



**Centro de Educação Superior de Brasília
Centro Universitário Instituto de Educação Superior de Brasília
Mestrado Profissional em Gestão Estratégica de Organizações**

**FLEXIBILIZAÇÃO DA JORNADA DE TRABALHO, MUDANÇA E COMPETÊNCIA: A
PERCEPÇÃO DE SERVIDORES DE UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR**

MARLOS PINHEIRO BARCELOS

Brasília-DF
22 de agosto de 2019

Marlos Pinheiro Barcelos

**FLEXIBILIZAÇÃO DA JORNADA DE TRABALHO, MUDANÇA E COMPETÊNCIA: A
PERCEPÇÃO DE SERVIDORES DE UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado Profissional em Gestão Estratégica de Organizações, do Centro Universitário Instituto de Educação Superior de Brasília, como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Gestão Estratégica de Organizações, sob a orientação do Professor Dr. Thiago Gomes Nascimento.

Brasília-DF
Centro Universitário IESB
22 de agosto de 2019

Marlos Pinheiro Barcelos

**FLEXIBILIZAÇÃO DA JORNADA DE TRABALHO, MUDANÇA E COMPETÊNCIA: A
PERCEPÇÃO DE SERVIDORES DE UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR**

Dissertação apresentada e aprovada em 22 de agosto de 2019, pela banca examinadora constituída pelos professores:

Prof. Dr. Thiago Gomes Nascimento – Orientador
Mestrado Profissional em Gestão Estratégica de Organizações
Centro Universitário IESB

Prof. Dr. Breno Giovanni Adaid Castro – Membro interno
Mestrado Profissional em Gestão Estratégica de Organizações
Centro Universitário IESB

Prof. Dr. Cláudio Vaz Torres – Membro externo
Programa de Pós-graduação em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações
Programa de Pós-graduação em Administração
Universidade de Brasília

Prof^ª. Dr^ª. Helga Hedler – Suplente
Mestrado Profissional em Gestão Estratégica de Organizações
Centro Universitário IESB

“Aprende que, ou você controla seus atos, ou eles o controlarão... e que ser flexível não significa ser fraco, ou não ter personalidade, pois não importa quão delicada e frágil seja uma situação, sempre existem, pelo menos, dois lados”. (William Shakespeare)

A Deus, por estar a minha frente em todos os momentos.

Aos meus pais que me ensinaram o valor do estudo e da disciplina.

Ao Professor Orientador Thiago Gomes nascimento, que demonstrou grande atenção e disposição ao me orientar em meu trabalho.

Aos professores e colaboradores, que de alguma maneira auxiliaram em meu trabalho.

Dedico este trabalho, a minha família
que me apoiou de maneira
incondicional em todos os momentos da
minha vida.

Agradecimentos

Uma dissertação de mestrado é um trabalho construído por várias pessoas e não é fácil. É um trabalho que envolve vários colaboradores. Nesta dissertação, especialmente, muitos são aqueles, que, de alguma, tornaram esse meu sonho possível. A cada pessoa, deixo meus mais sinceros agradecimentos: Ao Decanato de Ensino de Graduação (DEG) e à Coordenadoria de Acompanhamento e Desenvolvimento Profissional (CDAP) pela concessão das entrevistas, que me permitiu conseguir colher meus dados. Ao Programa de Pós-graduação em Gestão do Centro de Ensino Superior de Brasília (IESB), que me recebeu e possibilitou a construção desta dissertação. Ao meu orientador, professor Thiago Gomes Nascimento, pela compreensão, dedicação e competência com que me conduziu durante a elaboração deste trabalho. Sou especialmente grato pela paciência, respeito e empenho que sempre se fez presente nas suas ações. Aos membros de minha banca de qualificação e de tese: Prof. Dr. Breno Giovanni Adaid Castro, Prof. Dr. Cláudio Vaz Torres e Prof. Dr. Helga Hedler. Suas contribuições foram imperiosas para o resultado do meu trabalho. A todos os professores, funcionários e colegas do Programa de Pós-Graduação em MGEO, que muito contribuíram para minha formação. E a todos especialistas e juízes, que se dedicaram a avaliar partes substanciais deste trabalho. À Karen Joany Fernandes pela revisão do texto. À Zaniske Freitas Brito pela transcrição das entrevistas. À Nathália Melo pela especial contribuição em minha dissertação. À UnB, pela autorização e apoio em todas as fases desta dissertação. Seria difícil nominar todos os colegas de trabalho da UnB que contribuíram com este trabalho, mas em especial, ao Danilo Nogueira Prata por suas frutuosas contribuições; agradeço, no entanto, a todos servidores técnicos e docentes. Aos amigos que se preocupam e mesmo de longe torciam para meu sucesso. A toda minha família, que sentiram tantas ausências, durante estes quase dois anos de pós-graduação. A meus pais, Evaldo e Socorro, pelo amor fraterno e por todas as oportunidades que me proporcionaram. Aos meus irmãos, Heitor e Arthur por todo apoio. A todos, meus afetuosos agradecimentos! Marlos Pinheiro Barcelos.

RESUMO

O Terceiro Milênio chegou à vida das pessoas e das organizações de forma intensa em termos de consciência ambiental, desafios dos mercados locais e globais, e da consequente flexibilização das relações de trabalho. Diante disso, o objetivo desse trabalho foi identificar e descrever quais as competências de gestão, na percepção de gestores e não gestores, relacionadas à flexibilização de jornada de trabalho de uma Instituição de Ensino Superior. Especificamente, buscou-se identificar e descrever as mudanças organizacionais implementadas após o processo de flexibilização da jornada de trabalho; e identificar descrever as competências de gestão na percepção dos gestores e não gestores. Para a consecução desses objetivos, participaram dessa pesquisa gestores e não gestores de uma IES pública do Distrito Federal. Assim, realizaram-se 19 entrevistas semiestruturadas, que foram submetidas a análise de conteúdo após sua transcrição, bem como se procedeu a análise do texto por meio do software *Iramuteq*. Quanto aos resultados, pode-se inferir que a gestão influencia, ao menos em parte, pela forma como os servidores não gestores veem a as políticas de flexibilização, assim, faz-se necessário o aprimoramento dessas relações, para que se aprofunde a percepção que o servidor tem sobre essas políticas. É importante ressaltar que muitas vezes as políticas de flexibilização vão se reconstruindo em virtude de mudanças oriundas de uma necessidade de adaptação e de manutenção da sua estabilidade e equilíbrio organizacional. Importante pensar que para os gestores o foco está na flexibilização, no servidor, na mudança e na competência enquanto para os não gestores o foco está flexibilização, no próprio servidor, no horário, mas também na mudança e na competência. Nas questões relativas à política de flexibilização, no que se refere à competência, assim como, no desempenho dos servidores, perguntou-se sobre a necessidade de novos CHA's a serem adquiridos com a flexibilização da jornada de trabalho. Demonstrou-se que, para a maioria dos respondentes, que seriam necessários novos CHA's com a flexibilização da jornada de trabalho. Entretanto, a partir desses resultados e conforme os dados, embora a flexibilização da jornada de trabalho tenha causado mudanças nos servidores, a maioria dos respondentes afirmaram que não perceberam mudanças significativas com a flexibilização. Dentre as dificuldades apontadas, a jornada intensiva de 6 horas corridas aparece com destaque. Por fim, os dados evidenciam o destaque que a flexibilização poderia ser fonte de mudança organizacional: mesmo diante de resistências a mudança, da jornada intensa e dos desafios devido às diferenças sobre percepção de gestores e não gestores. A última análise buscou responder a questão acerca das características da competência dos gestores e não gestores ligados a mudança e a flexibilização. Neste sentido, percebe-se que a competência está relacionada com a mudança e a flexibilização. Complementarmente, fica assim aberto a agenda de pesquisa que poderá se propor a realizar pesquisa quantitativa a partir dos resultados da dissertação.

Palavras-chave: Flexibilização da jornada de trabalho. Competências de gestão. Mudança organizacional. Desempenho no trabalho.

ABSTRACT

The Third Millennium came to the lives of people and organizations in an intense way in terms of environmental awareness, the cause of local and global markets and the consequent relaxation of labor relations. Given this, the objective of this paper is to identify and describe which management competencies, in the perception of managers and non-managers, in the ability to flexibilize the working hours of a higher education institution. Specifically, we seek to identify and describe the organizational changes implemented after the flexible working hours process; and indicate describing the management capabilities of managers and non-managers. Public HEI of the Federal District. Thus, 19 semi-structured interviews were conducted, which were subjected to an analysis of interest after its transcription, as well as a text analysis using the Iramuteq software. Regarding the results, it can be inferred that the influence of management, at least in part, on the way servers are not managed, is a process of flexibility, as well as the need to improve relationships, to deepen it. the perception of what the server has about these policies. It is important to emphasize that the flexibilization policies will be rebuilt due to changes in the flexibility needs and maintenance of its stability and organizational balance. There is no need to make gestures and exercises, as there is no service, no time, no time, but they are also a competence. The questions related to flexibility, without reference to competence, as well as, are not resisted to the servers, asked about the importance of new CHA's AIDS acquired with the flexibility of the workday. It was shown to most respondents that they want new CHAs with a flexible working hours. However, data performance, although working time flexibility is insufficient, and most respondents state that it is not important to change extremities with flexibility. Among the difficulties pointed out, an intense journey of 6 hours runs stands out. Why does the data show what is more flexible to be done? A response to the search for information on the management features of managers and non-managers of a flexibilization. In this sense, the selection is related to a flexibility initiative. In addition, there is a research agenda that can be used to quantify the results of the dissertation.

Keywords: Flexibility of the workday. Management skills. Organizational change. Work performance.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 –	Modelo teórico que reflete a flexibilização da jornada de trabalho, que pode ocasionar uma mudança organizacional e a consequente modificação das competências no trabalho dos gestores	66
Figura 2 –	Dendograma das variáveis flexibilização, mudança e competências	75
Figura 3 –	AFC das variáveis flexibilização, competência e mudança, na percepção de gestores e não gestores	77
Figura 4 –	Análise de Similitude das dimensões flexibilização, mudança e competência	78
Figura 5 –	Nuvem de Palavras das Variáveis flexibilização, mudança e competência	79
Figura 6 –	Classes e principais palavras atreladas	81
Figura 7 –	Análise de similitude da Flexibilização na percepção de não gestores e de gestores, respectivamente	83
Figura 8 –	Nuvem de palavras sobre Flexibilização na percepção de não gestores e de gestores, respectivamente	84
Figura 9 –	Análise de similitude da percepção de Mudança na percepção de não gestores e gestores, respectivamente	93

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 –	Formas e características da flexibilização, Colnago (2012)	23
Quadro 2 –	Formas e características da mudança organizacional	37
Quadro 3 –	Comparação entre flexibilização da jornada de trabalho e mudança organizacional	43

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	13
1 REFERENCIAL TEÓRICO	17
2.1 Flexibilização e não flexibilização	17
2.2 Conceitos de flexibilização.....	20
2.3 Formas e características da flexibilização	23
2.4 As diferentes visões a respeito da redução da jornada de trabalho	26
2.5 Estratégias para implementação e manutenção da jornada de trabalho	31
3 MUDANÇA ORGANIZACIONAL	36
3.1 Flexibilização da Jornada de Trabalho e Mudança Organizacional.....	39
3.2 Reestruturação organizacional e flexibilização da jornada de trabalho.....	41
3.3 Convergências e divergências entre os diversos autores de Flexibilização da jornada de trabalho e mudança organizacional	43
4 COMPETÊNCIAS	45
4.1 Competência no trabalho	45
4.2 Competências do Gestor	47
4.3 Dimensões da Competência.....	50
4.4 Desempenho profissional por competência	54
4.5 Gestão de Desempenho baseado em Competências.....	58
4.6 Desempenho e Competência	62
5 MÉTODO.....	65
5.1 Modelo Teórico da Pesquisa	66
5.2 Campo de Pesquisa	68
5.2.1 Participantes	70
5.2.2 Instrumento	70
5.2.3 Roteiro	71
5.3 Coleta de dados.....	73
5.3.1 Acesso aos participantes	73
5.4 Procedimentos de Análise dos Dados	73
6 RESULTADOS E DISCUSSÃO	75
6.1 FLEXIBILIZAÇÃO NO TRABALHO	81
6.2 MUDANÇA ORGANIZACIONAL	90
6.3 COMPETÊNCIAS PROFISSIONAIS	98
7 CONCLUSÃO	112
REFERÊNCIAS.....	115
ANEXO A: Legislação da reforma trabalhista (Lei nº 13.467/2017)	130
ANEXO B: Resolução CAD/FUB nº 50/2013	136
ANEXO C: Resolução CAD/FUB nº 43/2018	137

INTRODUÇÃO

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

Outra vertente desse processo vincula-se a precarização do trabalho (TEIXEIRA, 2016). Para esse autor, as mudanças nos contratos de trabalho proferidas pela reforma trabalhista possibilitou uma ampliação de formas atípicas de contratação (trabalho em tempo parcial, pagamento por jornada, dentre outras), o que pode levar ao enfraquecimento do poder sindical de negociação, reverberando na degradação do trabalho. Incluindo-se nesse rol, a flexibilização da jornada de trabalho.

Ao destacar que o sistema de trabalho contemporâneo não pode mais ser associado aos velhos regimes concentrados ou de especificações rígidas, Zupiroli (2007) observa que, desde a década de 1990, surgem novas modalidades que transformam o mercado de trabalho, em que a flexibilização da jornada é um dos principais exemplos. Em resumo, vive-se sobre um novo paradigma, a partir dos anos

1990, na qual emerge um regime mais flexível e menos concentrado no controle da jornada de trabalho, o que faz surgir novas modalidades de trabalho baseadas em resultados ou na produtividade (ZUPIROLI, 2007).

A jornada de trabalho está atrelada à geração de laços de solidariedade entre indivíduos que convivem em condições semelhantes, formando uma identidade social, na medida em que passam horas seguidas, juntos (DAL ROSSO, 1996). Conforme relatado por este autor, o trabalho passa a ser elemento estruturador da vida dos indivíduos e da vida social. Ressalta, ainda, que a jornada de trabalho é objeto de estudos e pesquisas nas áreas da economia, sociologia, psicologia, epidemiologia, direito e administração, bem como é parte das relações sociais em que se enfrentam classes sociais, governos e movimentos sociais que visam controlar as formas de regulação social (DAL ROSSO, 2006).

Ao tratar sobre a flexibilização, Castilho (2011) destaca que essa é uma importante ferramenta para a criação de normas aos casos específicos, servindo-se como parâmetro para os contratos reais. Por ser uma situação muito específica na realidade das organizações, sejam elas públicas ou privadas, a normatização se torna importante para subsidiar pessoas e organizações quanto da consecução de contratos reais.

Neste cenário de mudanças das relações trabalhistas, que impõem alternativas para que as organizações lidem com seu pessoal, Freitas e Odelius (2018) observam que a globalização da economia desafia e impõe adequações às organizações, de forma a acompanharem a celeridade dessas mudanças. Com essa perspectiva, o mundo dos negócios se empenha para identificar e desenvolver competências necessárias à gestão empresarial (MORAES; CORRÊA, 2008) em tempos de mudança.

Acerca desse ponto, o setor público não é diferente do setor privado, conforme exposto por Freitas e Odelius (2018). Estando as competências de gestão no epicentro das tensões institucionais, seja nas relações entre política e burocracia; nas exigências de flexibilidade e controle; ou na preocupação com o impasse entre as necessidades dos cidadãos e a limitação da disponibilidade de recursos (TEIXEIRA; SILVA e LIMA, 2011). No setor público, as mudanças advêm do cenário político e econômico com

repercussão na burocracia, na disponibilidade de recursos, na transparência para o cidadão e também na flexibilidade e controle.

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

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

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

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

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

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

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

Como forma de estruturar a presente dissertação, dividiu-se em certas partes. Além dessa introdução ao tema, a primeira parte trata do referencial teórico, que versa sobre flexibilização da jornada de trabalho, mudança organizacional e competências. Na segunda parte, apresentou-se o método de pesquisa, as técnicas de pesquisas, os participantes da pesquisa, o instrumento utilizado, os procedimentos de coleta e análise dos dados obtidos. Na terceira parte, apresenta-se os resultados em conjunto com a discussão, remetendo-se ao referencial teórico. Por fim, é apresentada a conclusão, as limitações e a agenda para pesquisas futuras.

1 REFERENCIAL TEÓRICO

Na introdução foram debatidos os principais pontos a serem discutidos na pesquisa, e no referencial que se segue, apresentará a base teórica que sustentará a presente pesquisa.

2.1 Flexibilização e não flexibilização

O Terceiro Milênio chegou à vida das pessoas e das organizações de forma intensa em termos de consciência ambiental, desafios dos mercados locais e globais, e da consequente flexibilização das relações de trabalho.

Hashimoto (2014) afirma que as empresas costumam adotar um horário de trabalho flexível para elevar a qualidade de vida no trabalho, como também equilibrar suas necessidades operacionais.

Ainda, de acordo com Oliveira e Mattoso (1996), à exceção da variedade de conceitos existentes de flexibilização, há ainda uma variável da flexibilidade quanto aos fins, objeto e modo. Sobre os fins, pode objetivar a proteção ao funcionário, à adequação às circunstâncias novas e a desregulamentação de ganhos trabalhistas. No que se refere ao objeto, quando interno, altera ângulos pré-existentes (horário, jornada, condições de trabalho, etc.), e quando externo, está relacionado à entrada e saída do mercado de trabalho. Quanto ao modo, a flexibilização pode ser imposta, tanto pelo Estado como empregador, ou negociada.

Dessa forma, de acordo com Hashimoto (2014), na modalidade de escala flexível existe sempre um horário de trabalho conhecido como horário núcleo, que é comum a todos os empregados e que deve ser respeitado como presença obrigatória, assim como períodos móveis com presença opcional que são os limites fixados pela empresa no início e término de expediente, ficando o empregado obrigado a cumprir a quantidade de horas estabelecida diariamente. Este sistema também é conhecido como *flex time* ou horário móvel e se manifesta conforme exemplo: Entrada (7h00 às 8h15) e Saída (16h30 às 17h45).

Na compensação individual de horas, existe um acordo de regime de compensação de horas por semana assinado entre a empresa e o empregado. Este regime, conhecido como semana inglesa, ou seja, o funcionário executa uma jornada de trabalho superior durante a semana (2^a a 6^a feira) para compensar sua escala de trabalho do sábado (HASHIMOTO, 2014). Na compensação individual de horas, existe um acordo de regime de compensação de horas por semana assinado entre a empresa e o empregado.

Outro regime conhecido como semana espanhola, ou seja, o funcionário trabalha uma semana de 48 horas, para que na semana subsequente só precise trabalhar 40 horas por já ter compensado. Este regime, assim como o anterior, deve ser formalizado como acordo individual ou coletivo de trabalho com a anuência do sindicato de classe (HASHIMOTO, 2014).

Pelo acordo ou convenção coletiva, é lícito, por meio do banco de horas, o ressarcimento do excedente de horas trabalhadas em um dia pela respectiva diminuição em outro dia de trabalho. No entanto, não deve ultrapassar da fase máxima de um ano, a somatória das jornadas semanais de trabalho, assim também será vedado se for sobrepujado o limite de dez horas por dia (BARROS, 2007).

De acordo com Santino (2013), o banco de horas tem como objetivo a flexibilização da jornada de trabalho levando em conta a necessidade maior ou menor de produção de uma corporação. Em virtude das variáveis econômicas e de mercado, há um aumento ou diminuição dos níveis de produção. O banco de horas é uma forma eficaz de barrar perdas expressivas de lucro e de mão de obra com as oscilações do mercado. Está prevista no parágrafo 2º do artigo 59, da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), cuja redação foi alterada pela Lei 9.601/1983, onde instituiu a compensação a título de banco de horas através do sistema débito e crédito das horas trabalhadas pelo empregado.

Nessa modalidade de flexibilidade de horário, o funcionário trabalha em regime de horas extras de acordo com a necessidade da empresa, onde tais horas excedentes são lançadas a crédito como banco de horas, para que sejam compensadas em períodos de baixa produção pela liberação do funcionário em folga com seu respectivo débito no banco de horas. Essa condição de jornada de trabalho é muito comum em

segmentos que existe sazonalidade dos produtos ou do mercado consumidor e deve ser homologada através de seu registro em convenção coletiva de trabalho (HASHIMOTO, 2014).

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

O fato de o capitalismo ter crescido em torno dos mercados financeiros e dos movimentos de fusões e aquisições de empresas multinacionais, as quais recebem, em sua grande maioria, incentivos fiscais dos governos aos quais se inserem, promoveu certo limite do sistema capitalista principalmente quando retratado na flexibilização e na precarização do trabalho, e no aumento de doenças oriundas das más condições laborais (BOLTANSKI e CHIAPELLO, 2009). O capitalismo gerador de desigualdades, construtor de uma sociedade polarizada e com dificuldades de se integrar, possui um limite, e que necessita repensar as novas formas de trabalho e o lucro incessante por parte dos capitalistas.

O debate neoliberal da “reestruturação produtiva”, então caracterizada por um intenso processo de “flexibilização” da produção e das relações de trabalho, passou a enfatizar o caráter positivo das novas formações produtivas, em contraposição à rigidez da produção fordista e respectivos processos hierárquicos de subordinação dos

trabalhadores. Mesmo reconhecendo que o processo não se deu por igual para todos, percebeu-se que as noções de risco, instabilidade e precariedade foram estendidas para o corpo social, alcançando mesmo aqueles que estariam supostamente no centro da sociedade, em posições, profissões e relações, antes pensadas seguras, protegidas e estáveis (ROSANVALLON, 1984). Com a flexibilização da produção e das relações de trabalho, o debate neoliberal necessita perpassar pelas noções de risco, instabilidade e precariedade do corpo social, pois profissões até agora protegidas podem começar também a sofrer modificações intensas.

As propostas de redução na jornada de trabalho, como salientam Pereira e Gonzaga (2001), muitas vezes são confundidas com as de flexibilização da jornada de trabalho efetiva (por exemplo, criação de banco de horas). Entretanto, seus efeitos sobre o nível de emprego são bem distintos. A flexibilização da jornada de trabalho contribui fortemente para a manutenção do emprego, no sentido de permitir reduções do número de horas de trabalho em épocas recessivas. Países que possuem um sistema de compensação para a diminuição das horas (uma espécie de seguro-desemprego para trabalhadores em jornada reduzida) enfrentam períodos recessivos sem grandes flutuações no nível de emprego.

Na Alemanha, por exemplo, a flexibilização pode ser considerada fundamental nas negociações, uma vez que foi adotada em vários acordos setoriais de redução da jornada de trabalho (PEREIRA e GONZAGA, 2001). Ainda no que diz respeito ao processo de flexibilização, alguns aspectos devem ser considerados. Entre eles, merece destaque o incentivo à qualificação dos empregados.

Diante desse contexto, o foco do presente estudo foi a redução da jornada de trabalho, entendida como uma modalidade de flexibilização das relações trabalhistas.

2.2 Conceitos de flexibilização

De acordo com Colnago (2012), a flexibilização não é um conceito de fácil definição, tendo em vista que se relaciona a aspectos jurídicos, econômicos, políticos e sociais. Levando-se em consideração e sendo consequência dos processos de reestruturação produtiva, os novos padrões de gestão do trabalho estão centrados na flexibilização, transformando o contrato trabalhista, por meio das diversas formas

flexíveis de empregos existentes no mercado de trabalho. Essas práticas assumem diferentes configurações, tais como: a terceirização, o emprego temporário, a subcontratação, a informalidade, as cooperativas de trabalho, as atividades autônomas e diversas outras formas de trabalho assalariado. A partir dessa multidisciplinaridade, diferentes áreas do conhecimento têm demonstrado interesse sobre a temática da flexibilização, sendo várias as formas de definir o termo.

Na abordagem política de Holzmann e Piccini (2006), o significado da flexibilização diz respeito ao contexto contemporâneo, particularmente nos países onde se constitui o Estado de bem-estar social. Existência de contratos por tempo indeterminado, jornada de trabalho plena, empregos de longa permanência numa empresa e cobertura de todas as proteções produzidas no âmbito dos países, vinculadas a condição laboral.

No entanto, para o Direito, conforme observa Castilho (2011), a flexibilização é a ferramenta que permite adequar normas a situações concretas, assim como fomenta a própria relação. Definição essa que se aproxima da concepção sociológica de Saraiva, Garcia e Gomes (2009), que apresentam como conjunto de normas que objetivam à instituição de mecanismos de compatibilização das mudanças de ordem política, econômica ou social existentes nas relações entre trabalho e capital. Por fim, a visão econômica trazida por Pereira e Gonzaga (2001) relaciona a flexibilização das relações trabalhistas ao nível de emprego.

A concepção que será utilizada pelo presente pesquisador é a sociológica, em que a flexibilização é um corpo jurídico que tem como objetivo a compatibilização de mudanças políticas, econômicas e sociais nas relações de trabalho e capital, e ainda nas relações de produção.

Como anteriormente destacado por Dal Rosso (1996), essa diminuição da importância se dá de forma gradativa desde a Revolução Industrial, quando o domingo permanecia como o dia de descanso. Os turnos de revezamento surgem da necessidade de funcionamento de algumas unidades por um período maior e ininterrupto. É o caso, por exemplo, das chamadas indústrias de processo contínuo, onde não é possível interromper a produção a cada dia, dada as características da própria forma de produzir.

Dastmalchian e Blyton (2001) argumentam que a flexibilidade organizacional sofre influência, entre outros fatores, da participação dos empregados no processo de tomada de decisão. 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 o suporte dado pelos empregadores associado ao estímulo à participação dos empregados, cria uma relação de reforço mútuo, onde as organizações se beneficiam de uma participação de maior qualidade por parte dos empregados, enquanto estes se beneficiam por poder participar de forma mais eficaz.

Como ressaltam Hirata e Prêteceille (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, também destaca que os limites da flexibilização devem estar bem traçados, de maneira a possibilitar às partes alterar ou reduzir as horas trabalhadas, por meio do afastamento legítimo da rigidez de

algumas leis. Diante desse contexto, o foco do presente estudo foi a redução da jornada de trabalho, entendida como uma modalidade de flexibilização das relações trabalhistas.

A jornada de trabalho é conceituada pela Consolidação das Leis do Trabalho (CLT) como o espaço de tempo durante o qual o trabalhador presta serviço ou fica à disposição do empregador. O estudo de sua duração é bastante relevante, uma vez que está diretamente ligado à quantidade de tempo que o trabalho consome das vidas das pessoas, conforme salienta Dal Rosso (2006).

2.3 Formas e características da flexibilização

Conforme aponta a literatura, existem diversas formas e características de flexibilização. Para Neves e Pedrosa (2007), as novas tendências organizacionais baseadas na flexibilidade são uma resposta à crise do Fordismo dos anos 1970 e necessidade de fazer frente ao avanço tecnológico. Para outros autores como Chahad (2002), o emprego flexível representa o aumento ou redução da força de trabalho e rápida alteração da composição do emprego. A flexibilização da jornada é uma resposta a diminuição do emprego e do encolhimento das economias, dando um maior dinamismo às relações de trabalho, desde que respeitadas as normas vigentes.

Mocelin (2011) preceitua que a redução da jornada de trabalho refere-se ao tempo dedicado ao trabalho no emprego, diário, semanal ou mensal. A redução trata-se de outro subatributo da flexibilidade da jornada de trabalho.

Conforme Borges e Druck (2002) e também Cacciliani e Brito (2002), a terceirização trata-se de subcontratação de empresa para desenvolvimento de atividade-atividade. Assim, também na reforma trabalhista brasileira não há mais distinção entre atividades meio e fim no que diz respeito à terceirização, podendo o *corebusiness* da empresa ser terceirizado ou mesmo quarteirizado.

Conforme Chahad (2002), o banco de horas representa o aumento ou diminuição de horas trabalhadas, mediante compensação em outro período. O banco de horas é um avanço no controle da jornada de trabalho e permite ao gestor flexibilizar a jornada de trabalho mediante compensação por meio de banco de horas.

Segundo Zupiroli (2007), os trabalhos nos fins de semana são uma necessidade de renda extra por parte dos trabalhadores e aumento dos lucros por parte das empresas. Ainda de acordo com Zupiroli (2007), há necessidade de funcionamento por um período maior e ininterrupto. Os trabalhos nos fins de semana são um instituto de exceção e por isso são remunerados em dobro, permitindo ao empresário ajustar a jornada de seus empregados, conforme as demandas de trabalho em um período maior e ininterrupto, a depender do caso.

No entendimento de Cacciamali e Brito (2002), há necessidade transitória de substituição de pessoal regular ou acréscimo extraordinário de serviços. Não há unanimidade quanto aos conceitos de flexibilização, mas para Cacciamali e Brito (2002), a substituição de pessoal regular ou acréscimo extraordinário de serviços é uma realidade mundial de trabalho.

Goulart (2009) aduz que o teletrabalho refere-se à utilização ou não de tecnologias de informação e comunicação e à quantidade de horas despendidas em atividades fora do escritório. Nas palavras de Morgan (2004), o teletrabalho é a combinação entre horários, locais ou contratos flexíveis. O teletrabalho é uma subdivisão da flexibilização da jornada de trabalho em que se permite trabalhar remotamente, sem a necessidade de estar fisicamente em um escritório, mas à disposição do empregador.

Bentley e Young (2000) definem que os acordos flexíveis de trabalhos referem-se aos horários flexíveis, quando os empregados definem sua jornada de trabalho; semanas intensivas de trabalho (o empregado pode trabalhar quatro dias e tirar um dia de folga); teletrabalho ou trabalho à distância (realizado em casa ou fora do ambiente de trabalho); partilha do trabalho (compartilhado com outro funcionário). Há várias maneiras de se apresentar a flexibilidade do trabalho. Bentley e Young (2000) definem os conceitos de horários flexíveis de trabalho, semana intensiva, teletrabalho e partilha de trabalho.

Neves e Pedrosa (2007) ressaltam que a informalidade refere-se à tendência de expansão em razão da adoção de processos produtivos pautados pela flexibilidade e precarização do trabalho. O outro lado da flexibilização é a precarização do trabalho, que faz com que pessoas físicas, desempregadas, sejam forçadas a se transformarem

em pessoas jurídicas, com todas as perdas de direitos decorrentes dessas novas relações de trabalho.

Os diversos autores que abordam o assunto flexibilização discutem sobre as novas tendências organizacionais: banco de horas, empregos flexíveis, trabalhos nos fins de semana, funcionamento da organização (em um período maior e ininterrupto), terceirização, horários, locais e serviços flexíveis, precarização, contratos flexíveis, semanas intensivas, teletrabalho, trabalho compartilhado, informalidade e redução da jornada de trabalho, temas que serão abordados no presente trabalho. No Quadro 1, as formas e características da flexibilização são sumarizadas.

Quadro 1 – Formas e características da flexibilização, Colnago (2012)

Autores	Formas	Características
Bentley e Yoong (2000)	Acordos flexíveis de trabalho	Horários flexíveis de trabalho – empregados definem sua jornada de trabalho; Semanas intensivas de trabalho – o empregado pode trabalhar quatro dias e tirar um de folga; Teletrabalho ou trabalho a distância – realizado em casa ou fora do ambiente de trabalho; Partilha do trabalho – o trabalho é compartilhado com outro funcionário.
Chahad (2002)	Emprego flexível	Aumento ou redução da força de trabalho e rápida alteração da composição do emprego.
Borges e Druck (2002) Cacciamali e Brito (2002)	Terceirização	Subcontratação de empresa para desenvolvimento de atividade-meio*.
Cacciamali e Brito (2002)	Trabalho temporário	Necessidade transitória de substituição de pessoal regular ou acréscimo extraordinário de serviços.
Chahad (2002)	Banco de horas	Aumento ou diminuição de horas trabalhadas, mediante compensação em outro período.
Morgan (2004)	Teletrabalho	Combinação entre horários flexíveis, locais flexíveis ou contratos flexíveis.
Neves e Pedrosa (2007)	Novas tendências organizacionais baseadas na flexibilidade	Resposta à crise do Fordismo dos anos 1970 e necessidade de fazer frente ao avanço tecnológico.
Zupiroli (2007)	Trabalho nos fins de semana	Necessidade de renda extra por parte dos trabalhadores e aumento dos lucros por parte das empresas.
Zupiroli (2007)	Turnos de revezamento	Necessidade de funcionamento por um período maior e ininterrupto.
Neves e Pedrosa (2007)	Informalidade	Tendência à expansão em razão da adoção de processos produtivos pautados pela flexibilidade e precarização do trabalho.
Goulart (2009)	Teletrabalho	Refere-se à utilização ou não de tecnologias de informação e comunicação

		e à quantidade de horas despendidas em atividades fora do escritório.
Mocelin (2011)	Redução da jornada de trabalho	Refere-se ao tempo dedicado ao trabalho no emprego, diário, semanal ou mensal.

*Com a reforma trabalhista de 2017(lei nº 13.467 de 13 de julho de 2017), não existe mais distinção entre atividade-meio e atividade—fim para fins de terceirização.

2.4 As diferentes visões a respeito da redução da jornada de trabalho

Cette e Taddei (1997), Mocellin (2011) veem como consequência da redução da jornada de trabalho a alternância na duração da jornada. Rodrigues e Fontgalland (2006), Ramos e Reis (1997), redução do desemprego. Segundo Mocellin (2011), Pereira e Gonzaga (2001), aumento do emprego. Em consequência da redução da jornada de trabalho, tem-se a alternância da jornada e a redução do desemprego.

Rodrigues e Fontgalland (2006) dispõem como a redução da informalidade no mercado de trabalho. Bosch e Lehndorff (2001) explicitam a Política de emprego de longo prazo. Ainda, conforme Mocelin (2011), há aumento da oferta do fator trabalho. Todos esses autores enfatizam que há aumento do emprego e redução da informalidade, em consequência da flexibilidade de jornada.

Bosch e Lehndorff (2001), Fracalanza (2008) definem como ganhos de produtividade (há uma maior demanda por bens e serviços por parte do cliente). Também para Bosch e Lehndorff (2001), há aumento da demanda por novos bens e serviços.

Bosch e Lehndorff (2001), Mocelin (2011), e Lewis (2010) propõem que há melhoria da qualidade de vida. Lewis (2010), há maior qualidade do emprego. Aduz Lewis (2010) que há continuidade do processo de trabalho. Bosch e Lehndorff (2001), Mocelin (2011), e Lewis (2010) ressaltam a melhoria da qualidade do emprego e de vida, além de desmistificar a ideia da descontinuidade no trabalho. De acordo com Crépon e Kramarz (2000), Hunt (1999), há aumento dos custos do trabalho e os aspectos negativos da flexibilidade, pois aumentam as despesas com o capital humano, material e financeiro.

A doutrina diverge no aspecto sobre a flexibilização, aumentar ou diminuir empregos, aumentar ou diminuir a informalidade, aumentar ou diminuir a qualidade de

vida no trabalho. Há certa unanimidade entre os autores: aumento na demanda de serviços e custos de trabalho. Deve ser feita uma política de emprego em longo prazo para amenizar as consequências, por exemplo, da redução da jornada de trabalho. Com a reforma trabalhista de 2017, a noção de atividade-meio foi perdida no que diz respeito à terceirização, pois hoje é possível terceirizar atividades-fim e até mesmo quarterizar serviços, dando início a uma era de pejetização das relações de trabalho.

A flexibilidade da jornada de trabalho pode assumir várias modalidades, entre as quais algumas merecem destaque: compensação por meio de banco de horas que, segundo Chahad (2002), consiste em um sistema por meio do qual uma organização pode flexibilizar a jornada de trabalho, com diminuição ou aumento da quantidade de horas trabalhadas, mediante a compensação dessas horas em outro período, sem pagamento das horas aumentadas ou do salário no período de redução. Há benefícios na visão de Chahad (2002) quanto à flexibilização da jornada de trabalho, ou seja, uma semana menor de trabalho, compensação de horas e utilização de um número maior de horas para lazer.

Outra modalidade, o trabalho nos fins de semana, apesar de ser um conceito simples, envolve uma questão cultural, como salientada por Zupiroli (2007), já que o fim de semana é assim definido, e quase sempre está associada ao dia de descanso estabelecido pelo catolicismo, religião predominante no Brasil. O que se tem visto, no entanto, é que os trabalhadores necessitam estar em um número maior de empregos para manter seu *status quo* social, utilizando muitas vezes dos fins de semanas para atingir determinada renda. Como destaca Dal Rosso (1996), essa diminuição da importância se dá de forma gradativa desde as Revoluções Industriais, quando o domingo era considerado o dia de descanso.

Os turnos de revezamento ocorrem também na área de serviços como, por exemplo, nas áreas de energia elétrica e de saúde (ZUPIROLI, 2007). Os turnos ininterruptos de revezamento têm se tornado uma realidade de várias empresas que têm recebido demandas maiores por bens e serviços. O trabalho com duração contratual tem se mostrado cada vez mais comum, de acordo com Zupiroli (2007), notadamente na área de pesquisa entre órgãos públicos. No entanto, ainda na

concepção dessa autora, essa modalidade de flexibilização torna incerto o futuro do trabalhador.

Há tendência cada vez maior pela contratação de consultores ou especialistas nas diversas áreas, com contratos temporários de serviço ou por contratação de empresas terceirizadas, para a realização dos mais diversos serviços. De acordo com Cacciamali e Britto (2002), a legislação brasileira considera trabalho temporário aquele prestado por pessoa física a uma empresa, para atender à necessidade transitória de substituição de seu pessoal, regular e permanente, ou ao acréscimo extraordinário de serviços.

Outra modalidade de flexibilização destacada na literatura da área é o teletrabalho, cuja definição não apresenta uma construção consensual. Conforme Goulart (2009), as divergências ocorrem em função de aspectos referentes à utilização ou não de tecnologias de informação e comunicação e à quantidade de horas despendidas em atividades realizadas fora do ambiente de escritório tradicional. O teletrabalho é outra realidade dentro da flexibilização da jornada de trabalho que permite, por exemplo, o *home office*, com o trabalhador laborando em sua casa, estando submetidos a controles permitidos pelas tecnologias da informação e comunicação, e mudanças nas relações de trabalho tradicionais.

De acordo com Morgan (2004), o conceito de trabalho flexível assume várias conotações, tais como: locais, contratos ou horários flexíveis. Conforme esse autor, os rearranjos obtidos por meio da combinação desses três tipos de flexibilidade podem ser denominados teletrabalho ou *homeoffice*.

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

Outra questão levantada por Neves e Pedrosa (2007) refere-se à informalidade, em razão da adoção de processos produtivos pautados pela flexibilidade e precarização do trabalho, há forte tendência à expansão dessa informalidade. A precarização do trabalho ocasionado pela informalidade é um ponto nevrálgico da flexibilização da jornada de trabalho, pois sem uma política de emprego eficaz pode ocorrer aumento da informalidade ou diminuição de direitos trabalhistas, como ocorridos na última reforma trabalhista.

Merece destaque a flexibilização decorrente da redução da jornada de trabalho, foco deste estudo. É importante ressaltar que o conceito de redução de jornada refere-se exclusivamente à diminuição do número de horas trabalhadas, enquanto o conceito de flexibilização envolve várias modalidades das relações de trabalho, inclusive na forma de redução de horas trabalhadas.

Nesse sentido, Mocelin (2011) corrobora essa ideia quando argumenta que a expressão “redução da jornada de trabalho” refere-se ao tempo dedicado ao trabalho no emprego, diário, semanal ou mensal. As propostas de redução na jornada de trabalho, como aduzem Pereira e Gonzaga (2001), muitas vezes são confundidas com as de flexibilização da jornada de trabalho efetiva (por exemplo, criação de banco de horas). Entretanto, seus efeitos sobre os níveis de emprego são bem diferentes. Na Alemanha, por exemplo, a flexibilização pode ser considerada fundamental nas negociações, uma vez que foi adotada em vários acordos setoriais de redução da jornada de trabalho.

A flexibilização da jornada contribui fortemente para a manutenção do emprego, no sentido de permitir reduções do número de horas de trabalho em épocas recessivas. Países que possuem um sistema de compensação para a diminuição das horas (uma espécie de seguro-desemprego para trabalhadores em jornada reduzida) enfrentam períodos recessivos sem grandes flutuações no nível de emprego (PEREIRA; GONZAGA, 2001). O papel dos sindicatos é fundamental na construção de uma flexibilização de jornada de trabalho, principalmente em tempos recessivos e de baixo nível de emprego.

Interessante lembrar que os sindicatos têm se enfraquecido dentro das relações de emprego, pois se um trabalhador pode trabalhar em casa, dividir seu posto de trabalho com uma máquina, e tiver reduzido e fracionado seu trabalho, fica cada vez

mais difícil o seu processo de sindicalização, além da culpabilização constante do trabalhador por uma eventual baixa na produtividade ou nos lucros do capitalista. 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 funcionários no processo de tomada de decisão.

Como ressaltam Hirata e Prêteceille (2002), os novos modelos de gestão exigem que o trabalhador seja mais qualificado e se envolva mais no trabalho, por meio de maior autonomia, responsabilidade, comunicação e iniciativa. Por outro lado, os vínculos com o emprego se tornam cada vez mais flexíveis e precários, acarretando instabilidade de emprego. Maior instabilidade tem se observado, além de uma precarização nas relações de trabalho como consequência de trabalhos mais flexíveis.

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 necessário para pensar. Ainda nesse contexto, o autor destaca que as práticas de recursos humanos que promovem a discricionariedade, como horários flexíveis de trabalho, podem contribuir para a inovação e criatividade. O incentivo à criatividade e inovação se deve a uma necessidade maior por parte do gestor ao planejar e controlar tanto sua força produtiva quanto o seu tempo.

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 dos empregados e empregadores. O equilíbrio entre esses interesses é fator importante na concepção de uma flexibilização mais segura (flexisegurança) e mais responsável socialmente.

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. Os estudos de duração são muito relevantes, uma vez que estão diretamente ligados à quantidade e qualidade de tempo que o trabalho consome da vida dos trabalhadores, conforme diz Dal Rosso (2006).

A quantidade de tempo à disposição do empregador é fator chave nas discussões sobre flexibilização, pois ocorre aumento do custo do trabalho em relação aos demais fatores de produção. Porém, é possível que haja ganhos de eficiência e produtividade, o que faz com que se agregue valor à estratégia, por exemplo, de redução da jornada de trabalho. Ainda, é possível que haja elevação no nível de emprego por meio do trabalho compartilhado.

2.5 Estratégias para implementação e manutenção da jornada de trabalho

Dastmalchian e Blyton (2001) destacam que, apesar de a flexibilidade ser considerada necessária em grande parte das dimensões funcionais das organizações contemporâneas, sua introdução e manutenção não podem ser vistas como aspectos de fácil gestão. Diante disso, a redução da jornada de trabalho deve considerar alguns aspectos, para que a decisão se sustente. Primeiramente, como salienta Fracalanza (2008), não há conversa acerca do fato de que essa decisão não deve ser tomada de forma centralizada.

Isso pode se justificar em função das mudanças decorrentes dessa atitude, entre as quais se ressalta a reorganização dos processos de trabalho, que envolve, entre outros aspectos, uma alteração nos horários de trabalho. Nesse sentido, Mocelin (2011) enfatiza que “quanto mais os principais agentes interessados estiverem envolvidos no debate, maiores são as chances de os resultados serem positivos”.

Outra visão importante a ser considerada, de acordo com Dal Rosso (1996), é a inspeção do trabalho. A inspeção se faz necessária porque não há estrita observância das normas gerais do trabalho, tanto em relação aos patrões, quanto aos empregados. Entretanto, só a existência da inspeção não é suficiente, é preciso que seja efetiva. E essa efetividade é inversamente proporcional à centralização, no sentido de que pressupõe um acompanhamento constante das condições de trabalho, um domínio das situações concretas do exercício do trabalho, a prevenção dos problemas e a correção dos erros verificados (DAL ROSSO, 1996).

Em consonância com Bosch e Lehndorff (2001), organizações que se propõem a passar por alterações radicais como, por exemplo, uma redução de jornada de 40 para 35 horas semanais, devem considerar os custos do processo de aprendizagem envolvidos na reorganização do trabalho. Reduzir a jornada de trabalho é uma iniciativa envolvida por uma série de mudanças na infraestrutura social, mas que exige também mudanças ideológicas e culturais (MOCELIN, 2011).

Colnago (2012) aduz que, para que a redução da jornada de trabalho seja uma decisão exitosa, é necessário que sejam observadas algumas estratégias capazes de torná-la sustentável. Em primeiro lugar, trata-se de uma mudança que afeta toda a organização e, desta forma, a decisão deve ser discutida e analisada, criando as condições para que a mesma seja tomada de forma descentralizada. Outra questão importante a ser definida é a compensação salarial. É necessário que fique bem claro para todos os atores envolvidos no processo, se haverá alteração salarial em função da redução de jornada ou a redução com a manutenção da remuneração. Acrescente-se que as atividades desenvolvidas na empresa devem seguir estritamente as normas estabelecidas e serem acompanhadas constantemente, mediante uma supervisão efetiva dos trabalhos. O ambiente institucional é fundamental para a absorção adequada dos custos do processo de aprendizagem inerentes à mudança. Dessa forma, quanto mais propício a mudanças for o ambiente, mais rápida será a difusão da redução de jornada, bem como a adoção de novos modelos. A existência de mão de obra qualificada suficiente para que ocorra o rearranjo do trabalho é essencial para a viabilidade de todo o processo.

Lewis (2010) ressalta que a redução de jornada, adotada na forma de partilha do trabalho, se bem planejada e gerida, pode ter suas dificuldades diminuídas em grande medida. Outro aspecto que merece destaque no debate da redução da jornada de trabalho é a preocupação com a criação de empregos de qualidade, que consoante Mocelin (2011), está baseado na possibilidade de desenvolvimento não apenas profissional, mas das aspirações sociais e individuais; é o trabalho rico, com maior volume de conteúdo, que tem maior valor no mercado. Nessa visão, Carneiro e Ferreira (2007) apontam que a redução da jornada de trabalho pode ter impactos sobre a vida dentro e fora do trabalho, melhorando a qualidade de vida no trabalho.

O assunto repercute no contexto do direito econômico, na economia do país, bem como no campo do direito do trabalho (SARAIVA; GARCIA; GOMES, 2009). No Brasil, a flexibilização das normas trabalhistas só foi erigida ao patamar de norma constitucional a partir da Constituição de 1988, por meio do seu artigo 7º que estatui, nos incisos VI, XIII e XIV, que a redução de salários e da jornada de trabalho realizada em turnos ininterruptos de revezamento processa-se mediante acordo ou convenção coletiva de trabalho. Não obstante, a flexibilização pode ainda ser alcançada por meio da revisão de algumas modalidades contratuais, tais como a revisão do contrato de trabalho e a terceirização (SARAIVA; GARCIA; GOMES, 2009). Desta maneira, destaca-se o Decreto nº 4.836 (BRASIL, 2003) que altera a redação do art. 3º do Decreto nº 1.590 (BRASIL, 1995), que dispõe sobre a jornada de trabalho dos servidores da Administração Pública Federal, direta, autarquias e fundações públicas federais, menciona a flexibilização da jornada de trabalho, quando permite aos dirigentes máximos dos órgãos ou entidades, que autorizem os servidores a cumprir jornada de trabalho de seis horas diárias e carga horária de 30 horas semanais, obedecendo a certos critérios estabelecidos na Lei.

Para Colnago (2012), esses requisitos se referem aos serviços que exigem atividades contínuas de regime de turnos ou escalas, em período igual ou superior a doze horas ininterruptas, em razão de atendimento ao público ou trabalho no período noturno, considerado aquele que ultrapassa às 21 horas. Nessas situações, o dirigente máximo do órgão pode autorizar o cumprimento da jornada de trabalho de 6 horas diárias e carga horária de 30 horas semanais, mas dispensado o intervalo para refeições. Outro ponto mencionado no referido decreto diz respeito à obrigatoriedade por parte dos órgãos, cujas jornadas de trabalho forem flexibilizadas, a afixar quadro, permanentemente atualizado, nas suas dependências, em local visível e de grande circulação de usuários dos serviços, com a escala nominal dos servidores que trabalham nesse regime, constando dias e horários dos seus expedientes.

Como ressaltado por Saraiva, Garcia e Gomes (2009), a flexibilização do direito do trabalho no Brasil tem seus limites classificados quanto à admissibilidade e quanto à proibição da seguinte forma: os admissíveis são aqueles que garantem o mínimo ao trabalhador, por exemplo, em momentos de crise, e são realizados geralmente por meio

de negociação coletiva; os inadmissíveis são aqueles instituídos apenas com o objetivo de suprimir os direitos trabalhistas; os proibidos são os que são vedados pela lei; e os autorizados ou permitidos são os que estão expressos na legislação, como é o caso do inciso VI do artigo 7º da Constituição Federal. O debate sobre a redução da jornada de trabalho, nos anos 1980, teve como foco principal a geração de empregos, em função da crise econômica internacional e da reestruturação produtiva, fatores que influenciam diretamente o número de empregos.

Nos anos 1990, o debate girou em torno da melhoria na qualidade de vida do trabalhador, por meio de mais horas livres para o lazer, a educação, a cidadania e a qualificação profissional. Nos dias atuais, ambas as perspectivas são relevantes e deve-se acrescentar à discussão a questão da produtividade (MOCELIN, 2011).

Por fim, Colnago (2012) entende que 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 necessita. Mesmo na existência de ganhos de produtividade, estes não são repassados para os trabalhadores automaticamente, uma vez que significam redistribuição de rendas produzidas. Qualquer ganho em termos de maiores salários ou menores jornadas só é obtido por meio de enfrentamentos.

Dáí a importância de um novo olhar sobre as relações trabalhistas, onde se possam equilibrar os anseios dos trabalhadores e as necessidades dos empregadores, dando origem a uma nova relação entre os fatores capital e trabalho, que privilegie a discussão em sobreposição ao aspecto conflitivo, tão comum no processo de negociação trabalhista (DAL ROSSO, 1996). Com isso, em consonância com a literatura consultada a respeito do tema objeto deste estudo, a abordagem escolhida para a condução da pesquisa foi a sociológica, com a utilização do conceito de flexibilização na forma de redução da jornada de trabalho.

Segundo ressalta 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, 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), que envolve a questão da riqueza das atividades laborais e o melhor rendimento, proporcionando real melhoria nas condições laborais e na qualidade de vida dos trabalhadores.

Os servidores sujeitos à jornada de 30 horas mensais (6 horas diárias) tiveram que cumpri-la sem intervalo para alimentação a que se refere ao caput do art. 4 da Resolução CAD/FUB n 50/2013, sendo permitida pausa de 15 minutos, sem prejuízo do funcionamento mínimo de 12 horas ininterruptas. A resolução veio regulamentar a questão do servidor flexibilizado e como se dará essa flexibilização.

O art. 11 da mesma resolução ressalta que a flexibilização tratada naquele capítulo não se aplica aos servidores que atuam em regime de plantão, aos ocupantes de cargos com jornada semanal estabelecida em lei específica, aos detentores de cargo de direção ou função de confiança, aos servidores com horário especial de servidor estudante e aos servidores com a jornada tratada no capítulo II dessa resolução. A flexibilização comporta exceção aos servidores que possuem jornada específica prevista em lei ou com cargo ou função de natureza especial.

A norma foi atualizada em 8 de dezembro de 2018 com a Resolução CAD nº 43/2018. A flexibilização da jornada de seis horas poderá ser adotada quando os serviços exigirem atividades contínuas de regime de turnos ou escalas, em período igual ou superior a doze horas ininterruptas, em função de atendimento ao público ou trabalho no período noturno.

De acordo com o art. 7º, a flexibilização de jornada tratada neste Capítulo não se aplica aos servidores que atuam em regime de plantão, aos ocupantes de cargos com jornada semanal de trabalho estabelecida em lei específica, aos detentores de Cargo de Direção (CD) ou Função Gratificada (FG) e aos servidores com horário especial de servidor estudante.

A norma atualizada suprimiu o intervalo de intrajornada de 15 minutos da jornada dos servidores flexibilizados em 6 horas, previsto no art 4º, §3º da Resolução CAD nº50/2013, em desrespeito ao ordenamento jurídico do direito do trabalho. Fazendo com o que o servidores trabalhem sem a devida contraprestação em remuneração, horas extras ou descanso intrajornada.

Foram explicitados os principais conceitos à respeito da flexibilização da jornada de trabalho. A seguir, as mudanças que um gestor deve realizar para manter ou para evitar uma política de encerramento da flexibilização.

3 MUDANÇA ORGANIZACIONAL

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

Conforme Neiva e Paz (2007), existem várias classificações sobre tipo de mudanças que ocorrem em organizações e, segundo Lima e Bressan (2003), tal fato está relacionado aos modelos que explicam o processo de mudança organizacional. Os principais modelos explicativos de mudança seriam o modelo de Burke e Litwin (1992) e o modelo de Greenwood e Hinings (1996). O primeiro modelo estabelece conteúdos de mudança e o segundo tenta explicar o processo de mudança a partir de interações com o ambiente. O modelo de Burke e Litwin (1992), por exemplo, afirma que mudança transformacional ocorre na organização, quando a cultura ou a missão organizacionais mudam. As demais características organizacionais seriam indicadoras de mudança transacional, ou seja, uma mudança de menor espectro na organização, o que nos remete à conclusão de que o conceito de cultura organizacional é preponderante na compreensão da mudança organizacional. O modelo dos autores classifica os

processos de mudança organizacional a partir da identificação do conteúdo da mudança organizacional, estabelecendo assim características do sistema organizacional e teorizando um modo de funcionamento desse sistema.

Ainda conforme Neiva e Paz (2007), a partir de modelos, torna-se possível a avaliação da mudança, na medida em que os conteúdos teorizados podem ser alvo de investigação em momentos diferenciados. Outra possibilidade de avaliação da mudança seria mensurar o que os indivíduos percebem ter mudado na organização. Outro modelo explicativo do processo de mudança organizacional, apesar de não postular conteúdos de mudança, é o de Greenwood e Hinings (1996). Esses autores se interessam mais por explicar o processo de mudança nas organizações. O modelo estabelece que a insatisfação dos interesses individuais e o grau em que os indivíduos se comprometem com os valores organizacionais funcionam como precipitadores da mudança e enfatiza também que as organizações são arenas nas quais coalizões, com diferentes interesses, graus diferenciados de envolvimento com os valores preponderantes na organização e capacidades de influenciar, tentam dominar. A pressão para mudança existe na medida em que grupos estão insatisfeitos com o grau em que seus interesses estão sendo realizados nas organizações. Esses modelos, postulados anteriormente, traçam diretrizes gerais para a pesquisa de avaliação da mudança organizacional, porque, segundo Neiva (2003), é necessário fundamentar teoricamente para realizar tal pesquisa nas organizações.

Foi criado um quadro com as principais formas e características da mudança organizacional:

Quadro 2 – Formas e características da mudança organizacional

Autores	Forma	Características
Lobo (2016); Richard Locke e Kathlen Thelen (1998)	Pede-se a atenção para os problemas relacionados à mudança institucional.	As formulações de Richard Locke e Kathlen Thelen (1998) ao enfatizarem os aspectos simbólicos e institucionais que conferem identidade ao sindicalismo dos países analisados, deram destaque àquilo que estou chamando de força da tradição.
Lobo (2016)	De certa forma, a raiz da resistência à mudança vincula-se não apenas ao papel fundador de determinadas políticas e formas organizativas, mas	Na Suécia, a inclusão é na nação. Na Alemanha, na região e no ramo de produção. Nos Estados Unidos, num sistema de normas definido no âmbito

	também ao fato de elas definirem mecanismos de inclusão e exclusão.	da empresa. No Brasil, num sistema de direitos vinculado à regulamentação estatal do trabalho.
Lobo (2016)	O espaço em que os direitos podem ser exercidos se altera, muda também a via de acesso e os mecanismos de inclusão e exclusão.	A indiferença dos trabalhadores para com o sindicato, além de relacionados aos processos de reestruturação, pode, de alguma forma, estar vinculada às definições de 1988, que esmaeceram a lógica do “quem tem ofício tem benefício”, própria à cidadania regulada, pelo princípio dos direitos sociais da cidadania. Se for assim, o aumento da representatividade e da força dos sindicatos brasileiros talvez não se relacione mais apenas à defesa dos trabalhadores que compõem sua base, mas à participação em processos mais amplos para a expansão da cidadania e para a efetivação de políticas sociais que atendam a um universo maior de brasileiros.
Abrão e Miotto (2017)	O debate social que abrange as políticas conciliatórias tem como escopo sua eficácia em fomentar o bem-estar das famílias e tornar compatíveis as diferentes facetas de suas vidas.	
Brullet (2010, p. 63)	Para tanto, tem como foco três pontos principais: [...] (1) o aumento de serviços de cuidados nas proximidades (escolas, espaços familiares, creches, residência para pessoas com deficiência e serviços a domicílio, etc.); (2) as licenças de trabalho para homens e mulheres, equitativos e intransferíveis para que eles possam assumir o cuidado de suas famílias e sejam mais generosos em tempo e em compensações de salário; (3) e as mudanças na organização do tempo das jornadas de trabalho nas empresas que facilitem a vida pessoal e familiar.	
Teixeira (2016)	A precarização do trabalho é a outra face do processo, com mudanças nos contratos de trabalho restantes por meio da ampliação de formas atípicas de contratação (trabalho em tempo parcial, pagamento por jornada etc.), o que tem enfraquecido o poder sindical de negociação e reverberado na degradação do trabalho no setor.	

Lobo (2016)	As formulações de Horst Kern e Charles F. Sabel (1994), mesmo sinalizando o enfraquecimento das contratações coletivas na ação sindical, evidenciam este nexos.	A fragmentação da estrutura produtiva, que acompanha o processo de reestruturação industrial, conduziu as empresas a um processo de dispersão e deslocamento, de modo a reduzir custos ligados ao relacionamento com fornecedores e clientes. Por outro lado, as exigências de aceleração da inovação tecnológica envolviam a necessidade de trabalhadores mais qualificados por parte das empresas, os quais se mostravam distantes dos temas clássicos dos processos de contratação coletiva e dos próprios sindicatos.
Lobo (2016)	No Brasil, a reestruturação produtiva dos anos 1990 esteve mais associada a redefinições organizacionais dentro das empresas e ao processo de terceirização do que a uma aceleração na capacidade inovadora das empresas.	
Lobo (2016)	Os processos de reestruturação produtiva que se intensificaram no Brasil, a partir da década de 1990, suscitaram a mobilização do movimento sindical, no sentido de garantir maior intervenção dos trabalhadores na implementação das mudanças.	

Fonte: Elaboração própria

3.1 Flexibilização da Jornada de Trabalho e Mudança Organizacional

De acordo com Lobo (2015), pede-se a atenção para os problemas relacionados à mudança institucional. As formulações de Richard Locke e Kathlen Thelen (1998) utilizados como guia neste estudo, ao enfatizarem os aspectos simbólicos e institucionais que conferem identidade ao sindicalismo dos países analisados, deram destaque àquilo que estou chamando de força da tradição. Por outro lado, conquanto vinculadas à fixação de padrões de comportamento, instituições revelam maior ou menor capacidade de adaptação às pressões do ambiente e também podem mudar.

Seja por iniciativa de quem as compõe, seja por desuso (quando não cumprem determinados papéis diante de mudanças no ambiente), seja por força de eventos críticos que provocam mudanças compreensivas, as instituições nascem, transformam-se e podem desaparecer. As organizações possuem um ciclo de vida e estão suscetíveis às mudanças em todos os níveis e com as novas tecnologias disruptivas esse processo tem se intensificado.

De acordo com Lobo (2015), de certa forma, a raiz da resistência à mudança vincula-se não apenas ao papel fundador de determinadas políticas e formas organizativas, mas também ao fato de elas definirem mecanismos de inclusão e exclusão. Na Suécia, a inclusão é na nação. Na Alemanha, na região e no ramo de produção. Nos Estados Unidos, num sistema de normas definido no âmbito da empresa. No Brasil, num sistema de direitos vinculado à regulamentação estatal do trabalho.

Ainda de acordo com Lobo (2015), se o espaço em que os direitos podem ser exercidos se altera, muda também a via de acesso e os mecanismos de inclusão e exclusão. Continuando o mesmo autor Lobo (2015), a indiferença dos trabalhadores para com o sindicato, além de relacionados aos processos de reestruturação, pode de alguma forma estar vinculada às definições de 1988, que esmaeceram a lógica do “quem tem ofício, tem benefício”, própria à cidadania regulada, pelo princípio dos direitos sociais da cidadania. Se for assim, o aumento da representatividade e da força dos sindicatos brasileiros talvez não se relacione mais apenas à defesa dos trabalhadores que compõem sua base, mas à participação em processos mais amplos para a expansão da cidadania e para a efetivação de políticas sociais que atendam a um universo maior de brasileiros. A flexibilidade da jornada de trabalho é conquista do trabalhador moderno, sobretudo a partir da Constituição Federal de 1988, mas o que se tem visto com frequência é a precarização dos processos produtivos de trabalho.

Na visão de Abrão e Mito (2017), assim, o debate social que abrange as políticas conciliatórias tem como escopo sua eficácia em fomentar o bem estar das famílias e tornar compatíveis as diferentes facetas de suas vidas: o trabalho, a relação/cuidado com os familiares e o tempo pessoal. Para tanto, tem como foco três

pontos principais: [...] (1) o aumento de serviços de cuidados nas proximidades (escolas, espaços familiares, creches, residência para pessoas com deficiência e serviços a domicílio, etc.); (2) as licenças de trabalho para homens e mulheres, equitativos e intransferíveis para que eles possam assumir o cuidado de suas famílias e sejam mais generosos em tempo e em compensações de salário; (3) e as mudanças na organização do tempo das jornadas de trabalho nas empresas que facilitem a vida pessoal e familiar (BRULLET, 2010, p. 63). A mudança organizacional quando conjugada com a flexibilização da jornada de trabalho, respeitados os direitos dos trabalhadores é possível que haja uma melhoria que facilite a pessoal e familiar do trabalhador.

Consoante Teixeira (2016), a precarização do trabalho é a outra face do processo, com mudanças nos contratos de trabalho restantes por meio da ampliação de formas atípicas de contratação (trabalho em tempo parcial, pagamento por jornada etc.), o que tem enfraquecido o poder sindical de negociação e reverberado na degradação do trabalho no setor. A flexibilização da jornada de trabalho relacionada com a mudança organizacional, pois sem o respeito às leis pode enfraquecer o poder sindical de negociação e ser reverberado na degradação do trabalho.

3.2 Reestruturação organizacional e flexibilização da jornada de trabalho

Lobo (2016) aduz que as formulações de Horst Kern e Charles F. Sabel (1994), mesmo sinalizando o enfraquecimento das contratações coletivas na ação sindical, evidenciam este nexos. Conforme esses autores, a fragmentação da estrutura produtiva, que acompanha o processo de reestruturação industrial, conduziram as empresas a um processo de dispersão e deslocamento, de modo a reduzir custos ligados ao relacionamento com fornecedores e clientes. Por outro lado, as exigências de aceleração da inovação tecnológica envolviam a necessidade de trabalhadores mais qualificados por parte das empresas, os quais se mostravam distantes dos temas clássicos dos processos de contratação coletiva e dos próprios sindicatos. A reestruturação com vistas a redução de custos prejudica o trabalhador e pode conduzir

as empresas a um processo de dispersão e deslocamento com ganhos questionáveis de produtividade e lucro.

Na concepção de Lobo (2016), no Brasil, a reestruturação produtiva dos anos 1990 esteve mais associada a redefinições organizacionais dentro das empresas e ao processo de terceirização do que a uma aceleração na capacidade inovadora das empresas (COUTINHO, BALTAR e CAMARGO, 1999). A análise acerca das negociações coletivas efetuadas nos anos 1990 revela uma redução do poder de barganha dos sindicatos e, por conseguinte, o aumento das perdas salariais e a crescente flexibilização da jornada e dos contratos de trabalho (Dieese, 1999). No entanto, não obstante o ambiente notadamente hostil ao movimento sindical em que se desenvolveram essas mudanças, alguns sindicatos conseguiram imprimir importantes ressalvas nas negociações coletivas no tocante às inovações. A inovação ficou prejudicada com a fragilização dos sindicatos e sua respectiva perda de poder de barganha por meio de perdas salariais e flexibilizações da jornada de trabalho. Porém, houve ganho no tocante a mudança provocada pelos sindicatos, inovando com as chamadas negociações coletivas de trabalho.

Ainda de acordo com Lobo (2016), os processos de reestruturação produtiva que se intensificaram no Brasil, a partir da década de 1990, suscitaram a mobilização do movimento sindical, no sentido de garantir maior intervenção dos trabalhadores na implementação das mudanças (Lobo, 2010). Essas, ao mesmo tempo em que poderiam produzir um impacto negativo sobre o movimento sindical, em função do declínio de postos de trabalho, reavivaram uma antiga reivindicação dos sindicatos, referente aos investimentos em educação, formação profissional e treinamento de pessoal (Dieese, 1999). Com a reestruturação dos processos produtivos intensificados no Brasil, houve uma mobilização sindical pela maior intervenção dos trabalhadores nas mudanças e reavivaram as reivindicações por investimentos em educação, formação profissional e treinamento pessoal.

Foram explicitadas as principais mudanças organizacionais que podem ser geradas a partir da flexibilização da jornada de trabalho com possível desenvolvimento de novas competências. No próximo capítulo se demonstrará as convergências e

divergências entre os diversos autores de flexibilização da jornada de trabalho e mudança organizacional.

3.3 Convergências e divergências entre os diversos autores de Flexibilização da jornada de trabalho e mudança organizacional

Nesse tópico pretende-se fazer uma comparação entre autores nos principais temas da revisão sistemática: flexibilização da jornada de trabalho e mudança organizacional.

Foi elaborado um quadro explicativo com as principais convergências e divergências na visão dos diversos autores da flexibilização da jornada de trabalho e mudança organizacional:

Quadro 3 – Comparação entre flexibilização da jornada de trabalho e mudança organizacional

Autor	Flexibilização da jornada de trabalho	Autor	Mudança organizacional
Borges e Druck (2002) Cacciamali e Brito (2002)	Terceirização:	Lobo (2016)	No Brasil, a reestruturação produtiva dos anos 1990 esteve mais associada [...] ao processo de terceirização do que a uma aceleração na capacidade inovadora das empresas.
Neves e Pedrosa (2007)	Tendência à expansão em razão da adoção de processos produtivos pautados pela flexibilidade e precarização do trabalho.	Teixeira (2016)	A precarização do trabalho é a outra face do processo, com mudanças nos contratos de trabalho restantes por meio da ampliação de formas atípicas de contratação (trabalho em tempo parcial, pagamento por jornada etc.), o que tem enfraquecido o poder sindical de negociação e reverberado na degradação do trabalho no setor.
Bentley e Yoong (2000)	Acordos flexíveis de trabalho	Lobo (2016)	As exigências de aceleração da inovação tecnológica envolviam a necessidade de trabalhadores mais qualificados por parte das empresas, os quais se

			mostravam distantes dos temas clássicos dos processos de contratação coletiva e dos próprios sindicatos.
Mocelin (2011)	Redução da jornada de trabalho	Brullet (2010, p. 63).	As mudanças na organização do tempo das jornadas de trabalho nas empresas que facilitem a vida pessoal e familiar
Bosch e Lehndorff (2001); Mocelin (2011); Lewis (2010)	Melhoria da qualidade de vida.	Abrão e Miotto (2017),	O debate social que abrange as políticas conciliatórias tem como escopo sua eficácia em fomentar o bem-estar das famílias e tornar compatíveis as diferentes facetas de suas vidas.

Fonte: Elaboração própria

A mudança organizacional está relacionada à flexibilização da jornada de trabalho no sentido das formas e características em que as mudanças são realizadas nas diversas empresas. Temas como redução da jornada de trabalho, precarização, terceirização e acordos flexíveis de trabalhos são consequências da mudança organizacional. A qualidade de vida do trabalho tendeu a vir de todas as mudanças organizacionais positivas.

Foram explicitados os principais tópicos sobre mudança organizacional, flexibilização da jornada do trabalho e as suas convergências e divergências. No capítulo seguinte serão mostradas a geração de novas competências no trabalho a partir das mudanças organizacionais que podem ser impactadas pela flexibilização.

4 COMPETÊNCIAS

4.1 Competência no trabalho

A globalização da economia desafia e impõe adequações às organizações, de forma que acompanhem a celeridade das mudanças, conforme observa Freitas e Odelius (2018). Com essa perspectiva, o mundo dos negócios se empenha para identificar e desenvolver competências necessárias à gestão empresarial (MORAES e CORRÊA, 2008). Com a constante mudança do mundo e com ferramentas com a inteligência artificial que potencializa essas mudanças, tem-se buscado cada vez mais as mudanças atreladas às competências necessárias à gestão.

O setor público não é diferente, as competências de gestão estão no epicentro das tensões institucionais, seja nas relações entre política e burocracia, nas exigências de flexibilidade e controle ou na preocupação com o impasse entre as necessidades dos cidadãos e a limitação da disponibilidade de recursos (FREITAS; ODELIUS, 2018; TEIXEIRA; SILVA; LIMA, 2011). No setor público, as mudanças advêm do cenário político e econômico com repercussão na burocracia, na disponibilidade de recursos, na transparência para o cidadão e também na flexibilidade e controle.

A expressão competência tem sido usada, numa concepção eminentemente jurídica, para denotar incumbência, responsabilidade para julgamento ou emissão de pareceres desde a Idade Média (FREITAS; ODELIUS, 2018). Somente na década de 1970, o conceito migrou para a área de Psicologia Organizacional, notadamente, nas obras seminais Gilbert e McClelland, que se dedicaram ao estudo das competências individuais no contexto do trabalho. Vinte anos mais tarde, o fenômeno passou a ganhar relevo na área de Administração, incorporando-se aos estudos organizacionais na década de 1990 (BRANDÃO, 2007; MONTEZANO, SILVA, COELHO JÚNIOR, 2015).

Com sua origem na concepção jurídica desde a idade média, na década de 70 e mais tarde na década de 90, com a concepção na área de Administração, o conceito de competência mudou ao longo do tempo. De acordo com Freitas e Odelius (2018), o

estudo de competências perpassa múltiplas abordagens e há também ausência de consenso conceitual e epistemológico atinente ao tema. São esses os fatores que agravam o desafio em se avaliar ou mensurar competências (GARAVAN e MCGUIRE, 2001; BRANDÃO e BORGES-ANDRADE, 2008). Outrossim, essa dificuldade em se mensurar competências tende a aumentar, uma vez que se exige cada vez mais um maior nível de complexidade nas competências, independentemente do campo de ocupação (GODOY e ANTONELLO, 2009). Complexo e multifacetado são adjetivos próprios do conceito de competências (BRANDÃO, 2007). Sendo que, ora se refere a competências como um resultado (o que é feito), ora como um processo (como se faz) (ROWE, 1995; BERGENHENEGOUWEN, HORN e MOOIJMAN, 1997). A visão do conceito e da epistemologia do tema competência é controverso. Ora se vê como resultado (o que é feito), ora como processo (como se faz).

A denominação “competências gerenciais” surgiu em 1982, quando o termo foi utilizado pela primeira vez por Richard Boyatzis. Seu livro, *The Competent Manager: A Model for Effective Performance*, trazia 21 competências (organizadas em 6 dimensões), as quais deveriam compor o perfil ideal de um gestor: orientação eficiente; produtividade; diagnóstico e uso de conceitos; e preocupação com impactos (Dimensão Metas e Gestão pela Ação); autoconfiança; uso de apresentações orais; pensamento lógico; conceitualização (Dimensão liderança); uso de poder socializado; otimismo; gestão de grupo; auto avaliação e senso crítico (Dimensão Recursos Humanos); desenvolvimento de outras pessoas; uso de poder unilateral; espontaneidade (Dimensão Direção dos Subordinados); autocontrole; objetividade perceptual; adaptabilidade; preocupação com relacionamentos próximos (Dimensão Foco em outros clusters); memória; e conhecimento especializado (Dimensão Conhecimento especializado) (BRITO, PAIVA e LEONE, 2012; FREITAS E ODELIUS, 2018).

Boyatzis partia do pressuposto behaviorista de que competências são ‘comportamentos observáveis’ que levam as organizações a melhores desempenhos e resultados, fato que justificaria a importância da formação gerencial (PELISSARI, GONZALEZ e VANELLE, 2011; BRITO, PAIVA e LEONE, 2012). Para Godoy e D’Amelio (2012), MC ou *Managerial Competences* (Competências Gerenciais) são distintas das apresentadas pelos demais membros de uma organização, pois o gerente

precisa canalizar esforços para atingir os resultados esperados de sua área, mediante influência e liderança. Há, portanto, a necessidade de novas competências de maior responsabilidade, com ênfase nas relações interpessoais. Diferentemente do “chão de fábrica”, os gerentes necessitam de competência votadas para a influência e liderança, competências de maior responsabilidade com foco nas relações interpessoais.

As competências como dependentes do contexto sugerem estudos capazes de evidenciar empiricamente as MC básicas, gerais, transversais ou comuns, independentemente do *locus* de pesquisa (FREITAS e ODELIUS, 2018). É preciso avançar com a identificação de que elementos contextuais são críticos e quais podem ser considerados com menos rigor. Essa identificação poderá simplificar ou nortear os diagnósticos de MC, proporcionando que os futuros estudos se concentrem em mapear os comportamentos específicos e peculiares do *locus* de pesquisa estudado. Lamentavelmente, boa parte dos estudos que tentam propor um modelo genérico de MC negligenciam esses aspectos, desprezando as contribuições da escola francesa de competências, cuja pressuposição básica é a consideração do contexto como elemento central das competências e a consideração do contexto como elemento neural das competências.

4.2 Competências do Gestor

A redução da jornada de trabalho não deve ser negociada de forma centralizada, levando-se em consideração a recomendação de Fracalanza (2008). Para esse autor, algumas questões merecem ser respondidas, como por exemplo, ao se implementar uma política de redução das horas trabalhadas, o que fazer dos salários? Para responder a essa pergunta, pode-se analisar as consequências da compensação salarial em três diferentes cenários. No primeiro cenário, depois da redução da duração da semana legal de trabalho, o salário-horário não sofre modificação. A rigor, isso representa uma diminuição dos salários semanais percebidos pelos empregados da mesma amplitude da redução da jornada de trabalho e neste caso diríamos que não houve compensação salarial. No segundo, o salário semanal não é alterado depois da implantação da redução da jornada de trabalho. Neste caso, ocorre um aumento do salário horário e diríamos que foi adotada uma compensação salarial total. No último

cenário, o nível do salário semanal se situa entre os limites estabelecidos nos dois primeiros cenários. Neste caso, diríamos que há uma compensação de salário parcial quando da redução da jornada de trabalho.

Conforme Mocelin (2011), quanto mais os principais agentes interessados estiverem envolvidos no debate, maiores são as chances de os resultados serem positivos. Ainda na visão de Mocelin (2011), do contrário, a falta de diálogo entre as partes interessadas poderá não causar o efeito esperado, seja a geração de mais empregos ou a melhoria das condições laborais e da qualidade de vida dos trabalhadores.

Todos os autores envolvidos, sociedade, empresas e governo devem tentar alinhar o discurso em prol de uma sociedade mais livre e justa, que são uns dos objetivos de nossa república. Não seria diferente com relação às políticas de emprego, condições de trabalho, qualidade de vida dos trabalhadores e flexibilização da jornada de trabalho.

A flexibilização tem uma grande repercussão no contexto do direito econômico, bem como na economia de nosso país, com reflexos e grandes impactos no campo do Direito do Trabalho (SARAVIA, GARCIA e GOMES, 2009). Ainda segundo esses autores, exige-se da flexibilização, nos dias de hoje, uma análise cautelosa para a sua aplicabilidade, tendo em vista que se faz necessário adaptá-la à realidade atual da sociedade.

No Brasil, vem ocorrendo por meio do processo de flexibilização das relações de trabalho, uma flexibilização das normas trabalhistas. Importante destacar, no entanto, que isso só foi erigido ao patamar de norma constitucional a partir da Carta Magna de 1988.

O artigo 7º da Constituição Federal foi vanguardista na distribuição de direitos, sem preocupar-se com a subsunção da realidade econômica e social à norma, ao estatuir, nos incisos VI, XIII e XIV, que, repetidamente, a redução de salários e da jornada de trabalho e a compensação de jornada de trabalho realizada em turnos ininterruptos de revezamento processam-se mediante acordo ou convenção coletiva de trabalho. Excetuadas essas possibilidades de alteração, a flexibilização da relação de emprego no Brasil terá que passar necessariamente por alteração à nível constitucional.

Saraiva, Garcia e Gomes (2009) aduzem que se costuma classificar os limites da flexibilização do direito do trabalho no Brasil, quanto à admissibilidade: os admissíveis – são usados, por exemplo, nos momentos de crise, à continuidade da empresa, porém garantindo um mínimo ao trabalhador, sendo realizado, nesse caso, geralmente por meio de negociação coletiva e os inadmissíveis – são instituídos apenas com o objetivo de suprimir os direitos trabalhistas.

A reforma trabalhista buscou primordialmente apenas suprimir os direitos dos trabalhadores com a desculpa de que geraria mais empregos e manutenção dos mesmos em tempos de crise econômica.

Cabe aqui analisar a legislação que dá suporte à estratégia de flexibilização da jornada de trabalho. Desta forma, destaca-se o Decreto nº 4.836 (BRASIL, 2003) que altera a redação do art. 3º do Decreto nº 1.590 (BRASIL, 1995), que dispõe sobre a jornada de trabalho dos servidores da Administração Pública Federal direta, das autarquias e das fundações públicas federais, menciona a flexibilização da jornada de trabalho, quando permite aos dirigentes máximos dos órgãos ou entidades que autorizem os servidores a cumprir jornada de trabalho de seis horas diárias e carga horária de 30 horas semanais, obedecendo a certos critérios descritos em Lei.

Um aspecto do decreto diz respeito à obrigatoriedade por parte dos órgãos cujas jornadas de trabalho forem flexibilizadas a afixar, nas suas dependências, em local visível e de grande circulação de usuários dos serviços, um quadro, permanentemente atualizado, com a escala nominal dos servidores que trabalham nesse regime, constando dias e horários dos seus expedientes.

Há critérios que se referem aos serviços que exigem atividades contínuas de regime de turnos ou escalas, em período igual ou superior a doze horas ininterruptas, em razão de atendimento ao público ou trabalho no período noturno, considerado aquele que ultrapassa às 21 horas. Nessas situações, o dirigente máximo do órgão pode autorizar o cumprimento da jornada de trabalho de 6 horas diárias e carga horária de 30 horas semanais, mas dispensado o intervalo para refeições.

Seguem-se algumas das alterações na duração do trabalho oriundas da reforma trabalhistas. A Reforma Trabalhista de 2017 trouxe a necessidade de rever as competências dos gestores, pois a mudança realizada na CLT ocasionou algumas

mudanças no mundo do trabalho, e por consequência a mudança nessas competências: maior tempo à disposição do empregador, retirada do instituto das horas *in itinere*, aumento do trabalho em regime de tempo parcial, desregulamentação da sobrejornada em atividade insalubre, diminuição dos efeitos jurídicos da não concessão do intervalo mínimo intrajornada.

Com a reforma trabalhista, o empregado ficou mais tempo à disposição do empregador e a dinâmica de trabalho teve de ser mudada. Em anexo a esse projeto, seguem, em um quadro, as comparações antes e depois da Reforma Trabalhista.

4.3 Dimensões da Competência

Conhecimentos, habilidades e atitudes (CHAs) são considerados elementos constitutivos ou dimensões da competência (NASCIMENTO, 2014; BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001). Brandão e Borges-Andrade (2007) observam que esses elementos são propriedades disposicionais do indivíduo, ou seja, o comportamento no trabalho sofre influência desses fatores, de tal maneira que teorias e estudos conexos à cognição social e de enfoques instrucionais auxiliam na compreensão da natureza desses componentes.

Estudos sobre as causas do comportamento interpessoal, como os realizados por Heider (1958), influenciaram diversos autores e pesquisadores, o que culminou com Teoria da Atribuição de Causa em suas pesquisas, este autor buscou avaliar os elementos constitutivos de uma ação, como forma de interpretar ou prever essa ação. Esses estudos indicam que o comportamento do indivíduo depende de aspectos disposicionais e situacionais. Os primeiros representam as propriedades (por exemplo, capacidades) de que os indivíduos dispõem sob determinadas condições, ao se comportarem de certa maneira. Os segundos refletem as propriedades mais variáveis, presentes no ambiente, que influenciam o arranjo entre a ação e as propriedades disposicionais do indivíduo, tendo em vista que podem aumentar ou reduzir a possibilidade de manifestação das capacidades pelos indivíduos.

Dois são, segundo Heider (1958), os elementos que determinam a disposição para a ação. Um fator de poder, que se refere à capacidade, e um fator de intencionalidade. A capacidade é condicionada por conhecimentos e habilidades que

tornam o indivíduo capaz de realizar algo. O fator de intencionalidade diz respeito à tentativa de o indivíduo fazer algo e à intensidade com que busca fazê-lo. Heider (1958) observa que a manifestação se estabelece na tentativa, impulsionando e orientando a ação, dando-lhe caráter intencional. Capacidade e intenção são os fatores necessários para a determinação da ação; entretanto, isoladamente, nenhum deles, é suficiente. Assim sendo, se um indivíduo apresenta capacidade, porém não tem intenção (ou motivação), ou tem intenção, mas não capacidade, não progredirá em direção do objetivo; é imperativo ser capaz e desejar, para se alcançar o êxito em uma ação (Heider, 1958).

Para Brandão (2009), conhecimentos, habilidades e atitudes podem ser entendidos como fatores disposicionais do indivíduo, estabelecendo bases para seu desempenho ou para a manifestação de competências no trabalho. O conhecimento representa um conjunto de informações assimiladas e estruturadas pelo indivíduo, as quais lhe possibilitam “entender o mundo” (DURAND, 2000). Diz respeito, portanto, ao saber acumulado pelo sujeito ao longo da vida. Esse conhecimento é derivado da informação, que, por seu turno, deriva de conjuntos de dados (DAVIS e BOTKIN, 1994; DAVENPORT e PRUSAK, 1998). Para esses autores, os dados são considerados séries de eventos ou fatos isolados; informações são dados que, ao serem agregados a outros dados, obtêm relevância e significado; e conhecimentos são uma série de informações, reconhecidas e integradas pelo indivíduo em um esquema cognitivo preexistente, que produzem impacto sobre seu julgamento ou comportamento.

Para autores de teorias instrucionais (BLOOM, ENGLHART, FURST, HILL & KRATHWOHL, 1979; GANGNÉ, BRIGGS e WAGER, 1988), o conhecimento significa algo relacionado à lembrança de ideias ou fenômenos, ou seja, algo retido na memória do indivíduo por intermédio de processos psicológicos de aquisição e interpretação de informações. A habilidade alude ao saber como fazer alguma coisa (GANGNÉ *et al.*, 1988). Representa a capacidade que o indivíduo tem de usar de maneira produtiva o conhecimento que detém, instaurando conhecimentos guardados em sua memória e utilizando-os em uma ação (DURAND, 2000). Essa dimensão, de acordo com o que observa Primi *et al.* (2001), relaciona-se à capacidade cognitiva de processamento de

informações como forma de resolver problemas ou para lidar com uma situação determinada.

Nascimento (2014) aduz que a definição de habilidade pode ser entendida, de acordo com Bloom *et al.* (1979), como a busca, pelo indivíduo, de suas experiências anteriores, conhecimentos, de fatos ou princípios, e técnicas adequadas para examinar e solucionar certo problema. Duas podem ser as classificações atribuídas às habilidades: as intelectuais, que abarcam, basicamente, processos mentais de organização e reorganização de informações (por exemplo, na execução de uma operação matemática) e as motoras ou manipulativas, que essencialmente exigem uma coordenação neuromuscular (BLOOM *et al.*, 1979; GANGNÉ *et al.*, 1988), como, por exemplo, na colocação de peças em uma linha de produção.

Quando se abordam os conhecimentos e as habilidades (elementos ou dimensões da competência), Durand (2000) emprega a estrutura de análise do conhecimento proposta por Sanchez (1997), esclarecendo que a habilidade diz respeito ao saber como fazer algo em determinado processo (*know-how*), enquanto o conhecimento refere-se ao saber o que e por que fazer (*know-what* e *know-why*), isto é, o entendimento do princípio teórico que dirige esse processo e seu propósito. A agregação de conhecimentos e habilidade parece constituir o que Heider (1958) chamou capacidade, como já referido. O terceiro elemento ou dimensão da competência, a atitude, pode ser definida como uma predisposição do sujeito para reagir (negativa ou positivamente) a um estímulo (BOWDITCH e BUONO, 1992). Atitude, portanto, é uma constatação avaliadora (favorável ou desfavorável) em relação a objetivos, pessoas ou eventos (ROBBINS, 1999).

De forma conceitual, atitude apresenta-se como propriedade do sujeito que influencia, em alguma medida, seu comportamento (EISER, 1987; MARTIN-BARÓ, 1985). Ao se considerar essa perspectiva, Gangné *et al.* (1988) expõem que atitudes são estados complexos do ser humano, capazes de afetar o comportamento em relação a pessoas, objetos e eventos, causando a escolha de um curso de ação pessoal. Para esses autores, os indivíduos apresentam preferências por certos tipos de atividades e demonstram interesse por alguns eventos mais que por outros.

O efeito da atitude é exatamente ampliar a reação positiva ou negativa de um indivíduo, ou seja, sua intenção ou predisposição em relação à adoção de uma ação específica (BEDANI, 2009). Autores como Bloom, Krathwohl e Masia (1973), e Gondim e Siqueira (2004) observam que a atitude (como componente da competência) se vincula a um sentimento ou a um grau de aceitação ou rejeição do sujeito em relação aos outros, a objetos ou a situações. Por analogia, a atitude refere-se ao que Heider (1958) batizou de *desejar* e ao qual Durand (2000) denominou de *querer fazer*. Constitui-se, portanto, em uma propriedade relativa ao desejo, à disposição, à intenção, que influencia a tendência de o indivíduo adotar certo comportamento.

Cabe ainda destacar que esses três elementos constitutivos da competência (conhecimentos, habilidades e atitudes) têm caráter complementar e interdependente, de maneira que haveria uma influência mútua entre eles, conforme aponta a literatura. A esse respeito, o estudo conduzido por Sansone (1986) identificou que o conhecimento do indivíduo acerca dos padrões de competência exigidos em seu trabalho afetava sua disposição no trabalho (isto é, suas atitudes) para demonstrar as competências requeridas, e não somente a percepção sobre sua competência (auto eficácia ou competência percebida).

De maneira similar, a habilidade pressupõe o domínio de conceitos, técnicas ou princípios (Brandão *et al.*, 2001) e o interesse do sujeito pelo trabalho influencia a aprendizagem de novos conhecimentos e habilidades (POZO, 2002). A competência é tratada como um preditor do desempenho (BRANDÃO e GUIMARÃES, 2001). Esses autores compreendem o desempenho como resultado da articulação entre competência individual (conhecimentos, habilidades e atitudes mobilizados nas tarefas e comportamentos desempenhados), características pessoais (idade, grau de instrução, motivação, estratégias de aprendizagem, entre outros) e o suporte, material e psicossocial recebido da organização.

Nessa forma integrada, a competência é entendida como comportamento adotado no trabalho e as realizações dele decorrentes e não apenas como o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessários para a realização de uma atividade (BRANDÃO e BORGES ANDRADE, 2007). Dessa forma, a competência é compreendida como associação de atributos individuais ao contexto em que são

empregados, referindo-se desta forma, ao desempenho do indivíduo no trabalho (GONCZI,1999).

4.4 Desempenho profissional por competência

Competências estão associadas à noção de desempenho, conforme explicitado por Nascimento (2014) e diversos outros autores (ABBAD; BORGES-ANDRADE, 2004; BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001; BRANDÃO, 2009; CARBONE *et al.*, 2005; COELHO JR, 2009; NISEMBAUM, 2000; SANTOS, 2012, SILVA; LUZ, 2010). Esses autores reconhecem que a utilização de conhecimentos, habilidades e atitudes no trabalho (elementos que formam a competência) resulta em um desempenho profissional, com evidenciáveis reflexos sobre os resultados organizacionais (Brandão, 2009). Diante disso, o desempenho da pessoa representaria uma manifestação de suas competências, expressas em razão dos comportamentos que o indivíduo adota no trabalho e de resultados decorrentes (GILBERT, 1978). A incorporação do termo competência pela linguagem organizacional ocorreu no começo do século passado. A utilização desse termo estava ligada ao processo de qualificação do indivíduo capaz de desempenhar de forma eficiente certo papel (CARBONE *et al.*, 2005). Neste contexto, em que se experimentavam os princípios do taylorismo de seleção e treinamento do trabalhador, as organizações buscavam aperfeiçoar seus indivíduos para as habilidades indispensáveis à realização de determinadas tarefas, limitando-se a assuntos operacionais relativos ao trabalho e à especificação do cargo. Por essa perspectiva, a competência era referenciada como um conjunto de conhecimentos e habilidades que credenciavam o profissional a desempenhar determinada função (BRUNO-FARIA e BRANDÃO, 2003). Em consequência de pressões sociais e do aprofundamento da complexidade das relações de trabalho, as organizações passaram a ponderar, no processo de desenvolvimento de seus empregados, sobre questões sociais e atitudinais relativas ao trabalho, não somente a respeito de conhecimentos e habilidades (BRANDÃO e GUIMARÃES, 2001).

Consoante Nascimento (2014), foram reconhecidos, portanto, os aspectos emocionais, além do cognitivo ou do psicomotor, associado aos indivíduos competentes

(SANTOS, 2001). Ocorreu, então, a valorização da atitude como importante dimensão da competência. A explicação para a natureza da competência está na premissa de que não se pode considerar o trabalho como um conjunto de atividades ou tarefas predefinidas e estáticas, em virtude da dinamicidade e competitividade do ambiente (ZARIFIAN, 1996). Competência, para esse autor, significa a assunção de responsabilidades diante de situações complexas de trabalho, ligado ao exercício sistemático de uma reflexividade no trabalho, o que possibilita ao indivíduo lidar com eventos surpreendentes, inéditos e de natureza singular, em seu local de trabalho. A frequente utilização do termo “competência” nas últimas décadas, no campo da gestão organizacional, fez com que diferentes conotações fossem atribuídas a esse termo (BRANDÃO e GUIMARÃES, 2001; MCLAGAN, 1997; RUAS, GHEDINE, DUTRA, BECKER e DIAS, 2005). Diante do aumento do interesse pelo assunto, debates teóricos e pesquisas empíricas foram estimuladas, com o objetivo de se definir e identificar suas dimensões e seus aspectos variados (Brandão, 2009). Entretanto, segundo esse último autor, o interesse pela questão da competência é mais longínquo. Autores como Gilbert (1978) preocuparam-se com o estudo da competência, destacando-a como a expressão do desempenho ou comportamento do indivíduo no trabalho.

No entendimento de Nascimento (2014), de forma similar, Sparrow e Bognanno (1994) observam que competência representa atitudes identificadas, isto é, comportamentos para a obtenção de alto desempenho em um trabalho específico, não podendo ser a competência, dissociada da ação para sua compreensão (ROPÉ & TANGUY, 1997). Durand (2000) e Bruno-Faria e Brandão (2003) enfatizam os elementos constituintes da competência, isto é, conhecimentos, habilidades e atitudes de um indivíduo, observando que a definição de competência passa, necessariamente, pela combinação desses três elementos. A ponderação realizada por Brandão e Borges-Andrade (2007) ao visitar certas concepções como, por exemplo, a de Sparrow e Bognanno (1994), expressa que esta pode ser a base teórica influenciada pelo “movimento S-R”, em que a compreensão do comportamento necessita estar vinculada à investigação das relações estabelecidas entre estímulos (S) e respostas (R). Outras concepções como as de Durand (2000), por seu turno, parecem influenciadas pelo

“movimento S-O-R”, considerando que se basearam na premissa de que tais relações, para serem compreendidas em sua plenitude, necessitam considerar o que ocorre com o sujeito ou organismo (O), que medeia as relações entre estímulos (S) e respostas (R). Esse último movimento, segundo Abbad e Borges-Andrade (2004), estabelece a base sobre a qual estão amparados os enfoques cognitivistas e pressupõe que a interação do indivíduo com o ambiente resulta em processos cognitivos ou na aquisição de conhecimentos, habilidades e atitudes.

Mesmo com a possibilidade de se interpretar a competência de diversas, ou melhor, de múltiplas maneiras, conforme estabelecem Bitencourt e Barbosa (2004), Mclagan (1997) e Ruas *et al.* (2005), duas grandes correntes teóricas são encontradas (Dutra, 2004). A primeira, de representação estadunidense (por exemplo, BOYATZIS, 1982; MCCLELLAND, 1973), considera a competência como um conjunto de qualificações ou características subjacentes ao indivíduo, que lhe possibilitam a realização de determinado trabalho ou dada situação. A segunda, de representação francesa (como exemplo, Le Boterf, 1999; Zarifian, 1999), associa a competência não a um conjunto de atributos do indivíduo, mas sim às suas realizações em determinado contexto, isto é, àquilo que o sujeito realiza ou produz no trabalho (DUTRA, 2004; BRANDÃO e BORGES-ANDRADE, 2007). Para Le Boterf (1999), a ação competente é a combinação e mobilização de recursos. Dois elementos estão presentes nesse conceito: capacidades necessárias ao sujeito para um desempenho competente e efetiva aplicação dessas capacidades para lidar com qualquer assunto em sua área de atuação. Conforme salienta Brandão (2009), nos últimos anos, o destaque tem sido atribuído a uma terceira vertente integradora, que, baseada na conexão das correntes referenciadas, busca definir a competência. Gonczi (1999) foi responsável pela defesa dessa posição.

Conforme Nascimento (2014), para esse autor, a competência associa atributos pessoais ao contexto em que são utilizados. Assim, a competência é compreendida como o desempenho expresso pelo indivíduo em contexto determinado, em termos de comportamentos adotados no trabalho e realizações decorrentes, e não somente a um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes (Carbone *et al.*, 2005). De acordo com essa ótica, alinhada ao “movimento S-O-R” (cognitivista), as competências são

entendidas como combinações de conhecimentos, habilidades e atitudes estabelecidos de forma sinérgica. Expressas pelo desempenho profissional dentro do contexto organizacional determinado, agregam valor a pessoas e organizações (DURAND, 1998; FREITAS & BRANDÃO, 2006; NISEMBAUM, 2000; SANTOS, 2001). Essas combinações referem-se ao “O”, que sugestiona ser o sujeito capaz de desenvolver conhecimentos, habilidades e atitudes de forma a mediar as relações que seu comportamento (R) estabelece com o ambiente (S) (Brandão & Borges-Andrade, 2007). A aceitação dessas definições, tanto no ambiente acadêmico quanto no organizacional, de maneira mais ampla, na medida em que reflete a diversidade de dimensões do trabalho (psicomotora, cognitiva e afetiva) e associa a competência ao desempenho, pertence a um contexto ou à esfera de uma estratégia organizacional (CARBONE *et al.*, 2005). As competências, neste aspecto, manifestam-se no momento em que os indivíduos agem diante das situações profissionais com as quais se deparam (ZARIFIAN, 1999), além de agregarem valor (econômico ou social) a indivíduos e às organizações, reconhece-se a contribuição para a consecução de estratégias organizacionais, bem como propalar o reconhecimento social sobre a capacidade de sujeitos, equipes e organizações (BRANDÃO e GUIMARÃES, 2001; ZARIFIAN, 1999).

Conhecimentos, habilidades e atitudes, como elementos constitutivos da competência, agregam valor, por intermédio do desempenho no trabalho. Nas palavras de Nascimento (2014), o desempenho é expresso pelos comportamentos que o indivíduo manifesta no trabalho bem como pelas consequências de tais comportamentos, no que se refere a realizações ou resultados (Gilbert, 1978). Dessa maneira, o desempenho profissional por competências possui valor para o sujeito que o produz e para a organização à qual se vincula. O desempenho profissional por competências será definido nesta tese, referindo-se ao conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que o sujeito utiliza para a realização de seus planos de trabalho e que deve estar relacionado ao perfil almejado pela organização. Para ser competente, o desempenho necessita gerar impacto nos resultados do trabalho do indivíduo (nível micro) e na organização, pela abrangência dos resultados individuais (nível macro). Deve, ainda, para ser competente, estar em conformidade com objetivos, metas e valores organizacionais de eficiência e eficácia (ABBAD & BORGES-ANDRADE, 2004).

Por outro lado, o desempenho incompetente está relacionado ao conjunto de comportamentos, manifestado pelo indivíduo que está aquém do que é esperado pela organização (COELHO JR., 2009). Trata-se, portanto, segundo este autor, do tipo de lacuna identificada no trabalho do indivíduo, que é provocada por fatores de ordem individual (ausência de motivação no trabalho), relacionados às tarefas (desconhecimento de como desempenhar certa atribuição) ou ao contexto de trabalho (impossibilidade de realizar determinada tarefa por fatores ligados ao ambiente de trabalho, como falta de material ou recurso, falta de suporte à aprendizagem, entre outros). Como se pode observar, a competência apresenta-se como um fenômeno de conceituação complexa, diversa e fragmentada, que acarreta uma profusão de maneiras de se analisar este tema. A compreensão da noção de competência passa pela análise de suas dimensões, conhecimentos, habilidades e atitudes, em seguida, apresentada.

4.5 Gestão de Desempenho baseado em Competências

Questões relativas à gestão por competências e gestão por desempenho têm sido consideradas tecnologias gerenciais interdependentes de um mesmo construto (BRANDÃO e GUIMARÃES, 2001), no contexto mais amplo da gestão organizacional. Considerada como uma tecnologia derivada da *Resource-Based Management Theory*, a gestão por competências destaca que recursos organizacionais são condicionantes do sucesso da empresa com relação à concorrência (LEITE e PORSE, 2003; TAYLOR, BEECHLER e NAPIER, 1996).

Essa teoria ressalta que desempenho organizacional não é decorrente exclusivamente da competição entre empresas e das forças que exercem no ambiente externo, mas sim da forma como a empresa descobre e alavanca recursos para satisfazer as necessidades dos indivíduos que utilizam o serviço ou consomem o produto dessa organização, em um mercado específico (DURAND, 2000). O domínio de recursos raros, valiosos e de difícil imitação apresenta-se como o pressuposto para que a organização obtenha certa vantagem competitiva presente e futura (RAUB, 1998).

Para essa corrente, a gestão estratégica de recursos humanos colabora para a geração de vantagem competitiva sustentável, na medida em que promove o

desenvolvimento de habilidades, produz um complexo de relações sociais e gera conhecimento, isto é, desenvolve competências (BRANDÃO e GUIMARÃES, 2001). Diversas organizações recorrem a modelos de gestão por competência com o objetivo de planejar, selecionar, desenvolver e avaliar as competências necessárias, nos diferentes níveis (individual, grupal e organizacional) da empresa (BITENCOURT e BARBOSA, 2004; BRANDÃO e GUIMARÃES, 2001; WHIDDETT e HOLLYFORDE, 1999).

As análises e implicações organizacionais desses modelos ficaram por conta de Brandão e Guimarães (2001). Segundo esses autores, trata-se de um processo contínuo, cuja referência se encontra na estratégia organizacional com vistas à orientação dos esforços em torno da captação e do desenvolvimento de competências (humanas e organizacionais) relevantes para a organização.

O processo inicia-se com a formulação da estratégia organizacional, em que são definidos a missão, a visão de futuro e os objetivos estratégicos. Souza (2001) ressalta que a missão da organização é o propósito principal da existência da organização. A visão trata do estado de futuro almejado pela organização, isto é, o que ela quer ser no futuro próximo. Os objetivos estratégicos versam sobre os desígnios a alcançar ou a situação a ser perseguida pela organização em um dado período de tempo. Após a formulação da estratégia da organização, parte-se para o mapeamento de competências, segunda etapa do processo.

O mapeamento apresenta como objetivo a identificação do *gap* ou lacuna de competência, conforme proposto no modelo de Lenaga (1998). Esse processo consiste em estabelecer os objetivos e as metas a serem obtidos de acordo com a intenção estratégica da organização e, depois, identificar a lacuna entre as competências necessárias à concretização desses objetivos e as competências internas disponíveis na organização (BRANDÃO e GUIMARÃES, 2001; BRANDÃO, 2009). O dinamismo das organizações atuais faz com que novas competências sejam exigidas a cada instante.

Ações de seleção (captação) ou desenvolvimento de competências são de extrema importância para as organizações, reconhecendo que na ausência dessas ações a lacuna entre a competência necessária e a atual tende a aumentar (BRANDÃO

& BAHRY, 2005). A captação diz respeito à seleção de competências existentes e sua integração ao ambiente da organização. No nível individual, estabelece-se por intermédio de ações de recrutamento e seleção de pessoal e, no nível organizacional, por meio de parcerias ou alianças estratégicas (BRANDÃO, 2009).

O desenvolvimento, por seu turno, refere-se ao aprimoramento interno de competências na organização, que no nível individual ocorre pela aprendizagem e, no nível organizacional, por meio de investimentos em pesquisa (BRANDÃO e GUIMARÃES, 2001). No que se refere à etapa de acompanhamento e avaliação, é realizado o monitoramento da execução dos planos de gestão e operacionais e os indicadores de desempenho respectivos, com vistas à identificação e correção de eventuais falhas (BRANDÃO, 2009).

Dentro de uma abordagem sistêmica, essa fase funciona como mecanismo de *feedback*, em virtude da comparação entre os resultados alcançados e esperados, em um processo de gestão do desempenho (GUIMARÃES *et al.*, 2001). A etapa de acompanhamento e avaliação aponta a relação interdependente entre a gestão por competências e a gestão de desempenho. Sobre esse ponto, Brandão e Guimarães (2001) observam que o desempenho expressa, em última instância, a competência de indivíduos, equipes e organizações.

Esses dois modelos ou tecnologias de gestão, portanto, complementares e não independentes, encontram-se dentro de um amplo contexto de gestão estratégica da organização (BRANDÃO e GUIMARÃES, 2001). A etapa de retribuição, por fim, reconhece, premia ou remunera, de maneira diferenciada, os indivíduos, as equipes de trabalho e as unidades produtivas que mais contribuíram para a concretização dos resultados planejados (WOOD JR., PEREIRA FILHO e PICARELLI FILHO, 1997), o que serviria de estímulo à manutenção de comportamentos esperados e à correção de desvios ocasionais (BRANDÃO e BAHRY, 2005).

O alinhamento entre a estratégia da organização e as práticas de gestão de pessoas, adicionado a sinergia, acarreta a consistência interna da estratégia (TILLES, 1963). Assim essas ações impactam positivamente e de forma cumulativa o desempenho organizacional. As duas tecnologias (gestão por competências e gestão do desempenho) recomendam a necessidade de associar a performance às

competências da organização com as de seus membros (BRANDÃO e GUIMARÃES, 2001).

Tanto na gestão de desempenho, quanto na gestão por competências, diversos autores (BRANDÃO e GUIMARÃES, 2001; BRANDÃO, 2009; DURAND, 2000; OLIVEIRA-CASTRO *et al.*, 1996; PRAHALAD e HAMEL, 1990) são unânimes em relatar que as organizações deveriam dispor de instrumentos de avaliação de desempenho em seus diversos níveis (individual, de equipe e organizacional). O pressuposto que serve de alicerce para ambas as tecnologias parece ser o mesmo, ou seja, a competência ou o desempenho do indivíduo exercem influência na competência ou no desempenho organizacional, sendo por ela influenciados (BRANDÃO e GUIMARÃES, 2001). Para esses autores, o argumento da corrente da gestão de competências é de que a competência humana, aliada a outros recursos, origina e sustenta a competência organizacional.

No que se refere à gestão de desempenho, a *performance* no trabalho é resultado das competências inerentes ao indivíduo adicionados os atributos da organização. Observa-se, ainda, que é possível utilizar indicadores relacionados tanto ao resultado do trabalho quanto ao comportamento ou processo utilizado para seu atingimento.

Exemplificando essa questão, Brandão e Guimarães (2001) esclarecem que, quando a gestão de desempenho se realiza no nível individual, é possível avaliar o indivíduo, assumindo como parâmetro não somente os resultados decorrentes do trabalho efetuado, mas também a manifestação, por parte do sujeito, de conhecimentos, habilidades e atitudes que se pressupõe ser proeminentes para a consecução dos objetivos da organização.

De forma análoga, na gestão por competências, uma competência exprime-se tanto pelo resultado conseguido como pelo conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessários para atingi-lo, revelando, portanto, as semelhanças conceituais entre desempenho e competências, tendo em vista que o resultado alcançado (desempenho) representa a própria competência do sujeito (BRANDÃO e GUIMARÃES, 2001).

Na concepção de Nascimento (2014), mesmo que a gestão por competências e a gestão de desempenho pertençam a um mesmo contexto de fragmentação teórica, a relação de interdependência entre as duas tecnologias é percebida. Nesse sentido, apresenta-se como imprescindível a ampliação (concomitante) dos pressupostos e processos subjacentes a ambos os instrumentos para integrar e direcionar energias, principalmente as relacionadas à gestão de recursos humanos.

Como instrumentos de um mesmo construto, Brandão e Guimarães (2001) sugerem a unificação de ambas as tecnologias sobre um novo termo, gestão de desempenho baseado nas competências, dado que este considera o caráter complementar e interdependente entre desempenho e competência. O desempenho profissional por competências, ou desempenho competente, portanto, pode ser entendido como o conjunto de conhecimentos, habilidade e atitudes que o sujeito utiliza para concretizar seus planos de trabalho e que deve estar atrelado ao perfil almejado pela organização (NASCIMENTO, 2014). Constituindo-se como condições ou requisitos necessários para que alguém apresente um desempenho competente, o domínio da tarefa, a motivação para sua realização e o suporte da organização (condições adequadas de trabalho) são fundamentais, conforme ressaltam Abbad e Borges-Andrade (2004).

4.6 Desempenho e Competência

Um dos principais determinantes do desempenho é a capacidade dos burocratas em estabelecer e conduzir as relações com diferentes atores (CAVALCANTE; LOTTA; YAMADA, 2018). O desempenho perpassa pela competência dos burocratas em estabelecerem e realizarem a boa condução das relações com diferentes autores. Para esses autores, no contexto de implementação de políticas na governança, o desempenho de burocratas em uma perspectiva relacional torna-se decisivo. Existem várias escolas de competências gerenciais voltadas para o desempenho, dentre elas destacam-se a escola americana, francesa e integradora.

Segundo Freitas e Odelius (2018), o tema Competências Gerenciais (MC, na concepção do termo em inglês *management competence*) é cada vez mais difundido no

âmbito organizacional e tem ganhado relevo acadêmico, sobretudo, por sua relação com fenômenos como aprendizagem, desempenho e estratégia das organizações. Gestores considerados competentes são os que: (a) aprendem constantemente e proporcionam ambientes de aprendizagem (SANTOS, CAETANO e JESUÍNO, 2008; ZAGORŠEK, DIMOVSKI e ŠKERLAVAJ, 2009; LEITE, 2009; FÉLIX, 2005); (b) conduzem suas equipes e organizações a um patamar mais elevado de desempenho (SANTOS, CAETANO e JESUÍNO, 2008; MORAES e CORRÊA, 2008; BRANDÃO, BORGES-ANDRADE e GUIMARÃES, 2012); e (c) buscam alinhamento estratégico a fim de alcançar a visão institucional (MOURA e BITENCOURT, 2006; CARDOSO, 2009). Existem várias escolas de competências gerenciais voltadas para o desempenho, dentre elas destacam-se a escola americana, francesa e integradora.

A busca por desempenho pode ser sintetizada pela busca de resultados. Está atrelado ao conceito de competência em que pode ser definida como o conjunto de qualificações ou características subjacentes à pessoa, e que permitem ao indivíduo, ocasionalmente, realizar determinado trabalho e ter um desempenho superior, ou lidar com uma dada situação. Isso diz respeito à perspectiva americana.

Na perspectiva francesa (ênfase no desempenho entregue e no contexto), é o conjunto de realizações produzidas por indivíduo em determinado contexto de trabalho e não um conjunto de atributos de uma pessoa.

Já na perspectiva integradora, que possui ênfase em atributos pessoais, no desempenho entregue e no contexto, pode-se conceituar que é o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessários para exercer certa atividade, mas também o desempenho da pessoa em um determinado contexto, em termos de comportamentos adotados no trabalho e realizações decorrentes.

Ainda quanto à abordagem integradora, na visão Freitas e Odelius (2018), vale destacar que, mesmo antes da definição de Gonczi (1999), considerada precursora para a corrente, alguns autores já traziam concomitantemente elementos tanto da abordagem americana quanto da francesa, a exemplo de Rowe (1995), para que competências são habilidades relativas a um padrão de desempenho atingido ou comportamentos pelos quais o desempenho é alcançado.

Freitas e Odelius (2018) aduzem que posteriormente, outros autores avançaram na definição de competências, como McMullan, Endacott, Gray *et al.* (2003), que ora compreendem competências, de modo geral, como inerente ao indivíduo e vinculada a um patamar superior de desempenho, seja no cumprimento de atividades específicas ou em determinado contexto (aproximando-se da corrente americana); ora as relacionam com ações ou comportamentos ou resultados que uma pessoa deve demonstrar com o seu desempenho (tangenciando a corrente francesa).

Pela corrente integradora acredita-se que não basta a líderes deterem certo conjunto de atributos, se não o coloca em ação, de forma que a equipe ou organização em que atua eleve seu patamar de desempenho requerido pelo contexto (FREITAS; ODELIUS, 2018). De acordo com Freitas e Odelius (2018), Boyatzis partia do pressuposto behaviorista de que competências são ‘comportamentos observáveis’ que levam as organizações a melhores desempenhos e resultados, fato que justificaria a importância da formação gerencial (PELISSARI, GONZALEZ e VANELLE, 2011; BRITO, PAIVA e LEONE, 2012).

Quanto à categoria “competências e habilidades técnicas”, vale frisar que a sua consideração no rol de competências gerenciais é muito questionável, uma vez que competências técnicas estão voltadas a atividades operacionais, específicas e de assessoramento, e, em tese, não são relativas a gerentes. É possível que essa inclusão de competências técnicas no rol de competências gerenciais se deva ao fato de que muitos gestores cheguem à atividade gerencial em decorrência de um desempenho superior em competências técnicas, até porque a atividade gerencial exige pelo menos um domínio mínimo necessário de competências técnicas no ramo ou área funcional de atuação, tal qual foi apresentado no modelo de Katz (1955).

Contudo, acredita-se que os fenômenos devam ser tratados com distinção. Ou seja, mesmo considerando o papel relevante das competências técnicas para a atividade gerencial, os modelos de competências gerenciais deveriam tratá-las à parte, uma vez que, embora haja especificidades do contexto, as competências gerenciais são transversais por natureza (ÇIZEL, ANAFARTA e SARVAN, 2007), e competências técnicas caracterizam-se pela vinculação a determinadas profissões, áreas funcionais e ramos de negócio.

5 MÉTODO

Neste momento, será apresentado o método do estudo em seu campo de pesquisa, objetivos, seus participantes e o instrumento utilizado para viabilizar a coleta de dados. Segundo Duarte (2004), o método deve se estruturar da seguinte forma: a) as razões pelas quais optou-se pelo uso daquele instrumento; b) os critérios utilizados para a seleção dos entrevistados; c) número de informantes; d) quadro descritivo dos informantes; e) como se deram as situações de contato; f) roteiro da entrevista; e g) procedimentos de análise.

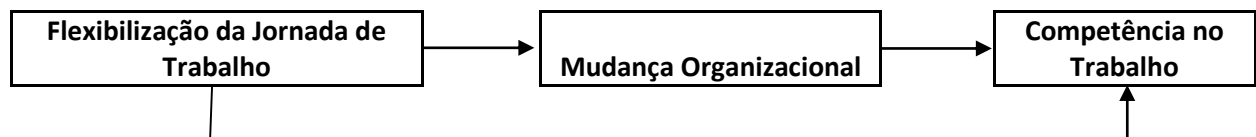
Antes, entretanto, cabe retomar a pergunta de pesquisa e os objetivos da presente dissertação. A questão definida foi saber se a flexibilização da jornada de trabalho pode ser entendida como uma mudança organizacional e ensejar novas competências para gestão na percepção de gestores e não gestores? Caso a resposta seja positiva, pergunta-se: há diferenças na percepção das competências de gestão na visão de gestores e não gestores de uma Instituição de Ensino Superior Pública Federal?

Já os objetivos foram: Objetivo Geral: o objetivo desse trabalho foi identificar e descrever quais as competências de gestão, na percepção de gestores e não gestores, relacionadas à flexibilização de jornada de trabalho de uma Instituição de Ensino Superior. Para a consecução desses objetivos, participaram dessa pesquisa gestores e não gestores de uma IES pública do Distrito Federal. De maneira específica, espera-se: 1) identificar e descrever as mudanças organizacionais implementadas após o processo de flexibilização da jornada de trabalho e 2) identificar descrever as competências de gestão na percepção dos gestores e não gestores.

5.1 Modelo Teórico da Pesquisa

A seguir, esboçou-se um modelo teórico que reflete a flexibilização da jornada de trabalho, que pode ocasionar uma mudança organizacional e a consequente modificação das competências no trabalho dos gestores, conforme Figura 1.

Figura 1 - Modelo teórico que reflete a flexibilização da jornada de trabalho, que pode ocasionar uma mudança organizacional e a consequente modificação das competências no trabalho dos gestores.



Fonte: Barcelos e Nascimento, 2019.

A esse respeito, foram estabelecidas 6 premissas acerca da temática, que são como pressupostos qualitativos para se chegar a pergunta norteadora: a flexibilização da jornada de trabalho pode ser entendida como uma mudança organizacional e ensejar novas competências para gestão na percepção de gestores e não gestores? Caso a resposta seja positiva, pergunta-se: há diferenças na percepção das competências de gestão na visão de gestores e não gestores de uma Instituição de Ensino Superior Pública Federal? A seguir as premissas:

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

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

Premissa 2a: Gestor – A mudança organizacional percebida acarreta manifestações de novas competências profissionais na visão dos gestores?

Premissa 2b: Servidores - A mudança organizacional percebida acarreta manifestações de novas competências profissionais na visão dos servidores?

Premissa 3a: Gestores – A flexibilização da Jornada de trabalho acarreta a manifestação de novas competências profissionais na visão dos gestores?

Premissa 3b: Servidores - A flexibilização da Jornada de trabalho acarreta a manifestação de novas competências profissionais na visão dos servidores?

Esta pesquisa possui um caráter descritivo e exploratório, assim como orientação qualitativa, por ser esta uma abordagem possível a uma investigação sobre concepções. O estudo exploratório compõe-se de um meio metodológico de fundamental importância a fim de apresentar a realidade tal como ela é, buscando, a partir do contexto social em que o fenômeno estudado se encontra, compreender o seu significado, percebendo a realidade a partir dos conteúdos da pesquisa em questão (TRIVIÑOS, 2010).

Os estudos exploratórios possibilitam a familiarização com fenômenos relativamente desconhecidos, obter informações para levar a cabo investigações mais completas sobre um contexto particular da vida real, investigar problemas do comportamento humano que o pesquisador considere cruciais aos profissionais de determinadas áreas, identificar conceitos ou variáveis promissoras, estabelecer prioridades para investigações posteriores ou sugerir informações (SAMPIERI, 1998).

A pesquisa em concepções procura resgatar os significados atribuídos pelo sujeito ao objeto que está sendo estudado, sendo um ensaio de uma descrição direta da experiência humana. Segundo Triviños (2010), a teoria é indispensável para dar significado aos fatos investigados que, de outra maneira, não teriam sentido algum, uma dada teoria explica os aspectos da realidade em estudo e permite a interpretação dos fatos observados. A ideia fundamental é, de acordo com o autor, que a consciência sempre está dirigida a um objeto, onde não existe objeto sem sujeito. Trata-se de uma pesquisa qualitativa.

5.2 Campo de Pesquisa

Pesquisar gestores e não gestores da UnB, no tocante às suas percepções, é reconhecer a sua importância no processo da construção do conhecimento. Neste sentido, é primordial abordar de maneira breve o *lócus* da pesquisa, a Universidade de Brasília e o processo de flexibilização da jornada de trabalho que foi levado à efeito nesta instituição de ensino superior.

A Universidade deve ser transformadora, com a missão de produzir, integrar e divulgar conhecimento, formando cidadãos comprometidos com a ética, a responsabilidade social e o desenvolvimento sustentável (UnB, 2019). Esse fato, faz com que a Universidade de Brasília (UnB) se entrelaça com a história da capital do país. A diversidade cultural presente em seus quatro *campi* é uma de suas características marcantes. A pluralidade, aliada à busca permanente por soluções inovadoras, move a produção científica e o cotidiano da instituição.

A UnB segue atuante em todas as áreas do conhecimento, aberta às principais demandas do Brasil e do mundo. Com olhar apontado para o futuro e estima pelo caminho já trilhado, a Universidade se consolida como organismo indispensável para o desenvolvimento de uma sociedade mais íntegra e democrática. Brasília tinha apenas dois anos quando ganhou sua universidade federal. A UnB foi inaugurada com a promessa de reinventar a educação superior, entrelaçar as diversas formas de saber e formar profissionais engajados na transformação do país. A construção do campus brotou do cruzamento de mentes geniais. O inquieto antropólogo Darcy Ribeiro definiu as bases da instituição. O educador Anísio Teixeira planejou o modelo pedagógico. O arquiteto Oscar Niemeyer transformou as ideias em prédios. Os inventores desejavam criar uma experiência educadora que unisse o que havia de mais moderno em pesquisas tecnológicas com uma produção acadêmica capaz de melhorar a realidade brasileira. As regras, a estrutura e concepção da Universidade foram definidas pelo Plano Orientador, uma espécie de Carta Magna, datada de 1962, e ainda hoje em vigor. O Plano foi a primeira publicação da Editora UnB e mostra o espírito inovador da instituição. Neste sentido, o Plano orientador apresenta de forma clara a visão inovadora da UnB, “só uma universidade nova, inteiramente planificada, estruturada em

bases mais flexíveis, poderá abrir perspectivas de pronta renovação do nosso ensino superior (UnB, 2019, s.p.).

Segundo a UnB (2019), trilhar esse caminho, no entanto, exigiu esforços. Apesar do projeto original de Brasília já prever um espaço para a UnB, foi preciso lutar para garantir sua construção. Tudo por causa da proximidade com a Esplanada dos Ministérios. Algumas autoridades não queriam que estudantes interferissem na vida política da cidade. Somente, em 15 de dezembro de 1961, o então presidente da República João Goulart sancionou a Lei 3.998, que autorizou a criação da universidade. Darcy e Anísio convidaram cientistas, artistas e professores das mais tradicionais faculdades brasileiras para assumir o comando das salas de aula da jovem UnB.

Consoante a UNB (2019), a estrutura administrativa e financeira era amparada por um conceito novo nos anos 60 e até hoje "menina dos olhos" dos gestores universitários: a autonomia. A UnB foi organizada como uma Fundação, a fim de libertá-la da opressão que o burocratismo ministerial exerce sobre as universidades federais. Ela deveria reger a si própria, livre e responsavelmente, não como uma empresa, mas como um serviço público e autônomo.

Diante da breve história da UnB, como forma de verificar seu caráter de inovação também no campo da gestão, para essa dissertação foram entrevistados os gestores e não gestores do DEG, que fazem parte da Universidade de Brasília (UnB). O interesse em entrevistar os servidores da UnB partiu da intenção em se buscar próximo aos gestores e não gestores da área administrativa informações relevantes, a fim de se comprovar na prática aquilo que foi visto na teoria. A pesquisa foi delimitada no Decanato de Ensino de Graduação que faz parte da UnB, por ser da área de educação, mais especificamente na área de administrativa da universidade.

Houve uma flexibilização em 2013, mas limitar-se-á ao contexto da flexibilização de 2017. No processo inicial de 2017, teve uma resolução do CAD de nº 013. Cada departamento fez o seu, foi feito o mapeamento dos processos. Naquele momento inicial se conseguiu fazer um pouco mais organizado por conta do auxílio do antigo Diretor Técnico de Graduação. Quando se perdeu a flexibilização em 2018 foi uma coisa que não foi muito bem informada, teve uma nova resolução, com a instrução normativa nº 2 do Ministério do Planejamento, com novas regras em relação ao

entendimento do que seria atendimento ao público ou não, e a partir disso simplesmente a jornada dos servidores foi suspensa sem maiores esclarecimentos. Não se teve um prazo para adequação, para análise e acompanhamento para depois ser suspenso. O que aconteceu foi o fluxo contrário. Suspendeu-se para depois discutir se isso seria implementado ou não. Na comissão de legislação, nos meses de janeiro e fevereiro de 2019 foi feito o mapeamento dos processos de trabalho, em que se constatou que pelo menos cinco serviços fariam jus a essa flexibilização da jornada, conforme o que estava previsto na normativa número 2 de 2018, entretanto, o processo estava parado, não teve nenhum andamento, quando foi passado para o atual Decano. Então foi instituída uma comissão composta por três técnicos e dois docentes, entre eles o novo Diretor Técnico de Graduação. Ficou parado por um tempo, e se teve que aguardar a deliberação do Decano para poder submeter e ir para o DGP, o que foi feito depois no primeiro semestre do presente ano.

Como já apresentado, no tocante à área ao Decanato de Ensino de Graduação (DEG), tem-se a Diretoria de Inovação e Estratégias para a Graduação, Diretoria Técnica de Graduação e Diretoria de Acompanhamento e Integração Acadêmica, no qual possuem diversas coordenadorias a elas subordinadas. A pesquisa foi realizada com gestores e não gestores que atuam no Decanato de Ensino de Graduação ligado ao Gabinete da Reitoria da UnB.

5.2.1 Participantes

Para a consecução dos objetivos propostos na presente pesquisa foram realizadas 19 entrevistas, limite considerado aceitável, de acordo com Bauer e Gaskell (2008). Desse total, 7 entrevistas foram realizadas com gestores e 12 com pessoas que não ocupam o cargo de gestão (não gestores) da Universidade de Brasília. Todos lotados no DEG da UnB, que recentemente passou por processos de na jornada de trabalho.

5.2.2 Instrumento

Na presente pesquisa, foi utilizado como instrumento um roteiro de entrevista semiestruturado, construído com base na literatura sobre flexibilização mudança

organizacional e competências, bem como na informação oriunda de documentos oficiais. Conforme ideias de Alves-Mazzotti (1998), de um modo geral, o roteiro das entrevistas consiste num fraseamento sem uma ordem rigidamente estabelecida para as perguntas, assemelhando-se muito a uma conversa. Tipicamente, o investigador está interessado em compreender o significado atribuído pelos sujeitos a eventos, situações, processos ou personagens que fazem parte de sua vida cotidiana. O roteiro das entrevistas deste estudo abordou tópicos flexíveis, podendo ser acrescentados outros se necessário para a compreensão da fala dos sujeitos, dentro do modelo de investigação proposto.

5.2.3 Roteiro

O roteiro de entrevista tem o objetivo de possibilitar interpretações da realidade social, utilizando como protótipo a entrevista (BAUER; GASKELL, 2004). Buscou-se portanto, exploradas as percepções sobre a flexibilização da jornada de trabalho, as mudanças que possivelmente aconteceram, bem como as necessidades de competências de gestão, por parte dos gestores e dos não gestores da UnB. Assim, o roteiro de entrevista continha informações que permitiram caracterizar os participantes. Sendo as demais questões destinadas a verificar a percepção de gestores e não gestores no âmbito do DEG.

- **Só para servidor (Flexibilizado e não flexibilizado).**
 - Gostaria de o(a) senhor(a) contasse um pouco de sua rotina de trabalho na UnB enquanto servidor (a)/colaborador(a);
 - Sobre a política de flexibilização da jornada de trabalho, qual foi sua percepção? Foi apresentada com clareza? Recebeu instrução ou treinamento para facilitar esse processo? Poderia exemplificar.
 - Com a flexibilização da jornada de trabalho, houve mudanças em sua rotina de trabalho? Poderia exemplificar.
 - No seu ambiente de trabalho, com a redução da jornada de trabalho o(a) senhor(a) percebeu mudanças? Poderia exemplificar.

- Com a flexibilização da jornada de trabalho, o(a) senhor(a) percebeu a necessidade de novas competências (conhecimentos, habilidades e atitudes) para realizar as atividades. Poderia dizer quais? (Planejamento das atividades, organização do tempo, tempo para despachar, marcar reuniões).

- **Só para Gestor.**
 - Gostaria de o(a) senhor(a) contasse um pouco da rotina de trabalho dos servidores/colaboradores que apresentam redução da jornada de trabalho e os que não apresentam essa redução, enquanto gestor;
 - Sobre a política de flexibilização da jornada de trabalho para os servidores e colaboradores, qual foi sua percepção, enquanto gestor? Foi apresentada com clareza? Foi instruído para facilitar esse processo? Como o(a) senhor(a) entendeu esse processo? Poderia exemplificar.
 - Com a flexibilização da jornada de trabalho (dos servidores/colaboradores), houve mudanças na forma como realiza a gestão dos servidores/colaboradores? Poderia exemplificar.
 - No seu ambiente de trabalho, com a redução da jornada de trabalho dos servidores/colaboradores, o(a) senhor(a) percebeu mudanças? Poderia exemplificar.
 - Após a flexibilização da jornada de trabalho, o(a) senhor(a), enquanto gestor, poderia relatar se foram necessárias novas competências para os servidores/colaboradores, no que se refere à realização das atividades. Poderia dizer quais?

5.3 Coleta de dados

A pesquisa foi realizada seguindo algumas etapas, considerando a finalidade do instrumento selecionado, no caso, a entrevista. Para a realização do presente estudo, houve uma comunicação no tocante à UnB com vistas à obtenção de autorização para a coleta de dados desta pesquisa. A pesquisa foi realizada por conveniência no DEG no período compreendido entre fevereiro e março de 2019. Após a aprovação pelo órgão competente da UnB, procederam-se as seguintes etapas.

5.3.1 Acesso aos participantes

O critério de seleção dos participantes seguirá dois requisitos: 1) trabalhar como gestor no DEG; 2) trabalhar como não gestor no DEG. Assim, os gestores e não gestores serão convidados a participar da pesquisa independente de gênero, idade, tempo de serviço ou grau de qualificação. Não houve nenhuma indicação por parte da UnB para a participação de gestores e não gestores para que sejam entrevistados, como forma de evitar a desejabilidade social.

Tendo em vista facilitar o acesso aos participantes da pesquisa de acordo com os contatos disponibilizados, de forma preliminar, por telefone ou e-mail, em que será esclarecido o objetivo de realização da pesquisa com os sujeitos, sendo previamente agendada a data, local e horário da entrevista de acordo com a disponibilidade do participante. Todas as entrevistas foram gravadas e posteriormente transcritas, mediante autorização dos participantes.

5.4 Procedimentos de Análise dos Dados

Após a transcrição das entrevistas, foi utilizado, para análise o software Iramuteq, sigla em francês para, *Interface de R par les Analyses Multidimensionnelles de Textes et de Questionnaires*, desenvolvido por Pierre Ratinaud (2009). Esse software identifica os núcleos que estruturam o discurso, separando-os em classes temáticas, em virtude

de sua relevância. A escolha por esse programa reside no fato de ser gratuito, apresentar o dicionário em português e ser desenvolvido sob a lógica da *open source*, além de viabilizar, de acordo com Camargo e Justo (2013), diferentes tipos de análise de dados textuais, como a lexicografia básica (cálculo de frequência de palavras), análises multivariadas (classificação hierárquica descendente e análises de similitude).

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

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

Análise de similitude – Baseada na teoria dos grafos (Marchand & Ratinaud, 2012), esta análise possibilita identificar as concorrências entre as palavras e seu resultado apresenta indicações da relação entre as palavras, auxiliando na identificação da estrutura da representação social. Nuvem de palavras – Tem a finalidade de agrupar

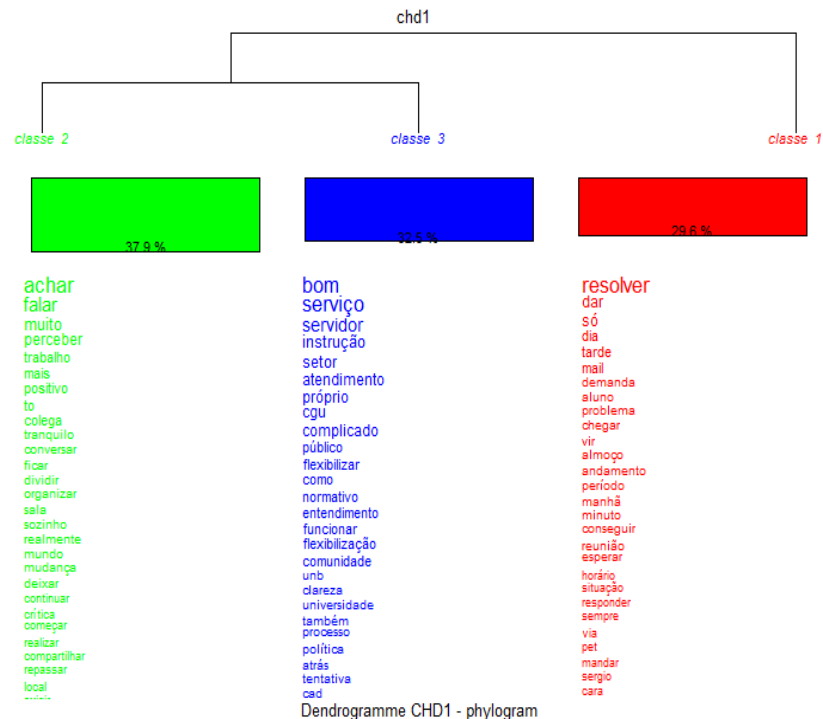
e organizar graficamente as palavras em função de sua frequência (CAMARGO; JUSTO, 2013). No decorrer da análise, as respostas as questões abertas foram organizadas em torno de categorias, sendo os resultados das amostras 1 e 2 comparados e as informações contrastadas. Por fim, as categorias de análise foram consolidadas por intermédio da identificação das ideias centrais.

6 RESULTADOS E DISCUSSÃO

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

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

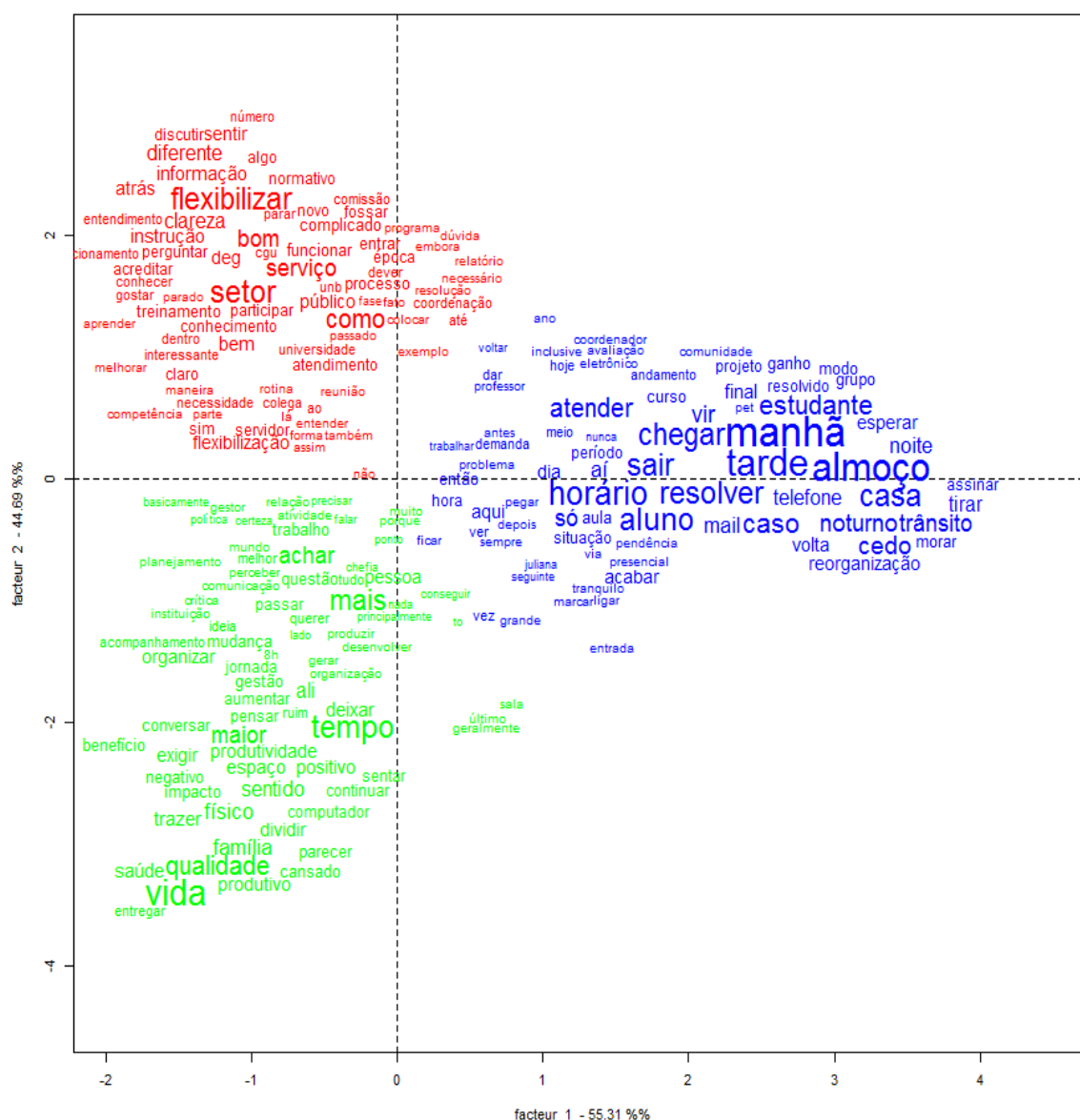
Figura 2 – Dendograma das variáveis flexibilização, mudança e competências



Para obter uma melhor visualização das classes, foi construído um organograma com a lista de palavras de cada classe gerada a partir do teste qui-quadrado (χ^2). Nele aparecem as evocações que possuem vocabulário semelhante entre si e vocabulário diferente das demais classes. (NASCIMENTO e MENANDRO, 2006)

Foi ainda realizada uma análise fatorial de correspondência (AFC) para as categorias flexibilização, mudança e competência. Percebe-se que as categorias flexibilização e mudança apresentam-se num mesmo polo, do lado esquerdo, enquanto a categoria que remete a competências está ligada às duas outras, mas concentra-se no lado direito do gráfico. A Figura 3 mostra a AFC.

Figura 3 – AFC das variáveis flexibilização, competência e mudança, na percepção de gestores e não gestores.

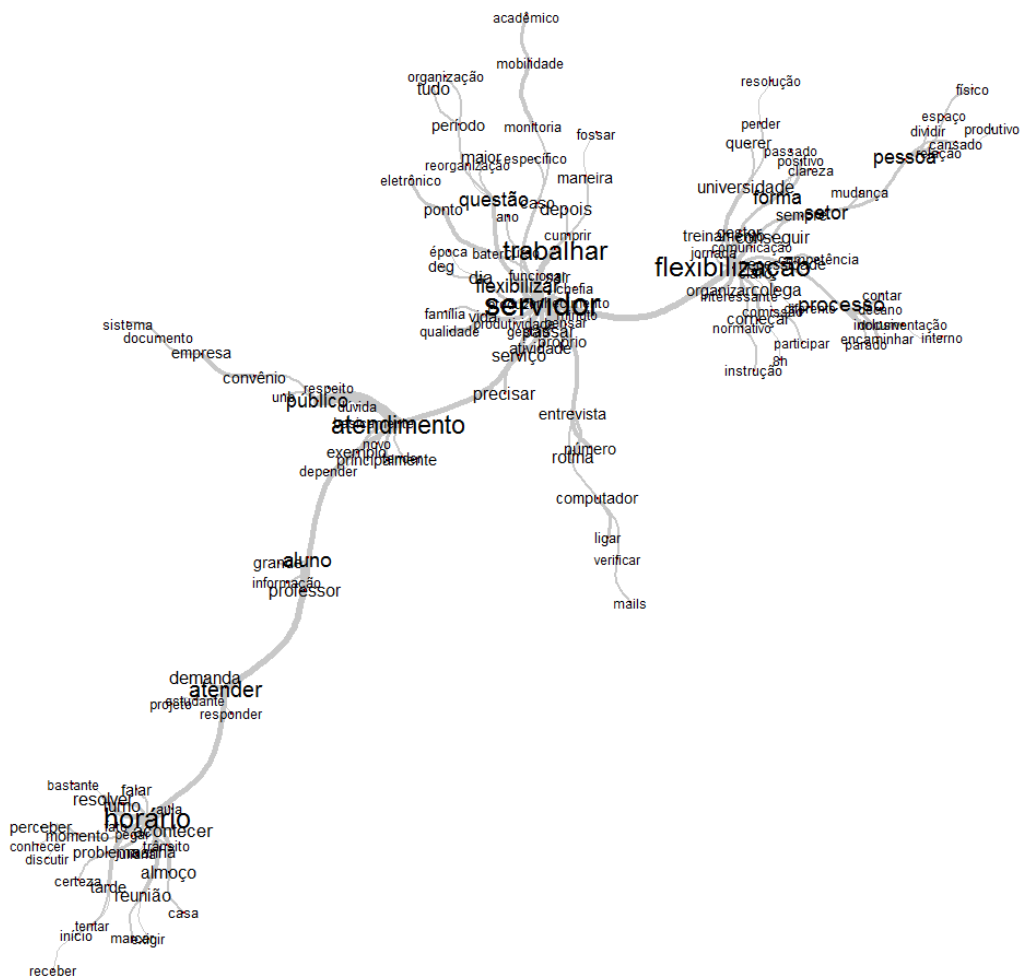


Foi ainda realizada a análise de similitude, baseada na teoria dos grafos (MARCHAND; RATINAUD, 2012), que possibilita identificar as coocorrências entre as palavras e seu resultado apresenta indicações da conexidade entre as palavras, auxiliando na identificação da estrutura da percepção sobre os temas da presente

pesquisa. Neste sentido, as palavras são representadas em função das classes temáticas. Esse mapa possibilita a visualização do entrelaçamento dessas classes, assim como, os assuntos abordados em cada uma delas.

A Figura 4 apresenta o resultado da análise de similitude utilizando-se o corpus geral. Neste caso, percebe-se que as dimensões flexibilização, mudança e competência aparecem em conjunto com outras categorias, representando os núcleos das percepções dos entrevistados. Vinculando-se, assim, questões trabalho, servidor, atendimento e processo, que reforçam a influência das dimensões flexibilização, mudança e competências no dia a dia dos trabalhadores, refletindo na própria organização.

Figura 4 – Análise de Similitude das dimensões flexibilização, mudança e competência



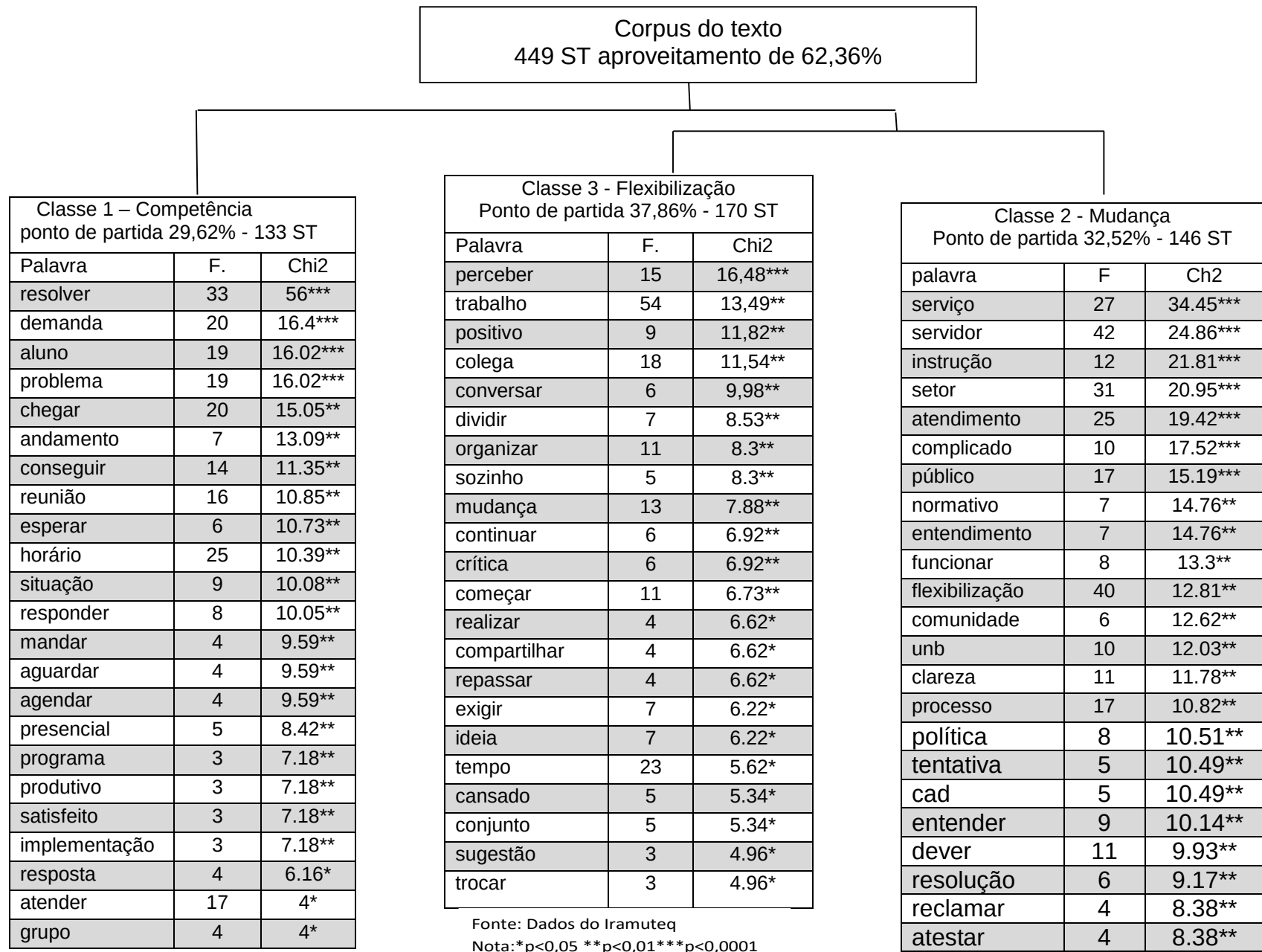


Figura 6. Classes e principais palavras atreladas

A partir da Figura 6, realizou-se uma descrição pormenorizadas das classes apuradas por meio do IRAMUTEQ, articulando a relação de subtemas internos, evidenciados por meio da análise de conteúdo.

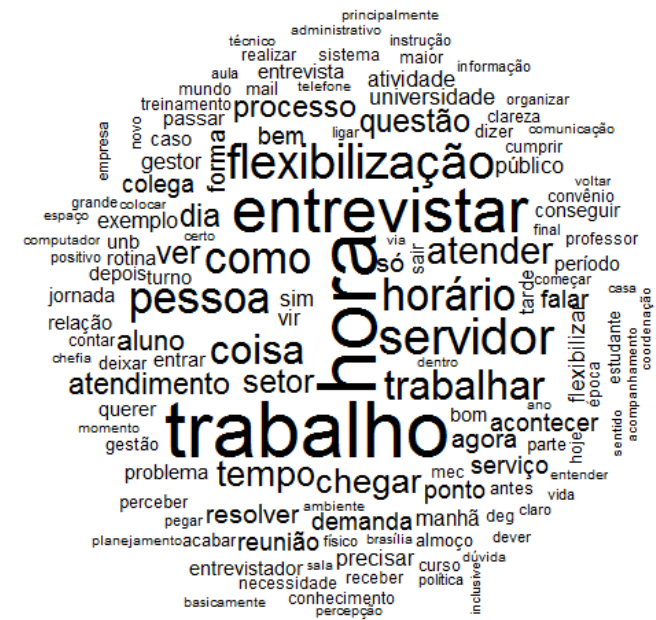
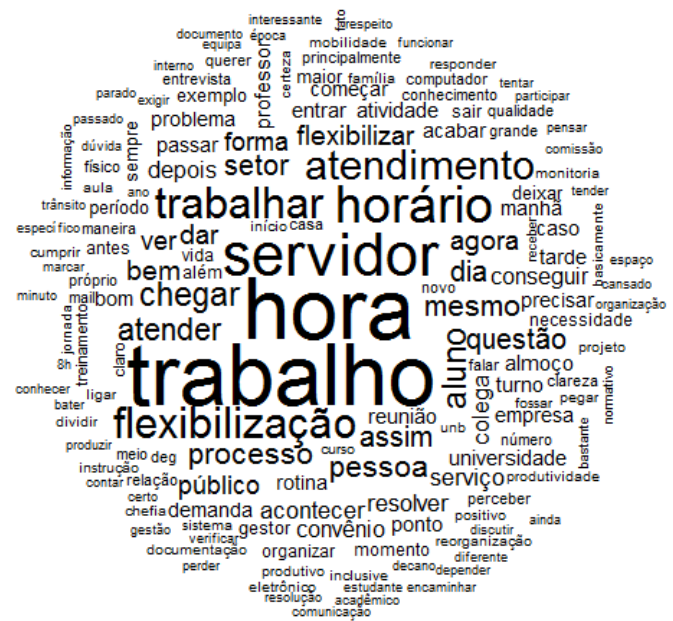
6.1 FLEXIBILIZAÇÃO NO TRABALHO

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

A concepção que foi utilizada na presente dissertação é a sociológica, que entende a flexibilização é um corpo jurídico que tem como objetivo a compatibilização de mudanças políticas, econômicas e sociais nas relações de trabalho e capital. E ainda nas relações de produção. Neste sentido, essa definição não se afasta de outras correntes teóricas como a etimológica, que define flexibilização como a qualidade de ser flexível, elasticidade, destreza, agilidade, flexão, facilidade de ser manuseado. A do direito, para quem flexibilização é uma ferramenta que permite adequar normas a situações concretas. E, econômica, que relaciona a flexibilização das relações trabalhistas à criação de emprego.

No que se refere aos resultados da categoria flexibilização da jornada de trabalho, as entrevistas apresentam características específicas na visão de gestores e não gestores. Na visão de servidores que não exercem a função de gestão foram ressaltadas a importância de se ter uma visão mais moderna baseada na produtividade do servidor. Neste sentido, os temas abordados nesta classe dizem respeito a aspectos que vão desde a conotação política da flexibilização, passando pelos aspectos positivos e negativos, e legais, bem como suas consequências.

Figura 8 – Nuvem de palavras sobre Flexibilização na percepção de não gestores e de gestores, respectivamente



A análise de similitude, mostra como a flexibilização é apresentada na visão de não gestores e gestores. Em ambos os casos, questões ligadas a hora, servidor e atendimento ficaram evidenciadas. Possível explicação reside no fato da flexibilização, tanto para o servidor gestor quanto para o não gestor, recai sobre a preocupação com a resolução dos problemas em cada turno de trabalho. Questões como a hora, podem estar relacionadas à recente implementação do ponto eletrônico. Percebe-se que a figura do servidor é importante por ser o centro da flexibilização. Já o atendimento, por ser pré-requisito para implementação da flexibilização torna-se igualmente importante.

Palavras como treinamento, organizar e serviço também apareceram como destaque, além da emersão de palavras como acontecer, demanda e colega. A flexibilização para acontecer, assim como sua manutenção, depende de algum dos fatores como o respeito às regras da flexibilização, compartilhamento e comunicação com os colegas e demanda ininterrupta pelo serviço prestado.

Mesmo que as Figuras 7 e 8 mostrem pequenas diferenças nas percepções dos gestores e não gestores, a análise de conteúdo das entrevistas permite uma melhor especificação das percepções. O que reflete as similaridades e diferenças nas percepções dos não gestores e dos gestores sobre a flexibilização da jornada de trabalho. O primeiro ponto abordado, acerca da flexibilização, apontou para questões da viabilização e de questionamentos sobre o processo de flexibilização. Sobretudo na visão dos gestores, para quem essa é uma temática relevante.

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

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

“Que já é um dos poucos setores flexibilizados da universidade atendimento conforme diz a CGU, mas quando começou essa

política de flexibilização foi uma proposta de campanha da reitora que ela implementou do meu ponto de vista seria bom pra universidade se tivesse dado seguimento no que ela implementou” (Entrevista não gestor 09).

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Aspectos negativos da flexibilização também foram apontados pelos entrevistados.

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

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

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

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

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

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

A flexibilização também trouxe a discussão a temática das competências. Neste sentido, os entrevistados abordam a necessidade de treinamento e a constante busca por reduzir as lacunas de competências, que foram trazidas pela flexibilização e pela mudança no trabalho.

“Não recebi treinamento e tivemos que ir atrás eu estava fazendo uma atividade que era flexibilização à tarde eu funcionamento de tarde para mim é melhor às 6h do que 8h nós fizemos uma mudança de horário” (Entrevista não gestor 18).

“Mas eu acho que na flexibilização você tem essa necessidade de desenvolver mais competências e isso é positivo pra instituição pra você e pro seu trabalho que torna também mais interessante você ter aquele tempo ali aprender a se organizar planejar e executar de uma forma mais fluida produtiva” (Entrevista não gestor 12).

“Eu não acompanhei muito essa flexibilização, mas o burburinho era esse como eu peguei pouco. Mas pelo que eu já fiz do que eu acompanhei quando você tem a flexibilização como você disse precisa de novas competências vamos por um aqui” (Entrevista gestor 08).

De acordo com Oliveira e Mattoso (1996), à exceção da variedade de conceitos existentes de flexibilização, há ainda uma variável da flexibilidade quanto aos fins, objeto e modo. Sobre os fins, pode objetivar a proteção ao funcionário, à adequação às circunstâncias novas e a desregulamentação de ganhos trabalhistas. No que se refere

ao objeto, quando interno, altera ângulos preexistentes (horário, jornada, condições de trabalho, etc.) e quando externo está relacionado à entrada e saída do mercado de trabalho. Quanto ao modo, a flexibilização pode ser imposta, tanto pelo Estado como empregador, ou negociada.

A flexibilização para acontecer, assim como sua manutenção, depende de alguns dos fatores como o respeito às regras da flexibilização, compartilhamento e comunicação com os colegas e demanda ininterrupta pelo serviço prestado. Dessa forma, de acordo com Hashimoto (2014), este sistema também é conhecido como *flex time* ou horário móvel e se manifesta conforme exemplo: Entrada (7h00 às 8h15) e Saída (16h30 às 17h45). Na realidade das organizações a flexibilização da jornada de trabalho se tornou uma realidade sem volta, com fins a melhoria organizacional e a melhoria da vida dos colaboradores.

Como observa Hashimoto (2014), na compensação individual de horas, existe um acordo de regime de compensação de horas por semana assinado entre a empresa e o empregado. Na visão de Hashimoto (2014), outro regime conhecido como semana espanhola, ou seja, o funcionário trabalha uma semana de 48 horas, para que na semana subsequente só precise trabalhar 40 horas por já ter compensado.

Nas palavras de Barros (2007), pelo acordo ou convenção coletiva, é lícito, por meio do banco de horas, o ressarcimento do excedente de horas trabalhadas em um dia pela respectiva diminuição em outro dia de trabalho. Pelo acordo ou convenção coletiva, é lícito, por meio do banco de horas, o ressarcimento do excedente de horas trabalhadas em um dia pela respectiva diminuição em outro dia de trabalho. No entanto, não deve ultrapassar da fase máxima de um ano, a somatória das jornadas semanais de trabalho, assim também será vedado se for sobrepujado o limite de dez horas por dia (BARROS, 2007).

De acordo com Santino (2013), em virtude das variáveis econômicas e de mercado, há um aumento ou diminuição dos níveis de produção. O banco de horas é uma forma eficaz de barrar perdas expressivas de lucro e de mão de obra com as oscilações do mercado. Está prevista no parágrafo 2º do artigo 59, da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), cuja redação foi alterada pela Lei 9.601/1983, onde instituiu a

compensação a título de banco de horas através do sistema débito e crédito das horas trabalhadas pelo empregado.

Segundo Hashimoto (2014), nesta modalidade de flexibilidade de horário, o funcionário trabalha em regime de horas extras de acordo com a necessidade da empresa, onde tais horas excedentes são lançadas a crédito como banco de horas, para que sejam compensadas em períodos de baixa produção pela liberação do funcionário em folga com seu respectivo débito no banco de horas.

Segundo Boltanski e Chiapello (2009), a Qualidade de Vida no Trabalho representa, nesse novo cenário global, tecnológico e com valores de sustentabilidade, a necessidade de atuar mais profundamente na melhoria das condições da vida no trabalho, desde as práticas e os processos organizacionais, ao ambiente físico e aos padrões de relacionamento. Na outra ponta, acredita-se que essa pesquisa pode colaborar para que, por meio da gestão, os trabalhadores atinjam a satisfação no trabalho e aumente a qualidade de vida no trabalho, tornando um ponto crítico na estratégia das organizações.

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

Consoante Boltanski e Chiapello (2009), o capitalismo gerador de desigualdades, construtor de uma sociedade polarizada e com dificuldades de se integrar possui um limite, e que se tenha de repensar as novas formas de trabalho e o lucro incessante por parte dos capitalistas.

Para Rosanvallon (1984), com a flexibilização da produção e das relações de trabalho, o debate neoliberal necessita perpassar pelas noções de risco, instabilidade e precariedade do corpo social, pois profissões até agora protegidas podem começar também a sofrer modificações intensas.

A UnB deveria se preocupar com a construção de ambientes físicos e de relacionamento entre os colegas, pois é necessário se dar solução adequada para seu público, pois há estudantes com níveis de necessidade diferentes e por isso não se pode “empurrar” um serviço inadequado e de qualquer maneira para a comunidade acadêmica.

O debate neoliberal da reestruturação produtiva, então caracterizado por um intenso processo de flexibilização da produção e das relações de trabalho, passou a enfatizar o caráter positivo das novas formações produtivas, em contraposição à rigidez da produção fordista e respectivos processos hierárquicos de subordinação dos trabalhadores. Mesmo reconhecendo que o processo não se deu por igual para todos, percebeu-se que as noções de risco, instabilidade e precariedade foram estendidas para o corpo social, alcançando mesmo aqueles que estariam supostamente no centro da sociedade, em posições, profissões e relações, antes pensadas seguras, protegidas e estáveis (ROSANVALLON, 1984). Com a flexibilização da produção e das relações de trabalho, o debate neoliberal necessita perpassar pelas noções de risco, instabilidade e precariedade do corpo social, pois profissões até agora protegidas podem começar também a sofrer modificações intensas.

6.2 MUDANÇA ORGANIZACIONAL

A Classe 2 versa sobre a mudança no trabalho. Essa classe compreende 32,52% (F = 146 ST) do corpus total analisado, sendo constituída por palavras e radicais no intervalo entre serviço ($X^2 = 34,45$) e atestar ($X^2 = 8,38$). Essa classe é composta por palavras como servidor, instrução, atendimento, comunidade, política, resolução, entre

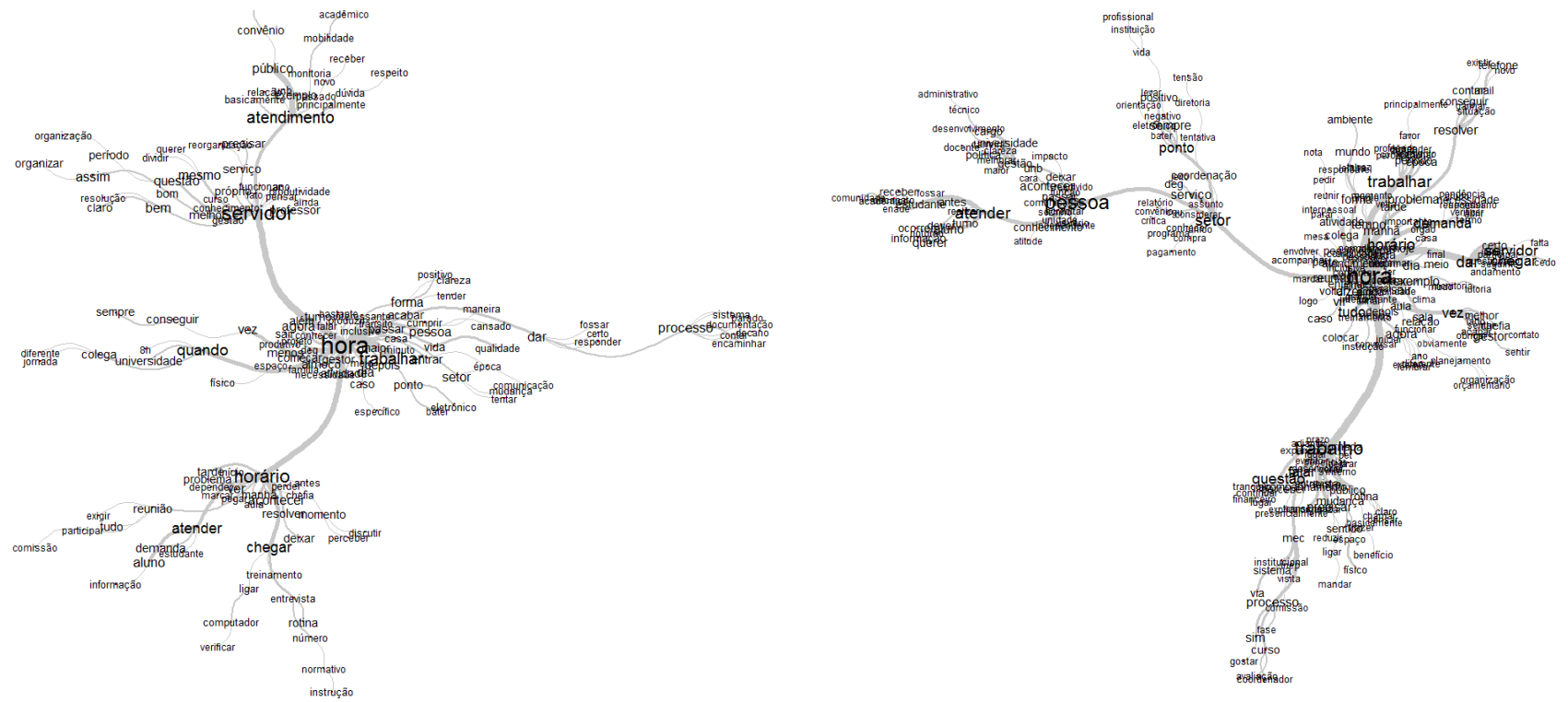
outras. Predominaram as evocações dos entrevistados não gestores (10, 14, 15, 16, 17, 19) e dos gestores (1, 3, 5, 6 e 18).

A concepção que será utilizada na presente dissertação para mudança organizacional foi a desenvolvida por Neiva (2004). Definida como qualquer alteração, planejada ou não, em componentes que caracterizam a organização como um todo – finalidade básica, pessoas, trabalho, estrutura formal, cultura, relação da organização com o ambiente –, decorrente de fatores internos e/ou externos à organização, que traz alguma consequência, positiva ou negativa, para os resultados organizacionais ou para sua sobrevivência.

As figuras 9 e 10 apresentam, respectivamente, a análise de similitude e nuvem de palavras das percepções entre não gestores e gestores, no que se refere a dimensão mudança organizacional. Os entrevistados não gestores apresentaram uma clara percepção de mudança. Neste sentido, as falas são informativas para se verificar como ocorreu a transição da jornada de trabalho. Por exemplo, na visão de dois servidores, não gestores, ocorreu aumento da carga de trabalho ou da intensidade desse trabalho, como pode ser visto a seguir.

Na figura 9, aparece na análise dos gestores a mudança atrelada ao trabalho, numa clara percepção da diferenciação causada pela redução da jornada de trabalho. Além disso, o tronco central apresenta questões relacionadas aos servidores, às demandas de trabalho e a forma como ele será organizado e planejado. Finalmente, vincula-se a necessidade do setor em aprimorar seu atendimento, possibilitando ampliá-lo e desenvolvê-lo. Diferentemente do que aconteceu com a análise de similitude dos não gestores, denotando uma alteração da percepção dos atores envolvidos.

A nuvem de palavras da percepção dos gestores sobre mudança, denota que o foco está no trabalho, nas pessoas que são por ele impactadas, no próprio setor e nas demandas que necessitam realizar no seu dia a dia. A 10, apresenta a nuvem de palavras propriamente.



Em resumo, na análise realizada, verificou-se que nesse cluster estão evidentes falas relacionadas ao contexto de mudanças no trabalho dos entrevistados, englobando mudanças na rotina atual desses servidores, a partir da flexibilização da jornada de trabalho. Ressaltaram-se ainda mudanças no espaço físico do trabalho, do número de servidores. As falas a seguir evidenciam essas colocações.

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

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

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

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

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

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

Além das mudanças na estrutura física e de servidores:

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Por fim, um ponto ressaltado foi a necessidade de se aprender sobre o trabalho do outro.

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

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

No caso específico da UnB, que flexibilizou apenas a área de atendimento, as ações podem ensejar mudanças específicas e relacionadas a um setor específico, o que pode dificultar aspectos específicos, como por exemplo, o atendimento às demandas da comunidade acadêmica por completo. Assim, a mudança na UnB depende principalmente de como a flexibilização é percebida nas entrevistas, bem como da política de flexibilização, para que haja mudança organizacional e por consequência novas competências para o trabalho possam emergir. A depender da demanda da UnB, a flexibilização poderá ser mantida ou não. Com os cidadãos cada vez mais exigentes, a transparência no serviço público, as gestões cada vez mais participativas, uma decisão pela não flexibilização dentro da instituição pode representar grandes perdas e prejuízos para a comunidade acadêmica, dado que a universidade funciona em três turnos e os estudantes do noturno teriam que sair de seus trabalhos para resolverem questões administrativas de seu interesse.

Segundo Lobo (2016), os trabalhadores de uma maneira geral estão mais atuantes nos processos de mudanças das organizações. Na UnB não é diferente, os servidores estão engajados na manutenção das suas seis horas de trabalho devido aos ganhos de qualidade de vida, produtividade, desempenho e melhoria da prestação de serviço à comunidade acadêmica. No fim das contas, as organizações e instituições querem retornos em termos de produtividade, resultado e desempenho.

Foram explicitadas as principais mudanças organizacionais que podem ser geradas a partir da flexibilização da jornada de trabalho com possível desenvolvimento de novas competências, tais como resistência a mudança, mudança espaço físico, relacional com os colegas apresentadas no capítulo teórico de mudança.

Em consonância com Bosch e Lehndorff (2001), organizações que se propõem a passar por alterações radicais como, por exemplo, uma redução de jornada de 40 para 35 horas semanais, devem considerar os custos do processo de aprendizagem

envolvidos na reorganização do trabalho. Assim, reduzir a jornada de trabalho envolve uma série de mudanças na infraestrutura social, ideológica e cultural (MOCELIN, 2011).

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

6.3 COMPETÊNCIAS PROFISSIONAIS

Por fim, a análise da Classe 1: Competências. A concepção que será utilizada na presente dissertação entendida como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que o sujeito utiliza em seu trabalho e que deve estar relacionado com o perfil almejada pela organização (NASCIMENTO, 2014). Essa Classe compreende 29,62% (F = 133 ST) do corpus total analisado, sendo constituída por palavras e radicais no intervalo entre resolver ($X^2 = 56,00$) e grupo ($X^2 = 4,00$).

A figura 11 apresenta a comparação entre a análise de similitude de não gestores e gestores, em que se pode perceber como a noção de competência é apresentada por cada grupo de entrevistados. As nuvens de palavras, da Figura 12,

apresentam a competência na percepção de não gestores e gestores, cujos núcleos das percepções dos entrevistados vinculando-se a questões como trabalho, competência, atendimento, servidor, de um lado. E do outro, a competência vinculando-se a questões como trabalho, competência, pessoa, trabalho.



Figura 11 – Nuvem de palavras: Competência na percepção de não gestores e gestores, respectivamente

Essa classe Competência é composta por palavras como demanda, problema, implementação, conseguir. Predominaram as evocações dos entrevistados gestores (5, 6 e 8) e dos não gestores (2, 4, 7, 9, 12 e 19). Dois entrevistados, gestor 8 e o não gestor 4, trouxeram considerações que sumarizam parte do que os servidores entrevistados pensam sobre a mudança de competências advindas do processo de flexibilização da jornada de trabalho. O Entrevistado não gestor 4 ressalta benefícios como atendimento estendido, além de mudanças organizacionais decorrentes da flexibilização e que ensejam novas competências. Essas e outras influências evidenciadas nas falas dos servidores serão exploradas com mais profundidade nos próximos parágrafos.

“Eu não acompanhei muito essa flexibilização, mas o burburinho era esse como eu peguei pouco mas pelo que eu já fiz do que eu acompanhei quando você tem a flexibilização como você disse precisa de novas competências vamos por um aqui”. “Tem que conhecer os programas então mudou a necessidade de novas competências porque você tem que ter conhecimento de tudo todos os assuntos de sua coordenação”. (Entrevistado Gestor 08). “Além dele ter o servidor garantido por 12 horas garantido o atendimento ao público ele tem um servidor capacitado mais completo e que está se doando cem por cento na empresa sim houve necessidade de novas competências sim”. “Como, por exemplo, depois da assinatura a gente encaminha esse processo pro DAF a gente faz o DAF onde ele dá competências para o decano assinar esse convênio porque até então era o decano do reitor” (Entrevistado não gestor 04).

O entrevistado não gestor 02 direcionou sua fala para o atendimento ao usuário, que requer novas competências. Tratou-se ainda de uma discussão se a própria Universidade deveria desenvolver nos servidores as novas competências ou se deveria ser realizado pelos próprios servidores, principalmente entre os não gestores.

“A questão da habilidade e competência para atendimento ao público isso tem que ser trabalhado porque principalmente no caso

da monitoria e tutoria porque tem a ver com recurso recebimento de bolsa” (Entrevistado não gestor 02).

“Aí quando vira seis horas precisa de duas pessoas aí você tem que pegar uma pessoa de outro setor acomodar ele em outro setor e passar treinamento ou vamos precisar desenvolver nele outras competências que não eram exigidas no outro trabalho então isso tudo acontece (Entrevistado gestor 05).

“E eu observei que aqui a gente não tem pessoas capazes a gente não tem gestores capazes de fazer essa gestão tem poucas unidades acadêmicas que conseguem fazer essa gestão efetiva, porque tem pessoas competentes para isso que possuem a competência de gerir” (Entrevistado gestor 06).

“A flexibilização não exige novas competências a serem desenvolvidas, porém como atuam em conjunto duas equipes há necessidade de se marcar reuniões de equipe em horário de troca de turno para que todos participem além de comunicação por meio de aplicativo de mensagem” (Entrevistado não gestor 19).

“A não ser quando o próprio servidor vai correr atrás das suas competências dos seus conhecimentos pra melhorar, mas isso partindo da universidade acho muito difícil, até mesmo quando a gente quer fazer um mestrado (Entrevistado não gestor 07).

“Mas eu acho que na flexibilização você tem essa necessidade de desenvolver mais competências e isso é positivo pra instituição pra você e para o seu trabalho que torna também mais interessante você ter aquele tempo ali aprender a se organizar planejar e executar de uma forma mais fluida produtiva” (Entrevistado não gestor 12).

Conforme Brandão & Guimarães (2001), hoje o servidor ou empregado necessita se atualizar, capacitar e para isso necessita de um tempo para realizar tais

treinamentos e com as seis horas é possível conciliar trabalho, treinamento e capacitação.

Segundo Nascimento (2014), diversos autores (ABBAD e BORGES-ANDRADE, 2004; BRANDÃO e GUIMARÃES, 2001; BRANDÃO, 2009; CARBONE *ET AL.*, 2005; COELHO JR, 2009; NISEMBAUM, 2000; SANTOS, 2012, SILVA & LUZ, 2010, entre outros) vêm nos últimos quinze anos associando competência à noção de desempenho, reconhecendo que a utilização de conhecimentos, habilidades e atitudes no trabalho (elementos que formam a competência) resulta em um desempenho profissional, com evidenciáveis reflexos sobre os resultados organizacionais (BRANDÃO, 2009). Diante disso, o desempenho da pessoa representaria uma manifestação de suas competências, expressas em razão dos comportamentos que o indivíduo adota no trabalho e de resultados decorrentes (GILBERT, 1978). A incorporação do termo competência pela linguagem organizacional ocorreu no começo do século passado. A utilização desse termo estava ligada ao processo de qualificação do indivíduo capaz de desempenhar de forma eficiente certo papel (CARBONE *et al.*, 2005).

Neste contexto, em que se experimentavam os princípios do taylorismo de seleção e treinamento do trabalhador, as organizações buscavam aperfeiçoar seus indivíduos para as habilidades indispensáveis à realização de determinadas tarefas, limitando-se a assuntos operacionais relativos ao trabalho e à especificação do cargo. Por essa perspectiva, a competência era referenciada como um conjunto de conhecimentos e habilidades que credenciavam o profissional a desempenhar determinada função (BRUNO-FARIA e BRANDÃO, 2003). Em consequência de pressões sociais e do aprofundamento da complexidade das relações de trabalho, as organizações passaram a ponderar, no processo de desenvolvimento de seus empregados, sobre questões sociais e atitudinais relativas ao trabalho, não somente a respeito de conhecimentos e habilidades (Brandão e Guimarães, 2001).

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

Diante disso, a redução da jornada de trabalho deve considerar alguns aspectos, para que a decisão se sustente. Primeiramente, como salienta Fracalanza (2008), não há conversa acerca do fato de que essa decisão não deve ser tomada de forma centralizada.

Para Mocelin (2011), 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. Quanto mais agentes envolvidos na reorganização dos processos de trabalho, maiores chances de resultados positivos para instituição.

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) enfatiza que “quanto mais os principais agentes interessados estiverem envolvidos no debate, maiores são as chances de os resultados serem positivos”.

Em consonância com Bosch e Lehndorff (2001), organizações que se propõem a passar por alterações radicais como, por exemplo, uma redução de jornada de 40 para 35 horas semanais, devem considerar os custos do processo de aprendizagem envolvidos na reorganização do trabalho. Conforme Mocelin (2011), reduzir a jornada de trabalho envolve uma série de mudanças na infraestrutura social, ideológica e cultural.

O ambiente institucional é fundamental para a absorção adequada dos custos do processo de aprendizagem inerentes à mudança. Dessa forma, quanto mais propício a mudanças for o ambiente, mais rápida será a difusão da redução de jornada, bem como a adoção de novos modelos. A existência de mão de obra qualificada suficiente para que ocorra o rearranjo do trabalho é essencial para a viabilidade de todo o processo.

Há custos de processo de aprendizagem inerentes a mudança, mas quando se tem um ambiente propício a mudanças mais rápidas é a difusão da redução de jornada. A existência de mão de obra qualificada suficiente para que ocorra o rearranjo do trabalho é essencial para viabilidade de todo processo.

No entanto, para o Direito, conforme observa Castilho (2011), as relações entre trabalho e capital mudaram e necessitam de novas competências ou ferramentas

capazes de promover melhorias na rotina de trabalho, produtividade e desempenho maiores. O desempenho superior advém das práticas organizacionais de novas competências e mudanças organizacionais.

A redução de jornada de trabalho, por exemplo, pode oferecer uma qualidade de vida melhor para o servidor que, em seu tempo livre, pode cuidar da sua saúde ou se capacitar, fazer um treinamento. Pode realizar outras atividades que em uma semana de quarenta horas não é possível. Também é importante para o gestor que lida com um funcionário mais satisfeito e que pode se dedicar exclusivamente ao gestor naquela jornada de trabalho.

Em consonância com Bosch e Lehndorff (2001), organizações que se propõem a passar por alterações radicais como, por exemplo, uma redução de jornada de 40 para 35 horas semanais, devem considerar os custos do processo de aprendizagem envolvidos na reorganização do trabalho. Por isso, a necessidade de constante capacitação, treinamento e desenvolvimento tanto por parte dos empregados quanto por parte da empresa por questões de sobrevivência.

Uma política eficaz de flexibilização da jornada de trabalho requer medidas como sua imposição de cima para baixo na organização. E quanto mais uma instituição é demandada pela comunidade em termos de serviços, mais flexível ela deve ser, pois a fraqueza de uma política de flexibilização é justamente sua resistência à mudança, e tendo-se uma fraqueza, pode-se comprometer a excelência do serviço público.

A esse respeito, o estudo conduzido por Sansone (1986) identificou que o conhecimento do indivíduo acerca dos padrões de competência exigidos em seu trabalho afetava sua disposição no trabalho (isto é, suas atitudes) para demonstrar as competências requeridas, e não somente a percepção sobre sua competência (auto eficácia ou competência percebida).

Esses autores compreendem o desempenho como resultado da articulação entre competência individual (conhecimentos, habilidades e atitudes mobilizados nas tarefas e comportamentos desempenhados), características pessoais (idade, grau de instrução, motivação, estratégias de aprendizagem, entre outros) e o suporte, material e psicossocial recebido da organização. Nessa forma integrada, a competência é entendida como comportamento adotado no trabalho e as realizações dele decorrentes

e não apenas como o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessários para a realização de uma atividade (Brandão e Borges Andrade, 2007). Dessa forma, a competência é compreendida como associação de atributos individuais ao contexto em que são empregados, referindo-se desta forma, ao desempenho do indivíduo no trabalho (Gonczi, 1999).

De maneira similar, a habilidade pressupõe o domínio de conceitos, técnicas ou princípios (Brandão *et al.*, 2001), o CHA's estão ligados às competências do trabalhador e das organizações ou instituições e são também uma medida de desempenho.

O interesse do sujeito pelo trabalho influencia a aprendizagem de novos conhecimentos e habilidades (POZO, 2002) avaliação de desempenho é uma ferramenta eficaz na aprendizagem do sujeito no trabalho traz retorno em termos de competências e habilidades.

De maneira similar, a habilidade pressupõe o domínio de conceitos, técnicas ou princípios (BRANDÃO *et al.*, 2001) e o interesse do sujeito pelo trabalho influencia a aprendizagem de novos conhecimentos e habilidades (POZO, 2002). A competência é tratada como um preditor do desempenho (BRANDÃO e GUIMARÃES, 2001).

A competência é tratada como um preditor do desempenho (BRANDÃO e GUIMARÃES, 2001), esses autores compreendem o desempenho como resultado da articulação entre competência individual (conhecimentos, habilidades e atitudes mobilizados nas tarefas e comportamentos desempenhados), características pessoais (idade, grau de instrução, motivação, estratégias de aprendizagem, entre outros) e o suporte, material e psicossocial recebido da organização. Dado a importância de constantes aprimoramentos das organizações e instituições com vistas à manutenção de sua sobrevivência, torna-se importante o suporte da organização ou instituição no treinamento, capacitação ou desenvolvimento do colaborador.

Conforme (BRANDÃO e BORGESANDRADE, 2007), nessa forma integrada, a competência é entendida como comportamento adotado no trabalho e as realizações dele decorrentes e não apenas como o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessários para a realização de uma atividade. O comportamento no trabalho é moldado pelas políticas adotadas pelos gestores e com as práticas internalizadas na organização ou instituição.

Por isso a importância de que a comissão de flexibilização da UnB tenha representatividade e que tenha pessoas realmente envolvidas neste processo, que queiram mudanças e por consequência um desempenho superior.

A competência é tratada como um preditor do desempenho (BRANDÃO e GUIMARÃES, 2001). Esses autores compreendem o desempenho como resultado da articulação entre competência individual (conhecimentos, habilidades e atitudes mobilizados nas tarefas e comportamentos desempenhados), características pessoais (idade, grau de instrução, motivação, estratégias de aprendizagem, entre outros) e o suporte, material e psicossocial recebido da organização. Nessa forma integrada, a competência é entendida como comportamento adotado no trabalho e as realizações dele decorrentes e não apenas como o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessários para a realização de uma atividade (BRANDÃO e BORGES ANDRADE, 2007).

Para (GONCZI, 1999), o conhecimento individual acerca dos padrões de competência exigidos no trabalho afetava a disposição deste para demonstrar as competências requeridas, e não somente a percepção sobre sua competência. Além disso, a competência é tratada como um preditor do desempenho (desempenho individual no trabalho), que também diz respeito ao suporte, material e psicossocial recebido da organização.

Dessa forma, a competência é compreendida como associação de atributos individuais ao contexto em que são empregados, referindo-se desta forma, ao desempenho do indivíduo no trabalho (GONCZI, 1999).

Em continuidade, as questões relativas à política de flexibilização, no que se refere à competência, assim como, no desempenho dos servidores, perguntou-se sobre a necessidade de novos CHA's a serem adquiridos com a flexibilização da jornada de trabalho. Demonstrou-se que, para a maioria dos respondentes, seriam necessários novos CHA's com a flexibilização da jornada de trabalho. Entretanto, a partir desses resultados e conforme os dados, embora a flexibilização da jornada de trabalho tenha causado mudanças nos servidores, a maioria dos respondentes afirmaram que não perceberam mudanças significativas com a flexibilização. Dentre as dificuldades apontadas, a jornada intensiva de 6 horas corridas aparece com destaque. Sobre a

resistência à mudança, os gestores criam barreiras específicas para que as mudanças de fato ocorram, por medo ou receio do novo, ou simplesmente porque as coisas foram sempre de uma determinada maneira, pensa-se que terão de continuar da mesma forma. Em uma universidade marcada pelo pluralismo, os trabalhos flexibilizados são considerados inferiores aos trabalhos com carga horária acima de 8 horas diárias e 40 horas semanais. Os cuidados com o servidor, sua família, qualidade de vida devem ser levados em conta, somando-se à jornada de trabalho remunerada e o servidor que procura evoluir e expandir sua área de atuação, deixando sua marca no mercado de trabalho, deve ser incentivado. Somado a este aspecto, o fato da instituição ser essencialmente formada por servidores professores, técnico-administrativos em educação e estudantes, reafirma muitas vezes o fato do gestor ser a referência de qualificação do serviço público em educação. Das declaradas dificuldades enfrentadas para implementação da jornada de trabalho, os dados mostram o destaque para o comprometimento do servidor. O fato da maioria dos servidores gestores e não gestores afirmarem que não há dificuldade para se implementar e manter uma política de flexibilização da jornada de trabalho indica uma percepção, mesmo que superficial, da viabilidade da flexibilização da jornada de trabalho, embora a realidade da UnB demonstre o contrário. Destaca-se que, embora este assunto seja relevante e muito poderia se discutir quanto à questão da implementação e manutenção da flexibilização da jornada de trabalho, este não é o objeto central desta dissertação, logo, a questão não será aprofundada. Por fim, os dados evidenciam o destaque que a flexibilização poderia ser fonte de mudança organizacional: mesmo diante de resistências a mudança, da jornada intensa e dos desafios devido às diferenças sobre percepção de gestores e não gestores. A última análise buscou responder a questão acerca das características da competência dos gestores e não gestores ligados à mudança e a flexibilização. Neste sentido, percebe-se que a competência está relacionada com a mudança e a flexibilização.

No que se refere à discussão acima, destaca-se o caráter legalista da flexibilização da jornada de trabalho, onde os órgãos de controle e o poder judiciário que definem quais situações é permitida ou não quanto à flexibilização da jornada de trabalho. E ainda, a estrutura administrativa da UnB, que demonstra como o

desempenho é mal recompensado, se de modo individual ou coletivo, pelo reconhecimento do gestor ou da própria equipe. No caso do trabalho administrativo em educação, as tarefas se organizam no sentido das demandas a serem cumpridas em equipe ou mesmo com cooperação, o trabalho coletivo é inerente ao serviço, principalmente na atividade de atendimento e nas ações administrativo-pedagógicas. Os servidores técnico-administrativos em educação em atividade operacional, que estão atendendo ao público, são em sua maioria servidores que internamente possuem pouca autonomia, mas que no tocante à atividade de atendimento tem poder de decisão, logo, possuem ampla autonomia devido à atividade operacional exercida. Servidores como sujeitos sociais estão diante de uma instituição pautada pela hierarquia e com regras formais, apesar da imagem de descentralidade e informalidade imperarem na UnB. São responsáveis pelas suas decisões nas suas práticas administrativas, sendo estas guiadas pelos aspectos legais, pela cultura e pelas representações sociais que, tendo caráter prescritivo, vão definir, orientar e justificar comportamentos dentro do universo administrativo em educação.

Sobre a primeira premissa na percepção do Gestor: a flexibilização da Jornada de Trabalho acarreta uma percepção de mudança organizacional dos gestores? A percepção é positiva, pois os gestores entrevistados veem como positiva a flexibilização da jornada de trabalho e veem a mudança organizacional como consequência dessa flexibilização.

Sobre a primeira premissa na percepção do servidor de que a flexibilização da Jornada de Trabalho acarreta uma percepção de mudança organizacional dos servidores, o servidor percebe como benefício para a instituição ou organização em que trabalha a flexibilização da jornada de trabalho e mudança que advém dela.

A respeito da segunda premissa do Gestor: a mudança organizacional percebida acarreta manifestações de novas competências de gestão dos gestores? Vê-se que novas competências são geradas a partir das mudanças organizacionais, assim como a flexibilização advinda dela.

Quanto a segunda premissa dos Servidores - A mudança organizacional percebida acarreta manifestações de novas competências de gestão dos servidores?

Pode-se inferir que as mudanças não são tão claras para o servidor, porém são admitidas por estes que desenvolvem novas competências a partir destas mudanças.

A respeito da terceira premissa dos Gestores de que a flexibilização da Jornada de trabalho acarreta a manifestação de novas competências de gestão dos gestores, a origem das novas competências podem vir do processo de flexibilização da jornada de trabalho. Os gestores precisam enxergar que novas competências podem advir do processo de flexibilização, porém esta mudança é lenta e gradual.

Quanto a terceira premissa dos Servidores: a flexibilização da Jornada de trabalho acarreta a manifestação de novas competências de gestão dos servidores? Para os servidores é mais visível a flexibilização como geradora de novas competências (conhecimentos, habilidades, atitudes), pois são diretamente interessadas neste tipo de mudança o que faz que seja mais importante tal mudança.

7 CONCLUSÃO

Conclui-se que a flexibilização da jornada de trabalho tem se tornado cada vez mais importante para os gestores e não gestores que vivem no contexto de globalização e de dependência em Tecnologia da Informação (TI), em que as variáveis mudança e competência se tornaram essenciais para o contexto hodierno de adaptação e transparência das organizações e instituições frente ao mercado de trabalho e à sociedade.

Os gestores abusam na prática da subordinação do empregado por meio da hierarquia para precarizarem o trabalho, assim o capitalista abusa de institutos como o da flexibilização da jornada de trabalho para desvirtuarem a ideia inicial de oferecer ao mesmo tempo, qualidade de vida para o empregado, melhoria de desempenho e produtividade.

Ressalta-se que a proteção aos ativos (empregados da organização ou instituto) é de suma importância, pois com o crescimento da internet e de outras redes, assim como o aumento da importância da área de TI e investimentos na área de gestão de pessoas, têm sido cada vez maiores e mais importantes, garantindo a sobrevivência das organizações e evitando prejuízos para as mesmas.

Há, entretanto, o enriquecimento sem causa do empregador que põe o empregado a sua disposição e não o remunera devidamente.

É de interesse do empregador um melhor serviço prestado ao seu cliente ou cidadão, mas não pode ser à custa do empregado que está ali para laborar e não para ficar à mercê deste empregador.

Com a facilidade dos meios de comunicação diminui a disponibilidade física, contudo aumenta-se disponibilidade psicológica do empregado, com consequência na sua vida social. O direito do trabalho defende as horas de descanso do trabalhador em que se deve ser remunerado quando não satisfeito integralmente seu descanso do trabalho ou possibilitar que se flexibilize sua jornada de trabalho e ele possa, assim, ter mais tempo para sua família ou para fazer o que bem entender. O empregado tem direito a desconexão de seu trabalho e de perfeito descanso no período reservado a tal.

Afeta a vida social do empregado, pois não dispõe livremente de seu tempo, não pode desfrutar de um tempo com sua família e amigos, acaba com sua vida social e traz graves consequências psicológicas, psíquicas e físicas ao empregado, devendo ser pago ou indenizado por isso ou flexibilizado sua jornada de trabalho, a fim de haver uma compensação.

A tecnologia veio para facilitar a vida do homem e não para intensificar a subordinação e disposição do trabalhador para com o empregador. No teletrabalho, uma das formas de flexibilização, em que os limites físicos da empresa não são mais delimitadores do trabalho do indivíduo.

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

Cabe ressaltar, entretanto que, como esta pesquisa se restringiu a opinião dos gestores e não gestores operacionais, não colhendo a opinião dos gestores e gestores intermediários e da alta gestão que também estão relacionados a todo o processo, algumas lacunas podem não ter sido preenchidas. Além disso, a percepção sobre as mudanças organizacionais implementadas após o processo de flexibilização da jornada de trabalho podem ter sido comprometidas, dado que a instituição UnB passou por diversos processos de flexibilização mal sucedidos e no último processo de flexibilização apenas os setores que prestavam atendimento que ficaram flexibilizados diminuindo bastante a amostra do universo a ser pesquisado.

Este trabalho foi importante por considerar três variáveis (flexibilização, mudança e competência) que se mostraram relacionadas, possibilitando um maior entendimento sobre políticas e práticas de mudança nas organizações decorrentes de processos de flexibilização. De forma metodológica e com o auxílio do software Iramuteq, e de suas

análises de similitude, multivariada, classificação hierárquica descendente e nuvem de palavras, pode-se chegar à conclusão de que essas variáveis estão relacionadas, sendo flexibilização e a mudança pertencem a uma mesmo cluster e que influenciam o cluster da competência, que representa o próprio desempenho dos indivíduos no trabalho, necessário para a adaptabilidade das organizações, assim como para sua sobrevivência.

Como implicação aplicada, é importante que a Comissão de Flexibilização da UnB tenha representatividade, recebendo apoio da alta administração para que possa implementar de maneira coerente, recebendo feedbacks de todas as áreas envolvidas no processo de flexibilização e com a devida transparência necessária.

Para futuras pesquisas, sugere-se que se estude o tema de maneira mais aprofundada, pois o objetivo aqui foi apenas dar uma visão relativamente aprofundada dos constructos Flexibilização da Jornada de Trabalho, Competências Profissionais e Mudança Organizacional. Complementarmente, fica assim aberto a agenda de pesquisa que poderá se propor a realizar pesquisa quantitativa a partir dos resultados da dissertação.

REFERÊNCIAS

ABBAD, G. e BORGES-ANDRADE, J. E. (2004). Aprendizagem humana em organizações de trabalho. Em J. C. Zanelli, J. E. Borges-Andrade, & A. V. B. Bastos (Orgs.), **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. (pp. 237-275). Porto Alegre: Artmed.

ABRÃO, Kênia Cristina Lopes; MIOTO, Regina Célia Tamasso. **Políticas de "conciliação" entre trabalho e responsabilidade familiar: o debate em curso na Europa e na América Latina**. Disponível em: <http://revistaseletronicas.pucrs.br/ojs/index.php/fass/article/viewFile/25697/16414>. Acesso em 22 maio. 2018.

ALVES-MAZZOTTI, A. J. O método nas ciências sociais. In ALVES MAZZOTTI, A. J.; GEWANDSZNAJDER, F. **O método nas ciências naturais e sociais: pesquisa quantitativa e qualitativa**. São Paulo, Pioneira, 1998.

ANTONELLO, C. Articulação da aprendizagem formal e informal: seu impacto no desenvolvimento de competências gerenciais. **Revista Alcance**, v. 12, n. 2, p. 183-209, 2005.

ASSUNÇÃO MATOS Alfredo; BICALHO, Pedro Paulo Gastalho de. **O trabalho, a terceirização e o Legislativo brasileiro: Paradoxos e controvérsias**. Disponível em: <http://pepsic.bvsalud.org/pdf/rpot/v16n2/v16n2a02.pdf>. Acesso em 13 set. 2017.

BAUER, M; AARTS, B. A construção do corpus: um princípio para a coleta de dados qualitativos. In: BAUER, M.; GASKELL, G. (org.). **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático**. Petrópolis: Vozes, 2008.

BAUER, M.; GASKELL, G. (org.). **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático**. Petrópolis: Vozes, 2008.

BEDANI, M. (2009). **Valores, práticas e criatividade organizacionais: estudo do perfil cultural de uma instituição bancária**. Tese de doutorado. Programa de Pós-graduação em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações. Universidade de Brasília, Brasília.

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

BITENCOURT, C. C. e BARBOSA, A. C. Q. (2004). **A gestão de competências**. In C. C. Bitencourt (Org.), **Gestão contemporânea de pessoas: novas práticas, conceitos tradicionais** (pp. 239-264). Porto Alegre: Bookman.

BLOOM, B. S., ENGELHART, M. D., FURST, E. J., HILL, W. H. e KRATHWOHL, D. R. (1979). **Taxonomia de objetivos educacionais: domínio cognitivo**. Porto Alegre: Globo.

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.

BOLTANSKI, L. e CHIAPELLO. O. (2009). **Novo espírito do capitalismo**. São Paulo: Martins Fontes.

BORGES, L. O; PINHEIRO, J. Q. Flexibilização da jornada de trabalho em uma instituição federal de ensino superior: análise da percepção de diferentes atores envolvidos no processo. **Estudos de Psicologia**, 7 (Número Especial), 2002. p. 53-63. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/epsic/v7nspe/a07v7esp.pdf> >. Acesso em: 13 jun. 2017.

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

BOYATZIS, R. E. (1982). **The competent management: a model for effective performance**. New York: John Wiley.

BRANDÃO, H. P., Guimarães, T. A., e **BORGES-ANDRADE**, J. E. (2001). Competências profissionais relevantes à qualidade no atendimento bancário. **Revista de Administração Pública**, 35 (6), 61-81

BRANDÃO, H. P., & GUIMARÃES, T. A. (2001). Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo constructo?. **Revista de Administração de Empresas**, 41 (1), 08-15.

BRANDÃO, H. P., Guimarães, T. A. e **BORGES-ANDRADE**, J. E. (2001). **Competências profissionais relevantes à qualidade no atendimento bancário**. Revista de Administração Pública, 35 (6), 61-81.

BRANDÃO, H. P. e BAHRY, C. P. (2005). **Gestão por competências: métodos e técnicas para mapeamento de competências**. Revista do Serviço Público, 56 (2), 179-194.

BRANDÃO, H. Competências no trabalho: uma análise da produção científica brasileira. **Estudos de Psicologia**, v. 12, n. 2, p. 149-158, 2007.

BRANDÃO, H. P., BORGES-ANDRADE, J. E., FREITAS, I. A. e VIEIRA, F. T. (2008). **Desenvolvimento e validação de uma escala de competências gerenciais**. Em Anais do 32º Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração – EnANPAD. Rio de Janeiro: ANPAD.

BRASIL. Constituição da República Federativa do Brasil: texto constitucional promulgado em 5 de outubro de 1998, com as alterações adotadas pelas Emendas Constitucionais nos 1/92 a 56/2007 e pelas Emendas Constitucionais de Revisão nos 1 a 6/94. Brasília: Senado Federal, Subsecretaria de Edições Técnicas, 2018.

BRASIL. Consolidação das Leis do Trabalho. Saraiva, 2018.

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 ago. 2018.

BRASIL. Decreto 4.836, de 9 de setembro de 2003. Altera a redação do art. 3º do Decreto nº 1.590, de 10 de agosto de 1995, que dispõe sobre a jornada de trabalho dos servidores da 124 Administração Pública Federal direta, das autarquias e das fundações públicas federais. Diário Oficial da República Federativa do Brasil. Poder Executivo. Brasília, DF, 10 ago. 2018.

BRITO, L.; PAIVA, L.; LEONE, N. Perfil de competências gerenciais no Ensino Superior Tecnológico. **Revista Ciências Administrativas**, v. 18, n. 1, p. 189-216, jan./jun. 2012.

BOWDITCH, J. L. e BUONO, A. F. (1992). **Elementos do comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira.

BRESCIANI, Luis. **Flexibilidade e Reestruturação: o Trabalho na Encruzilhada**. Disponível em: http://produtos.seade.gov.br/produtos/spp/v11n01/v11n01_10.pdf. Acesso em 22 maio. 2018.

BRULLET, Cristina. Cambios familiares y nuevas políticas sociales en España y Cataluña: **El cuidado de la vida cotidiana a lo largo del ciclo de vida**. Educar, Barcelona, n. 45, p. 51-79, 2010.

BRUNO-FARIA, M. F., & BRANDÃO, H. P. (2003). Competências relevantes a profissionais da área de T&D de uma organização pública do Distrito Federal. **Revista de Administração Contemporânea**, 7 (3), 35-56. doi. 10.1590/S1415-65552003000300003.

BOWDITCH, J. L. e BUONO, A. F. (1992). Elementos do comportamento organizacional. São Paulo: Pioneira.

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

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

CAMARGO, F. **Revelações pedagógicas. Ensaio, projetos e situações didáticas.** Série Caderno Reflexões. São Paulo: Espaço Pedagógico, 2000.

CAMARGO, Brígido Vizeu; JUSTO, Ana Maria. (2013). IRAMUTEQ: um software gratuito para análise de dados textuais. **Temas em psicologia**, v. 21, n. 2, p. 513-518.

CARBONE, P. P., BRANDÃO, H. P., LEITE, J. B., & VILHENA, R. M. (2005). Gestão por competências e gestão do conhecimento. Rio de Janeiro: Ed. Fundação Getúlio Vargas, Série Gestão de Pessoas.

CARDOSO, A. Percepções de gestores sobre competências gerenciais em diferentes contextos: estabilidade e mudança organizacional. **REBRAE. Revista Brasileira de Estratégia**, v. 2, n. 2, p. 147-169, maio/ago, 2009.

CARNEIRO, T. L.; FERREIRA, M. C. **Redução da jornada melhora a qualidade de vida no trabalho?** A experiência de uma organização pública brasileira

CASTILHO, Mario Luiz Balster Moreira de. (2011). **Reflexos positivos da flexibilização do direito do trabalho no emprego.** BuscaLegis.ccj.ufsc.br. Disponível em: [HTTP://www.egov.ufsc.br/portal/sites/default/files/anexos/23409-23411-1-PB.pdf](http://www.egov.ufsc.br/portal/sites/default/files/anexos/23409-23411-1-PB.pdf). Acesso em: 22 maio. 2018.

CAVALCANTE, Pedro Luiz; LOTTA, Gabriela Spanghero e YAMADA, Erika Mayumi Kasai. **O desempenho dos burocratas de médio escalão: determinantes do relacionamento e das suas atividades.** Cad. EBAPE.BR, v. 16, nº 1, Rio de Janeiro, Jan./Mar. 2018.

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

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

COELHO JR., F. A. (2009). **Suporte à aprendizagem, satisfação no trabalho e desempenho: Um estudo multinível**. Tese de Doutorado Não Publicada. Universidade de Brasília, Brasília.

COLNAGO, Ana Teresa Athayde. (2012). Estratégias de coleta de dados com trabalhadores de baixa escolaridade. Disponível em: <<http://repositorio.unb.br/handle/10482/12964>>. Acesso em: 22 abr. 2018.

COUTINHO, L.; BALTAR, P.; CAMARGO, F. Desempenho industrial e do emprego sob a política de estabilização. In: **POSTHUMA, A. (Org.). Abertura e ajuste do mercado de trabalho no Brasil**, p. 61-86. São Paulo: Editora 34, 1999.

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

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

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

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

DAVIS, S. e BOTKIN, J. (1994). **The coming of knowledge-based business**. Harvard Business Review, 72 (5), 165-170.

DIEESE. **Comportamento das negociações coletivas de trabalho nos anos 90 (1993- 1996)**. Pesquisa Dieese, n. 15, Maio-1999.

DURAND, T. (1998). **Forms of incompetence**. In Proceedings of the fourth international conference on competence-Based management. Oslo: Norwegian School of Management.

DURAND, T. (2000). **L'alchimie de la compétence**. *Revue Française de Gestion*, 127 (1), 84- 102.

DUTRA, J. S. (2004). Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna. São Paulo: Atlas.

Eiser, J. R. (1987). **The expression of attitude**. New York: Springer-Verlag.

FARIA, Juliana Maria; MARIANO, Farana de Oliveira; COSTA, Mônica de Oliveira; SOUZA, Fabrício Afonso de. **A Flexibilidade das Relações Trabalhistas no Quesito de Rotatividade e Qualidade de Vida do Trabalhador em um Supermercado de Manhuaçu/Mg**. Disponível em:

<http://pensaracademico.facig.edu.br/index.php/semiarociencia/article/view/318/285>.

Acesso em 22 maio. 2018.

FLEURY, A. e FLEURY, M. T. (2001). **Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira**. São Paulo: Atlas

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.

FÉLIX, C. **A prática de competências gerenciais no setor público**. *Revista de Administração Pública*, v. 39, n. 2, p. 255-278, 2005.

FERENHOF, H. A; FERNANDES, R.F, **Passos para construção da revisão sistemática e bibliometria**. V. 3.04. 2016. Disponível em: <http://www.igci.com.br/artigos/passos_rsb.pdf> Acesso em: 8 set. 2017.

FIGUEIREDO, L. C. **A redação pelo parágrafo**. Brasília, DF: Editora UnB. 1995. Disponível em: <https://social.stoa.usp.br/articles/0033/9082/reda%C3%A7%C3%A3o_pelo_par%C3%A1grafo.pdf>. Acesso em: 8 set. 2017.

FREITAS, I. A. e BRANDÃO, H. P. (2006). Trilhas de aprendizagem como estratégia de TD&E. Em J.E. Borges-Andrade, G. Abbad, & L. Mourão (Orgs.), *Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas* (pp. 97- 113). Porto Alegre: Artmed/Bookman.

FREITAS, Pablo Fernando Pessoa de.; Odelius, Catarina Cecília. **Competências gerenciais: uma análise de classificações em estudos empíricos**. Cad. EBAPE.BR, v. 16, nº 1, Rio de Janeiro, Jan./Mar. 2018

GARAVAN, T.; MCGUIRE, D. Competencies and workplace learning: some reflections on the rhetoric and the reality. *Journal of Workplace learning*, v. 13, n. 4, p. 144-164, 2001.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

GILBERT, T. (1978). **Human competence: engineering worthy performance**. New York: McGraw-Hill Book Company.

GODOY, A.; ANTONELLO, C. Competências individuais adquiridas durante os anos de graduação de alunos do Curso de Administração de Empresas. **Revista de Ciências da Administração**, v. 11, n. 23, p. 157-191, 2009.

GODOY, A.; D'AMELIO, M. Competências gerenciais desenvolvidas por profissionais de diferentes formações. *Organizações & Sociedade*, v. 19, n. 63, p. 621-639, 2012.

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

GONCZI, A. (1999). **Competency-based learning: a dubious past - an assured future?** In: D. Boud & J. Garrick (Orgs.). *Understanding learning at work* (pp. 180-194). Londres: Routledge.

GONDIM, S. M. G., & SIQUEIRA, M. M. M. (2004). **Emoções e afeitos no trabalho**. Em J.C. Zanelli, J. E. Borges-Andrade, & A. V. B. Bastos (Orgs.), *Psicologia, organizações e trabalho no Brasil* (pp. 207-236). Porto Alegre: Artmed.

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

HASHIMOTO, Aparecida Tokumi. (2014). **Modalidades de flexibilização de horários de trabalho**. Disponível em <http://www.granadeiro.adv.br/template/template_cipping.php?Id=3208> acesso em 25/09/2018.

HEIDER, F. (1958). **The psychology of interpersonal relations**. New York: John Wiley & Sons.

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.

HOLZMANN, Lorena e PICCINI, Valmiria. **Flexibilização**. In: **DICIONÁRIO DE TRABALHO E TECNOLOGIA**. Ed. Da UFRGS, 2006.

BERGENHENEGOUWEN, G.; HORN, H.; MOOIJMAN, E. Competence development - a challenge for human resource professionals: core competences of organizations as guidelines for the development of employees. **Industrial and commercial training**, v. 29, n. 2, p. 55-62, 1997.

HUNT, J. Has work-sharing worked in Germany? The Quarterly Journal of Economics, MIT Press, vol. 114 (1), pages 117-148, 1999.

KERN, H.; SABEL, C. F. Trade unions and decentralized problems in the german labour movement. In: **REGINI, M. The future of labour movements**. London: Sage, 1994.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M.de A. **Fundamentos da metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003. Disponível em:< https://docente.ifrn.edu.br/olivianeta/disciplinas/copy_of_historia-i/historia-ii/china-e-india>. Acesso em 26 jul. 2017.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Maria de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 1996.

_____. **Metodologia científica**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1991.

LE BOTERF, G. (1999). **Compétence et navigation professionnelle**. Paris: Éditions d'Organisation.

LEITE, J. B. D.e PORSE, M. C. S. (2003). **Competição baseada em competências e aprendizagem organizacional: em busca da vantagem competitiva**. Revista de Administração Contemporânea, 7 (Edição Especial), 121-144.

LEITE, M. **Desenvolvimento de competências gerenciais e aprendizagem experiencial: um estudo entre os gerentes de agência do Banco do Brasil no Estado do Ceará**. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 33, 2009. Anais...São Paulo: EnANPAD, 2009.

SOUZA, E. C. L. (2001). **Gestão de organizações de aprendizagem**. Brasília: Universidade de Brasília – UnB e Serviço Social da Indústria – SESI.

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

LIMA, Luciana; ZUPPANI, Tatiani dos Santos; AMORIM, Wilson; FISCHER, Andre. **Apropriações Da Flexibilização Das Relações De Trabalho (FRT) Pela Administração De Recursos Humanos (ARH): Estudo Comparativo Entre as Produções Acadêmicas Nacionais e Internacionais**. Disponível em: file:///C:/Users/Marlos/Desktop/Downloads/Lima_Souza_Amorim_Fischer_2013_Apropriacoes-da-Flexibilizacao_18098%20(1).pdf. Acesso em 14 set. 2017.

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

LOBO, Valéria Marques. (2015). **Resistência sindical a mudanças nos marcos regulatórios das relações de trabalho no Brasil e em países selecionados**. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-69922016000200325. Acesso em 22 maio. 2018.

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

MACHADO, A. F.; PENIDO, M.; OLIVEIRA, J. M. de. Análise de sobrevivência na posição de trabalhador por contapropria no Brasil metropolitano (1997 a 2001). ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE ESTUDOS DO TRABALHO, 9, 2005, Recife. Anais. São Paulo: Abet, 2005.

MATTOS, P. L. C. L. **“Bibliometria”: a metodologia acadêmica convencional em questão**. RAE- eletrônica, v. 3, n. 2, Art. 26, jul./dez. 2004. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/raeel/v3n2/v3n2a16>>. Acesso em: 13 jun. 2017.

MCLAGAN, P. A. (1997). **Competencies: the next generation**. Training & Development, 51 (5), 40-47.

MCMULLAN, M. et al. Portfolios and assessment of competence: a review of the literature. **Journal of advanced nursing**, v. 41, n. 3, p. 283-294, 2003.

MEDEIROS, João Bosco. **Redação Científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

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.

MONTE, Livia Espíndola. **Quem é a psicóloga brasileira? Mulher, psicologia e trabalho.** Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/ref/article/view/37489/28785>. Acesso em 22 maio. 2018.

MONTEZANO L.; SILVA, D.; COELHO JR. F. **Competências Humanas no Trabalho: a Evolução das Publicações Nacionais no Novo Milênio.** In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 39, 2015. Anais... Belo Horizonte: EnANPAD, 2015.

MOURA, M.; BITENCOURT, C. A articulação entre estratégia e o desenvolvimento de competências gerenciais. **RAE-eletrônica**, v. 5, n. 1, jan./jun. 2006.

MORAES, M.; CORRÊA, M. **Competência Comunicativa dos Líderes e os Resultados da Equipe.** In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 32, 2008. Anais... Rio de Janeiro: EnANPAD, 2008.

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

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

MUZZIO, Henrique. **A condição paradoxal da administração de recursos humanos: entre a racionalidade instrumental e a racionalidade substantiva.** Disponível em: <http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/cadernosebape/article/view/9373/31328>. Acesso em 22 maio. 2018.

NASCIMENTO, A. R. A., & MENANDRO, P. R. M. **Análise lexical e análise de conteúdo: uma proposta de utilização conjugada.** *Estudos e Pesquisas Em Psicologia*, 6(2), 72–88, 2006.

NASCIMENTO, Thiago Gomes. **Desempenho profissional: relações com valores, práticas e identidade no serviço policial** = Performance compétente : relations avec valeurs, pratiques et identité dans le service de police. 2014. xix, 581 f. Tese (Doutorado) - Université Aix-Marseille, École Doctorale de Sciences Economiques et de Gestion, Centre D'Etudes et de Recherche en Gestion, Doctorat en Sciences de Gestion, 2014.

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

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

NEIVA, Elaine Rabelo; PAZ, Maria das Graças Torres da. (2007). **Percepção de mudança organizacional: um estudo em uma organização pública brasileira**. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-6552007000100003. Acesso em 22 maio. 2018.

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

NISEMBAUM, H. (2000). **A competência essencial**. São Paulo: Infinito.

OLIVEIRA-CASTRO, G. A., LIMA, G. B. C. e VEIGA, M. R. M. (1996). **Implantação de um sistema de avaliação de desempenho: métodos e estratégias**. Revista de Administração da USP, 31(3), 38-52.

OLIVEIRA, Carlos E. B.; MATTOSO, Jorge E. L. (orgs.). Crise e trabalho no Brasil: Modernidade ou volta ao passado? São Paulo: Scritta, 1996.

OLIVEIRA FILHO, José Alceu de; FADUL, Élvia. **Flexibilização da gestão pública com um modelo híbrido de administração gerencial: o contrato de autonomia de gestão na marinha do Brasil**. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rk/v10n2/a13v10n2.pdf>. Acesso em 12 set. 2017.

OLIVEIRA, José Ricardo Moraes de. **A Expansão do Instituto Federal de São Paulo: Análise dos Indicadores de Desempenho**. Disponível em: <https://repositorio.ufscar.br/handle/ufscar/9997>. Acesso em 22 maio. 2018.

PELISSARI, A.; GONZALES, I.; VANALLE, R. Competências gerenciais: um estudo em pequenas empresas de confecções. **Revista Eletrônica de Administração**, v. 17, n. 1, p. 149-180, 2011.

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.

PERRIN, Fernanda. Automação vai mudar a carreira de 16 milhões de brasileiros até 2030. Acesso em 22 abr. 2018.

PRIMI, R., Santos, A. A., VENDRAMINI, C. M., TAXA, F., MULLER, F. A., LUKJANENKO, M. F. e SAMPAIO, I. S. (2001). **Competências e habilidades cognitivas: diferentes definições dos mesmos construtos**. Revista Psicologia: Teoria e Pesquisa, 17(2), 151-159.

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

RATINAUD, Pierre. (2009). IRAMUTEQ: Interface de R pour les Analyses Multidimensionnelles de Textes et de Questionnaires [Computer software]. Retrieved from <http://www.iramuteq.org>.

RAUB, S. P. (1998). **A knowledge-based framework of competence development. In Proceedings of the Fourth International Conference on Competence-Based Management.** Oslo: Norwegian School of Management.

REINER, Robert. (1992). **The Politics of the Police.** Toronto: University of Toronto Press.

REIS, A. V. **Como fazer uma revisão sistemática & análise bibliométrica.** (versão resumida). Disponível em: <https://moodle.ufsc.br/pluginfile.php/1118455/mod_resource/content/1/como%20fazer%20revisao%20sistem%C3%A1tica%20e%20analise%20bibliometrica.pdf>. Acesso em: 14 maio. 2018.

ROBBINS, S. P. (1999). **Comportamento organizacional.** Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos Editora.

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

RODRIGUES, Ciane dos Santos; CARSALA, Maria Inês de Martins; BATISTA, Rodrigo Siqueira; TEIXEIRA, Márcia. Disponível em: **A Precarização do Trabalho como Questão Bioética: O Trabalho na Atenção Primária.** file:///C:/Users/Marlos/Documents/Downloads/992-13-3073-1-10-20180313.pdf. Acesso em 22 maio. 2018.

RODRIGUES, Maria Beatriz. **Trajetórias de vida e de trabalho flexíveis: o processo de trabalho pós-Braverman.** Disponível em : file:///C:/Users/Marlos/Desktop/Downloads/15413-81231-3-PB.pdf. Acesso em 15 set. 2017.

ROSANVALLON, P. *A nova questão social.* Brasília: Instituto Teotônio Vilela. 1984.

ROSENFELD, Cinara L. e ALVES, Daniela A. de. **Teletrabalho.** In: **DICIONÁRIO DE TRABALHO E TECNOLOGIA.** Ed. Da UFRGS, 2006.

ROPÉ, F., & TANGUY, L. (1997). Introdução. In F. Ropé, & L. Tanguy (Orgs.), **Saberes e competências: o uso de tais noções na escola e na empresa (pp. 15-24).** Campinas: Papirus.

ROWE, C. **Clarifying the use of competence and competency models in recruitment, assessment and staff development.** Industrial and Commercial training, v. 27, n. 11, p. 12-17, 1995.

RUAS, R., Ghedine, T., DUTRA, J. S., BECKER, G. V., e DIAS, G. B. (2005). **O conceito de competência de A a Z: análise e revisão nas principais publicações nacionais entre 2000 e 2004.** Em Anais do 29º Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração – EnANPAD. Brasília: ANPAD.

SAMPIERI, R.H. **Metodología de la investigación.** México: MacGraw-Hill, 1998.

SANTOS, A. P. (2012). **Competências, carreiras e contexto: um estudo multinível na administração pública brasileira**. Tese de Doutorado Não Publicada. Universidade de Brasília, Brasília.

SANCHEZ, R. (1997). **Managing articulated knowledge in competence-based competition**. In. R. Sanchez, & A. Heene (Orgs.). Strategic learning and knowledge management. (pp. 163-187). Chichester, UK: John Wiley & Sons.

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.

SANTINO, Daniela. (2013). Banco de horas e compensação: Como utilizar corretamente sem riscos? Artigo disponível em <
http://correiadasilva.com.br/pdf/art_tra/art_tra_19> . Acesso 18/06/2018.

SANSONE, C. (1986). **A question of competence: the effects of competence and task feedback on intrinsic interest**. Journal of Personality and Social Psychology, 51 (5), 918-931.

SANTOS, J., CAETANO, A., JESUÍNO, J. As competências funcionais dos líderes e a eficácia das equipas. **Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão**, p. 22-33, Jul./Set. 2008.

SANTOS, A. P. (2012). **Competências, carreiras e contexto: um estudo multinível na administração pública brasileira**. Tese de Doutorado Não Publicada. Universidade de Brasília, Brasília.

SANTOS, Rodrigo Salles Pereira dos; RAMALHO, José Ricardo. **Estratégias Corporativas e de Relações de Trabalho No Brasil: Uma Análise Preliminar de 4 Grupos Multinacionais**. Disponível em: <http://abet2017.com.br/wp-content/uploads/2015/09/Rodrigo-Salles-Pereira-dos-Santos.pdf>. Acesso em 15 maio. 2018.

SCHIRRMESTER; Renata , LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina. **A qualidade de vida no trabalho: relações com o comprometimento organizacional nas equipes multicontratuais**. Disponível em:
<http://pepsic.bvsalud.org/pdf/rpot/v12n3/v12n3a04.pdf>. Acesso em 11 set. 2017.

SECOM. **Institucional**. Disponível em: <http://www.unb.br/a-unb?menu=423>. Acesso em 28 jun. 2019.

SOUZA, R.R. (2009). **Análise do perfil cultural e a integração das organizações policiais e a integração da gestão em segurança pública em Belo Horizonte**. Tese de doutorado não publicada. Instituto de Psicologia. Universidade de Brasília.

SPARROW, P. e BOGNANNO, M. (1994). **Competency requirement forecasting: issues for international selection and assessment**. In C. Mabey, & P. Iles (Orgs.), *Managing learning* (pp. 57-69). London: Routledge.

TAYLOR, S., Beechler, S. e NAPIER, N. (1996). **Toward an integrative model of strategic international human resource management**. *The Academy of Management Review*, 21 (4), 959-985.

TEIXEIRA, Tadeu Gomes. **Tendências do setor postal no cenário internacional: liberalização, regulação do mercado e reestruturação organizacional**. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-69922016000200349. Acesso em 22 maio. 2018.

TEIXEIRA, L.; SILVA, J.; LIMA, H. Administração no sistema prisional - um estudo das competências gerenciais. *Contextus-Revista Contemporânea de Economia e Gestão*, v. 9, n. 2, p. 55-67, 2011.

TILLES, S. (1963). **How to evaluate a corporate strategy**. *Harvard Business Review*, 41(4), 111- 121.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à Pesquisa em Ciências Sociais. A Pesquisa Qualitativa em Educação**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

TUFTE, E. R. **The cognitive style of PowerPoint. Envisioning Information**. 1990. P.36-51. Disponível em: http://www.inf.ed.ac.uk/teaching/courses/pi/2016_2017/phil/tuftPe-powerpoint.pdf. Acesso em: 13 jun. 2017.

USP. **Softwares bibliométricos e de colaboração científica**. Portal da escrita científica: USPSão Carlos. Disponível em: http://www.escritacientifica.sc.usp.br/gerenciadores_bibliometricos/#thethe-toggle-content-9061>. Acesso em 26 jul. 2017.

VELOZ, Maria Cristina Triguero; NASCIMENTO-SCHULZE, Clélia Maria; CAMARGO, Brígido Vizeu. (1999). Representações sociais do envelhecimento. *Psicologia Reflexão e Crítica*, Porto Alegre, v. 12, n. 2, p. 479-501.

VIEGAS, Waldyr. **Fundamentos de metodologia científica**. Brasília: UnB, 1999.

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.

WHIDDETT, S. e HOLLYFORDE, S. (1999). **The competencies handbook**. London: Institute of Personnel and Development.

WOOD Jr., T., PEREIRA Filho, J. L. e PICARELLI FILHO, V. (1997). **Remuneração por competências**. In V. Picarelli Filho (Org.), Remuneração por habilidades e competências: preparando a organização para a era das empresas de conhecimento intensivo (pp. 121- 140). São Paulo: Atlas

ZAGORŠEK, H.; DIMOVSKI, V.; ŠKERLAVAJ, M. **Transactional and transformational leadership impacts on organizational learning**. Journal for East European Management Studies, v. 14, n. 2, p. 144-165, 2009.

ZARIFIAN, P. (1996). **A gestão da e pela competência**. Em Anais do Seminário educação profissional, trabalho e competências. Rio de Janeiro: Centro Internacional para a educação, trabalho e transferência de tecnologia

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

ANEXOS

ANEXO A: Legislação da reforma trabalhista (Lei nº 13.467/2017)

TEMPO À DISPOSIÇÃO DO EMPREGADOR	
CLT antes da lei 13.467/2017	CLTcf.Lei nº 13.467/2017 (vig. 11.11.2017)
Art. 4º, parágrafo único - Computar-se-ão, na contagem de tempo de serviço, para efeito de indenização e estabilidade, os períodos em que o empregado estiver afastado do trabalho prestando serviço militar e por motivo de acidente do trabalho.	Art. 4º, § 1º Computar-se-ão, na contagem de tempo de serviço, para efeito de indenização e estabilidade, os períodos em que o empregado estiver afastado do trabalho prestando serviço militar e por motivo de acidente do trabalho.
	§ 2º Por não se considerar tempo à disposição do empregador, não será computado como período extraordinário o que exceder a jornada normal, ainda que ultrapasse o limite de cinco minutos previsto no § 1º do art. 58 desta Consolidação, quando o empregado, por escolha própria, buscar proteção pessoal, em caso de insegurança nas vias públicas ou más condições climáticas, bem como adentrar ou permanecer nas dependências da empresa para exercer atividades particulares, entre outras: I - práticas religiosas; II - descanso; III - lazer; IV - estudo; - alimentação; - atividades de relacionamento social; VII - higiene pessoal; VIII - troca de roupa ou uniforme, quando não houver obrigatoriedade de realizar a troca na empresa.

A lei acrescentou alguns motivos que não considerados de efetivo exercício:

HORAS IN ITINERE	
CLT antes da lei 13.467/2017	CLT cf. Lei nº 13.467/2017 (vig. 11.11.2017)
Art. 58, § 2º O tempo despendido pelo empregado até o local de trabalho e para o seu retorno, por qualquer meio de transporte, não será computado na jornada de trabalho, salvo quando, tratando-se de local de difícil acesso ou não servido por transporte público, o empregador fornecer a condução. (Parágrafo incluído pela Lei nº 10.243, de 19.6.2001)	Art. 58, § 2º O tempo despendido pelo empregado desde a sua residência até a efetiva ocupação do posto de trabalho e para o seu retorno , caminhando ou por qualquer meio de transporte, inclusive o fornecido pelo empregador, não será computado na jornada de trabalho , por não ser tempo à disposição do empregador.
§ 3º Poderão ser fixados, para as microempresas e empresas de pequeno porte, por meio de acordo ou convenção coletiva, em caso de transporte fornecido pelo empregador, em local de difícil acesso ou não servido por transporte público, o tempo médio despendido pelo empregado, bem como a forma e a natureza da remuneração. <i>(Incluído pela Lei Complementar nº 123, de 2006)</i>	§ 3º REVOGADO

TRABALHO EM REGIME DE TEMPO PARCIAL	
CLT antes da lei 13.467/2017	CLT cf. Lei nº 13.467/2017 (vig. 11.11.2017)
Art. 58-A. Considera-se trabalho em regime de tempo parcial aquele cuja duração não exceda a vinete e cinco horas semanais. (Incluído pela Medida Provisória nº 2.164-41, de 2001) [...]	Art. 58-A. Considera-se trabalho em regime de tempo parcial aquele cuja duração não exceda a trinta horas semanais, sem a possibilidade de horas suplementares semanais, ou, ainda, aquele cuja duração não exceda a vinte e seis horas semanais, com a possibilidade de acréscimo de até seis horas suplementares semanais. [...]
§§1º e 2º mantidos, sem alterações	
Art. 59, §4º Os empregados sob o regime de tempo parcial não poderão prestar horas extras. (Incluído pela Medida Provisória nº 2.164-41, de 2001) REVOGADO pela Lei nº 13.467/2017.	§ 3º As horas suplementares à duração do trabalho semanal normal serão pagas com o acréscimo de 50% (cinquenta por cento) sobre o salário-hora normal. § 4º Na hipótese de o contrato de trabalho em regime de tempo parcial ser estabelecido em número inferior a vinte e seis horas semanais, as horas suplementares a este quantitativo serão consideradas horas extras para fins do pagamento estipulado no § 3º, estando também limitadas a seis horas suplementares semanais. § 5º As horas suplementares da jornada de trabalho normal poderão ser compensadas diretamente até a semana imediatamente posterior à da sua execução, devendo ser feita a sua quitação na folha de pagamento do mês subsequente, caso não sejam compensadas.
	Art. 59-B. O não atendimento das exigências legais para compensação de jornada, inclusive quando estabelecida mediante acordo tácito, não implica a repetição do pagamento das horas excedentes à jornada normal diária se não ultrapassada a duração máxima semanal, sendo devido apenas o respectivo adicional. Parágrafo único. A prestação de horas extras habituais não descaracteriza o acordo de compensação de jornada e o banco de horas.

SOBREJORNADA EM ATIVIDADE INSALUBRE	
CLT antes da lei 13.467/2017	CLTcf.Leinº13.467/2017 (vig.11.11.2017)
Art. 60 - Nas atividades insalubres, assim consideradas as constantes dos quadros mencionados no capítulo "Da Segurança e da Medicina do Trabalho", ou que neles venham a ser incluídas por ato do Ministro do Trabalho, Indústria e Comércio, quaisquer prorrogações só poderão ser acordadas mediante licença prévia das autoridades competentes em matéria de higiene do trabalho, as quais, para esse efeito, procederão aos necessários exames locais e à verificação dos métodos e processos de trabalho, quer diretamente, quer por intermédio de autoridades sanitárias federais, estaduais e municipais, com quem entrarão em entendimento para tal fim.	Art. 60 - Nas atividades insalubres, assim consideradas as constantes dos quadros mencionados no capítulo "Da Segurança e da Medicina do Trabalho", ou que neles venham a ser incluídas por ato do Ministro do Trabalho, Indústria e Comércio, quaisquer prorrogações só poderão ser acordadas mediante licença prévia das autoridades competentes em matéria de higiene do trabalho, as quais, para esse efeito, procederão aos necessários exames locais e à verificação dos métodos e processos de trabalho, quer diretamente, quer por intermédio de autoridades sanitárias federais, estaduais e municipais, com quem entrarão em entendimento para tal fim.
	Parágrafo único. Excetuam-se da exigência de licença prévia as jornadas de doze horas de trabalho por trinta e seis horas ininterruptas de descanso.

EFEITOS JURÍDICOS DA NÃO CONCESSÃO DO INTERVALO MÍNIMO INTRAJORNADA	
CLT antes da lei 13.467/2017	CLT cf. Lei nº 13.467/2017 (vig. 11.11.2017)
Art. 71, § 4º - Quando o intervalo para repouso e alimentação, previsto neste artigo, não for concedido pelo empregador, este ficará obrigado a remunerar o período correspondente com um acréscimo de no mínimo 50% (cinquenta por cento) sobre o valor da remuneração da hora normal de trabalho. (Incluído pela Lei nº 8.923/1994)	Art. 71, § 4º A não concessão ou a concessão parcial do intervalo intrajornada mínimo, para repouso e alimentação, a empregados urbanos e rurais, implica o pagamento, de natureza indenizatória, apenas do período suprimido, com acréscimo de 50% (cinquenta por cento) sobre o valor da remuneração da hora normal de trabalho.
	Art. 452-A. O contrato de trabalho intermitente deve ser celebrado por escrito e deve conter especificamente o valor da hora de trabalho, que não pode ser inferior ao valor horário do salário mínimo ou àquele devido aos demais empregados do estabelecimento que exerçam a mesma função em contrato intermitente ou não. § 1º O empregador convocará, por qualquer meio de comunicação eficaz, para a prestação de serviços, informando qual será a jornada, com, pelo menos, três dias corridos de antecedência. § 2º Recebida a convocação, o empregado terá o prazo de um dia útil para responder ao chamado, presumindo-se, no silêncio, a recusa. § 3º A recusa da oferta não descaracteriza a subordinação para fins do contrato de trabalho intermitente.

	§4º Aceita a oferta para o comparecimento ao trabalho, a parte que descumprir, sem justo motivo, pagará à outra parte, no prazo de trinta dias, multa de 50% (cinquenta por cento) da remuneração que seria devida, permitida a compensação em igual prazo.
	§ 5o O período de inatividade não será considerado tempo à disposição do empregador, podendo o trabalhador prestar serviços a outros contratantes.
	§ 6o Ao final de cada período de prestação de serviço, o empregado receberá o pagamento imediato das seguintes parcelas: - remuneração; - férias proporcionais com acréscimo de um terço; - décimo terceiro salário proporcional; IV - repouso semanal remunerado; e - V - adicionais legais. § 7o O recibo de pagamento deverá conter a discriminação dos valores pagos relativos a cada uma das parcelas referidas no § 6o deste artigo.

	§ 8o O empregador efetuará o recolhimento da contribuição previdenciária e o depósito do Fundo de Garantia do Tempo de Serviço, na forma da lei, com base nos valores pagos no período mensal e fornecerá ao empregado comprovante do cumprimento dessas obrigações.
	§ 9o A cada doze meses, o empregado adquire direito a usufruir, nos doze meses subsequentes, um mês de férias, período no qual não poderá ser convocado para prestar serviços pelo mesmo empregador.

ANEXO B: Resolução CAD/FUB nº 50/2013

Art. 4º Os servidores sujeitos à jornada de oito horas terão intervalo de uma hora, no mínimo, e de três horas, no máximo, destinado à alimentação, independentemente do horário estabelecido para início de sua jornada.

§ 1º O intervalo a que se refere o *caput* deste artigo não será computado como trabalho na carga horária do servidor.

§ 2º O horário fixado para início e término da jornada, bem como para intervalo de almoço, poderá ser flexibilizado mediante negociação direta entre a chefia imediata e o servidor interessado, desde que respeitados os limites legais citados no art. 2º e no art. 4º e efetuado o respectivo registro de frequência.

§ 3º Os servidores sujeitos à jornada de seis horas deverão cumpri-la sem o intervalo para alimentação a que se refere o *caput* deste artigo, sendo permitida pausa de 15 minutos, sem prejuízo do funcionamento mínimo de 12 horas ininterruptas.

- Art. 10. A flexibilização de jornada de seis horas poderá ser adotada quando os serviços exigirem atividades contínuas de regime de turnos ou escalas, em período igual ou superior a doze horas ininterruptas, em função de atendimento ao público ou trabalho no período noturno, desde que atendidos os requisitos legais supracitados e autorizado pelo Magnífico Reitor.
- Art. 11. A flexibilização de jornada tratada neste Capítulo não se aplica aos servidores que atuam em regime de plantão, aos ocupantes de cargos com jornada semanal de trabalho estabelecida em lei específica, aos detentores de Cargo de Direção (CD) ou Função Gratificada (FG), aos servidores com horário especial de servidor estudante e aos servidores com a jornada tratada no Capítulo II.

ANEXO C: Resolução CAD/FUB nº 43/2018

Art. 4º Os servidores sujeitos à jornada de oito horas poderão ter adequação de horário, estabelecida previamente mediante negociação direta entre a chefia imediata e o servidor interessado, a ser implantada durante o horário de funcionamento da Universidade. § 1º O intervalo para refeição é obrigatório aos servidores que se submetem à jornada de oito horas diárias, respeitados o limite mínimo de uma hora e máximo de três horas. § 2º É vedado o fracionamento do intervalo de refeição.

§ 3º O intervalo para refeição não é considerado no cômputo das horas da jornada de trabalho do servidor e não poderá ser utilizado para compensação de jornada, inclusive quando decorrente de atrasos, ausências e saídas antecipadas.

Art. 6º A flexibilização da jornada de seis horas poderá ser adotada quando os serviços exigirem atividades contínuas de regime de turnos ou escalas, em período igual ou superior a doze horas ininterruptas, em função de atendimento ao público ou trabalho no período noturno, desde que atendidos os requisitos legais supracitados e autorizada pelo(a) Reitor(a).

Art. 7º A flexibilização de jornada tratada neste Capítulo não se aplica aos servidores que atuam em regime de plantão, aos ocupantes de cargos com jornada semanal de trabalho estabelecida em lei específica, aos detentores de Cargo de Direção (CD) ou Função Gratificada (FG) e aos servidores com horário especial de servidor estudante.