

## Uma avaliação da flexibilização da jornada de trabalho na Universidade de Brasília

Alexandre Nascimento de Almeida<sup>1</sup>

André Nunes<sup>2</sup>

Celso Vila Nova de Souza Junior<sup>3</sup>

**Resumo:** A flexibilização da jornada de trabalho pode gerar benefícios institucionais e individuais. Todavia, a efetividade da implementação dessa política demanda planejamento e conhecimento da instituição. Assim, o objetivo deste trabalho foi avaliar as vantagens e desvantagens da política de flexibilização com redução da jornada de trabalho na Universidade de Brasília (UnB). Para tanto, os servidores da UnB responderam um questionário e indicaram o seu grau de concordância para seis variáveis relacionadas às vantagens e cinco relacionadas às desvantagens dessa política. A análise dos dados contou com gráficos Box Plot e o teste não paramétrico de Mann-Whitney. As principais vantagens foram relacionadas a um aumento de tempo livre do servidor em horário comercial, redução de interrupções no trabalho e melhor atendimento no período diurno e noturno da universidade. Entre as desvantagens analisadas, a necessidade da contratação de servidores para a implementação adequada da política se destacou. Em geral, os servidores da UnB concordaram com todas as vantagens analisadas e minimizaram os problemas decorrentes das possíveis desvantagens.

**Palavras-chave:** Gestão de Pessoas; Administração Pública; Organização do Trabalho.

## An assessment of the flexible working hours at the University of Brasilia

**Abstract:** The flexibility of working hours can lead to institutional and individual benefits. However, the effectiveness of the implementation of this policy needs planning and knowledge of the institution. Thus, the objective of this paper was to evaluate the advantages and disadvantages of the flexibility policy with reduced working hours at the University of Brasília (UnB). To this end, UnB employees answered a questionnaire and indicated their level of agreement for six variables related to the advantages and five related to the disadvantages of this policy. Data analysis included charts Box Plot and the Mann-Whitney nonparametric test. The main advantages were related to an increase in free time of the servers during business hours, reduction of the work interruptions and better service in the daytime and nighttime at the university. Among the disadvantages analyzed, the need of hiring servers for proper implementation of the policy stood out. In general, UnB servers agreed to all analyzed advantages and minimized the problems arising from possible disadvantages.

**Keywords:** People Management; Public Administration; Work Organization.

---

1 Doutor em Ciências Florestais pela Universidade Federal do Paraná. Atua como professor da Universidade de Brasília no *campus* de Planaltina. Área Universitária n. 1 – Vila Nossa Senhora de Fátima – Planaltina – DF, CEP: 73300-000. E-mail: [alexalmeida@unb.br](mailto:alexalmeida@unb.br)

2 Doutor em Economia pela Universidade de Brasília. Atua como professor da Universidade de Brasília no *campus* de Planaltina. E-mail: [andrenunes@unb.br](mailto:andrenunes@unb.br)

3 Doutor em Economia pela Universidade de Brasília. Atua como professor da Universidade de Brasília no *campus* de Planaltina. E-mail: [celso.vilanova@gmail.com](mailto:celso.vilanova@gmail.com)

## 1 Introdução

A flexibilização do trabalho é entendida por Machado (2011) como a forma que os agentes econômicos, trabalhadores e empregados buscam se adequar ao novo contexto resultante de fenômenos de natureza conjuntural e estrutural, podendo ser compreendida a partir de dois aspectos: 1) número de horas de trabalho (jornada de trabalho diária, semanal, mensal ou anual, dependendo do período de referência); 2) montante de dias trabalhados (jornada por dias trabalhados ao longo da vida, contando férias, aposentadoria, entre outros).

Datam do início do século XIX as primeiras lutas pela regulamentação do trabalho e defesa da saúde e segurança do trabalhador. Desde então, a jornada de trabalho tem feito parte das reivindicações internacionais, alcançando também o Brasil (SHIMADA, 2012). Conforme Sorj, Fontes e Machado (2007), mudanças de estilo de vida e o ritmo de vida acelerado nas grandes cidades são aspectos que levantam a necessidade da discussão das políticas de flexibilização da jornada de trabalho.

Em 2020, diante da situação emergencial no país, frente ao combate da disseminação do COVID-19, conhecido como novo Coronavírus, a discussão sobre a flexibilização do trabalho se destacou, pois, o enfrentamento da crise no sistema sanitário demandou ações que impactaram diretamente as relações de emprego (GONÇALVES NETO; KIERING, 2020). Com isso, foram tomadas medidas para regulamentar as relações de trabalho, destacando as Medidas Provisórias 927 (BRASIL, 2020a) e 936 (BRASIL, 2020b). Ainda que o foco dessas MPs foi preservar empregos e diminuir falências das empresas durante a pandemia; prevendo adoção de home office, redução de jornada de trabalho com redução de salário, entre outras, contribuíram para o debate sobre a flexibilização dos direitos trabalhistas (LÓSS; NASCIMENTO; CABRAL, 2020; GONÇALVES NETO; KIERING, 2020).

No ensino superior, a Federação das Universidades Brasileiras (FASUBRA), há décadas busca apoio para o projeto de garantir aos servidores técnico-administrativos a jornada diferenciada a toda a categoria, argumentando que diversos órgãos públicos já adotam tal jornada de trabalho e que isso aumenta a qualidade de vida do servidor e, conseqüentemente, melhora o atendimento ao público (MARQUES, 2012).

Segundo Daehn e Tosta (2019), a flexibilização da jornada de trabalho no serviço público tem sido alvo de debates polêmicos, não sendo comprovada a sua efetividade no aumento de produtividade e nem melhoria da qualidade de vida dos servidores, tampouco a sua viabilidade e melhorias no atendimento do cidadão.

Desde o ano de 2013, a Universidade de Brasília (UnB) tem sido palco de discussões visando a implementação da flexibilização da jornada de trabalho para os seus servidores técnico-administrativos. Com essa flexibilização, a jornada de trabalho passaria a contar com 6 (seis) horas ininterruptas, em substituição à atual jornada de 8 (oito) horas dividida em dois turnos. Porém, há muitos interesses envolvidos, muitos deles diretamente ligados aos anseios dos trabalhadores por uma carga horária que também lhes traga algum benefício.

A implementação dessa política tem sido um processo conturbado na UnB, onde se inclui uma implantação que posteriormente foi anulada, provocando manifestações e greves dos servidores na universidade. Todo esse desconforto poderia ter sido minimizado se a política de flexibilização tivesse sido

alicerçada por um estudo mais sólido que possibilitasse conhecer melhor a população de trabalhadores da universidade, suas expectativas, anseios e rotinas.

Conforme Carvalho (2019), a legislação que trata sobre a flexibilização da jornada de trabalho não é clara quanto aos seus critérios de aplicação. Ainda conforme o autor, as normas e regulamentações adotadas pelas Instituições Federais de Ensino Superior (IFES) no Brasil se diferem entre si, sendo que a maioria não define critérios claros para a concessão da jornada de trabalho para os servidores técnico-administrativos. Para Colle (2018), a flexibilização da jornada de trabalho dentro do ambiente universitário possui amparo legal, não ferindo ou estando em discrepância com a Constituição, entretanto o autor reconhece que melhorias nesse campo são possíveis.

Assim, este trabalho é uma avaliação que pode esclarecer melhor alguns aspectos envolvidos na implementação da política de flexibilização com redução da jornada de trabalho na UnB, avaliando os benefícios e potenciais problemas e consequências que a implementação dessa política pode causar na prestação de serviço pela universidade. Além disso, pode servir como base para outros estudos sobre processos de flexibilização nas demais universidades que futuramente pretendem adotar uma política similar.

Tal como Zarantoneli e Paradela (2020), que avaliaram as vantagens e desvantagens de uma política pública para a gestão universitária, o objetivo deste trabalho foi avaliar os pontos fortes e fracos da política de flexibilização com redução da jornada de trabalho no âmbito universitário.

## 2 Referencial Teórico

Existem inúmeras definições para a flexibilização do direito do trabalho. Para Saraiva, Garcia e Gomes (2009) a flexibilização é o conjunto de medidas com o objetivo de conciliar mudanças de ordem econômica, política ou social existentes nas relações entre o capital e o trabalho. Os autores destacaram correntes de pensamento antagônicas sobre essa questão, os flexibilistas e os não flexibilistas. Os flexibilistas destacam que a flexibilização contribui para adaptação do trabalho à realidade dos fatos, já os não flexibilistas entendem a política de flexibilização como um mero pretexto para reduzir os direitos dos trabalhadores.

Maciel (1998) distinguiu as correntes favoráveis e contrárias à flexibilização entre neoliberal e institucional, a primeira acredita que a flexibilização possibilita ganhos de competitividade e, portanto, uma situação final melhor para empregadores e empregados. Já a corrente institucional acredita que as normas trabalhistas promovem justiça social e, sem elas, os salários seriam reduzidos, conseqüentemente, haveria uma redução do consumo e do ganho das empresas.

A abordagem antagônica sobre os efeitos de uma política de flexibilização (MACIEL, 1998; SARAIVA; GARCIA; GOMES, 2009) tem contribuído para a reflexão dos pontos fortes e fracos dessa política. Para Vignoli (2010), a ampliação do tempo livre apresenta-se como reivindicação da maioria dos trabalhadores. Os excessos de trabalho concorreram decisivamente para males da sociedade, como a fadiga e as tensões nervosas. No ponto de vista de Vignoli (2010), o ócio pode até contribuir para a produtividade do trabalhador.

Na linha de Vignoli (2010), Volgemann (2012) concluiu que a flexibilização da jornada de trabalho gera satisfação aos trabalhadores, possibilitando uma maior organização dos seus horários e, conseqüentemente, elevando a produtividade do trabalho. Ainda conforme Volgemann (2012), a instituição também é beneficiada, contando com trabalhadores mais produtivos e focados no período em que ficam à sua disposição.

Além do tempo livre para administrar a vida particular, aumentando a concentração e produtividade no trabalho, Colnago e Faria (2014) destacaram a importância da flexibilização com redução da jornada de trabalho como incentivo à qualificação dos empregados, pois esses teriam tempo livre em horário comercial para aprimoramento. Vários outros benefícios da flexibilização do trabalho foram apontados por Robbins (2005) e Bergue (2010), destacando: 1) redução do absenteísmo; 2) aumento de produtividade; 3) redução de gastos com horas-extras; 4) diminuição da hostilidade em relação à chefia; 5) diminuição da impuntualidade; 6) aumento da autonomia; e 7) aumento da satisfação.

Em um contexto mais amplo, Baggi e Delgado (2012) apontaram como benefício da flexibilização da jornada de trabalho uma redução dos congestionamentos no trânsito, resultando em uma melhor eficiência no deslocamento dos funcionários e, conseqüentemente, reduzindo atrasos e o cansaço do trabalhador.

Marques (2012), em uma análise comparativa de duas universidades, uma com jornada de trabalho flexibilizada e outra sem essa política, constatou que na instituição com a jornada de trabalho flexibilizada há maior motivação, satisfação em trabalhar e melhor qualidade de vida no trabalho. Uma piora na imagem da instituição perante a comunidade e resistência do corpo docente à política de flexibilização dos servidores técnico-administrativos não foram constatadas pela autora.

Mocelim (2011) contestou a tese de que uma flexibilização com redução da jornada de trabalho levaria os empregados a trabalharem menos, implicando na necessidade de ampliação das contratações. Para o autor, pode acontecer o contrário, os empregados podem trabalhar mais, porém, em atividades por eles escolhidas, dinamizando o ajuste do trabalho. O autor adverte para um efeito incerto nos salários decorrente de uma política de flexibilização com redução da jornada de trabalho, podendo levar perda ou ganho de salário conforme a menor ou maior valorização da atividade.

Na visão de Marques (2017), os principais problemas que podem ocorrer após a implementação de uma política de flexibilização da jornada de trabalho são: 1) dificuldades de controlar as ações dos empregados, inclusive cobrança de prazos, pois eles estão longe do empregador e dos supervisores e 2) dificuldades de comunicação entre os funcionários, já que eles não se encontram com a mesma frequência. Para Campos e Pires (2014), os possíveis problemas da flexibilização da jornada de trabalho podem ser mitigados com a implementação de um planejamento estratégico bem definido, com definição clara de metas, indicadores, processos de trabalho e foco em resultados.

## 2 Metodologia

### 2.1 Tipologia da Pesquisa

A pesquisa possui natureza empírica e aplicada, emprega pesquisa de campo na coleta de dados primários em um mesmo momento histórico, o que a define como uma pesquisa transversal (MALHOTRA, 2001).

A pesquisa tem objetivo explicativo e adota abordagem quantitativa para verificação de hipóteses. Segundo Marconi e Lakatos (2003), os estudos quantitativos são os que possuem hipóteses para serem verificadas. Essas hipóteses são derivadas da teoria e, por esse motivo, podem consistir em declarações de associações entre duas ou mais variáveis, não implicando, necessariamente, em uma relação causal entre elas.

## 2.2 Área de Estudo

A UnB foi inaugurada em 1962 e em 2018 contabilizou 48 mil estudantes distribuídos em 150 cursos de graduação, 91 mestrados e 69 doutorados. A UnB possui quatro campi, hospital universitário e veterinário e uma fazenda. A área urbana da UnB é de 4,9 Km<sup>2</sup> e a sua fazenda possui 4.340 ha. O orçamento total da UnB em 2018 foi de R\$ 1,731 bilhão (UnB, 2019).

O campus Universitário Darcy Ribeiro é a maior unidade da UnB, está localizado no Plano Piloto, área central de Brasília. O campus Darcy Ribeiro é composto por 26 institutos e faculdades e 21 centros de pesquisa. Há três campi fora do Plano Piloto, nas cidades de Planaltina, Gama e Ceilândia, construídos para ampliar e democratizar a oferta de ensino superior na periferia de Brasília (UnB, 2020).

## 2.3 Dados

Os dados da pesquisa foram obtidos por meio da aplicação de questionários eletrônicos aos servidores técnico-administrativos da UnB entre os meses de março e junho de 2018, alcançando uma amostra de 139 formulários respondidos. A amostra representou cerca de 4% da população de 3.171 servidores técnico-administrativos da UnB em 2018 (UnB, 2019).

A margem de erro da amostra, conforme estimativa da proporção populacional para população finita e considerando um nível de confiança de 95%, foi de 9%. Ainda que a margem de erro seja superior ao valor normalmente arbitrado de 5%, o valor estimado é inferior ao considerado em outras pesquisas como, por exemplo, por Almeida, Leodoro da Silva e Angelo (2011) e Neres (2015). Dado que a adesão à pesquisa foi voluntária e que o aumento da amostra não depende apenas do pesquisador, considerou-se a amostra de 139 casos como representativa da população. A importância do cálculo da margem de erro é dar transparência as limitações inerentes ao tamanho da amostra, fornecendo elementos para o leitor julgar a representatividade dos resultados.

Antes da aplicação do questionário, foi realizado o seu pré-teste com 5 (cinco) servidores, levando a algumas modificações nos enunciados das questões no intuito de facilitar o entendimento e a coerência das mesmas.

Os servidores técnico-administrativos indicaram o seu grau de concordância em uma escala de Likert (1932) para onze afirmações, divididas em seis vantagens e cinco desvantagens da política de flexibilização com redução da jornada de trabalho (Tabela 01).

**Tabela 01:** Vantagens e desvantagens da flexibilização da jornada de trabalho

Vantagens	Sigla	Desvantagens	Sigla
1) A flexibilização da jornada de trabalho permite mais tempo para administrar a vida particular, aumentando a concentração no trabalho e melhorando o desempenho do funcionário.	VP	1) A flexibilidade da jornada de trabalho leva a um descrédito dos funcionários, diminuindo o poder de barganha da classe para reajustes salariais, pois já teria o benefício do horário flexível.	PB
2) O horário corrido permite uma redução significativa nos custos com transporte e alimentação dos funcionários.	CTA	2) A dinâmica do horário corrido gera problemas de comunicação entre os funcionários de turnos diferentes, gerando perda de produtividade.	PC
3) Com a flexibilização, o funcionário tem mais tempo para capacitação e, com isso, aumenta a sua produtividade.	TC	3) Trabalhar seis horas corridas, sem pausa para o almoço, lanche ou descanso, leva a um cansaço mental do funcionário, gerando perda de produtividade.	CM
4) Com o horário corrido, o trabalho tende a sofrer menos interrupções, permitindo uma maior concentração do servidor e maior ganho de produtividade.	RI	4) A desvantagem da flexibilização da jornada de trabalho se deve à necessidade de contratação de mais funcionários para que sua implementação seja eficaz.	CF
5) Com a flexibilização da jornada de trabalho, os setores funcionariam doze horas (2 turnos de 6 horas) em vez de um turno de oito, isso permite o atendimento adequado no período diurno e, principalmente, no noturno.	ADN	5) A redução da permanência do funcionário na UnB, devido à adesão ao horário corrido, diminuiria o seu engajamento, relacionamento ou comprometimento com a instituição.	ME
6) Com a flexibilização, fica mais fácil o controle do cumprimento do horário dos funcionários.	CH		

**Fonte:** Elaborado pelos autores.

A escala de Likert (1932) mediu o grau de concordância dos servidores às afirmativas do questionário em uma escala ordinal de cinco pontos. O referencial teórico que embasou o conteúdo das perguntas do questionário foram: Robbins (2005), Bergue (2010), Vignoli (2010), Mocelim (2011), Baggi e Delgado (2012), Vogelmann (2012), Marques (2012), Colnago e Faria (2014), Campos e Pires (2014) e Marques (2017).

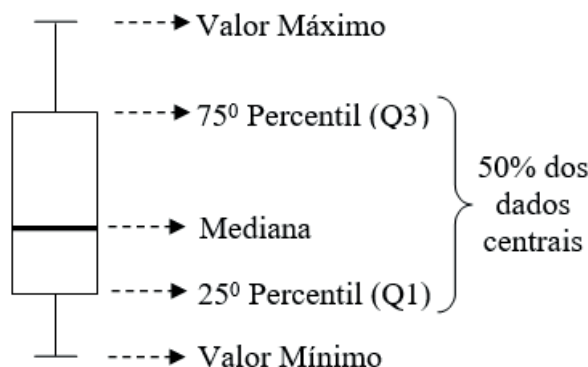
## 2.4 Instrumental Analítico

Os métodos para avaliar as vantagens e desvantagens da política de flexibilização com redução da jornada de trabalho foram a estatística descritiva, por meio dos gráficos Box Plot, e o teste não paramétrico U de Mann-Whitney.

Os gráficos Box Plot fornecem uma ideia de posição, dispersão e assimetria dos dados conforme a Figura 01. Além dessas informações, os gráficos Box Plot ajudam na identificação de observações

discrepantes. São consideradas observações discrepantes todas aquelas que estão a mais de 1,5 quartil do extremo da caixa [ $3 \times (Q3 - Q1)$  a partir do valor mínimo ou máximo]. Embora tenham sido identificadas, devido à falta de justificativa teórica, as observações discrepantes (*outliers*) não foram excluídas na realização dos testes de Mann-Whitney.

**Figura 01:** Interpretação dos gráficos Box Plot



**Fonte:** Favero e Belfiore (2017).

O teste U analisou se existe diferença estatisticamente significativa ao nível de 5% entre as variáveis representativas das vantagens e das desvantagens da política de flexibilização. Para as variáveis representativas das vantagens foram necessários 15 testes, já para as variáveis das desvantagens, por contarem com uma variável a menos, aplicaram-se 10 testes. De forma geral, as hipóteses analisadas nos testes podem ser resumidas da seguinte forma:

- H0: Não existe diferença estatisticamente significativa entre as variáveis representativas das vantagens ou desvantagens da política de flexibilização da jornada de trabalho.
- H1: Existe diferença estatisticamente significativa entre as variáveis representativas das vantagens ou das desvantagens da política de flexibilização da jornada de trabalho.

A opção pelo teste de Mann-Whitney se deve a sua aplicabilidade para dados mensurados em escala ordinal. Conforme Hoffmann (2006), pode-se calcular a estatística do teste nas seguintes etapas:

### 1ª Etapa

São reunidas as duas amostras e atribuído a cada uma das observações um número de ordem ou posto, de 1 a N, que corresponde à posição ocupada pela observação em uma sequência ordenada de acordo com o valor crescente das observações.

Se verificado que, considerando as duas amostras, existem duas ou mais observações com valores iguais, atribui-se a cada uma delas a média aritmética dos postos ocupados pelas observações iguais.

## 2ª Etapa

Após a ordenação dos valores, pode-se obter a estatística do teste de Mann-Whitney pela escolha do menor valor de  $U$  calculado pelas equações [1] e [2].

$$U_1 = n_1 n_2 + \frac{n_1(n_1 + 1)}{2} - R_1 \quad [1]$$

$$U_2 = n_1 n_2 - U_1 \quad [2]$$

Em que:

$n_1$  = dimensão da menor amostra;

$n_2$  = dimensão da maior amostra;

$R_1$  = soma das ordenações da menor amostra.

## 3ª Etapa

Uma vez que  $U$  é uma variável discreta, utiliza-se uma aproximação à distribuição normal nos casos de  $n_1 \geq 10$ ,  $n_2 \geq 10$ , ou de  $n_1$  igual a 3 ou 4 e  $n_2 > 12$ , sendo a expressão do teste dada pela equação [3].

$$Z = \frac{U - \frac{n_1 n_2}{2}}{\sigma_U} \cap N(0;1) \quad [3]$$

Quando ocorrem empates envolvendo elementos dos dois grupos e a dimensão dos empates não é pequena, a expressão do desvio padrão é dada pela equação [4], para todas as outras situações, a expressão do desvio padrão é dada pela equação [5].

$$\sigma_U = \sqrt{\frac{n_1 n_2}{n(n-1)} \left( \frac{n^3 - n}{12} - \sum_j \frac{t_j^3 - t_j}{12} \right)} \quad [4]$$

Em que:

$t_j$  = número de observações empatadas em cada grupo  $j$

$$\sigma_U = \sqrt{\frac{n_1 n_2 (n+1)}{12}} \quad [5]$$

Depois de calculado o valor de  $Z$ , este é comparado com o valor tabelado de uma distribuição normal para um teste bicaudal; o nível de significância admitido foi de 5%.

Se o valor de  $Z$  estiver dentro da região de aceitação do teste, conclui-se que não existe diferença entre as variáveis analisadas, caso contrário, as variáveis são estatisticamente diferentes.

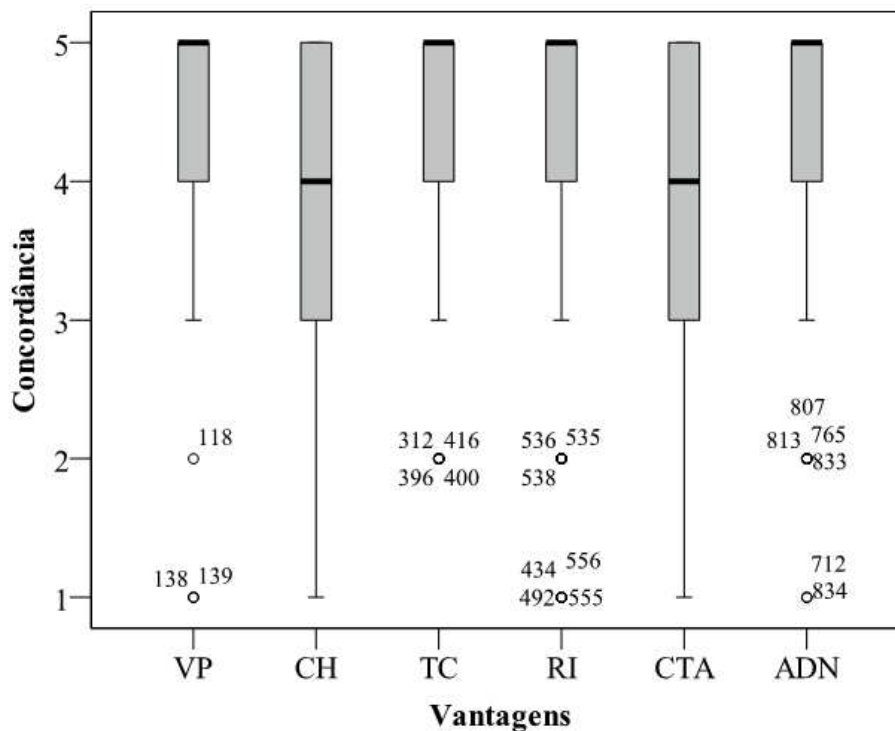


### 3. Resultados e Discussões

#### 3.1 Vantagens

O valor mediano das respostas para as variáveis representativas das vantagens foi alto, posicionando no atributo “Concordo” para as variáveis CH (facilidade de controle do horário) e CTA (redução nos custos de transporte e alimentação para o servidor) e no “Concordo Totalmente” para VP (mais tempo para vida particular), TC (mais tempo para capacitação), RI (reduções de interrupções) e ADN (melhor atendimento no diurno e noturno) (Figura 02).

**Figura 02:** Mediana, dispersão e observações discrepantes para as variáveis representativas das vantagens da flexibilização com redução da jornada de trabalho



Fonte: Elaborado pelos autores

Naturalmente, o alto grau de concordância dos servidores da UnB, em relação às possíveis vantagens da política de flexibilização com redução da jornada de trabalho, era esperado, pois a maioria dos servidores é favorável à implantação dessa política. Portanto, a importância dos resultados está muito mais na comparação relativa entre as variáveis do que nos seus valores absolutos, elevando a importância da aplicação do teste U.

Para as vantagens, o teste U permitiu identificar dois grupos de variáveis com importância distinta, não havendo diferença estaticamente significativa ao nível de 5% entre as variáveis de cada grupo (Tabela 02).

**Tabela 02:** Diferença estatística entre as vantagens da política de flexibilização com redução da jornada de trabalho

Grupo 1	Grupo 2
VP “mais tempo para vida particular”	CH “facilidade de controle do horário”
TC “mais tempo para capacitação”	CTA “redução nos custos de transporte e alimentação para o servidor”
RI “reduções de interrupções”	
ADN “atendimento no diurno e noturno”	

Fonte: Elaborado pelos autores

Na percepção dos entrevistados, as principais vantagens da política de flexibilização com redução da jornada de trabalho na UnB não será apenas a obtenção de maior tempo livre para o servidor resolver problemas particulares ou realizar capacitação (VC e TC), já que as vantagens relacionadas com uma possível melhora na organização do trabalho (RI) e ao melhor atendimento no período diurno e noturno (ADN) foram percebidas como de igual importância (Tabela 02).

O aumento do tempo livre dos servidores em horário comercial para capacitação ou resolver problemas particulares (TC e VC) tem sido apontando por vários autores como uma importante vantagem da política de flexibilização. Para Vogelman (2012) e Pedro e Peixoto (2006), essa vantagem está diretamente ligada à satisfação e motivação dos servidores, aspectos esses cruciais para a produtividade dos mesmos. Já Barros (2007) destacou as necessidades de convívio familiar dos empregados e associou rendimento no trabalho com períodos satisfatórios de descanso. Marques (2012) apontou que os benefícios da flexibilização de carga horária vão além do maior tempo para lazer e descanso, destacando efeitos na melhor qualidade de vida e elevando a motivação do servidor.

Em consonância, Carvalho (2019) concluiu que a flexibilização da jornada de trabalho contribuiu para a melhoria de aspectos relacionados à saúde, trabalho, lazer (família), estudo (capacitação) e produtividade dos servidores técnico-administrativos de uma IFES. Para Sousa (2018), a flexibilização da jornada de trabalho na Universidade Federal do Rio Grande do Norte pode ter se tornado um fator relevante na retenção dos servidores técnico-administrativos da instituição.

Especificamente em relação ao maior tempo livre para capacitação (TC), Campos e Pires (2014) destacaram que a adoção de jornada de trabalho flexível amplia a compatibilidade entre trabalho e estudo, gerando benefícios individuais e institucionais. Esta possibilidade de aperfeiçoamento do servidor pode refletir no aumento de produtividade e na melhoria de sua capacidade técnica, tornando as instituições públicas mais eficientes.

Duas outras vantagens destacadas da política de flexibilização com redução da jornada de trabalho para os servidores da UnB se referem a redução de interrupções no trabalho (RI) e atendimento mais adequado no período diurno e noturno (ADN), pois o regime de trabalho com essa política seria de 6 (seis) horas ininterruptas, isto é, sem o intervalo entre os turnos de trabalho, possibilitando a universidade funcionar durante um período maior do dia. Nesse aspecto, Marques (2012) destacou que a flexibilização do regime de trabalho diário de oito horas com intervalo para o regime de seis horas ininterruptas pode gerar um

maior atendimento à comunidade, pois o estabelecimento não teria intervalos de funcionamento e poderia funcionar por mais tempo, ocorrendo revezamento de turnos e funcionamento fora do horário comercial.

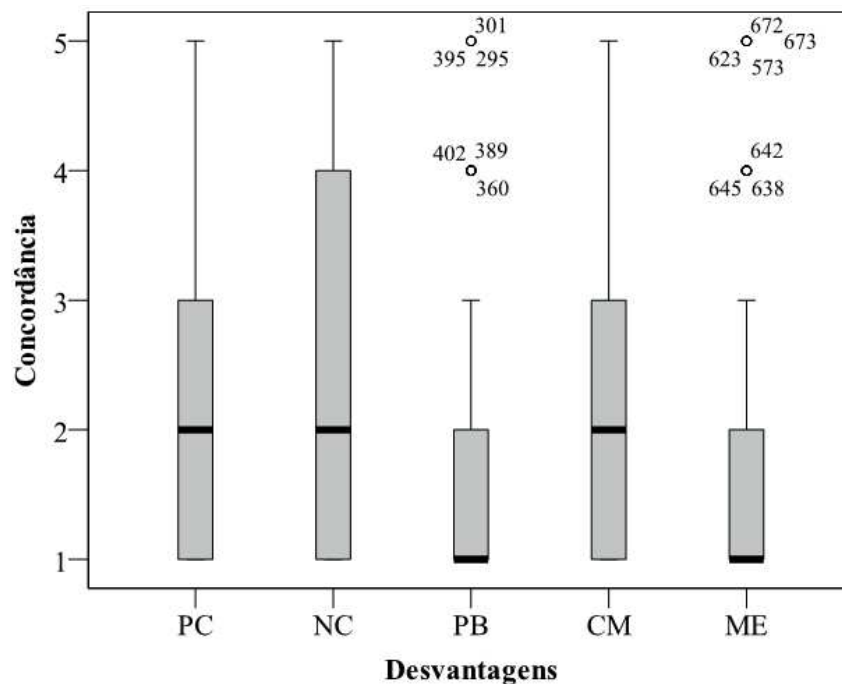
Embora a redução de custos com transporte e alimentação (CTA) não tenha estado entre as principais vantagens da política de flexibilização, conforme a opinião dos servidores pesquisados, Resende e Sousa (2009) e Baggi e Delgado (2012) destacaram o impacto positivo da flexibilização na possibilidade de deslocamento casa-trabalho em horários que evitam congestionamento, assim, reduzindo custos de transporte e estresse para o servidor e aumentando a sua qualidade de vida e produtividade no trabalho.

A percepção dos servidores de que a política de flexibilização pode permitir um maior controle no cumprimento de horário (CH) talvez esteja relacionada à redução da necessidade desse controle. Com a flexibilização, os servidores teriam tempo livre em horário comercial para resolverem seus problemas particulares, não precisando utilizar, por exemplo, o horário de almoço, também não precisariam se ausentar durante o expediente de trabalho, o que facilitaria o controle de sua chegada e saída pela chefia.

### 3.2 Desvantagens

Conforme o esperado, os servidores da UnB discordaram de todas as desvantagens da política de flexibilização propostas nesta pesquisa. A mediana das respostas se posicionou no atributo “Discordo” para PC (problemas de comunicação), NC (necessidade de contratação de servidores) e CM (maior cansaço mental devido ao horário corrido) e no “Discordo Totalmente” para PB (menor poder de barganha em outras reivindicações) e ME (menor engajamento com a instituição) (Figura 03).

**Figura 03:** Mediana, dispersão e observações discrepantes para as variáveis representativas das desvantagens da flexibilização com redução da jornada de trabalho



Fonte: Elaborado pelos autores

Os resultados do teste U indicaram que, dentre as desvantagens analisadas, o principal aspecto que deve ser considerado é a necessidade de contratação de mais servidores para a implementação eficaz da política (NC) (Tabela 03).

**Tabela 03:** Diferença estatística entre as desvantagens da política de flexibilização com redução da jornada de trabalho

Grupo 1	Grupo 2	Grupo 3
NC “necessidade de contratação de servidores”	PC “problemas de comunicação”	PB “menor poder de barganha em outras reivindicações”
	CM “maior cansaço mental devido ao horário corrido”	ME “menor engajamento com a instituição”

**Fonte:** Elaborado pelos autores

Porém, a redução da jornada pode ocorrer também sem a admissão de novos funcionários, mas com uma melhor redistribuição de trabalho da equipe já existente, principalmente quando observada ociosidade de parte da equipe no horário tradicional (CAMPOS; PIRES, 2014).

Provavelmente, a implementação da política de flexibilização com redução da jornada de trabalho, contando apenas com contratações pontuais e uma efetiva organização do trabalho, seja possível. A perspectiva de ociosidade dos servidores da UnB, bem como das organizações públicas no Brasil, é real (TAVARES, 1991). Conforme Venturini *et al.* (2010), a universidade pública tem experimentado profundos questionamentos sobre a qualidade de suas atividades e a maneira como tem empregado os recursos que a sociedade coloca à sua disposição.

Embora minimizados pelos servidores da UnB, possíveis problemas de comunicação (PC) foram destacados por Campos e Pires (2014) e Marques (2017). Para os autores, políticas de flexibilização da jornada de trabalho só agilizarão a máquina pública se houver clareza em relação à gestão de processos e boa comunicação entre os funcionários dos turnos. Em relação à aplicação dessa política nas universidades, Campos e Pires (2014) sugerem que haja uma breve intersecção nos horários dos respectivos turnos para que sejam possíveis encontros e reuniões entre os funcionários de forma a possibilitar maior coordenação dos trabalhos.

Provavelmente, a variável referente a um maior cansaço mental dos servidores (CM) decorrente de um turno de trabalho ininterrupto de seis horas não seja um problema, pois, o principal benefício da flexibilização da jornada de trabalho, apontado no presente estudo, está relacionado a essa política propiciar uma melhor qualidade de vida para o servidor. Nesse aspecto, destaca-se o trabalho empírico de Marques (2012). Os resultados dessa autora indicaram que as principais vantagens da política de flexibilização da jornada de trabalho estão relacionadas com o aumento da qualidade de vida do servidor e motivação para o trabalho.

Da mesma forma que para CM (cansaço mental), a desvantagem relacionada com uma possível redução no engajamento do servidor (ME) não se destacou. Embora a organização do trabalho em um

regime de flexibilização leve o servidor a passar menos tempo na universidade, essa política pode limitar a sua convivência com outros servidores de turnos diferentes; em geral, os benefícios normalmente apontados pela política de flexibilização se referem a um ganho na motivação dos funcionários, portanto, incompatível com um menor comprometimento dos mesmos (MARQUES, 2012; CAMPOS; PIRES, 2014).

Os servidores da UnB não concordaram que a flexibilidade da jornada de trabalho leva a um descrédito dos funcionários, diminuindo o poder de barganha da classe para reajustes salariais (PB). Embora a flexibilização de horário de trabalho seja vista por muitos como um privilégio, sedimentando conceitos do senso comum de que o servidor público é preguiçoso (MARQUES, 2012), essa reivindicação está amparada pela Constituição do Brasil nos incisos XVIII e XIV e pautada pelo estatuto dos servidores, Lei 8112/90 no seu artigo 19 (BRASIL, 1990). Portanto, é esperado que os servidores entendam essa política como um direito e não como uma regalia.

Os resultados apresentados no trabalho estão alinhados às considerações de Sampaio, Mainardes e Motoki (2020) no que tange as ações para o desenvolvimento das organizações. Os autores identificaram a “receptividade das pessoas para a mudança” como determinante para o desempenho organizacional, sugerindo ações da alta gestão que incluam a participação da equipe na tomada de decisão a fim de possibilitar engajamento e minimizar resistências à mudança, assim possibilitando um maior desenvolvimento organizacional.

Tessarini Junior (2020) também observou uma ampla aprovação e defesa à flexibilização da jornada de trabalho dentro do ambiente universitário, porém o autor destacou uma série de aspectos que corrompem os benefícios advindos dessa política, destacando: i) intensificação do tempo de trabalho, sobretudo em função da falta de pessoal; ii) intensificação dos mecanismos de controle organizacional, através de normas, tecnologias e do medo decorrente da perda da flexibilização; iii) extensão do trabalho, por meio de tecnologias de informação e comunicação, para o tempo fora da instituição; iv) instabilidade das condições de trabalho, manifestada nas formas de precarização e sucateamento do serviço público e da educação pública; e v) realização de um trabalho desprovido de sentido pessoal devido à redução de vivência do cotidiano organizacional.

Os resultados, interpretados junto a literatura, sugeriram que a adoção de uma política de flexibilização com redução da jornada de trabalho pode ser uma estratégia positiva para as universidades, podendo levar a um melhor atendimento, decorrente da maior satisfação e treinamento dos servidores, bem como ampliar o atendimento ao longo dos turnos diurno e noturno, valendo de uma alocação mais eficiente dos servidores.

#### 4. Considerações Finais

A pesquisa consistiu em avaliar as vantagens e desvantagens da política de flexibilização com redução da jornada de trabalho na UnB, na percepção dos seus servidores técnico-administrativos. Nesse sentido, a literatura consultada apresentou possíveis vantagens e desvantagens dessa política em diferentes contextos, servindo de referencial teórico para uma avaliação empírica no ambiente universitário.

A avaliação das percepções dos servidores da UnB demonstra que os respondentes concordaram com todas as vantagens analisadas e minimizaram os problemas decorrentes das possíveis desvantagens da

política de flexibilização com redução da jornada de trabalho, refletindo um amplo apoio à implementação dessa política na UnB. Os resultados desta avaliação estiveram alinhados aos achados na literatura, inferindo que a implementação de uma política de flexibilização, em vez de levar ao estrangulamento do trabalho decorrente da redução de jornada, ao contrário, pode levar a uma melhoria de atendimento devido a maior satisfação, treinamento e produtividade do servidor.

As principais vantagens da política supracitada não foram relacionadas apenas ao ganho em motivação e produtividade, decorrente de um aumento de tempo livre para os servidores se capacitarem e resolverem problemas particulares; vantagens diretas decorrentes da organização do trabalho no regime de horário corrido alcançaram mesmo grau de importância.

Não é possível afirmar que a implantação da flexibilização com redução da jornada de trabalho em toda UnB demandaria uma ampla contratação de funcionários, havendo espaço para uma melhor organização de trabalho devido à provável ociosidade de muitos servidores.

Para estudos futuros, recomenda-se que a avaliação do impacto da política de flexibilização com redução na jornada de trabalho no âmbito universitário incorpore a percepção de toda a comunidade acadêmica, incluindo os docentes e estudantes.

Ademais, recomenda-se pesquisas que considerem dados quantitativos e não apenas a percepção dos envolvidos como, por exemplo, medidas que reflitam o trabalho realizado nos diferentes setores da universidade. Dados que reflitam os impactos da política de flexibilização antes e após a sua implementação, bem como em estudos comparativos entre instituições que adotam e não adotam a política de flexibilização da jornada de trabalho, haja vista que, em instrumentos em que o próprio indivíduo avalia algo que lhe é naturalmente favorável (a redução da jornada de trabalho), é possível que os resultados fiquem superdimensionados no que tange à concordância com as suas vantagens.

## Referências

ALMEIDA, A. N.; LEODORO DA SILVA, J. C. G.; ANGELO, H. Caracterização do ambiente de negócios para produção de madeira serrada no Brasil e no Canadá. **Floresta**, v. 41, n. 4, p. 751-764, 2011.

BAGGI, M.; DELGADO, J. Mobilidade urbana na era digital: impactos do tele trabalho na mobilidade e espaço urbano. In: Congresso Internacional Ciudad y Territorio Virtual, 8º, 2012, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: UFRJ, 2012.

BARROS, A. **Curso de direito do trabalho**. 3 ed. São Paulo: LTr, 2007.

BERGUE, S. **Comportamento organizacional**. Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC, 2010.

BRASIL. **Lei 8112/90**, de 11 de dezembro de 1990. Dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais, 1990.

BRASIL. **Medida Provisória n. 927**, de 22 de março de 2020a. Dispõe sobre as medidas trabalhistas para enfrentamento do estado de calamidade pública decorrente do coronavírus (COVID-19), e dá outras providências. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 22 mar. 2020a.

BRASIL **Medida Provisória n. 936**, de 01 de abril de 2020b. Institui o Programa Emergencial de Manutenção do Emprego e da Renda e dispõe sobre medidas trabalhistas complementares para enfrentamento do estado de calamidade pública decorrente do coronavírus (COVID-19). Diário Oficial da União, Brasília, DF, 01 abril 2020b.

CAMPOS, S. M.; PIRES, F. C. **Flexibilização da jornada de trabalho como instrumento da gestão para resultados**. Disponível em: <<https://en.calameo.com/books/003677033f3386fa4b3a8>>. Acesso em: 14 nov. 2020.

CARVALHO, J. M. Flexibilização da jornada de trabalho dos servidores técnicos administrativos em educação no Instituto Federal de Educação, Ciência, e Tecnologia do Sudeste de Minas Gerais. 2019. **Dissertação** (Mestrado em Administração Pública) – Programa de Pós-Graduação do Mestrado Profissional em Administração Pública. Universidade Federal de Lavras (UFLA), Lavras, 2019.

COLLE, A. B. A flexibilização da jornada de trabalho dos Técnicos Administrativos em Educação Superior (TAES) visando otimizar a gestão pública universitária. In: Colóquio Internacional de Gestión Universitaria, XVIII, 2018, Loja. **Anais eletrônico...** Loja: Equador. Disponível em: <[https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/190510/101\\_00049.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/190510/101_00049.pdf?sequence=1&isAllowed=y)>. Acesso em: 21 jun. 2019.

COLNAGO, A. T. A.; FARIA, M. F. B. Flexibilização da jornada de trabalho em uma instituição federal de ensino superior: análise da percepção de diferentes atores envolvidos no processo. **Revista Gestão Pública Práticas e Desafios**, v. 5, n. 1, p. 3-19, 2014.

DAEHN, C. M.; TOSTA, K. C. B. T. Qualidade de vida e produtividade na jornada de trabalho flexibilizada. In: Colóquio Internacional de Gestión Universitaria, XIX, 2019, Florianópolis. **Anais eletrônico...** Florianópolis: CIGU, 2019. Disponível em: <[https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/201686/101\\_00070.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/201686/101_00070.pdf?sequence=1&isAllowed=y)>. Acesso em: 02 mar. 2020.

FAVERO, L. P.; BELFIORE, P. **Manual de análise de dados**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2017

GONÇALVES NETO, J. A. R.; KLERING, M. A. V. Flexibilização das leis trabalhistas frente à crise econômica amplificada pela pandemia do COVID-19. **Anuário Pesquisa e Extensão**, v. 5, e24538, 2020. Disponível em: <<https://portalperiodicos.unoesc.edu.br/apeusmo/article/view/24538/14419>>. Acesso em: 28 nov. 2020.

LIKERT, R. A technique for the measurement of attitudes. **Archives of Psychology**. v. 22, n. 140, p. 44-53, 1932.

LÓSS, M. M.; NASCIMENTO, B. L.; CABRAL, H. L. T. B. A flexibilização dos direitos trabalhistas face à pandemia da COVID-19. **Revista Transformar**, v. 14, Edição Especial “Covid-19: pesquisa, diálogos transdisciplinares e perspectivas”, p. 188-202, 2020.

MACHADO, D. **Flexibilidade do mercado de trabalho**: a questão do tempo de trabalho. Niteroi, RJ: Texto para Discussão n. 62 – Março 2011. Center for Studies on Inequality and Development – UFF, 2011. Disponível em: <<https://www.passeidireto.com/arquivo/6215194/flexibilidade-no-trabalho>>. Acesso: 26 nov. 2020.

MACIEL, J. A. C. A crise da justiça do trabalho e a flexibilização. **Revista LTr**, v. 62, n. 2, p. 776-778, 1998.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de Marketing**: uma orientação aplicada. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MARCONI, M.D; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica** 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MARQUES, C. Motivação e qualidade de vida no trabalho: um estudo sobre a flexibilização da carga horária em Universidades públicas. 2012. **Trabalho de Conclusão de Curso** (Especialização em Administração) – Programa de Pós-graduação em Administração. Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), Porto Alegre, 2012.

- MARQUES, M. **As vantagens do horário flexível**. Estratégias de Negócios, 2017. Disponível em: <<http://marcusmarques.com.br/estrategias-de-negocio/vantagens-do-horario-flexivel/>>. Acesso em: 12 de novembro de 2020.
- MOCELIN, D. G. Redução da jornada de trabalho e qualidade dos empregos: entre o discurso, a teoria e a realidade. **Revista Sociologia Política**, v. 19, n. 38, p. 101-119, 2011.
- NERES, I. V. Comparação do perfil e da situação entre o aluno evadido e o egresso da Faculdade Unb de Planaltina - FUP. 2015. **Dissertação** (Mestrado Profissional em Gestão Pública) – Programa de Pós-Graduação Gestão Pública. Universidade de Brasília (UnB), Brasília, 2015.
- PEDRO, N.; PEIXOTO, F. Satisfação profissional e autoestima em professores do 2º e 3º ciclos do Ensino Básico. **Análise Psicológica**, v. 24, n. 2, p. 247-262, 2006.
- RESENDE, P.; SOUSA, P. Mobilidade urbana nas grandes cidades brasileiras: um estudo sobre os impactos do congestionamento. Nova Lima, MG: **Fundação Dom Cabral**, 2009. Disponível em: <<https://www.fdc.org.br/conhecimento/publicacoes/caderno-de-ideias-19249>>. Acesso em: 27 nov. 2020.
- ROBBINS, S. **Comportamento organizacional**. 11. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2005.
- SAMPAIO, K. DOS S. A.; MAINARDES, E. W.; MOTOKI, F. Y S. Desempenho organizacional: oportunidades de melhoria. **Desenvolve: Revista de Gestão do Unilasalle**, v. 9, n. 1, p. 63-80, 2020.
- SARAIVA, E. C.; GARCIA, T. M. A.; GOMES, W. A. 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, p. 177-191, 2009.
- SHIMADA, A. S. Flexibilização da jornada de trabalho: a jornada 12x36 à luz do princípio da proteção. 2012. **Monografia** (Graduação em Direito) – Direito. Universidade Federal do Paraná (UFPR), Curitiba, 2012.
- SORJ, B.; FONTES, A.; MACHADO, D. C. Políticas e práticas de conciliação entre família e trabalho no Brasil. **Cadernos de pesquisa**, v. 37, n. 132, p. 573-594, 2007.
- SOUSA, S. A. A flexibilização da jornada e seu impacto nas atividades de técnicos administrativos da UFRN. 2018. **Dissertação** (Mestrado Profissional em Gestão de Processos Institucionais) – Centro de Ciências Humanas, Letras e Artes. Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN), Natal, 2018.
- VOLGEMANN, E. Flexibilização da carga horária como forma de motivação organizacional. 2012. **Monografia** (Especialização em Gestão Pública) – Curso de Especialização em Gestão Pública. Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), Porto Alegre, 2012.
- TAVARES, M. C. **Planejamento Estratégico: a opção entre sucesso e fracasso empresarial**. São Paulo: Harbra, 1991.
- TESSARINI JUNIOR, G. Flexibilização da jornada de trabalho: estudo de caso com servidores técnico-administrativos em uma instituição federal de ensino. 2020. **Dissertação** (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. Universidade Federal de São Carlos (UFSCAR), São Carlos, 2020.
- UnB. Universidade de Brasília. Decanato de Planejamento, Orçamento e Avaliação Institucional (DPO). **Anuário Estatístico de 2019**. Disponível em: <<http://dpo.unb.br/images/phocadownload/unbemnumeros/anuarioestatistico/AnuarioEstatistico2019.pdf>>. Acesso em 13 nov. 2020.
- UnB. Universidade de Brasília. **Inovações e Estrutura, 2020**. Disponível em: <<https://unb.br/2-publicacoes/635-inovacoes-e-estrutura>>. Acesso em 15 nov. 2020.



VENTURINI, J. C.; PEREIRA, B. A. D.; MORALES, R.; FLECK, C. F.; BATISTELLA JUNIOR, Z.; NAGEL, M. B. Percepção da avaliação: um retrato da gestão pública em uma Instituição de Ensino Superior (IES). **Revista de Administração Pública**, v. 44, n. 1, p. 31-53, 2010.

VIGNOLI, V. A. Flexibilização da jornada de trabalho: importância e limitações. 2010. **Dissertação** (Mestrado em Direito) – Programa de Pós-graduação em Direito. Universidade de São Paulo (USP), São Paulo, 2010.

ZARANTONELI, R. C. G.; PARADELA, V. C. A descentralização de poder nas universidades públicas brasileiras: uma comparação entre universidade *multicampi* e estados federativos democráticos. **Desenvolve**: Revista de Gestão do Unilasalle, v. 9, n. 2, p. 79-98, 2020.

Aceito em: 15.03.2021

Submetido em: 21.08.2020