

Flexibilização da jornada de trabalho em uma instituição federal de ensino superior: análise da percepção de diferentes atores envolvidos no processo

Working hours flexibilization in a federal institution of higher education: perception analysis of different actors involved in the process

Ana Teresa Athayde Colnago¹

Maria de Fátima Bruno Faria²

Resumo

Este estudo tem como objetivo a identificação de facilitadores e dificultadores da implementação do processo de flexibilização da jornada de trabalho na Universidade de Brasília, na percepção de diversos atores que atuam na Instituição (dirigentes, gestores, membros do sindicato dos técnicos administrativos e servidores técnico-administrativos). A partir da revisão de literatura, pode-se constatar que o conceito utilizado nesta experiência da Universidade foi o de flexibilização na modalidade de redução de jornada. Com relação às diferentes abordagens teóricas identificadas na revisão de literatura, optou-se pela adoção da abordagem sociológica, representada pela adaptação a novas situações, bem como pela melhoria nas condições laborais e na qualidade de vida dos trabalhadores. Desta forma, foi realizada uma pesquisa aplicada, de natureza descritiva qualitativa, com uso de análise documental e entrevistas individuais semiestruturadas. Foi empregada a técnica de análise de conteúdo para a criação de categorias que expressassem facilitadores e dificultadores deste processo de implementação de flexibilização de jornada, na percepção desses quatro grupos de profissionais. Categorias essas que refletiram fatores relacionados a esse processo de flexibilização e revelaram diversos aspectos que necessitam ser observados na sua gestão para que o processo alcance o êxito esperado.

Palavras-chave: Flexibilização. Jornada de trabalho. Universidade. Facilitadores. Dificultadores.

Abstract

The purpose of this study is to identify the facilitating and complicating factors for the implementation of a flexible working shift at University of Brasilia, through the perception of several actors that play an important role at this Institute. (Leaders, managers, administrative technicians syndicate and administrative technician servers). From the literature review, it was noted that the concept used in this University was the flexibility of the modality to reduce working hours. Relating to the different theoretical approaches identified when reviewing the literature, the option was to adopt a sociological approach represented by the adaptation to new situations, as well as by the improvement of working conditions and quality of life of employees. So, an applied research was done with descriptive qualitative nature, with the use of document analysis and semi-structured individual interviews. It was employed the technique of content analysis to create categories that express the facilitating

1 Mestre em Administração Universidade de Brasília.

2 Mestre e Doutoranda em Psicologia Social e do Trabalho na Universidade de Brasília. Professora Colaboradora do Instituto de Cooperação e Assistência Técnica da Associação de Ensino Unificado do Distrito Federal, além de Consultora de Instituições Públicas. Suas áreas de interesse em pesquisa são criatividade e inovação nas organizações, gestão de competências.

and complicating factors of this implementation process of a flexible working shift through the perception of these four groups of professionals. These categories reflected factors related to this process of flexibility need to be observed in its management for the process to achieve the expected success.

Keywords: flexibility. working hours. University. Facilitating and complicating factors.

1 Introdução

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

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

O tema flexibilização é bastante complexo e de difícil definição e apresenta vertentes em várias áreas do conhecimento. Para Castilho (2011), a flexibilização é uma importante ferramenta para a criação de normas aos casos específicos, aos contratos reais. Além disso, ela deve ocorrer sempre no sentido de garantir a melhoria de condições, pois caso contrário, estará em desacordo com os preceitos que regem o contrato de trabalho. Portanto, ainda segundo esse autor, de alguma maneira deve beneficiar o trabalhador. A flexibilização das relações de trabalho assume diversas configurações, entre as quais se destaca a redução da jornada, que foi o enfoque adotado na Instituição pesquisada.

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

Em decorrência disso, surge a necessidade de se discutir e analisar um contexto de flexibilização da jornada de trabalho, envolvendo os principais atores que participam do processo, com o obje-

tivo de se obter condições de trabalho mais favoráveis aos servidores, e ao mesmo tempo, resultados mais eficientes para a Instituição.

Assim, o objetivo geral deste estudo foi identificar aspectos facilitadores e dificultadores da implementação do processo de flexibilização da jornada de trabalho na Universidade de Brasília (UnB), na percepção de dirigentes, gestores, membros do sindicato dos servidores técnico-administrativos, bem como de servidores técnico-administrativos. Considera-se que tal estudo possa contribuir para a gestão desse processo na universidade pesquisada, bem como oferecer subsídios para instituições que optem por tal estratégia.

Para o alcance do objetivo proposto, o trabalho está estruturado com mais quatro seções, além da introdução. A primeira se refere à fundamentação teórica; a segunda à metodologia adotada; a terceira aos resultados e discussões; e a última às conclusões.

2 Fundamentação teórica

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

2.1 Flexibilização da jornada de trabalho

Flexibilização não é um conceito de fácil definição, pois se relaciona a aspectos jurídicos, econômicos, políticos e sociais. Etimologicamente, a palavra flexibilização é um neologismo. No dicionário Houaiss (2001), encontra-se “flexibilidade”, que significa a qualidade de ser flexível, elasticidade, destreza, agilidade, flexão, facilidade de ser manuseado. Para o Direito, como demonstra Castilho (2011), a flexibilização é responsável pela fomentação da relação capital trabalho, dotando-a de uma ferramenta que permite adequar normas a situações concretas, destacando a necessidade de se respeitar os preceitos constitucionais e a valorização do trabalho humano. Do ponto de vista sociológico, Saraiva, Garcia e Gomes (2009) conceituam flexibilização como o conjunto de medidas e regras que visam à instituição de mecanismos para compatibilizar as mudanças de ordem econômica, política ou social existentes nas relações entre capital e trabalho. A abordagem econômica relaciona a flexibilização das relações trabalhistas, notadamente sob a forma de redução da jornada, à criação de empregos por meio do argumento da partilha do trabalho. Entretanto, a ocorrência desse argumento não é unanimidade na literatura da área, como destacam Pereira e Gonzaga (2001). Dentre as diferentes abordagens sobre o tema, no estudo, optou-se pela abordagem sociológica que se caracteriza como a capacidade de renunciar a determinados costumes e de se adaptar a novas situações, em conformidade com Saraiva, Garcia e Gomes (2009).

Como consequência dos processos de reestruturação produtiva, os novos padrões de gestão do trabalho estão centrados na flexibilização, transformando o contrato trabalhista, por meio das diversas formas flexíveis de emprego existentes no mercado de trabalho. Essas práticas assumem diferentes configurações, tais como: emprego flexível; terceirização; banco de horas; trabalho nos fins de semana; turnos de revezamento; trabalho temporário; teletrabalho; acordos flexíveis de trabalho; informalidade; e redução da jornada de trabalho.

Ainda no que diz respeito ao processo de flexibilização, alguns aspectos devem ser considerados; entre eles merece destaque o incentivo à qualificação dos empregados. Dastmalchian e Blyton (2001) argumentam que a flexibilidade organizacional sofre influência, entre outros fatores, da participação dos empregados no processo de tomada de decisões. Dessa forma, tornam-se importantes as políticas e práticas de gestão de pessoas, notadamente aquelas em que as organizações facilitam ou encorajam seus empregados a buscar uma melhor qualificação educacional. Eles destacam que esse suporte dado pelos empregadores, associado ao estímulo à participação desses empregados, cria uma relação de reforço mútuo, onde as organizações se beneficiam de uma participação de maior qualidade por parte dos empregados, enquanto esses se beneficiam por poder participar de forma mais eficaz no contexto de trabalho. Como ressaltam Hirata e Préteceille (2002), os novos modelos de gestão exigem que o trabalhador seja mais qualificado e se envolva mais no trabalho, por meio de maior autonomia, iniciativa, responsabilidade e comunicação. Por outro lado, os vínculos com o emprego se tornam cada vez mais precários e flexíveis, acarretando instabilidade para os empregados. Essa instabilidade é decorrente das exigências de flexibilidade no interior da organização (polivalência, rotatividade, adaptabilidade dos trabalhadores), do mercado de trabalho (diminuição das imposições jurídicas para os recrutamentos e demissões, flexibilidade do tempo trabalhado segundo o volume de produção etc.) e do mercado de produtos (adaptação constante das quantidades e dos produtos às flutuações das demandas).

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

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

Diante desse contexto, o foco do presente estudo foi a redução da jornada de trabalho, entendida como uma modalidade de flexibilização das relações trabalhistas. A jornada de trabalho é conceituada pela Consolidação das Leis do Trabalho (CLT) como o espaço de tempo durante o qual o trabalhador presta serviço ou fica à disposição do empregador (BRASIL, 2007). O estudo de sua duração é bastante relevante, uma vez que está diretamente ligado à quantidade de tempo que o trabalho consome das vidas das pessoas, conforme salienta Dal Rosso (2006).

2.2 Redução da jornada de trabalho

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

Nesse sentido, Bosch e Lehndorff (2001) salientam que a redução do tempo de trabalho pode ser entendida como uma fonte independente de ganhos de produtividade, alcançados por meio de

novas formas de organização do trabalho acrescidas do uso mais intensivo da mão de obra. Não obstante, a diminuição da jornada de trabalho, além de ser uma forma de aumento de bem estar, pode também ser considerada pré-condição para o consumo de novos bens e serviços. Isso ocorre em função de o poder aquisitivo não sofrer redução, em razão da consideração de que menos horas trabalhadas afetam positivamente o emprego e fazem declinar o desemprego. Reduzir a jornada, na visão de Mocelin (2011), não implica que as pessoas comecem a trabalhar menos; pelo contrário, elas podem trabalhar mais, mas em atividades por elas escolhidas, sem remuneração, ou seja, não fundadas exclusivamente na racionalidade econômica. Uma jornada reduzida e, ao mesmo tempo, flexível pode produzir efeitos também na oferta de trabalho, em consequência do crescimento da oferta feminina de trabalho, uma fonte qualificada e às vezes subutilizada de capital humano. O mesmo raciocínio se aplica à força de trabalho que passou a ser empregada em vagas criadas em decorrência da redução da jornada de trabalho (BOSCH; LEHNDORFF, 2001).

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

No que concerne aos efeitos da redução da jornada de trabalho, esses podem extrapolar o ambiente profissional. Nesse sentido, Stier, Lewin-Epstein e Braun (2012) argumentam que arranjos de trabalho flexíveis são elementos importantes na criação de conflitos entre trabalho e família. Segundo eles, quando a flexibilização está atrelada à insegurança no emprego, como no caso de contratos precários de trabalho, a tendência é de aumento desse tipo de conflito. Por outro lado, quando é dada ao empregado a oportunidade de organizar seu horário de trabalho, fica mais fácil o alcance de um equilíbrio na relação família e emprego. Assim, eles destacam que menos horas de trabalho permitem aos pais conciliar as demandas entre família e trabalho, enquanto longas e rígidas jornadas criam problemas nesse sentido.

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

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

consonância com essa ideia, Dal Rosso (1996) argumenta que a diminuição do trabalho compulsório favorece o desenvolvimento da personalidade individual e o crescimento coletivo. Ressalta-se que esses aspectos não foram detalhados pelo autor.

Dastmalchian e Blyton (2001) destacam que apesar de a flexibilidade ser considerada necessária em grande parte das áreas funcionais das organizações contemporâneas, sua introdução e manutenção não podem ser vistas como aspectos de fácil gestão.

Diante desse contexto, a redução da jornada de trabalho deve considerar alguns aspectos para que a decisão se sustente. Em primeiro lugar, como salienta Fracalanza (2008), há um consenso acerca do fato de que essa decisão não deve ser tomada de forma centralizada. Isso pode se justificar em função das mudanças decorrentes dessa atitude; entre as quais se ressalta a reorganização dos processos de trabalho, que envolve, entre outros aspectos, uma alteração nos horários de trabalho. Nesse sentido, Mocelin (2011, p. 105) enfatiza que “quanto mais os principais agentes interessados estiverem envolvidos no debate, maiores são as chances de os resultados serem positivos”.

Outro importante aspecto a ser considerado, de acordo com Dal Rosso (1996), é a inspeção do trabalho. Ela tem sua razão de existir devido ao fato de que todo trabalho segue normas, as quais indicam como ele deve ser executado, e regulamentam as relações de trabalho.

Em conformidade com Bosch e Lehndorff (2001), é fundamental que haja mão de obra qualificada suficiente para que se realize uma nova organização do trabalho, pois caso contrário, a redução de jornada terá como consequência o aumento de horas extras, notadamente entre os trabalhadores qualificados.

O debate sobre a redução da jornada de trabalho não pode ser pensado de maneira isolada e descontextualizada, pois dessa forma não contribuiria para a solução de problemas como o desemprego, os baixos salários e a precariedade 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).

Outro ponto que merece destaque no debate da redução da jornada de trabalho é a preocupação com a criação de emprego de qualidade, que segundo Mocelin (2011), está baseado na possibilidade de desenvolvimento não apenas profissional, mas das aspirações sociais e individuais. É o trabalho rico, com maior volume de conteúdo, que tem maior valor no mercado. Nessa perspectiva, Carneiro e Ferreira (2007) apontam que a redução da jornada de trabalho pode ter impactos sobre a vida dentro e fora do trabalho, melhorando a qualidade de vida no trabalho.

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

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

trabalhista (DAL ROSSO, 1996).

Portanto, em consonância com a literatura consultada a respeito do tema objeto de estudo da pesquisa, a abordagem escolhida para a condução da pesquisa foi a sociológica, com a utilização do conceito de flexibilização na forma de redução da jornada de trabalho. Em relação ao conceito utilizado, conforme ressaltado por Bosch e Lehndorff (2001), a redução do tempo de trabalho pode ser entendida como uma fonte independente de ganhos de produtividade, alcançados por meio de novas formas de organização do trabalho acrescidas do uso mais intensivo da mão de obra. Ressalta-se que a escolha do conceito e da abordagem utilizados neste estudo considerou o fato de se tratar de uma instituição pública e está em conformidade com o disposto nos Decretos 1.590 (BRASIL, 1995) e 4.836 (BRASIL, 2003). O propósito é alcançar a qualidade no emprego, perspectiva tratada por Mocelin (2011, p. 101), que “envolve a questão da riqueza das atividades laborais e o melhor rendimento, proporcionando real melhoria nas condições laborais e na qualidade de vida dos trabalhadores”.

3 Metodologia

O desenho do estudo proposto foi de natureza descritiva, uma vez que visou caracterizar os aspectos facilitadores e dificultadores da implementação de um processo de flexibilização da jornada de trabalho em uma Instituição Pública Universitária, na percepção de dirigentes, gestores, membros do sindicato dos servidores técnicos e servidores técnico-administrativos. De acordo com Froemming et al. (2000), a pesquisa descritiva tem por objetivo informar o pesquisador sobre situações, fatos, opiniões ou comportamentos, buscando mapear a distribuição de um fenômeno na população estudada. Ressalta-se também que se tratou de uma pesquisa aplicada, uma vez que se trata de uma situação real em processo de desenvolvimento em uma universidade pública federal.

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

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

Nesta pesquisa, as entrevistas serviram para demonstrar a percepção dos dirigentes, gestores, membros do sindicato e servidores a respeito dos facilitadores e dificultadores da implementação da jornada flexível de trabalho, no âmbito da Instituição objeto do estudo. Neste sentido, Bell (2008) argumenta que a entrevista, quando realizada de maneira hábil, é capaz de acompanhar ideias, aprofundar respostas e investigar motivos e sentimentos; aspectos negligenciados na aplicação de um questionário, por exemplo.

As entrevistas individuais foram realizadas com os diferentes atores, no âmbito da Universidade, envolvidos no processo de implementação da flexibilização da jornada de trabalho. Esse rol de pessoas

selecionadas foi composto pelo Reitor, pelo Vice-Reitor, pela Decana de Gestão de Pessoas, seus assessores responsáveis pela condução do processo, alguns integrantes da direção do sindicato dos servidores da UnB, bem como servidores e gestores de duas unidades, uma administrativa e outra acadêmica que já vivenciaram, por algum tempo, a redução da jornada. Além dessas pessoas, foram entrevistadas outras indicadas pelos dirigentes e gestores consultados, por oferecerem alguma contribuição para um melhor entendimento do processo em estudo. A unidade administrativa foi a Diretoria de Capacitação, Desenvolvimento e Educação, pertencente ao Decanato de Gestão de Pessoas; enquanto a unidade acadêmica escolhida foi a Faculdade de Medicina (FM).

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

Os instrumentos de pesquisa foram roteiros de entrevista diferenciados em função dos atores entrevistados. Foram elaborados cinco roteiros diferentes, os quais foram aplicados aos dirigentes, gestores, servidores sem função e membros do sindicato. O quinto modelo de roteiro foi aplicado aos membros da Comissão de Flexibilização, tratada como pertencente ao grupo dos dirigentes. Esses cinco modelos foram construídos com base nos mesmos tópicos guia. Entretanto, foram consideradas suas especificidades, interesses e competências, o que resultou em algumas questões diferenciadas para cada grupo. O objetivo foi auxiliar na condução das entrevistas, de forma a extrair as percepções acerca da implementação do processo estudado.

Para interpretação dos resultados, foi empregada a técnica de análise de conteúdo. Para tanto, foi preciso, inicialmente, organizar os dados a serem analisados e, posteriormente, definir as categorias. Após a criação e definição das categorias, utilizou-se a técnica da triangulação de pesquisadores, enviando-se os trechos de falas dos entrevistados que deram origem às categorias, para três juízes (um doutor, uma mestre e um mestrando), para que eles também dessem nomes às categorias, validando as já criadas, por meio da convergência de ideias. Na visão de Farmer et al. (2006), a abordagem da triangulação de pesquisadores se caracteriza pela participação de dois ou mais pesquisadores na análise dos dados das entrevistas. Desta forma, deu-se início à análise dos resultados e discussões.

4 Resultados e discussão

4.1 Pesquisa documental

A partir da análise de toda a documentação disponível, bem como do acompanhamento das ações relativas à construção desse processo de flexibilização, foi possível tomar conhecimento do modelo adotado pela Instituição e, então, confrontá-lo com os demais modelos apresentados pela literatura consultada. O modelo adotado na UnB é uma flexibilização de jornada de trabalho, na forma de redução de jornada. Os servidores continuam a ter sua carga horária de oito horas diárias e 40 horas semanais. Entretanto, essa carga foi flexibilizada, em conformidade com a legislação pertinente, para seis horas diárias e 30 horas semanais, sem alteração salarial. No entanto, cabe destacar que essa iniciativa não foi tomada para privilegiar os servidores, mas para ampliar e aumentar a qualidade da prestação dos serviços universitários. Obviamente, isso traz como consequência uma valorização da condição de trabalho do servidor. Quando se fala em redução, ela não é adotada em um contexto de flexibilização, como ocorreu na UnB. Ademais, essas experiências são muito raras na esfera pública,

talvez em função da rigidez das leis que regulam esse setor da economia. Normalmente, as experiências relatadas em termos de flexibilização, bem como de redução de jornada ocorrem no âmbito da iniciativa privada.

4.2 Categorias de análise

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

Dessa forma, as 25 categorias criadas foram as seguintes:

Categorias de facilitadores do processo de flexibilização da jornada de trabalho:

- a) Uso de ponto eletrônico;
- b) Melhoria da qualidade de vida dos servidores;
- c) Maior tempo para dedicação aos estudos;
- d) Aumento do desempenho dos servidores;
- e) Ampliação do horário de atendimento ao público;
- f) Organização do trabalho;
- g) Possibilidade de complementar a renda;
- h) Organizações dos processos de trabalho;
- i) Construção compartilhada dos processos;
- j) Comprometimento dos gestores e servidores;
- k) Contribuição para retenção dos servidores;
- l) Modernização da gestão pública;
- m) Fundamentação legal;
- n) Comprometimento da chefia;
- o) Impacto extra organizacional;
- p) Ganho organizacional em virtude de uma maior qualificação do servidor. Categorias de dificultadores do processo de implementação da flexibilização da jornada de trabalho;
- q) Falta de servidores do quadro;
- r) Falta de conhecimento pleno das regras de flexibilização;

- s) Descontinuidade do trabalho;
- t) Diversidade de contextos na Instituição;
- u) Inexistência de um sistema integrado de informações;
- v) Rigidez de algumas regras de flexibilização;
- w) Implantação parcial da flexibilização na Universidade;
- x) Falta de condições de trabalho adequadas;
- y) Problemas com transporte e segurança dentro do campus;

Merece destaque o fato de a categoria “uso de ponto eletrônico” ter sido considerada facilitadora do processo por três grupos e dificultadora pelo grupo representado pelos membros do Sindicato.

Essas categorias que refletiram aspectos facilitadores e dificultadores da implementação da flexibilização de jornada foram analisadas segundo a percepção de cada um dos grupos de atores envolvidos nesse processo. Esses atores, representados por quatro grupos, geraram resultados, para a pesquisa, que foram comparados a partir da identificação de aspectos comuns à todos os grupos, bem como de aspectos específicos a cada um deles, conforme demonstra o Quadro abaixo.

Quadro 1: Comparativo das categorias entre os atores pesquisados

| Categorias / Atores | Dirigentes | Gestores | Membros do Sindicato | Servidores Técnicos Administrativos |
|--|-------------------|-----------------|-----------------------------|--|
| Uso de ponto eletrônico | x | x | x | x |
| Melhoria da qualidade de vida dos servidores | x | x | x | x |
| Falta de servidores do quadro | x | x | x | x |
| Maior tempo para dedicação aos estudos | x | x | x | x |
| Aumento do desempenho dos servidores | | x | x | x |
| Ampliação do horário de atendimento ao público | x | x | | x |
| Organização do trabalho | x | x | | x |
| Possibilidade de complementar a renda | x | x | x | |

| Categories / Atores | Dirigentes | Gestores | Membros do Sindicato | Servidores Técnicos Administrativos |
|---|------------|----------|----------------------|---|
| Falta de conhecimento pleno das regras de flexibilização | x | x | | x |
| Organização dos processos de trabalho | x | x | | |
| Construção compartilhada do processo | x | | x | |
| Comprometimento dos gestores e servidores | x | | | x |
| Contribuição para retenção dos servidores | x | | | x |
| Descontinuidade do trabalho | x | x | | |
| Diversidade de contextos na Instituição | x | x | | |
| Inexistência de um sistema integrado de informações | x | x | | |
| Implantação parcial da flexibilização na Universidade | x | x | | |
| Rigidez de algumas regras de flexibilização | | x | x | |
| Modernização da gestão pública | x | | | |
| Fundamentação legal | x | | | |
| Falta de condições de trabalho adequadas | | x | | |
| Problemas com transporte e segurança dentro do Campus | | | | x |
| Comprometimento da chefia | | | x | |
| Impacto extra organizacional | x | | | |
| Ganho organizacional em virtude de uma maior qualificação do servidor | x | | | |

A realização de entrevistas com os principais atores envolvidos no processo de implementação da flexibilização da jornada de trabalho na UnB, aliada à teoria revisada sobre o tema, possibilitaram a identificação de vários aspectos relacionados a esse processo, os quais exercem influência, facilitando ou dificultando sua implementação, segundo a percepção dos atores considerados no estudo.

Dentre esses aspectos, estão os formadores das 25 categorias, bem como outros que foram percebidos durante o desenvolvimento da pesquisa e que igualmente merecem ser analisados neste estudo.

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

A dedicação aos estudos também encontra amparo na literatura relacionada ao tema, por meio de autores como Dastmachian e Blyton (2001); Hirata e Prêteceille (2002); Mocelin (2011); e Vignoli (2010). Eles comungam a ideia de que a qualificação é fundamental para o desenvolvimento dos trabalhadores, no sentido de contribuir para o aprimoramento de seus conhecimentos, bem como de aumentar suas possibilidades de ascensão social e profissional. Dastmalchian e Blyton (2001) destacam a importância das políticas e práticas de gestão de pessoas, notadamente aquelas que facilitam ou encorajam seus empregados a buscar uma melhor qualificação educacional.

A questão da falta de servidores do quadro, apontada pelos grupos como um dificultador do processo, é corroborada por Bosch e Lehndorff (2001), que ressaltam a necessidade da existência de mão de obra qualificada suficiente para que se realize uma nova organização do trabalho, em um contexto de redução de jornada.

O uso do ponto eletrônico está fundamentado no art. 6º do Decreto N. 1.590 (BRASIL, 1995), que dispõe sobre a jornada de trabalho dos servidores da Administração Pública Federal direta, das autarquias e das fundações públicas federais. Em consonância com esse artigo, o ponto eletrônico é uma das possibilidades de controle de assiduidade e pontualidade desses servidores. Diante desse contexto, Dal Rosso (1996) menciona a questão da inspeção do trabalho, cuja razão de existir justifica-se pelo fato de que todo trabalho segue normas que indicam a forma como ele deve ser executado, bem como regulamentam as relações de trabalho.

No que se refere à modernização da gestão pública, Saraiva, Garcia e Gomes (2009) comentam a necessidade de uma análise cautelosa para a aplicabilidade da flexibilização, em razão da adaptação à realidade atual da sociedade.

Outro aspecto encontrado na literatura é a fundamentação legal. Em conformidade com Vignoli (2010), a flexibilização da jornada de trabalho deve primar pela proteção ao trabalhador, por meio da garantia dos seus direitos trabalhistas, e ao mesmo tempo, buscar o equilíbrio entre os interesses patronais e empregatícios. Ademais, ela também ressalta a necessidade de que os limites da flexibilização sejam muito bem traçados, de maneira a permitir às partes alterar ou reduzir as horas trabalhadas, por meio do afastamento legítimo da rigidez de algumas leis.

Na visão de Bosch e Lehndorff (2001), a diminuição da jornada de trabalho pode ser consi-

derada como pré-condição para o consumo de novos bens e serviços, considerado o contexto em que menos horas trabalhadas afetam positivamente o emprego e fazem declinar o desemprego. O impacto extraorganizacional de uma jornada reduzida ou flexibilizada ainda é notado, segundo esses autores, por meio da oferta de trabalho, em consequência do crescimento da oferta feminina de trabalho. Adicionalmente, deve ser considerada a força de trabalho que passou a ser empregada em vagas criadas em decorrência da redução da jornada de trabalho.

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

A organização dos processos de trabalho é analisada por Lewis (2010), a partir de um contexto de partilha do trabalho. Segundo esse autor, a aplicação dessa modalidade favorece a continuidade do processo de trabalho, em caso de doença ou férias do empregado, além de permitir que o trabalho seja realizado sob diversos pontos de vista, habilidades e experiências.

No que diz respeito à categoria descontinuidade do trabalho, Dastmalchian e Blyton (2001) destacam que a introdução e manutenção da flexibilização nas organizações não são de fácil gestão. Dessa forma, deve-se tentar alcançar um equilíbrio entre os aspectos positivos e negativos relacionados à flexibilização. Ao exemplificar os aspectos positivos, os autores citam a versatilidade e a adaptabilidade, enquanto os negativos envolvem fatores como a continuidade e a instabilidade.

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

No que se refere ao aumento do desempenho dos servidores, Carneiro e Ferreira (2007) identificaram, em uma experiência de redução de horário, em um contexto de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT), que a dedicação ao trabalho durante um período do dia, sem preocupação com outros assuntos particulares, repercutiu positivamente sobre a QVT dos empregados, acompanhada da melhoria da produtividade e da redução do custo com a concentração. Nesse sentido, Mocelin (2011) comenta que o debate sobre a redução da jornada de trabalho, nos anos 1980, teve como foco a geração de empregos. Nos anos 1990, o debate se deu em torno da melhoria na qualidade de vida do trabalhador. Atualmente, ambas as perspectivas são relevantes e a produtividade deve ser acrescentada à discussão.

A possibilidade de complementar a renda, citada por três grupos, encontra alicerce na literatura, na visão de Mocelin (2011), que argumenta que reduzir a jornada não implica que as pessoas comecem a trabalhar menos; pelo contrário, elas podem trabalhar mais, mas em atividades por elas escolhidas.

O aspecto da decisão compartilhada do processo, citada como facilitadora da implementação da flexibilização, encontra apoio na teoria, na medida em que existe um consenso acerca de que uma

decisão de redução da jornada de trabalho não pode ser tomada de forma centralizada (FRACALANZA, 2008). Aliado a isso, Mocelin (2011, p. 105) enfatiza que “quanto mais os principais agentes interessados estiverem envolvidos no debate, maiores são as chances de os resultados serem positivos”. Em corroboração à ideia, Dal Rosso (1996) ressalta a importância de uma nova relação entre os fatores capital e trabalho, que privilegie a discussão em sobreposição ao aspecto conflitante, tão comum na negociação trabalhista.

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

Ainda em relação à literatura, vários são os fatores apontados como relacionados à flexibilização da jornada de trabalho. Entretanto, não foram encontrados fatores como ampliação do horário de atendimento ao público; comprometimento dos gestores e servidores; contribuição para retenção dos servidores; falta de conhecimento pleno das regras de flexibilização; diversidade de contextos na Instituição; inexistência de um sistema integrado de informações; implantação parcial da flexibilização na Universidade; falta de condições de trabalho adequadas; rigidez de algumas regras de flexibilização; problemas com transporte e segurança dentro do Campus; e comprometimento da chefia.

Destarte, todos os pontos ressaltados exercem influência sobre o processo de implementação da jornada de trabalho na UnB e devem ser analisados, de maneira a serem inseridos na discussão acerca da tomada de decisões sobre como gerir todo o processo, com a finalidade de trazer ganhos tanto para a Universidade quanto para os seus servidores.

5 Considerações finais

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

Este estudo pode contribuir trazendo os elementos não encontrados na teoria consultada. Tais aspectos podem ter sido percebidos devido ao fato de ser uma Universidade, cujo ambiente é amplo, complexo e bastante diversificado, e também por ser uma Instituição pública, onde a burocracia e os limites legais coíbem algumas iniciativas, contribuindo para a construção de experiências diversificadas, que são moldadas em função dos limites de ação compatíveis com sua realidade.

Os resultados obtidos por meio das categorias construídas na pesquisa possibilitaram o conhecimento de vários aspectos relacionados ao processo de flexibilização de jornada, segundo a percepção dos principais atores envolvidos. Nesse sentido, os resultados demonstraram que as preocupações, bem como as principais vantagens e problemas relativos à flexibilização, diferem de acordo com a visão de cada grupo. Os servidores técnico-administrativos e os membros do sindicato que os representam, por exemplo,

têm na melhoria da qualidade de vida o ponto forte do processo. Por outro lado, os dirigentes e gestores veem a flexibilização, prioritariamente, como um instrumento que favorece a reorganização do trabalho e a melhoria na qualidade da prestação dos serviços universitários.

Não obstante, a implementação desse processo é bastante complexa. Inicialmente, isso se deve ao fato de a Instituição ser composta por uma diversidade de contextos, cujas características tiveram que ser abrangidas por regras únicas criadas para nortear todo o processo. Além disso, há a variedade de cargos e funções coexistentes no âmbito da Universidade. Essa realidade torna mais difícil o alcance de consensos na tomada de decisões. Entretanto, podem-se ressaltar as interações envolvidas nas várias discussões promovidas para a construção do processo. Os principais atores foram envolvidos de forma a contribuir para que o processo fosse conduzido de maneira democrática, transparente e em conformidade com a legislação.

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

A construção dessas categorias, compostas por elementos facilitadores e dificultadores da implementação do processo de flexibilização da jornada de trabalho na UnB, além de contribuir para a realidade específica da universidade estudada, servem como base para a elaboração de estudos futuros sobre esse tema e assuntos correlatos, em outras instituições, principalmente na área pública, cujas características se assemelham às da Instituição pesquisada. Não obstante, são sugeridos estudos futuros a respeito dos efeitos do ponto eletrônico; da continuação da melhoria da qualidade de vida dos servidores; e do acompanhamento dos resultados advindos de uma organização cuja jornada de trabalho foi flexibilizada. Ademais, sugerem-se pesquisas que busquem identificar o andamento do processo de implementação da flexibilização nas demais instâncias da universidade e que sejam realizados estudos longitudinais, a fim de identificar obstáculos que surjam ao longo do tempo para que ações sejam realidades, no intuito de garantir a efetividade do processo e contribuir para a qualidade de vida dos servidores. Estudos comparativos entre universidades que já implantaram a flexibilização também poderão contribuir para melhor compreender a complexidade da implantação de tal processo em uma organização.

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

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

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

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

Referências

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

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

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

BRASIL. Decreto 1.590, de 10 de agosto de 1995. Dispõe sobre a jornada de trabalho dos servidores da Administração Pública Federal direta, das autarquias e das fundações públicas federais, e dá outras providências. *Diário Oficial da República Federativa do Brasil*. Poder Executivo. Brasília, DF, 11 out. 1995.

BRASIL. Decreto 4.836, de 9 de setembro de 2003. Altera a redação do art. 3º do Decreto nº 1.590, de 10 de agosto de 1995, que dispõe sobre a jornada de trabalho dos servidores da Administração Pública Federal direta, das autarquias e das fundações públicas federais.

Diário Oficial da República Federativa do Brasil. Poder Executivo. Brasília, DF, 10 set. 2003.

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

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

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

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

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

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

FARMER, T. et al. Developing and implementing a triangulation protocol for qualitative health research. *Qua-*

litative Health Research, v. 16, n. 33, p. 377-394, 2006.

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

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

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

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

HOUAISS, Antônio; VILLAR, Mauro de Salles; FRANCO, Francisco Manoel de Mello. 2001.

Dicionário Houaiss da língua portuguesa. Rio de Janeiro: Objetiva, 2001.

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

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

MUMFORD, Michael D. Managing creative people: strategies and tactics for innovation. 2000.

Human Resource Management Review, v. 10, n. 3, p. 313-351, 2000.

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

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

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

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

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

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

ZUPIROLI, Daniela Bonamigo. Jornadas flexíveis: conceito, aplicabilidade e contraditoriedade. *Revista Eletrônica Gestão e Sociedade*, v. 1, n. 2, 2007.