas, o sindicato dos servidores técnicos administrativos e diversas unidades acadêmicas e administrativas. A finalidade desses encontros era construir uma proposta compartilhada de ampliação do horário de atendimento ao público, com reflexos no regime de trabalho dos servidores. O objetivo maior da Instituição era melhorar a qualidade do ensino público oferecido à comunidade; e, para tanto, era preciso modernizar e tornar mais eficiente a gestão universitária.³

Diante disso, elaborou-se uma exposição de motivos⁴ e fundamentos legais para flexibilização da jornada de trabalho dos servidores técnicos administrativos da UnB, a qual foi apresentada ao Conselho de Administração (CAD) para análise, votação e aprovação.

Desta forma, o CAD, em sua 324ª Reunião Ordinária, 1ª, 2ª e 3ª Sessões realizadas nos dias 10/11/2011, 24/11/2011 e 1º/12/2011, autorizou a flexibilização da jornada de trabalho dos servidores técnicos administrativos em educação da Universidade de Brasília e o seu respectivo regulamento, por meio da Resolução CAD N. 7/2011, de 22/12/2011. Essa Resolução foi elaborada considerando vários fatores, quais sejam: os princípios que regem a Administração Pública, notadamente o da eficiência; a autonomia administrativa da UnB; o Decreto n. 4.836 (BRASIL, 2003); o art. 19 da Lei 8.112 (BRASIL, 1990), bem como as alterações de sua redação promovidas pela Lei 8.270 (BRASIL, 1991); os objetivos, finalidades e função social da UnB; a oferta de cursos nos três turnos; e a gestão democrática e compartilhada na Universidade.

A Resolução pode ser considerada o principal documento norteador do processo de implementação da flexibilização de jornada na UnB. Sua abrangência engloba os seguintes aspectos:

- autorização da flexibilização de jornada dos servidores, podendo ser adotada carga horária de 30 a 40 horas semanais, sem prejuízo da remuneração;

³ Disponível em: [HTTP://www.dgp.unb.br](http://www.dgp.unb.br). Acesso em 08 de outubro de 2012.

⁴ Disponível em: [HTTP://www.dgp.unb.br](http://www.dgp.unb.br). Acesso em 08 de outubro de 2012.

- aprovação do regulamento de flexibilização, o qual constitui o seu anexo A;
- estabelecimento do horário regular de funcionamento da Instituição no período entre 6h e 23h, diariamente;
- delegação de competência ao DGP para assumir todos os procedimentos relativos aos encaminhamentos administrativos necessários à implantação da flexibilização;
- determinação de que o DGP proceda à avaliação dessa medida durante seis meses após a implementação para subsidiar as decisões finais do CAD;
- criação da Comissão de Flexibilização, no âmbito do DGP, com a responsabilidade de no prazo de 180 dias, analisar a viabilidade da implantação da flexibilização da jornada de trabalho na UnB;
- determinação de que os processos de autorização da flexibilização aprovados pela Comissão e homologados pelo DGP sejam arquivados para fins de apreciação pela Auditoria Interna e pelos órgãos de controle externos;
- estabelecimento da competência dos diretores das unidades acadêmicas e administrativas, dos centros e dos órgãos complementares, dos chefes de departamento e das demais chefias de providenciar a publicação de quadro, permanentemente atualizado, com a escala nominal dos servidores, constando dias e horários do expediente; e
- determinação de que é responsabilidade do DGP informar à comunidade universitária que a flexibilização não se aplica aos servidores que atuam em regime de plantão, aos ocupantes de cargos com jornada semanal de trabalho estabelecida em lei específica e aos detentores de Cargo de Direção (CD) ou Função Gratificada (FG); bem como de divulgar no âmbito dos *campi* que as horas extraordinárias serão computadas a partir da oitava hora para os servidores cuja jornada for flexibilizada e que a flexibilização não gera direito adquirido, podendo

ser revogada a qualquer tempo pelo dirigente máximo da Instituição, caso os fins que justificaram sua implantação não estiverem sendo atendidos.

Todos esses documentos estavam disponíveis no sítio do DGP, em um campo denominado flexibilização, possibilitando o conhecimento por parte de todos os interessados. Nesse mesmo local, também podiam ser encontrados a Exposição de Motivos, e todos os demais documentos necessários à montagem do processo de solicitação de flexibilização de jornada pelas unidades interessadas.

Ademais, todas as informações relativas à flexibilização eram noticiadas no sítio da UnB e do DGP, bem como eram encaminhadas, via InfoUnB, mensagens de *e-mail* contendo a programação dos eventos ocorridos em função do processo, tais como apresentações, reuniões dos órgãos superiores, palestras, entre outros. Também foram abertos canais de comunicação entre a comunidade acadêmica e os órgãos superiores responsáveis pela implementação do processo, com o objetivo de sanar eventuais dúvidas a respeito do assunto. As unidades acadêmicas e administrativas, à medida que tinham seus processos de flexibilização autorizados pela Comissão e homologados pelo DGP, também encaminhavam *e-mail* informando toda a comunidade sobre a nova situação, bem como disponibilizando seus novos horários de funcionamento.

Desta forma, a partir da análise de toda essa documentação, bem como do acompanhamento das ações relativas à construção desse processo de flexibilização, foi possível tomar conhecimento do modelo adotado pela Instituição e, então, confrontá-lo com os demais modelos apresentados pela literatura consultada.

O modelo adotado na UnB é uma flexibilização de jornada de trabalho, na forma de redução de jornada. Os servidores continuam a ter sua carga horária de oito horas diárias e 40 horas semanais; entretanto, essa carga foi flexibilizada, em conformidade com a legislação pertinente, para seis horas diárias e 30 horas semanais, sem alteração salarial. No entanto,

cabe destacar que essa iniciativa não foi tomada para privilegiar os servidores; mas sim para ampliar e aumentar a qualidade da prestação dos serviços universitários. Obviamente, isso traz como consequência uma valorização da condição de trabalho do servidor. A literatura consultada considera flexibilização e redução de jornada como situações distintas. Como destacado por Pereira e Gonzaga (2001), as propostas de redução na jornada de trabalho muitas vezes são confundidas com as de flexibilização da jornada de trabalho efetiva (por exemplo, criação de banco de horas). Entretanto, seus efeitos sobre o nível de emprego são bem distintos. A flexibilização contribui fortemente para a manutenção do emprego, no sentido de permitir reduções do número de horas de trabalho em épocas recessivas. Diante desse contexto, percebe-se que a flexibilização na forma de redução de jornada é utilizada como uma alternativa transitória, para adequação da organização, quando surge a necessidade de ajuste de alguns fatores. Quando se fala em redução, ela não é adotada em um contexto de flexibilização, como ocorreu na UnB. Ademais, essas experiências são muito raras na esfera pública, talvez em função da rigidez das leis que regulam esse setor da economia. Normalmente, as experiências relatadas em termos de flexibilização, bem como de redução de jornada ocorrem no âmbito da iniciativa privada.

4.2 Análise das entrevistas

A partir da análise das entrevistas realizadas com os quatro grupos de atores envolvidos no processo de implementação da flexibilização de jornada na UnB, foram construídas categorias, as quais foram validadas por meio da técnica de triangulação de pesquisadores. Os três pesquisadores que receberam os trechos pré-selecionados de falas dos entrevistados deram nome às categorias, com a liberdade de mesclá-las ou dividi-las sempre que achassem necessário.

Como resultado dessa triangulação, destaca-se que a maioria das categorias foi nomeada pelos pesquisadores de forma similar à realizada por esta autora; e, portanto, permaneceram com os mesmos nomes. Duas tiveram seus nomes alterados por ter se considerado que os nomes sugeridos pelos pesquisadores eram mais adequados. Foram as categorias: comprometimento da chefia e falta de condições de trabalho adequadas. Outras duas categorias (possibilidade de complementar a renda e ganho organizacional em virtude de uma maior qualificação do servidor) foram nomeadas de maneira diversa entre os três pesquisadores. Desta forma, em consonância com a opinião da orientadora, optou-se por manter as duas categorias com os nomes dados originalmente.

Diante disso, foram criadas ao todo 25 categorias, sendo que essas emergiram das entrevistas de diferentes atores e serão descritas separadamente mais adiante.

- Uso do ponto eletrônico;
- Melhoria da qualidade de vida dos servidores;
- Aumento do desempenho dos servidores;
- Organização dos processos de trabalho;
- Ampliação do horário de atendimento ao público;
- Organização do trabalho;
- Possibilidade de complementar a renda;
- Construção compartilhada do processo;
- Comprometimento dos gestores e servidores;
- Modernização da gestão pública;
- Contribuição para retenção dos servidores;
- Fundamentação legal;
- Falta de conhecimento pleno das regras de flexibilização;
- Descontinuidade do trabalho;

- Diversidade de contextos na Instituição;
- Inexistência de um sistema integrado de informações;
- Falta de servidores do quadro;
- Implantação parcial da flexibilização na Universidade;
- Falta de condições de trabalho adequadas;
- Rigidez de algumas regras de flexibilização;
- Problemas com transporte e segurança dentro do Campus;
- Comprometimento da chefia;
- Maior tempo para dedicação aos estudos;
- Impacto extra organizacional; e
- Ganho organizacional em virtude de uma maior qualificação do servidor.

A seguir, essas categorias que refletiram aspectos facilitadores e dificultadores da implementação da flexibilização de jornada foram analisadas segundo a percepção de cada um dos grupos de atores envolvidos nesse processo.

4.3 Fatores facilitadores e dificultadores da implementação do processo de flexibilização, na percepção dos dirigentes da UnB

O grupo denominado como dirigentes foi composto por sete pessoas, detentoras de cargo de direção ou que possuíam poder de decisão em relação ao processo de flexibilização de jornada de trabalho na Universidade de Brasília.

Elas eram responsáveis diretas pela iniciativa de implantação desse processo no âmbito da UnB. Em consonância com as entrevistas realizadas, a decisão de implementar na UnB uma flexibilização da jornada de trabalho, na forma de redução de carga horária, foi baseada em quatro aspectos principais, quais sejam:

- A possibilidade de se aumentar a eficiência e a qualidade dos serviços prestados à comunidade;
- A existência de uma legislação que previa essa possibilidade;
- O aumento da demanda pelos serviços universitários, caracterizada principalmente pelo acréscimo do número de alunos e de cursos oferecidos; e
- A percepção da necessidade de se repensar o fator trabalho em um ambiente de modernização da gestão pública.

Aliados a esses aspectos, destacaram-se outros, tais como:

- A análise de experiências exitosas em outras instituições;
- A melhoria da qualidade de vida dos servidores;
- A oportunidade de se organizar o trabalho, por meio do mapeamento dos processos e do redimensionamento de pessoal; e
- A possibilidade de reter mais servidores na Instituição.

Diante disso, fez-se necessária a elaboração de normas internas capazes de conduzir a construção dessa nova realidade. Essas normas foram pensadas e discutidas em espaços abertos à comunidade acadêmica, com a finalidade de promover a disseminação das ideias referentes ao tema bem como de abranger a complexidade dos diversos ambientes que coexistem dentro da Universidade. Não obstante, uma vez atingido um consenso, procedeu-se à aprovação das normas, diante do Conselho de Administração da Universidade. Tal atitude teve como objetivo conferir maior transparência e legitimidade ao processo, privilegiando ao mesmo tempo, a tomada de decisão colegiada, típica da realidade da UnB.

Merecem destaque também outros pontos levantados por esse grupo de atores, como a influência que uma iniciativa como esta possui em relação a diversos fatores externos, como o trânsito, a economia, o meio ambiente e outros aspectos sociais. Ademais, a flexibilização, nas unidades nas quais foi implementada, possibilitou à Administração Superior conhecer a

realidade dos seus ambientes de trabalho, pois para que fosse autorizado o início da realização da jornada reduzida por parte das unidades, essas tiveram que montar um processo para ser analisado e verificada a possibilidade de aprovação pela Comissão de Flexibilização, cujo papel está descrito adiante.

As entrevistas realizadas junto a esse grupo de dirigentes também serviram para demonstrar uma preocupação a respeito do modo como eles achavam que os servidores técnicos administrativos perceberam a flexibilização desde o início da implementação do processo. Nesse sentido, percebeu-se um receio por parte de alguns de que os servidores não conseguissem enxergar toda a complexidade do processo, restringindo-o a uma visão simplista dada apenas pela diminuição do número de horas trabalhadas.

A importância da utilização do ponto eletrônico para controle da frequência e, portanto, do cumprimento da jornada de trabalho era vista como essencial, notadamente para auxiliar na resposta institucional aos diversos questionamentos advindos dos órgãos externos de controle, bem como de seguir os preceitos legais norteadores de todo o processo. Ainda no que diz respeito à defesa do processo, ficou claro que se tratava de uma atitude constante por parte dos integrantes desse grupo, uma vez que surgiam demandas internas e externas a todo tempo, exigindo dos mesmos bastante habilidade e segurança para lidar com essas situações. Diante disso, a constatação feita por meio das entrevistas foi de que a disposição para defender a ideia existia em razão do total convencimento de que esse era o melhor caminho para a Universidade e para os servidores. Para a primeira, no sentido de criar melhores condições para prestar os serviços; e para os segundos, por permitir o aumento da qualidade de vida.

A adoção da flexibilização da jornada também foi apontada como um importante instrumento de gestão no que se refere à retenção dos servidores. Alguns desses entrevistados

citaram a redução do movimento de desligamentos de servidores da Instituição como sendo consequência direta da implementação do processo de redução de carga horária.

No entanto, as entrevistas com esse grupo também evidenciaram alguns dificultadores da implantação do processo. Entre eles apareceu a questão de nem todos esses dirigentes terem lido as regras em sua totalidade. Além disso, alguns detectaram a ocorrência de descontinuidade na realização de algumas atividades, por parte dos servidores, em função da divisão de jornada em diferentes turnos. Ademais, a falta de um sistema integrado de informações, bem como de servidores do quadro em quantidade suficiente à realização das atividades universitárias também apareceram como dificultadores do processo. Outro fator preocupante demonstrado por eles foi a possível geração de conflitos em função de uma implantação parcial da flexibilização na Universidade.

Diante do exposto, merece destaque o papel desempenhado por esse grupo de atores na condução de todo esse processo, principalmente na questão da elaboração das normas norteadoras, bem como na defesa do tema junto aos demais atores internos e externos à Universidade.

4.3.1 Comissão de Flexibilização

A comissão de flexibilização da jornada de trabalho dos servidores técnicos administrativos em educação da Fundação Universidade de Brasília foi criada, no âmbito do Decanato de Gestão de Pessoas, pela Resolução da Reitoria n. 21/2012, em razão da Resolução do Conselho de Administração n. 07/2011, que autorizou a flexibilização da jornada dos servidores técnicos administrativos.

Ela era composta por dez membros, sendo dois membros do Decanato de Gestão de Pessoas, um do Decanato de Planejamento e Orçamento, dois servidores técnico-

administrativos indicados pelos membros do SINTFUB, dois representantes dos estudantes indicados pelo DCE, um representante dos gestores dos três *campi*, um gestor de unidade com laboratório e um gestor de unidade com laboratório misto (ensino e graduação).

O seu prazo de funcionamento foi definido em 180 dias e sua função principal era analisar e aprovar os processos de flexibilização a ela submetidos pelas diversas unidades da UnB. Após essa análise, que envolveu a observância de forma e conteúdo, bem como se o processo continha todas as informações exigidas na Resolução para que fosse aprovado, ele era encaminhado à Decana de Gestão de Pessoas para ser homologado. A partir daí, a unidade poderia dar início à realização da jornada reduzida. Um aspecto que também era analisado pela comissão era a questão do horário de atendimento de cada unidade. De acordo com a Resolução n. 07/2011, o horário regular de funcionamento da Instituição é estabelecido entre o período de 6h e 23h, diariamente. Diante disso, quando a unidade informa seu horário de atendimento ininterrupto de 12 horas, analisava-se a compatibilidade ao atendimento à Resolução, assim como ao atendimento ao seu público específico. No caso das unidades acadêmicas, por exemplo, a grande maioria atendia prioritariamente alunos; então, nesse caso seu atendimento deveria começar antes das 8h, horário de início das aulas.

As entrevistas realizadas com os principais integrantes da comissão mostraram que, inicialmente, a comissão passou por algumas dificuldades com relação a espaço físico para funcionamento e reunião; ao próprio conhecimento de aspectos práticos específicos do processo; bem como à participação dos integrantes nas reuniões. Um dos aspectos práticos que se depararam foram principalmente dúvidas em relação ao preenchimento das folhas de ponto, se seriam assinadas oito ou seis horas; e também se os diversos contratados na UnB (servidores, terceirizados, prestadores e estagiários) poderiam ter a jornada reduzida. Diante disso, foram sendo definidas as respostas aos questionamentos que surgiam, a fim de facilitar o andamento do processo. Quanto à folha de ponto, ficou definido que os servidores das

unidades cujos pedidos de flexibilização tivessem sido aprovados pela comissão e homologados pela Decana, assinariam seis horas, o horário que efetivamente trabalharam. As demais, que ainda não haviam submetido seus processos ou que os mesmos estavam em análise, continuariam assinando oito horas. No que diz respeito aos diversos contratos de trabalho, os servidores e os prestadores poderiam flexibilizar seus horários, os estagiários continuariam com seus contratos de quatro ou de seis horas e os terceirizados, por serem contratados pelas empresas, não poderiam ter sua carga horária reduzida.

Muito embora a comissão fosse composta por dez membros, o trabalho diário, de análise e contato com o público era realizado por somente três desses membros, sendo que um deles estava responsável pela implantação do ponto eletrônico e todos os assuntos decorrentes dele. Esses dois membros, o presidente da comissão e um servidor do DGP, faziam esse primeiro filtro, devolvendo os processos para as unidades para que se adequassem aos requisitos, orientando as unidades quanto à montagem do processo e respondendo às diversas dúvidas, com a finalidade de enviar aos demais membros somente os que já estivessem em condições de ser analisados sem erros de forma e conteúdo. Assim, a comissão se reunia todas as sextas-feiras para decidir sobre a aprovação dos processos já analisados por todos. Essa aprovação inicialmente estava comprometida em função da não participação da maioria dos membros nas reuniões; então, decidiu-se que as decisões seriam tomadas por maioria absoluta, possibilitando que as aprovações ocorressem de forma mais rápida.

Ademais, também foram relatadas dificuldades no trato com alguns docentes que exerciam cargo de chefia que eram contra a flexibilização da jornada por acharem, por exemplo, que administrativamente prejudicaria sua unidade e também por afirmarem que não desejavam que “seu” funcionário flexibilizasse o horário de trabalho. Em virtude desse tipo de comportamento, a flexibilização pode ser vista como um instrumento para auxiliar na

renovação da cultura institucional, uma vez que traz para o debate o papel e as condições de trabalho dos servidores técnico administrativos, no âmbito da Universidade.

Desta forma, pode-se constatar a importância do papel desempenhado pela comissão de flexibilização na implementação de todo esse processo na UnB. As entrevistas realizadas com alguns de seus principais integrantes foram tratadas dentro do grupo dos dirigentes em razão do poder de decisão a ela atribuído e do grau de responsabilidade envolvido em tais decisões.

A relação de categorias referentes a esses facilitadores e dificultadores é apresentada na Tabela a seguir:

Tabela 1: Categorização de facilitadores e dificultadores na percepção dos dirigentes.

Categoria	Facilitadores	Frequência
I	Ampliação do horário de atendimento ao público	6
II	Melhoria da qualidade de vida dos servidores	5
III	Construção compartilhada do processo	5
IV	Fundamentação legal	5
V	Comprometimento dos gestores e servidores	4
VI	Modernização da gestão pública	4
VII	Uso de ponto eletrônico	3
VIII	Organização dos processos de trabalho	3
IX	Contribuição para retenção dos servidores	3
X	Organização do trabalho	2
XI	Maior tempo para dedicação aos estudos	2
XII	Ganho organizacional em virtude de uma maior qualificação do servidor	2
XIII	Possibilidade de complementar a renda	1
XIV	Impacto extra organizacional	1
Categoria	Dificultadores	Frequência
I	Falta de conhecimento pleno das regras de flexibilização	2
II	Descontinuidade do trabalho	1
III	Diversidade de contextos na Instituição	1
IV	Inexistência de um sistema integrado de informações	1
V	Falta de servidores do quadro	1
VI	Implantação parcial da flexibilização na Universidade	1

Dentre os facilitadores da implementação do processo de flexibilização, na percepção desses dirigentes, a categoria mencionada pelo maior número de entrevistados foi a ampliação do horário de atendimento ao público. Com relação aos dificultadores, a mais citada foi a falta de conhecimento pleno das regras de flexibilização.

Em seguida, cada uma dessas categorias é definida operacionalmente e caracterizada com trechos de falas retirados das entrevistas realizadas com os integrantes desse grupo.

<p>Categoria 1: Ampliação do horário de atendimento ao público</p> <p>Definição: Possibilidade de as pessoas serem atendidas durante um período mínimo de doze horas ininterruptas, em consequência da prestação de serviços em vários turnos de trabalho.</p> <p>Exemplos de falas dos entrevistados:</p> <p>E11: Em minha opinião a flexibilização melhorará o atendimento ao público na medida em que proporcionará a ampliação dos horários de atendimento, começando mais cedo, terminando mais tarde e sem fechar nos horários de almoço, possibilitando a melhora do acesso dos usuários ao serviço público.</p> <p>E12: A universidade como ela presta esse atendimento de forma ininterrupta em três turnos, praticamente com trabalho contínuo das sete da manhã até às onze da noite, então eu acredito que uma jornada flexibilizada atende melhor os desejos e os processos dos trabalhadores da universidade. Então é um processo que é bom para a comunidade.</p> <p>E13: O mundo hoje, nós precisamos da universidade aberta durante todo o período; das sete, sete meia, até por volta das quase onze da noite. Então, eu acho que a flexibilização, ela proporciona isso, ela proporciona um aumento dos horários. ... Então, isso é importante, nós não temos servidores pra poder suportar esses períodos, há não ser a gente flexibilizando, organizando a jornada de trabalho.</p> <p>E17: ... a flexibilização ela tem essa responsabilidade dentro da administração pública, que é promover uma qualidade no atendimento ao público; e entende-se como público: aluno, servidor, professor e comunidade externa da UnB. Então, se é um setor que vai atender aos alunos, na maioria está vindo 07h30min e 7h, pra antes dos alunos entrarem na sala de aula, eles terem algum atendimento. Se já é um setor que é mais interno, é uma coisa que vai tratar mais de servidor, então o pessoal está mantendo às 8hs ou então está fazendo 07h30min, justamente por causa dessa saída do segundo turno.</p> <p>E15: ... pra universidade a maior consequência, eu vejo uma positiva que é essa possibilidade de você trabalhar 12h com os setores abertos, não é, os setores de atendimento abertos e isso é positivo demais, não é?</p> <p>E14: Na UnB, em que a experiência já era pontual, as condições recentes de desenvolvimento da Universidade, incrementando a atividade contínua, em quase que todo o seu âmbito, porque as universidades federais foram estimuladas a uma expansão que significou, sobretudo, ampliar a oferta de cursos e serviços universitários, de modo que essas atividades praticamente se dão em tempo completo. Nos três turnos e com setores que inclusive têm atividade contínua 24 horas. Então, as exigências de desempenho atual das universidades caracterizaram essa forma de atividade em tempo contínuo e com atendimento ao público, inclusive; seja o público externo, no sentido de acompanhamento de questões que estão ligadas sobretudo aos cursos, que é um dos objetivos principais da Universidade, seja do ponto de vista do atendimento interno, para um público que atua dentro da Universidade e que demanda secretaria, demanda orientação, demanda suporte técnico, em laboratórios, em guichês de acompanhamento das atividades ou em estruturas de apoio pedagógico, por exemplo, satisfação de demandas de equipamentos, de limpeza. Então, essas características atuais requerem também uma distribuição de pessoal para atender e atuar dentro desse novo ritmo e processo de trabalho.</p>

Quadro 4 – Facilitador da implementação da flexibilização, na percepção dos dirigentes – Categoria ampliação do horário de atendimento ao público.

Categoria 2: Melhoria da qualidade de vida dos servidores
Definição: Perspectiva de que a redução da jornada resultará em qualidade de vida e tempo extra para investir em atividades de interesse pessoal.
<p>Exemplos de falas dos entrevistados:</p> <p>E11: Assim, em termos de gestão de pessoas e qualidade de vida no trabalho e fora dele, os benefícios são inquestionáveis. Sobrará mais tempo para cuidar da saúde, reduzindo provavelmente as ausências ao serviço em virtude de doenças.</p> <p>E12: Ela (a flexibilização) é interessante porque ela valoriza o trabalhador, dá tempo pra ele se qualificar, capacitar, melhora sua qualidade de vida, o seu bem estar e estima no trabalho.</p> <p>E12: Olha para os servidores as consequências são boas, elas vão resultar em melhor qualidade de vida, menos doenças, eles vão ter a oportunidade, os que fizerem opção de voltar para as suas casas, ficar mais tempo com suas famílias, cuidar melhor das suas famílias, cuidar melhor da sua saúde; isso implica ter tempo para fazer atividade física, se alimentar corretamente, dormir bem.</p> <p>E13: ... ela (a flexibilização) é necessária para a qualidade de vida ... ela tem impacto na maneira de vida, ela tem impacto porque uma mãe que fica mais em casa, ela vai ficar mais com o filho, a gente vai ter menos problemas de drogas, provavelmente.</p> <p>E16: Você acaba dando uma vantagem a mais para o servidor e tem maior qualidade de vida, você tem tempo pra resolver as suas coisas pessoais e outras coisas profissionais também.</p> <p>E17: ... então você está dando a oportunidade do servidor se qualificar, de ter uma melhor qualidade de vida, aqueles que têm problemas de saúde podem fazer um tratamento, ir à academia, fazer qualquer outras coisas que eles antes estavam amarrados ...</p> <p>E15: ... porque eu acho que melhora, a pessoa pode no outro turno estudar, no outro turno cuidar do filho, no outro turno, enfim milhões de outras possibilidades que vão melhorar certamente a sua vida.</p>

Quadro 5 – Facilitador da implementação da flexibilização, na percepção dos dirigentes – Categoria melhoria da qualidade de vida dos servidores.

<p>Categoria 3: Construção compartilhada do processo</p> <p>Definição: Regras construídas a partir do envolvimento, cooperação e participação dos principais atores envolvidos no processo.</p> <p>Exemplos de falas dos entrevistados:</p> <p>E11: Do que pude acompanhar foram realizados estudos baseados no CEFET de Santa Catarina e outros órgãos que já tinham implantado a flexibilização e posteriormente houve palestras com os servidores e gestores, constituição da documentação formal, negociação entre o DGP e Administração Superior e as entidades sindicais, onde a Administração colocou como primordial o sistema de ponto eletrônico para a implementação da flexibilização, aprovação pelo CAD e formação das comissões.</p> <p>E12: Então é isso, numa organização complexa, democrática igual é a nossa né? Porque na realidade existe eleição colegiada. Embora a gente não tenha uma paridade nos colegiados, de todos os seguimentos, mas nós temos representações e a gente pactua as coisas, e eu acho que a gente consegue fazer isso.</p> <p>E12: Os melhores gestores vão ter os melhores resultados, você pega as unidades, sejam elas administrativas, acadêmicas, quando você trabalha pactuado, com metas, indicadores de metas de qualidade ou quantitativas e coloca todos no processo, inseridos no processo, você consegue os resultados, de uma forma bem harmoniosa. É claro, que precisa chamar todos para o processo, precisa de conversa, precisa colocar os servidores pra ajudar nesse processo de decisão, senão não caminha, de cima pra baixo fica mais difícil.</p> <p>E12: Os gestores precisam gerir; eles têm que gerir esse processo. E gerir esse processo tem que ser feito de uma forma pactuada, consertada, orquestrada, com a participação de todas as chefias, de todos os trabalhadores.</p> <p>E13: As regras foram, nós gastamos um ano, foram discutidas amplamente com sindicatos, com os trabalhadores, com os gestores. Então foi uma regra que foi amplamente difundida, discutida. Eu acho que o que nós chegamos hoje foi um consenso de todas as instituições foi muito importante nessa construção.</p> <p>E16: A Comissão (de flexibilização) foi uma proposta do CAD de ter um representante de cada esfera da UnB. Tem representante titular de laboratório misto, titular de laboratório, representantes dos campos, tem dois representantes do DCE, dois representantes do Sintfub, dois do DGP e um do DPO. Então é para englobar todas as classes, os representantes titular dos laboratórios e dos campos são professores, então a gente tem professor, aluno e servidor nessa comissão. E ela foi formada pelo CAD pra tornar mais burocrático, burocrático não. Pra tornar mais..., ai meu Deus! Mais igual a aprovação dos processos.</p> <p>E17: Só que aqui na UnB, a gente por ter essa ideia de tudo aqui ser democrático e partir de uma decisão colegiada, a gente pegou e apresentou isso ao CAD e ao CONSUNI para duas coisas: pra reforçar a democracia dentro da UnB, reforçar essa forma de atividade que a UnB tem de todas as decisões serem democráticas e pegar e impedir que uma canetada de gabinete no futuro tire a flexibilização nossa. Porque por passar pelo CAD e pelo CONSUNI, pra poder ter um retorno dessa situação, flexibilização implementada, tem que ser passado novamente no CAD e no CONSUNI, e nas duas estâncias serem negadas, ser aprovada a retirada da flexibilização. Então, acabou gerando uma segurança jurídica pra gente.</p> <p>E17: Porque teve reuniões setoriais com os servidores, teve reuniões setoriais com os diretores, teve toda uma ampla divulgação no CAD e no CONSUNI, e no CAD e no CONSUNI tem representação de professor, de servidor e de aluno.</p>
--

Quadro 6 – Facilitador da implementação da flexibilização, na percepção dos dirigentes – Categoria construção compartilhada do processo.

Categoria 4: Fundamentação legal
Definição: O processo de flexibilização da jornada de trabalho foi desenvolvido a partir e em conformidade com a legislação existente.
<p>Exemplos de falas dos entrevistados:</p> <p>E11: Acho que foi feito com base no Decreto e em normas da universidade tendo em vista também atender possíveis demandas futuras dos órgãos de controle.</p> <p>E12: A flexibilização de carga horária ela tem uma fundamentação legal, ela não é simplesmente uma reivindicação para reduzir a atividade dos trabalhadores.</p> <p>E17: Colocar em prática, porque a Flexibilização na UnB é fruto de um decreto presidencial, que se eu não me engano ele é de 2005 ou é 2006.</p> <p>E17: Tudo isso depois de ter ocorrido uma sucessão de delegação de função, porque como lá no decreto tá dizendo que é da responsabilidade do dirigente máximo da instituição autorizar a flexibilização, aí o que que aconteceu? O Reitor delegou à Decana de Gestão de Pessoas, a Decana de Gestão de Pessoas delegou à Comissão de Flexibilização e a Comissão de Flexibilização ficou responsável por analisar os processos e verificar se é viável, dentro do que é apresentado a nós, dentro das informações que nos é apresentada, a gente analisa e verifica se é viável.</p> <p>E15: ... tudo isso vem motivado pela cobrança da própria força de trabalho nesse sentido, percebendo que é possível, percebendo que tem um decreto que permite, então porque não, né? Porque não fazer uso do direito, vamos dizer assim né, por que não tentar?</p> <p>E14: Esta etapa é que eu acho que tem mais relevância com a questão porque o processo já existe como decorrência da legislação que prevê esse modelo, né? E na UnB ele já vigorava há alguns anos, em alguns setores, incluindo as autorizações respectivas estabelecidas por outros reitores antes de mim; caso da Faculdade de Educação, Hospital, né? Nesta etapa ele está sendo reorientado de um ponto de vista mais geral, para cobrir todas as situações que se incluam na previsão legal. Então, o Conselho de Administração fixou por uma norma as condições de implantação da medida e definiu os elementos operacionais para isso, que têm a ver, como preveem as instruções aí, desde a análise dos processos de trabalho até os modelos de avaliação que vão ser colocados.</p> <p>E14: Nós aqui não inventamos nada; já tem um dispositivo que permite. Nós disciplinamos o modo de implementar. Se por acaso revogarmos a resolução, o dispositivo estava lá e se aplicaria diretamente, como foi feito no passado, né? E ele não foi revogado porque ele se presta a cumprir um objetivo de política de trabalho.</p> <p>Quadro 7 – Facilitador da implementação da flexibilização, na percepção dos dirigentes – Categoria fundamentação legal.</p>

Categoria 5: Comprometimento dos gestores e servidores
Definição: Percepção da necessidade de atuação adequada dos gestores e servidores como responsáveis pelo sucesso da flexibilização.
<p>Exemplos de falas dos entrevistados:</p> <p>E11: No meu ponto de vista acho que é necessária a conscientização dos servidores do compromisso e responsabilidade necessários ao funcionamento do sistema.</p> <p>E13: E eu acho que tem que ter uma responsabilidade de gestores e trabalhadores neste processo. É um processo compartilhado e de corresponsabilidade.</p> <p>E15: Então, eu acho que a consequência maior, inicial do gestor é que ele próprio tem que ser um termômetro, tem que ser um equalizador do tipo de competência que o servidor tem no turno da manhã e que ele precisa ter aquele mesmo nível de competência pra quem vai desenvolver e continuar o projeto à tarde, né?</p> <p>E15: ... o gestor ele é obrigado, ele tem um peso maior sobre os ombros, ele tem que pensar no serviço ao cidadão, não pode ser prejudicado, ele tem que pensar, na carreira e na vida e na qualidade de vida do servidor e ele tem que pensar na Universidade de Brasília, nos processos, como estão andando, nos projetos, se as coisas melhoraram, se emperraram, se pioraram, se estão melhores, se está fluindo melhor a comunicação, a produção do serviço aqui está sendo mais adequada.</p> <p>E14: Ele (o processo de flexibilização) tem que ser levado muito a sério, por todo mundo; não apenas como uma ação formal e burocrática, ele tem que ser levado a sério em todos esses aspectos. Quer dizer, na implementação, no desempenho e, sobretudo, no processo de avaliação. Tem que ser rigoroso e a sério pra poder ser defensável e ser demonstrável.</p> <p>E14: É uma medida que chama, interpela a responsabilidade geral dos dirigentes e dos servidores; se levada a sério, ela se sustenta.</p> <p>Quadro 8 – Facilitador da implementação da flexibilização, na percepção dos dirigentes – Categoria comprometimento dos gestores e servidores.</p>

Categoria 6: Modernização da gestão pública
Definição: A flexibilização da jornada de trabalho vista como elemento da moderna gestão pública.
Exemplos de falas dos entrevistados:
E12: As razões (para a implementação da flexibilização na UnB) elas fazem parte de um processo de modernização de gestão pública, que tá amparada em lei.
E12: Mas de qualquer modo, eu considero um avanço; um avanço essa possibilidade de você trabalhar com as diferentes formas de flexibilização que existem; existem várias formas de flexibilização.
E13: Então eu acho que é fundamental todas as organizações, principalmente as organizações públicas, discutirem a jornada de trabalho dentro de uma outra perspectiva; dentro da perspectiva de lincar a questão da jornada a uma flexibilização.
E13: Então, eu acho que a flexibilização hoje na área pública, ela é necessária; é a palavra melhor que eu coloco com a questão da flexibilização ...,
E15: ... o mundo do trabalho certamente migrará cada vez mais pra isso, pra jornadas flexibilizadas, pra pensar um pouco em como melhorar a vida do servidor, mas também organizar e melhorar a qualidade do serviço prestado... Então, eu acho que é isso, é tendência, eu acho que nós estamos apenas acompanhando, eu acho que não é uma inovação que estamos criando, eu acho que é uma tendência, um acompanhamento de mudança mesmo e de transformações no mundo do trabalho e nas relações do sujeito com o trabalho.
E14: Eu tenho observado assim que a moderna gestão de pessoas e de processos de trabalho tem orientado para estratégias muito variadas de flexibilização, desde formas de ambientação, condições de satisfação para o desempenho do trabalho, rompimento da relação formal vida privada, vida profissional, casa, trabalho, com as expectativas de atuação por produto, os horários e os lugares de atuação, e também com a tecnologia, têm sido muito variados, né?

Quadro 9 – Facilitador da implementação da flexibilização, na percepção dos dirigentes – Categoria modernização da gestão pública.

Categoria 7: Uso de ponto eletrônico
Definição: Utilização do ponto eletrônico como instrumento de aferição da presença das pessoas no ambiente de trabalho, possibilitando um controle mais efetivo do cumprimento da jornada de trabalho.
Exemplos de falas dos entrevistados:
E11: Outro ponto interessante para os gestores são os pontos eletrônicos, que complementam as ferramentas de gestão e melhoram os controles internos e externos.
E16: O principal ponto positivo que eu vejo é o ponto eletrônico. Eu acho que tem que regularizar. Essa coisa do ponto manual fica muito solto o servidor. Então o ponto eletrônico ele coloca a instituição como uma instituição mais séria, mais, mais, como que fala? Mais regular.
E15: Por exemplo, a questão de ter um ponto eletrônico. Acho fundamental ... Porque quando a gente não amarra esses acordos a regras, a tendência é que por sermos humanos a gente também flexibilize não somente a jornada, mas, “eu vou sair, eu vou ali, eu cheguei mais tarde por isso ou por aquilo”.

Quadro 10 – Facilitador da implementação da flexibilização, na percepção dos dirigentes – Categoria uso do ponto eletrônico.

Categoria 8: Organização dos processos de trabalho
Definição: Possibilidade de mapear e redesenhar os processos de trabalho, de forma a torná-los mais eficientes.
Exemplos de falas dos entrevistados:
E11: Vejo como uma oportunidade de rever os processos e fazer com que todos saibam mais sobre tudo dentro do setor, isso dá trabalho e exige visão administrativa, mas por outro lado, desenvolve as equipes e atende melhor ao princípio da eficiência.
E13: Trabalho a gente só organiza o trabalho quando tem o processo organizado, o processo mapeado, diminui assédio moral, você gere o trabalho né, o trabalho tem que ter gestão no trabalho; gestão pressupõe controle e avaliação.
E17: ... e como no processo de flexibilização tem uma parte lá que é a matriz de um processo, eles também foram obrigados a se debruçar em como eles trabalhavam e verificar se poderia melhorar, se não estava tendo redundância de atividade, se eles não estavam inserindo uma burocracia a mais dentro de um processo que poderia ser mais rápido se fosse retirado tantos passos pra poder se tomar uma decisão.

Quadro 11 – Facilitador da implementação da flexibilização, na percepção dos dirigentes – Categoria organização dos processos de trabalho.

Categoria 9: Contribuição para a retenção dos servidores
Definição: Constatação de que a jornada reduzida diminuirá os desligamentos de servidores da Instituição.
Exemplos de falas dos entrevistados:
E11: Além disso, em decorrência dos baixos salários a flexibilização pode funcionar como uma política de manutenção de pessoal, uma vez que a rotatividade na UnB é alta, decorrente dos baixos salários, implicando a “redução” da carga horária em remuneração indireta.
E13: ... (a flexibilização) é necessária por várias coisas, é necessária pra reter trabalhador ...
E13: Eu acho que hoje, principalmente, o fator retenção. Eu tenho dados pra dizer isso, por exemplo, em 2011 nós tivemos um <i>turnover</i> 2010, se eu não me engano foi de 36%. O <i>turnover</i> do ano passado foi 3.6%, 3.7, quer dizer. Reduziu drasticamente, por quê? Porque principalmente as pessoas se mantiveram na UnB na perspectiva da redução da jornada.
E14: Esse duplo mecanismo de flexibilização e de qualificação tem sido um fator de retenção de trabalho, de servidor. Mal começamos e já há dados de que o <i>turnover</i> foi reduzido porque é valioso para o servidor que se organiza com esse tempo, permanecer aqui como base principal de seu trabalho, mas ter disponibilidade para outras atuações, inclusive pra se capacitar.

Quadro 12 – Facilitador da implementação da flexibilização, na percepção dos dirigentes – Categoria contribuição para a retenção dos servidores.

Categoria 10: Organização do trabalho
Definição: Oportunidade de repensar o trabalho, de forma a organizá-lo para que atenda as demandas de funcionamento dos diversos turnos de trabalho.
Exemplos de falas dos entrevistados:
E13: Porque a flexibilização não vem como um direito, ela vem como algo que a unidade, ela tem que conversar, ela tem que pensar o trabalho, ela tem que organizar o trabalho, o trabalho tem que ser feito, né? Então eu acho que ela proporciona uma mudança mesmo de contexto, de como encarar o trabalho, de como dividir o trabalho.
E15: Por outro lado, eu acho que é preciso pensar também que se eu tenho como reorganizar a distribuição do trabalho e se eu terei pessoas muito mais motivadas, descansadas pra dar todo o gás total naquelas 6h em que elas estiverem aqui ...

Quadro 13 – Facilitador da implementação da flexibilização, na percepção dos dirigentes – Categoria organização do trabalho.

Categoria 11: Maior tempo para dedicação aos estudos
Definição: Perspectiva de ter mais tempo disponível para investir em qualificação e capacitação.
Exemplos de falas dos entrevistados: E11: Para os servidores é excelente porque possibilita maior tempo para estudo ... Além disso, as 2 horas diárias podem ser aproveitadas em cursos que contarão para sua progressão na carreira e consequente aumento salarial. E14: ... os trabalhos universitários se tornam cada vez mais complexos, exigindo um aumento da qualificação dos servidores. É claro que do ponto de vista do valor trabalho é excessivo impor uma jornada adicional de capacitação. Então, o melhor mecanismo de capacitação é fazê-lo dentro do tempo trabalho. Então, um pouco a redução tem a ver com liberar tempo para capacitação.

Quadro 14 – Facilitador da implementação da flexibilização, na percepção dos dirigentes – Categoria maior tempo para dedicação aos estudos.

Categoria 12: Ganho organizacional em virtude de uma maior qualificação do servidor
Definição: Constatação de que a Instituição é beneficiada quando possui servidores bem qualificados.
Exemplos de falas dos entrevistados: E11: ... maior tempo para estudo, o que retornará em ganho de desempenho e produtividade para a UnB ... E14: Então, nós precisamos oferecer tempo pra isso; que é liberar horas do trabalho porque essa formação, ela não é apenas subjetiva, do servidor. Ela é apropriada no trabalho, institucionalmente.

Quadro 15 – Facilitador da implementação da flexibilização, na percepção dos dirigentes – Categoria ganho organizacional em virtude de uma maior qualificação do servidor.

Categoria 13: Possibilidade de complementar a renda
Definição: Percepção de que a flexibilização proporcionará maior envolvimento em atividades extras, bem como em projetos da própria Universidade, tendo como consequência um aumento da renda do servidor.
Exemplos de falas dos entrevistados: E12: ... a universidade tem projetos, que os docentes trabalham, que os estudantes trabalham, os servidores podem trabalhar nesses projetos e complementar os seus salários. Mas pra isso eu preciso dar oportunidade pra eles, então a flexibilização também permite isso. Então por isso que eu acho que é uma política importante. E à medida que você insere os servidores também nos projetos da universidade, eu acredito que os servidores aumentam a sua autoestima e vem aquele sentimento de pertence, que eles também fazem parte da comunidade, de um modo mais efetivo, na sua atividade fim, é por isso que eu considero que é importante essa política.

Quadro 16 – Facilitador da implementação da flexibilização, na percepção dos dirigentes – Categoria possibilidade de complementar a renda.

Categoria 14: Impacto extra organizacional
Definição: Percepção de que a flexibilização proporcionará impactos que extrapolam o ambiente da Instituição.
Exemplos de falas dos entrevistados: E13: ... ela (a flexibilização) é necessária pra que a gente organize inclusive o próprio trânsito da cidade, ela tem impacto nisso. Então, ela tem impacto que ela extrapola o ambiente que o trabalhador está ... Ela tem impacto social, ela tem impacto ecológico, ela tem impacto muito mais geral.

Quadro 17 – Facilitador da implementação da flexibilização, na percepção dos dirigentes – Categoria impacto extra organizacional.

Categoria 15: Falta de conhecimento pleno das regras de flexibilização
Definição: Percepção de que alguns gestores e servidores não leram ou não conhecem satisfatoriamente as normas norteadoras do processo de flexibilização.
Exemplos de falas dos entrevistados: E12: Isso vai aparecer um desafio, mas o meu contrato é de 40hs, a minha carga horária é de 40hs; eu vou trabalhar 30 e vou assinar 40, e é 30, como é que isso que isso funciona? Isso alguns trabalhadores têm medo porque eles têm notícias que em uma das universidades isso foi feito e depois foram pedir pra eles devolverem dinheiro. Então, se o processo não for feito de forma correta e institucional, tem algumas exigências que têm que tá; a escala de serviço lá fixada publicamente pra que todo mundo possa ver, então o processo pode não ter sucesso. E15: A semana passada é que eu estava fazendo o download de toda essa documentação e entre esses documentos, eu acho que é uma resolução, né, a 07 de 2011. E eu ainda não li a resolução; baixei, baixei todo o material ...

Quadro 18 – Dificultador da implementação da flexibilização, na percepção dos dirigentes – Categoria falta de conhecimento pleno das regras de flexibilização.

Categoria 16: Descontinuidade do trabalho
Definição: Preocupação acerca do desenvolvimento das atividades em função da divisão do trabalho em diferentes turnos.
Exemplos de falas dos entrevistados: E15: E eu percebi que havia ali um problema de continuidade, uma falta de comunicação daquele que estava trabalhando de manhã no projeto para aquele outro que deveria continuar o projeto à tarde. ... Então eu acho que uma dificuldade que será enfrentada com a efetivação mesmo desse processo de flexibilização aqui, eu acho que a primeira dificuldade vai ser essa. E15: Se eu não tiver uma pessoa de manhã e outra à tarde, dominando bem o mesmo processo, eu vou ter um problema de continuidade.

Quadro 19 - Dificultador da implementação da flexibilização, na percepção dos dirigentes – Categoria descontinuidade do trabalho.

Categoria 17: Diversidade de contextos na Instituição
Definição: Constatação de que a Universidade é formada por ambientes diversos, cada um composto por características próprias que devem ser consideradas no processo de flexibilização de jornada.
Exemplos de falas dos entrevistados: E12: Muitas, as dificuldades, primeiro que é um tema (a flexibilização) complexo, que nós não temos consenso sobre ele, a Universidade tem 66 unidades administrativas e acadêmicas; há muitas divergências dentro desses setores administrativos e acadêmicos, nós temos uma diversidade de trabalho muito grande dentro da Universidade; por exemplo, nas áreas administrativas pode ser relativamente fácil, mas quando você vai pra área técnica, de laboratório, aí encontra-se um pouco mais de dificuldade.

Quadro 20 - Dificultador da implementação da flexibilização, na percepção dos dirigentes – Categoria diversidade de contextos na Instituição.

Categoria 18: Inexistência de um sistema integrado de informações
Definição: Necessidade de criação de um sistema informatizado que possibilite o acesso a documentos e informações, a fim de facilitar a execução dos processos de trabalho e a tomada de decisões.
Exemplos de falas dos entrevistados: E11: É necessário ter indicadores das melhorias do atendimento e estudos do impacto da medida na Universidade, para tanto é necessário vencer um dos maiores problemas da UnB que é a falta de softwares integrados e eficazes.

Quadro 21 - Dificultador da implementação da flexibilização, na percepção dos dirigentes – Categoria inexistência de um sistema integrado de informações.

Categoria 19: Falta de servidores do quadro
Definição: Constatação de que várias unidades da Instituição não possuem servidores do quadro suficientes para uma satisfatória divisão de atividades em turnos de trabalho.
Exemplos de falas dos entrevistados: E15: Já temos um problema grande na universidade que é a falta de servidores, a gente sempre reclama muito disso, e isso é realidade; muitas vezes a gente trabalha com estagiário, com alguns terceirizados, enfim.

Quadro 22 - Dificultador da implementação da flexibilização, na percepção dos dirigentes – Categoria falta de servidores do quadro.

Categoria 20: Implantação parcial da flexibilização na Universidade
Definição: Percepção de um movimento interno de migração de servidores, em função da implementação da flexibilização de jornada apenas em algumas unidades da Universidade.
Exemplos de falas dos entrevistados: E12: Agora a flexibilização ela deve ser um processo mais global porque senão você atende a um segmento e não atende outros e você acaba criando conflitos.

Quadro 23 - Dificultador da implementação da flexibilização, na percepção dos dirigentes – Categoria implantação parcial da flexibilização na Universidade.

4.4 Fatores facilitadores e dificultadores da implementação do processo de flexibilização, na percepção dos gestores da UnB

O grupo formado pelos gestores da UnB foi composto por servidores técnicos administrativos e professores da Instituição que possuíam cargo de coordenação e/ou função gratificada e que atuavam nas unidades acadêmica e administrativa escolhidas para a análise desse processo de flexibilização. Foram entrevistadas sete representantes desse grupo.

A percepção desses gestores acerca do processo de flexibilização em estudo possibilitou a criação de muitas categorias, as quais refletiram aspectos facilitadores e dificultadores desse processo. A existência do ponto eletrônico como instrumento de controle de frequência foi visto como necessário ao funcionamento do novo sistema, no sentido de garantir a permanência dos servidores durante todo o horário de atendimento previsto. Outro aspecto ressaltado por esse grupo foi a melhoria da qualidade de vida dos servidores, que passaram a ter mais tempo para se dedicar a outras atividades, como lazer, exercícios físicos, convívio com a família, entre outros. Esse tempo também foi visto como uma oportunidade para os servidores desenvolverem atividades de capacitação e qualificação.

Foram percebidos também a melhoria no desempenho dos servidores, embora sem pesquisa que comprove tais resultados, bem como um maior comprometimento com a execução das suas atividades, provavelmente em função da possibilidade de reversão de todo o processo, caso fosse constatado que não houve melhoria na prestação dos serviços universitários, nesse ambiente de jornada reduzida. A gestão dos processos de trabalho e a organização do trabalho também foram apontados como fatores positivos ligados à flexibilização da jornada, uma vez que podiam ser considerados pré-requisitos para a sua ocorrência.

Outra questão bastante citada por esse grupo referiu-se à ampliação do horário de atendimento ao público, considerada fundamental em razão do aumento da quantidade de cursos oferecidos pela Universidade. Além disso, a oportunidade de auferir renda complementar no exercício de atividades extras, nesse tempo fora da Universidade, também foi ressaltada pelo grupo.

Entretanto, foram levantados alguns aspectos que poderiam dificultar a implantação do processo de flexibilização. Entre eles, encontrava-se o desconhecimento das regras ordenadoras do processo. Grande parte dos entrevistados desse grupo demonstrou possuir apenas noções do que seriam tais regras, sem terem realizado a leitura das mesmas. Aliado a isso, a constatação de que a Universidade muitas vezes não oferecia as condições de trabalho adequadas ao desenvolvimento das atividades, bem como a inexistência de um sistema integrado de informações, além da escassez de servidores do quadro caracterizam um contexto dificultador para a implantação do processo de flexibilização.

A descontinuidade das atividades realizadas, em função da divisão de jornadas também foi um aspecto percebido por esses gestores. Ademais, constatou-se que as regras foram consideradas rígidas em relação a alguns pontos, levando alguns gestores a flexibilizá-las. Outra preocupação que surgiu na análise dessas entrevistas refere-se às funções gratificadas, cujos valores pagos eram considerados baixos, levando a um cenário onde os servidores detentores estariam dispostos a disponibilizá-las para poder flexibilizar o horário. Isso ocorreu porque a Resolução do CAD N. 7/2011, em seu artigo 9º, destacava entre outras coisas, que a flexibilização de jornada não se aplicava aos servidores detentores de Função Gratificada (FG).

O processo de implantação parcial da flexibilização na Universidade também foi citado como um problema para as gerências, no sentido de terem que administrar um

movimento de servidores querendo ir para as unidades cujos horários foram flexibilizados, em detrimento àquelas nas quais a flexibilização não tivesse sido implantada.

A seguir, encontram-se as categorias facilitadoras e dificultadoras, bem como suas frequências.

Tabela 2: Categorização de facilitadores e dificultadores na percepção dos gestores

Categoria	Facilitadores	Frequência
I	Organização do trabalho	5
II	Uso de ponto eletrônico	4
III	Melhoria da qualidade de vida dos servidores	4
IV	Organização dos processos de trabalho	4
V	Aumento do desempenho dos servidores	3
VI	Ampliação do horário de atendimento ao público	3
VII	Maior tempo para dedicação aos estudos	1
VIII	Possibilidade de complementar a renda	1
Categoria	Dificultadores	Frequência
I	Falta de conhecimento pleno das regras de flexibilização	4
II	Descontinuidade do trabalho	3
III	Rigidez de algumas regras de flexibilização	3
IV	Falta de servidores do quadro	3
V	Diversidade de contextos na Instituição	2
VI	Falta de condições de trabalho adequadas	2
VII	Inexistência de um sistema integrado de informações	2
VIII	Implantação parcial da flexibilização na Universidade	1

No que se refere aos facilitadores da implementação do processo de flexibilização, na percepção desses gestores, a categoria mais mencionada pelos entrevistados foi a organização do trabalho. Com relação aos dificultadores, a mais citada, a exemplo do grupo anterior, foi a falta de conhecimento pleno das regras de flexibilização.

Na sequência, essas categorias foram definidas e caracterizadas por meio de trechos de falas das pessoas entrevistadas nesse grupo de gestores.

Categoria 1: Organização do trabalho
Definição: Oportunidade de repensar o trabalho, de forma a organizá-lo para que atenda as demandas de funcionamento dos diversos turnos de trabalho.
Exemplos de falas dos entrevistados:
E2: Eu me lembro que aqui na Diretoria, a diretora fez todo um trabalho com as coordenações pra planejar os trabalhos. Então foi feita organização do trabalho, de modo que, tanto no período da manhã, como à tarde, as pessoas soubessem o assunto a ser tratado... agora, existe até mesmo no Decanato como um todo, aquele trabalho de mapeamento de processos e depois do mapeamento de processos, trata-se de conhecer o fluxo do trabalho e a tramitação dos assuntos, de modo que isso seja, fique claro pras pessoas e aí seria mais fácil de executar as atividades nessa distribuição por períodos.
E5: Acho que outro ponto importante é que eles tiveram que aprender outras tarefas; eles eram muito especializados e pra poder haver a flexibilização, eles começaram a fazer o trabalho dos outros. Isso, a meu ver, isso é um aspecto positivo porque a concentração de atividades numa única pessoa, às vezes, ela tem vantagens, mas tem uma desvantagem tremenda, que sai de férias ou acontece alguma coisa, a gente fica sem o funcionamento adequado.
E6: Por exemplo, a gente aqui tem algumas demandas que são mais pesadas, como no tempo de matrícula, nesses períodos, eles cobrem bem os horários; não se restringe àquele que foi combinado. Por exemplo, se tem reunião que é no período da tarde e a secretária, que tem mais experiência, ela vem naquele período e cobre.
E7: O que a gente fez foi separar essas pessoas, dividir pelos horários, manhã e tarde, e verificar também a questão dos horários e colocar as pessoas que tinham, nunca deixar uma pessoa que não tem muito conhecimento da área, sozinha. Sempre deixar duas ou três pessoas que tenham conhecimento um pouco da área, de todas as áreas, pra que mesmo que, por algum momento de as pessoas de uma coordenadoria saírem para uma reunião; que quem fique possa dar pelo menos as informações preliminares pra quem tá solicitando, mesmo que não seja da sua área. Isso a gente fez... É dividir as tarefas que têm que ser feitas e cobrar se elas estão sendo feitas. E principalmente, tá sempre conversando com os servidores a melhora do serviço, porque se a gente está pleiteando uma flexibilização de horário, é pra que o serviço melhore, pra que ele ande, que ele tenha um fluxo mais rápido, seja mais eficiente.
E8: hoje a gente tem reuniões quinzenais pra poder conversar e aí sempre tentando um período da manhã, uma reunião que começa no período da manhã, então o pessoal da tarde tem que vir pela manhã, e outra, na outra reunião, à tarde; que aí o pessoal da manhã fica até a tarde. ... nós temos algumas estratégias: deixar sempre tudo documentado, pra que a pessoa da tarde saiba o que aconteceu de manhã, apesar de cada um ter uma área responsável, mas que a gente possa ter uma visão do todo pra que o servidor que é o nosso usuário, ele não fique desamparado, né?

Quadro 24 – Facilitador da implementação da flexibilização, na percepção dos gestores – Categoria organização do trabalho.

Categoria 2: Uso de ponto eletrônico
Definição: Utilização do ponto eletrônico como instrumento de aferição da presença das pessoas no ambiente de trabalho, possibilitando um controle mais efetivo do cumprimento da jornada de trabalho.
Exemplos de falas dos entrevistados:
E3: Porque aí cabe a gente ter que controlar. Se tiver o ponto eletrônico, você acaba não tendo que controlar isso, entende?
E4: O acompanhamento é o de rotina de hierarquia, por exemplo, né; de gestão, eu venho, os outros secretários, às vezes, chegam mais cedo, pra ver como é que tá; fazem ligações telefônicas pra ver se tá funcionando; se às sete tem gente aqui; se às dezenove horas tem aqui. E isso todos os colaboradores foram, ficaram cientes de que seria feito isso; seria feito, mais ou menos, enquanto não tem o ponto eletrônico, uma fiscalização mesmo de funcionamento, se durante todos os horários, teria pessoas aqui. A gente faz esse acompanhamento mesmo, ligando e vindo antes do horário; e eles sabem que isso vai ser feito enquanto não tiver o ponto eletrônico.
E6: Então, e às vezes, até por não ter muito que fazer nos fins de período, por exemplo, aqui fica sob a responsabilidade de quem exerce; eu não me preocupo se ele entrou e se saiu no horário, tá?
E7: As chefias têm que controlar o trabalho do servidor desde com oito horas ou com seis horas. E isso vai independer se vai estar com relógio de ponto ou com uma assinatura numa folha de ponto.

Quadro 25 - Facilitador da implementação da flexibilização, na percepção dos gestores – Categoria uso do ponto eletrônico.

Categoria 3: Melhoria da qualidade de vida dos servidores
Definição: Perspectiva de que a redução da jornada resultará em qualidade de vida e tempo extra para investir em atividades de interesse pessoal.
Exemplos de falas dos entrevistados:
E4: As pessoas estão trabalhando com mais prazer. É, estão mais felizes, a gente nota isso. Têm mais tempo pra resolver os problemas particulares. Nesse sentido, os colaboradores estão se sentindo muito melhores; isso é notório.
E5: Eu acho que eles estão contentes porque eles conseguem ter outras atividades, otimizar as atividades deles e eles não me procuraram em nenhum momento, dizendo que estão fadigados, que aquilo dali ficou, piorou e que eles não estão concordando....
E7: Então, para os trabalhadores do setor, acho que foi muito bom. Eles adaptam ..., questões pessoais, a gente tem aqui um número de pessoas que têm crianças pequenas, então já adaptam o horário das crianças, pra sua flexibilização de trabalho. Acho que os servidores estão bem satisfeitos com isso. ... Então, era uma vida de corrida; você tava apostando contra o tempo, durante todo o teu período de trabalho. E hoje, acho que as pessoas estão menos estressadas porque elas têm mais tempo de dormir mais, ... , de ouvir música, de ir a um cinema, de ir em algum lugar que elas não tinham antes; não podiam fazer porque o horário não permitia. Então hoje as pessoas conseguem mais, estão menos estressadas porque têm mais tempo pra si. Não é só o trabalho, mas têm mais tempo pra viver um pouquinho.
E8: Todos (os servidores) felizes, né. Ótimo!

Quadro 26 - Facilitador da implementação da flexibilização, na percepção dos gestores – Categoria melhoria da qualidade de vida dos servidores.

Categoria 4: Organização dos processos de trabalho
Definição: Possibilidade de mapear e redesenhar os processos de trabalho, de forma a torná-los mais eficientes.
Exemplos de falas dos entrevistados:
E3: Então foi feito o mapeamento de processos, pra identificar as atividades que as pessoas faziam, o tempo que elas gastavam. Mas o objetivo não era só flexibilização; era se organizar.
E3: Então, nós montamos essa grade que estabelece quem é responsável pelo quê, quais as atividades, muito bem claras, definidas, quem responde pelo quê; e na substituição, quem responde por quem, entendeu? ... Então, a gente dividiu em processos de trabalho. ... Então, a gente organizou de forma bem clara pra todos ficarem conscientes do que são responsáveis.
E3: Então ela precisa de uma nova estrutura, ela precisa de processos de trabalho organizados porque o meu tá organizado, mas ele é ligado a uma outra área; se a outra área não estiver organizada e for flexibilizada, o meu fica prejudicado por causa da flexibilização de lá e da desorganização, né?
E4: Nós fizemos um mapeamento inicial dos processos, de atividades, verificamos os locais que eram possíveis para implementar o horário, a jornada flexibilizada.
E7: E quando você define: olha, o teu horário é seis horas e os teus processos são esses e eu preciso desses processos até o final do teu expediente; então a gente consegue fazer com que as pessoas entendam que é aquele, naquele período de trabalho que ele que dar conta do processo, ele não pode passar para o dia seguinte.
E8: ... desenhamos todos os processos de trabalho que a PROCAP tem, quais são os procedimentos, todo mundo, nós já estudamos, já desenhamos o que cada um tem que fazer; então cada um já escreveu o que tem que fazer, até onde eu vou, passa pra outro, né? Então isso tudo já tá definido...

Quadro 27 - Facilitador da implementação da flexibilização, na percepção dos gestores – Categoria organização dos processos de trabalho.

Categoria 5: Aumento do desempenho dos servidores
Definição: Percepção de aumento de produtividade e responsabilidade dos servidores na execução das atividades.
Exemplos de falas dos entrevistados: E3: É, então, eles já; eles reagiram dessa maneira; ficaram; se sentiram muito motivados, a produtividade aumentou, até mesmo a organização aumentou, né? E5: Mas eu recebo logo os focos de reclamação dos professores, dos alunos e da direção. E nesse período, não recebi nada. E7: Olha, é, eu acho que uma das consequências é a facilidade em que você consegue dar fluxo ao trabalho porque você dá, você passa pras pessoas, oh, tua responsabilidade são esses processos, então ela tem aquelas seis horas pra cumprir aquele processo e a gente acho que tá conseguindo fazer isso andar com mais rapidez... Eu acho que o desempenho melhorou muito; melhorou.

Quadro 28 - Facilitador da implementação da flexibilização, na percepção dos gestores – Categoria aumento do desempenho dos servidores.

Categoria 6: Ampliação do horário de atendimento ao público
Definição: Possibilidade de as pessoas serem atendidas durante um período mínimo de doze horas ininterruptas, em consequência da prestação de serviços em vários turnos de trabalho.
Exemplos de falas dos entrevistados: E4: ... nós conseguimos estender o horário de atendimento, né? ... (nosso horário é) de sete da manhã às dezenove horas, ininterruptamente. E5: Então, a secretaria começou a abrir às sete da manhã, não parou na hora do almoço e vai até às sete da noite. E vem funcionando, não há reclamação. E7: ... nós entramos às sete e meia da manhã, saímos às dezenove e trinta; pra que nenhum período do dia o setor fique sem ninguém. Em cada uma das coordenações, tem que ter pessoas pra atender o público que venha no setor ...

Quadro 29 - Facilitador da implementação da flexibilização, na percepção dos gestores – Categoria ampliação do horário de atendimento ao público.

Categoria 7: Maior tempo para dedicação aos estudos
Definição: Perspectiva de ter mais tempo disponível para investir em qualificação e capacitação.
Exemplos de falas dos entrevistados: E7: Eles adaptam seu estudo ... , eles adaptam seu horário de estudo Elas (as pessoas) têm mais tempo de estudar mais.....

Quadro 30 - Facilitador da implementação da flexibilização, na percepção dos gestores – Categoria maior tempo para dedicação aos estudos.

Categoria 8: Possibilidade de complementar a renda
Definição: Percepção de que a flexibilização proporcionará maior envolvimento em atividades extras, bem como em projetos da própria Universidade, tendo como consequência um aumento da renda do servidor.
Exemplos de falas dos entrevistados: E7: Olha, vamos dizer o seguinte: que as seis horas, a flexibilização pra uma boa parte dos servidores, vamos dizer assim não para uma boa parte, mas uma parte dos servidores, ela tira da visão imediata a saída da Universidade porque é uma certa vantagem que você acaba tendo. Você trabalha menos horas, você pode fazer algo, um outro trabalho, que nós temos o pessoal da enfermagem, que trabalha normalmente em dois empregos e que a flexibilização ajuda muito. Tem o pessoal que dá aula no GDF, que também ajuda você ter menos horas de trabalho na Universidade, que propicia que você tenha um bom trabalho na Universidade, mas que você também consiga fazer um bom trabalho na Educação. Então, são, isso ajuda os trabalhadores.

Quadro 31 - Facilitador da implementação da flexibilização, na percepção dos gestores – Categoria possibilidade de complementar a renda.

Categoria 9: Falta de conhecimento pleno das regras de flexibilização
Definição: Percepção de que alguns gestores e servidores não leram ou não conhecem satisfatoriamente as normas norteadoras do processo de flexibilização.
Exemplos de falas dos entrevistados: E2: Eu conheço (as regras), no entanto, eu não tenho todas em mente, assim. E4: Já li alguma coisa (sobre as regras). E5: Não; quer dizer eu tenho noções gerais, eu não li as regras da flexibilização. E6: Não (não tem conhecimento das regras). A única coisa que eu imagino é que tem que chegar no horário e sair no horário.

Quadro 32 - Dificultador da implementação da flexibilização, na percepção dos gestores – Categoria falta de conhecimento pleno das regras de flexibilização.

Categoria 10: Descontinuidade do trabalho
Definição: Preocupação acerca do desenvolvimento das atividades em função da divisão do trabalho em diferentes turnos.
Exemplos de falas dos entrevistados: E2: A dificuldade que eu encontrei, enquanto coordenação, é trabalhar essa....apesar de você distribuir as atividades; um conhecer as atividades do outro, mas há determinados momentos que isso sobrecarrega a coordenação...às vezes, você precisa do resultado naquele momento, e como a pessoa não está ali; o outro que está naquele momento, não domina totalmente aquele assunto a fundo, caberá à coordenação ter o resultado de imediato. E3: É, assim, algumas atividades eu acabo tendo que realizar se eu não tiver ninguém naquele momento, entendeu? E se eu for passar, vai demorar mais. Mas isso é muito difícil, muito raro porque como eu organizo bem, então é difícil acontecer. E6: Eu tenho deficiência sim, algumas horas eu tenho que aguardar o turno seguinte; quando tem alguma coisa mais séria, às vezes é um documento que eu preciso que não tá localizado; tem que ligar pra casa da pessoa, se eu não encontrar, aí só no dia seguinte. Então tem consequências, mas eu acho que é mais específica por causa da, dessa peculiaridade de ser uma experiente e o outro recente e não ter experiência nenhuma. Acho que isso tem gerado descontinuidade.

Quadro 33 - Dificultador da implementação da flexibilização, na percepção dos gestores – Categoria descontinuidade do trabalho.

Categoria 11: Rigidez de algumas regras de flexibilização
Definição: Perspectiva de alteração de algumas normas para evitar o surgimento de dificuldades na condução do desenvolvimento das atividades.
Exemplos de falas dos entrevistados: E3: Nós aplicamos. Algumas é que nós flexibilizamos, porque algumas são muito burocráticas, então fica complicado. Por exemplo, a regra que fala de toda vez que a pessoa precisar ir ao médico ou se ausentar por outro motivo que seja, que não possa fazer no horário contrário do trabalho dela, ela precisa preencher um formulário, e aí tem que entregar esse formulário pra chefia e da chefia para o Decanato, né? Se eu não me engano é uma coisa assim. É.... nós não fazemos isso. Aqui na minha equipe a gente não faz, porque fica, é muito complicado. E4: As regras são claras, mas a meu ver vão trazer problemas sérios pra Universidade, no que diz respeito às funções gratificadas. Muitos servidores aqui da faculdade já disponibilizaram as funções, pelo valor que são pagas, e querem fazer o horário corrido. Então, pra gente vai ser um dificultador, nesse ponto. E8: Primeiro, tem que definir melhor o que que é flexibilização, sabe, definir se é flexibilização, nós estamos flexibilizando, então nós temos que ter uma outra postura. E não é essa postura fechada, rígida e engessada do jeito que está.

Quadro 34 - Dificultador da implementação da flexibilização, na percepção dos gestores – Categoria rigidez de algumas regras de flexibilização.

Categoria 12: Falta de servidores do quadro
Definição: Constatação de que várias unidades da Instituição não possuem servidores do quadro suficientes para uma satisfatória divisão de atividades em turnos de trabalho.
Exemplos de falas dos entrevistados: E4: ... verificamos as dificuldades que poderíamos enfrentar, da falta de pessoal e dessa forma, começamos a implementação com rearranjo de pessoas dentro da própria faculdade. ... Principalmente, a carência de pessoal; foi o principal, tivemos que rearranjar; em alguns pontos a gente ainda tem gargalos, a gente sabe. Algumas secretarias, nós temos gargalos que a gente tenta cobrir na falta de um servidor, com servidores de outra secretaria que tenham maiores mobilidade de pessoal. ... A única oferta que o DGP nos faz é de estagiários de graduação, que infelizmente, não é o perfil desejado. E5: Então, a secretaria aqui, ela até quando a gente iniciou essa questão da flexibilização, a gente não tinha nenhum funcionário do quadro permanente; a gente só tinha estagiários. E6: Primeiro, que eu tenho dois funcionários apenas. Um com bastante experiência e outro recém chegado, sem nenhuma experiência na área. Então, eu fiquei com um horário, com funcionário de apenas um, que é o de manhã, quando a funcionária que é mais experiente trabalha. O da tarde fica pra resolver pequenas coisas, tá? E6: Às vezes, precisa de alguma coisa, ah! Eu não posso hoje; então, tem problema sim, nesse sentido; quando a área é pequena. Se tiver mais gente, talvez não, mas aqui, na minha área são dois, tive problema sim de cobertura de horários; quando dá algum problema de saúde, alguma coisa mais séria da família, precisa ser atendida, a gente fica descoberto, completamente.

Quadro 35 - Dificultador da implementação da flexibilização, na percepção dos gestores – Categoria falta de servidores do quadro.

Categoria 13: Diversidade de contextos na Instituição
Definição: Constatação de que a Universidade é formada por ambientes diversos, cada um composto por características próprias que devem ser consideradas no processo de flexibilização de jornada.
Exemplos de falas dos entrevistados: E5: Acho muito difícil porque é muito heterogêneo; então, a gente não pode fazer um tratamento igual pra toda a Universidade. Aí é a visão de quem trabalha; isso aqui é uma cidade que tem locais que eu acho que vão ter, que a flexibilização vai ser muito bem, funcionalmente falando, muito bem atendida; e tem outros que não vai funcionar, pelas características. E8: ... que a Universidade ela tem diversas, diferentes necessidades...

Quadro 36 - Dificultador da implementação da flexibilização, na percepção dos gestores – Categoria diversidade de contextos na Instituição.

Categoria 14: Falta de condições de trabalho adequadas
Definição: Constatação de que a Universidade não oferece condições satisfatórias ao desenvolvimento do trabalho.
Exemplos de falas dos entrevistados: E3: Primeiro, a UnB ela é mal estruturada, né? É uma coisa assim que todo mundo sabe, mas pra mim, isso é uma coisa fundamental; porque nós não temos sistemas, nós não temos materiais, nós não temos mesas, nós não temos tudo que a gente precisa para trabalhar muito bem. ... Eu acho que tem que dar estrutura e condição de trabalho. Não dá pra vir trabalhar sem o básico, entendeu? Poderia ser oito ou poderia ser seis; não tem como você trabalhar sem ter o básico. E7: ... a gente tem que investir naquele que trabalha, na consciência dele, em melhorias de condições de trabalho, né? Porque às vezes você trabalha seis horas, mas você trabalha seis horas numa condição muito ruim. Essa flexibilização, ela tem que servir também pra melhoria do seu ambiente de trabalho...

Quadro 37 - Dificultador da implementação da flexibilização, na percepção dos gestores – Categoria falta de condições de trabalho adequadas.

Categoria 15: Inexistência de um sistema integrado de informações
Definição: Necessidade de criação de um sistema informatizado que possibilite o acesso a documentos e informações, a fim de facilitar a execução dos processos de trabalho e a tomada de decisões.
<p>Exemplos de falas dos entrevistados:</p> <p>E2: ... por não termos um sistema informatizado, onde a gente possa ter acesso às informações, de forma mais tranquila, ou tomar decisões...</p> <p>E3: Se eu tivesse uma rede, eu teria acesso a tudo que todos os outros, as máquinas têm. Ah, tudo bem, isso poderia resolver com compartilhamento de máquinas. Mas eu preciso além disso; aí sou eu que preciso, e a outra pessoa que precisa. ... E aí, essa estrutura que eu falei; estrutura tecnológica, que permite que a informação, ela tenha mais fluidez, e aí o acesso a ela ia ser muito mais rápido, entende? Então, às vezes, a demora em resolver um problema não se dá ao fato de que você tem uma pessoa de manhã e outra pessoa à tarde, se dá ao fato de que você não tem um sistema. Se tivesse o sistema, ela responderia por muito mais, em menos tempo. Respondendo por muito mais em menos tempo, ela faz mais atividades, mesmo a carga horária dela sendo flexibilizada</p>

Quadro 38 - Dificultador da implementação da flexibilização, na percepção dos gestores – Categoria inexistência de um sistema integrado de informações.

Categoria 16: Implantação parcial da flexibilização na Universidade
Definição: Percepção de um movimento interno de migração de servidores, em função da implementação da flexibilização de jornada apenas em algumas unidades da Universidade.
<p>Exemplos de falas dos entrevistados:</p> <p>E4: Então, enquanto não institucionalizar, realmente, toda a Universidade, a gente vai ter problemas de servidores querendo sair de uma unidade, indo pra outra e causando uma dificuldade muito grande nas gerências.</p>

Quadro 39 - Dificultador da implementação da flexibilização, na percepção dos gestores – Categoria implantação parcial da flexibilização na Universidade.

4.5 Fatores facilitadores e dificultadores da implementação do processo de flexibilização, na percepção dos membros do sindicato dos servidores técnicos administrativos da FUB (SINTFUB)

O sindicato dos servidores técnicos administrativos da FUB (SINTFUB) era composto por várias coordenações, dentre essas a principal era a coordenação geral, formada por três servidores técnicos administrativos da UnB. As entrevistas realizadas junto a esse grupo, considerado fundamental para a construção de todo esse processo, foram feitas com dois desses coordenadores gerais.

Para os entrevistados desse grupo a melhoria na qualidade de vida dos servidores e a possibilidade de um maior investimento em qualificação foram pontos bastante destacados em relação ao processo de flexibilização. A possibilidade de fazer atividades físicas, de ter mais tempo para o lazer e para a família, de descansar mais, tudo isso foi visto como um fator formador de um ambiente com menos doenças e mais satisfação entre os servidores. Da mesma forma, um tempo maior para se dedicar aos estudos, complementando sua formação acadêmica e investindo em capacitação foi citado como mais facilitado em função do menor número de horas trabalhadas durante o dia.

Outra questão destacada por eles foi a otimização do tempo, no sentido de que o servidor com jornada reduzida poderia utilizar o tempo de trabalho de maneira mais efetiva, sem a necessidade de ficar um tempo ocioso, exemplificado com as duas horas de almoço, quando a jornada era de oito horas diárias.

A construção compartilhada do processo também foi citada como um fator positivo relacionado à flexibilização, uma vez que ocorreu dentro de um ambiente de grande discussão, envolvendo os principais atores da comunidade universitária, que puderam dar sua opinião e contribuir para a elaboração das normas condutoras de todo o processo.

O comprometimento dos gestores com as normas do processo de flexibilização foi uma preocupação demonstrada pelos entrevistados desse grupo com relação ao bom andamento do processo. A possibilidade de complementar a renda por meio do exercício de outras atividades também foi ressaltada nas entrevistas.

Dois aspectos principais foram destacados como dificultadores do processo. O primeiro deles foi a utilização do ponto eletrônico. Eles disseram que o sindicato era totalmente contra essa regra por entender que não é uma forma eficiente de controle de frequência e também porque, segundo eles, o Decreto Nº 1.590 (BRASIL, 1995) permitia a escolha de outros instrumentos de frequência, como a folha convencional, até então utilizada na Universidade. O segundo aspecto levantado se referiu à falta de servidores do quadro, fato este que prejudicava a implantação da flexibilização em algumas unidades, notadamente as que possuíam apenas um servidor.

A relação de categorias referentes a esses facilitadores e dificultadores é apresentada na Tabela 3.

Tabela 3: Categorização de facilitadores e dificultadores na percepção dos membros do SINTFUB

Categoria	Facilitadores	Frequência
I	Melhoria da qualidade de vida dos servidores	2
II	Maior tempo para dedicação aos estudos	2
III	Aumento do desempenho dos servidores	2
IV	Construção compartilhada do processo	2
V	Comprometimento da chefia	1
VI	Possibilidade de complementar a renda	1
Categoria	Dificultadores	Frequência
I	Uso de ponto eletrônico	2
II	Rigidez de algumas regras de flexibilização	1
III	Falta de servidores do quadro	1

Em relação aos facilitadores da implementação do processo de flexibilização, na percepção dos membros do sindicato dos servidores técnicos administrativos da FUB, as

categorias mais citadas pelos entrevistados foram: melhoria da qualidade de vida dos servidores, maior tempo para dedicação aos estudos, aumento do desempenho dos servidores e construção compartilhada do processo. Com relação aos dificultadores, a mais comentada foi o uso de ponto eletrônico.

Na sequência, essas categorias foram definidas e caracterizadas por meio de verbalizações dos participantes das entrevistas nesse grupo.

Categoria 1: Melhoria da qualidade de vida dos servidores
Definição: Perspectiva de que a redução da jornada resultará em qualidade de vida e tempo extra para investir em atividades de interesse pessoal.
Exemplos de falas dos entrevistados: E9: Isso também é um lucro, é um ganho, no sentido de ele ganhar para outras atividades que ele queira realizar: atividade física, atividade intelectual, atividade artística... E9: ... outros (servidores) estão fazendo atividades físicas; ... isso com certeza vai diminuir a questão de doenças na Universidade de Brasília. E9: É um tempo livre que ele (servidor) tem; ele pode usar pra dormir até tarde, pode usar pra cuidar dos filhos, principalmente nós mulheres. As mulheres elas têm uma terceira ou quarta jornada. E10: Eles (os diversos setores produtivos) têm adotado esse esquema da redução de jornada de trabalho e isso ajuda na qualidade de vida, na questão do processo repetitivo, né, que a pessoa faz diariamente durante oito horas seguidas, né?
Quadro 40 - Facilitador da implementação da flexibilização, na percepção do SINTFUB – Categoria melhoria da qualidade de vida dos servidores.

Categoria 2: Maior tempo para dedicação aos estudos
Definição: Perspectiva de ter mais tempo disponível para investir em qualificação e capacitação.
Exemplos de falas dos entrevistados: E9: ... A gente tá vendo hoje muitos servidores aí estudando, buscando fazer mestrado, outros que já têm uma especialização, batalhando pra fazer um doutorado, fazendo um curso de idiomas, então você vê que os servidores da Universidade, os trabalhadores, eles estão buscando realmente capacitar-se ... E10: Você tem aí um tempo disponível para você adotar várias questões, desde um complemento a sua formação acadêmica, qualificação e capacitação, principalmente isso porque não é fácil hoje você fazer uma pós-graduação, fazer um doutorado, trabalhando oito horas diárias.
Quadro 41 - Facilitador da implementação da flexibilização, na percepção do SINTFUB – Categoria maior tempo para dedicação aos estudos.

Categoria 3: Aumento do desempenho dos servidores
Definição: Percepção de aumento de produtividade e responsabilidade dos servidores na execução das atividades.
Exemplos de falas dos entrevistados: E9: Além de ele (servidor) ficar mais animado para o trabalho, não fica no computador; ele chega realmente, efetivamente para trabalhar. E10: O servidor às vezes fica um tempo ocioso de duas horas de trabalho, muito tempo; e às vezes você coloca uma atividade pra fazer, ele faz a atividade em seis horas, faz bem melhor do que faz em oito horas diárias, né?
Quadro 42 - Facilitador da implementação da flexibilização, na percepção do SINTFUB – Categoria aumento do desempenho dos servidores.

Categoria 4: Construção compartilhada do processo
Definição: Regras construídas a partir do envolvimento, cooperação e participação dos principais atores envolvidos no processo.
Exemplos de falas dos entrevistados: E9: Todo o processo em si constituído foi construído junto com o sindicato, com o conselho de representantes ampliado, junto do CAD também, do Conselho de Administração da Universidade de Brasília ... E10: Elas (as regras) são boas; são boas, eu acho que elas foram criadas dentro de um parâmetro de discussão grande, inclusive passou dentro dos conselhos superiores...
Quadro 43 - Facilitador da implementação da flexibilização, na percepção do SINTFUB – Categoria construção compartilhada do processo.

Categoria 5: Comprometimento da chefia
Definição: Percepção da importância do comprometimento das chefias quanto ao controle do horário dos servidores.
Exemplos de falas dos entrevistados: E9: As chefias têm que estar comprometidas porque não adianta colocar ponto eletrônico e a chefia não ser comprometida.
Quadro 44 - Facilitador da implementação da flexibilização, na percepção do SINTFUB – Categoria comprometimento da chefia.

Categoria 6: Possibilidade de complementar a renda
Definição: Percepção de que a flexibilização proporcionará maior envolvimento em atividades extras, bem como em projetos da própria Universidade, tendo como consequência um aumento da renda do servidor.
Exemplos de falas dos entrevistados: E10: Além de ajudar os servidores ... a desenvolver outra atividade, às vezes até outro meio de ganhar algum valor pra complemento salarial.
Quadro 45 - Facilitador da implementação da flexibilização, na percepção do SINTFUB – Categoria possibilidade de complementar a renda.

Categoria 7: Uso de ponto eletrônico
Definição: Utilização do ponto eletrônico como instrumento de aferição da presença das pessoas no ambiente de trabalho, possibilitando um controle mais efetivo do cumprimento da jornada de trabalho.
Exemplos de falas dos entrevistados: E9: Uma das coisas que nós achamos que não garante efetivamente que o trabalhador trabalhe é ponto eletrônico. ... das únicas coisas que nós (membros do sindicato) não concordamos (em relação às regras) é a questão do ponto eletrônico, que a gente acha que é uma forma de controle que na verdade não é funcional ... não é o ponto como fiscalizador que vai resolver a questão, entendeu? E9: A única coisa que nós discordamos, não só eu, mas os demais representantes sindicais, é a questão do ponto eletrônico, que não é efetivo, não é eficiente, não é eficaz. E10: ... Agora uma das coisas que tem dentro dessas regras e nós não concordamos, é o ponto eletrônico, né? E10: Mas a questão da certificação do ponto, existe a regra, existe a lei, o decreto que determina a questão da flexibilização, do ponto eletrônico, ele determina três fatores: você pode adotar uma folha convencional, o relógio de ponto e o ponto eletrônico. E pra gente, a folha convencional, que é adotada hoje, ela é essencial porque o ponto eletrônico a gente acha que vai ter muito problema para o servidor.
Quadro 46 - Dificultador da implementação da flexibilização, na percepção do SINTFUB – Categoria uso do ponto eletrônico.

Categoria 8: Rigidez de algumas regras de flexibilização
Definição: Perspectiva de alteração de algumas normas para evitar o surgimento de dificuldades na condução do desenvolvimento das atividades.
Exemplos de falas dos entrevistados: E10: Eu acho que tem algumas questões que vão ser mediadoras, vão resolver isso; é uma questão que vai ser balizada para não ter, alguma coisa que não prejudique também essas pessoas que ganham função gratificada, que não está dentro da determinação, da regulamentação.
Quadro 47 - Dificultador da implementação da flexibilização, na percepção do SINTFUB – Categoria rigidez de algumas regras de flexibilização.

Categoria 9: Falta de servidores do quadro
Definição: Constatação de que várias unidades da Instituição não possuem servidores do quadro suficientes para uma satisfatória divisão de atividades em turnos de trabalho.
Exemplos de falas dos entrevistados: E9: Eu tinha dezoito pessoas na equipe, todos servidores do quadro. De repente, fiquei com três servidores, eu era a quarta. E9: Eu acho que realmente vai precisar da gente fazer concurso ... tem setor aí que tem um servidor do quadro, um único servidor, então para flexibilizar fica difícil; ... então, a questão daqui é falta de pessoal.

Quadro 48 - Dificultador da implementação da flexibilização, na percepção do SINTFUB – Categoria falta de servidores do quadro.

4.6 Fatores facilitadores e dificultadores da implementação do processo de flexibilização, na percepção dos servidores técnicos administrativos da FUB

O grupo de servidores técnicos administrativos foi formado por seis servidores, sendo três lotados na Diretoria de Capacitação, Desenvolvimento e Educação e três na Faculdade de Medicina. A análise das suas entrevistas, a exemplo dos demais grupos, colaborou para a formação de diversas categorias relacionadas a aspectos facilitadores e dificultadores em relação à implementação do processo de flexibilização da UnB.

A questão do ponto eletrônico, por exemplo, obteve o parecer favorável de todos os entrevistados do grupo, na medida em que foi visto como um instrumento capaz de controlar a frequência dos servidores de forma eficiente. Em relação à melhoria na qualidade de vida, isso também foi relatado com unanimidade; bem como a satisfação com o aumento do tempo para se dedicar aos estudos em geral. Todos esses aspectos acabaram influenciando, conforme demonstrado nas falas, em uma maior disposição para o trabalho. Tal disposição foi retratada por meio de depoimentos acerca da sensação de menor cansaço, de conseguir se organizar de forma a trabalhar mais intensamente nas seis horas de jornada, de evitar tratar de assuntos pessoais durante o expediente, de se esforçar para deixar o trabalho pronto para o servidor do próximo turno, bem como de ter menos momentos ociosos.

Essas entrevistas também ressaltaram a importância da ampliação do horário de atendimento ao público, visto como um ganho para os usuários dos serviços universitários. A organização do trabalho foi outro aspecto trazido nas falas. Foram evidenciadas ações adotadas a fim de que as atividades realizadas nos diversos turnos fossem executadas da mesma forma; que os integrantes das equipes tivessem uma noção do trabalho individual dos demais membros, bem como a preocupação de que houvesse um servidor do quadro em cada turno de trabalho. A questão do comprometimento, tanto do servidor quanto do gestor, foi

citada como essencial para o sucesso do processo; ficou demonstrada uma preocupação de cada um em cumprir seu papel para que em nenhum momento houvesse reclamação que justificasse uma reversão do processo de flexibilização. O papel do gestor também foi cobrado, no sentido de conduzir a equipe de forma a contribuir com o desenvolvimento adequado das atividades.

Ademais, a flexibilização foi mencionada como um fator capaz de aumentar a retenção dos servidores do quadro na Instituição. Isso foi classificado como facilitador do processo porque à medida que a Instituição retém mais servidores, ela se utiliza de menos contratos temporários, garantindo, teoricamente, uma continuidade e um comprometimento maior de seus funcionários em relação aos serviços prestados.

Entretanto, alguns fatores dificultadores do processo também foram ressaltados nas entrevistas realizadas. Entre eles estão o desconhecimento das regras, a falta de servidores do quadro e problemas com transporte e segurança dentro do Campus. Com relação às regras, a maioria não leu e alguns nem sabiam da sua existência. Quanto à falta de servidores, ficou evidente a preocupação com as unidades que não possuíam servidores suficientes para a adequada divisão de turnos e de como isso poderia comprometer a eficiência do processo. A carência de transporte interno e a falta de segurança no Campus também foram pontos ressaltados pelos entrevistados como dificultadores do processo, principalmente para os servidores cuja jornada se dava no período noturno.

A relação de categorias referentes a esses facilitadores e dificultadores é apresentada na Tabela 4.

Tabela 4: Categorização de facilitadores e dificultadores na percepção dos servidores técnicos administrativos da UnB

Categoria	Facilitadores	Frequência
I	Melhoria da qualidade de vida dos servidores	6
II	Uso de ponto eletrônico	5
III	Aumento do desempenho dos servidores	4
IV	Comprometimento dos gestores e servidores	4
V	Maior tempo para dedicação aos estudos	3
VI	Organização do trabalho	3
VII	Ampliação do horário de atendimento ao público	2
VIII	Contribuição para retenção dos servidores	1
Categoria	Dificultadores	Frequência
I	Falta de conhecimento pleno das regras de flexibilização	4
II	Falta de servidores do quadro	2
III	Problemas com transporte e segurança dentro do Campus	2

No que diz respeito aos facilitadores da implementação do processo de flexibilização, na percepção dos servidores técnicos administrativos da FUB, a categoria mencionada pela maioria dos participantes da pesquisa foi a melhoria da qualidade de vida dos servidores. Já no que se refere aos dificultadores, a falta de conhecimento pleno das regras de flexibilização foi a mais citada.

Em seguida, essas categorias foram definidas e caracterizadas por meio de trechos de falas dos participantes das entrevistas nesse grupo.

Categoria 1: Melhoria da qualidade de vida dos servidores
Definição: Perspectiva de que a redução da jornada resultará em qualidade de vida e tempo extra para investir em atividades de interesse pessoal.
<p>Exemplos de falas dos entrevistados:</p> <p>E1: Olha, eu achei que eu tive um ganho muito grande, ainda mais porque nesse horário que eu não estou, eu estou cuidando bem da saúde, eu estou com mais qualidade de vida e também eu me sinto menos cansada.</p> <p>E1: Pra qualidade de vida, pelo que eu estou fazendo pela manhã, faço atividade física, tenho mais tempo pra ver questão de médico e uma série de outras coisas, que eu acho que ta sendo muito bom.</p> <p>E18: Na minha vida pessoal, ... eu posso conciliar esse horário com o horário da minha família; eu tenho filho, eu levo ele na escola... e as seis horas dão uma praticidade muito grande na minha vida.</p> <p>E19: Primeiramente, a questão do tempo; que você tem tempo, fora do trabalho e você vem em relação ao trabalho, você vem mais disposto. ... E dependendo do horário que você esteja, de manhã ou de tarde, fica bem mais viável você vir da residência para o trabalho.</p> <p>E20: Tenho dedicado mais tempo a atividade física, leitura, então dá mais tempo pra você resolver a sua vida pessoal.</p> <p>E21: É outra história, né? Você poder ficar mais tempo em casa, você estar mais presente na vida dos filhos, ... então, não me vejo sem a flexibilização do horário. De jeito nenhum. É capaz de eu aposentar mais cedo por conta disso, sabe?</p> <p>E22: Tá ótimo. Como eu trabalho de manhã, então eu fico à tarde e à noite livre para cuidar de casa, que eu sou casada, então possivelmente vai vir os filhos, então pra mim a organização da vida pessoal está ótima.</p>

Quadro 49 - Facilitador da implementação da flexibilização, na percepção dos servidores – Categoria melhoria da qualidade de vida dos servidores.

Categoria 2: Uso de ponto eletrônico
Definição: Utilização do ponto eletrônico como instrumento de aferição da presença das pessoas no ambiente de trabalho, possibilitando um controle mais efetivo do cumprimento da jornada de trabalho.
<p>Exemplos de falas dos entrevistados:</p> <p>E18: E se vierem a colocar mesmo o ponto eletrônico, eu acredito que funciona porque eu já trabalhei com ponto eletrônico. Eu sou favorável.</p> <p>E19: Eu sou a favor do ponto eletrônico sim, desde que seja tratado de uma forma objetiva, de uma forma que não prejudique o funcionário, tranquilamente. Se for uma coisa pra acrescentar, tudo bem.</p> <p>E20: Se a gente está aqui pra fazer uma carga horária de oito, hoje com a possibilidade de fazer seis, por que temer? Eu acho que é um ponto positivo (o ponto eletrônico).</p> <p>E21: Não tenho problema nenhum (com o ponto eletrônico); pra mim, não vai acrescentar nada, nem diminuir, porque sempre cumpri hora.</p> <p>E22: Eu acho interessante e necessário. Eu acho que é uma forma mais correta e de controle mesmo da própria UnB, de controlar a entrada e a saída dos funcionários. Eu acho que folha de ponto assinada está assim meio ultrapassada. ... Eu sou a favor (do ponto eletrônico).</p>

Quadro 50 - Facilitador da implementação da flexibilização, na percepção dos servidores – Categoria uso do ponto eletrônico.

Categoria 3: Aumento do desempenho dos servidores
Definição: Percepção de aumento de produtividade e responsabilidade dos servidores na execução das atividades.
Exemplos de falas dos entrevistados:
E1: Mas, assim, eu sinto que eu produzo mais, que eu tenho mais disposição, acho muito bom.
E1: Eu acho assim que a produtividade é maior, né? Que eu estou menos cansada também, então eu estou conseguindo me organizar de uma maneira tal que eu possa produzir melhor nessas seis horas, então acho que não atrapalha nada em termos profissionais, a redução da carga horária, muito pelo contrário; houve um ganho, em termos de produtividade.
E18: Se você tem a flexibilização, trabalhando seis horas ininterruptas, você consegue desenvolver atividades de uma forma um pouco mais intensa, e com mais qualidade, eu acredito nisso e por outro lado, você tem um horário totalmente disponível para que você possa se capacitar e estudar e ter mais condições de beneficiar seu processo produtivo aqui na Universidade.
E18: Trabalhando seis horas, a gente sente aquela necessidade de produzir; então a gente realmente faz acontecer nessas seis horas, então o trabalho se desenvolve muito bem, com muito mais qualidade. A gente não deixa pra depois.
E21: Você trabalha com mais motivação, sabe? Você procura fazer o seu dia a dia mais tranquilo, sem muita cobrança porque você sabe que tem que fazer aquilo, então pra que não venha a ter problemas para quem vem trabalhar à tarde, você procura deixar tudo pronto. Também é outra consequência que pra nós da graduação tem tido um rendimento muito bom.
E21: Nessa flexibilização, a nossa produtividade aumentou muito, e qualquer problema que a gente precisa resolver fora, nós temos após o término do nosso horário pra gente resolver isso. Então dificilmente, no meu caso, eu resolvo as coisas por internet porque eu sei que a partir das treze horas, eu tenho esse tempo livre pra resolver. Então, é outra mudança muito boa, muito produtiva na nossa vida.
E22: Eu sempre trabalhei em oito horas, então eu acho que cansa muito, você fica muito tempo ocioso. ... E já nessa flexibilização, como são seis horas, eu acho que todo trabalho que você tem pra fazer, você faz, você não fica navegando na internet, tudo que tem que fazer, você faz.

Quadro 51 - Facilitador da implementação da flexibilização, na percepção dos servidores – Categoria aumento do desempenho dos servidores.

Categoria 4: Comprometimento dos gestores e servidores
Definição: Percepção da necessidade de atuação adequada dos gestores e servidores como responsáveis pelo sucesso da flexibilização.
Exemplos de falas dos entrevistados:
E18: Eles (gestores) são fundamentais. Até porque os funcionários eles não são a cabeça, eles são a parte que vai executar. Os gestores, eles vão definir como a gente vai executar isso. Eles devem primeiramente criar um modo de realizar isso; e a gente vai acatar ou não, se for viável para a execução das atividades. Senão, a gente vai encontrar outro meio, dar o feedback pra eles e eles vão reformular isso. Então, eles são a primeira parte a participar.
E19: Eu acho que a maioria tem que tomar isso como uma coisa séria; eu acho que todo mundo tem que cumprir o seu papel, entendeu? Acredito que pra se tornar uma coisa consolidada, não só os funcionários, mas todos os setores têm que cumprir à risca o que se chama a palavra flexibilização.
E20: Ações? Acho que individual, seria o compromisso de cada um O que se percebe aqui, isso eu tô falando do conhecimento anterior, que eu tinha do outro departamento, é que os servidores antigos fazem o que bem quer, chegam e saem à hora que bem quer, e ninguém toma nenhuma atitude em relação a isso. Eu acho que a gente aqui pra trabalhar, independente de ser seis ou oito, eu acho que tem que ter uma fiscalização nesse sentido, de que seja mais comprometido com o local de trabalho.
E21: Todos nós estamos trabalhando pra que não deixe furo nenhum ...
E21: Se não houver comprometimento de cada servidor, não acredito na possibilidade de ir em frente, não. ... Eles vão ter que ter comprometimento com eles, com a Instituição, com a sua chefia, pra que não deixe a peteca cair.

Quadro 52 - Facilitador da implementação da flexibilização, na percepção dos servidores – Categoria comprometimento dos gestores e servidores.

Categoria 5: Maior tempo para dedicação aos estudos
Definição: Perspectiva de ter mais tempo disponível para investir em qualificação e capacitação.
Exemplos de falas dos entrevistados: E18: ... a disponibilidade para ter tempo de estudo; pela manhã eu posso estudar ... E20: Tenho dedicado mais tempo a ... estudo ... E22: ... eu fico à tarde e à noite livre para poder estudar, fazer faculdade

Quadro 53 - Facilitador da implementação da flexibilização, na percepção dos servidores – Categoria maior tempo para dedicação aos estudos.

Categoria 6: Organização do trabalho
Definição: Oportunidade de repensar o trabalho, de forma a organizá-lo para que atenda as demandas de funcionamento dos diversos turnos de trabalho.
Exemplos de falas dos entrevistados: E18: O que a gente pode fazer, o grupo da manhã faz, o pessoal da tarde também tem condição de responder. Então a gente teve reuniões pra que a gente pudesse dividir as atividades e para que todo mundo pudesse participar de uma forma efetiva. E18: A gente tem que atuar da mesma forma de manhã e da mesma forma à tarde, tem que funcionar. E20: Tenho uma noção do todo, que é até uma das condições que ela (gestora) coloca pra gente, que pra que dê certo, pra que seja realmente implementada, a gente tem que ter uma noção do todo; tem que conseguir responder se a outra pessoa não tiver. E22: Foi feito o remanejamento de horários entre os funcionários porque aqui tem muito estagiário na verdade. Então, tentou adequar pelo menos um servidor ficar de manhã, ficar nos dois períodos, entendeu? Porque a maior parte aqui, 80% é estagiário e prestador de serviço, só temos um. E22: ... Ter sempre reuniões nos departamentos pra ter tanto sugestões, quanto colocar as coisas em dia. Tem que ter uma reunião periodicamente, pra que a equipe também fique mais unificada, tendo a mesma linguagem.

Quadro 54 - Facilitador da implementação da flexibilização, na percepção dos servidores – Categoria organização do trabalho.

Categoria 7: Ampliação do horário de atendimento ao público
Definição: Possibilidade de as pessoas serem atendidas durante um período mínimo de doze horas ininterruptas, em consequência da prestação de serviços em vários turnos de trabalho.
Exemplos de falas dos entrevistados: E1: Eu acho que é um processo que é positivo, eu acho que pode trazer ganhos, principalmente, para o servidor, mas também para o usuário dos serviços, né? Tendo em vista que você vai ter um atendimento ininterrupto, então você não fica restrito a determinados horários, então pra ele também é positivo. E21: Aqui (na medicina) tem um internato, que os meninos ficam direto no hospital, eles precisam de alguma coisa na secretaria de graduação, e aí, duas horas, que é o intervalo que um interno tem, aqui estava fechado. Então, eles não tinham como resolver até no decorrer do dia; nosso horário anteriormente, né? Então, agora a secretaria abre às sete da manhã, o primeiro turno vai até às treze e entra o outro de treze às dezenove. Então, os alunos antes de ir para o hospital, às oito horas, eles podem passar aqui às sete, porque já está aberto. Na hora do almoço também está aberto, então o rendimento, o trabalho ficou muito melhor.

Quadro 55 - Facilitador da implementação da flexibilização, na percepção dos servidores – Categoria ampliação do horário de atendimento ao público.

Categoria 8: Contribuição para retenção dos servidores
Definição: Constatação de que a jornada reduzida diminuirá os desligamentos de servidores da Instituição.
Exemplos de falas dos entrevistados:
E22: Na minha opinião, a flexibilização veio ajudar também quanto à rotatividade da mão de obra na UnB.

Quadro 56 - Facilitador da implementação da flexibilização, na percepção dos servidores – Categoria contribuição para retenção dos servidores.

Categoria 9: Falta de conhecimento pleno das regras de flexibilização
Definição: Percepção de que alguns gestores e servidores não leram ou não conhecem satisfatoriamente as normas norteadoras do processo de flexibilização.
Exemplos de falas dos entrevistados:
E1: Olha, eu não conheço muito as regras não, né? Do que eu conheço, tem um respaldo que é importante, um respaldo legal, acho que é isso.
E18: Com relação às regras, eu conheço muito pouco e posso te falar somente isso (em relação ao ponto eletrônico).
E19: Não tenho conhecimento em relação ao regulamento, eu não sei os termos que tratam. Na verdade, eu não tinha conhecimento desse regulamento.
E22: Como eu estou há pouco tempo, tomei posse há pouco tempo, em março, eu sinceramente não sabia que existia essas regras, ainda não me apresentaram. Quando eu tomei posse, não chegaram a falar. ... Ninguém nunca me falou dessas regras, eu não tenho conhecimento ainda, não cheguei a ler ainda.

Quadro 57 - Dificultador da implementação da flexibilização, na percepção dos servidores – Categoria falta de conhecimento pleno das regras de flexibilização.

Categoria 10: Falta de servidores do quadro
Definição: Constatação de que várias unidades da Instituição não possuem servidores do quadro suficientes para uma satisfatória divisão de atividades em turnos de trabalho.
Exemplos de falas dos entrevistados:
E19: Isso (falta de servidores) influencia bastante, não só aqui, mas em outros setores, a questão de funcionários é uma demanda aí que tá fraca, tá precisando. Pra se tornar uma coisa séria, assim, acho que tá precisando de mais funcionários pra se tornar uma coisa assim legal, a flexibilização.
E22: Eu acho, como eu falei, tem muito estagiário e pouco servidor. É o primeiro órgão que eu vejo que tem mais estagiário do que servidor. ... Então isso é ruim porque ... dá três meses, seis meses, eles saem; quando eles estão aprendendo o serviço, aí eles saem. Então, é uma pessoa que querendo ou não, a gente não pode contar. Aí vem a rotatividade, que toda empresa é prejudicada com ela. Então, a UnB teria que reavaliar mais quanto a isso, ver se conseguia mais vagas para servidores pra conseguir manter também um, prestar um serviço de qualidade.

Quadro 58 - Dificultador da implementação da flexibilização, na percepção dos servidores – Categoria falta de servidores do quadro.

Categoria 11: Problemas com transporte e segurança dentro do Campus
Definição: Oferecimento de infraestrutura precária, notadamente em relação a transporte e segurança dentro do Campus, dificultando o trabalho em turnos por um período de maior duração.
Exemplos de falas dos entrevistados:
E19: Quem fica no horário, no caso o horário da tarde, há esse receio; quem sai depois das sete, a questão da segurança do campus, questão de assaltos, há esse receio, acredito que não só meu, mas de muitas pessoas que saem nesse horário e que às vezes a gente não vê muita movimentação. Questão do transporte também, há uma certa dificuldade nesse horário.
E22: Ônibus aqui na UnB, tanto pra chegar, pra vir direto, porque se perder, você tem que pegar pra rodoviária porque só tem um. Pra sair também, sair sete horas da noite, sete horas da noite, aqui é escuro, não tem segurança; ônibus também teria que ir pra rodoviária porque também demora passar. Se não tiver carro, aí fica difícil.

Quadro 59 - Dificultador da implementação da flexibilização, na percepção dos servidores – Categoria problemas com transporte e segurança dentro do Campus.

4.7 Experiências piloto de flexibilização de jornada na UnB

Além das categorias extraídas da análise das entrevistas, buscou-se avaliar algumas experiências de flexibilização em curso na Universidade. Nesse sentido, a coleta de dados para este estudo foi realizada em duas unidades da UnB; uma acadêmica, a Faculdade de Medicina (FM) e outra administrativa, a Diretoria de Capacitação, Desenvolvimento e Educação (DCADE), vinculada ao Decanato de Gestão de Pessoas (DGP). Essas duas unidades foram escolhidas em razão de terem sido autorizadas pelo DGP a funcionar como projetos piloto desde o início das discussões acerca da implementação do processo de flexibilização de jornada na UnB. Entretanto, observou-se, por meio dos relatos dos servidores e gestores, que o processo ocorreu de maneira diferenciada em cada uma delas.

Em relação à DCADE, o processo foi conduzido, pela Diretora e demais gestores, desde o início, com bastante reflexão e planejamento. Houve o mapeamento dos processos, com o conseqüente redesenho dos mesmos, de forma a auxiliar a distribuição das atividades e das equipes que atenderiam aos dois turnos. Além disso, foram realizadas várias reuniões, com a participação dos servidores, para discussão das regras e elaboração de uma proposta adequada de flexibilização de jornada. Nessa unidade, observou-se que a maioria dos servidores e gestores havia lido o regulamento da flexibilização e, portanto, conhecia como se dava o funcionamento do processo e quais eram as suas responsabilidades.

Por outro lado, as entrevistas realizadas na FM demonstraram que a implementação do processo não ocorreu de forma discutida e planejada entre a direção, os gestores e os servidores. A direção da Faculdade, em função da participação nas reuniões e discussões promovidas pelo DGP ao longo da construção do processo, decidiu adotar a flexibilização no âmbito da Faculdade. Desta forma, solicitou autorização ao DGP e comunicou aos gestores e servidores, em reunião, que seria implantada na Faculdade, a título de projeto piloto, a

experiência de flexibilização de jornada, ressaltando que se a iniciativa não funcionasse, seria revertida imediatamente. Nesse contexto, os servidores se reuniram e dividiram as atividades e as pessoas que integrariam os dois turnos de funcionamento. Assim, os coordenadores de área, gestores, receberam uma realidade pronta, construída pela direção e pelos servidores, de modo que lhes restou acompanhar o desenvolvimento das atividades para constatação de que essa iniciativa não prejudicaria em nada o andamento dos serviços prestados pela Faculdade. Ademais, com relação às regras, constatou-se que a grande maioria dos servidores e gestores não as leram, sendo que alguns sequer tinham conhecimento da sua existência.

O Decanato de Gestão de Pessoas da UnB promove regularmente palestras sobre temas de interesses diversos com a finalidade de promover espaços reflexivos e críticos sobre a Gestão de Pessoas na Administração Pública Federal. Diante desse contexto, a Diretora da Faculdade de Educação (FE) proferiu uma palestra, em setembro de 2012, a respeito da experiência de flexibilização de jornada de trabalho naquela unidade. Em consonância com o que foi relatado, o processo teve início no ano de 1992, em razão da implantação de cursos noturnos e, conseqüentemente, da necessidade de se buscar alternativas para atender essa nova realidade. Para tanto, foi constituída uma comissão, mediante a criação do Projeto Secretaria Integrada, responsável pela implantação de três turnos de atendimento ininterrupto aos usuários dos serviços daquela unidade. Diante das justificativas apresentadas à reitoria, foram concedidas várias autorizações que permitiram seu funcionamento, em uma jornada de três turnos de seis horas, capaz de prestar os serviços universitários de forma ininterrupta, das 07:30h às 23:00h. Os turnos obedecem à seguinte escala: o primeiro vai das 07:30h às 13:30h; o segundo vai das 13:00h às 19:00h; e o terceiro ocorre das 17:00h às 23:00h. Desta forma, observou-se que existe um período de encontro entre as equipes dos diferentes turnos, que possibilita uma melhor comunicação e interação a respeito da organização do trabalho na unidade, contribuindo para a diminuição da descontinuidade entre as atividades realizadas em

turnos diversos. Não obstante, em razão do início do processo de implementação da flexibilização de jornada em toda a Universidade, a FE iniciou o mapeamento e redesenho dos seus processos de trabalho, com o objetivo de organizar seu trabalho e redimensionar seu quadro de servidores. Desta forma, seu processo de flexibilização será ratificado, em conformidade com as regras instituídas a partir da Resolução CAD N. 7/2011, de 22/12/2011. Diante dessa experiência, a palestrante demonstrou tratar-se de uma iniciativa planejada e que vem atendendo as necessidades de maneira satisfatória durante todo esse período.

Por conseguinte, percebeu-se que as experiências retratadas apresentaram aspectos semelhantes na implementação dos seus processos de flexibilização, notadamente em relação a fatores como ampliação do horário de atendimento ao público; organização do trabalho; comprometimento dos gestores e servidores; e conformidade com a fundamentação legal. Por outro lado, a implementação da flexibilização nessas três unidades diferiu em alguns pontos, tais como: organização dos processos de trabalho; construção compartilhada do processo; e falta de conhecimento pleno das regras de flexibilização.

4.8 Análise Comparativa dos Resultados

A partir da realização das entrevistas, foram construídas 25 categorias que refletiram os aspectos facilitadores e dificultadores da implementação do processo de flexibilização da jornada de trabalho na UnB, na percepção dos principais atores envolvidos no processo. Esses atores, representados por quatro grupos, geraram resultados para a pesquisa que foram comparados a partir da identificação de aspectos comuns a todos os grupos, bem como de aspectos específicos a cada um deles.

Desta forma, o Quadro 4 retrata de maneira resumida essas categorias, em relação aos quatro grupos de atores.

Categorias / Atores	Dirigentes	Gestores	Membros do Sindicato	Servidores Técnicos Administrativos
Aspectos facilitadores da implementação do processo de flexibilização da jornada de trabalho				
Uso de ponto eletrônico	✓	✓	✓	✓
Melhoria da qualidade de vida dos servidores	✓	✓	✓	✓
Maior tempo para dedicação aos estudos	✓	✓	✓	✓
Aumento do desempenho dos servidores		✓	✓	✓
Ampliação do horário de atendimento ao público	✓	✓		✓
Organização do trabalho	✓	✓		✓
Possibilidade de complementar a renda	✓	✓	✓	
Organização dos processos de trabalho	✓	✓		
Construção compartilhada do processo	✓		✓	
Comprometimento dos gestores e servidores	✓			✓
Contribuição para retenção dos servidores	✓			✓
Modernização da gestão pública	✓			
Fundamentação legal	✓			
Comprometimento da chefia			✓	
Impacto extra organizacional	✓			
Ganho organizacional em virtude de uma maior qualificação do servidor	✓			
Aspectos dificultadores da implementação do processo de flexibilização da jornada de trabalho				
Falta de servidores do quadro	✓	✓	✓	✓
Falta de conhecimento pleno das regras de flexibilização	✓	✓		✓
Descontinuidade do trabalho	✓	✓		
Diversidade de contextos na Instituição	✓	✓		
Inexistência de um sistema integrado de informações	✓	✓		
Implantação parcial da flexibilização na Universidade	✓	✓		
Rigidez de algumas regras de flexibilização		✓	✓	
Falta de condições de trabalho adequadas		✓		
Problemas com transporte e segurança dentro do Campus				✓

Quadro 60 – Comparativo das categorias entre os atores

Somente quatro dessas categorias foram mencionadas pela totalidade dos grupos, sendo duas caracterizadas como facilitadoras do processo, uma como dificultadora e a outra não foi consenso entre os grupos. As duas facilitadoras foram a melhoria da qualidade de vida dos servidores e o maior tempo para dedicação aos estudos. A dificultadora foi a falta de servidores do quadro; enquanto a que gerou controvérsia foi o uso do ponto eletrônico, aspecto visto como facilitador por três grupos: dirigentes, gestores e servidores; e como dificultador pelo grupo representado pelo sindicato.

Nesse sentido, as categorias expressam um conjunto de aspectos que podem contribuir para a implementação do processo de flexibilização. Com relação à melhoria da qualidade de vida do servidor, a literatura consultada reconhece sua importância nesse processo. Nesse sentido, autores como Mocelin (2011); Stier, Lewin-Epstein e Braun (2012); Lewis (2010); Vignoli (2010); e Carneiro e Ferreira (2007) apontam vários aspectos positivos relacionados a essa categoria, tais como uma maior gerência do tempo, por parte dos empregados, para conciliar as atividades profissionais e pessoais, planejar melhor suas responsabilidades e investir em mais lazer, no convívio familiar, no cuidado com a saúde e no desenvolvimento das aspirações sociais e individuais. Nesse sentido, menos horas de trabalho favorecem a relação entre família e emprego (STIER; LEWIN-EPSTEIN; BRAUN, 2012), bem como contribuem para resgatar o cunho histórico da redução da jornada de trabalho, fundado na luta por melhores empregos e, em menor importância, por mais empregos (MOCELIN, 2011). Todos esses aspectos foram ressaltados pelos entrevistados, se caracterizando como um aspecto facilitador ressaltado pelos quatro grupos pesquisados.

A dedicação aos estudos também encontra amparo na literatura relacionada ao tema, por meio de autores como Dastmachian e Blyton (2001); Hirata e Prêteceille (2002); Mocelin (2011); e Vignoli (2010). Eles comungam a ideia de que a qualificação é fundamental para o desenvolvimento dos trabalhadores, no sentido de contribuir para o aprimoramento de seus

conhecimentos, bem como de aumentar suas possibilidades de ascensão social e profissional. Dastmalchian e Blyton (2001) destacam a importância das políticas e práticas de gestão de pessoas, notadamente aquelas que facilitam ou encorajam seus empregados a buscar uma melhor qualificação educacional. O fato de esse item ter sido citado por todos os grupos é um aspecto que merece atenção, no sentido de corroborar a política de investimento na educação dos servidores, que vem ocorrendo na Universidade, bem como de refletir a intenção dos mesmos em dedicar o tempo livre ao aprimoramento da sua formação acadêmica.

A questão da falta de servidores do quadro, apontada pelos grupos como um dificultador do processo, é corroborada por Bosch e Lehndorff (2001) que ressaltam a necessidade da existência de mão de obra qualificada suficiente para que se realize uma nova organização do trabalho, em um contexto de redução de jornada. No caso da UnB, essa mão de obra qualificada deve ser formada, essencialmente, por servidores concursados. A preocupação demonstrada pelos quatro grupos quando destacaram esse fator como dificultador reflete a necessidade de um olhar mais atento por parte dos gestores, acerca da importância da criação de mais vagas de técnicos administrativos para a Instituição, bem como da realização de um redimensionamento dos servidores entre as diversas unidades da Universidade, diminuindo, desta forma, a quantidade de pessoas contratadas por meio de outros vínculos empregatícios. No caso específico da implementação da flexibilização da jornada, essa preocupação ganha mais força na medida em que na atual realidade da Universidade nem todas as unidades têm condições de criar seus turnos de trabalho, de forma que cada um possua pelo menos um servidor do quadro. Essa realidade reflete uma possível descontinuidade das atividades, bem como um menor compromisso com a Instituição. Isso em razão de essas pessoas somente ficarem na Universidade por um período determinado, podendo vir a onerar as unidades com questões de contratações e instruções constantes a respeito da realização das atividades. Ainda nesse contexto, merece destaque o tratamento

desigual existente entre trabalhadores da Instituição, em função dos diferentes vínculos empregatícios existentes; situação essa que requer bastante atenção por parte dos gestores e dirigentes.

O uso do ponto eletrônico está fundamentado no art. 6º do Decreto N. 1.590 (BRASIL, 1995), que dispõe sobre a jornada de trabalho dos servidores da Administração Pública Federal direta, das autarquias e das fundações públicas federais. Em consonância com esse artigo, o ponto eletrônico é uma das possibilidades de controle de assiduidade e pontualidade desses servidores. Diante desse contexto, Dal Rosso (1996) menciona a questão da inspeção do trabalho, cuja razão de existir justifica-se pelo fato de que todo trabalho segue normas que indicam a forma como ele deve ser executado, bem como regulamentam as relações de trabalho. Diante disso, essa categoria mencionada por todos os grupos merece uma reflexão acerca da sua real necessidade. Somente um dos grupos, o formado por membros do sindicato, é contra sua utilização. Os demais são a favor e concordam que seu uso é essencial para o bom funcionamento do sistema de controle de frequência dos servidores. Alguns pontos devem ser levantados a esse respeito. O primeiro refere-se ao fato de o Decreto 1.590 (BRASIL, 1995) dispor que o controle de assiduidade e pontualidade dos servidores da Universidade pode ser exercido mediante: controles mecânicos; controle eletrônico; e folha de ponto. Diante disso, tem-se que a adoção do ponto eletrônico foi uma escolha feita pela Instituição, quando da elaboração das normas do processo de flexibilização. O segundo fator a ser considerado refere-se aos custos financeiro e administrativo provenientes da utilização desses pontos eletrônicos em toda a Universidade. A informação colhida das entrevistas é que muitas máquinas já foram adquiridas, que os locais de instalação no Campus já foram mapeados e que algumas máquinas já estavam sendo testadas em algumas unidades. Além disso, mencionou-se que um dos motivos no atraso da implantação das máquinas em outras unidades era a falta de fios para a sua instalação. Essa situação deixa claro que é preciso haver

um esforço, por parte da gestão, no sentido de assegurar as condições necessárias para a instalação e a constante manutenção dessas máquinas, para que os servidores possam confiar que não serão prejudicados em função da aferição realizada por elas. Além disso, a possibilidade de a implantação de horários flexíveis contribuir para o processo criativo e para a inovação, conforme apontado por Mumford (2000), merece ser analisada em um ambiente que utiliza o ponto eletrônico; afinal, ele pode se tornar um fator inibidor desses elementos. Entretanto, essa análise deve considerar o conceito utilizado por esse autor, que pressupõe liberdade para flexibilizar o horário de trabalho, em contraposição ao adotado na Universidade, que adota uma flexibilização com controle de horário.

Por outro lado, sete categorias foram levantadas somente por um grupo. No caso dos dirigentes, foram as seguintes: modernização da gestão pública; fundamentação legal; impacto extra organizacional; e ganho organizacional em virtude de uma maior qualificação do servidor. Com relação aos gestores, foi destacada a falta de condições de trabalho adequadas. O grupo do sindicato ressaltou o comprometimento da chefia; enquanto os servidores demonstraram preocupação em relação aos problemas com transporte e segurança dentro do Campus.

Alguns desses aspectos encontram respaldo na literatura consultada, como é o caso da fundamentação legal. Em conformidade com Vignoli (2010), a flexibilização da jornada de trabalho deve primar pela proteção ao trabalhador, por meio da garantia dos seus direitos trabalhistas, e ao mesmo tempo, buscar o equilíbrio entre os interesses patronais e empregatícios. Ademais, ela também ressalta a necessidade de que os limites da flexibilização sejam muito bem traçados, de maneira a permitir às partes alterar ou reduzir as horas trabalhadas, por meio do afastamento legítimo da rigidez de algumas leis. Isso destaca a importância de a implementação do processo de flexibilização ter sido pautada na legislação existente, bem como de a criação dos normativos internos que regem esse processo terem sido

amplamente discutidos e analisados, de forma a não prejudicar os direitos dos trabalhadores e, ao mesmo tempo, sustentar os interesses patronais. A elaboração dessas regras norteadoras do processo é bastante complexa, na medida em que se propõe a normatizar todos os aspectos relacionados à implantação dessa jornada flexibilizada na UnB. Nesse contexto, deve-se destacar o fato de se tratar de uma Universidade, cujo ambiente é amplo, complexo e bastante diversificado; e também por ser uma Instituição pública, onde a burocracia e os limites legais coíbem algumas iniciativas, contribuindo para a construção de experiências diversificadas, que são moldadas em função dos limites de ação compatíveis com sua realidade. Entretanto, a falta de conhecimento pleno das regras que norteiam todo o processo de flexibilização foi um fator citado por três dos quatro grupos. Tal constatação reforça a necessidade de que seja feita uma maior divulgação dessas regras, no âmbito da comunidade acadêmica. Apesar de elas estarem disponíveis no sítio do DGP, as pessoas nem sempre se interessam em conhecê-las. É importante para o satisfatório desenvolvimento do processo que as pessoas tenham pleno conhecimento dessas regras; e para que isso ocorra, faz-se necessária a adoção de ações de divulgação que possibilitem maior conhecimento a respeito do tema.

O impacto extra organizacional também foi um aspecto tratado somente pelo grupo dos dirigentes. Na visão de Bosch e Lehndorff (2001), a diminuição da jornada de trabalho pode ser considerada como pré-condição para o consumo de novos bens e serviços, considerado o contexto em que menos horas trabalhadas afetam positivamente o emprego e fazem declinar o desemprego. O impacto extra organizacional de uma jornada reduzida ou flexibilizada ainda é notado, segundo esses autores, por meio da oferta de trabalho, em consequência do crescimento da oferta feminina de trabalho. Adicionalmente, deve ser considerada a força de trabalho que passou a ser empregada em vagas criadas em decorrência da redução da jornada de trabalho. No caso em estudo, a ocorrência do consumo de novos bens e serviços é bastante plausível, dado que os servidores, cujas jornadas foram

flexibilizadas, estão trabalhando por um período menor sem diminuição de salário. Situação essa que pode ser caracterizada como um ganho em termos salariais, acrescida de maior tempo para dedicação ao consumo. Ademais, esse impacto extra organizacional também pode ser analisado por meio de outras observações, tais como a influência no trânsito, uma vez que permite aos seus servidores fugirem do horário comercial padrão que ocorre na maioria das jornadas convencionais de trabalho, facilitando seus deslocamentos e, ao mesmo tempo, contribuindo para aliviar o congestionamento comum nesses horários.

O ganho organizacional em virtude de uma maior qualificação do servidor, fator citado somente pelo grupo dos dirigentes, também encontra apoio na literatura. Para Dastmalchian e Blyton (2001), a flexibilidade organizacional é influenciada por vários fatores, entre eles a participação dos empregados no processo de tomada de decisão. Diante disso, eles destacam que o estímulo dado aos empregados, na forma de facilidades e encorajamento ao desenvolvimento de uma maior qualificação, associado ao incentivo à participação desses empregados, criam uma relação de reforço mútuo, onde as organizações se beneficiam de uma participação de maior qualidade por parte dos empregados, enquanto esses se beneficiam por poder participar de forma mais eficaz. Em corroboração a esse argumento, Hirata e Prêteceille (2002) observam que os novos modelos de gestão cobram um trabalhador mais qualificado e envolvido no trabalho, por meio de maior iniciativa, responsabilidade e comunicação. O investimento em desenvolvimento dos servidores tanto pode contribuir para o indivíduo como para a organização. O trabalhador ganha aperfeiçoando suas competências e o empregador ganha ao contar com um colaborador com maior capacidade de produção.

As demais categorias alcançaram um consenso no que diz respeito a sua identificação como facilitadoras ou dificultadoras, na percepção dos grupos entrevistados. Em relação aos grupos de dirigentes e gestores, cinco categorias foram citadas somente por eles. São elas:

organização dos processos de trabalho; descontinuidade do trabalho; diversidade de contextos na Instituição; inexistência de um sistema integrado de informações; e implantação parcial da flexibilização na Universidade. Dessas, somente a primeira foi identificada como aspecto facilitador do processo.

A organização dos processos de trabalho é analisada por Lewis (2010), a partir de um contexto de partilha do trabalho. Segundo esse autor, a aplicação dessa modalidade favorece a continuidade do processo de trabalho, em caso de doença ou férias do empregado, além de permitir que o trabalho seja realizado sob diversos pontos de vista, habilidades e experiências. Aliado a isso está o fato de essa iniciativa permitir um maior conhecimento acerca das atividades realizadas no âmbito das diversas unidades da Universidade. Além disso, quando os processos de trabalho são repensados, a tendência é que eles passem a ser feitos de maneira mais eficiente. Ademais, é possível ter uma estimativa do tempo gasto e da quantidade de pessoas necessárias para a sua realização. Isso pode contribuir para o conhecimento da real necessidade de pessoal na Universidade; dimensionamento esse que é pré-requisito para obtenção e autorização de novas vagas junto ao Governo Federal.

Outras três categorias foram relacionadas aos dirigentes, gestores e servidores, quais sejam: ampliação do horário de atendimento ao público; organização do trabalho; e falta de conhecimento pleno das regras de flexibilização. Dessas, somente a última foi caracterizada como dificultadora.

A organização do trabalho é mencionada em conformidade com Lewis (2010), no sentido de que a redução na jornada de trabalho, na forma de partilha do trabalho, pode ter suas dificuldades amenizadas em função de algumas medidas, entre as quais o autor destaca: clareza na divisão de dias de trabalho e horários de cada membro da equipe; noção de quanto tempo os membros da equipe precisam estar juntos em razão das responsabilidades sobrepostas; definição quanto à organização das reuniões; clareza quanto à manutenção de

contato entre eles e quanto ao compartilhamento dos benefícios; bem como em relação à realização da avaliação da equipe. Apesar de mencionada por três grupos, notou-se nas entrevistas que essa possibilidade de repensar o trabalho foi vista como uma das principais vantagens de todo esse processo, sobretudo pelos dirigentes e gestores. Isso pode ser explicado pelo fato de que, a exemplo dos processos de trabalho, quando o trabalho é reorganizado, ele tende a ser realizado de maneira mais eficiente do que a anterior.

As categorias comprometimento dos gestores e servidores e contribuição para retenção dos servidores foram elencadas somente pelos dirigentes e servidores. No caso da categoria aumento do desempenho dos servidores, somente o grupo dos dirigentes não a mencionou. Da mesma forma, a categoria possibilidade de complementar a renda somente não foi citada pelos servidores.

No que se refere ao aumento do desempenho dos servidores, Carneiro e Ferreira (2007) identificaram em uma experiência de redução de horário, em um contexto de qualidade de vida no trabalho (QVT), que a dedicação ao trabalho durante um período do dia, sem preocupação com outros assuntos particulares, repercutiu positivamente sobre a QVT dos empregados, acompanhada da melhoria da produtividade e da redução do custo com a concentração. Nesse sentido, Mocelin (2011) comenta que o debate sobre a redução da jornada de trabalho, nos anos 1980, teve como foco a geração de empregos. Nos anos 1990, o debate se deu em torno da melhoria na qualidade de vida do trabalhador. Atualmente, ambas as perspectivas são relevantes e a produtividade deve ser acrescentada à discussão. Quanto a essa categoria surgida das entrevistas realizadas, não há uma constatação formal da sua ocorrência, pois não foi feito nenhum estudo para comprovação de que houve realmente uma melhoria do desempenho dos servidores técnicos administrativos em função da flexibilização da jornada. No entanto, vale ressaltar que essa foi uma percepção relatada por gestores, membros do sindicato e pelos próprios servidores. Talvez isso tenha ocorrido devido ao fato

de que permanecendo por menos tempo no ambiente de trabalho, a dedicação a assuntos extra institucionais tenha se tornado mais rara. Ademais, a possibilidade de que a flexibilização seja revertida em função do não atendimento aos objetivos propostos também pode ser considerada um incentivo à maior dedicação ao trabalho, contribuindo, assim, para um aumento do desempenho e da produtividade. Situação essa que merece ser avaliada em estudos futuros.

A possibilidade de complementar a renda, citada por três grupos, encontra alicerce na literatura, na visão de Mocelin (2011), que argumenta que reduzir a jornada não implica que as pessoas comecem a trabalhar menos; pelo contrário, elas podem trabalhar mais, mas em atividades por elas escolhidas. Essas atividades podem ser ou não remuneradas. Em caso positivo, elas auxiliarão no orçamento familiar e trarão uma melhoria nas condições financeiras e, conseqüentemente, nas condições de vida desses trabalhadores. Por outro lado, o desenvolvimento de outras atividades, mesmo que não remuneradas, pode trazer maior satisfação às pessoas, por meio da realização de atividades beneficentes, de hobbies, de produções artesanais, entre outras; que também podem propiciar melhores condições de vida a essas pessoas.

A construção compartilhada do processo foi ressaltada pelos dirigentes e sindicato; enquanto a categoria rigidez de algumas regras de flexibilização foi destacada pelos gestores e sindicato.

O aspecto da decisão compartilhada do processo, citada como facilitadora da implementação da flexibilização encontra apoio na teoria, na medida em que existe um consenso acerca de que uma decisão de redução da jornada de trabalho não pode ser tomada de forma centralizada (FRACALANZA, 2008). Aliado a isso, Mocelin (2011, p.105) enfatiza que “quanto mais os principais agentes interessados estiverem envolvidos no debate, maiores são as chances de os resultados serem positivos”. Em corroboração à ideia, Dal Rosso (1996)

ressalta a importância de uma nova relação entre os fatores capital e trabalho, que privilegie a discussão em sobreposição ao aspecto conflitivo, tão comum na negociação trabalhista. Não obstante, a implementação desse processo, realizada de forma compartilhada, como foi feita na UnB, é bastante complexa. Inicialmente, isso se deve ao fato de a Instituição ser composta por uma diversidade de contextos, cujas características tiveram que ser abrangidas por regras únicas criadas para nortear todo o processo. Além disso, há a variedade de cargos e funções coexistentes no âmbito da Universidade. Essa realidade tornou mais difícil o alcance de consensos na tomada de decisões. Entretanto, podem-se ressaltar as interações envolvidas nas várias discussões promovidas para a construção do processo. Os principais atores foram envolvidos, de forma a contribuir para que o processo fosse conduzido de maneira democrática, transparente e em conformidade com a legislação.

Além desses fatores já mencionados, outros foram percebidos durante o desenvolvimento da pesquisa e igualmente merecem ser analisados neste diagnóstico. Entre eles se encontra a questão da responsabilidade dos técnicos, na visão dos gestores e dirigentes. Alguns demonstraram preocupação em relação ao fato de os servidores enxergarem a flexibilização de jornada somente como uma medida que veio para garantir uma melhor qualidade de vida para eles, aliada a um maior tempo para dedicação aos assuntos pessoais. Entretanto, as entrevistas com os servidores mostraram que apesar de esse cenário ser considerado por eles o ponto forte do processo de flexibilização, eles têm noção de que seu comprometimento em prestar melhores serviços é fundamental para a manutenção e perenização desse processo na UnB. De fato, sua visão difere da dos gestores, que têm na melhoria e no aumento da prestação dos serviços universitários o objetivo principal da flexibilização da jornada de trabalho.

A questão dos horários de funcionamento dos turnos também chamou atenção, no sentido de que as equipes dos diferentes turnos não possuem um horário definido para se

encontrar e conversar sobre as atividades que desenvolvem. Quando um turno se encerra, o seguinte imediatamente se inicia. Em unidades cujo trabalho é dividido em mais de dois turnos é mais fácil estabelecer horários sobrepostos para que os servidores mantenham contato e possam compartilhar os assuntos profissionais comuns. Diante disso, sugere-se a fixação de um horário alternativo, pelo menos duas vezes durante a semana, para que os servidores que dividem as mesmas atividades possam se comunicar e trocar informações, de forma a melhorar a prestação dos serviços. A sugestão é que as equipes do turno matutino, uma vez por semana, permaneçam uma hora além do seu horário, e em outro dia daquela semana, as equipes do turno vespertino cheguem uma hora antes do seu horário padrão. Isso evitaria a comunicação precária que ocorre, por exemplo, por meio de bilhetes e telefonemas fora do expediente. Ademais, essa maior comunicação entre os servidores dos diferentes turnos contribuiria para a continuidade das atividades, bem como para a gestão dos trabalhos.

Outro ponto que merece destaque é a caracterização da implementação da flexibilização da jornada de trabalho como uma proposta inovadora, quando coloca em discussão no âmbito dos principais órgãos da comunidade acadêmica, a condição trabalho dos servidores técnicos administrativos, evidenciando sua importância para o desenvolvimento das atividades da Instituição.

Cabe destacar também a situação dos gestores nesse contexto de jornada flexibilizada. Em função do baixo valor das funções gratificadas pagas pela Universidade, muitos relataram a disposição em abrir mão de suas funções para usufruir de uma jornada reduzida. Portanto, se esse diferencial de salário não for significativo, há um incentivo ao abandono das funções, causando um problema de gestão institucional. Em consequência disso, sugere-se que os dirigentes reflitam acerca da criação de algum mecanismo que sirva para estimular os gestores a permanecerem nos seus cargos e abrir mão da jornada reduzida.

A necessidade de realização de avaliações acerca de todo o processo de implementação da flexibilização da jornada de trabalho também é um aspecto relevante para o desenvolvimento e manutenção do processo. É preciso verificar se todo esse esforço resultará na prestação de melhores serviços, bem como em uma satisfação por parte dos diversos usuários. Portanto, as avaliações devem fazer parte do cotidiano das atividades universitárias, com a finalidade de contribuir para que as atividades sejam constantemente realizadas de maneira eficiente.

Uma questão que não pode deixar de ser retratada é a necessidade de a UnB oferecer condições adequadas de segurança e transporte dentro do Campus. O que foi constatado por meio das entrevistas com os servidores é que essa é uma preocupação constante, principalmente dos que trabalham no período noturno. Conseqüentemente, o investimento em ações que amenizem essa situação, como por exemplo, o aumento da iluminação, a contratação de vigilantes e o oferecimento de transporte que leve os servidores até a rodoviária em vários horários até o final do expediente noturno, facilitaria bastante o desenvolvimento das atividades nesse período.

Desta forma, embora a literatura aponte a maioria dos fatores levantados neste estudo, alguns aspectos não foram objeto de análise nos estudos revisados. Entre eles, destacam-se: ampliação do horário de atendimento ao público; comprometimento dos gestores e servidores; contribuição para retenção dos servidores; falta de conhecimento pleno das regras de flexibilização; diversidade de contextos na Instituição; inexistência de um sistema integrado de informações; implantação parcial da flexibilização na Universidade; falta de condições de trabalho adequadas; rigidez de algumas regras de flexibilização; problemas com transporte e segurança dentro do Campus; e comprometimento da chefia.

Destarte, todos os pontos ressaltados exercem influência sobre o processo de implementação da jornada de trabalho na UnB e devem ser analisados, de maneira a serem

inseridos na discussão acerca da tomada de decisões sobre como gerir todo o processo, com a finalidade de trazer ganhos tanto para a Universidade quanto para os seus servidores.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo deste estudo foi elaborar um diagnóstico a respeito dos facilitadores e dificultadores da implementação do processo de flexibilização, na percepção de dirigentes, gestores, membros do sindicato dos servidores técnicos administrativos, bem como dos servidores técnicos administrativos da Universidade de Brasília. Neste sentido, a literatura científica consultada sobre o tema apresentou alguns conceitos de flexibilização e de redução de jornada, tratados como aspectos diferenciados no estudo da jornada de trabalho. No caso analisado no âmbito da UnB, entretanto, pode-se constatar que ocorreu uma reunião desses dois conceitos, implementando uma flexibilização na forma de redução de jornada. Diante disso, criou-se uma realidade na qual os servidores possuem uma jornada padrão de 40 horas semanais, mas efetivamente, trabalham 30 horas durante a semana. Obviamente, isso foi possível em razão de uma nova interpretação dada à legislação que rege esse tipo de Instituição.

Ademais, os estudos encontrados na literatura consultada abrangem, em sua maioria, as concepções econômica e jurídica. Este estudo procurou retratar uma abordagem sociológica, a qual pareceu ser mais apropriada em função de resgatar a qualidade das atividades laborais, onde a melhoria das condições de trabalho e da qualidade de vida dos trabalhadores é fundamental, ressaltando também a contribuição desses fatores para uma melhor prestação dos serviços pela Instituição.

Ainda em relação à literatura, vários são os fatores apontados como relacionados à flexibilização da jornada de trabalho. Entretanto, não foram encontrados fatores como ampliação do horário de atendimento ao público; comprometimento dos gestores e servidores; contribuição para retenção dos servidores; falta de conhecimento pleno das regras de flexibilização; diversidade de contextos na Instituição; inexistência de um sistema integrado

de informações; implantação parcial da flexibilização na Universidade; falta de condições de trabalho adequadas; rigidez de algumas regras de flexibilização; problemas com transporte e segurança dentro do Campus; e comprometimento da chefia. Assim, este estudo pode contribuir trazendo esses elementos não encontrados na teoria consultada.

Nesse contexto, os resultados da pesquisa destacaram vários fatores que facilitam e dificultam esse processo de implementação da flexibilização de jornada de trabalho na UnB, bem como foram sugeridas ações que possam contribuir para a efetividade do processo.

Em relação aos facilitadores desse processo, foram identificadas dezesseis categorias: uso do ponto eletrônico; melhoria da qualidade de vida dos servidores; aumento do desempenho dos servidores; organização dos processos de trabalho; ampliação do horário de atendimento ao público; organização do trabalho; possibilidade de complementar a renda; construção compartilhada do processo; comprometimento dos gestores e servidores; modernização da gestão pública; contribuição para a retenção dos servidores; fundamentação legal; comprometimento da chefia; maior tempo para dedicação aos estudos; impacto extra organizacional; e ganho organizacional em virtude de uma maior qualificação do servidor.

No que se refere aos dificultadores da implementação do processo, foram identificadas dez categorias: uso do ponto eletrônico; falta de conhecimento pleno das regras de flexibilização; descontinuidade do trabalho; diversidade de contextos na Instituição; inexistência de um sistema integrado de informações; falta de servidores do quadro; implantação parcial da flexibilização na Universidade; falta de condições de trabalho adequadas; rigidez de algumas regras de flexibilização; e problemas com transporte e segurança dentro do Campus. Cabe ressaltar que a categoria uso do ponto eletrônico foi mencionada tanto como facilitadora quanto como dificultadora do processo.

Os resultados obtidos por meio das categorias construídas na pesquisa possibilitaram o conhecimento de vários aspectos relacionados ao processo de flexibilização de jornada,

segundo a percepção dos principais atores envolvidos. Nesse sentido, os resultados demonstraram que as preocupações, bem como as principais vantagens e problemas relativos à flexibilização diferem de acordo com a visão de cada grupo. Os servidores técnicos administrativos e os membros do sindicato que os representam, por exemplo, têm na melhoria da qualidade de vida o ponto forte do processo. Por outro lado, os dirigentes e gestores veem a flexibilização, prioritariamente, como um instrumento que favorece a reorganização do trabalho e a melhoria na qualidade da prestação dos serviços universitários. Ainda a título de exemplo, enquanto os dirigentes se preocupam em alocar recursos na aquisição e instalação de instrumentos eletrônicos de controle de frequência, os servidores cobram investimentos em questões como segurança e transporte dentro do Campus.

Desta forma, a implementação da flexibilização da jornada de trabalho vem ocorrendo em todas as unidades da UnB, mediante a análise e autorização de uma comissão, composta por representantes das principais categorias da comunidade acadêmica, com a finalidade de garantir a legitimidade do processo, bem como a obediência às normas criadas para garantir sua implantação.

A construção dessas categorias, compostas por elementos facilitadores e dificultadores da implementação do processo de flexibilização da jornada de trabalho na UnB, servem como base para a elaboração de estudos futuros sobre esse tema e assuntos correlatos, em outras instituições, principalmente na área pública, cujas características se assemelham às da Instituição estudada. Não obstante, são sugeridos estudos futuros a respeito dos efeitos do ponto eletrônico; da continuação da melhoria da qualidade de vida dos servidores; e do acompanhamento dos resultados advindos de uma organização cuja jornada de trabalho foi flexibilizada. Ademais, sugerem-se pesquisas que busquem identificar o andamento do processo de implementação da flexibilização nas demais instâncias da universidade e que sejam realizados estudos longitudinais, a fim de identificar obstáculos que surjam ao longo do

tempo para que ações sejam realidades, no intuito de garantir a efetividade do processo e contribuir para a qualidade de vida dos servidores. Estudos comparativos entre universidades que já implantaram a flexibilização também poderão contribuir para melhor compreender a complexidade da implantação de tal processo em uma organização.

Em relação a este estudo, algumas limitações devem ser apontadas. A primeira se refere à quantidade de servidores técnicos administrativos entrevistados. Em função da greve que ocorreu na UnB no período de coleta dos dados, somente poucos servidores estavam trabalhando. Desta forma, o número de entrevistas realizadas nesse grupo poderia ser ampliado em futuras pesquisas. Outro fator que restringiu essa coleta foi a dificuldade de marcar um horário com as pessoas para entrevista. Muitos marcaram e desmarcaram posteriormente, e alguns nem concederam a entrevista. Assim, alguns importantes representantes dos grupos acabaram não participando do processo.

A implementação desse processo de flexibilização de jornada na UnB, como pode ser observado a partir desta pesquisa, apresenta várias dificuldades que têm que ser superadas para que o processo se torne efetivo. Entre elas merece destaque a necessidade de se convencer os diversos atores da comunidade acadêmica sobre a importância, os motivos e as consequências da implantação dessa iniciativa para a Universidade. Outro fator que merece ser ressaltado é a dificuldade de se implementar um projeto de alteração de jornada de trabalho, em uma instituição pública, constituída por um ambiente complexo como é o de uma universidade, em um contexto onde não existem outras experiências para auxiliar na condução desse processo. Além dessas dificuldades, há as questões que surgem no cotidiano, cujas soluções vão sendo construídas, de maneira compartilhada, garantindo a continuação do processo. No entanto, um fator muito importante nesse contexto de flexibilização é a disposição da Administração Superior da Universidade em levar adiante esse projeto,

defendendo sua necessidade e os benefícios advindos da sua implantação, junto à comunidade acadêmica, aos órgãos de controle internos e externos, bem como junto à sociedade em geral.

Diante disso, esse estudo possibilitou a realização de um diagnóstico acerca do processo de implementação de flexibilização, na forma de redução de jornada de trabalho na UnB, caracterizando-se como um ponto de partida para reflexões futuras acerca dessa modalidade de flexibilização de jornada de trabalho. Ademais, contribui para o preenchimento da lacuna existente na literatura sobre o tema, notadamente em relação à flexibilização de jornada no âmbito do setor público.

REFERÊNCIAS

BARROS, A. J. S.; LEHFELD, N. A. S. **Fundamentos de metodologia**: um guia para iniciação científica. São Paulo: McGraw-Hill, 1986.

BELL, Judith. **Projeto de pesquisa**: guia para pesquisadores iniciantes em educação, saúde e ciências sociais. 4. ed. Porto Alegre: Artmed, 2008.

BENTLEY, K.; YOONG, P. Knowledge work and telework, an exploratory study. **Electronic Networking Applications and Policy**, v.10, n.4, p. 346-356, 2000.

BILHIM, João Abreu de Faria. **Questões Actuais de Gestão de Recursos Humanos**. Lisboa. Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas, 2001, cap.1.

BORGES, Ângela; DRUCK, Graça. Terceirização: balanço de uma década. **Caderno CRH**, Salvador, n. 37, p. 111-139, jul./dez. 2002.

BOSCH, Gerhard. Working time: tendencies and emerging issues. **International Labour Review**, v.138, n.2, p.131-149, 1999.

BOSCH, Gerhard; LEHNDORFF, Steffen. Working-time reduction and employment: experiences in Europe and economic policy recommendations. **Cambridge Journal of Economics**, n.25, p.209-243, 2001.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**: texto constitucional promulgado em 5 de outubro de 1988, com as alterações adotadas pelas Emendas Constitucionais n^{os} 1/92 a 56/2007 e pelas Emendas Constitucionais de Revisão n^{os} 1 a 6/94. Brasília: Senado Federal, Subsecretaria de Edições Técnicas, 2008.

BRASIL. **Consolidação das Leis do Trabalho**. Saraiva, 2007.

BRASIL. Decreto 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. **Diário Oficial da República Federativa do Brasil**. Poder Executivo. Brasília, DF, 11 out. 1995.

BRASIL. Decreto 4.836, de 9 de setembro de 2003. Altera a redação do art. 3º do Decreto nº 1.590, de 10 de agosto de 1995, que dispõe sobre a jornada de trabalho dos servidores da

Administração Pública Federal direta, das autarquias e das fundações públicas federais. **Diário Oficial da República Federativa do Brasil**. Poder Executivo. Brasília, DF, 10 set. 2003.

CACCIAMALI, Maria Cristina; BRITTO, André. A flexibilização restrita e descentralizada das relações de trabalho no Brasil. **Revista Brasileira de Estudos do Trabalho**, v.2, n.2, p.91-120, 2002.

CALVETE, C. S. A redução da jornada de trabalho como solução do desemprego: o mito de Sísifo ou Prometeu? **Civitas**. Porto Alegre, v.3, n.2, p.417-433, jul./dez, 2003. Disponível em: [HTTP://revistaseletronicas.pucrs.br/ojs/index.php/civitas/article/viewFile/128/123](http://revistaseletronicas.pucrs.br/ojs/index.php/civitas/article/viewFile/128/123). Acesso em: 26 nov. 2011.

CARNEIRO, T. L.; FERREIRA, M. C. Redução da jornada melhora a qualidade de vida no trabalho? A experiência de uma organização pública brasileira. **Revista Psicologia, Organizações e Trabalho**. Brasília, v.7, n.1, p.131-157, 2007.

CASTILHO, Mario Luiz Balster Moreira de. Reflexos positivos da flexibilização do direito do trabalho no emprego. BuscaLegis.ccj.ufsc.br. Disponível em: [HTTP://www.egov.ufsc.br/portal/sites/default/files/anexos/23409-23411-1-PB.pdf](http://www.egov.ufsc.br/portal/sites/default/files/anexos/23409-23411-1-PB.pdf). Acesso em: 24 nov. 2011.

CETTE, G.; TADDEI, D. **Réduire Le temps de travail: de La théorie à La pratique**. Paris: Le Livre de Poche, 1997.

CHAHAD, José P. Zeetano. Emprego flexível e mercado de trabalho no Brasil. In: FUNDAÇÃO INSTITUTO DE PESQUISAS ECONÔMICAS. **Trabalho flexível e modalidades especiais de contrato de trabalho: evidências empíricas no caso brasileiro**. Editora FIPE, São Paulo, 2002.

CRÉPON, B.; KRAMARZ, F. Employed 40 hours or not-employed 39: lessons from the 1982 mandatory reduction of the workweek. **Discussion Paper** n. 2358. CEPR, 2000.

DAL ROSSO, Sadi. **A Jornada de Trabalho na Sociedade: o castigo de Prometeu**. São Paulo: LTR, 1996.

DAL ROSSO, Sadi. Jornada de trabalho: duração e intensidade. **Revista Ciência e Cultura (SBPC)**, v.58, p. 31-34, 2006.

DASTMALCHIAN, A.; BLYTON, P. Workplace flexibility and the changing nature of work: na introduction. **Canadian Journal of Administrative Sciences**, United Kingdom, Halifax, v.18, n.1, p.1-4, 2001.

FARMER, T. et al. Developing and implementing a triangulation protocol for qualitative health research. **Qualitative Health Research**, v.16, n.33, p.377-394, 2006.

FRACALANZA, Paulo Sérgio. Limites das abordagens microeconômicas da redução da jornada de trabalho. **Revista de Economia**. Editora UFPR, v. 34, n.2 (ano 32), p. 29-47, mai./ago. 2008.

FRANCO, Maria Laura P. B. Análise do Conteúdo. In: _____. **Série Pesquisa em Educação**. Brasília: Plano Editora, 2002-2004, 6v.

FROEMMING, Lurdes Marlene Seide *et al.* Inventário de artigos científicos na área de marketing no Brasil. **Revista de Administração Contemporânea**. v.4, n.2, p.159-173, mai./ago. 2000.

GASKELL, George. Entrevistas individuais e grupais. In: BAUER, Martin W.; GASKELL, George (Ed.). **Pesquisa Qualitativa com Texto, Imagem e Som: um manual prático**. Tradução de Pedrinho A. Guareschi. Petrópolis, RJ: Vozes, 2002.

GODOY, Arilda Schmidt. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades: uma revisão histórica dos principais autores e obras que refletem esta metodologia de pesquisa em Ciências Sociais. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.35, n.2, p.57-63, mar./abr. 1995.

GOULART, Joselma Oliveira. **Teletrabalho: alternativa de trabalho flexível**. Brasília: SENAC, 2009.

GROCCO, Luciano; GUTTMAN, Erik. **Consultoria Empresarial**. São Paulo: Saraiva, 2005.

HIRATA, Helena; PRÉTECEILLE, Edmond. Trabalho, exclusão e precarização socioeconômica: o debate das ciências sociais na França. **Caderno CRH**, Salvador, n.37, p. 47-80, jul./dez. 2002.

HOUAISS, Antônio; VILLAR, Mauro de Salles; FRANCO, Francisco Manoel de Mello. **Dicionário Houaiss da língua portuguesa**. Rio de Janeiro: Objetiva, 2001.

HUNT, J. Has work-sharing worked in Germany? **Quarterly Journal of Economics**, Feb. 1999.

LEWIS, S. Restructuring workplace cultures: the ultimate work-family challenge? **Gender in Management**, United Kingdom, Bradford, v.25, n.5, p.355-365, 2010.

MOCELIN, Daniel Gustavo. Redução da jornada de trabalho e qualidade dos empregos: entre o discurso, a teoria e a realidade. **Revista Sociologia Política**, Curitiba, v.19, n.38, p.101-119, fev. 2011.

MORGAN, R. Teleworking: an assessment of the benefits and challenges. **European Business Review**, v.6, n.4, p. 344-357, 2004.

MUMFORD, Michael D. Managing creative people: strategies and tactics for innovation. **Human Resource Management Review**, v.10, n.3, p. 313-351, 2000.

NEVES, Magda de Almeida; PEDROSA, Célia Maria. Gênero, flexibilidade e precarização: o trabalho a domicílio na indústria de confecções. **Revista Sociedade e Estado**, Brasília, v.22, n.1, p. 11-34, jan./abr. 2007.

OLIVEIRA, João Ferreira de; DOURADO, Luiz Fernandes; MENDONÇA, Erasto Fortes. Universidade de Brasília (UnB): da universidade idealizada à “universidade modernizada”. *In*: MOROSINI, Marília (org.). **A Universidade no Brasil: concepções e modelos**. 2 ed. Brasília: Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira, 2011, p.115-131.

PÉLISSE, Jerome. From negotiation to implementation: a study of the reduction of working time in France (1998-2000). **Time & Society**, v.13, n. 2/3, p.221-224, 2004.

PEREIRA, Rodrigo; GONZAGA, Gustavo. A partilha do trabalho e a dinâmica por trabalhadores e horas. **Revista Brasileira de Economia**, Rio de Janeiro, v.55, n.1, p. 5-32, jan./mar. 2001.

RAMOS, Lauro; REIS, José G. Almeida. Emprego no Brasil nos anos 90. **Texto para Discussão**, n.468, IPEA, 1997.

RICHARDSON, Roberto Jarry; colaboradores PERES, José Augusto de Souza *et al.* **Pesquisa Social: métodos e técnicas**. 3. ed. 11. reimpr. São Paulo: Atlas, 2010.

RODRIGUES, Fábio Lúcio; FONTGALLAND, Isabel Lausanne. Flexibilização da jornada de trabalho: uma análise com base em gênero e setor de atividade. *In: ANAIS DO XV ENCONTRO NACIONAL DE ESTUDOS POPULACIONAIS*, Caxambu: Associação Brasileira de Estudos Populacionais (ABEP), 2006.

SARAIVA, Elaine Cristina; GARCIA, Tânia Maria Azevedo; GOMES, Watson Aila. A flexibilização das normas coletivas de trabalho na redução de salário e da jornada de trabalho. **Revista do Curso de Direito da Faculdade de Humanidades e Direito**, v.6, n.6, 2009.

STIER, Haya; LEWIN-EPSTEIN, Noah; BRAUN, Michel. Work-family conflict in comparative perspective: the role of social policies. **Research in Social Stratification and Mobility**, v.30, p. 265-279, 2012.

TONELLI, Maria José *et al.* Produção acadêmica em recursos humanos no Brasil: 1991-2000. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, p.105-122, jan./mar. 2003.

UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA - Programa de Pós-Graduação em Administração. **Regulamento do Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA)**. Disponível em <http://www.ppga.unb.br/arquivos/download/f885fa9e244b27a12dfa2bc32851a6da.pdf>. Acesso em 24 de novembro de 2011.

VIGNOLI, Vanessa de Almeida. **Flexibilização da jornada de trabalho: importância e limitações**. São Paulo, 2010. 100p. Dissertação (Mestrado em Direito). Faculdade de Direito. Universidade de São Paulo.

ZUPIROLI, Daniela Bonamigo. Jornadas flexíveis: conceito, aplicabilidade e contradição. **Revista Eletrônica Gestão e Sociedade**. 2 ed., 2007

APÊNDICE A - Roteiro de entrevista para dirigentes



Universidade de Brasília – UnB
Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade – FACE
Programa de Pós-Graduação em Administração – PPGA

ROTEIRO DE ENTREVISTA PARA DIRIGENTES

Esta pesquisa faz parte do mestrado profissional em Administração que realizo no Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA), da Universidade de Brasília. O objetivo do estudo é diagnosticar as conseqüências da flexibilização da jornada de trabalho na vida pessoal e na atuação profissional de gestores e servidores técnicos administrativos da UnB.

Desta forma, este roteiro de entrevista é composto por duas partes, onde a primeira se caracteriza por perguntas acerca do tema objeto deste estudo e a segunda se refere aos dados demográficos do entrevistado. Ressalto que não há respostas certas ou erradas. Para tanto, solicito autorização para gravar a entrevista, no intuito de facilitar a posterior transcrição e análise da mesma.

Ademais, informo que será mantido sigilo quanto à identificação dos entrevistados e que os dados demográficos são importantes para a caracterização dos participantes do estudo.

Desde já agradeço sua contribuição.

Ana Teresa Athayde Colnago

Matrícula FUB 1007505

Primeira Parte: perguntas sobre o tema

- 1) Qual a sua opinião sobre o processo de flexibilização da jornada de trabalho na Universidade de Brasília?

- 2) Qual a sua opinião a respeito das regras constantes do regulamento da flexibilização da jornada na UnB?
- 3) Quais as razões para a implementação de um processo de flexibilização, na forma de redução da jornada, na Universidade de Brasília?
- 4) Como se deu a escolha das estratégias utilizadas na implementação do processo?
- 5) Quais as dificuldades e barreiras que foram e que ainda têm que ser superadas?
- 6) Na sua opinião, como os servidores reagiram à implantação da flexibilização da jornada?
- 7) Quais as conseqüências da flexibilização da jornada de trabalho para os servidores da UnB?
- 8) Quais as conseqüências da flexibilização da jornada de trabalho para os gestores da UnB?
- 9) Quais as conseqüências da flexibilização da jornada de trabalho para a Universidade?
- 10) Na sua opinião, quais ações deverão ser realizadas para que o processo de flexibilização na UnB seja bem sucedido?
- 11) Deseja incluir outra informação que considere relevante para a compreensão do assunto?

Segunda Parte: dados demográficos

Faixa Etária:

() 20 a 30 anos () 31 a 40 anos () 41 a 50 anos () 51 a 60 anos () acima 61 anos

Escolaridade:

Ensino Fundamental Ensino Médio Superior Incompleto Superior Completo Especialização Mestrado Doutorado Outro: _____

Estado civil:

Solteiro União Estável Casado Separado Divorciado Outro: _____

Número de filhos:

0 1 2 3 4 5 ou mais

Cargo/Função:

Tempo de trabalho na função:

Até 1 ano, inclusive Entre 1 e 3 anos, inclusive Entre 3 e 5 anos, inclusive
 Entre 5 e 10 anos, inclusive Entre 10 e 20 anos, inclusive Entre 20 e 30 anos, inclusive Mais de 30 anos

Tempo de trabalho na UnB:

Até 1 ano, inclusive Entre 1 e 3 anos, inclusive Entre 3 e 5 anos, inclusive
 Entre 5 e 10 anos, inclusive Entre 10 e 20 anos, inclusive Entre 20 e 30 anos, inclusive Mais de 30 anos

APÊNDICE B - Roteiro de entrevista para gestores



Universidade de Brasília – UnB

Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade – FACE

Programa de Pós-Graduação em Administração – PPGA

ROTEIRO DE ENTREVISTA PARA GESTORES

Esta pesquisa faz parte do mestrado profissional em Administração que realizo no Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA), da Universidade de Brasília. O objetivo do estudo é diagnosticar as conseqüências da flexibilização da jornada de trabalho na vida pessoal e na atuação profissional de gestores e servidores técnicos administrativos da UnB.

Desta forma, este roteiro de entrevista é composto por duas partes, onde a primeira se caracteriza por perguntas acerca do tema objeto deste estudo e a segunda se refere aos dados demográficos do entrevistado. Ressalto que não há respostas certas ou erradas. Para tanto, solicito autorização para gravar a entrevista, no intuito de facilitar a posterior transcrição e análise da mesma.

Ademais, informo que será mantido sigilo quanto à identificação dos entrevistados e que os dados demográficos são importantes para a caracterização dos participantes do estudo.

Desde já agradeço sua contribuição.

Ana Teresa Athayde Colnago

Matrícula FUB 1007505

Primeira Parte: perguntas sobre o tema

- 1) Qual a sua opinião sobre o processo de flexibilização da jornada de trabalho na Universidade de Brasília?

- 2) Qual a sua opinião a respeito das regras constantes do regulamento da flexibilização da jornada na UnB?
- 3) A partir de quando teve início a jornada de seis horas no seu local de trabalho?
- 4) Houve algum tipo de preparação/planejamento para a implementação dessa iniciativa?
Se sim, qual?
- 5) Quais as dificuldades encontradas na implantação da flexibilização da jornada?
- 6) Quais as conseqüências na gestão da equipe de trabalho?
- 7) Na sua opinião, como os servidores reagiram à implantação da flexibilização da jornada?
- 8) Na sua visão, qual o impacto da flexibilização da jornada no desempenho da equipe?
- 9) Quais ações foram adotadas para acompanhamento das atividades realizadas pela unidade, no contexto da flexibilização da jornada?
- 10) Na sua opinião, quais ações deverão ser realizadas para que o processo de flexibilização na UnB seja bem sucedido?
- 11) Deseja incluir outra informação que considere relevante para a compreensão do assunto?

Segunda Parte: dados demográficos

Faixa Etária:

() 20 a 30 anos () 31 a 40 anos () 41 a 50 anos () 51 a 60 anos () acima 61 anos

Escolaridade:

Ensino Fundamental Ensino Médio Superior Incompleto Superior Completo Especialização Mestrado Doutorado Outro: _____

Estado civil:

Solteiro União Estável Casado Separado Divorciado Outro: _____

Número de filhos:

0 1 2 3 4 5 ou mais

Cargo/Função:

Tempo de trabalho na função:

Até 1 ano, inclusive Entre 1 e 3 anos, inclusive Entre 3 e 5 anos, inclusive
 Entre 5 e 10 anos, inclusive Entre 10 e 20 anos, inclusive Entre 20 e 30 anos, inclusive Mais de 30 anos

Tempo de trabalho na UnB:

Até 1 ano, inclusive Entre 1 e 3 anos, inclusive Entre 3 e 5 anos, inclusive
 Entre 5 e 10 anos, inclusive Entre 10 e 20 anos, inclusive Entre 20 e 30 anos, inclusive Mais de 30 anos

APÊNDICE C - Roteiro de entrevista para membros do sindicato dos servidores técnicos administrativos da FUB



Universidade de Brasília – UnB
Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade – FACE
Programa de Pós-Graduação em Administração – PPGA

ROTEIRO DE ENTREVISTA PARA MEMBROS DO SINDICATO DOS SERVIDORES TÉCNICOS ADMINISTRATIVOS DA FUB

Esta pesquisa faz parte do mestrado profissional em Administração que realizo no Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA), da Universidade de Brasília. O objetivo do estudo é diagnosticar as conseqüências da flexibilização da jornada de trabalho na vida pessoal e na atuação profissional de gestores e servidores técnicos administrativos da UnB.

Desta forma, este roteiro de entrevista é composto por duas partes, onde a primeira se caracteriza por perguntas acerca do tema objeto deste estudo e a segunda se refere aos dados demográficos do entrevistado. Ressalto que não há respostas certas ou erradas. Para tanto, solicito autorização para gravar a entrevista, no intuito de facilitar a posterior transcrição e análise da mesma.

Ademais, informo que será mantido sigilo quanto à identificação dos entrevistados e que os dados demográficos são importantes para a caracterização dos participantes do estudo.

Desde já agradeço sua contribuição.

Ana Teresa Athayde Colnago
Matrícula FUB 1007505

Primeira Parte: perguntas sobre o tema

- 1) Qual a sua opinião sobre o processo de flexibilização da jornada de trabalho na Universidade de Brasília?

- 2) Qual a sua opinião a respeito das regras constantes do regulamento da flexibilização da jornada na UnB?
- 3) Na sua opinião, como os servidores reagiram à implantação da flexibilização da jornada?
- 4) Quais as conseqüências da flexibilização da jornada de trabalho para os servidores da UnB?
- 5) Quais as conseqüências da flexibilização da jornada de trabalho para os gestores da UnB?
- 6) Quais as conseqüências da flexibilização da jornada de trabalho para a Universidade?
- 7) Na sua opinião, quais ações deverão ser realizadas para que o processo de flexibilização na UnB seja bem sucedido?
- 8) Deseja incluir outra informação que considere relevante para a compreensão do assunto?

Segunda Parte: dados demográficos

Faixa Etária:

20 a 30 anos 31 a 40 anos 41 a 50 anos 51 a 60 anos acima 61 anos

Escolaridade:

Ensino Fundamental Ensino Médio Superior Incompleto Superior Completo Especialização Mestrado Doutorado Outro: _____

Estado civil:

Solteiro União Estável Casado Separado Divorciado Outro: _____

Número de filhos:

0 1 2 3 4 5 ou mais

Cargo/Função:

Tempo de trabalho na função:

Até 1 ano, inclusive Entre 1 e 3 anos, inclusive Entre 3 e 5 anos, inclusive
 Entre 5 e 10 anos, inclusive Entre 10 e 20 anos, inclusive Entre 20 e 30 anos,
inclusive Mais de 30 anos

Tempo de trabalho na UnB:

Até 1 ano, inclusive Entre 1 e 3 anos, inclusive Entre 3 e 5 anos, inclusive
 Entre 5 e 10 anos, inclusive Entre 10 e 20 anos, inclusive Entre 20 e 30 anos,
inclusive Mais de 30 anos

APÊNDICE D - Roteiro de entrevista para servidores técnicos administrativos



Universidade de Brasília – UnB

Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade – FACE

Programa de Pós-Graduação em Administração – PPGA

ROTEIRO DE ENTREVISTA PARA TÉCNICOS ADMINISTRATIVOS

Esta pesquisa faz parte do mestrado profissional em Administração que realizo no Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA), da Universidade de Brasília. O objetivo do estudo é diagnosticar as conseqüências da flexibilização da jornada de trabalho na vida pessoal e na atuação profissional de gestores e servidores técnicos administrativos da UnB.

Desta forma, este roteiro de entrevista é composto por duas partes, onde a primeira se caracteriza por perguntas acerca do tema objeto deste estudo e a segunda se refere aos dados demográficos do entrevistado. Ressalto que não há respostas certas ou erradas. Para tanto, solicito autorização para gravar a entrevista, no intuito de facilitar a posterior transcrição e análise da mesma.

Ademais, informo que será mantido sigilo quanto à identificação dos entrevistados e que os dados demográficos são importantes para a caracterização dos participantes do estudo.

Desde já agradeço sua contribuição.

Ana Teresa Athayde Colnago

Matrícula FUB 1007505

Primeira Parte: perguntas sobre o tema

- 1) Qual a sua opinião sobre o processo de flexibilização da jornada de trabalho na Universidade de Brasília?
- 2) Qual a sua opinião a respeito das regras constantes do regulamento da flexibilização da jornada na UnB?

- 3) Quais as conseqüências da flexibilização na sua vida pessoal?
- 4) Quais as conseqüências da flexibilização na sua vida profissional?
- 5) Quais as alterações ocorridas na sua rotina de trabalho, após a flexibilização?
- 6) O que a sua unidade de trabalho necessitou realizar em termos de gestão para a implantação da flexibilização?
- 7) A flexibilização tem alguma influência na sua decisão de permanecer na UnB?
- 8) Na sua opinião, quais ações deverão ser realizadas para que o processo de flexibilização na UnB seja bem sucedido?
- 9) Deseja incluir outra informação que considere relevante para a compreensão do assunto?

Segunda Parte: dados demográficos

Faixa Etária:

20 a 30 anos 31 a 40 anos 41 a 50 anos 51 a 60 anos acima 61 anos

Escolaridade:

Ensino Fundamental Ensino Médio Superior Incompleto Superior Completo Especialização Mestrado Doutorado Outro: _____

Estado civil:

Solteiro União Estável Casado Separado Divorciado Outro: _____

Número de filhos:

0 1 2 3 4 5 ou mais

Cargo/Função:

Tempo de trabalho na UnB:

Até 1 ano, inclusive Entre 1 e 3 anos, inclusive Entre 3 e 5 anos, inclusive
 Entre 5 e 10 anos, inclusive Entre 10 e 20 anos, inclusive Entre 20 e 30 anos,
inclusive Mais de 30 anos

APÊNDICE E - Roteiro de entrevista para membros da comissão de flexibilização



Universidade de Brasília – UnB

Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade – FACE

Programa de Pós-Graduação em Administração – PPGA

**ROTEIRO DE ENTREVISTA PARA MEMBROS DA COMISSÃO DE
FLEXIBILIZAÇÃO**

Esta pesquisa faz parte do mestrado profissional em Administração que realizo no Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA), da Universidade de Brasília. O objetivo do estudo é diagnosticar as conseqüências da flexibilização da jornada de trabalho na vida pessoal e na atuação profissional de gestores e servidores técnicos administrativos da UnB.

Desta forma, este roteiro de entrevista é composto por duas partes, onde a primeira se caracteriza por perguntas acerca do tema objeto deste estudo e a segunda se refere aos dados demográficos do entrevistado. Ressalto que não há respostas certas ou erradas. Para tanto, solicito autorização para gravar a entrevista, no intuito de facilitar a posterior transcrição e análise da mesma.

Ademais, informo que será mantido sigilo quanto à identificação dos entrevistados e que os dados demográficos são importantes para a caracterização dos participantes do estudo.

Desde já agradeço sua contribuição.

Ana Teresa Athayde Colnago

Matrícula FUB 1007505

Primeira Parte: perguntas sobre o tema

- 1) Qual a sua opinião sobre o processo de flexibilização da jornada de trabalho na Universidade de Brasília?

- 2) Qual a sua opinião a respeito das regras constantes do regulamento da flexibilização da jornada na UnB?
- 3) Quando e como foi formada a Comissão?
- 4) Qual o papel dessa Comissão dentro do processo de flexibilização da jornada de trabalho na UnB?
- 5) Quais os principais problemas encontrados para a aprovação dos processos de flexibilização?
- 6) Quantos processos vocês já receberam e qual o percentual de aprovações? Quanto tempo leva o processo de aprovação?
- 7) Quais as dificuldades e barreiras que foram e que ainda têm que ser superadas?
- 8) Na sua opinião, como os servidores reagiram à implantação da flexibilização da jornada?
- 9) Em relação aos gestores, está sendo pensada alguma ação especial para que eles sejam estimulados a manter suas funções?
- 10) Quais as conseqüências da flexibilização da jornada de trabalho para a sua vida pessoal e profissional?
- 11) Na sua opinião, quais ações deverão ser realizadas para que o processo de flexibilização na UnB seja bem sucedido?
- 12) Deseja incluir outra informação que considere relevante para a compreensão do assunto?

Segunda Parte: dados demográficos

Faixa Etária:

20 a 30 anos 31 a 40 anos 41 a 50 anos 51 a 60 anos acima 61 anos

Escolaridade:

Ensino Fundamental Ensino Médio Superior Incompleto Superior Completo Especialização Mestrado Doutorado Outro: _____

Estado civil:

Solteiro União Estável Casado Separado Divorciado Outro: _____

Número de filhos:

0 1 2 3 4 5 ou mais

Cargo/Função:

Tempo de trabalho na função:

Até 1 ano, inclusive Entre 1 e 3 anos, inclusive Entre 3 e 5 anos, inclusive
 Entre 5 e 10 anos, inclusive Entre 10 e 20 anos, inclusive Entre 20 e 30 anos, inclusive
 Mais de 30 anos

Tempo de trabalho na UnB:

Até 1 ano, inclusive Entre 1 e 3 anos, inclusive Entre 3 e 5 anos, inclusive
 Entre 5 e 10 anos, inclusive Entre 10 e 20 anos, inclusive Entre 20 e 30 anos, inclusive
 Mais de 30 anos