

**FLEXIBILIZAÇÃO DA JORNADA DE TRABALHO E MUDANÇA ORGANIZACIONAL: um estudo em uma Instituição de Ensino Superior**

**MARLOS PINHEIRO BARCELOS**

CENTRO UNIVERSITÁRIO DO INSTITUTO DE EDUCAÇÃO SUPERIOR DE BRASÍLIA - IESB (IESB)

Agradecimento à órgão de fomento:

Agradeço à UnB e ao DPI e DPG pelo apoio financeiro.

# **FLEXIBILIZAÇÃO DA JORNADA DE TRABALHO E MUDANÇA ORGANIZACIONAL: um estudo em uma Instituição de Ensino Superior**

## **1. INTRODUÇÃO**

O debate social que abrange as políticas conciliatórias têm como escopo sua eficácia em fomentar o bem-estar das famílias e tornar compatíveis as diferentes facetas de suas vidas, levando-se em consideração, o trabalho, a relação/cuidado com os familiares e o tempo pessoal (ABRÃO; MIOTO, 2017). A esse respeito, são três os pontos principais ao se abordarem as temáticas que levam em consideração o trabalho, vida pessoal e familiar: (1) o aumento de serviços de cuidados nas proximidades (escolas, espaços familiares, creches, residência para pessoas com deficiência e serviços a domicílio, etc.); (2) as licenças de trabalho para homens e mulheres, equitativos e intransferíveis para que eles possam assumir o cuidado de suas famílias e sejam mais generosos em tempo e em compensações de salário; (3) e as mudanças na organização do tempo das jornadas de trabalho nas empresas que facilitem a vida pessoal e familiar (BRULLET, 2010). Neste sentido, mudanças nas organizações que levem em consideração a flexibilização da jornada de trabalho, respeitados os direitos dos trabalhadores, podem ensejar aspectos positivos, tanto na vida pessoal quanto na vida familiar do trabalhador, o que pode ocasionar ganhos para a organização (NASCIMENTO, 2014).

Segundo Neiva e Paz (2007), muitos são os aspectos a considerar na definição do conceito de mudança, por exemplo, escopo, intensidade, tempo de reação, pessoas envolvidas, dentre outras. A partir desse entendimento, Neiva (2004) apresenta como conceito de mudança organizacional, qualquer alteração, planejada ou não, em componentes que caracterizam a organização como um todo – finalidade básica, pessoas, trabalho, estrutura formal, cultura, relação da organização com o ambiente –; decorrente de fatores internos e/ou externos à organização, que traz alguma consequência, positiva ou negativa, para os resultados organizacionais ou para sua sobrevivência.

Diante do exposto, questiona-se: a flexibilização da jornada de trabalho pode ser entendida como uma mudança organizacional e ensejar novas competências para gestão na percepção de gestores e não gestores? Caso a resposta seja positiva, pergunta-se: há diferenças na percepção das competências de gestão na visão de gestores e não gestores de uma Instituição de Ensino Superior Pública Federal?

Com base nesses questionamentos, este trabalho propõe-se a percepção de gestores e não gestores sobre três aspectos: flexibilização da jornada de trabalho; mudança organizacional e competências de gestão. Para isso, evidenciam-se características do contexto da jornada de trabalho, notadamente, no que se refere a flexibilização da jornada, as mudanças organizacionais decorrentes da adoção da flexibilização, bem como as competências necessárias ao desempenho das funções, seja na percepção dos gestores, seja na percepção dos demais colaboradores.

Assim o objetivo geral deste artigo é identificar e descrever as competências profissionais, na visão de gestores e não gestores, inserido num contexto de flexibilização de jornada de trabalho.

De maneira específica: 1) Identificar as mudanças organizacionais percebidas por gestores e não gestores a partir do processo de flexibilização da jornada de trabalho; 2) Descrever as competências profissionais percebidas por gestores e não gestores a partir do processo de flexibilização.

Esta pesquisa apresenta relevância teórica, empírica e aplicada. No que se refere às contribuições teóricas e empíricas, este trabalho insere-se nos que buscam explicar fenômenos recentes do comportamento organizacional, como por exemplo, a flexibilização da jornada de trabalho, sobretudo na descrição da percepção de gestores e não gestores de uma organização pública e o efeito sobre as competências requeridas para gestão de um trabalho flexibilizado. Além disso, esta pesquisa, por ser realizada no contexto de uma organização pública, especificamente no setor de ensino superior, possibilita novas investigações sobre essa temática. Os aportes metodológicos desta pesquisa contribuem de maneira significativa aos estudos do comportamento organizacional, em virtude da utilização de uma abordagem qualitativa que permitiu o emprego de softwares de análise de textos (Iramuteq), pouco utilizado no contexto brasileiro de pesquisa.

Do ponto de vista da contribuição gerencial, identificar como a flexibilização da jornada de trabalho modifica a organização e as competências são elementos importantes para o processo de gestão das organizações. Sendo essenciais para o bom desempenho no trabalho, apresentando-se como um dos primeiros passos a ser dado para o diagnóstico organizacional.

## **2. PROBLEMA DE PESQUISA E OBJETIVO**

Diante do exposto, questiona-se: a flexibilização da jornada de trabalho pode ser entendida como uma mudança organizacional para gestão na percepção de gestores e não gestores?

Assim o objetivo geral deste artigo é identificar e descrever as competências profissionais, na visão de gestores e não gestores, inserido num contexto de flexibilização de jornada de trabalho.

De maneira específica: Identificar as mudanças organizacionais percebidas por gestores e não gestores a partir do processo de flexibilização da jornada de trabalho. Esta pesquisa apresenta relevância teórica, empírica e aplicada. No que se refere às contribuições teóricas e empíricas, este trabalho insere-se nos que buscam explicar fenômenos recentes do comportamento organizacional, como por exemplo, a flexibilização da jornada de trabalho, sobretudo na descrição da percepção de gestores e não gestores de uma organização pública. Além disso, esta pesquisa, por ser realizada no contexto de uma organização pública, especificamente no setor de ensino superior, possibilita novas investigações sobre essa temática. Os aportes metodológicos desta pesquisa contribuem de maneira significativa aos estudos do comportamento organizacional, em virtude da utilização de uma abordagem qualitativa que permitiu o emprego de softwares de análise de textos (Iramuteq), pouco utilizado no contexto brasileiro de pesquisa. Do ponto de vista da contribuição gerencial, identificar como a flexibilização da jornada de trabalho modifica a organização elemento importante para o processo de gestão das organizações. Sendo essenciais para o bom desempenho no trabalho, apresentando-se como um dos primeiros passos a ser dado para o diagnóstico organizacional.

## **3. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

### **3.1 Conceitos de flexibilização**

De acordo com Colnago (2012), a flexibilização não é um conceito de fácil definição, tendo em vista que se relaciona a aspectos jurídicos, econômicos, políticos e sociais. Levando-se

em consideração e sendo 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. A partir dessa multidisciplinariedade, diferentes áreas do conhecimento têm demonstrado interesse sobre a temática da flexibilização. Sendo várias as formas de definir o termo.

### **3.2 Estratégias para implantação da jornada de trabalho**

Primeiramente, como salienta Fracalanza (2008), não há conversa 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.

Em consonância 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 envolvidos na reorganização 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). Colnago (2012) aduz: para que a redução da jornada de trabalho seja uma decisão exitosa é necessário que sejam observadas algumas estratégias capazes de torná-la sustentável.

Lewis (2010) ressalta 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. Outro aspecto que merece destaque no debate da redução da jornada de trabalho é a preocupação com a criação de emprego de qualidade, que consoante 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 visão, 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. O assunto 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. 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). Desta maneira, 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, autarquias e 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.

Para Colnago (2012), esses requisitos 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 às 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 ponto mencionado no referido decreto diz respeito à obrigatoriedade por parte dos órgãos, cujas jornadas de trabalho forem flexibilizadas, a afixar quadro, permanentemente atualizado, nas suas dependências, em local visível e de grande circulação de usuários dos serviços, com a escala nominal dos servidores que trabalham nesse regime, constando dias e horários dos seus expedientes. 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. Nos dias atuais, ambas as perspectivas são relevantes e deve-se acrescentar à discussão a questão da produtividade (MOCELIN, 2011).

O propósito é alcançar a qualidade no emprego; perspectiva tratada por Mocelin (2011), 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.

Os servidores sujeitos à jornada de 30 horas mensais (6 horas diárias) deverão cumpri-la sem intervalo para alimentação a que se refere ao caput do art. 4 da Resolução CAD/FUB n 50/2013, sendo permitida pausa de 15 min, sem prejuízo do funcionamento mínimo de 12 horas ininterruptas. A resolução veio regulamentar a questão do servidor flexibilizado e como se dará essa flexibilização. O art. 11 ressalta que a flexibilização tratada naquele capítulo não se aplica aos servidores que atuam em regime de plantão, aos ocupantes de cargos com jornada semanal estabelecida em lei específica, aos detentores de cargo de direção ou função de confiança, aos servidores com horário especial de servidor estudante e aos servidores com a jornada tratada no capítulo II dessa resolução. A flexibilização comporta exceção aos servidores que possuem jornada específica prevista em lei ou com cargo ou função de natureza especial.

#### **4. MUDANÇA ORGANIZACIONAL**

Muitos são os aspectos a serem considerados quando se trata da definição do conceito de mudança organizacional. Segundo Neiva e Paz (2007), escopo, intensidade, tempo de reação, pessoas envolvidas, estão entre os principais. Diante disso, as definições devem representar essa diversidade de aspectos. Por exemplo, Neiva (2004) define mudança organizacional como qualquer alteração, planejada ou não, em componentes que caracterizam a organização como um todo – finalidade básica, pessoas, trabalho, estrutura formal, cultura, relação da organização com o ambiente – decorrente de fatores internos e/ou externos à organização, que traz alguma consequência, positiva ou negativa, para os resultados organizacionais ou para sua sobrevivência. Junto aos problemas de definição, estão ainda dificuldades relativas à tipologia de mudança, considerando que sempre há necessidade de especificar qual tipo de mudança está sendo mencionada e qual é o objeto ou conteúdo da mudança (LIMA & BRESSAN, 2003; NEIVA, 2003; NEIVA, 2004).

Conforme Neiva e Paz (2007), existem várias classificações sobre tipo de mudanças que ocorrem em organizações e, segundo Lima e Bressan (2003), tal fato está relacionado aos modelos que explicam o processo de mudança organizacional. Os principais modelos explicativos de mudança seriam o modelo de Burke e Litwin (1992) e o modelo de Greenwood e Hinings (1996). O primeiro modelo estabelece conteúdos de mudança e o segundo tenta explicar o processo de mudança a partir de interações com o ambiente. O modelo de Burke e Litwin (1992), por exemplo, afirma que mudança transformacional ocorre na organização, quando a cultura ou a missão organizacionais mudam. Ainda conforme Neiva e Paz (2007), a partir de modelos, torna-se possível a avaliação da mudança, na medida em que os conteúdos teorizados

podem ser alvo de investigação em momentos diferenciados. Outra possibilidade de avaliação da mudança seria mensurar o que os indivíduos percebem ter mudado na organização. Outro modelo explicativo do processo de mudança organizacional, apesar de não postular conteúdos de mudança, é o de Greenwood e Hinings (1996). Esses autores se interessam mais por explicar o processo de mudança nas organizações. O modelo estabelece que a insatisfação dos interesses individuais e o grau em que os indivíduos se comprometem com os valores organizacionais funcionam como precipitadores da mudança e enfatiza também que as organizações são arenas nas quais coalizões, com diferentes interesses, graus diferenciados de envolvimento com os valores preponderantes na organização e capacidades de influenciar, tentam dominar. A pressão para mudança existe na medida em que grupos estão insatisfeitos com o grau em que seus interesses estão sendo realizados nas organizações. Esses modelos, postulados anteriormente, traçam diretrizes gerais para a pesquisa de avaliação da mudança organizacional, porque, segundo Neiva (2003), é necessário fundamentar teoricamente para realizar tal pesquisa nas organizações.

Conforme Lobo (2016); Richard Locke e Kathlen Thelen (1998), pede-se a atenção para os problemas relacionados à mudança institucional. As formulações de Richard Locke e Kathlen Thelen (1998) ao enfatizarem os aspectos simbólicos e institucionais que conferem identidade ao sindicalismo dos países analisados, deram destaque àquilo que estou chamando de força da tradição. Segundo Lobo (2016), De certa forma, a raiz da resistência à mudança vincula-se não apenas ao papel fundador de determinadas políticas e formas organizativas, mas também ao fato de elas definirem mecanismos de inclusão e exclusão. Na Suécia, a inclusão é na nação. Na Alemanha, na região e no ramo de produção. Nos Estados Unidos, num sistema de normas definido no âmbito da empresa. No Brasil, num sistema de direitos vinculado à regulamentação estatal do trabalho. Lobo (2016).

Já para Abrão e Mioto (2017), o debate social que abrange as políticas conciliatórias tem como escopo sua eficácia em fomentar o bem-estar das famílias e tornar compatíveis as diferentes facetas de suas vidas. No entendimento de Brullet (2010, p. 63), “Para tanto, tem como foco três pontos principais: [...] (1) o aumento de serviços de cuidados nas proximidades (escolas, espaços familiares, creches, residência para pessoas com deficiência e serviços a domicílio, etc.); (2) as licenças de trabalho para homens e mulheres, equitativos e intransferíveis para que eles possam assumir o cuidado de suas famílias e sejam mais generosos em tempo e em compensações de salário; (3) e as mudanças na organização do tempo das jornadas de trabalho nas empresas que facilitem a vida pessoal e familiar. Consoante Teixeira (2016), a precarização do trabalho é a outra face do processo, com mudanças nos contratos de trabalho restantes por meio da ampliação de formas atípicas de contratação (trabalho em tempo parcial, pagamento por jornada etc.), o que tem enfraquecido o poder sindical de negociação e reverberado na degradação do trabalho no setor. A fragmentação da estrutura produtiva, que acompanha o processo de reestruturação industrial, conduziu as empresas a um processo de dispersão e deslocamento, de modo a reduzir custos ligados ao relacionamento com fornecedores e clientes.

## **5. FLEXIBILIZAÇÃO DA JORNADA DE TRABALHO E MUDANÇA ORGANIZACIONAL**

De acordo com Lobo (2015), pede-se a atenção para os problemas relacionados à mudança institucional. As formulações de Richard Locke e Kathlen Thelen (1998) utilizados como guia neste estudo, ao enfatizarem os aspectos simbólicos e institucionais que conferem

identidade ao sindicalismo dos países analisados, deram destaque àquilo que estou chamando de força da tradição. De acordo com Lobo (2015), de certa forma, a raiz da resistência à mudança vincula-se não apenas ao papel fundador de determinadas políticas e formas organizativas, mas também ao fato de elas definirem mecanismos de inclusão e exclusão.

Ainda de acordo com Lobo (2015), se o espaço em que os direitos podem ser exercidos se altera, muda também a via de acesso e os mecanismos de inclusão e exclusão. Continuando o mesmo autor Lobo (2015), a indiferença dos trabalhadores para com o sindicato, além de relacionados aos processos de reestruturação, pode de alguma forma, estar vinculada às definições de 1988, que esmaeceram a lógica do “quem tem ofício tem benefício”, própria à cidadania regulada, pelo princípio dos direitos sociais da cidadania.

A esse respeito, foram estabelecidas 2 premissas acerca da temática:

Premissa 1a: Gestor – A flexibilização da Jornada de Trabalho acarreta uma percepção de mudança organizacional na visão dos gestores?

Premissa 1b: Servidor - A flexibilização da Jornada de Trabalho acarreta uma percepção de mudança organizacional na visão dos servidores?

## 6. MÉTODO

Este artigo constitui uma análise conteúdo que aborda e está associada ao tema: “Flexibilização da Jornada de Trabalho, Mudança Organizacional”.

Buscou-se, a partir daí, a identificar e categorizar, por meio de análise de conteúdo (BARDIN, 2004), as representações da gestão sobre aspectos da Flexibilização da Jornada de Trabalho, Mudança Organizacional, quanto à sua profundidade e pertinência para os aspectos estudados.

Após a transcrição das entrevistas, foi utilizado, para análise o software Iramuteq, sigla em francês para, *Interface de R par les Analyses Multidimensionnelles de Textes et de Questionnaires*, desenvolvido por Pierre Ratinaud (2009). Esse software identifica os núcleos que estruturam o discurso, separando-os em classes temáticas, em virtude de sua relevância. A escolha por esse programa reside no fato de ser gratuito, apresentar o dicionário em português e ser desenvolvido sob a lógica da *open source*, além de viabilizar, de acordo com Camargo e Justo (2013), diferentes tipos de análise de dados textuais, como a lexicografia básica (cálculo de frequência de palavras), análises multivariadas (classificação hierárquica descendente e análises de similitude).

A organização e distribuição do vocabulário, no Iramuteq, possibilitam sua compreensão e visualização clara (análise de similitude e nuvem de palavras). Para esta tese, com o auxílio do Iramuteq e as especificações de Camargo e Justo (2013), serão realizadas as seguintes análises: Análises lexicográficas clássicas – Permite identificar e reformatar as unidades de texto, além de identificar a quantidade de palavras, sua frequência média e o número de *hapax* (palavras com frequência um), apresenta forma reduzidas das palavras (pesquisa o vocabulário e reduz das palavras com base em suas raízes), institui do dicionário de formas reduzidas, identifica formas ativas e suplementares. Método da Classificação Hierárquica Descendente (CHD) – Classifica os segmentos de texto em função dos seus respectivos vocabulários, sendo que seu conjunto é repartido em função da frequência das formas reduzidas. Com o emprego de matrizes, cruzam-se segmentos de textos e palavras (em repetidos testes do tipo qui-quadrado -  $X^2$ ), aplica-se o método de CHD e obtém-se uma classificação estável e definitiva (REINERT, 1992).

O objetivo dessa análise é a obtenção de classes de segmentos de texto que, simultaneamente, apresentam vocabulários análogos entre si, e vocabulário diferente dos

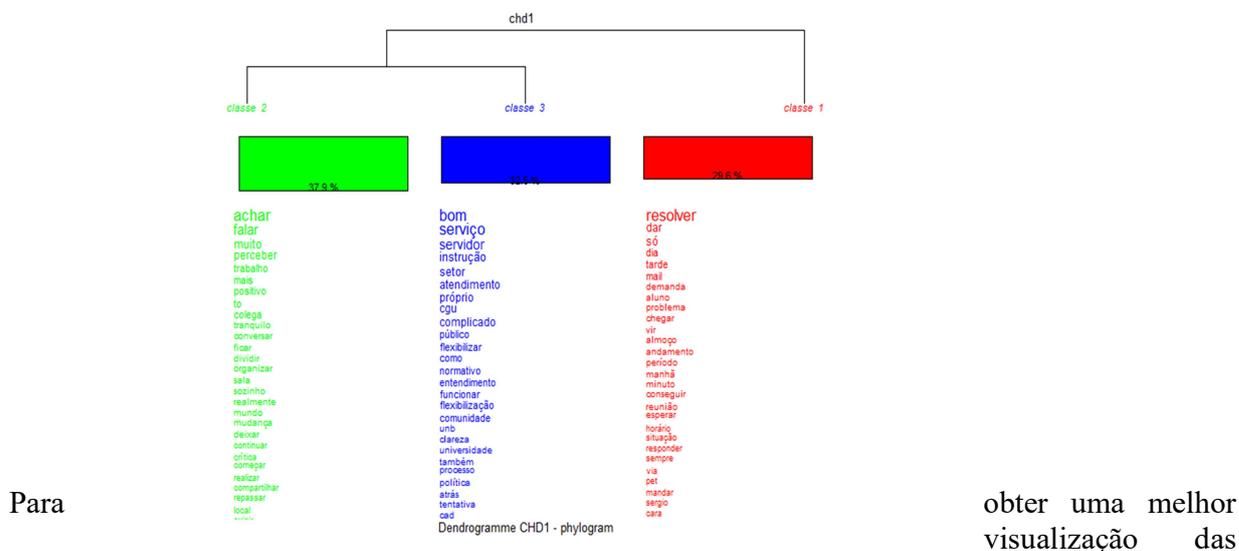
segmentos de texto das outras classes (CAMARGO, 2000). Por meio dessas análises em matrizes, o Iramuteq organiza a análise dos dados em um dendograma da CHD, que ilustra as relações entre as classes. Como representam manifestações linguísticas, estas classes podem sugerir teorias ou conhecimentos do senso comum ou campos de imagens sobre um dado objeto, ou mesmo, aspectos de uma mesma representação (VELOZ; NASCIMENTO-SCHULZE; CAMARGO, 1999).

Análise de similitude – Baseada na teoria dos grafos (Marchand & Ratinaud, 2012), esta análise possibilita identificar as concorrências entre as palavras e seu resultado apresenta indicações da relação entre as palavras, auxiliando na identificação da estrutura da representação social. Nuvem de palavras – Tem a finalidade de agrupar e organizar graficamente as palavras em função de sua frequência (CAMARGO; JUSTO, 2013). No decorrer da análise, as respostas as questões abertas foram organizadas em torno de categorias, sendo os resultados das amostras 1, 2 e 3 comparados e as informações contrastadas. Por fim, as categorias de análise foram consolidadas por intermédio da identificação das ideias centrais.

## 7. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Na presente seção são apresentados e discutidos os resultados do estudo qualitativo, alicerçados na análise das entrevistas individuais semiestruturadas conduzidas com servidores do DEG/UnB.

O corpus compôs-se pelas 19 entrevistas, que, foram constituídas por um único texto, separados em 720 segmentos do texto (ST), com aproveitamento de 449 desses ST (62,36%). Emergiram 25.466 ocorrências (palavras, formas ou vocabulários), sendo 2.961 palavras distintas e 1.491 com uma única ocorrência. O conteúdo analisado foi categorizado em três classes: Classe 1 (competências), com 133 ST (29,62%); Classe 2 (mudança), com 170 ST (37,86%); Classe 3 (flexibilização), com 146 ST (32,52%). Vale ressaltar que essas três classes se encontram divididas em três ramificações (A, B e C) do corpus total em análise. O subcorpus A, composto pela Classe 1. O subcorpus B, contém os discursos correspondentes à Classe 2 e 3, conforme podem ser vistos na Figura 1. **Figura 1 – Dendograma das variáveis flexibilização, mudança e competência**







## 7.1 Flexibilização no Trabalho

Iniciou-se a análise a partir do Subcorpus B, que está atrelado à temática do flexibilização e mudança da jornada de trabalho e abarca a Classe 3: Flexibilização, corresponde a 37,86% (F = 170 ST) do corpus total analisado, sendo constituída por palavras e radicais no intervalo entre perceber ( $X^2 = 16,48$ ) e trocar ( $X^2 = 4,96$ ). Essa classe é composta por palavras como trabalho, positivo, dividir, organizar, mudança, realizar, compartilhar, tempo, sugestão. Predominaram as evocações dos entrevistados gestores (1, 3, 5, 6, 11, 18) e dos não gestores (2, 4, 12, 13, 14, 16, 17, 19).

No que se refere aos resultados da categoria flexibilização da jornada de trabalho, as entrevistas apresentam características específicas na visão de gestores e não gestores. Na visão de servidores que não exercem a função de gestão foram ressaltadas a importância de se ter uma visão mais moderna baseada na produtividade do servidor. Neste sentido, os temas abordados nesta classe dizem respeito a aspectos que vão desde a conotação política da flexibilização, passando pelos aspectos positivos e negativos, e legais, bem como suas consequências. A análise de conteúdo das entrevistas permite uma melhor especificação das percepções. O que reflete as similaridades e diferenças nas percepções dos não gestores e dos gestores sobre a flexibilização da jornada de trabalho. O primeiro ponto abordado, acerca da flexibilização, apontou para questões da viabilização e de questionamentos sobre o processo de flexibilização. Sobretudo na visão dos gestores, para quem essa é uma temática relevante.

*“Bom em relação à flexibilização eu até participei em 2012 fiz um período logo em seguida foi dito aos servidores teriam que voltar, porque não poderia ser feito se não me engano não estaria bem embasado” (Entrevista gestor 01).*

*“Às vezes um processo pode durar um ano ou pode durar dez anos dentro desse espectro sim entrevistado a flexibilização foi uma proposta de campanha da atual gestão então eles buscaram de fato implementar o que eles apresentaram durante a campanha” (Entrevista gestor 11).*

*“Que já é um dos poucos setores flexibilizados da universidade atendimento conforme diz a CGU, mas quando começou essa política de flexibilização foi uma proposta de campanha da reitora que ela implementou do meu ponto de vista seria bom pra universidade se tivesse dado seguimento no que ela implementou” (Entrevista não gestor 09).*

*“Infelizmente não se sustentou e esse é o ponto negativo que eu vejo na política de flexibilização porque eu vejo que parece que ela não foi embasada juridicamente o que levou aos questionamentos do CGU pra suspender a flexibilização” (Entrevista gestor 11).*

*“Quando um gestor coloca a flexibilização da jornada de trabalho as entidades os órgãos de controle eles entendem isso como uma redução da jornada de trabalho e fica ilegal porque você é contratado pra trabalhar 40 horas” (Entrevista não gestor 02).*

Outro ponto de destaque foi a viabilidade da flexibilização. Novamente os gestores mostraram-se temerários sobre esse aspecto.

*“Sobre a flexibilização eu senti que os gestores não gostariam que vingasse a flexibilização sim porque tem que acompanhar se está sendo cumprido como acordado e definido no processo” (Entrevista gestor 11).*

*“Eu senti que faltou não houve acompanhamento necessário pra que a flexibilização se concretizasse em menos de um ano foi findado então eu senti que os gestores não queriam que vingasse não tentaram resolver os conflitos” (Entrevista gestor 01).*

Foram relatados pontos positivos sobre a flexibilização da jornada de trabalho. Tanto na percepção dos gestores como dos não gestores essa foi uma temática recorrente. Reforçando o papel que a flexibilização teve para o servidor e para o usuário do serviço, como por exemplo, o estudante.

*“Bem interessante as suas questões seus questionamentos e com relação à flexibilização eu acho que ela é válida muito válida na universidade e para o servidor também a gente fala dos estudantes, mas para o servidor também” (Entrevista gestor 01).*

*“A gente conseguia conciliar de uma maneira mais tranquila e eu acho que a isso reflete na produtividade também quando você consegue isso na flexibilização” (Entrevista não gestor 12).*

*“Então com a flexibilização da jornada os atendimentos ficaram muito mais céleres agora, a gente tem a prerrogativa de fazer o agendamento” (Entrevista não gestor 02).*

*“Você perde um pouco da concentração nas 8 horas não sei se a concentração é a mesma a execução independe da carga horária gostaria que voltasse a flexibilização para os servidores pois é um ganho para a universidade” (Entrevistado não gestor 13).*

*“Muitas com a flexibilização o trabalho do servidor rende mais porque o trabalho porque a gente não fica ali porque quem trabalha oito horas na maioria das vezes não tem a necessidade de estar trabalhando por oito horas” (Entrevistado não gestor 09).*

Aspectos negativos da flexibilização também foram apontados pelos entrevistados.

*“E têm outras questões saúde do servidor a gente tem que pensar, por exemplo, tempo pra fazer uma atividade física as consultas a gente sai durante o trabalho o que antes não acontecia na flexibilização” (Entrevista não gestor 12).*

*“Horas bunda na cadeira com certeza ou 30 presenciais e 10 a distância eu acho muito interessante, mas é uma crítica que eu tenho com essa questão de flexibilização porque a gente tem um problema sério” (Entrevista não gestor 02).*

A flexibilização da jornada de trabalho proporcionou uma mudança organizacional, seja relacionada a aspectos físicos ou mesmo da rotina de trabalho.

*“Destacam aqui na UnB como diurno e noturno, mas o diurno a gente sabe que é manhã e tarde e noturno fica mais prestigiado com a flexibilização igual eu mencionei com você a gente atende melhor os três turnos” (Entrevista gestor 01).*

*“Então com a flexibilização da jornada os atendimentos ficaram muito mais céleres agora não agora a gente tem a prerrogativa de fazer o agendamento” (Entrevista não gestor 02).*

*“Trabalho mais concentrado a trabalhava e dividia melhor as coisas e por incrível que pareça tinha mais comunicação mudança qualitativa se esforçava mais para fazer as coisas eu acho que a flexibilização ajuda a você se organizar mais” (Entrevista não gestor 16).*

Segundo Boltanski e Chiapello (2009), a Qualidade de Vida no Trabalho representa, nesse novo cenário global, tecnológico e com valores de sustentabilidade, a necessidade de atuar mais profundamente na melhoria das condições da vida no trabalho, desde as práticas e os processos organizacionais, ao ambiente físico e aos padrões de relacionamento. Na outra ponta, acredita-se que essa pesquisa pode colaborar para que, por meio da gestão, os trabalhadores atinjam a satisfação no trabalho e aumente a qualidade de vida no trabalho, tornando um ponto crítico na estratégia das organizações. Com a flexibilização da jornada de trabalho, é possível melhorar a qualidade de vida do trabalhador, ter um servidor mais satisfeito e com isso obter uma produtividade maior e um desempenho superior por parte dos trabalhadores. Neste cenário, a consolidação da gestão nas organizações e sua consecutiva satisfação no trabalho como demanda de bem-estar tem se ampliado em várias áreas, especialmente na gestão. A Qualidade de Vida no Trabalho representa, nesse novo cenário global, tecnológico e com valores de sustentabilidade, a necessidade de atuar mais profundamente na melhoria das condições da vida no trabalho, desde as práticas e os processos organizacionais, ao ambiente físico e aos padrões de relacionamento. O novo olhar sobre as condições de vida no trabalho promove maior visibilidade dos valores e das demandas pessoais diante das novas formas de contratação de pessoas, que originaram o aparecimento de equipes formadas com diversos tipos de vínculos contratuais. A satisfação no trabalho é atualmente um ponto crítico na estratégia de gestão, e a QVT vem incorporar qualidade nos processos organizacionais (BOLTANSKI e CHIAPELLO, 2009).

## 7.2 Mudança Organizacional

A Classe 2 versa sobre a mudança no trabalho. Essa classe compreende 32,52% (F = 146 ST) do corpus total analisado, sendo constituída por palavras e radicais no intervalo entre serviço ( $X^2 = 34,45$ ) e atestar ( $X^2 = 8,38$ ). Essa classe é composta por palavras como servidor, instrução, atendimento, comunidade, política, resolução, entre outras. Predominaram as evocações dos entrevistados não gestores (10, 14, 15, 16, 17, 19) e dos gestores (1, 3, 5, 6 e 18).

A concepção que será utilizada no presente artigo para mudança organizacional foi a desenvolvida por Neiva (2004). Definida como qualquer alteração, planejada ou não, em componentes que caracterizam a organização como um todo – finalidade básica, pessoas, trabalho, estrutura formal, cultura, relação da organização com o ambiente –, decorrente de fatores internos e/ou externos à organização, que traz alguma consequência, positiva ou negativa, para os resultados organizacionais ou para sua sobrevivência. Em resumo, na análise realizada, verificou-se que nesse cluster estão evidentes falas relacionadas ao contexto de mudanças no trabalho dos entrevistados, englobando mudanças na rotina atual desses servidores, a partir da flexibilização da jornada de trabalho. Ressaltaram-se ainda mudanças no espaço físico do trabalho, do número de servidores. As falas a seguir evidenciam essas colocações.

Por exemplo, ao se considerarem as mudanças relativas à rotina de trabalho.

*“Quando a gente já veio já estava flexibilizado já teve uma mudança, mas a rotina já era a mesma pelo menos aqui no setor então não teve nenhuma alteração já estava flexibilizado foi tranquilo” (Entrevistado não gestor 10).*

*“O que modificou é que agora se você me perguntar como antigamente eu fazia em outro setor oito horas, visto que houve mudança de setor e de trabalho” (Entrevistado não gestor 10).*

*“E muitas vezes eram problemas urgentes pra ser resolvidos e o aluno não conseguia vir e acabava ficando prejudicado quando descobriram a possibilidade de vir após as 18 horas eu acho que foi uma mudança muito produtiva pra eles” (Entrevistado gestor 01).*

*“Também é bom para o gestor ter um setor funcionando direto aumenta o trabalho, mas a mudança na rotina do trabalho não vejo mudança de postura em termos de intensidade é melhor não” (Entrevistado não gestor 14).*

*“Não recebi treinamento e tivemos que ir atrás eu estava fazendo uma atividade que era flexibilização à tarde eu funcionamento de tarde para mim é melhor às 6h do que 8h nós fizemos uma mudança de horário” (Entrevistado gestor 03).*

Além das mudanças na estrutura física e de servidores:

*“Isso foi a mudança que eu tive sim mesmo que a jornada seja menor o trabalho é muito mais intenso é tem porque você tem que dividir monitores você tem que dividir o local de trabalho com seu colega” (Entrevistado não gestor 10).*

*“E quando é 8 horas geralmente cada um tem sua baia de trabalho então a grande mudança é essa de mudar o layout físico e também a interação porque você tem que deixar um pouco o trabalho” (Entrevistado não gestor 10).*

*“Porque diminuíram a quantidade de pessoas por turno teve essa mudança estrutural duas pessoas ocupando a mesma mesa nesse sentido eu acho que deu certo reduziu o espaço porque era uma mesa pra duas pessoas” (Entrevistado gestor 08).*

*“E quando é 8 horas geralmente cada um tem sua baia de trabalho então a grande mudança é essa de mudar o layout físico e também a interação porque você tem que deixar um pouco o trabalho” (Entrevistado gestor 01).*

A que se verificar que a flexibilização enseja, ainda, modificações em determinadas normas, que devem ser informadas aos órgãos que controlam o sistema de educação superior. Neste caso, os entrevistados ressaltaram a necessidade de se comunicar as mudanças a órgãos como o MEC e o INEP.

*“A gente tem que acompanhar as mudanças na legislação então por isso que a gente tem que entrar no portal do MEC pra fazer essas atualizações INEP também porque parte do nosso trabalho conclui com a visita in loco” (Entrevistado gestor 01).*

*“Essa penúltima pergunta e a última elas podem ser uma só entendeu porque fala das mudanças coincidentemente elas vão estar a níveis de habilidades conhecimentos e atitudes no que tange a pessoa e no que tange a unidade você complementa na fala entendeu” (Entrevistado gestor 06).*

Outros entrevistados relataram aspectos relacionados a melhoria do serviço que as mudanças proporcionaram.

*“No início foram feitas várias reuniões e ficou bem claro várias reuniões acho que recebemos com clareza não teve mudança o que melhora é a continuidade querendo ou não acho que a pessoa se organiza (Entrevistado não gestor 15).*

*“Trabalho mais concentrado a trabalhava e dividia melhor as coisas e por incrível que pareça tinha mais comunicação mudança qualitativa se esforçava mais para fazer as coisas eu acho que a flexibilização ajuda a você se organizar mais” Entrevistado não gestor 16).*

*“Então isso foi um ponto super positivo claro que teve que haver mudanças em relação a planejamento de reuniões obviamente se vai fazer uma reunião você tem que ter avisado com antecedência Entrevistado gestor 03).*

Aspectos negativos também foram abordados, tanto na perspectivas de gestores como dos não gestores.

*“Houve mudança no atendimento na maioria das vezes marcava-se quando o colega não podia criação do e-mail do servidor houve mudanças simples também eu percebi que essa flexibilização está com a ideia ser cortada”. Entrevistado não gestor 17).*

*“Aí você fica assim perde muito tempo, mas ninguém resolve nada acho que é nesse sentido mesmo. Mas têm mudanças todas as mudanças fáceis de contornar eu percebo que tem esse distanciamento” Entrevistado gestor 05).*

*“Sim, então as mudanças que eu observei quando a gente foi flexibilizada é que a gente precisou aprender mais sobre o trabalho do outro a gente precisou trabalhar mais em conjunto” (Entrevistado não gestor 06).*

A flexibilização da jornada de trabalho tem como objetivo facilitar a vida pessoal e familiar do trabalhador, conforme observa Brullet (2010). O que pode ensejar maior qualidade de vida dos colaboradores, além de promover uma série de mudanças na rotina, procedimentos e processos das empresas com retorno para as mesmas.

No caso específico da UnB, que flexibilizou apenas a área de atendimento, as ações podem ensejar mudanças específicas e relacionadas a um setor específico, o que pode dificultar aspectos específicos, como por exemplo, o atendimento às demandas da comunidade acadêmica por completo. Assim, a mudança na UnB depende principalmente de como a flexibilização é percebida nas entrevistas, bem como da política de flexibilização, para que haja mudança organizacional. A depender da demanda da UnB, a flexibilização poderá ser mantida ou não. Com os cidadãos cada vez mais exigentes, a transparência no serviço público, as gestões cada vez mais participativas, uma decisão pela não flexibilização dentro da instituição pode representar grandes perdas e prejuízos para a comunidade acadêmica, dado que a universidade funciona em três turnos e os estudantes do noturno teriam que sair de seus trabalhos para resolverem questões administrativas de seu interesse. Segundo Lobo (2016), os trabalhadores de uma maneira geral estão mais atuantes nos processos de mudanças das organizações. Na UnB não é diferente, os servidores estão engajados na manutenção das suas seis horas de trabalho devido aos ganhos de qualidade de vida, produtividade, desempenho e melhoria da prestação de serviço à comunidade acadêmica.

Reduzir a jornada de trabalho envolve uma série de mudanças na infraestrutura social, ideológica e cultural (MOCELIN, 2011). De modo geral, vários elementos podem ser enfocados como constitutivos da flexibilização como: o servidor, o horário, a mudança advindas da implementação da flexibilização. É importante ressaltar que, muitas vezes, as políticas de

flexibilização vão se reconstruindo em virtude de mudanças oriundas de uma necessidade de adaptação e de manutenção da sua estabilidade e equilíbrio organizacional. Importante pensar que para os gestores, o foco está na flexibilização, no servidor, na mudança enquanto para os não gestores, o foco está flexibilização, no próprio servidor, no horário, mas também na mudança. Isto indica que para os servidores não gestores as questões ligadas ao próprio servidor e horário são muito importantes. Com isto, embora exista uma evidência de que a política de flexibilização seja positiva, as mudanças causadas no ambiente de trabalho e no ambiente relacional com os colegas ocorreram dentro de um quadro determinado de possibilidades de mudanças daquilo que se espera como forma da atribuição como “serviço de 6 horas”. Há uma noção de que o trabalho dos servidores que laboram 6 horas, por trabalharem menos horas brutas, trabalham menos, com tudo que isto pode comportar de senso comum, pois o atendimento do setor deve perfazer um total de 12 horas ininterruptas.

## **8. CONCLUSÃO / CONTRIBUIÇÃO**

A presente pesquisa apresentou como principal objetivo: identificar e descrever quais as mudanças organizacionais, inserido num contexto de implementação da flexibilização. A pergunta-problema que norteou a pesquisa é a flexibilização da jornada de trabalho que pode ser entendida como uma mudança organizacional.

Conclui-se que a flexibilização da jornada de trabalho tem se tornado cada vez mais importante para os gestores e não gestores que vivem no contexto de globalização, em que a variável mudança se tornaram essenciais para o contexto hodierno de adaptação e transparência das organizações e instituições frente ao mercado de trabalho e à sociedade. Os gestores abusam na prática da subordinação do empregado por meio da hierarquia para precarizarem o trabalho, necessitando de novas mudanças organizacionais que contemplem o empregado, assim o capitalista abusa de institutos como o da flexibilização da jornada de trabalho para desvirtuarem a ideia inicial de oferecer ao mesmo tempo, qualidade de vida para o empregado, melhoria de desempenho e produtividade. Ressalta-se que a proteção aos ativos (empregados da organização ou instituto) é de suma importância, pois com o crescimento da internet e de outras redes, assim como o aumento da importância na área de gestão de pessoas, têm sido cada vez maiores e mais importantes, garantindo a sobrevivência das organizações frente a novas mudanças e evitando prejuízos para as mesmas. Com a facilidade dos meios de comunicação diminui a disponibilidade física, contudo aumenta-se disponibilidade psicológica do empregado, com consequência na sua vida social. O direito do trabalho defende as horas de descanso do trabalhador em que se deve ser remunerado quando não satisfeito integralmente seu descanso do trabalho ou possibilitar que se flexibilize sua jornada de trabalho e ele possa, assim, ter mais tempo para sua família ou para fazer o que bem entender.

Os objetivos propostos para esse artigo foram alcançados. Neste sentido, foram descritas as principais percepções de gestores e não gestores sobre a flexibilização da jornada, as mudanças organizacionais que essa flexibilização proporcionou. A resposta ao problema de que há diferenças na percepção das competências de gestão, na visão de gestores e não gestores de uma Instituição de Ensino Superior Pública Federal foi abordada, resultando que, embora diferenças fossem percebidas, ambos, gestores e não gestores perceberam aspectos positivos e negativos da flexibilização, que engendraram.

Cabe ressaltar, entretanto que, como esta pesquisa se restringiu a opinião dos gestores e não gestores operacionais, não colhendo a opinião dos gestores intermediários e da alta gestão que também estão relacionados a todo o processo, algumas lacunas podem não ter sido

preenchidas. Além disso, a percepção sobre as mudanças organizacionais implementadas após o processo de flexibilização da jornada de trabalho podem ter sido comprometidas, dado que a instituição UnB passou por diversos processos de flexibilização mal sucedidos e no último processo de flexibilização apenas os setores que prestavam atendimento que ficaram flexibilizados diminuindo bastante a amostra do universo a ser pesquisado.

Este trabalho foi importante por considerar duas variáveis (flexibilização, mudança) que se mostraram relacionadas, possibilitando um maior entendimento sobre políticas e práticas de mudança nas organizações decorrentes de processos de flexibilização. De forma metodológica e com o auxílio do software Iramuteq, e de suas 114 análises de similitude, multivariada, classificação hierárquica descendente e nuvem de palavras, pode-se chegar à conclusão de que essas variáveis estão relacionadas, sendo flexibilização e a mudança pertencem a uma mesmo cluster e que influenciam o cluster da competência, que representa o próprio desempenho dos indivíduos no trabalho, necessário para a adaptabilidade das organizações, assim como para sua sobrevivência.

Como implicação aplicada, é importante que a Comissão de Flexibilização da UnB tenha representatividade, recebendo apoio da alta administração para que possa implementar de maneira coerente, recebendo feedbacks de todas as áreas envolvidas no processo de flexibilização e com a devida transparência necessária. Para futuras pesquisas, sugere-se que se estude o tema de maneira sob outros prismas, pois o objetivo aqui foi dar uma visão sobre os constructos Flexibilização da Jornada de Trabalho e Mudança Organizacional. Complementarmente, fica assim aberto a agenda de pesquisa que poderá se propor a realizar pesquisa quantitativa a partir dos resultados encontrados.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABRÃO, Kênia Cristina Lopes; MIOTO, Regina Célia Tamasso. Políticas de "conciliação" entre trabalho e responsabilidade familiar: o debate em curso na Europa e na América Latina. Disponível em: <http://revistaseletronicas.pucrs.br/ojs/index.php/fass/article/viewFile/25697/16414>. Acesso em 22 mar. 2023.

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. 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 mar. 2023.

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 124 Administração Pública Federal direta, das autarquias e das fundações públicas federais. Diário Oficial da República Federativa do Brasil. Poder Executivo. Brasília, DF, 10 mar. 2023.

BURKE, W., & LITWIN, G. A causal model of organizational performance and change. **Journal of Management**, 18(1), 523-545, 1992.

COLNAGO, Ana Teresa Athayde. (2012). Estratégias de coleta de dados com trabalhadores de baixa escolaridade. Disponível em: <<http://repositorio.unb.br/handle/10482/12964>>. Acesso em: 22 mar. 2023.

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.

GREENWOOD, R. E. e HINNINGS, C. R. (1996). Understanding radical organizational change: bringing together the old and the new institutionalism. **Academy of Management Review**, 21(4), 1022- 1054.

LIMA, S. M. V., & BRESSAN, C. L. Mudança organizacional: uma introdução. In S. M. V. Lima (Org.). **Mudança organizacional: teoria e gestão** (pp. 17-61). São Paulo: Editora FGV, 2003.

LOBO, Valéria Marques. (2015). **Resistência sindical a mudanças nos marcos regulatórios das relações de trabalho no Brasil e em países selecionados**. Disponível em: [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0102-69922016000200325](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-69922016000200325). Acesso em 22 mar. 2023.

LOCKE, R.; THELEN, K. Comparações contextualizadas: uma abordagem alternativa para a análise da política sindical. **Revista Latinoamericana de Estudios del Trabajo**. v. 4, n. 8, p. 109-149. São Paulo: Alast, 1998.

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.

NEIVA, E. R. (2003). Metodologia para avaliação da mudança organizacional. In S. M. V. Lima (Org.). **Mudança organizacional: teoria e gestão** (pp. 191- 215). São Paulo: Editora FGV.

NEIVA, E. R. **Percepção de mudança organizacional: o papel das atitudes e das características organizacionais**. Tese de Doutorado, Universidade de Brasília, DF, Brasil, 2004.

NEIVA, Elaine Rabelo; PAZ, Maria das Graças Torres da. **Percepção de mudança organizacional: um estudo em uma organização pública brasileira**. Disponível em: [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1415-65552007000100003](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-65552007000100003). Acesso em 22 mar. 2023.

TEIXEIRA, Tadeu Gomes. **Tendências do setor postal no cenário internacional: liberalização, regulação do mercado e reestruturação organizacional**. Disponível em: [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0102-69922016000200349](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-69922016000200349). Acesso em 22 mar. 2023.