

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA – UAB/EAD

Carolina Sampaio Marques

**Motivação e Qualidade de Vida no Trabalho: um estudo sobre a
flexibilização de carga horária em universidades públicas**

Porto Alegre
2012

Carolina Sampaio Marques

Motivação e Qualidade de Vida no Trabalho: um estudo sobre a flexibilização de carga horária em universidades públicas

Trabalho de conclusão de curso de Especialização apresentado ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Gestão Pública.

Orientador: Prof. MSc. Marcelo Zepka Baungarten
Tutor: Julio Cesar Araujo da Silva Junior

Porto Alegre
2012

Carolina Sampaio Marques

Motivação e Qualidade de Vida no Trabalho: um estudo sobre a flexibilização de carga horária em universidades públicas

Trabalho de conclusão de curso de Especialização apresentado ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Gestão Pública.

Conceito final:
Aprovado em 05 de Maio de 2012

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Clézio Saldanha do Santos – UFRGS

Prof^a. Dr^a Aurora Carneiro Zen – UFRGS

Orientador – Prof. MSc. Marcelo Zepka Baungarten – UFRGS

Dedicatória

Ao amor da minha vida, companheiro de todas as lutas. As minhas realizações são nossas, pois não faria nada sem ter você ao meu lado!

Agradecimentos

A todos que contribuíram para a realização desta etapa: muito obrigada!

Quem ajudou, sabe que ajudou e foi importante, cada um na sua maneira, mas todos importantes. Agradecer quem ajuda apenas pelo fato de querer ajudar, não basta! Gostaria de dizer que os ajudarei sempre que precisarem.

Resumo

Este trabalho teve como objetivo avaliar a flexibilização da carga horária de trabalho para servidores técnico-administrativos em universidades públicas. Para tanto, buscou-se analisar a motivação, qualidade de vida no trabalho e satisfação no trabalho dos servidores de duas diferentes instituições: uma adota a jornada flexibilizada de carga horária, podendo os trabalhadores optar em realizar turnos ininterruptos de seis horas diárias e em outra o servidor cumpre a jornada integral de oito horas diárias. Foi realizada uma pesquisa quantitativa através de questionários com questões abertas e fechadas nas duas instituições e posteriormente os dados foram analisados utilizando os softwares Excel e SPSS 17.0. Como resultados verificou-se que na universidade com jornada de trabalho flexibilizada há maior motivação, satisfação em trabalhar e melhor qualidade de vida no trabalho comparativamente a universidade sem esta carga horária diferenciada. Também se verificou que as expectativas que os servidores da universidade com horário integral possuem em relação as melhorias que a outra jornada pode causar é real pois definitivamente ela os torna mais motivados em diversos aspectos.

Palavras-Chave: flexibilização de carga horária; qualidade de vida no trabalho; motivação; universidade pública.

Abstract

This study aimed to assess the flexibility of working hours for technical and administrative staff in public universities. To this end, we attempted to analyze the motivation, quality of work life and job satisfaction of the servers in two different institutions: one adopts a relaxed day of working hours, employees may choose to conduct uninterrupted shifts of six hours per day and in another the server fulfills a full day of eight hours. We conducted a quantitative research using questionnaires with open questions and closed at both institutions and subsequently the data were analyzed using Excel and SPSS 17.0 software. As a result it was found that the university with more flexible working hours is no greater motivation, satisfaction in work and better quality of life at work compared to this university without differentiated workload. We also found that the expectations that employees of the university to have full-time over the improvements that can cause another day is definitely real because it makes them more motivated in several ways.

Keywords: flexibility of working hours, quality of work life, motivation, public university.

Listas de Abreviaturas e Siglas

ANDIFES – Associação Nacional dos Dirigentes dos Institutos Federais de Educação

FASUBRA – Federação dos Sindicatos de Trabalhadores em Educação das Universidades Brasileiras

IF-SUL - Instituto Federal Sul-rio-grandense

QRSTA – Quadro de Referência dos Servidores Técnico-Administrativos

QVT – Qualidade de Vida no Trabalho

RH – Recursos Humanos

SRH – Secretaria de Recursos Humanos

UFPR – Universidade Federal do Paraná

UnB – Universidade de Brasília

UNESP – Universidade Estadual Paulista

Lista de Figuras

Figura 1 – Gráfico comparativo entre amostra e população – Sem flexib. de carga horária	27
Figura 2 – Gráfico comparativo entre amostra e população – Com flexib. de carga horária	36

Lista de Tabelas

Tabela 1 - Caracterização da Amostra segundo o nível do cargo	26
Tabela 2 – Frequências - Impacto da Flexib. da Carga Horária – Sem flexibilização	28
Tabela 3 – Frequências - Motivação e Qualidade de Vida – Sem flexibilização	29
Tabela 4 - Impacto da Flexibilização da Carga Horária – Sem flexibilização	30
Tabela 5 - Motivação e Qualidade de Vida – Sem flexibilização	31
Tabela 6 – Análise: Minhas ideias e sugestões são ouvidas pela universidade X campus – sem flexib.	32
Tabela 7 – Fatores Considerados Problemas – sem flexibilização	33
Tabela 8 – Fatores Motivacionais – sem flexibilização	34
Tabela 9 - Caracterização da Amostra segundo o nível do cargo – com flexibilização	36
Tabela 10 - Frequências - Impacto da Flexib. da Carga Horária – com flexibilização	38
Tabela 11 - Frequências - Motivação e Qualidade de Vida – com flexibilização	39
Tabela 12 – Impacto da Flexibilização da Carga Horária – com flexibilização	40
Tabela 13 – Motivação e Qualidade de Vida – com flexibilização	41
Tabela 14- Fatores Motivacionais – com flexibilização	41
Tabela 15 – Comparação das questões 7, 8, 9 e 10	43
Tabela 16 - Comparação do Construto –Impacto da Flexibilização da Carga Horária	44
Tabela 17 - Comparação do Construto – Motivação e Qualidade de Vida	45

Sumário

1 – INTRODUÇÃO.....	11
1.1 Contextualização do problema.....	11
2 - OBJETIVOS	13
2.1 Objetivo Geral.....	13
2.2 Objetivos Específicos	13
3 - JUSTIFICATIVA.....	14
4 - REFERENCIAL TEÓRICO	16
4.1 Trabalho	16
4.2 Qualidade de vida no trabalho	17
4.3 Mudança Organizacional	18
4.4 Decisão.....	21
5 - METODOLOGIA	24
6 – ANÁLISE DOS DADOS	26
7 – CONSIDERAÇÕES FINAIS	45
Referências	47
Anexos.....	51
ANEXO 1 - Questionário Universidade sem a Adoção de Carga Horária Flexibilizada.....	52
ANEXO 2 - Questionário Universidade com a Adoção de Carga Horária Flexibilizada	55
ANEXO 3 - Roteiro de Perguntas – Diretor de Gestão de Pessoas.....	58

1 – INTRODUÇÃO

1.1 Contextualização do problema

As palavras do Reitor da Universidade Estadual Paulista - UNESP, o senhor Herman Jacobus Cornelis Voorwald retratam a importância das universidades públicas no Brasil: “A universidade pública brasileira teve participação decisiva no desenvolvimento do país no século 20.” Surgidas como uma necessidade de profissionais qualificados para o Brasil hoje representam uma evolução tanto para a economia quanto para o ensino superior.

Atualmente, o programa de expansão das universidades públicas no Brasil aumentou em mais 124 campi universitários em todos os estados do Brasil entre 2003 e 2010. Dados de 2010 indicam que as universidades públicas contabilizam um total de 222,4 mil vagas, dobrando o seu número de alunos em relação a 2003. Também houve um grande aumento no número de servidores, passando de 40,8 mil para 63,1 mil o número de docentes e de 85 mil para 105mil o número de servidores técnico-administrativos.¹

A favor deste programa, existe a necessidade de se valorizar o ensino a começar pelo aumento da estima aos servidores das universidades públicas, mais precisamente a categoria dos técnico-administrativos em educação. Atualmente existem diversas lutas em pauta entre elas a aprovação da jornada de trabalho ininterrupta de 30 horas semanais. Algumas universidades já adotam tal jornada, porém de maneira discreta. Além disso, esta jornada ainda não gerou a formulação de opiniões concretas sobre a sua viabilidade administrativa trazendo discussões entre a categoria e os gestores das universidades.

O assunto é debatido nacionalmente entre a Secretaria de Recursos Humanos – SRH do Governo Federal e o sindicato da categoria de forma constante. A Federação das Universidades Brasileiras - FASUBRA, há décadas busca apoio para o projeto de garantir aos servidores técnico-administrativos a jornada diferenciada a toda a categoria. Com os argumentos de que diversos órgãos públicos, como o Instituto Nacional da Seguridade Social – INSS ou mesmo os órgãos do judiciário, já adotam tal jornada de trabalho e que isso aumenta a qualidade de vida do servidor e conseqüentemente melhora o atendimento ao

¹ De acordo com a Associação Nacional dos Dirigentes das Instituições Federais de Ensino Superior – ANDIFES.

público, a federação busca apoio de políticos para tornar obrigatório o que leis e decretos já facultam ao gestor de cada instituição pública.

Baseado nestes fatos, os simpatizantes da causa creem que a flexibilização de carga horária pode trazer muitos benefícios aos servidores além de simplesmente haver mais tempo disponível para o lazer e o descanso. Acredita-se que a flexibilização da carga horária trás maior qualidade de vida, qualidade de vida no trabalho e motivação do servidor. Trabalhos dos autores Passeri e Guilherme (2000) e Fracalanza (2001) demonstram que estas crenças tem fundamentação teórica e devem ser analisadas mais intensamente.

Soma-se a isso, o fato de que as universidades deveriam funcionar em turnos ininterruptos, sem intervalos para almoço, garantindo a todos o acesso ao conhecimento a ao atendimento público de eficiência. Para garantir tal acesso, a jornada de 30 horas semanais seria adequada no sentido de respaldar o funcionamento da instituição ininterruptamente através do revezamento de servidores, fazendo com que os serviços, principalmente de atendimento ao público, fiquem abertos diariamente, sem interrupções, das 8:00 às 22:30h.

Para tanto há a necessidade de se estudar as razões para a implantação desta jornada de trabalho, avaliando a motivação de servidor, a sua qualidade de vida no trabalho, os benefícios que esta jornada pode trazer, potenciais problemas e conseqüências de tal realização além de analisar o impacto disso nos servidores da instituição e na prestação de serviço ao usuário.

Levando-se em conta essas características e em conformidade com o objeto deste estudo, fez-se o seguinte questionamento: “Que fatores e aceitações envolvem a implantação do regime de 30 horas semanais para os técnico-administrativos em educação das universidades públicas?”

2 - OBJETIVOS

2.1 Objetivo Geral

Analisar a aceitação e a qualidade de vida do servidor em relação à flexibilização de carga horária de trabalho.

2.2 Objetivos Específicos

- Avaliar as razões para a implantação do regime de horário ininterrupto;
- Analisar as peculiaridades que norteiam a adoção das 30 horas semanais;
- Avaliar a aceitação dos servidores frente à implantação da carga horária reduzida;
- Traçar um comparativo entre universidade que adota a jornada de trabalho reduzida e a universidade que não adota tal jornada.

3 - JUSTIFICATIVA

A Lei 8112/90, em seu art.19, estabelece a possibilidade do servidor ter jornada de 30 a 40 horas semanais, o que já indica que a jornada de 30 horas semanais é legalmente aceita e o Decreto Presidencial nº 4.836, de 9 de setembro de 2003, art 3º faculta ao dirigente máximo do órgão ou da entidade autorizar os servidores a cumprir jornada de trabalho de seis horas diárias e carga horária de trinta horas semanais, devendo-se, neste caso, dispensar o intervalo para refeições. Assim sendo abre-se a oportunidade de vislumbrar o objetivo frente a leis que auxiliam a mudança de carga horária para os funcionários federais.

Já Fracalanza (2001) avalia que a redução da jornada de trabalho é uma tendência histórica de longa duração. Quando reunidas às estatísticas disponíveis sobre a duração anual efetiva do trabalho, para o conjunto dos países industrializados constata-se que nos últimos cento e cinquenta anos houve uma importante redução da jornada de trabalho. Acrescido a isso, Dal Rosso (2008) afirma que existem mudanças em relação ao conceito de trabalho e emprego que provocaram modificações na relação entre empregador e empregado, dando uma nova dimensão ao que conhecemos sobre trabalho. Ainda o mesmo autor em análise sobre o serviço público acredita que, com o advento das tecnologias, o trabalho acaba por ficar mais intenso por que há necessidade de elaboração intelectual e de pesquisa, coisa que anteriormente não era realizado com tanta frequência visto que não existiam tecnologias para ajudar no trabalho burocrático. Esta mudança na intensidade do trabalho pode vislumbrar uma mudança efetiva em carga horária necessária para o desempenho do trabalho.

Ainda há o clamor por esta alteração advinda dos técnico-administrativos em educação que vislumbram a possibilidade de alteração de horas trabalhadas. Kurt Lewin (1947) acredita que as mudanças ocorrem quando forças opostas, anteriormente em equilíbrio, se desestabilizassem, deslocando o equilíbrio para um novo patamar. Este conceito vem ao encontro da necessidade de mudança visível e latente nos servidores técnico-administrativos das universidades, sendo este um dos aspectos e ser considerado e valorizado no momento de se estudar o processo.

Assim vislumbra-se a oportunidade de se estudar a flexibilização da carga horária não como um processo legal, mas como um processo que envolve pessoas que anseiam por mudanças e que esperam atitudes e posicionamentos que podem alterar a qualidade de vida no trabalho e fora dele além da possibilidade de melhorar a motivação para o trabalho. Oliveira e

Limongi-França (2005) demonstram que os esforços em desenvolver novas práticas na gestão de pessoas são muito bem vindos à sociedade atual devido às demandas de trabalho que exigem muito mais dos trabalhadores. Isso leva a crer que todo o esforço para melhorar a qualidade de vida de seus funcionários ou servidores é benéfico para todos os envolvidos.

Este estudo se propõe a analisar a motivação atual dos servidores envolvidos e suas expectativas com relação ao futuro da universidade. Além disso, busca comparar instituições que já adotam a jornada flexibilizada como referência e saber se as expectativas traçadas são reais.

Segundo a teoria das expectativas de Vronn (1964), assume-se que as escolhas feitas por uma pessoa entre cursos alternativos de ação são legitimamente relacionadas a eventos psicológicos, ocorrendo simultaneamente com o comportamento. Isso demonstra que os indivíduos possuem crenças e expectativas que são criadas em relação a sua vida futura e que a satisfação ou não destas crenças e expectativas interfere na maneira em que o indivíduo avalia a recompensa dada pela relação entre o esforço e o desempenho. Se o indivíduo acredita que o seu esforço e trabalho lhe garantem uma boa recompensa, a sua motivação diminuirá na medida em que esta crença não for ao mesmo nível que o mesmo entende como aceitável.

4 - REFERENCIAL TEÓRICO

Tem-se observado, especialmente a partir das últimas décadas do século XX, um crescente aumento dos estudos sobre jornada de trabalho em geral, o que vem exigindo das tanto das empresas como de organizações públicas a adoção de estratégias orientadas melhoria do trabalho. Esse movimento tem provocado um aumento do número de estudos e pesquisas relacionados a aspectos motivacionais no trabalho, qualidade de vida e sobre mudanças nas organizações.

4.1 Trabalho

Fracalanza (2001) menciona que durante o longo período entre o século XIV ao século XVIII, houve um aumento progressivo na jornada de trabalho, chegando o mesmo a limites impossíveis de serem mantidos. Após este período, começou-se a assistir o movimento inverso, com redução progressiva da jornada de trabalho. O mesmo estudo avalia que:

“Sem dúvida, podemos dizer que o progresso técnico e o aumento da intensidade do trabalho, ao permitirem um incremento da produtividade dos fatores de produção, franqueiam o caminho da diminuição do tempo de trabalho.”

Demonstra-se com isso que há um movimento buscando uma visão diferenciada para o que se entendia anteriormente como trabalho. Percebe-se atualmente que o trabalho está sendo estudado de forma a não ser apenas uma atividade laboral, mas que este traga ao trabalhador felicidade e satisfação pelas atividades desenvolvidas. Ainda de acordo com pesquisa realizada após promulgação da Constituição Federal de 1988, que instituiu a jornada de trabalho de 44 horas semanais, a menos que a estabelecida anteriormente mostrou que a redução de quatro horas não ocasionou efeitos negativos sobre o emprego devido, por entre outros fatores, ao fato de que naquela época houve um grande salto tecnológico com a incorporação de tecnologias informacionais na atividade laboral..

Na mesma linha de raciocínio Melo e Amâncio Filho (2010) acreditam que a necessidade de implantar e formular novos modelos de gestão no trabalho surgem como uma

resposta possível para superar a rigidez organizacional trazendo maiores flexibilizações que tendam as variações do mercado e as transformações tecnológicas.

De acordo Thiry'Cherques (2007) os movimentos da sociedade, as imposições econômicas e o progresso tecnológico demonstram as constantes transformações pelas quais o trabalho e as formas de administrá-lo passam atualmente além da pressão pela economicidade, esforço produtivo e pelo desenvolvimento das técnicas de organização e gerência. Nota-se assim, que diversas instituições estão focando mais no resultado e no valor agregado do que no processo e na forma como o trabalho é realizado.

Há diversas empresas em que o trabalhador pode trabalhar em casa, ou mesmo sem horário pré-determinado, focando na qualidade e na eficácia do seu trabalho. Já nas organizações públicas o problema é outro. Tem-se que enfrentar a burocracia nos cargos e nas tarefas realizadas ficando difícil um trabalho focado apenas em resultados. Existe a necessidade de se adequar novos preceitos da administração a forma de trabalho dos órgãos e instituições públicas, focando mais na resolução dos problemas do que no processo.

Todos estes aspectos podem ser indicativos de que com o aumento da tecnologia empregada não há a necessidade do mesmo trabalhador trabalhar a mesma carga horária de 20 anos atrás, podendo gerar benefícios que envolvem qualidade de vida tanto fora como dentro do local de trabalho.

4.2 Qualidade de vida no trabalho

Percebe-se que a qualidade de vida no trabalho esta sendo levada em consideração na hora de se avaliar os aspectos laborais do trabalhador, tanto de servidores como de funcionários da iniciativa privada. WESTLEY (1979) acredita que “as melhorias voltadas para a qualidade de vida no trabalho decorrem dos esforços voltados para a humanização do trabalho, que busca solucionar problemas gerados pela própria natureza das organizações existentes na sociedade industrial.”.

Colaborando com esta análise, Kilimnik et. al (1994), avalia a qualidade de vida no trabalho (QVT) focando na mudança que gera maior equilíbrio entre trabalho e lazer. O autor acredita que este equilíbrio entre trabalho e lazer pode estabelecer níveis mais expressivos de QVT, o que pode gerar inclusive um aumento de produtividade.

Já de acordo com Medeiros apud Medeiros e Dantas (2005) os indicadores de qualidade de vida no trabalho têm sido utilizados em diversos estudos para a avaliação de

instrumentos de avaliação da satisfação no trabalho que por sua vez podem trazer um panorama sobre as necessidades e expectativas no ambiente de trabalho. O mesmo estudo concluiu que os maiores níveis de insatisfação e conseqüentemente de baixa qualidade de vida no trabalho estavam relacionados à política de recursos humanos empregada e com o estilo de gestão da instituição o que demonstra a importância de adequar as políticas organizacionais com os anseios dos funcionários como forma de melhorar a qualidade de vida no trabalho.

Bossardi (2006) menciona que a qualidade de vida no trabalho é uma variável estratégica nas organizações, sendo importante para o sucesso das instituições em geral visto que a QVT proporciona melhoria na motivação dos empregados o que melhora sensivelmente a participação deste no desenvolvimento da organização. Acredita-se ainda que a QVT tenha sido uma alternativa de diversas áreas visando combater os efeitos negativos do taylorismo, envolvendo a preocupação com a satisfação das necessidades das pessoas e a humanização das relações de trabalho.

Para Bom Sucesso apud Bossardi (2006) a qualidade de vida no trabalho tem significados que refletem os valores e as práticas predominantes na empresa. Para tanto há a necessidade de a organização preocupar-se com vários pontos tais como: ambiente de trabalho, relações interpessoais, recursos e equipamentos disponíveis, alimentação, saúde, segurança, remuneração, reconhecimento e nível de estresse tornando assim o ambiente mais propício para geração de conhecimento e melhorias nos processos e trazendo maior satisfação para seus funcionários.

A definição de satisfação no trabalho se encontra em Gursel, Sunbul e Sari apud Pedro e Peixoto (2006) que a definem como um estado emocional positivo resultante da situação profissional do sujeito e associado às características e tarefas específicas da profissão. Pedro e Peixoto (2006) avaliam que a satisfação laboral possui relação direta com o bem-estar mental, a motivação, o envolvimento, o desenvolvimento, o empenho, o sucesso e a realização profissional dos sujeitos.

4.3 Mudança Organizacional

Wood apud Sales e Silva (2007) conceitua mudança organizacional como sendo qualquer transformação de natureza estrutural, institucional, estratégica, cultural, tecnológica, humana, ou de qualquer outro componente, capaz de gerar impacto em partes ou no conjunto

da organização. Já Mota (1998) conceitua mudança como sendo um processo consciente de se criar uma nova realidade organizacional.

Passeri e Guilherme (2000) em uma análise sobre mudança organizacional fizeram referência a um cenário atual voltado para a flexibilização organizacional oriundo das relações sociais, econômicas e culturais que se incorporaram nas relações de trabalho desde a década de 70. Esta flexibilização organizacional não tem por objetivo estimular o desenvolvimento profissional, mas facilitar o exercício da cidadania, aumentar empregabilidade, garantir de seguridade social devido ao fato de estas características representarem mais do que uma mudança de estilo gerencial, uma estratégia de mercado. Porém, de acordo com Olivier apud MAGALHÃES et. al (2010):

“[...] embora tenham sido iniciadas [mudanças] para maior profissionalização da gestão pública, são ainda pouco significativas, principalmente em relação à área de recursos humanos. Em muitas organizações públicas, observa-se certa dificuldade na adoção de novas técnicas de gestão de recursos humanos (RH), resultando em defasagem em relação à evolução do mercado e às mudanças na gestão de RH.”

Isso demonstra a dificuldade da aplicação de diversas técnicas e trabalhos existentes na iniciativa privada na administração pública. Em diversas áreas ainda se trabalha com conceitos e metodologias que não condizem com a administração pública gerencial. Mesmo com as diversas tentativas como o Plano Diretor da Reforma do Estado ainda existem dificuldades de mudanças no setor público.

Segundo Gohr e Santos (2011) há diversas linhas de pesquisa sobre o tema mudança organizacional, umas focam nas modificações da estrutura organizacional enquanto outras linhas têm abordado questões comportamentais e culturais que fazem parte da mudança organizacional, há ainda aquelas correntes que estudam as transformações nas estratégias empresariais. Este trabalho ocorre um misto de linhas que serão analisadas sobre a mudança organizacional visto que o assunto estudado não pode ser analisado apenas sobre o enfoque comportamental e cultural visto a sua complexidade. Ainda os mesmos autores acreditam que independente do enfoque analisado, as mudanças podem ser provenientes de questões internas e externas à organização de forma que a reação da organização frente às questões é que irá determinar a mudança que poderá ocorrer se tornando um processo de aprendizado em que a organização está continuamente reavaliando as suas relações para encontrar um equilíbrio.

Já Moggi e Burkhard (1999) acreditam que a mudança torna-se cogente quando o clima organizacional torna-se inaceitável, há desmotivação, problemas de liderança entre outros fatores. Neste estágio, a organização pode estar no ápice de uma crise, pois as pessoas atuantes no sistema vislumbram mudanças. Ou ainda segundo Caldas e Wood (1999) a mudança pode ser algo negativo quando estas significam noção de perda e mudança de identidade. Colaborando com o tema, Ckagnazaroff (1997) menciona que implementação de mudanças no setor público enfrenta algumas dificuldades peculiares como, por exemplo, a descontinuidade administrativa, o caráter paternalista das organizações públicas e o seu distanciamento em relação à sociedade, ou seja, a realidade da sociedade como seu “grande cliente” não é muito clara para as organizações públicas.

Gonçalves (1998) acredita no aspecto positivo da mudança organizacional onde a sua realização “pode trazer ganhos significativos, proporcionais aos desafios propostos e ao envolvimento da alta administração em concretizá-los. Esses ganhos estão relacionados a resultados em redução de gastos; investimentos em ferramentas para aperfeiçoamento de processos; redução do tempo de realização de atividades”. CAPELLI (2009) complementa o assunto afirmando que:

“[a mudança organizacional] geralmente, visa a redução de custos e aumento da flexibilidade organizacional, (...). Portanto, uma organização com perspectivas e visão de futuro deve estar voltada aos clientes, à qualidade dos produtos e serviços oferecidos e à sociedade.”

Essas razões confirmam as teorias de que uma mudança focada na melhoria continuada, com vistas a trazer flexibilização organizacional podem ser positivas para as organizações, gerando ganhos tanto internos quanto externos, focados na melhoria dos serviços prestados.

Motta (1998) comenta da importância da vontade de mudar, da cooperação e do apoio para que todos os envolvidos sejam preparados para a realização da MO. Para Braga e Marques apud NUNES e OLIVEIRA (2007):

“(...) gerenciar o processo de mudança não é uma tarefa fácil, pois engloba, não apenas a necessidade de alterar políticas, procedimentos e estruturas, mas também a necessidade de se introduzir novas formas de comportamento dos indivíduos e, conseqüentemente, transformar a cultura da organização.”

As mudanças no setor público são tratadas de maneiras diversas, Basil e Cook (1978) afirmam que as organizações requerem flexibilidade em sua estrutura e estratégias adequadas se quiserem sobreviver e ser viáveis nas próximas décadas. Não há dúvida de que o setor público está, cada vez mais, percebendo a perspectiva social que envolve o seu trabalho e compreendendo que precisam conquistar, pela eficiência e qualidade, a credibilidade e a legitimidade junto à comunidade em que estão inseridas.

Tavares (1991) comenta que normalmente as organizações públicas são despreocupadas com aspectos como produtividade, aptidão profissional e relação custo/benefício dos recursos investidos; apresentando predominância de objetivos de natureza social; caracterizadas por “processos decisórios complexos, lentos e submetidos a interesses nem sempre identificados”.

Na perspectiva das universidades, VENTURINI et. al (2010) avalia que a universidade publica “tem experimentado profundos questionamentos sobre a qualidade de suas atividades e a maneira como tem empregado os recursos que a sociedade coloca à sua disposição.” Teixeira et. al apud Venturini et. al (2010) menciona que já faz algum tempo que interesses privados internos, junto com grandes interesses econômicos externos, pressionam o Estado e as universidades públicas, produzindo, junto à sociedade, sérias críticas quanto à ineficiência dessas universidades em relação aos custos elevados das atividades desenvolvidas, e o pouco retorno à sociedade dos recursos a ela destinados.

Demonstra-se com isso a necessidade de mudança na gestão pública e universitária como um todo. Segundo Pires e Macêdo (2006), o combate se apresenta entre o “novo e o velho”, entre as transformações e inovações das organizações no mundo contemporâneo e a dinâmica e uma burocracia arraigadas onde existe a necessidade de adequar a este modelo novos processos tanto administrativos quanto políticos. Melo e Amâncio Filho (2010) acreditam na implantação indispensável de uma nova cultura organizacional com vistas à melhoria da gestão no setor público.

4.4 Decisão

Mudanças no serviço público ocorrem normalmente por meio das reformas ou modernizações administrativas. De acordo com Bertero (1976), a mudança está sempre aliada ao processo decisório, ou seja, para haver mudança é necessário antes de tudo decidir e querer

que a mudança ocorra. Neste sentido Morgan (1996) ressalta que as organizações são, em última análise, sistemas de tomada de decisões.

A primeira abordagem conhecida sobre o processo decisório era a racionalidade das decisões onde se acreditava que o decisor conseguia enumerar as alternativas existentes e assim fazer a escolha correta. Porém Simon (1965) observou não ser possível conhecer todas as variáveis envolvidas na decisão e devido a esta limitação foi elaborada a teoria da racionalidade limitada onde a busca é pela melhor decisão no momento onde a decisão ótima não é possível.

Simon apud Balestrin (2002) acredita que “o administrador além de tomar suas decisões da melhor maneira possível, deverá providenciar para que todos na sua organização tomem-nas de maneira efetiva”. A partir do enfoque dado por Simon à racionalidade limitada, houve uma maior compreensão sobre o modo em que as decisões são tomadas e entender que as decisões sofrem influências diversas do ambiente, do jogo de interesse, dos atores entre outros fatores. Isso demonstra que a decisão é muito mais complexa do que se sabia anteriormente para se tomar decisões é necessário pesar os vários elementos e descobrir qual a melhor decisão para aquele momento.

Morgan (1996) avalia que as organizações são estruturas de poder onde quem detém o controle da decisão é manifestamente quem detém mais poder e para os mais fracos adquirir seus objetivos são necessários articulações e negociações com diversos grupos. O mesmo autor também ressalta que os decisores manipulam as escolhas e as informações de modo com que a decisão esteja de acordo com os interesses destas pessoas.

Os argumentos acima demonstram outra concepção sobre o processo decisório na qual ele é percebido como um jogo de poder que nasce quando as pessoas possuem metas e interesses diferentes dentro da organização. Nesta teoria há a crença de que algumas decisões não são concretizadas por irem de encontro aos interesses de pessoas que possuem maior poder na organização. Esta teoria demonstra fatores que são normalmente deixados em segundo plano como sendo um dos mais relevantes para a tomada de decisões, ou seja, acredita que de nada adianta conhecer as informações e as peculiaridades de algum caso em questão se não há a vontade de que a decisão seja feita.

Neste sentido faz-se necessário estudar a tomada de decisão como um dos aspectos mais importantes neste trabalho, pois a mudança organizacional e a melhoria na qualidade de vida do servidor são fatores que devem ser tomados como problemas que podem ser sanados com vontade e disposição de melhorar a vida do servidor.

As considerações feitas acima demonstram a necessidade de novos arranjos da maneira como se adequar a gestão pública às múltiplas mudanças que ocorrem no ambiente externo à organização. Em algumas organizações públicas federais existe a luta sindical pela instituição da flexibilização do horário de trabalho, pautado pelo estatuto dos servidores, Lei 8112/90, art 19 e pelo Decreto Presidencial nº 4.836, art 3º. Os dois instrumentos legais facultam a flexibilização da carga horária de trabalho semanal que em algumas instituições é de 40 horas semanais, que são trabalhados com intervalo mínimo entre as jornadas de uma hora para 30 horas semanais, trabalhadas 6 horas de forma ininterrupta, isto é, sem intervalo entre as jornadas. Esta flexibilização pode gerar um maior atendimento a comunidade visto que o estabelecimento não teria intervalos de funcionamento e também poderia funcionar por mais tempo, visto que pode haver revezamento de turnos, podendo ficar aberto fora do horário comercial.

Algumas universidades adotam esta flexibilização de carga horária, como a Universidade de Brasília - UNB e a Universidade Federal do Paraná - UFPR como também os institutos federais como o Instituto Federal Sul-rio-grandense - IF Sul. Historicamente a flexibilização de horário de trabalho é visto por muitos como “uma mamata” do servidor público, sedimentando conceitos do senso comum que acreditam que o servidor público não gosta e não quer trabalhar. O que é importante ser dito é que no caso do serviço público, a flexibilização da carga horária é legalmente tratada em diversas leis e decretos. Além disso, o referencial teórico demonstra que as flexibilizações na gestão como um todo podem proporcionar aos envolvidos melhorias na qualidade de vida no trabalho e na satisfação com a sua profissão.

5 - METODOLOGIA

A metodologia deste estudo foi estruturada de acordo com os seguintes passos: primeiramente foi realizada a observação da situação encontrada na universidade para a identificação da situação problema. A partir daí, análises teóricas baseadas em livros de administração pública, legislações da área, jornada de trabalho e administração foram desenvolvidas com o objetivo de verificar os conceitos presentes neste tema e as possíveis implicações da adoção do horário de trabalho diferenciado.

Assim, o presente trabalho se constituiu em uma pesquisa exploratória. Para Malhotra (2004), o principal objetivo da pesquisa exploratória é explorar um problema ou uma situação para prover critérios e compreensão. Este tipo de pesquisa é realizado especialmente quando o tema escolhido é pouco explorado e torna-se difícil sobre ele formular hipóteses precisas e operacionalizáveis. Para Gil (1999) pesquisas exploratórias são desenvolvidas com o objetivo de proporcionar visão geral, do tipo aproximativo, acerca de determinado fato.

Foi realizado um estudo de caso, que segundo Yin (2001) afirma é uma pesquisa empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto real, quando o limite entre o fenômeno e o contexto não são claramente definidos, e isso implica a utilização de múltiplas origens de evidências.

Para tanto houve uma pesquisa comparativa entre uma universidade pública e um instituto federal de educação. Ambas multicampi, sendo que em uma os servidores possuem em uma a jornada de trabalho de 40 horas semanais e em outra há a opção do servidor adotar a jornada de 30 horas semanais. Para padronizar as nomenclaturas, neste estudo o termo universidade e instituição serão utilizados tanto para uma quanto para outra evitando identificar cada instituição. Também se buscou informações com o gestor de gestão de pessoas da instituição que adota a jornada de trabalho contínua visando entender as razões que levaram os mesmos a adotar tal procedimento.

Este trabalho teve como técnica a aplicação de questionários, buscando avaliar o nível de motivação e qualidade de vida no trabalho e a sua relação com a flexibilização da carga horária. Para tanto foram confeccionados três tipos de questionários: um para aplicação na universidade com carga horária integral (ANEXO 1); outro para aplicação em universidade que adota a jornada flexibilizada de trabalho (ANEXO 2) e um último buscando informações com a cúpula da universidade que adota a jornada de 30 horas (ANEXO 3).

Os formulários foram idealizados no programa GoogleDocs e os links do questionário foram enviados por email aos servidores da universidade que não adota a jornada flexibilizada e para o gestor da universidade que adota a flexibilização da carga horária. Por indicação do Diretor de Gestão de Pessoas, os questionários da instituição que tem a jornada diferenciada foram enviados de forma impressa para os servidores responderem. As pesquisas foram realizadas entre os dias 17 de janeiro e 10 de fevereiro de 2012.

De posse dos dados realizou-se a análise dos dados, se utilizando principalmente de procedimentos quantitativos, pois Yin (2001) recomenda-se o uso de métodos quantitativos em estudos de caso. Para este trabalho serão analisadas duas populações distintas:

- Uma composta de servidores que trabalham 40 horas semanais. Esta população tem um total de 579 servidores.²

- E outra cujos servidores possuem a opção de ter a jornada reduzida. Esta população tem também um total de 579 servidores.³

A amostra foi composta de 101 servidores na universidade com 40 horas semanais de trabalho e de 91 servidores na universidade que tem jornada diferenciada.

As variáveis encontradas na pesquisa foram baseadas em conversas anteriores com os servidores da universidade que adota a jornada integral com vista a analisar seus anseios e tentar explicar o que os mesmos buscam de informações. Os questionários foram compostos por questões abertas e fechadas, com exceção das perguntas enviadas ao Diretor de Gestão de Pessoas que foram abertas em sua totalidade.

² Dados obtidos no Quadro de Referência dos Servidores Técnico-Administrativos da Universidade – QRSTA (2011).

³ Dados obtidos com o Diretor de Gestão de Pessoas

6 – ANÁLISE DOS DADOS

Este trabalho centrou-se em analisar descritivamente a motivação e a qualidade de vida no trabalho atreladas a flexibilização da carga horária. Para tanto, buscou verificar a frequência das respostas, a relação existente entre as médias e o nível de qualificação do cargo.

A análise será dividida em etapas: serão avaliadas as respostas da universidade que não possui a flexibilização da carga horária, em seguida as respostas da universidade que possui a flexibilização como uma possibilidade aos servidores e após uma análise em conjunto levando-se em conta as colocações do Diretor de Gestão de Pessoas da instituição que adota a flexibilização da carga horária.

6.1 Análise dos dados – Universidade sem a flexibilização da carga horária

6.1.1 Caracterização e representatividade da amostra

Para avaliar a representatividade da amostra, optou-se por relacionar os resultados obtidos com o nível do cargo (nível médio e nível superior).

Nível do Cargo	Nº de Respostas (amostra)	Porcentagem representada (amostra)	Nº de Respostas Válidas (amostra)	Porcentagem das respostas válidas (amostra)	Nº de Servidores (população)	Porcentagem (população)
Nível Médio	46	45,5%	46	47,91%	281	48,54%
Nível Superior	50	49,5%	50	52,09%	298	51,46%
NR	5	5%	-	-	-	-
Total	101	100%	96	100%	579	100%

Tabela 1 - Caracterização da Amostra segundo o nível do cargo

Fonte: Elaborada pela autora

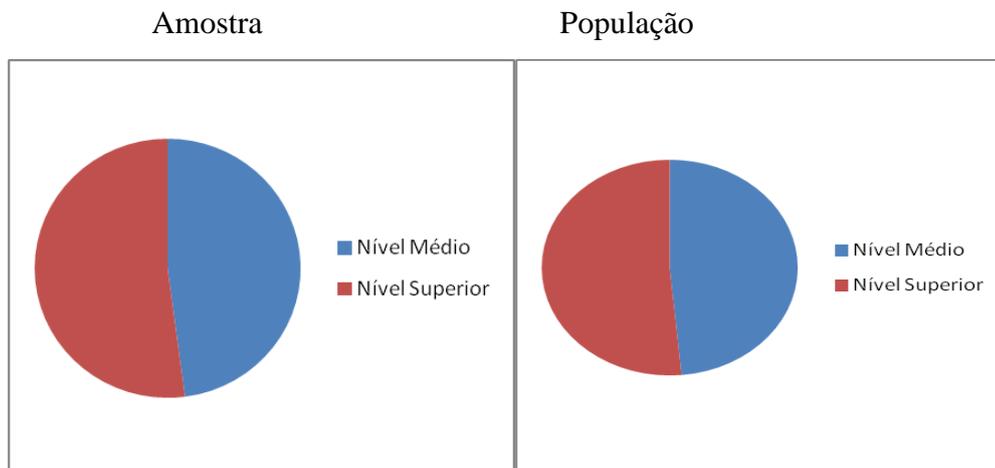


Figura 1 – Gráfico comparativo entre amostra e população – Sem flexib. de carga horária

Fonte: Elaborada pela autora

Verifica-se que a amostra é proporcional à população, sendo assim representativa de relação aos servidores da universidade. Em relação aos campi que responderam a pesquisa todos responderam, incluindo a reitoria. Infelizmente não foi conseguido com a Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas o número de servidores por campi para averiguar a proporcionalidade das respostas.

Percebe-se também que a média de idade dos servidores da universidade é baixa, eles possuem em média de aproximadamente 32 anos (31,96) além de possuírem um tempo na instituição de aproximadamente 2 anos (2,08) e tempo total de serviço público em torno dos 4 anos e dois meses (4,21).

Quando perguntado se era a favor da flexibilização da carga horária de trabalho, apenas uma pessoa respondeu a pergunta negativamente, totalizando 99,01 % dos analisados a favor e apenas 0,99% contra a flexibilização da jornada. A mesma percentagem foi atribuída a questão sobre se a pessoa adotaria a jornada flexibilizada para o seu trabalho. Houve unanimidade de respostas positivas quando questionados se a flexibilização traria benefícios ao servidor. Já quando perguntados se esta jornada traria benefício à universidade, a resposta foi que 94 respondentes disseram que sim e 7 informaram não saber esta resposta. Isso totaliza 93,03% dos servidores acreditando que a flexibilização da carga horária é benéfica tanto para a instituição quanto para o servidor.

6.1.2 Análise das frequências

Foi perguntado aos servidores se a flexibilização da carga horária pode trazer alguns benefícios. As perguntas foram feitas em escala do tipo Likert de 5 pontos, que variava de “1. Discordo Totalmente” a “5. Concordo Totalmente”.

Construto – Impacto da Flexibilização da Carga Horária						
Questão	1.Discordo Totalmente	2. Discordo Parcialmente	3. Não Discordo nem Concordo	4. Concordo Parcialmente	5. Concordo Totalmente	Total
11. A qualidade do trabalho pode melhorar	1	0	3	18	79	101
12. A universidade ficará mais tempo aberta	1	3	8	29	60	101
13. A universidade ficará mal vista pela comunidade	56	19	14	10	2	101
14. Os professores da universidade não irão gostar	30	16	26	20	9	101
15. Os alunos da universidade não irão gostar	46	21	18	10	6	101
16. A minha qualidade de vida melhorará	0	1	1	5	94	101
17. Diminuirá as doenças relacionadas ao trabalho	2	1	12	21	64	101
18. Melhorará a motivação para o trabalho	2	1	2	11	85	101
19. Sentirei-me ouvido pela instituição	3	0	12	20	66	101
20. Sentirei-me valorizado pela universidade	2	5	7	19	68	101
21. Haverá diminuição dos gastos da universidade	7	6	21	23	44	101
22. Ficarei mais tempo com a minha família	0	2	8	7	84	101
23. Aumentará o meu rendimento no trabalho	1	2	2	19	77	101
24. Haverá diminuição da rotatividade dos servidores	2	2	10	28	59	101

Tabela 2 – Frequências - Impacto da Flexibilização da Carga Horária – Sem flexibilização

Fonte: Elaborada pela autora

Nota-se que em alguns itens há homogeneidade nas respostas, devido ao fato de que muitas pessoas tenderam a responder com semelhança. As pessoas acreditam em sua maioria que a universidade pode melhorar, que a qualidade de vida melhorará bem como a motivação e o rendimento do trabalho. Também creem que ficarão mais tempo com as suas famílias. Interessante observar que em algumas questões do construto não houve respostas no item “1.

Discordo Totalmente”, o que evidencia a homogeneidade das respostas. As perguntas 13, 14 e 15 obtiveram respostas mais dispersas o que caracteriza a falta ou de conhecimento sobre o tema ou de divergências entre quem respondeu a pesquisa.

Construto – Impacto da Flexibilização da Carga Horária						
Questão	1.Discordo Totalmente	2. Discordo Parcialmente	3. Não Discordo nem Concordo	4. Concordo Parcialmente	5. Concordo Totalmente	Total
25. Meu relacionamento com os colegas é muito bom	0	2	1	23	75	101
26. Meu relacionamento com as chefias é muito bom	1	7	3	25	65	101
27. Tenho autonomia para propor melhorias no meu trabalho	7	9	8	31	46	101
28. Sinto-me realizado profissionalmente com o trabalho que executo	7	12	9	49	24	101
29. Minhas idéias e sugestões são ouvidas pela universidade	11	28	24	26	12	101
30. Sinto-me reconhecido pelo bom trabalho que executo	7	21	10	34	29	101
31. Recebo treinamento adequado para as tarefas que executo	30	26	7	32	6	101
32. Eu estudo para passar em outros concursos públicos	19	6	16	22	38	101

Tabela 3 – Frequências - Impacto da Flexibilização da Carga Horária – Sem flexibilização
Fonte: Elaborada pela autora

Neste construto as questões que evidenciavam aspectos que envolvem relacionamento interpessoal tiveram respostas que elevam a boa qualidade de interação entre os servidores de maneira geral. Já nas questões onde foram avaliadas características que envolvem a universidade e o servidor estas obtiveram respostas mais esparsas.

6.1.3 Análises das médias

Abaixo se encontram as médias obtidas com as perguntas abaixo relacionadas, a moda e seus desvios padrões.

Construto – Impacto da Flexibilização da Carga Horária			
Questão	Média	Moda	Desvio Padrão
11. A qualidade do trabalho pode melhorar	4,72	5	0,618

12. A universidade ficará mais tempo aberta	4,43	5	0,841
13. A universidade ficará mal vista pela comunidade	1,84	1	1,120
14. Os professores da universidade não irão gostar	2,62	1	1,333
15. Os alunos da universidade não irão gostar	2,10	1	1,253
16. A minha qualidade de vida melhorará	4,90	5	0,412
17. Diminuirá as doenças relacionadas ao trabalho	4,44	5	0,888
18. Melhorará a motivação para o trabalho	4,74	4	0,730
19. Sentirei-me ouvido pela instituição	4,45	5	0,922
20. Sentirei-me valorizado pela universidade	4,45	5	0,964
21. Haverá diminuição dos gastos da universidade	3,90	5	1,229
22. Ficarei mais tempo com a minha família	4,71	5	0,698
23. Aumentará o meu rendimento no trabalho	4,67	5	0,709
24. Haverá diminuição da rotatividade dos servidores	4,39	5	0,894

Tabela 4: Impacto da Flexibilização da Carga Horária – Sem flexibilização
 Fonte: Elaborada pela autora

Observa-se com a tabela acima que existe uma grande expectativa em relação a implantação de flexibilização da carga horária devido a maioria das médias serem superiores a 4 (quatro) e a moda ser na maioria 5 (cinco). Isso demonstra que os servidores possuem a crença de que a flexibilização da carga horária de trabalho é um aspecto que beneficiará o trabalho e a universidade como um todo. Chama-se a atenção da questão “16. A minha qualidade de vida melhorará” que obteve a maior média do construto e o menor desvio padrão o que indica que a maioria dos servidores acredita que terá uma melhora na qualidade de vida caso esta implantação seja concretizada. Além disso, nenhum servidor que respondeu a pesquisa marcou a alternativa “1. Discordo Totalmente” o que leva a crer que o conjunto de servidores acredita na possibilidade de melhoria da qualidade de vida através da flexibilização da carga horária.

Outro ponto importante é que a média da questão “13. A universidade ficará mal vista pela comunidade” foi de 1,84 o que sugere que os servidores, em sua maioria, não acreditam que o fato da adoção da carga horária ser prejudicial para a imagem da instituição e dos próprios servidores.

Também se percebe que os servidores creem que a nova carga horária pode trazer resistência por parte dos docentes e dos alunos. Vê-se com isso um ponto negativo, pois pode esta média ser um indicativo de que não existe um relacionamento apropriado entre os servidores e entre os servidores e os alunos pois se houvesse um relacionamento adequado a tendência seria o apoio entre as categorias visando a melhora da instituição como um todo e o fortalecimento dos laços entre todos os envolvidos. Como a maioria dos cargos de direção e chefia são de docentes, isso pode gerar a não adoção de uma jornada flexibilizada para os técnico-administrativos para não haver uma indisposição entre o Reitor, que é docente, com os demais de seu grupo, isto é, devido a arranjos políticos dentro da instituição.

Construto – Motivação e Qualidade de Vida			
Questão	Média	Moda	Desvio Padrão
25. Meu relacionamento com os colegas é muito bom	4,69	5	0,596
26. Meu relacionamento com as chefias é muito bom	4,45	5	0,922
27. Tenho autonomia para propor melhorias no meu trabalho	3,99	5	1,237
28. Sinto-me realizado profissionalmente com o trabalho que executo	3,70	4	1,162
29. Minhas idéias e sugestões são ouvidas pela universidade	3,00	2	1,208
30. Sinto-me reconhecido pelo bom trabalho que executo	3,56	2	1,292
31. Recebo treinamento adequado para as tarefas que executo	2,58	4	1,358
32. Eu estudo para passar em outros concursos públicos	3,53	5	1,507

Tabela 5: Motivação e qualidade de vida – sem flexibilização

Fonte: Elaborada pela autora

Neste construto notou-se que os itens de maiores médias e também de menores desvios padrões foram às questões “25. Meu relacionamento com os colegas é muito bom” e “26. Meu relacionamento com as chefias é muito bom”. Merece destaque a questão 25 devido ao fato de nenhum respondente informou que não tem um relacionamento adequado com os colegas. Isso pode representar que os servidores, em geral, costumam procurar ter um bom relacionamento entre si e entre suas chefias para facilitar e tornar o ambiente de trabalho mais satisfatório, isto é, o servidor tenta realizar as atividades que estão ao seu alcance para tentar melhorar o ambiente de trabalho.

Já em relação às demais questões vê-se que neste construto o ponto que obteve a menor média foi o “31. Recebo treinamento adequado para as tarefas que executo”. Os respondentes tendem a discordar que recebem o treinamento adequado para as tarefas o que pode levar a erros, falhas humanas e conseqüentemente desmotivação na execução das tarefas.

Em relação a questão “29. Minhas idéias e sugestões são ouvidas pela universidade”, esta obteve média 3 e um desvio padrão elevado, o que indica que as respostas não foram homogêneas. Para tanto há que se analisar esta questão cruzando as informações por campus da universidade:

29. Minhas idéias e sugestões são ouvidas pela universidade						
Campus	1. Discordo Totalmente	2. Discordo Parcialmente	3. Não Discordo nem Concordo	4. Concordo Parcialmente	5. Concordo Totalmente	Total
Alegrete	2	4	2	2	3	12
Bagé	1	4	5	1	0	12
Caçapava do Sul	1	3	4	3	3	14
Dom Pedrito	0	1	2	3	0	6
Itaqui	0	1	1	2	2	6
Jaguarão	1	1	0	0	1	3

Santana do Livramento	1	0	3	6	1	11
São Borja	1	2	2	0	0	5
São Gabriel	0	3	1	2	0	6
Uruguaiiana	3	3	0	1	0	7
Reitoria	1	6	4	6	2	19
Total	11	28	24	26	12	101

Tabela 6 – Análise: Minhas ideias e sugestões são ouvidas pela universidade X campus – sem flexib.
Fonte: Elaborada pela autora

Ao Cruzar os dados da questão “29. Minhas ideias e sugestões são ouvidas pela universidade” com os campi da universidade não houve diferença estatística entre os cruzamentos (Chi-Square: 0,322) o que indica que as respostas são as mais diversas que podem ter múltiplas influencias como cargo, setor de trabalho entre outros.

A pesquisa também buscou saber quais os principais fatores considerados problemas na universidade. Foram elencadas 20 alternativas entre elas estavam a alternativa “Nada” e a alternativa “Outros”. Os servidores podiam escolher até 3 (três) alternativas. Abaixo se encontram as respostas obtidas:

Fatores Considerados Problemas		
Respostas – Problemas na Universidade	Frequência	Percentual
Qualidade do ensino	5	1,68%
Qualidade no atendimento	5	1,68%
Equipe de servidores	5	1,68%
Imagem da Instituição	3	1,01%
Clima interno	10	3,36%
Instalações físicas	45	15,10%
Salários e benefícios	22	7,38%
Relacionamento com os colegas	1	0,34%
Internet e telefone	23	7,72%
Falta de diálogo entre servidores e cúpula	25	8,39%
Universidade nova	5	1,68%
Falta de valorização dos servidores	36	12,08%
Falta de treinamento	37	12,42%
Falta de regulamentação da insalubridade	19	6,38%
Falta de regulamentação da penosidade	23	7,72%
Falta de autonomia dos campi	15	5,03%
Falta de autonomia pessoal	4	1,34%
Relacionamento com as chefias	5	1,68%
Nada	0	0%
Outros	10	3,36%
TOTAL	298	100%

Tabela 7 – Fatores Considerados Problemas – sem flexibilização
Fonte: Elaborada pela autora

Percebe-se nesta questão que os fatores considerados os maiores problemas foram as instalações físicas, a falta de valorização dos servidores e a falta de treinamento. As instalações físicas foi o principal apontamento dos servidores o que pode ser justificado pelo pouco tempo de fundação desta universidade. Já a falta de treinamento indicada corrobora com a questão 31 anteriormente mencionada onde os servidores eram questionados sobre o

treinamento recebido. Nota-se que esta questão deve ser enfrentada de maneira mais enérgica pelos gestores. A falta de valorização dos servidores é outro ponto de importante análise, pois isso pode demonstrar a insatisfação dos servidores com relação a valorização da categoria perante a universidade como um todo. Pode indicar que os servidores não tem uma qualidade de vida no trabalho adequada e por este motivo anseiam as mudanças informadas nos questionamentos anteriores.

Na alternativa “Outras” houve as seguintes respostas: “Falta de qualificação em gestão e liderança de quem detém cargos dessa natureza”; “Centralização de responsabilidade”; “Burocracia enorme para remoções”; “Falta de investimento na qualificação/satisfação do trabalho do servidor”; “Comunicação”; “Falta de normas claras e padronização dos processos”; “Falta de planejamento”; “Falta de Comprometimento das pessoas”; “Comunicação entre os Campi” e “Clareza nas decisões”.

Outra questão levantada foi saber quais os principais fatores considerados motivacionais na universidade. Foram elencadas 26 alternativas entre elas estavam a alternativa “Nada” e a alternativa “Outros”. Os servidores podiam escolher até 3 (três) alternativas. Abaixo se encontram as respostas obtidas:

Fatores Motivacionais		
Respostas – Pontos Positivos da Universidade	Frequência	Percentual
Qualidade do ensino	7	2,5%
Qualidade no atendimento	2	0,71%
Equipe de servidores	8	2,86%
Imagem da Instituição	3	1,07%
Clima interno	9	3,21%
Instalações físicas	2	0,71%
Salários e benefícios	14	5,00%
Relacionamento com os colegas	32	11,43%
Internet e telefone	1	0,36%
Diálogo entre servidores e cúpula	1	0,36%
Universidade nova	19	6,79%
Valorização dos servidores	1	0,36%
Treinamento	5	1,79%
Ser valorizado e reconhecido pelo trabalho que executa	13	4,64%
Possibilidade de crescimento profissional	27	9,64%
Autonomia dos campi	1	0,36%
Autonomia pessoal	4	1,43%
Integração da equipe de trabalho	15	5,36%
Participação nas decisões	5	1,79%
Conseguir emprego na minha cidade de origem	21	7,50%
Estabilidade do serviço público	62	22,14%
Ambiente universitário	23	8,21%
Relacionamento com as chefias	3	1,07%
Ser ouvido	0	0%
Nada	0	0%
Outros	2	0,71%

TOTAL	280	100%
-------	-----	------

Tabela 8 – Fatores Motivacionais – sem flexibilização

Fonte: Elaborada pela autora

Nesta questão, as 3 (três) respostas mais informadas sobre o que motiva em trabalhar na instituição foram a estabilidade no serviço público, o relacionamento com os colegas e a possibilidade de crescimento profissional. Nota-se que a estabilidade no serviço público e o relacionamento com os colegas são fatores que independem de interferência da universidade o que demonstra que o que mais motiva poderia ser encontrado facilmente em outras instituições públicas não sendo de responsabilidade desta a motivação dos servidores.

A última alternativa (possibilidade de crescimento profissional) tem duas vertentes a serem analisadas: a primeira é o plano de carreira dos servidores técnico-administrativos que é bem atrativo e possibilita facilmente o servidor realizar cursos de graduação e pós-graduação com horário especial e posteriormente com acréscimos significativos no salário. Isso também não depende desta universidade em si, pois o plano de carreira é igual a para todos os servidores de instituições de ensino federais. A outra vertente tem relação com a gestão da universidade em si, pois existe neste local o costume de que pró-reitorias da área administrativa sejam ocupados por servidores técnico-administrativos e, além disso, as resoluções da universidade dão a estes servidores cargos no Conselho Superior e em demais conselhos bem como a possibilidade de coordenar projetos de extensão, coisa que não existe em muitas universidades. Isso possibilita o crescimento profissional e a colocação dos anseios da categoria em pautas dos conselhos superiores.

Percebe-se que alternativas como “Ser ouvido”, “Valorização dos servidores” e “Diálogo entre servidores e cúpula” tiveram pouca ou nenhuma marcação o que pode indicar que mesmo com a inserção da categoria nos conselhos superiores, isso ainda é insipiente e não está trazendo uma melhora efetiva para todos. Percebe-se com as respostas que o sentimento de desvalorização e desmotivação é latente entre os servidores. A alternativa “Outras” obteve as seguintes respostas: “Poder ser removido para a cidade de origem” e “Família”.

Foi perguntado para os servidores, em uma questão aberta “Levando tudo em consideração, como se sente em trabalhar aqui?” A questão obteve 77 respostas e em sua maioria foram respostas positivas sobre gostar de trabalhar na instituição. 23 pessoas elegeram apenas aspectos positivos a universidade como, por exemplo: “*Me sinto muito bem. Gosto muito do que faço e pelo fato de estar na universidade desde 2006, acredito que de uma forma ou outra estou contribuindo para a implantação da Universidade.*” ou “*Muito bem,*

plenamente realizado". Já 13 pessoas informaram apenas aspectos negativos, como: *"Sinto-me frustrada. Cheguei cheia de expectativas para trabalhar numa universidade nova, por construir. O que constato é um ambiente "doente", com muitos profissionais que se sentem e agem como se fossem superiores, um desfile de egos, uma pressão terrível no trabalho."* Ou *"Infeliz. [...] Neste momento estou tentando a redistribuição para outra universidade e estudando para outros concursos e muito arrependido [...]"*. Os demais, 41 pessoas mencionaram aspectos negativos e positivos, como por exemplo: *"Eu estou feliz em trabalhar aqui e poder participar da implantação de uma Universidade nova. O que me chateia é que, em uma Universidade nova, pessoas insistem em conduzi-la para o caminho de uma Universidade antiga, como o trato diferenciado entre professores e técnicos, entre outras coisas."*

Os fatores informados acima levam a crer que os servidores em geral gostam da universidade, porém estão desmotivados. A gestão de pessoas deve analisar estes aspectos e gerar uma política de melhoria da qualidade de vida no trabalho, gerando uma menor rotatividade de servidores. Infelizmente não foi conseguido números sobre a rotatividade de servidores, porém com uma rápida visualizada no Diário Oficial da União vislumbra-se o número de vacâncias da universidade. Sabe-se também que há um grande número de pedidos de redistribuições (trocas de vagas com outras universidades).

6.2 Análise dos dados – Universidade que adota a flexibilização da carga horária

6.2.1 Caracterização e representatividade da amostra

Para avaliar a representatividade da amostra, optou-se por relacionar os resultados obtidos com o nível do cargo (nível médio e nível superior).

Nível do Cargo	Nº de Respostas (amostra)	Porcentagem representada	Nº de Respostas Válidas (amostra)	Porcentagem das respostas válidas	Nº de Servidores (população)	Porcentagem (população)
Fundamental Incompleto - A	1	1,1%	1	1,14%	28	4,83%
Fund. Incomp. c/ experiência - B	1	1,1%	1	1,14%	23	3,97%
Fund. com experiência - C	6	6,6%	6	6,82%	75	12,95%

Nível Médio - D	54	59,34%	54	61,36%	287	49,58%
Nível Superior - E	26	28,57%	26	29,54%	166	28,67%
NR	3	3,29%	-	-	-	-
Total	91	100%	88	100%	579	100%

Tabela 9 - Caracterização da Amostra segundo o nível do cargo – com flexibilização

Fonte: Elaborada pelos autores

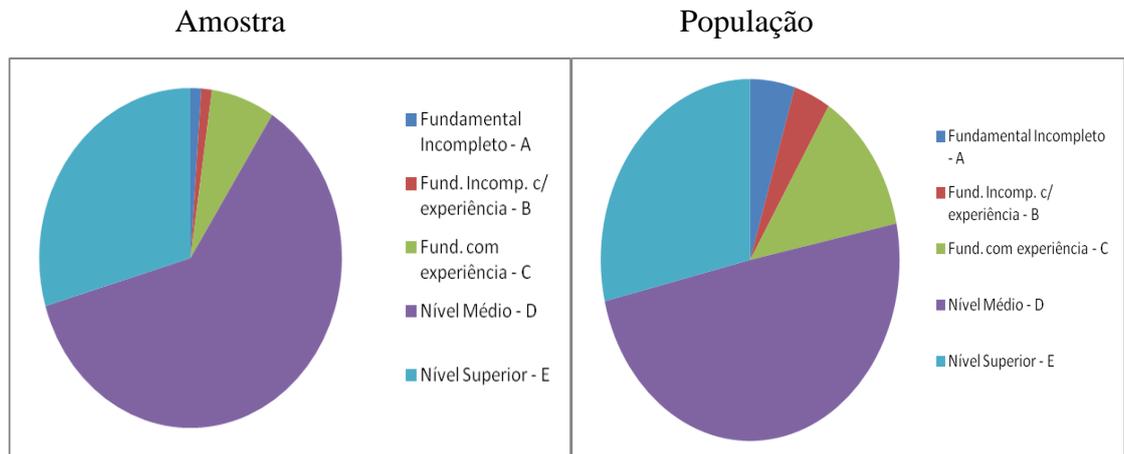


Figura 2 – Gráfico comparativo entre amostra e população – Com flexib. de carga horária

Fonte: Elaborada pela autora

Verifica-se que a amostra é proporcional à população, tendo um pouco menos de respostas nos níveis A, B e C. Isso pode ser considerado natural devido a menor escolaridade do servidor o que pode dificultar responder o questionário.

A idade média dos servidores é de 39 anos e seis meses (39,51). Seu tempo de serviço na instituição é em torno de 8 anos (7,8) e tempo total de serviço público em torno dos 9 anos e dois meses (9,3).

Quando perguntado se era a favor da flexibilização da carga horária de trabalho, duas pessoas responderam a pergunta negativamente, totalizando 97,80 % dos analisados a favor e apenas 2,20% contra a flexibilização da jornada. Já quando foi perguntado se a pessoa adotaria a jornada flexibilizada para o seu trabalho, 73 pessoas informaram adotar a jornada, 17 pessoas informaram não adotar e 1 pessoa não respondeu. Isso corresponde a 81,1% dos servidores da universidade adotam a jornada diferenciada de trabalho. Um dos motivos para a não adoção da jornada é a ocupação de Função Gratificada, onde em alguns questionários estava especificado esta observação. Isso demonstra que a flexibilização da carga horária é uma opção do servidor e não necessariamente todos adotarão. Irá depender dos interesses do servidor nesta flexibilização.

Já em relação se a flexibilização trouxe benefícios ao servidor, 78 pessoas afirmam que sim, 06 pessoas afirmam que não e 7 não responderam isso totaliza 92,9% das respostas válidas são positivas quanto aos benefícios trazidos pela flexibilização. Já quando perguntados se esta jornada trouxe benefício à universidade, a resposta foi que 75 respondentes disseram que sim e 5 disseram que não e 11 não responderam. Isso totaliza 93,8% dos servidores acreditando que a flexibilização da carga horária é benéfica tanto para a instituição quanto para o servidor.

6.2.2 Análise das frequências

Construto – Impacto da Flexibilização da Carga Horária						
Questão	1.Discordo Totalmente	2. Discordo Parcialmente	3. Não Discordo nem Concordo	4. Concordo Parcialmente	5. Concordo Totalmente	Total
11. A qualidade do trabalho melhorou	1	4	4	13	65	87
12. A universidade está mais tempo aberta	3	2	8	10	61	84
13. A universidade ficou mal vista pela comunidade	30	20	31	1	1	83
14. Os professores da universidade não gostaram	24	6	31	15	4	80
15. Os alunos da universidade não gostaram	36	9	30	4	1	80
16. A minha qualidade de vida melhorou	0	1	3	7	74	85
17. Diminuiu as doenças relacionadas ao trabalho	0	1	27	17	36	81
18. Melhorou a motivação para o trabalho	0	3	2	12	68	85
19. Sinto-me ouvido pela instituição	2	1	14	22	45	84
20. Sinto-me valorizado pela universidade	2	1	10	19	51	83
21. Houve diminuição dos gastos da universidade	4	5	41	12	19	81
22. Fico mais tempo com a minha família	4	0	7	11	64	85
23. Aumentou o meu rendimento no trabalho	0	1	6	14	64	85
24. Houve diminuição da rotatividade dos servidores	3	3	36	11	29	82

Tabela 10 – Frequências - Impacto da Flexibilização da Carga Horária – Com flexibilização

Fonte: Elaborada pela autora

Construto – Motivação e Qualidade de Vida						
Questão	1.Discordo Totalmente	2. Discordo Parcialmente	3. Não Discordo nem Concordo	4. Concordo Parcialmente	5. Concordo Totalmente	Total
25. Meu relacionamento	0	0	1	15	75	91

com os colegas é muito bom						
26. Meu relacionamento com as chefias é muito bom	0	1	0	12	77	90
27. Tenho autonomia para propor melhorias no meu trabalho	1	1	2	19	67	90
28. Sinto-me realizado profissionalmente com o trabalho que executo	2	3	2	29	53	89
29. Minhas idéias e sugestões são ouvidas pela universidade	4	3	5	29	47	88
30. Sinto-me reconhecido pelo bom trabalho que executo	2	5	7	26	49	89
31. Recebo treinamento adequado para as tarefas que executo	2	5	7	27	46	87
32. Eu estudo para passar em outros concursos públicos	29	5	16	12	26	88

Tabela 11 – frequências - Impacto da Flexibilização da Carga Horária – com flexibilização

Fonte: Elaborada pela autora

6.2.3 Análises das médias

As perguntas feitas neste tópico também fizeram referencia a flexibilização da carga horária e os seus benefícios. As perguntas foram feitas em escala do tipo Likert de 5 pontos, que variava de “1. Discordo Totalmente” a “5. Concordo Totalmente”. Abaixo se encontram as médias obtidas com as perguntas abaixo relacionadas, a moda e seus desvios padrões.

Construto – Impacto da Flexibilização da Carga Horária			
Questão	Média	Moda	Desvio Padrão
11. A qualidade do trabalho melhorou	4,57	5	0,871
12. A universidade está mais tempo aberta	4,48	5	1,012
13. A universidade ficou mal vista pela comunidade	2,01	3	0,947
14. Os professores da universidade não gostaram	2,61	3	1,238
15. Os alunos da universidade não gostaram	2,06	1	1,071
16. A minha qualidade de vida melhorou	4,81	5	0,545
17. Diminui as doenças relacionadas ao trabalho	4,09	5	0,911
18. Melhorou a motivação para o trabalho	4,71	5	0,687
19. Sinto-me ouvido pela instituição	4,27	5	0,949
20. Sinto-me valorizado pela universidade	4,40	5	0,923
21. Houve diminuição dos gastos da universidade	3,46	3	1,073
22. Fico mais tempo com a minha família	4,52	5	0,991
23. Aumentou o meu rendimento no trabalho	4,66	5	0,665
24. Houve diminuição da rotatividade dos servidores	3,73	3	1,100

Tabela 12 – Impacto da Flexibilização da Carga Horária – com flexibilização

Fonte: Elaborada pelos autores

Pela análise da tabela acima, percebe-se que houve um impacto positivo da flexibilização da carga horária na vida do servidor. Os servidores afirmam melhorias significativas na qualidade do trabalho, na qualidade de vida, na motivação, no rendimento do trabalho e no sentimento de valorização que tal iniciativa trouxe. A atenção deve ser dada em especial para as de número “16. A minha qualidade de vida melhorou”; “18. Melhorou a motivação para o trabalho” e “23. Aumentou o meu rendimento no trabalho” que são as questões com maiores médias obtidas e menores desvios padrões demonstrando a homogeneidade das respostas e vindo ao encontro das teorias mencionadas no trabalho.

Percebe-se também que os servidores não sentiram resistência por parte dos docentes, dos alunos e da comunidade em geral devido às baixas médias encontradas. Pode isso ser um indicativo da postura da gestão da instituição que torna o processo de mudança de forma gradual e elevando os pontos positivos das conquistas de cada categoria como sendo benéficas para toda a instituição.

Já em relação à rotatividade, percebe-se que os servidores acreditam que a flexibilização da carga horária pode diminuir isso, porém a média não foi tão alta quanto nos demais itens do construto o que pode indicar que esta ideia não é tão uniforme e unânime entre os servidores.

Na próxima tabela procurou-se obter informações sobre a motivação e qualidade de vida da universidade que possui a flexibilização da carga horária.

Construto – Motivação e Qualidade de Vida			
Questão	Média	Moda	Desvio Padrão
25. Meu relacionamento com os colegas é muito bom	4,81	5	0,419
26. Meu relacionamento com as chefias é muito bom	4,83	5	0,456
27. Tenho autonomia para propor melhorias no meu trabalho	4,67	5	0,687
28. Sinto-me realizado profissionalmente com o trabalho que executo	4,44	5	0,878
29. Minhas idéias e sugestões são ouvidas pela universidade	4,27	5	1,036
30. Sinto-me reconhecido pelo bom trabalho que executo	4,29	5	0,991
31. Recebo treinamento adequado para as tarefas que executo	4,28	5	1,005
32. Eu estudo para passar em outros concursos públicos	3,01	1	1,650

Tabela 13: Motivação e Qualidade de Vida – com flexibilização

Fonte: Elaborada pelos autores

Neste construto observou-se que em geral os servidores se sentem motivados e reconhecidos. As médias obtidas são altas, o que evidencia a satisfação no trabalho e o reconhecimento obtido com ele. A moda, com exceção da questão 31 foi 5 em todas as questões o que mostra que foi a resposta com maior número de marcações demonstrando a total concordância dos servidores nas afirmativas apresentadas.

A questão 32 também colabora com o sentimento positivo observado pelos servidores pois indica que estudar para concursos públicos não é muito comum na instituição. Porém este quesito não deve ser levado com muita consideração, pois a média de idade dos servidores não é baixa, o que leva a pessoa a se acomodar e não tentar novos cargos, inclusive para não perder as vantagens e progressões já recebidas.

Após, buscou-se saber quais os principais fatores motivacionais encontrados na universidade. Foram elencadas 23 alternativas entre elas estavam a alternativa “Nada” e a alternativa “Outros”. Os servidores podiam escolher até 3 (três) alternativas. Abaixo se encontram as respostas obtidas:

Fatores Motivacionais		
Respostas – Pontos Positivos da Universidade	Frequência	Percentual
Qualidade do ensino	14	5,69%
Qualidade no atendimento	3	1,22%
Equipe de servidores	4	1,63%
Imagem da Instituição	0	0%
Clima interno	5	2,03%
Instalações físicas	18	7,32%
Salários e benefícios	20	8,13%
Relacionamento com os colegas	25	10,16%
Diálogo entre servidores e cúpula	5	2,03%
Valorização dos servidores	8	2,25%
Treinamento	11	4,47%
Ser valorizado e reconhecido pelo trabalho que executa	21	8,54%
Possibilidade de crescimento profissional	17	6,91%
Autonomia	2	0,81%
Integração da equipe de trabalho	12	4,88%
Participação nas decisões	3	1,22%
Conseguir emprego na minha cidade de origem	7	2,85%
Estabilidade do serviço público	48	19,51%
Ambiente universitário	2	0,81%
Relacionamento com as chefias	14	5,69%
Ser ouvido	3	1,22%
Nada	0	0%
Outros	4	1,63%
TOTAL	246	100%

Tabela 14: Fatores Motivacionais – com flexibilização
Fonte: Elaborada pela autora

Na questão acima as 3 (três) respostas mais informadas sobre as motivações envolvidas no trabalho foram a estabilidade no serviço público, o relacionamento com os colegas e ser valorizado e reconhecido pelo trabalho que executa. Devido a proximidade das respostas optou-se por acrescentar uma quarta alternativa de motivação que é o salário e os benefícios. Neste caso também se percebe que 3 dos 4 fatores dizem respeito a itens que independem de interferência da universidade o que indica que o que mais motiva pode ser

encontrado facilmente em outras instituições públicas não sendo de responsabilidade desta a motivação dos servidores. Porém uma das alternativas valoriza aspectos internos a instituição que vão ao encontro das políticas envolvidas na universidade que é a valorização dos servidores. Mais uma vez, a valorização dos servidores é mencionada pelos mesmos como um fator determinante para a motivação dos mesmos.

A alternativa “Outras” obteve as seguintes respostas: duas pessoas indicaram o “horário de trabalho”; “possibilidade de viajar para cursos e congressos” e “relevância comunitária da instituição a qual pertença”. Importante observar que por duas vezes foi mencionada que o horário de trabalho é um importante fator motivacional da instituição o que indica ser um aspecto que pode ser levado em consideração para motivar servidores.

Para esta amostra também foi questionado, em uma questão aberta “Levando tudo em consideração, como se sente em trabalhar aqui?”. Houve um grande índice de respostas, 85 pessoas escreveram o seu sentimento. Responderam positivamente 72 pessoas como de acordo com os exemplos: *“Muito bem, principalmente pela integração da equipe de trabalho”* ou *“sinto-me muito feliz por trabalhar nesta instituição, que valoriza seus servidores, flexibilizando os horários e incentivando a qualificação profissional”*. Algumas pessoas, responderam negativamente, no total de 5 servidores, como o exemplo: *“sinto que o ambiente de trabalho poderia se tornar melhor se todos os servidores fossem mais ouvidos e suas sugestões fossem, pelo menos, analisadas.”*. Ainda 8 pessoas fizeram afirmativas que elencaram aspectos negativos e positivos da instituição como por exemplo: *“Sinto que embora ainda precise alguns ajustes, posso me realizar profissionalmente neste espaço”*.

Devido ao número de respostas acima se nota que há um sentimento positivo que envolvem os servidores de maneira geral. Há exacerbações positivas em relação a instituição de maneira constante nos questionários, sempre evidenciando a flexibilização da carga horária como um dos aspectos motivacionais que interferem no processo.

6.3 Análise geral dos dados

Neste item se busca comparar as informações encontradas em cada instituição com as colocações feitas pelo Diretor de Gestão de Pessoas da instituição que adota a jornada flexibilizada.

Num primeiro momento comparam-se as questões introdutórias dos dois questionários conforme tabela abaixo.

Comparação questões 7, 8, 9, 10		
Questões	Adota 30 horas	Não adota 30 horas
7. Você é a favor da flexibilização da carga horária	97,8% sim	99,01% sim
8. Você adotou/adotaria a jornada flexibilizada para o seu trabalho	81,1% sim	99,01% sim
9. A flexibilização do horário trouxe/trará benefício para você?	92,9% sim	100% sim
10. A flexibilização do horário trouxe/trará benefícios para a sua universidade?	93,8% sim	93,03% sim

Tabela 15 – Comparação das questões 7, 8, 9 e 10

Fonte: Elaborada pela autora

Percebe-se que os servidores da universidade que não adota a flexibilização da carga horária têm sentimentos mais favoráveis do que a universidade que não adota. Apesar da pouca diferença, os servidores não possuem a jornada de 30 horas tem uma expectativa intensa em relação a sua adoção. Os mesmos servidores comentam que em sua grande maioria adotariam a jornada flexibilizada, o que não aconteceu na prática na universidade que adota devido, entre outros fatores, que os cargos de chefia não possuem a possibilidade de flexibilização.

Nota-se também que a flexibilização não trouxe benefícios a todos os envolvidos da universidade que adota as 30 horas porém o número de servidores nas duas universidades é semelhante quando perguntados sobre os benefícios que trouxe/trará para a sua universidade.

Em questionamento ao Diretor de Gestão de Pessoas o mesmo comenta que a oportunidade concreta que a legislação permite de flexibilização de carga horária de trabalho e a convicção de que se pode melhor a qualidade de vida dos servidores torna a oportunidade propícia para a satisfação dos servidores.

Comparação do Construto – Impacto da Flexibilização da Carga Horária		
Questão	Média Não adota as 30 horas	Média adota as 30 horas
11. A qualidade do trabalho pode melhorar	4,72	4,57
12. A universidade ficará mais tempo aberta	4,43	4,48
13. A universidade ficará mal vista pela comunidade	1,84	2,01
14. Os professores da universidade não irão gostar	2,62	2,61
15. Os alunos da universidade não irão gostar	2,10	2,06
16. A minha qualidade de vida melhorará	4,90	4,81
17. Diminuirá as doenças relacionadas ao trabalho	4,44	4,09
18. Melhorará a motivação para o trabalho	4,74	4,71
19. Sentirei-me ouvido pela instituição	4,45	4,27
20. Sentirei-me valorizado pela universidade	4,45	4,40
21. Haverá diminuição dos gastos da universidade	3,90	3,46
22. Ficarei mais tempo com a minha família	4,71	4,52
23. Aumentará o meu rendimento no trabalho	4,67	4,66
24. Haverá diminuição da rotatividade dos servidores	4,39	3,73

Tabela 16: Comparação do Construto – Impacto da Flexib. da Carga Horária

Fonte: Elaborada pela autora

Nesta tabela disponibilizada acima se percebe que as médias da universidade que não adota as 30 horas são maiores nas questões que envolvem aspectos positivos e semelhantes nos itens que envolvem aspectos negativos. Percebe-se a grande expectativa dos servidores em função das médias superiores dos servidores que não adotam a jornada diferenciada.

Colaborando com os dados acima, o diretor de gestão de pessoas fez o seguinte comentário: “ Os servidores ficaram muito satisfeitos com a flexibilização, pois proporcionou mais tempo para se dedicarem a outras atividades vinculadas a outros papéis que exercem em sua vida, tais como estudante, pai, filho, mãe, ou seja, tempo para cuidar de suas vidas, não apenas no que concerne ao seu papel de servidor público. Alguns docentes, num primeiro momento, esboçaram alguma contrariedade. Mas, com o tempo, ao exemplo da maioria, entenderam como algo bastante positivo, com bons resultados e que apenas aproximou a carga horária dos servidores da realizada por eles. Quanto aos alunos, não houve nenhum tipo de manifestação, haja vista que a adoção desta jornada não interferiu nos trabalhos e assim não puderam perceber qualquer mudança.”

Percebe-se que a resistência dos docentes houve em um primeiro momento, mas com a manutenção da carga e da qualidade de trabalho esta resistência tende a se dissipar. As colocações feitas demonstram que a flexibilização é possível, porém é necessária a certeza dos benefícios que isso pode trazer no sentido que conduzir os problemas que podem existir de maneira calma e segura.

Comparação do Construto – Motivação e Qualidade de Vida		
Questão	Média Não adota as 30 horas	Média adota as 30 horas
25. Meu relacionamento com os colegas é muito bom	4,69	4,81
26. Meu relacionamento com as chefias é muito bom	4,45	4,83
27. Tenho autonomia para propor melhorias no meu trabalho	3,99	4,67
28. Sinto-me realizado profissionalmente com o trabalho que executo	3,70	4,44
29. Minhas ideias e sugestões são ouvidas pela universidade	3,00	4,27
30. Sinto-me reconhecido pelo bom trabalho que executo	3,56	4,29
31. Recebo treinamento adequado para as tarefas que executo	2,58	4,28
32. Eu estudo para passar em outros concursos públicos	3,53	3,01

Tabela 17 - Comparação do Construto – Motivação e Qualidade de Vida

Fonte: Elaborada pela autora

Nesta tabela os dados se invertem. Na tabela anterior via-se uma expectativa dos servidores que não possuem a jornada através das médias altas. Já nesta, as médias maiores

estão relacionadas a universidade que adota as 30 horas o que indica que a motivação destes é maior do que na outra população investigada. As médias mais elevadas podem sugerir que realmente a expectativa gerada anteriormente é real, pois efetivamente causa uma melhora na motivação e na qualidade de vida no trabalho.

Interessante observar algumas colocações do Diretor de gestão de Pessoas que, quando perguntado se a flexibilização da carga horária modificou o trabalho executado a resposta obtida foi *“Não. O trabalho continuou sendo executado com a mesma qualidade e velocidade, não ocorrendo nenhum comprometimento. Ao adotarmos tal jornada, fizemos “um pacto” com os servidores, até para mostrar aos descrentes de que é viável. Eventualmente, havendo uma necessidade momentânea e relevante, todos sabem que podem ser convocados a trabalhar além desta jornada. Até o momento, isto ocorreu duas ou três vezes no máximo, e ninguém reclamou, pois estava pré-estabelecido.”* Isso indica que há uma ligação mais forte quando existe um vínculo onde os servidores sabem que existe uma preocupação com a qualidade de vida e a motivação dos mesmos. Quando for necessária a ajuda e colaboração fora Ca carga horária isso é feito de maneira tranquila, pois se sabe que isso pode acontecer.

Outro ponto colocado pelo diretor foi que a motivação e a qualidade de vida no trabalho aumentaram visivelmente, é mencionado que os problemas de relacionamento diminuiriam pois ocorre menos desperdício do tempo com conversas paralelas que afetam e prejudicam a harmonia no trabalho.

Ainda foi questionado se a jornada flexibilizada é recomendada para outros órgãos públicos: *“Certamente. Inclusive, já encaminhei um dossiê que montei sobre o assunto para outras instituições co-irmãs, visto que nossa jornada foi questionada pelo Ministério Público Federal, tanto na esfera da Justiça Federal como na do Tribunal de Contas da União. Defendemos nossa posição nestas instâncias e ganhamos. Portanto, o que fazemos tem vistas destes órgãos fiscalizadores. Tudo isso porque temos convicção dos resultados positivos que advém desta jornada em turno único.”* Interessante observar a certeza de que a jornada em questão é boa para os servidores e trás benefícios para os envolvidos. A vontade de demonstrar estes resultados fez inclusive a divulgação, segundo ele, para outras instituições.

Segundo este gestor, a cúpula na universidade, incluindo o Reitor, manifestam opinião semelhante a dele e acreditam nas melhorias visualizadas na instituição com a flexibilização da carga horária.

7 – CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com as informações apresentadas anteriormente demonstra-se que a adoção de jornada flexibilizada é um instrumento eficiente para melhorar a motivação e a qualidade de vida do servidor. Esta jornada possibilita ao servidor a adequação das atividades da vida pessoal com a vida profissional, tornando esta pessoa mais presente a família, aos filhos e aos seus objetivos pessoais o que o deixa mais feliz e conseqüentemente deixa o servidor mais empenhado em realizar as atividades profissional com afinco. Também possibilita o foco no trabalho, visto que com a flexibilização da carga horária o servidor tem menor tendência a continuar estudando para outros concursos públicos o que é positivo para a continuidade e o conhecimento gerado do trabalho sejam aperfeiçoados cada vez mais.

As maiores peculiaridades encontradas na adoção da carga horária flexibilizada foi a maneira como a resistência foi vencida através da opinião firme e consciente da cúpula da universidade de que as 30 horas seria importante para a categoria e para a universidade. Também nota-se que a implantação foi um procedimento acertado no sentido em que mesmo tendo que enfrentar órgãos fiscalizadores questionando a nova carga horária, a universidade não hesitou em continuar a acreditar nos benefícios trazidos pela implantação o que gera a ideia de que realmente ela é benéfica para a universidade e seus servidores.

O impacto que a adoção desta carga horária num primeiro momento gerou um pouco de resistência por parte dos docentes, porém foi vencido com a visualização de que o trabalho continuava sendo realizada da mesma forma. Nota-se que os anseios existentes pela universidade em que os servidores gostariam de possuir a jornada flexibilizada são reais, porém cabe a cúpula da universidade tornar o caminho mais fácil. Nota-se que o impacto foi positivo em relação a melhora na motivação e qualidade de vida do servidor, tornando-o mais feliz e fazendo-o “vestir a camisa” da instituição com mais afinco.

Importante salientar que nenhuma mudança seria realizada sem a decisão dos gestores da universidade que acreditam que era possível e legalmente viável. Isso colabora com as teorias apresentadas de que a decisão envolve um conjunto de fatores e entre eles está o jogo de interesses e a vontade de se realizar mudanças e novas atitudes dentro de um contexto. Caso os gestores não tenham este interesse, mesmo sabendo que pode ser benéfica, a decisão não será tomada.

Como limitações da pesquisa pode-se citar que os dados e informações encontrados envolvem diversos aspectos que não só a flexibilização da carga horária. Deve ser levado em

consideração que as pessoas possuem muitas aspirações e que estas influenciam na maneira como respondem aos questionamentos como um todo.

Portanto vislumbra-se a possibilidade de que a adoção de jornada flexibilizada seja experimentada por diversos órgãos a começar pelas universidades públicas, visando uma melhora na motivação, qualidade de vida e satisfação no trabalho. Também se sugere que mais treinamentos sejam realizados com os servidores visando a qualificação da mão de obra. Como sugestão de novos trabalhos, pode ser pesquisados a rotatividade dos servidores, os treinamentos realizados e novas formas de gestão das universidades públicas.

Referências

Associação Nacional dos Dirigentes das Instituições Federais de Ensino Superior – ANDIFES. **Mais Universidades**. Disponível em:

<http://www.andifes.org.br/index.php?option=com_content&view=article&id=5622:mais-universidades-federais&catid=50&Itemid=100017> Acesso em 10 de fev 2012.

BALESTRIN, Alsones. **Uma análise da contribuição de Hebert Simon para as teorias organizacionais**. Rev. Adm Eletrônica – ERA [online]. Ed 28, Vol. 08 No. 4, (Jul - Ago de 2002). Disponível em: < http://www.read.ea.ufrgs.br/edicoes/pdf/artigo_94.pdf> Acesso em 18 jan 2012.

BASIL, Douglas & COOK, Curtis. **O Empresário Diante das Transformações Econômicas, Sociais e Tecnológicas**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1978.

BERTERO, Carlos Osmar. **Mudança organizacional e processo decisório**. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, v. 16, n. 2, p. 29-40, mar./abr. 1976.

BOSSARDI, Andréia de Lima et al. **Qualidade de Vida no Trabalho**. Disponível em: <http://www.fae.edu/publicacoes/pdf/art_cie/art_32.pdf> Acesso em 30 dez. 2011.

CALDAS, Miguel P.; WOOD, Thomaz Jr.. **Transformação e realidade organizacional: uma perspectiva brasileira**. São Paulo: Atlas, 1999.

CKAGNAZAROFF, I. B. **Reforma da Gestão do Setor Público – Impactos da Implementação de Novas Tecnologias Organizacionais**. In: Ensaios de Administração. Texto 005. Belo Horizonte; CEPEAD/UFMG, out. 1997.

CAPELLI, A. L.. **Mudança Organizacional e Fatores Críticos de Sucesso: estudo de caso no sistema FIERGS**. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul. 2009. Disponível em: < <http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/18985/000731563.pdf?sequence=1>> Acesso em 31 de dez de 2011.

DAL ROSSO, Sadi. **Mais trabalho! A intensificação do labor na sociedade contemporânea**. São Paulo: Boitempo, 2008 (Mundo do Trabalho), 207 p. (ISBN 978-85-7559-119-2)

Decreto Presidencial n 4.836, de 9 de setembro de 2003. Disponível em: < http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/2003/D4836.htm>. Acesso em 25 de Nov. de 2011.

Federação das Universidades Brasileiras – Fasubra. Disponível em: < <http://www.fasubra.org.br/>>. Acesso em 25 de Nov. de 2011.

FRACALANZA, P. S.. **O que esperar da redução da jornada de trabalho?** In: XXV Encontro Nacional de Pós-Graduação em Administração - ENANPAD, 2001, Campinas - São Paulo. Anais do XXV Encontro Nacional de Pós-Graduação em Administração - ENANPAD, 2001.

GIL, Antônio C. **Métodos e técnicas em pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1999.

GOHR, Cláudia Fabiana e SANTOS, Luciano Costa. **Contexto, conteúdo e processo da mudança estratégica em uma empresa estatal do setor elétrico brasileiro**. *Rev. Adm. Pública* [online]. 2011, vol.45, n.6, pp. 1673-1706. ISSN 0034-7612.

GONÇALVES, J. E. L.. **A necessidade de reinventar as empresas**. ERA, São Paulo, V.38, n.2, p 6-17, abr./jun. 1998.

GONZAGA, G. M. et al.. **Os Efeitos da Redução da Jornada de Trabalho de 48 para 44 Horas Semanais em 1988**. *Rev. Bras. Econ.* vol.57 no.2 Rio de Janeiro Apr./June 2003. Disponível em: < http://www.scielo.br/scielo.php?pid=s0034-71402003000200003&script=sci_arttext> Acesso em 08 de Dez. de 2011.

KILIMNIK, Z. M. ; et al.. **O estado atual da arte da qualidade de vida no trabalho no Brasil**. In: XVIII Encontro Nacional de Pós-Graduação em Administração - ENANPAD, 1994, Campinas - Curitiba. Anais do XVIII Encontro Nacional de Pós-Graduação em Administração - ENANPAD, 1994.

Lei 8112/90, de 11 de dezembro de 1990. Disponível em: < http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L8112cons.htm>. Acesso em 26 de Nov. de 2011.

LEWIN, K. (1947). **Frontiers in Group Dynamics**, *Human Relations*, 1(1): 5-41.

MAGALHAES, Elenice Maria de et al. **A política de treinamento dos servidores técnico-administrativos da Universidade Federal de Viçosa (UFV) na percepção dos treinados e dos dirigentes da instituição**. *Rev. Adm. Pública* [online]. 2010, vol.44, n.1, pp. 55-86. Disponível em: < http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0034-76122010000100004&script=sci_abstract&tlng=pt> Acesso em 08 de Dez. de 2011.

MALHOTRA, N. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.

MEDEIROS, Sandro Alves de ; DANTAS, Anderson de Barros. **Avaliação da Satisfação no Trabalho com o uso de Indicadores de Qualidade de Vida no Trabalho**. 2005. (Apresentação de Trabalho/Comunicação). In: XXV Encontro Nac. de Eng. de Produção – Porto Alegre, RS, 2005. Disponível em: < http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2005_Enegep0404_1439.pdf> Acesso em 30 dez 2011.

MELLO, Márcio Luiz Braga Corrêa de and AMANCIO FILHO, Antenor. **A gestão de recursos humanos em uma instituição pública brasileira de ciência e tecnologia em saúde: o caso Fiocruz**. *Rev. Adm. Pública* [online]. 2010, vol.44, n.3, pp. 613-636. ISSN 0034-7612.

MOGGI, Jair; BURKHARD. **Mudança: por que toda esta onda agora?** In: Manual de Treinamento e Desenvolvimento ABTD. São Paulo: Makron Books, 1999, cap.3.

MORGAN, Gareth. **Imagens da organização.** São Paulo: Atlas, 1996

MOTA, P. R. . **Transformação Organizacional: a teoria e a prática de inovar.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998.

NUNES, J. O. C e OLIVEIRA, H. O.. **Novas tendências da área de recursos humanos das organizações sob os enfoques explicativos das perspectivas estrutural e estratégica de mudanças.** Rev. Adm Eletrônica – ERA [online]. Ed 53, Vol. 12 No. 5, (Set - Out de 2006), p. 151-175. Disponível em: <
http://read.adm.ufrgs.br/edicoes/download.php?cod_artigo=665&cod_edicao=54> Acesso em 30 dez 2011.

OLIVEIRA, Patrícia Morilha de e LIMONGI-FRANCA, Ana Cristina. **Avaliação da gestão de programas de qualidade de vida no trabalho.** *RAE electron.* [online]. 2005, vol.4, n.1, pp. 0-0. ISSN 1676-5648.

PASSERI, E. L. e GUILHERME, F.. **Gestão de recursos humanos: o trabalhador e as incertezas da flexibilização das relações de trabalho, uma amostra.** In: XXIV Encontro Nacional de Pós-Graduação em Administração - ENANPAD, 2000, Florianópolis - SC. Anais do XXIV Encontro Nacional de Pós-Graduação em Administração - ENANPAD, 2000.

PEDRO, Neuza e PEIXOTO, Francisco. **Satisfação profissional e auto-estima em professores dos 2.º e 3.º ciclos do Ensino Básico.** *Aná. Psicológica*, abr. 2006, vol.24, no.2, p.247-262. ISSN 0870-8231.

PIRES, J. C. S. e Macêdo, K. B.. **Cultura Organizacional em Organizações Públicas no Brasil.** RAP. Revista Brasileira de Administração Pública, Rio de Janeiro, v. 40, n. 1, p. 81-105, 2006.

SALES; J. D. e SILVA; P. K.. **Os fatores de resistência a mudança organizacional e suas possíveis resultantes positivas: um estudo de caso na Indústria Calçados Bibi do município de Cruz das Almas – BA.** In: Seminários em Administração – Fea –USP. Anais do evento – 2007. Disponível em: <
<http://www.ead.fea.usp.br/semead/10semead/sistema/resultado/trabalhosPDF/34.pdf>.> Acesso em 08 de Dez. de 2011.

SIMON, Herbert Alexander. **Comportamento administrativo.** Rio de Janeiro: USAID, 1965.

TAVARES, M. C. **Planejamento Estratégico: a opção entre sucesso e fracasso empresarial.** São Paulo: Harbra, 1991.

THIRY'CHERQUES, Hermano Roberto. **O trabalho individualizado: da venda à dádiva.** Rev. Adm. Pública [online]. 2007, vol.41, n.4, pp. 707-731. ISSN 0034-7612.

Universidade Federal do Pampa – UNIPAMPA. Disponível em: <
<http://www.unipampa.edu.br/portal/>>. Acesso em 26 de Nov. de 2011.

VENTURINI, Jonas Cardona et al. **Percepção da avaliação: um retrato da gestão pública em uma instituição de ensino superior (IES).** *Rev. Adm. Pública* [online]. 2010, vol.44, n.1, pp. 31-53. ISSN 0034-7612.

VOORWALD, Herman Jacobus Cornelis. **O desafio da universidade pública brasileira.** Disponível em:
<http://www.andifes.org.br/index.php?option=com_content&view=article&id=823:o>.
Acesso em 10 de fev 2012.

VROOM, V. H. *Work and motivation.* New York: Wiley, 1964.

WESTLEY, W. A. **Problems and solutions in the quality of working life.** *Human Relations*, v. 32, n. 2, p. 111-123, feb., 1979.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso, planejamento e metodos.** 2.ed. Sao Paulo: Bookman, 2001.

Anexos

ANEXO 1 - Questionário Universidade sem a Adoção de Carga Horária Flexibilizada

1. Cargo _____ 2. Campus _____

3. Setor em que trabalha _____ 4. Idade _____

5. Tempo de serviço nesta universidade _____ 6. Tempo de serviço público _____

Flexibilização de carga horária

7. Você é a favor da flexibilização da carga horária? () Sim () Não

8. Você adotaria a jornada flexibilizada para o seu trabalho? () Sim () Não

9. A flexibilização do horário pode trazer benefício para o servidor? () Sim () Não

10. Você acredita q a flexibilização do horário pode trazer benefícios para a sua universidade?

() Sim () Não

Impacto da flexibilização da carga horária

Com a flexibilização da carga horária eu acredito que:

	Discordo Plenamente	Discordo Parcialmente	Não discordo nem concordo	Concordo Parcialmente	Concordo Plenamente
11. A qualidade do trabalho pode melhorar					
12. A universidade ficará mais tempo aberta					
13. A universidade ficará mal vista pela comunidade					
14. Os professores da universidade não irão gostar					
15. Os alunos da universidade não irão gostar					
16. A minha qualidade de vida melhorará					
17. Diminuirá as doenças relacionadas ao trabalho					
18. Melhorará a motivação para o trabalho					
19. Sentirei-me ouvido pela instituição					

20. Sentirei-me valorizado pela universidade					
21. Haverá diminuição dos gastos da Universidade					
22. Ficarei mais tempo com a minha família					
23. Aumentará o meu rendimento no trabalho					
24. Haverá diminuição da rotatividade dos servidores					

Motivação e qualidade de vida

As questões abaixo devem ser respondidas tendo por base o que acontece atualmente:

	Discordo Plenamente	Discordo Parcialmente	Não concordo nem concordo	Concordo Parcialmente	Concordo Plenamente
25. Meu relacionamento com os colegas é muito bom					
26. Meu relacionamento com as chefias é muito bom					
27. Tenho autonomia para propor melhorias no meu trabalho					
28. Sinto-me realizado profissionalmente com o trabalho que executo					
29. Minhas ideias e sugestões são ouvidas pela universidade					
30. Sinto-me reconhecido pelo bom trabalho que executo					
31. Recebo o treinamento adequado para as atividades que executo					
32. Continuo estudando para concurso público					

32. Levando tudo em consideração, como você se sente em trabalhar aqui?

33. Dos itens abaixo relacionados, marque até **3 opções** que você considera hoje como as principais problemas da universidade atualmente:

- | | |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Qualidade do ensino | <input type="checkbox"/> Falta de diálogo entre servidores e cúpula |
| <input type="checkbox"/> Qualidade no atendimento | <input type="checkbox"/> Universidade nova |
| <input type="checkbox"/> Equipe de servidores | <input type="checkbox"/> Falta de valorização dos servidores |
| <input type="checkbox"/> Imagem da instituição | <input type="checkbox"/> Falta de treinamento |
| <input type="checkbox"/> Clima interno | <input type="checkbox"/> Falta de regulamentação da insalubridade |
| <input type="checkbox"/> Instalações físicas | <input type="checkbox"/> Falta de regulamentação da penosidade |
| <input type="checkbox"/> Salário e benefícios | <input type="checkbox"/> Falta de autonomia pessoal |
| <input type="checkbox"/> Relacionamento com os colegas | <input type="checkbox"/> Falta de autonomia dos campi |
| <input type="checkbox"/> Internet e telefone | <input type="checkbox"/> Relacionamento com as chefias |
| <input type="checkbox"/> Nada | <input type="checkbox"/> Outros. _____ |

34. Dos itens abaixo relacionados, marque até **3 opções** que você considera atualmente como os principais fatores de motivação para servidores da universidade. Marque somente as opções que retratam o real sentimento de hoje, não aquilo que você gostaria que ocorresse.

- | | |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Qualidade do ensino | <input type="checkbox"/> Diálogo entre servidores e cúpula |
| <input type="checkbox"/> Qualidade no atendimento | <input type="checkbox"/> Universidade nova |
| <input type="checkbox"/> Equipe de servidores | <input type="checkbox"/> Valorização dos servidores |
| <input type="checkbox"/> Imagem da Instituição | <input type="checkbox"/> Integração da equipe de trabalho |
| <input type="checkbox"/> Clima interno | <input type="checkbox"/> Estabilidade do serviço público |
| <input type="checkbox"/> Instalações físicas | <input type="checkbox"/> Autonomia |
| <input type="checkbox"/> salário e benefícios | <input type="checkbox"/> Ambiente universitário |
| <input type="checkbox"/> Relacionamento com os colegas | <input type="checkbox"/> Relacionamento com as chefias |
| <input type="checkbox"/> Ser valorizado e reconhecido pelo trabalho que executa | <input type="checkbox"/> Ser ouvido |
| <input type="checkbox"/> Possibilidade de crescimento profissional | <input type="checkbox"/> treinamentos |
| <input type="checkbox"/> Participação das decisões | <input type="checkbox"/> Internet e telefone |
| <input type="checkbox"/> Conseguir emprego na minha cidade de origem | <input type="checkbox"/> Nada |
| | <input type="checkbox"/> Outros. _____ |

ANEXO 2 - Questionário Universidade com a Adoção de Carga Horária Flexibilizada

1. Cargo _____ 2. Campus _____

3. Setor em que trabalha _____ 4. Idade _____

5. Tempo de serviço nesta universidade _____ 6. Tempo de serviço público _____

Flexibilização de carga horária

7. Você é a favor da flexibilização da carga horária? () Sim () Não

8. Você adotou a jornada flexibilizada para o seu trabalho? () Sim () Não

9. A flexibilização do horário trouxe benefício para você? () Sim () Não

10. A flexibilização do horário trouxe benefícios para a sua universidade? () Sim () Não

Impacto da flexibilização da carga horária

Com a adoção da flexibilização da carga horária:

	Discordo Plenamente	Discordo Parcialmente	Não discordo nem concordo	Concordo Parcialmente	Concordo Plenamente
11. A qualidade do trabalho melhorou					
12. A universidade está mais tempo aberta					
13. A universidade ficou vista pela comunidade					
14. Os professores da universidade não gostaram					
15. Os alunos da universidade não gostaram					
16. A minha qualidade de vida melhorou					
17. Diminuiu as doenças relacionadas ao trabalho					
18. Melhorou a motivação para o trabalho					
19. Senti-me ouvido pela instituição					

20. Senti-me valorizado pela universidade					
21. Houve diminuição dos gastos da Universidade					
22. Fico mais tempo com a minha família					
23. Aumentou meu rendimento no trabalho					
24. Houve diminuição da rotatividade dos servidores					

Motivação e qualidade de vida

As questões abaixo devem ser respondidas tendo por base o que acontece atualmente:

	Discordo Plenamente	Discordo Parcialmente	Não concordo nem concordo	Concordo Parcialmente	Concordo Plenamente
25. Meu relacionamento com os colegas é muito bom					
26. Meu relacionamento com as chefias é muito bom					
27. Tenho autonomia para propor melhorias no meu trabalho					
28. Sinto-me realizado profissionalmente com o trabalho que executo					
29. Minhas idéias e sugestões são ouvidas pela universidade					
30. Sinto-me reconhecido pelo bom trabalho que executo					
31. Recebo o treinamento adequado para as atividades que executo					
32. Continuo estudando para concurso público					

32. Levando tudo em consideração, como você se sente em trabalhar aqui?

34. Dos itens abaixo relacionados, marque até 3 opções que você considera atualmente como os principais fatores de motivação para servidores da universidade. Marque somente as opções que retratam o real sentimento de hoje, não aquilo que você gostaria que ocorresse.

- | | |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Qualidade do ensino | <input type="checkbox"/> Diálogo entre servidores e cúpula |
| <input type="checkbox"/> Qualidade no atendimento | <input type="checkbox"/> treinamentos |
| <input type="checkbox"/> Equipe de servidores | <input type="checkbox"/> Valorização dos servidores |
| <input type="checkbox"/> Imagem da universidade | <input type="checkbox"/> Integração da equipe de trabalho |
| <input type="checkbox"/> Clima interno | <input type="checkbox"/> Estabilidade do serviço público |
| <input type="checkbox"/> Instalações físicas | <input type="checkbox"/> Autonomia |
| <input type="checkbox"/> salário e benefícios | <input type="checkbox"/> Ambiente universitário |
| <input type="checkbox"/> Relacionamento com os colegas | <input type="checkbox"/> Relacionamento com as chefias |
| <input type="checkbox"/> Ser valorizado e reconhecido pelo trabalho que executa | <input type="checkbox"/> Ser ouvido |
| <input type="checkbox"/> Possibilidade de crescimento profissional | <input type="checkbox"/> Nada |
| <input type="checkbox"/> Participação das decisões | <input type="checkbox"/> Outros. _____ |
| <input type="checkbox"/> Conseguir emprego na minha cidade de origem | |

ANEXO 3 - Roteiro de Perguntas – Diretor de Gestão de Pessoas

1. Cargo:
2. Tempo de serviço nesta universidade
3. Tempo de serviço público
4. Quais os motivos que nortearam a adoção da flexibilização da carga horária para os servidores?
5. Quais as suas percepções sobre a reação dos servidores na flexibilização da carga horária. Eles gostaram, não gostaram? Os docentes se manifestaram? Os alunos se manifestaram?
6. Você acha que o trabalho se modificou com a flexibilização de carga horária, por quê?
7. Você acha que a motivação dos servidores técnico-administrativos aumentou, por quê? E a motivação dos docentes?
8. Você acha que a qualidade de vida no trabalho melhorou, por quê?
9. Você indica a flexibilização de carga horária para outros órgãos públicos? Por quê?
10. Você acredita que a flexibilização de carga horária pode gerar a ideia de que o servidor público não trabalha? Por quê?
11. Houve alguma resistência por parte dos professores e alunos?
12. Houve resistência por parte da cúpula da universidade?