



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO SOCIOECONÔMICO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO UNIVERSITÁRIA

Cheryl Maureen Daehn

**QUALIDADE DE VIDA DOS SERVIDORES TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS EM
EDUCAÇÃO NA JORNADA DE TRABALHO FLEXIBILIZADA DA UFSC**

Florianópolis - SC

2019

Cheryl Maureen Daehn

**QUALIDADE DE VIDA DOS SERVIDORES TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS EM
EDUCAÇÃO NA JORNADA DE TRABALHO FLEXIBILIZADA DA UFSC**

Dissertação submetida ao Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária da Universidade Federal de Santa Catarina como requisito à obtenção do grau de mestre em Administração Universitária.
Orientadora: Profa. Dra. Kelly Cristina Benetti Tonani Tosta

Florianópolis – SC

2019

Ficha de identificação da obra elaborada pelo autor,
através do Programa de Geração Automática da Biblioteca Universitária da UFSC.

Daehn, Cheryl Maureen
Qualidade de vida dos servidores técnico
administrativos em educação na jornada de trabalho
flexibilizada da UFSC / Cheryl Maureen Daehn ;
orientadora, Kelly Cristina Benetti Tonani Tosta, 2019.
126 p.

Dissertação (mestrado profissional) - Universidade
Federal de Santa Catarina, Centro Sócio-Econômico, Programa
de Pós-Graduação em Administração Universitária,
Florianópolis, 2019.

Inclui referências.

1. Administração Universitária. 2. Gestão Universitária.
3. Qualidade de vida no trabalho. 4. Flexibilização da
jornada de trabalho. I. Tosta, Kelly Cristina Benetti
Tonani. II. Universidade Federal de Santa Catarina.
Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária.
III. Título.

Cheryl Maureen Daehn

Qualidade de vida dos servidores técnico-administrativos em educação na jornada de trabalho flexibilizada da UFSC

O presente trabalho em nível de Mestrado Profissional foi avaliado e aprovado por banca examinadora composta pelos seguintes membros:

Prof.^a Carla Cristina Dutra Búrigo, Dr.^a
Universidade Federal de Santa Catarina

Prof. Edivandro Luiz Tecchio, Dr.
Universidade Federal da Fronteira Sul

Mônica Scóz Mendes, Ma.
Universidade Federal de Santa Catarina

Certificamos que esta é a **versão original e final** do trabalho de conclusão que foi julgado adequado para obtenção do título de mestre em Administração Universitária.

Coordenação do Programa

Prof.^a Kelly Cristina Benetti Tonani Tosta, Dr.^a
Orientadora
Universidade Federal da Fronteira Sul

Florianópolis, 2019.

RESUMO

Nesta pesquisa estuda-se a influência da flexibilização da jornada de trabalho na qualidade de vida no trabalho dos servidores técnico-administrativos em educação da UFSC, por meio do aprofundamento das bases teóricas relacionadas ao tema gestão universitária, qualidade de vida no trabalho e bem-estar organizacional. Objetiva compreender a percepção dos servidores técnico-administrativos em educação e dos gestores, lotados em unidades flexibilizadas da UFSC, quanto à influência da flexibilização da jornada na qualidade de vida e bem-estar no trabalho. A pesquisa trata de um estudo de caso, do tipo descritivo com abordagem predominantemente quantitativa e de natureza aplicada. Quanto aos procedimentos técnicos, caracteriza-se como bibliográfica, documental e de campo, com coleta de dados por meio de instrumento validado chamado Inventário do Bem-Estar no Trabalho (IBET-13) e questionário elaborado pela pesquisadora, aplicados a 734 servidores lotados em unidades flexibilizadas na UFSC, no período de 11 a 21 de setembro de 2019. A análise de dados se dá pela abordagem interpretativa. Este trabalho ratifica que a flexibilização só se justifica quando comprova que traz benefícios ao usuário, aliando o atendimento ininterrupto ao comprovado ganho de produtividade. A qualidade de vida e bem-estar no trabalho é a base da produtividade. O servidor que trabalha feliz, motivado, interessado pela instituição, com bom relacionamento interpessoal, apresenta ganhos pessoais e proporciona resultados positivos nas suas atividades laborais. Além disso, aquele que trabalha satisfeito, além de produzir mais, também torna-se uma pessoa fisicamente saudável e com capital psicológico positivo. Em vista disso, pesquisadora sugere um conjunto de propostas para aprimorar a flexibilização da jornada. Contudo, considerando-se que o tema é dinâmico, recomenda-se que futuramente este estudo seja atualizado e adaptado às circunstâncias relacionadas à implantação do ponto eletrônico e às novas concessões de flexibilização, aplicável tanto na UFSC como em outras Instituições Federais Ensino Superior.

Palavras-chave: Gestão Universitária. Qualidade de vida no trabalho. Flexibilização da jornada de trabalho.

ABSTRACT

In this research the influence of the flexibility of the work journey in the quality of life in the technical-administrative staff of UFSC is studied, through going deeper in the theoretical bases related to the university management subject, quality of life at work and organizational welfare. It aims to understand the perception of the technical-administrative staff as well of the managers, settled in flexibilized units of the UFSC, concerning to the influence of the flexibility of the journey in the quality of life and welfare at work. The study deals about a study of case, of descriptive type with predominately quantitative approach and of applied nature. Regarding to the technical procedures, it is considered as bibliographic, documentary and of area, with data collection through valid document called Welfare at Work Inventory (WWI-13) and questionnaire worked out by the researcher, applied to 734 technical-administrative settled in flexibilized units in UFSC, in the period of September 11th to 21st, 2019. The analyses of the data are given by interpretative approach. This work ratifies that the flexibility is only justified when it proves that it brings benefits to the user, linking the non-stopped attendance to the proved gain of productivity. The quality of life and the welfare at work is the basis of the productivity, the technical-administrative who works happy, motivated, interested in the institution, with good interpersonal relationship gets personal gains and provides positive results in labor activities. Moreover, who works pleased, besides producing more, also becomes a physically healthy person and with positive psychological capital. Therefore the researcher suggests a set of proposals to improve the flexibility of the journey. Nevertheless, considering that the subject is dynamic, it is recommended that this study be updated in the future and adapted to the circumstances related to the introduction of the electronic digital identification control and to the new concessions of flexibility, applied either at UFSC as in other Federal Institutions of Senior Education.

Keywords: University management. Quality of life at work. Flexibility of the work journey.

LISTA DE FIGURAS

Figura 01 - Convite para participar da pesquisa, enviado por e-mail aos servidores.....	46
---	----

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 01 - Respostas da afirmação “Estou contente com a organização onde trabalho.” do IBET-13	64
Gráfico 02 - Respostas da afirmação “Estou entusiasmado com a organização onde trabalho.” do IBET-13	65
Gráfico 03 - Respostas da afirmação “Estou satisfeito com o meu salário comparado com os meus esforços no trabalho.” do IBET-13	66
Gráfico 04 - Respostas da afirmação “Estou animado com a organização onde trabalho.” do IBET-13.....	66
Gráfico 05 - Respostas da afirmação “As maiores satisfações de minha vida vêm do meu trabalho.” do IBET-13	67
Gráfico 06 - Respostas da afirmação “Estou satisfeito com o grau de interesse que minhas tarefas despertam em mim.” do IBET-13	68
Gráfico 07 - Respostas da afirmação “Estou satisfeito com o entendimento entre mim e meu chefe.” do IBET-13	68
Gráfico 08 - Respostas da afirmação “Estou orgulhoso da organização onde trabalho.” do IBET-13.....	69
Gráfico 09 - Respostas da afirmação “Estou satisfeito com as oportunidades de ser promovido nesta organização.” do IBET-13.....	70
Gráfico 10 - Respostas da afirmação “Eu como, vivo e respiro o meu trabalho.” do IBET-13	70
Gráfico 11 - Respostas da afirmação “As coisas mais importantes que acontecem em minha vida envolvem meu trabalho.” do IBET-13.....	71
Gráfico 12 - Respostas da afirmação “As horas que passo trabalhando são as melhores horas do meu dia.” do IBET-13.....	72
Gráfico 13 - Respostas da afirmação “Estou interessado na organização onde trabalho.” do IBET-13.....	72
Gráfico 14 – Respostas da afirmação “Há contribuição para melhoria da minha qualidade de vida e saúde.”	74
Gráfico 15 – Respostas da afirmação “Nota-se aumento na produtividade e motivação para o trabalho.”	75
Gráfico 16 – Respostas da afirmação “As atividades do setor estão organizadas e conseguem atender as demandas de forma ininterrupta.”	75
Gráfico 17 – Respostas da afirmação “A rotatividade no setor diminuiu.”	76

Gráfico 18 – Respostas da afirmação “Os servidores demonstram comprometimento com o cumprimento do horário de trabalho.”	77
Gráfico 19 – Respostas da afirmação “Houve diminuição no absenteísmo.”	78
Gráfico 20 – Respostas da afirmação “A interação entre as equipes dos turnos diversos funciona plenamente.”	79
Gráfico 21 – Respostas da afirmação “Há maior socialização do conhecimento entre os servidores.”	79
Gráfico 22 – Respostas da afirmação “A comunidade demonstra satisfação com o horário de atendimento ininterrupto da unidade.”	80
Gráfico 23 – Respostas da afirmação “Houve melhoria na celeridade e eficiência na prestação dos serviços”	81
Gráfico 24 – Respostas da afirmação “O ponto eletrônico é necessário para fins de comprovação aos órgãos de controle e consequente manutenção da jornada flexibilizada.”	82
Gráfico 25 – Respostas da afirmação “Propicia economia de recursos e equipamentos.”	83
Gráfico 26 – Respostas da afirmação “Viabiliza o desenvolvimento de atividades complementares e de formação.”	83
Gráfico 27 – Respostas da afirmação “Auxilia no aumento do grau de felicidade e realização pessoal, tempo para a família, prática de atividades físicas.”.....	84
Gráfico 28 – Respostas da afirmação “A divisão das tarefas da unidade é bem gerenciada e efetiva.”	85
Gráfico 29 – Respostas da afirmação “A mobilidade urbana está facilitada.”.....	86
Gráfico 30 – Respostas da afirmação “Os cursos de capacitação oferecidos pela UFSC ocorrem em horários que permitem a participação dos servidores de forma facilitada.”	86
Gráfico 31 – Respostas da afirmação “Cargos de função gratificada deveriam flexibilizar também.”	87
Gráfico 32 – Respostas da afirmação “Houve melhoria na relação entre chefia e subordinado.”	88
Gráfico 33 – Respostas da afirmação “Aprendizagem individual e organizacional está favorecida, graças ao compartilhamento de informações entre os servidores.”	88
Gráfico 34 – Respostas da afirmação “Induziu à revisão, melhoria e padronização de fluxos e processos do setor.”	89
Gráfico 35 – Respostas da afirmação “Ocorre maior controle das atividades através de registros efetuados para fins de comunicação das equipes dos diversos turnos.”.....	90

Gráfico 36 – Respostas da afirmação “Considerando-se que a legalidade é um dos requisitos necessários na Administração Pública, sinto-me seguro juridicamente no exercício de minhas atividades na jornada flexibilizada.”.....	90
Gráfico 37 – Respostas da afirmação “Está alinhada aos princípios da proporcionalidade e razoabilidade, que asseguram a coerência entre a aplicação e a finalidade do direito, garantindo a sua utilização justa.”.....	91
Gráfico 38 – Respostas da afirmação “Atende ao princípio de publicidade, através da transparência quanto à conduta interna de seus agentes públicos. Um exemplo disso é a divulgação os horários de trabalho dos servidores da unidade.”.....	92
Gráfico 39 – Respostas da afirmação “Zela pelo princípio da eficiência, que exige que a atividade administrativa seja exercida com presteza, perfeição e rendimento funcional, não se contentando apenas em desempenhar com legalidade, mas sim, exigindo resultados positivos para o serviço público e satisfatório atendimento das necessidades da comunidade.”.....	93

LISTA DE QUADROS

Quadro 01 - Percepções de diversos autores sobre QVT.....	38
Quadro 02 - Dimensões, definições, itens e índices de precisão das duas dimensões/indicadores do IBET – 13.....	48
Quadro 03 - Categorias e fatores de análise.....	49
Quadro 04 - Unidades flexibilizadas até outubro de 2019.....	53
Quadro 05 – Plano de ação na avaliação de desempenho	97
Quadro 06 – Plano de ação Equipe Multiprofissional.....	99
Quadro 07 – Plano de ação nos editais de remoção de TAES.....	101
Quadro 08 – Plano de ação na disseminação dos aspectos legais da flexibilização...	103

LISTA DE TABELAS

Tabela 01 - Perfil sócio demográfico dos participantes da pesquisa.....	54
Tabela 02 - Cargo de direção/chefia e unidade de lotação.....	55
Tabela 03 - Tempo de serviço na UFSC.....	56
Tabela 04 - Respostas do fator 01.....	57
Tabela 05 - Detalhamento de pontuação do escore baixo no fator 01.....	58
Tabela 06 - Detalhamento de pontuação do escore médio no fator 01.....	59
Tabela 07 - Detalhamento de pontuação do escore alto no fator 01.....	60
Tabela 08 - Respostas do fator 02.....	61
Tabela 09 - Detalhamento de pontuação do escore baixo no fator 02.....	61
Tabela 10 - Detalhamento de pontuação do escore médio no fator 02.....	62
Tabela 11 - Detalhamento de pontuação do escore alto no fator 02.....	62
Tabela 12 - Escore geral das respostas do IBET-13.....	63

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

CCP	Coordenadoria de Capacitação de Pessoas
CPFLEX	Comissão para Estudo e Acompanhamento da Flexibilização da Jornada de Trabalho dos Servidores Técnico-Administrativos da UFSC
DAJOR	Divisão de Acompanhamento da Jornada
FG	Função Gratificada
HU	Hospital Universitário
IBET	Inventário de Bem-Estar no Trabalho
IFES	Instituições Federais de Ensino Superior
MEC	Ministério da Educação
PCCTAE	Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação
PDE	Plano de Desenvolvimento da Educação
PPGAU	Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária
REUNI	Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das universidades Federais Brasileiras
PRODEGESP	Pró-Reitoria de Desenvolvimento e Gestão de Pessoas
QVT	Qualidade de vida no trabalho
SeTIC	Superintendência de Governança Eletrônica e Tecnologia da Informação e Comunicação
STAES	Servidores Técnico-Administrativos em Educação
UFSC	Universidade Federal de Santa Catarina

SUMÁRIO

1.	CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA	15
1.1	OBJETIVOS.....	17
1.1.1	Objetivo Geral	17
1.1.2	Objetivos Específicos	17
1.2	JUSTIFICATIVA.....	18
1.3	ESTRUTURA DO TRABALHO.....	20
2.	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICO-EMPÍRICA	21
2.1	GESTÃO UNIVERSITÁRIA.....	21
2.2	QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO.....	31
2.3	BEM-ESTAR ORGANIZACIONAL.....	35
2.4	FLEXIBILIZAÇÃO DA JORNADA DE TRABALHO.....	39
3.	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	42
3.1	CARACTERIZAÇÃO E CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA.....	42
3.2	POPULAÇÃO E AMOSTRA.....	44
3.3	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS.....	46
3.4	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE ANÁLISE DE DADOS.....	50
3.5	DELIMITAÇÃO DA PESQUISA.....	51
4.	APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	52
4.1	UNIDADES ACADÊMICAS E ADMINISTRATIVAS FLEXIBILIZADAS.....	53
4.2	PERCEPÇÃO DOS SERVIDORES TAES E DAS CHEFIAS QUANTO À QUALIDADE DE VIDA E BEM-ESTAR NO TRABALHO COM A FLEXIBILIZAÇÃO.....	54
4.2.1	Inventário do Bem-Estar no Trabalho (IBET-13)	56
4.2.1.1	<i>Fator 1 - Dimensão de compromisso e satisfação</i>	57
4.2.1.2	<i>Fator 2 - Dimensão de envolvimento com o trabalho</i>	60
4.2.1.3	<i>Análise geral dos fatores 1 e 2 do IBET-13</i>	63
4.2.1.4	<i>Discussão das respostas de cada afirmação do IBET-13</i>	64
4.2.2	Questionário sobre a flexibilização elaborado pela pesquisadora	73
4.3	CONTEXTUALIZAÇÃO DO IBET-13 COM AS RESPOSTAS DO QUESTIONÁRIO SOBRE A FLEXIBILIZAÇÃO.....	94
4.4	PROPOSTAS PARA O APRIMORAMENTO DA FLEXIBILIZAÇÃO DA JORNADA.....	96
5.	CONSIDERAÇÕES FINAIS	104
5.1	RECOMENDAÇÕES PARA TRABALHOS FUTUROS.....	107
	REFERÊNCIAS	108
	APÊNDICE A – Convite para participar da pesquisa, enviado por e-mail aos servidores	118
	APÊNDICE B – IBET- 13 e Questionário aplicados	119

1. CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA

A flexibilização da jornada de trabalho nas instituições de ensino superior é tema que vem sendo amplamente debatido de forma polêmica neste momento no âmbito das Instituições Federais de Ensino. Ocorre a flexibilização da jornada quando os serviços exigirem atividades contínuas de regime de turnos ou escalas, em período igual ou superior a doze horas ininterruptas, em função de atendimento ao público, facultando 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. (BRASIL, 2003).

A flexibilização da jornada de trabalho dos servidores da UFSC é um assunto que vem sendo tratado com muita cautela, para que seja implantada de maneira segura e amparada legalmente. Para que os estudos sobre a viabilidade de implantação da flexibilização fossem possíveis, foi designada uma comissão, instituída pela Portaria 103/2016/PRODEGESP, de 09 de setembro de 2016, para avaliar os processos de flexibilização da jornada de trabalho na UFSC.

Historicamente, a mobilização de membros da Reitoria por meio de comissão designada foi intensa a fim de viabilizar, gradativamente, a implantação da jornada de trabalho flexibilizada de trinta horas semanais para os servidores técnico-administrativos em educação. No ano de 2016, o processo iniciou-se com o Hospital Universitário. No decorrer de 2017, cada unidade administrativa ou acadêmica ficou responsável por elaborar e entregar o relatório referente à jornada de trabalho da sua unidade, comprovando a viabilidade de flexibilizar o seu ambiente de trabalho. Salienta-se que, para a metodologia aqui adotada, a flexibilização refere-se ao ambiente de trabalho, sendo a jornada flexibilizada uma forma de adequação da carga horária semanal de trabalho do servidor ao horário de funcionamento do setor no qual está lotado.

Diante do processo em curso da implantação gradativa da flexibilização naqueles setores em que houve comprovação de que teriam suas atividades organizadas ao ponto de compatibilizar suas escalas e serviços específicos ao atendimento ininterrupto, instalou-se a grande expectativa nos servidores quanto à aprovação da flexibilização.

Com isso, em 2017, por meio do Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária, foi realizada a dissertação sob o título “Jornada de trabalho de 30 horas dos servidores técnico-administrativos em educação da Universidade Federal de Santa Catarina”, desenvolvida por Júlia Simas de Oliveira Espíndola. A pesquisa contou com a participação de 780 STAES, gestores e membros da Comissão Permanente de Flexibilização/PRODEGESP,

com o fito de caracterizar a percepção dos servidores técnico-administrativos em educação sobre a jornada de trabalho na UFSC, bem como propor diretrizes para implantação da flexibilização na UFSC. Em suma, a pesquisa buscou demonstrar como implantar a jornada de trabalho de trinta horas na universidade.

Este estudo permitiu traçar o cenário pré-implantação da jornada flexibilizada. Trouxe expectativas dos servidores sobre como seria trabalhar seis horas por dia, de que forma o atendimento ininterrupto traria benesses aos usuários, à qualidade de vida no trabalho, indicando também expectativas sobre a otimização da produtividade. Ou seja, o estudo feito diagnosticou o sonho da jornada de trinta horas.

Passado mais de um ano, agora é chegado o momento de avaliarmos se o sonho tornou-se realidade. Afinal, muitos setores já estão funcionando de forma ininterrupta e com isso surgiram muitos desafios, operacionais e gerenciais. É preciso desvendar as percepções dos servidores e chefias cujo setor já está flexibilizado.

A universidade é constituída por um enorme elenco de atores que direta ou indiretamente são responsáveis pelo seu crescimento e desenvolvimento. Os três segmentos (docentes, discentes e técnico-administrativos), acrescidos do público externo que interage cotidianamente no ambiente universitário, dão origem a uma ampla comunidade, extremamente diferenciada e eclética, que faz da universidade, conforme Azevedo et al. (2011, p. 11), “um desses organismos complexos que não pode ser compreendido de uma forma simplista, porque está entrelaçado com todos os fenômenos que se referem à sociedade humana.”

A jornada flexibilizada depende deste entrelaçamento. A universidade é entrelaçada, qualquer movimento pode ser sentido por todos seus componentes. O sucesso ou insucesso da flexibilização depende unicamente das pessoas. Evidentemente que todos estão submetidos às legislações pertinentes, que orientam e normatizam a jornada. Mas os servidores são protagonistas. É preciso investigar sobre a hipótese da flexibilização ser, ou não, a solução para muitos entraves institucionais, gerenciais e operacionais.

A flexibilização deverá ocorrer sempre *in mellius* (melhorando condições), pois no contrário, virá de encontro aos preceitos que regem o contrato de trabalho, ou seja, de alguma forma deverá ser benéfica ao trabalhador (CASTILHO, 2008). Então, é preciso estudar a realidade da jornada de trabalho flexibilizada para além do enfoque nos servidores; é preciso mirar a comunidade acadêmica como um todo, pois a razão de ser da universidade é o estudante e, conseqüentemente a sociedade, que efetivamente percebem os reflexos da indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão.

Sendo assim, apresenta-se a seguinte pergunta de pesquisa:

Qual a percepção dos servidores técnico-administrativos em educação e das chefias, lotados em unidades flexibilizadas da UFSC quanto à influência da flexibilização da jornada de trabalho na qualidade de vida no trabalho?

1.1 OBJETIVOS

Nesta etapa são apresentados o objetivo geral e os objetivos específicos da pesquisa em análise.

1.1.1 Objetivo Geral

Compreender a percepção dos servidores técnico-administrativos em educação e das chefias¹, lotados em unidades flexibilizadas da UFSC quanto à influência da flexibilização da jornada de trabalho na qualidade de vida no trabalho.

1.1.2 Objetivos Específicos

- a) levantar quais unidades administrativas e acadêmicas da UFSC estão flexibilizadas;
- b) identificar a percepção dos servidores técnico-administrativos em educação e das chefias quanto à qualidade de vida no trabalho após a implantação da jornada de trabalho flexibilizada em unidades da UFSC;
- c) propor ações de aprimoramento ao processo de flexibilização dos servidores técnico-administrativos em educação na UFSC.

¹ Chefia imediata e direção de unidade.

1.2 JUSTIFICATIVA

A flexibilização da jornada de trabalho na UFSC é pauta de discussões e há de se considerar que se vive um período transitório e de adaptação do governo federal, tendo em vista o início de nova gestão com o Presidente Jair Bolsonaro em 2019. O cenário instável e imprevisível de alterações nas estruturas e adequações dentro dos três Poderes vem a acirrar os questionamentos sobre a continuidade ou não da flexibilização da jornada flexibilizada de trabalho na UFSC. É necessário investigar se a jornada flexibilizada traz privilégios ou não, no tocante ao suprimento das necessidades dos cidadãos, bem como na melhoria do bem-estar e da qualidade de vida no trabalho e conseqüentemente ao maior desempenho nas atividades funcionais dos servidores.

Nesse contexto, entender os mecanismos de flexibilização das relações de trabalho faz-se relevante, tendo em vista que estamos num estágio do capitalismo no qual o trabalho flexível surge como uma das soluções viáveis de contorno à sua crise estrutural (ANTUNES, 2002).

A gestão em prol do bem-estar e da qualidade de vida no trabalho é um condicionante de suma relevância que pode oportunizar um ambiente de trabalho saudável e produtivo, contribuindo para a retenção dos servidores, assim como no comprometimento com suas atividades, saúde e felicidade pessoal e profissional. O bem-estar e a qualidade de vida no trabalho favorecem a identidade e o comprometimento organizacional por parte do trabalhador. Tendo seus objetivos alinhados aos da organização, atrelados ao sentimento de felicidade e satisfação no trabalho, a tendência é a de que as atividades sejam realizadas com êxito, boa vontade e, conseqüentemente, gerando mais produtividade. Entretanto, é preciso verificar, também, até que ponto o servidor está comprometido com a flexibilização, se está produzindo mais e melhor e se sua qualidade de vida e bem-estar no trabalho tiveram ganhos ou não.

A realidade da Universidade pública, cujo ambiente é plural e, porque não dizer também que se encontra em constante crise, intensifica o dilema entre governo, gestão universitária e servidores. A complexidade do contexto universitário é até mesmo reiterada pela Lei 9.394, de 20 de dezembro de 1996, também conhecida como a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Brasileira (LDB), que traz, em seu artigo 54, a obrigatoriedade da criação de estatuto jurídico especial para essas instituições, visando atender às peculiaridades de sua estrutura, organização e financiamento pelo Poder Público, assim como dos seus planos de carreira e do regime jurídico do seu pessoal (BRASIL, 1996)

Segundo Felstead e Jewson (1990), alguns estudiosos trazem uma visão idealista e otimista, comentando que frente à nova realidade da configuração do trabalho, os bem sucedidos serão os indivíduos polivalentes, dinâmicos, empreendedores, gerentes da própria carreira e que estes trabalharão usando tecnologias, inclusive trabalho em casa. Estes estudiosos parecem ter esperança da flexibilidade colaborar para o equilíbrio entre as demandas pessoais/familiares e de trabalho.

Além disso, alguns autores, de acordo com Smith (1997) apontam que a flexibilidade colabora com a ruptura da hierarquização nas organizações, legitima a possibilidade de envolvimento dos funcionários e permite que utilizem de forma otimizada seus conhecimentos, tomarem decisões, inovarem a maximizarem seus esforços por meio da colaboração com os demais funcionários. Esta flexibilidade pode resultar num aumento de produtividade e redução do absenteísmo, acidentes e demissões. Nesse sentido, a flexibilidade da jornada exige gestores mais capacitados, aptos a gerir a segregação da equipe por meio dos turnos de trabalho, que ainda assim, deve manter-se homogênea e com todas atividades afinadas, sem perder o espírito de colaboração mútua.

Com isso, desenvolver uma pesquisa com vistas à desmistificação dos prós e contras relativos à flexibilização da jornada de trabalho torna-se essencial. É preciso conhecer as mudanças acarretadas e como a vida pessoal e profissional dos servidores foram afetadas, bem como a repercussão destes fatores à realidade da UFSC. Cabe ressaltar que, até o mês de outubro de 2019, contabilizam-se trinta e uma unidades já flexibilizadas na UFSC.

De acordo com Castro (1977), um tema se justifica em virtude de sua importância, oportunidade e viabilidade. Desta forma, este tema atende aos três critérios. A pesquisa é de suma importância em virtude de abordar uma situação real da gestão universitária no serviço público, trazendo benefícios tanto no âmbito institucional como para toda a sociedade.

A justificativa da pesquisa pela oportunidade, na visão de Roesch (2013, p. 100), cumpre-se quando “[...] alguns projetos selecionados tornam-se mais ou menos apropriados para uma organização em determinado momento”. Com isso, além do tema ser de relevância no atual momento da UFSC e apresentar poucos estudos realizados, salienta-se que a pesquisadora é servidora efetiva da PRODEGESP, sendo membro da CPFLEX. Ademais, o estudo é viável pois a pesquisa não provocará qualquer tipo de ônus financeiro à instituição e nem à pesquisadora.

O estudo relaciona-se à linha de pesquisa Análises, Modelos e Técnicas em Gestão Universitária, do Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária (PPGAU), e está focado na análise de uma situação real dentro de uma instituição universitária, em busca de respostas para uma discussão que envolve todos os níveis da instituição, principalmente o gerencial. Ao final, trará respaldo à gestão para a tomada de decisões e fundamentos validados para discussão sobre a situação da jornada flexibilizada na UFSC.

1.3 ESTRUTURA DO TRABALHO

Com o intuito de lograr êxito quanto aos objetivos desta pesquisa, o presente trabalho foi estruturado em cinco capítulos.

O primeiro capítulo apresenta a contextualização do tema, o problema de pesquisa, os objetivos geral e específicos a serem alcançados e a justificativa do estudo.

O segundo capítulo aborda a fundamentação teórico-empírica, abordando-se temas sobre gestão universitária, qualidade de vida no trabalho, bem-estar organizacional, desempenho organizacional e flexibilização da jornada.

O terceiro capítulo trata dos procedimentos metodológicos com o fito de que os objetivos da pesquisa sejam alcançados. Mencionam-se a caracterização e a classificação da pesquisa, população e amostra, as técnicas e instrumentos de coleta de dados, as técnicas e instrumentos de análise de dados e a delimitação da pesquisa.

O quarto capítulo traz à análise e discussão dos resultados obtidos por meio da pesquisa, salientando os objetivos e os procedimentos concernentes ao seu alcance. Apresenta-se as unidades acadêmicas e administrativas flexibilizadas até outubro de 2019, os dados sobre a percepção dos servidores quanto à qualidade de vida e bem-estar no trabalho com a flexibilização, a análise do IBET-13² e o questionário elaborado pela pesquisadora.

O quinto capítulo apresenta as considerações finais e recomendações da pesquisa, retomando os objetivos específicos, de forma entrelaçada por meio de reflexão sobre os resultados obtidos e o impacto no contexto estudado.

Ao final, apresentam-se as referências e os apêndices.

² O Inventário do Bem-Estar no Trabalho (IBET – 13) foi “idealizado para aferir um construto psicológico denominado bem-estar no trabalho que corresponde a um estado mental positivo pela articulação de vínculos também positivos”. (SIQUEIRA, 2014).

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICO-EMPÍRICA

Neste capítulo são abordados os principais conceitos para a fundamentação teórico-empírica utilizada para o desenvolvimento da pesquisa.

Considerando-se o objetivo geral do estudo, apresenta-se uma contextualização da gestão universitária, atrelada aos temas sobre qualidade vida no trabalho e produtividade, de forma alinhada às legislações pertinentes.

2.1 GESTÃO UNIVERSITÁRIA

O Ensino Superior Público vem passando por um processo de análise e debates sobre os rumos e desafios para a gestão das universidades públicas. Desta maneira, estamos atravessando um processo de transformações que requerem do gestor universitário habilidades específicas para identificar e enfrentar estes novos desafios (RIBEIRO, 2014).

Conforme Krasilchik (2008) pela própria função social das universidades públicas é necessário levar em conta as mudanças sociais, econômicas, políticas e científicas da sociedade para analisar a realidade e as perspectivas imediatas e de longo prazo do universo acadêmico, preservando as funções de atender à sociedade e colaborar com o serviço público, no intuito de melhorar as condições de vida da população e proporcionar a criação de uma sociedade sustentável.

Neste grande processo de mudança, a maioria das transformações têm sido impactadas por fatores externos às universidades públicas. Isto é, as mudanças mais substantivas vem ocorrendo de fora para dentro do sistema, independente do que produzem as instituições de ensino superior, ou tampouco são resultantes de estratégias desenvolvidas pelos seus gestores (MEYER JR, 2000).

Neste contexto complexo de exigências, a universidade pública se vê desafiada pelo Estado, pela sociedade, pelas mudanças e impactos externos oriundos da globalização e novas tecnologias, dentre outros fatores. Contudo, a universidade parece não estar preparada para assumir tais desafios que apontam para grandes transformações e não simples reformas (SANTOS, 2013).

Nesta linha de pensamento, para dar conta dos novos desafios, é papel do gestor universitário traçar os grandes planos da instituição, estabelecer políticas e também administrar e governar. Ele precisa estar atento às questões do dia-a-dia, muitas vezes prementes, impedindo que pequenos transtornos possam causar fracasso do que se propõe em nível mais amplo.

Os gestores universitários podem se valer de vários modelos de instituição universitária. Existe o modelo tradicional acadêmico, representado pelas funções: ensino, pesquisa e extensão com a prestação de serviços à sociedade. Além disso, há o modelo empresarial, com características concretas de servir determinados nichos do mercado, por meio de uma missão clara de vender serviços educacionais diferenciados e de qualidade, em um modelo cada vez mais competitivo (MEYER JR., 2000).

O terceiro modelo é o tecnológico que se caracteriza por novas maneiras de prestação de serviços educacionais, com uma nova tecnologia comunicacional, por exemplo, a universidade virtual, os programas de ensino à distância, etc (MEYER JR., 2000).

A escolha e a efetiva viabilização dos mencionados modelos em qualquer instituição universitária vai depender das competências e habilidades do gestor para administrar os problemas e desafios trazidos pelo contexto atual, atendendo às novas expectativas e demandas por meio de formas diversificadas e inovadoras de prestação de serviços (MEYER JR., 2000).

Os gestores devem se concentrar na competência gerencial, desenvolver o profissionalismo e as necessárias habilidades administrativas exigidas pelo contexto de mudanças, no intuito de um melhor desempenho institucional.

Conforme Meyer (2000, p.71), dentre as principais habilidades necessárias para os gestores universitários enfrentarem os novos desafios, destacam-se:

- a) Visão de futuro – É essencial ter uma direção clara do futuro que se pretende construir;
- b) Disposição para mudança – É essencial que o gestor universitário esteja preparado para mudanças, adequando sua instituição a uma nova realidade;
- c) Domínio e uso da tecnologia – O gestor universitário deve conhecer as tecnologias disponíveis, para seu próprio benefício e para o bom desempenho acadêmico e administrativo da Instituição;
- d) Visão estratégica – A partir desta habilidade o gestor universitário pode construir o futuro com base no alinhamento das oportunidades no ambiente externo e da capacidade interna, identificando novas oportunidades, tomando decisões estratégicas, implantando-as e avaliando a sua eficácia ao longo do tempo;
- e) Capacidade de decisão – Um dos problemas centrais da gestão é a decisão. O gestor universitário deve desenvolver a habilidade de selecionar as informações e criar bases mais racionais para tomadas de decisão, agilizando o processo e facilitando as ações decorrentes da decisão;

- f) *Empowerment* – É a habilidade que o gestor universitário mais deve fazer em seu cotidiano: delegar competência e capacidade de decisão e ação;
- g) Empreendedorismo – Os gestores universitários devem ser ousados, implicando na coragem de assumir riscos e desafios decorrentes de suas ações;
- h) Gerenciar informações – é extremamente importante para o administrador universitário saber utilizar as informações privilegiadas, selecionar informações advindas do ambiente externo e interno de forma a entender o contexto onde atua a instituição, identificando as melhores estratégias que permitirão a instituição atingir posição mais destacada no contexto onde atua;
- i) Participação – O gestor universitário deve desenvolver a habilidade de saber selecionar as pessoas certas para a discussão dos problemas, buscando sua participação na análise do problema, na decisão acerca de sua solução, além de envolvê-las em sua implementação.

Conforme Meyer (2000) o gestor não alienado é aquele que consegue compreender que a administração engloba uma dimensão subjetiva, emocional e irracional e uma dimensão racional científica. Por isso, o aprendizado da gestão deve levar em consideração uma dimensão técnica e científica e uma dimensão emocional, acrescentando a estas habilidades, a experiência pessoal adquirida no ambiente organizacional que, conseqüentemente, gera conhecimentos, valores e atitudes em relação ao mundo real da profissão.

Contudo, apesar das inúmeras contribuições ao tema administração universitária, Meyer (2014, p.13) enfatiza a ausência de uma teoria própria a ser aplicada à administração universitária, e que:

O fato de inexistir tal teoria tem impulsionado seus administradores a buscarem conhecimento e práticas utilizadas no setor empresarial, no qual se concentra a essência da teoria administrativa e no qual a administração é, por excelência, mais praticada, incorporando-as em vários setores e áreas da organização universitária. Também não se pode desconhecer a influência da administração pública nas universidades, em especial na administração das instituições vinculadas à rede pública de educação superior.

Nestes termos, Meyer (2003) destaca a existência de três abordagens acerca de suas atividades que são:

- a) A concepção da administração como ciência, a qual incorpora teorias, técnicas e abordagens comuns que podem ser utilizadas por qualquer organização inclusive as universitárias;
- b) A administração universitária possui características próprias, inerentes apenas a ela mesma, e dessa forma, justificaria uma administração distinta, cuja teoria está informação face à publicação de inúmeros estudos e trabalhos;
- c) As diversas organizações possuem especificações similares, sendo possível a aplicação de princípios da administração geral a qualquer uma delas.

Meyer (2003) salienta que, assim como as organizações, governamentais, com ou sem fins lucrativos, as universidades possuem objetivos e, sua estrutura organizacional, na qual estão distribuídas responsabilidades e competências, depende da ação ordenada dos grupos de pessoas que utilizam dos recursos materiais e financeiros da organização para produzirem os bens que a sociedade demanda.

A universidade, enquanto organização complexa, com personalidade jurídica própria e responsabilidade pública, tem as características comuns a outras burocracias, ou seja, tem uma esfera específica de competência, é regulada por normas e regras escritas e apresenta hierarquia em sua escala de cargos. (RIZZATI; DOBES, 2004, p. 186).

Meyer (2014) e Ribeiro (1977), afirmam que os profissionais que estão incumbidos de sua execução, por entender que os principais cargos administrativos nas universidades, em sua esmagadora maioria, são exercidos por professores universitários, com diversificada formação acadêmica e profissional bem como de interesses. A experiência administrativa destes profissionais advém de cargos assumidos anteriormente junto à administração da instituição, carecendo, muitas vezes, de conhecimentos técnicos essenciais.

Bianchetti e Sguissardi (2017) afirmam que as universidades têm o papel ímpar de desenvolvimento de ação reflexiva, pensamento crítico e até mesmo alternativo, de modo a não sucumbir ao *status quo* da sociedade. O histórico do desenvolvimento das Instituições de Educação Superior brasileiras apresentado pelos autores nos impõe a refletir sobre a perspectiva de futuro da educação superior e a formação dos jovens universitários considerando a predominância das tendências que visam à mercantilização da educação.

Meyer (2003) ressalta que o imobilismo gerencial está alicerçado em dois fatores que são: a crença de que as causas dos grandes problemas institucionais são originárias do ambiente externo a universidade, em sua essência oriunda dos campos político-educacional e econômica; e a resolução dos problemas organizacionais se caracterizam por serem de difícil solução, por demandarem um longo período de tempo, justificados por uma legislação que inibe ações administrativas e inovadoras.

Conforme Ribeiro (2012) a educação superior, por todo o globo, encontra-se diante de novas concepções, como eficiência, governança, competitividade, produtividade, configurando um novo paradigma a ser compreendido e adaptado pela gestão universitária, principalmente por conta das pressões de agências internacionais como a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico, Banco Mundial, Fundo Monetário Internacional, os quais defendem que o conhecimento deve ser gerado para atender, em grande parte, às

exigências do campo econômico. Não há de se perder de vista que os desafios do governo da universidade são inúmeros e, por vezes, até incompreendidos.

Tavares (2011) faz um levantamento de alguns desses desafios: processo decisório e forma de participação por meio de colegiados representativos dos segmentos da universidade; autonomia universitária, como decorrência lógica dos próprios objetivos e da missão da universidade; dimensão política da universidade, com fundamentos nas próprias leis de funcionamento e forças específicas que se mobilizam para realizar ou reagir a mudanças; performance institucional, que significa responder com agilidade às demandas efetivas da sociedade; controle institucional e social, que significa que ela deve prestar contas à sociedade e criar mecanismos para que isso se torne efetivo, por meio de seus órgãos colegiados, consultivos e deliberativos; indicadores qualitativos e quantitativos, ou seja, promover avaliação e transparência de seus dados, relatórios e realizações; financiamento, como forma de manter sua sustentabilidade; perspectiva de longo prazo, como uma forma de construir parâmetros de sustentabilidade e gestão de risco para médio e longo prazo; diferença e diversidade, pois a universidade é um *locus* de conflito, onde a produção do saber exige o cultivo de ideias que transitem entre a dúvida e o dogma.

Outros desafios são postos por Sousa (2011), os quais devem ser enfrentados pelas universidades no contexto atual: necessidade de sobrevivência, de novos caminhos e de crescimento; a necessidade de superar as condutas e os modelos conservadores de planejamento para acompanhar as exigências do mundo do trabalho; a necessidade de criar mecanismos eficientes nos programas institucionais; o acompanhamento da rápida evolução das políticas de governo sejam nacionais ou advindas de agências internacionais. A educação superior enfrenta na atualidade novas exigências do contexto econômico e social e, por isso, necessita adaptar-se a tais transformações.

Magalhães e Machado (2013), Bernheim Tünnerman e Chauí (2008) argumentam que a eficiência e a eficácia que estão sendo exigidas à universidade deverão ter em conta o propósito de mudança que refunda o objetivo educacional em que sua identidade institucional se baseia. A universidade encontra-se perante o desafio de interpretar as transformações e as demandas da sociedade contemporânea. Por isso, a universidade necessita assumir uma posição proativa em relação ao seu governo e à sua gestão, assim como à sua posição no sistema de que é parte.

Conforme Ribeiro (2012) a universidade tem também o desafio quantitativo de atender ao número de matrículas em constante crescimento, sem sacrificar a qualidade inerente à educação superior; o equilíbrio entre as funções básicas de ensino, pesquisa e extensão é também um desafio enfrentado pela universidade, o qual só poderá ser resolvido se todas as funções concorrerem para alcançar as metas educacionais de formar especialistas e acadêmicos profissionais com o necessário conhecimento e capacidade apropriada e, ao mesmo tempo, contribuir para o progresso, extensão e disseminação do conhecimento.

O autor afirma que o formato da gestão universitária é desenhado nos Estatutos, a partir do que está posto na missão, nos objetivos e finalidades da instituição, certamente levando-se em consideração as rápidas mudanças ocorridas no campo político, social, econômico e cultural. Frente às mudanças, a política universitária de ensino, pesquisa e extensão também é organizada com base nos valores e crenças idealizadas pelos líderes gestores e posta em prática pelas pessoas, que compõem a universidade e, provavelmente, o recurso mais valioso da instituição.

Concorda, nesse sentido, Colombo (2011), ao afirmar que as instituições de ensino superior dependem das competências e da *performance* de suas equipes. Numa perspectiva fomentada por concepções do campo econômico, a autora defende que as instituições prosperam quando profissionais talentosos desenvolvem processos e produtos eficazes, mais competitivos, que estejam alinhados às necessidades do mercado e de seus clientes. De outro modo, defende, podem sucumbir quando há lideranças e equipes ineficazes.

A universidade é uma organização. Por isso, defendem Bernheim Tünnerman e Chauí (2008), que muitas concepções e instrumentos que estão sendo transferidos para a administração da universidade são derivados das teorias mais recentes a respeito da administração das organizações, incluindo as concepções de estratégia e planejamento. Outros conceitos podem ser adicionados a estes, tais como: eficiência, produtividade, cliente, consumidor, prestação de contas e responsabilidade social.

A universidade está vendo a necessidade de promover práticas adequadas e orientadas para dar conta dos desafios de seu tempo, quais sejam: sociais, culturais, ambientais e econômicos. Para tanto, tem procurado se organizar para ir mais longe, além de suas tarefas básicas de produção de conhecimento e de formação profissional; passa, então, a considerar também os impactos que suas atividades podem gerar em si mesma e em sua comunidade interna (RIBEIRO, 2012).

Em nosso país, a Gestão Universitária, principalmente a partir da expansão da educação superior brasileira no início do século XXI, bem como da necessidade de profissionalização no que diz respeito à gestão dos processos organizacionais, tem se constituído num tema cujas discussões vêm assumido caráter permanente. Além do importante debate realizado nos últimos tempos em torno do referido assunto, é válido destacar que a universidade, assim como as demais instituições de Ensino Superior vem se consagrando como entidades extremamente relevantes para o desenvolvimento científico e tecnológico do Brasil a nível mundial.

É notável que a literatura pertinente ao tema relacionado à universidade converge para um ponto comum, indicando que essa instituição possui grande relevância e prestígio social, visto que representa o *locus* onde se dá a produção e difusão do conhecimento. É, segundo Fávero (2000, p. 71), “[...] uma instituição dedicada a promover o avanço do saber, o espaço de invenção, da descoberta, da elaboração de teorias”. Sua existência é de fundamental importância para o desenvolvimento da sociedade, bem como, para ajudar a resgatar e entender melhor as origens de nossa formação intelectual e social.

Nesse sentido, Salomão (2011, p. 11) ratifica que:

[...] podemos considerar que a universidade foi o primeiro espaço de saber que contribuiu para a universalização do conhecimento e da integração das pessoas, onde se esboçou nossas identidades sociais e científicas; por meio de sua memória, poderemos compreender parte de nossa herança intelectual e o funcionamento de nossas sociedades.

A universidade é constituída por um enorme elenco de atores que direta ou indiretamente são responsáveis pelo seu crescimento e desenvolvimento. Os três segmentos (docentes, discentes e técnico-administrativos), acrescidos do público externo que interage cotidianamente no ambiente universitário, dão origem a uma ampla comunidade, extremamente diferenciada e eclética, que faz da universidade, conforme Azevedo et al. (2011, p. 11), “um desses organismos complexos que não pode ser compreendido de uma forma simplista, porque está entrelaçado com todos os fenômenos que se referem à sociedade humana.”

Os gestores universitários afirmam ter uma grande quantidade de tarefas inesperadas, fora do planejamento, como reuniões, atividades paralelas ao trabalho em si, num fluxo intenso e descontínuo. A atenção é desviada seguidamente, fragmentando suas ações e prejudicando seu processo decisório (SALES, 2005).

Conforme Sales (2005), esses gestores tomam decisões por intermédio de interações diversas, ações isoladas e opiniões manifestadas esparsamente, às vezes, pouco coerentes. Aproximam-se dos problemas à medida que estes vão surgindo, na busca de soluções baseadas em informações parciais, imperfeitas e de primeira mão, quase sempre envoltas por grandes incertezas.

A lógica racional da decisão não está presente na organização: é um processo comportamental condicionado por diversos fatores que não conduzem necessariamente a comportamentos coerentes com a lógica decisória.

O gestor é parte do processo decisório organizacional e seu comportamento, conduta e atitudes, assim como o de qualquer funcionário, são determinados e influenciados por fatores internos e externos à organização. Valores, bem como experiência em gestão, são variáveis que determinam o comportamento da pessoa, independente das decisões a serem tomadas.

Sales (2005) afirma que somente compreendendo o ilogismo e a ambiguidade da vida organizacional é que se pode entender por que o dirigente se comporta de determinada maneira. Assim, o processo decisório organizacional é um dos condicionantes fundamentais do comportamento gerencial e, portanto, antecedente e determinante da própria decisão.

Na concepção de Souza (2009) as universidades representam um conjunto de pessoas, cujas relações sociais e interpessoais superam as estruturas determinadas pelo modelo racional burocrático. Dessa maneira, essas instituições são concebidas como complexas não apenas pela condição de serem instituições especializadas, mas, sobretudo por desenvolverem múltiplas atividades consideravelmente interdependentes entre si.

Grillo (2001, p. 14) ao se referir à universidade pondera que a mesma é uma instituição permeada pela complexidade, que visa criar e difundir o conhecimento. Por concentrar em sua natureza características peculiares e possuir objetivos múltiplos e especializados, sua gestão requer “a utilização de princípios e modelos próprios únicos capazes de imprimir o necessário dinamismo de suas ações”.

Para Azevedo et al. (2011), a universidade é uma instituição singularizada, uma vez que possui uma cultura própria que a deixa especial. Assim, para a autora, a universidade pode ser compreendida como sendo:

[...] entidade detentora de uma cultura fortemente peculiar inserida num espaço intercultural, que reúne interesses pessoais, coletivos e institucionais por demais diversificados e difusos. Sua força de trabalho é representada por pessoas de múltiplas origens e formações em âmbitos nacional e internacional que, por sua vez, atuam nas mais variadas áreas do conhecimento. Assim sendo, o contorno do desenho deste ambiente intensamente plural, abriga uma cultura organizacional própria que a distingue, a priori, das outras organizações tradicionais. (AZEVEDO et al., 2011, p.12).

Sendo assim, o ambiente multifacetado e complexo que caracteriza as instituições universitárias, as tornam distintas de outras organizações. A esse respeito, Souza (2010, p. 18) diz que: “Embora possa haver semelhanças entre a gestão das universidades e a gestão de outras organizações, no tocante a alguns aspectos organizacionais, as instituições universitárias apresentam características muito diferenciadas”. Grillo (2001, p. 14) ao se referir a essa diferenciação reafirma tratar-se de realidades completamente adversas, salientando que: “Equivocam-se aqueles que pretendem equiparar as universidades às empresas públicas ou privadas e, nesse sentido, sugerem o uso dos mesmos métodos administrativos para a gestão universitária”.

Nas palavras de Mariotti (2007) a complexidade não pode ser compreendida com base no pensamento linear. Ela deve ser entendida como um sistema aberto, integrador, pluralista e flexível que é integrado por todas as suas partes. O pensamento complexo, não linear, segundo esse mesmo autor, admite a existência de contradição, da diversidade e da incerteza, aceitando as mudanças que ocorrem no mundo real.

Morin (2002) destaca que a complexidade da universidade se expressa por meio de sua essência, de sua concepção e de sua função. Ao analisar tal instituição, levando em conta esse contexto, o autor afirma que a mesma:

[...] conserva, memoriza, integra, ritualiza uma herança cultural de saberes, ideias, valores; regenera essa herança ao reexaminá-la, atualizá-la, transmiti-la; gera saberes, ideias e valores que passam, então, a fazer parte da herança. Assim, ela é conservadora, regeneradora, geradora. (MORIN, 2002, p.81).

Considerando essa perspectiva, os gestores que operam em organizações complexas, como as universidades, hospitais, entre outras, encontram dificuldade de coordenar e controlar suas múltiplas atividades. Em função de seu tamanho ou da natureza complicada de suas operações, essas organizações apresentam um elevado grau de complexidade no que tange a sua estrutura e aos seus processos, tornando fortemente limitada a mensuração de seu desempenho, haja vista a diversidade de objetivos que possuem (SOUZA, 2009).

Conforme Melo (2002), o espírito pluralista que se encontra inserido no cerne das universidades de qualquer parte do mundo, admite a convivência entre grupos ou pessoas com pensamentos diversificados sobre questões variadas e extremas. Sob esse ponto de vista, é

possível enxergar a universidade como sendo “[...] um ambiente onde consenso e adversidade convivem sob a ótica da democracia, ensejando caminhos nem sempre facilmente imagináveis para solução de problemas” (MELO, 2002. p. 26).

A difícil missão de gerir as universidades, considerando todas as suas nuances, não é uma constatação recente, conforme percebe-se no texto de Finger, (1991, p. 9), que ao tratar sobre esse aspecto afirma que “A universidade, desde o seu surgimento como instituição [...], tem representado um desafio aos que nela desempenham alguma função”. Dessa forma, levando em conta a peculiaridade e complexidade que compreende o ambiente acadêmico, técnico e administrativo universitário, pode-se deduzir o quão desafiador representa o trabalho nessas instituições, não somente para aqueles que encontram-se a frente de sua gestão, mas também, para os que são responsáveis direta ou indiretamente pela execução de suas atividades meio e fins.

É possível perceber, portanto, o alto grau de dificuldade que enfrentam os administradores para gerir as universidades, especialmente se no cotidiano da gestão dessas instituições não estiverem incorporadas as importantes e essenciais ferramentas e práticas administrativas que possam contribuir para o alcance de seus objetivos.

Nesse sentido, Norberto e Lima (2006) explicam que a universidade na condição de produtora do conhecimento por excelência, que prepara profissionais para atuarem em organizações públicas e privadas, e que fomenta projetos voltados à cidadania, deve levar em conta a importância da gestão estratégica, assim como, da utilização do planejamento estratégico no desenvolvimento de suas atividades, visto tratar-se de instrumento que contribui para a melhoria de sua gestão.

É preciso buscar novas formas para gerir as universidades, voltadas efetivamente ao atendimento de suas necessidades específicas. Souza (2009, p. 22) destaca que: “Não é difícil perceber que as teorias organizacionais não dão conta da gestão das universidades, em razão da complexidade dessas instituições e das exigências da sociedade atual”. Nessa perspectiva, dado as peculiaridades que envolvem a universidade, assim como, a necessidade e importância do contínuo processo de desenvolvimento, é fundamental a realização de pesquisas acadêmicas que busquem desenvolver novas teorias voltadas especialmente para essas instituições que são diferenciadas em relação às demais.

2.2 QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO

No século XX, muitos estudos foram empreendidos no sentido de saber mais sobre a satisfação do indivíduo no trabalho. Fernandes (1996) destaca Elton Mayo, cujas pesquisas são precursoras no estudo do comportamento humano e de sua motivação para atingir as metas organizacionais.

Elton Mayo é considerado o fundador da Escola Humanística, tendo se apoiado também nos pressupostos da filosofia pragmática de John Dewey e na Psicologia Dinâmica de Kurt Lewin, sendo elas fundamentais para o humanismo na administração, libertando-a dos conceitos rígidos e mecanicistas da Teoria Clássica. Com base em suas pesquisas, no início dos anos 1920, teve início a Escola de Relações Humanas, que, por guardar estreita relação com os aspectos psicossociais do trabalho, foi a que mais se identificou com o movimento de Qualidade de Vida no Trabalho (FERNANDES, 1996).

Bergamini (2005) explica que a teoria de Mayo defende a importância de se considerar a pessoa na sua totalidade, daí sua relação com a qualidade de vida.

Devido à preocupação com a competitividade global e com o grande sucesso dos modelos e técnicas gerenciais dos programas de produtividade japonesa, centrado no trabalhador, o tema QVT teve sua origem, nos estudos da administração, no início da década de setenta, quando foi inserido por Louis Davis da University of California em Los Angeles (UCLA), onde a sistematização do trabalho é voltada para a autonomia e o trabalho em equipe, havendo uma tentativa de unificar os interesses da empresa com os interesses dos trabalhadores, com o uso de práticas gerenciais capazes de diminuir os conflitos e aumentar a motivação e o engajamento dos trabalhadores, o que estava direcionado com a QVT dos trabalhadores japoneses (MORETTI, 2003; MACEDO; MATOS, 2008).

A construção da compreensão da QVT sofre influência de várias ciências, tais como: Psicologia, Sociologia, Administração, Saúde, Educação, Ergonomia, Economia, Ecologia e Engenharia, devido ao fato de possuir diferentes interpretações e por englobar conhecimentos múltiplos e subjetividade, não há um consenso global para a concepção da QVT, justificando ainda mais o aprofundamento sobre o tema com um contexto territorial e social do trabalhador (BARROS, 2012; ALMALKI; FITZGERALD; CLARK, 2012; XHAKOLLARI, 2013).

Segundo Guest (1979) a QVT é um termo comum, que engloba os sentimentos do indivíduo acerca de tudo o que envolve o trabalho, incluindo a segurança, os benefícios, as condições de trabalho, as recompensas econômicas, as relações organizacionais e interpessoais e a sua definição intrínseca na vida dos trabalhadores. Especificamente, o autor

define que a gestão da QVT é um sistema onde as empresas procuram aumentar o potencial criativo dos seus trabalhadores envolvendo-os em situações relacionadas à sua vida na empresa.

Nesse contexto, a concepção de QVT foi se desenvolvendo e primando para a melhoria da qualidade de vida dos trabalhadores (laboral, psíquico e social), determinando o seu comportamento na empresa, bem como para harmonizar a produtividade no trabalho (TOLFO; PICCININI, 2000; SILVA; FERREIRA, 2013). Algumas concepções são fundamentais para definir a QVT, dentre eles a participação dos trabalhadores nas decisões que afetam o desempenho das suas funções, estruturas e sistemas que ofereçam uma maior liberdade e satisfação com o trabalho (PILATTI; BEJARANO, 2005; PAIVA; AVELAR, 2011; EASTON; VAN LAAR, 2012). Já para França (2008), as definições de QVT, englobam desde os cuidados médicos estabelecidos pela legislação de medicina e segurança do trabalho, até as condições de vida e bem-estar do indivíduo.

A QVT tem sido uma preocupação constante na sociedade atual, diversos fatores influenciam o bem-estar e a qualidade de vida do indivíduo moderno, constituindo seu meio ambiente social, físico e psíquico, e podem ser identificados como: a família, as condições ambientais e de saúde, o lazer, a cultura, as políticas governamentais, a educação, o próprio indivíduo e, finalmente, o trabalho (FARIA; DAVID, 2007; AGAPITO; POLIZZI FILHO; SIQUEIRA, 2015). Nesse cenário, o termo QVT significa as escolhas e a percepção referente ao bem-estar e os hábitos saudáveis, tanto familiares quanto organizacionais, em um ambiente que seja ético e sustentável. Diante desta definição, destaca-se que não existem impreterivelmente formatos de gestão bons ou ruins, neste caso vai depender da interpretação de bem-estar de cada trabalhador (EASTON; VAN LAAR, 2012; XHACOLLARI, 2013; AGAPITO; POLIZZI FILHO; SIQUEIRA, 2015), o que está relacionado a importância e visão que o trabalhador tem da organização, o que pode impactar no seu comprometimento organizacional e motivação.

De acordo com Davis e Newstron (1992, p. 47), “(...) embora não haja respostas simples para a questão da motivação, um importante ponto de partida reside na compreensão das necessidades do empregado”. Estas, por sua vez, devem estar alinhadas com os resultados esperados pela organização no que se refere à produtividade.

Segundo os autores (1992, p.28), “(...) o resultado de um sistema eficaz de comportamento organizacional é a motivação que, quando combinada com as habilidades e capacidades do empregado, resulta na produtividade humana”.

Montana e Charnov (2003, p. 228) explicam que “indivíduos altamente motivados podem resultar em aumentos substanciais na produtividade e na satisfação no trabalho, além de considerável redução no absenteísmo, nos atrasos, queixas e assim por diante”.

Há vários fatores que levam os indivíduos à motivação ou desmotivação para a realização de suas atividades no que tange ao trabalho. Quando motivados, desenvolvem um nível satisfação que indica o grau de prazer em relação ao trabalho que executam.

Para Ferreira, Neves e Caetano (2001, p. 290), a satisfação é um “conjunto de sentimentos e emoções favoráveis ou desfavoráveis resultantes da forma como os empregados consideram o seu trabalho”.

Locke (1976), apresenta nove dimensões de Satisfação no Trabalho:

1. A satisfação com o trabalho, integrando interesses intrínsecos do trabalho, sua variedade, as oportunidades de aprendizagem, a dificuldade, a quantidade, as possibilidades do êxito ou controle sobre os métodos;
2. A satisfação com o salário, que considera a componente quantitativa de remuneração e a forma como é distribuída pelos empregados (equidade);
3. A satisfação com as promoções, integrando as oportunidades de formação e outros aspectos de base que dão suporte à promoção;
4. A satisfação com o reconhecimento, contemplando elogios ou críticas ao trabalho realizado;
5. A satisfação com os benefícios, tais como as pensões, os seguros de doenças, as férias;
6. A satisfação com a chefia, que inclui o estilo de liderança ou as capacidades técnicas e administrativas e, ainda, qualidades ao nível de relacionamento interpessoal;
7. A satisfação com os colegas de trabalho, caracterizada pelas competências dos colegas, o apoio que estes prestam, a amizade que manifestam;
8. A satisfação com as condições de trabalho, como, por exemplo, o horário de trabalho, os períodos de descanso, o local de trabalho e os aspectos ergonômicos;
9. A satisfação com a organização e com a direção, destacando-se as políticas de benefícios e salários.

O item 8 apresentado por Ferreira, Neves e Caetano (2001) trata de uma relação da satisfação no trabalho com qualidade de vida no trabalho. Conforme Rodrigues (1994), a Qualidade de Vida no Trabalho tem interfaces com várias áreas do conhecimento, portanto, há diferentes conotações, sendo a mais objetiva e clara facilitar e satisfazer as necessidades dos trabalhadores, no desempenho de suas atividades. O autor afirma ainda que a QVT tem como base para mensuração a motivação e a satisfação em diferentes níveis, o que permite concluir que, a partir da motivação do trabalhador, pode ser medida a Qualidade de Vida no trabalho.

Para Limongi-França (2004, p. 24), “a base da discussão sobre o conceito de qualidade de vida encerra escolhas de bem-estar e percepção do que pode ser feito para atender às expectativas criadas tanto por gestores como por usuários de ações de qualidade de vida na empresa”.

De acordo com Walton (1974, p. 11), a expressão Qualidade de Vida no Trabalho tem sido usada para designar a preocupação com o resgate de “valores humanísticos e ambientais” que vêm sendo negligenciados em favor do avanço tecnológico, da produtividade e do crescimento econômico.

Fernandes (1996), apresenta que os elementos-chave de QVT apoiam-se especialmente em quatro pontos:

1. resolução de problemas envolvendo os membros da organização em todos os níveis (participação, sugestões, inovações, etc.);
2. reestruturação da natureza básica do trabalho (enriquecimento de tarefas, redesenho de cargos, rotação de funções autônomas ou semiautônomas, etc);
3. inovações no sistema de recompensas (remuneração financeira e não-financeira);
4. melhorias no ambiente de trabalho (clima, cultura, meio ambiente físico, aspectos ergonômicos, assistenciais).

Fernandes (1996, p. 68) conceitua QVT como a “(...) gestão dinâmica e contingencial de fatores físicos, tecnológicos e sócio-psicológicos, que afetam a cultura e renovam o clima organizacional, refletindo-se no bem estar do trabalhador e na produtividade das empresas”.

Para Fernandes (1996), a empresa só se desenvolve em bases fortes se atender às necessidades das pessoas, desenvolvendo e maximizando suas potencialidades.

Assim, a QVT significa ouvir as pessoas e utilizar ao máximo sua potencialidade. Ouvir é procurar saber o que as pessoas sentem, o que querem, o que pensam e utilizar do seu potencial para que elas se desenvolvam em conjunto e sintonia com a empresa ou instituição onde trabalham.

Fernandes (1996, p. 76) propõe, ainda, oito categorias conceituais, incluindo critérios de QVT:

1. Compensação justa e adequada: Visa a mensurar a QVT em relação à remuneração recebida pelo trabalhador. Subdivide-se em Remuneração adequada, Equidade interna e Equidade externa.
2. Condições de Trabalho: mede a QVT em relação às condições existentes no local de trabalho. Apresenta os seguintes critérios: jornada de trabalho, carga de trabalho, ambiente físico, material e equipamento, ambiente saudável e estresse.
3. Uso e desenvolvimento de capacidades: mensurar a QVT em relação às oportunidades que o empregado tem de aplicar seu conhecimento e suas aptidões profissionais. Entre os critérios destacam-se a autonomia, o significado da tarefa, a identidade da tarefa, a variedade da habilidade e o *feedback*.
4. Oportunidade de crescimento e segurança: Visa a medir a QVT quanto às oportunidades de crescimento e desenvolvimento pessoal, além de segurança do emprego. Os critérios analisados são a possibilidade de carreira, o crescimento pessoal e a segurança de emprego.
5. Integração social na organização: objetiva medir o grau de integração social na organização. Para medi-lo, são observados o relacionamento, a igualdade de oportunidades e o senso comunitário.
6. Constitucionalismo: mede até que ponto os direitos dos empregados são cumpridos na organização. Analisam-se os direitos trabalhistas, a privacidade pessoal, a liberdade de expressão e as normas e rotinas.

7. Trabalho e espaço total de vida: mensura o equilíbrio entre a vida pessoal e a vida profissional do empregado. Observa o papel balanceado no trabalho e o horário de entrada e saída.

8. Relevância social da vida no trabalho: mensura a QVT por meio da percepção do empregado em relação à responsabilidade social da instituição, à qualidade na prestação dos serviços e no atendimento aos seus empregados. Entre os critérios destacam-se: imagem da organização, responsabilidade social, responsabilidade pelos serviços prestados e responsabilidade social pelos empregados.

É preciso também analisar o relacionamento interpessoal dos servidores e observar como esses profissionais estão inseridos no contexto da organização, analisando de qual forma o bem estar organizacional pode influenciar no bem-estar e na qualidade de vida no trabalho. Neste estudo, a pesquisadora adotará a visão de qualidade de vida apresentada por Montana e Charnov (2003, p. 228) que explicam que “indivíduos altamente motivados podem resultar em aumentos substanciais na produtividade e na satisfação no trabalho, além de considerável redução no absenteísmo, nos atrasos, queixas e assim por diante”. Essa visão vem ao encontro das dimensões do IBET- 13 – compromisso e satisfação; envolvimento com o trabalho.

A seguir, apresenta-se uma contextualização acerca do bem-estar organizacional.

2.3 BEM-ESTAR ORGANIZACIONAL

De acordo Limongi-França (1996), Qualidade de vida no trabalho é o conjunto das ações de uma empresa no sentido de implantar melhorias e inovações gerenciais, tecnológicas e estruturais no ambiente de trabalho. Nesse sentido é necessário observar o layout da empresa, tais como as disposições dos equipamentos para realização das tarefas e espaço físico.

A psicologia organizacional tem ampliado seus estudos ao analisar interações múltiplas que melhorem a qualidade de vida e o bem-estar do trabalhador, sem comprometer a produtividade e os lucros das organizações. Nesse sentido, tem abordado atitudes e comportamentos do profissional em seu ambiente, bem como a relação daquele com a organização (ZANELLI; BASTOS; RODRIGUES, 2014).

Segundo Rodrigues (1992), concluiu que não há qualidade de vida no trabalho se as condições em que se trabalha não permitem viver em nível tolerável de estresse. De fato, quando um problema ultrapassa do limite aceitável é sinal de que medidas precisam ser tomadas imediatamente para reverter o conflito, pois o mínimo que se espera num ambiente de trabalho são condições básicas para efetuar o serviço, desde distribuição de tarefas, fluxo

de processos até a maneira como cada indivíduo interage com o próximo dentro da organização.

Para Silva e De Marchi (1997), ao aderir a mecanismos de qualidade de vida e que promova saúde, isso resultará ao indivíduo uma maior resistência ao estresse, controle emocional, motivação, eficiência no trabalho, além de melhorar suas relações. Em contrapartida as empresas conseguiriam se beneficiar com uma força de trabalho mais sadia, com um menor absenteísmo e rotatividade, um número menor de acidentes, redução com saúde assistencial, uma produção maior, além de a organização ser bem vista pela melhora no ambiente de trabalho.

Para Bennett (1983), a melhora da produtividade não pode ser discutida sem o reconhecimento de que a concepção vai além da ideia de uma boa produção ou de eficiência no trabalho. Dessa forma, não basta saber fazer da melhor forma alguma atividade, cobrando resultados e atingindo capacidade produtiva, sendo necessário discutir se para o alcance daquilo que são esperados, todos os recursos envolvidos, principalmente se o humano é gerenciado de forma positiva contribuindo para o desempenho coletivo e não apenas interesse de mercado.

Segundo Maximiano (2000), administração participativa é uma filosofia ou doutrina que valoriza a participação das pessoas nos processos de tomar decisões sobre diversos aspectos da administração das organizações, ou seja, se fazem necessário despertar ou se atentar às necessidades individuais de maneira que exista meios para o trabalhador se encontrar em suas capacidades, pois resultará no fortalecimento da credibilidade para com o indivíduo e oportunidade para empresa, de forma que a mesma sabendo explorar a diversidade de talentos existente não só em um único trabalhador, como também em outros conseguirá alcançar um melhor ambiente de trabalho.

Conforme Weiss (1991), as pessoas trabalham por recompensas, sendo que essas recompensas não precisam necessariamente ser palpáveis. Todo trabalho desgasta o trabalhador ao longo do tempo, tornando necessário repará-lo, seja por meio de uma atividade que quebre a rotina como, por exemplo, oferecer a oportunidade de vivenciar outras responsabilidades, dessa maneira estará superando barreiras e proporcionando bem-estar e satisfação, também estimulará a flexibilidade que vem sendo um dos pontos muito valorizados pelas empresas.

Relata Goleman (2007), saber controlar as emoções pode trazer transformações significativas, tanto no ambiente profissional quanto familiar, uma vez que o indivíduo se torna mais consciente de suas responsabilidades sobre o bem-estar de si mesmo e de outros,

usando as habilidades adquiridas para promover uma mudança cultural e social no meio em que vive ou trabalha. Neste sentido, por exemplo, o gestor que possuir essa habilidade de controlar suas próprias emoções e das pessoas que fazem parte de seu convívio, se tornará cada vez mais indispensável para estabelecer a harmonia no ambiente profissional.

De acordo com Albuquerque (1992), dentro deste contexto, no qual as organizações buscam produtividade e processos de mudança que tenham o objetivo de melhorar seu posicionamento competitivo no mercado, a qualidade de vida no trabalho (QVT) vem ganhando espaço como valor intrínseco das práticas de competitividade concomitantemente ao bem-estar organizacional. Nesse sentido, o autor destaca a importância do ser humano para o desenvolvimento da organização como um todo e a necessidade de se atentar e proporcionar um ambiente favorável.

Na visão de Walton (1973), define (QVT) como algo além dos objetivos da legislação trabalhista. Conforme mencionado ao promover integração e participação social à organização está exercendo liberdade de pensamentos diferentes e contraditórios que vai além das normas e regras estabelecidas, gerando oportunidades e conquistas que levam a satisfação do empregado, pois o mesmo estará exercendo seu papel de cidadão e desenvolvendo suas habilidades por encontrar um ambiente seguro e aberto a comunicação de todos.

Do ponto de vista de Fernandes (1996), aborda a QVT como uma gestão dinâmica e contingencial de fatores físicos, tecnológicos e sócio psicológicos que afetam a cultura e renovam o clima organizacional, refletindo-se no bem-estar do trabalhador e na produtividade das empresas. Segundo o autor, tudo muda constantemente as pessoas e as empresas, sendo necessário estar atento a esses movimentos no tempo, observando seus reflexos e como se posicionam em situações diversas, seja empresa ou pessoa cada uma tem sua própria visão de mundo.

Walton (1973) desenvolveu uma metodologia de avaliação de QVT, baseado na humanização e na responsabilidade social, adotando critérios fundamentados na dimensão organizacional, considerando o poder da empresa.

Para facilitar a compreensão desta concepção, o autor valida oito categorias:

- 1) compensação justa e adequada;
- 2) condições de trabalho seguras e saudáveis;
- 3) oportunidades imediatas para desenvolver e usar a capacidade do ser humano;
- 4) oportunidades futuras para crescimento profissional;
- 5) integração social na organização;
- 6) constitucionalismo;

7) trabalho e o espaço total na vida do trabalhador; e,

8) relevância social do trabalho.

Conforme Walton (1973), quando estas oito esferas são contempladas, o trabalhador possui uma tendência para um sentimento de bem-estar, principalmente quando possui uma alta performance no seu trabalho e, buscará manter ou até melhorar o seu comportamento para continuar satisfeito, o que denominam como motivação interna, gerando um maior comprometimento com a organização.

O Quadro 01 – Percepções de diversos autores sobre QVT a seguir, relata a percepção de autores sobre o tema.

Quadro 01 – Percepções de diversos autores sobre QVT.

Autor	Temática
Walton (1973)	A QVT incorporando as necessidades e aspirações dos trabalhadores, bem como a produtividade e a responsabilidade social das organizações.
Guest (1979)	A QVT está atrelada aos sentimentos sobre tudo o que envolve o trabalho (segurança, benefícios, condições de trabalho, recompensas e relacionamento interpessoal).
Corrêa (1993)	A QVT é um termo complexo que envolve uma maior compreensão da motivação e dos valores que direcionam o indivíduo.
Fernandes (1996); Conte (2003); Santos, Costa e Passos (2009)	A expressão QVT envolve respeito e apoio às necessidades e aspirações dos indivíduos, contemplando a ideia de humanização dos trabalhadores e responsabilidade social das empresas.
Drucker (2000); Mancini et al. (2004)	Aborda a QVT com ênfase na responsabilidade social, ressalta que os gestores devem administrar as suas empresas olhando para a sociedade.
Pilatti e Bejarano (2005); Paiva e Avelar (2011)	A QVT é definida com a participação dos trabalhadores nas decisões da empresa, estruturas e sistemas que ofereçam mais liberdade e autonomia e práticas de recompensas que valorizem o trabalhador de uma forma justa e adequada.
Heloani e Capitão (2003); Gutierrez e Vilarta (2007); Barros (2012); Almalki, Fitzgerald e Clark (2012); Xhakollari (2013)	O tema QVT sofre influência de várias ciências, tais como: Psicologia, Sociologia, Administração, Saúde, Educação, Ergonomia, Economia, Ecologia e Engenharia, englobando conhecimentos múltiplos de subjetividade, justificando ainda mais o aprofundamento sobre o tema com um contexto territorial e social do trabalhador.

Fonte: Lirio et al (2019).

A qualidade de vida no trabalho pode ser compreendida como uma forma de pensamento que leva em consideração o indivíduo, seu trabalho e as organizações, destacando-se dois aspectos importantes: (i) a preocupação com o bem-estar do trabalhador e com a eficácia organizacional; e (ii) a participação dos trabalhadores na solução de problemas e nas decisões do trabalho. Diante disso, pode-se dizer que QVT é ouvir as pessoas e utilizar ao máximo sua potencialidade. Ouvir é procurar saber o que as pessoas sentem, o que querem, o que pensam e utilizar ao máximo sua potencialidade é desenvolver as pessoas e procurar criar condições para que elas, em se desenvolvendo, consigam desenvolver a organização. (CARNEIRO, 1996).

2.4 FLEXIBILIZAÇÃO DA JORNADA DE TRABALHO

O processo de flexibilização da jornada de trabalho está atrelado a diversas legislações, sendo que nessa seção serão abordadas as principais. Assim, é de grande substância citar demais legislações pertinentes ao tema:

A Constituição Federal de 1988 estabelece o regime dos servidores públicos, em que se consagram como direitos dos trabalhadores urbanos e rurais, “a duração do trabalho normal não superior a oito horas diárias e quarenta e quatro semanais”, conforme consta no inciso XIV do artigo 7º:

Art. 7º. São direitos dos trabalhadores urbanos e rurais, além de outros que visem à melhoria de sua condição social: [...]
XIV - jornada de seis horas para o trabalho realizado em turnos ininterruptos de revezamento, salvo negociação coletiva. (BRASIL, 1998).

Também a Lei 8.112/90, que institui o Regime Jurídicos dos Servidores Públicos Civis da União, das autarquias, inclusive as em regime especial, e das fundações públicas federais e que se constitui, portanto, enquanto regime aos quais todos os servidores técnico-administrativos em educação estão subordinados. Em seu artigo 19º, contempla:

Art. 19. Os servidores cumprirão jornada de trabalho fixada em razão das atribuições pertinentes aos respectivos cargos, respeitada a duração máxima do trabalho semanal de quarenta horas e observados os limites mínimo e máximo de seis horas e oito horas diárias, respectivamente. (BRASIL,1990).

As universidades e IFES, estruturadas como autarquia ou fundação pública, dispõem de um Plano Único de Classificação e Retribuição de Cargos e Empregos para pessoal docente e os técnico-administrativos. Trata-se do Decreto 94.664/87 de que trata a Lei nº 7.596, de 10 de abril de 1987. De acordo com seu artigo 24º, “o regime de trabalho para os servidores técnico-administrativos será de quarenta horas semanais, ressalvados os casos em que a legislação específica estabeleça diferente jornada de trabalho” (BRASIL, 1987).

Ademais, tem-se o Decreto 4836/03 de 09 de setembro de 2003, que altera a redação do art. 3º do Decreto nº 1.590, de 10 de agosto de 1995, que dispõe sobre a jornada de trabalho dos servidores da Administração Pública Federal direta, das autarquias e das fundações públicas federais, sendo que:

Art. 3º Quando os serviços exigirem atividades contínuas de regime de turnos ou escalas, em período igual ou superior a doze horas ininterruptas, em função de atendimento ao público ou trabalho no período noturno, é facultado 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.

§ 1º Entende-se por período noturno aquele que ultrapassar às vinte e uma horas.

§ 2º Os dirigentes máximos dos órgãos ou entidades que autorizarem a flexibilização da jornada de trabalho a que se refere o caput deste artigo deverão determinar a afixação, nas suas dependências, em local visível e de grande circulação de usuários dos serviços, de quadro, permanentemente atualizado, com a escala nominal dos servidores que trabalharem neste regime, constando dias e horários dos seus expedientes. (BRASIL, 2003).

O processo de flexibilização na UFSC se desenvolve com o suporte da Comissão Permanente para Estudo e Acompanhamento da Flexibilização da Jornada de Trabalho dos Servidores da UFSC (CPFLEX) instituída pela Portaria 103/2016/PRODEGESP, de 09 de setembro de 2016, admite as seguintes atribuições:

Orientar as Comissões Setoriais constituídas pelos dirigentes máximos das Unidades Acadêmicas e Administrativas no estudo técnico da flexibilização da jornada de trabalho; orientar as Unidades Administrativas e Acadêmicas quanto ao cumprimento dos prazos estabelecidos no cronograma deste documento e quanto ao acompanhamento durante o processo de flexibilização da jornada de trabalho, visando ao aumento da produtividade do setor, bem como ampliação do atendimento ao usuário; receber e analisar tecnicamente as propostas de flexibilização da jornada de trabalho; emitir pareceres técnicos às referidas propostas; quando couber e, de acordo com o fluxo dos documentos, encaminhar as propostas PRODEGESP para as devidas providências; acompanhar o processo de implantação da flexibilização da jornada de trabalho, inclusive no que concerne ao atendimento aos prazos estabelecidos para o fluxo dos documentos. (CPFLEX,2019).

A metodologia desenvolvida para fins de análise da concessão de flexibilização de unidades leva em consideração as atividades desenvolvidas pelo setor, escalas de disposição de carga-horária flexibilizada dos servidores, Considerando a especificidade de cada unidade, as escalas de atendimento deverão apresentar uma definição de turno de atendimento, preferencialmente das 07h às 19h; se a força de trabalho apresentada nas escalas é suficiente no que diz respeito ao quantitativo e qualitativo para executar atividades demandas pelos serviços prestados ao usuário, num período mínimo de 12 horas; os cargos apresentados nas escalas e a apresentação das chefias (FG, CD, etc.) com disposição de horários não flexibilizados (40h semanais). (CPFLEX, 2019)

Tem-se também a Portaria Normativa de 25 de setembro de 2015, dispõe sobre a flexibilização de jornada de trabalho dos servidores técnico-administrativos em Educação lotados no Hospital Universitário.

É importante ressaltar as instruções normativas 01 e 02/2018.

A jornada de trabalho atualmente está regulamentada por uma série de decretos (1590/1995, 1927/96 e 1867/96) e, mais recentemente, por uma Instrução Normativa 02/2018 que estipula ser obrigatório o controle eletrônico de frequência.

Sobre a Instrução Normativa 02/2018:

Estabelece orientação, critérios e procedimentos gerais a serem observados pelos órgãos e entidades integrantes do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal - Sípec, quanto à jornada de trabalho de que trata o art. 19 da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990, regulamentado pelo Decreto nº 1.590, de 10 de agosto de 1995 e pelo Decreto nº 1.867, de 17 de abril de 1996, que dispõem sobre o controle de frequência, a compatibilidade de horários na acumulação remunerada de cargos, empregos e funções, aplicáveis aos servidores públicos, em exercício nos órgãos e entidades integrantes da Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional. (BRASIL, 2018).

De posse da legislação apresentada, fundamenta-se que as reivindicações partiram dos STAES que, em 2012, propuseram junto à Reitoria, o redimensionamento das necessidades institucionais com vistas à isonomia de carga horária, de intensidade de trabalho e de política de distribuição de todos os STAES de forma alinhada à missão institucional.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para Gerhardt e Silveira (2009, p. 67), “[...] os procedimentos metodológicos incluem tanto os tipos de pesquisa quanto as técnicas de coleta e análise de dados [...] especificando suas etapas e os procedimentos que serão adotados em cada uma delas”.

Ao tratar da pesquisa científica, Ruiz (1991, p. 48) revela que a esta é a “realização concreta de uma investigação planejada, desenvolvida e redigida de acordo com as normas da metodologia consagrada pela ciência”.

Na visão de Cervo, Bervian e Da Silva (2007), o tipo de método que será utilizado é determinado pelo objeto da investigação e a forma de raciocínio adotada pelo pesquisador irá orientá-lo na sua reflexão e escolha pelo método científico adotado.

Marconi e Lakatos (2007) consideram que o método científico é a teoria da investigação, que irá alcançar os seus objetivos, cientificamente, quando se propuser a cumprir as seguintes etapas: descobrimento do problema; colocação precisa do problema; procura de conhecimentos ou instrumentos relevantes ao problema; tentativa de solução do problema com auxílio dos meios identificados; invenção de novas ideias ou produção de novos dados empíricos; obtenção de uma solução; investigação das consequências da solução obtida; comprovação da solução; e correção das hipóteses, teorias, procedimentos ou dados utilizados na obtenção da solução incorreta.

Assim, este capítulo trata da caracterização e classificação da pesquisa, suas limitações, como também as técnicas utilizadas para coletar e analisar os dados necessários ao alcance dos objetivos.

3.1 CARACTERIZAÇÃO E CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

A pesquisa trata de um estudo de caso, do tipo descritivo com abordagem predominantemente quantitativa e de natureza aplicada.

O estudo de caso é a estratégia escolhida ao se examinarem acontecimentos contemporâneos, mas quando não se podem manipular comportamentos relevantes. (YIN, 2001).

Um estudo de caso pode ser caracterizado como um estudo de uma entidade bem definida como um programa, uma instituição, um sistema educativo, uma pessoa, ou uma unidade social. Visa conhecer em profundidade o como e o porquê de uma determinada situação que se supõe ser única em muitos aspectos, procurando descobrir o que há nela de mais essencial e característico. O pesquisador não pretende intervir sobre o objeto a ser estudado, mas revelá-lo tal como ele o percebe. O estudo de caso pode decorrer de acordo com uma perspectiva interpretativa, que procura compreender como é o mundo do ponto de vista dos participantes, ou uma perspectiva pragmática, que visa simplesmente apresentar uma perspectiva global, tanto quanto possível completa e coerente, do objeto de estudo do ponto de vista do investigador. (FONSECA, 2002, p. 33).

Richardson (1999) afirma que a pesquisa é do tipo descritivo quando visa a descrever um fenômeno ou área de interesse, de forma também detalhada e objetiva.

A pesquisa descritiva exige do investigador uma série de informações sobre o que deseja pesquisar. Esse tipo de estudo pretende descrever os fatos e fenômenos de determinada realidade (TRIVIÑOS, 1987).

Pesquisa descritiva: visa descrever as características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis. Envolve o uso de técnicas padronizadas de coleta de dados: questionário e observação sistemática. Assume, em geral, a forma de levantamento. (SILVA E MENEZES, 2001, p.21).

Além disso, trata-se de uma pesquisa bibliográfica, documental e de campo, de natureza aplicada. Conforme Gerhardt e Silveira (2009), a natureza da pesquisa aplicada tem como objetivo gerar conhecimentos para aplicação prática, dirigidos à solução de problemas específicos. Envolve verdades e interesses locais.

Desta forma, a natureza desta pesquisa é aplicada em virtude de tratar-se de um estudo de caso prático e de uma situação específica a ser demonstrada. Além disso, resultou na proposição de um produto final, passível de desenvolvimento e utilização (VERGARA, 2013).

Segundo Marconi e Lakatos (2010), a natureza aplicada caracteriza-se por seu interesse prático, isto é, que os resultados sejam aplicados ou utilizados na solução de problemas que ocorrem na realidade. Uma vez que o intuito desta pesquisa é o de investigar sobre a percepção dos servidores técnico-administrativos em educação da Universidade Federal de Santa Catarina quanto à influência da flexibilização da jornada de trabalho na qualidade de vida no trabalho, tem-se a pesquisa aplicada a mais indicada para esta situação. Além disso, o tema desta pesquisa é relevante para todas as instituições de ensino superior do Brasil, uma vez que aborda uma discussão emblemática no tocante da gestão de pessoas e consequente desempenho das funções das universidades. A essência de qualquer organização está nas pessoas que a compõe. Desenvolver continuamente estudos para o aprimoramento do

bem-estar destas pessoas pode proporcionar melhorias constantes na execução das tarefas, excelência na prestação dos serviços e atenção à saúde ocupacional.

A pesquisa quantitativa, “que tem suas raízes no pensamento positivista lógico, tende a enfatizar o raciocínio dedutivo, as regras da lógica e os atributos mensuráveis da experiência humana. Por outro lado, a pesquisa qualitativa tende a salientar os aspectos dinâmicos, holísticos e individuais da experiência humana, para apreender a totalidade no contexto daqueles que estão vivenciando o fenômeno” (POLIT, BECKER E HUNGLER, 2004, p. 201).

Com relação à pesquisa quantitativa, esclarece Fonseca (2002, p. 20):

Diferentemente da pesquisa qualitativa, os resultados da pesquisa quantitativa podem ser quantificados. Como as amostras geralmente são grandes e consideradas representativas da população, os resultados são tomados como se constituíssem um retrato real de toda a população alvo da pesquisa. A pesquisa quantitativa se centra na objetividade. Influenciada pelo positivismo, considera que a realidade só pode ser compreendida com base na análise de dados brutos, recolhidos com o auxílio de instrumentos padronizados e neutros. A pesquisa quantitativa recorre à linguagem matemática para descrever as causas de um fenômeno, as relações entre variáveis, etc. A utilização conjunta da pesquisa qualitativa e quantitativa permite recolher mais informações do que se poderia conseguir isoladamente.

Finalmente, quanto aos procedimentos técnicos, esta pesquisa caracterizou-se de quatro formas: bibliográfica, abrangendo bibliografia tornada pública em relação ao tema em estudo, permitindo ao pesquisador uma cobertura ampla de inúmeros fatos (GIL, 2002); documental, pois foi realizada em documentos conservados no interior de órgãos públicos ou privados de qualquer natureza (VERGARA,2012), pesquisa de campo, fornecendo uma descrição ampla e profunda de algum fenômeno social e permite que os investigadores retenham as características holísticas e significativas dos eventos da vida real (YIN, 2010) e estudo de caso, na medida em que correspondeu ao levantamento de dados no próprio local onde os fenômenos ocorrem ou que dispõe de elementos para explicá-lo (VERGARA, 2013).

3.2 POPULAÇÃO E AMOSTRA

Em um estudo, independentemente do tipo de pesquisa, a população pode compreender um conjunto de fenômenos, objetos, pessoas ou coisas. Na pesquisa qualitativa, a população é vista apenas como uma referência, porém não significa que a informação quantitativa da população seja totalmente desprezada, todavia, não há uma preocupação com o tamanho da amostra como existe na pesquisa quantitativa.

Tal entendimento se justifica em função da pesquisa qualitativa não buscar generalizações e, sim, identificar generalidades, dessa forma, a amostra pode ser delimitada conforme os objetivos da investigação (TRIVIÑOS, 2001).

Segundo Vergara (2013), tem-se que população amostral ou amostra:

[...] população não é o número de habitantes de um local, como é largamente conhecido o termo, mas um conjunto de elementos que possuem as características que serão objeto de estudo. População amostral ou amostra é uma parte do universo (população) escolhida segundo algum critério de representatividade. (VERGARA, 2013, p. 46).

Gil (2008) aponta a necessidade de realização de um pré-teste ou teste piloto para assegurar a validade e precisão do instrumento de pesquisa. Assim, antes da aplicação da pesquisa, o questionário foi submetido a um teste prévio com doze servidores lotados na Coordenadoria de Capacitação de Pessoas da UFSC a fim de detectar possíveis dificuldades de entendimento das questões, possíveis erros de formulação e o tempo médio gasto em cada aplicação. Feito isso, procedeu-se à realização de ajustes e refinamento de algumas questões. Concluídos os devidos ajustes, a pesquisa foi aplicada aos servidores no período de 11 a 21 de setembro de 2019.

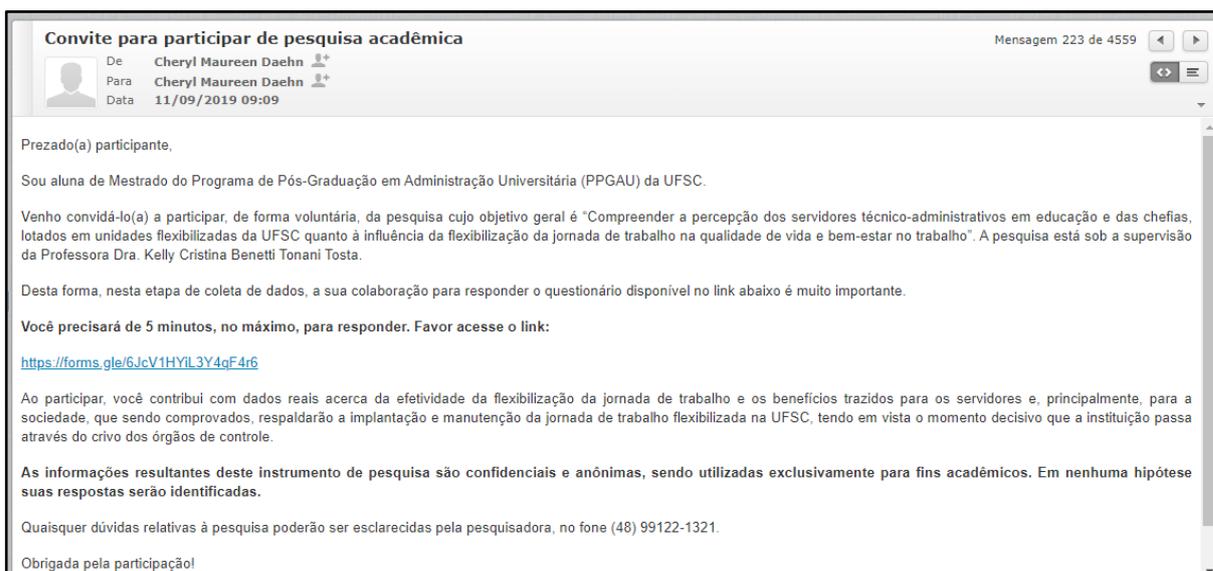
Foram convidados a participar da pesquisa os servidores cuja unidade acadêmica ou administrativa esteja autorizada a flexibilizar a jornada por meio de portaria. Identificada a população de servidores aptos, foi feita uma pesquisa censitária, visto que de acordo com Lakatos e Marconi (2009), esta pesquisa abrange a totalidade dos componentes da população, possibilitando inferências mais legítimas.

Com o intuito de alcançar os objetivos estabelecidos neste estudo, esta etapa definiu a população e amostra. Considera-se população todos os servidores da UFSC, cuja unidade esteja flexibilizada, o que totaliza 734 servidores técnico-administrativos. A amostra contemplou os servidores técnico-administrativos e gestores respondentes da pesquisa.

A participação dos servidores técnico-administrativos em educação foi viabilizada por meio de e-mail enviado pela pesquisadora, na data de 11 de setembro de 2019. Na oportunidade, foi disponibilizado o *link* para acesso ao formulário, elaborado pela pesquisadora utilizando a ferramenta Google Forms.

A seguir, apresenta-se a Figura 01 - Convite para participar da pesquisa, enviado por e-mail aos servidores, onde é possível verificar o modelo de mensagem utilizado para convidar os servidores a participarem da pesquisa.

Figura 01 - Convite para participar da pesquisa, enviado por e-mail aos servidores.



Fonte: Elaborado pela autora (2019).

Após a aplicação do questionário, considerando o quantitativo de 734 servidores lotados nas unidades administrativas e acadêmicas, verificou-se o retorno de 218 questionários respondidos, abrangendo, portanto, 29,7% de todo o universo investigado. É importante ressaltar que 44 respondentes possuem função gratificada (chefia/direção).

3.3 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS

Este capítulo busca apresentar, metodologicamente, os meios utilizados para obtenção dos dados que serão posteriormente analisados para fins de alcance dos objetivos da pesquisa.

Segundo Marconi e Lakatos (2010), para efetuar a coleta de dados, o investigador deve utilizar instrumentos adequados, empregar todos os meios mecânicos possíveis, a fim de obter maior exatidão na observação humana, no registro e na comprovação de dados.

A coleta de dados secundários ocorreu por meio de pesquisa bibliográfica e documental, utilizando-se para isso, artigos científicos, livros, dissertações, teses e também documentos públicos acessíveis à pesquisadora.

A coleta de dados primários ocorreu por meio de aplicação de instrumento já validado, chamado Inventário do Bem-Estar no Trabalho (IBET – 13), o qual foi “idealizado para aferir um construto psicológico denominado bem-estar no trabalho o qual corresponde a um estado mental positivo pela articulação de vínculos também positivos, denominados

satisfação no trabalho, envolvimento com o trabalho e comprometimento organizacional afetivo”, conforme explica Siqueira (2014, p. 41).

O IBET – 13 surgiu como a idealização da construção de uma medida de Bem-Estar no Trabalho (BET) que pudesse aferir os seus três elementos constituintes (satisfação no trabalho; envolvimento com o trabalho; comprometimento organizacional afetivo), mas que estivessem reunidos em um só instrumento de medida, capaz de avaliar o conceito de BET.

Assim, a versão piloto do IBET – 13 contemplou quinze itens, ou seja, cinco itens relacionados à escala de satisfação no trabalho, somados aos cinco da escala de envolvimento no trabalho e aos outros cinco da versão reduzida da escala de comprometimento organizacional afetivo. Todas as medidas foram validadas por Siqueira (2008).

Conforme Siqueira (2014, p. 45), “para obter os dados necessários ao processo de validação do IBET, seus quinze itens foram aplicados a um conjunto de 534 trabalhadores que estavam há dois anos ou mais nas respectivas empresas empregadoras. As respostas dos participantes foram transcritas para o SPSS 19.0 para realização das análises”.

Com isso, para o desenvolvimento do IBET – 13 foram realizadas análises fatoriais exploratórias que apontaram a existência de dois fatores mais sobressalentes, confirmando a existência das duas dimensões contidas nos itens do IBET.

Assim, a estruturação do IBET fica reconhecida em duas dimensões, da seguinte forma:

1. Compromisso e satisfação: com cinco itens de comprometimento organizacional afetivo e quatro de satisfação no trabalho;
2. Envolvimento com o trabalho: representado por quatro itens.

O Quadro 02 - Dimensões, definições, itens e índices de precisão das duas dimensões/indicadores do IBET – 13, é apresentado a seguir.

Quadro 02 - Dimensões, definições, itens e índices de precisão das duas dimensões/indicadores do IBET – 13.

Dimensão	Definição	Itens	Índice de precisão
Compromisso e satisfação	O fator contém vínculos positivos para com a organização (compromisso afetivo) e também satisfação com chefia, salário, promoções e tarefa.	9	0,92
Envolvimento com o trabalho	O fator é composto por crenças de que o trabalho realizado proporciona horas agradáveis e de que nele estão contidos aspectos importantes para a vida.	4	0,87

Fonte: Siqueira (2014).

Além do referido instrumento já validado, foi aplicado um questionário elaborado pela própria autora, conforme apêndice B, que levou em consideração os apontamentos realizados pelos próprios servidores em 2017 quando participaram das entrevistas executadas para fins de desenvolvimento da dissertação de Júlia Simas de Oliveira Espíndola, sob o título “Jornada de trabalho de 30 horas dos servidores técnico-administrativos em educação da Universidade Federal de Santa Catarina”. Com isso, o intuito foi verificar como está a percepção do servidor atualmente, com a prática da flexibilização. Desta forma, os questionários foram complementares e comparativos entre si.

Os instrumentos foram enviados aos servidores aptos à participação da pesquisa por meio de correio eletrônico, no qual foi disponibilizado o formulário em formato Google Forms. Este questionário abrangeu ambas categorias de servidores foco da pesquisa, ou seja, servidores detentores de cargo de chefia e também aqueles que não possuem chefia. O intuito é viabilizar a comparação das visões de gestores e servidores quanto à mesma questão proposta, avaliando os diferentes pontos de vista relacionados aos efeitos da flexibilização da jornada de trabalho. Na visão de Triviños (1987), as entrevistas e os questionários são meios ‘neutros’ que adquirem vida definida quando o pesquisador os ilumina com determinada teoria.

Quanto ao questionário, Marconi e Lakatos (2010, p. 203) afirmam que:

[...] é um instrumento de coleta de dados constituído por uma série ordenada de perguntas, que devem ser respondidas por escrito e sem a presença do entrevistador. Em geral, o pesquisador envia o questionário ao informante pelo correio ou por um portador, depois de preenchido, o pesquisado devolve-o do mesmo modo.

Cabe ressaltar que anteriormente à aplicação do questionário, a pesquisadora elaborou um pré-teste com cinco servidores lotados no Departamento de Desenvolvimento de Pessoas da PRODEGESP, para fins de avaliação da efetividade do instrumento de pesquisa elaborado. Para Richardson et al. (2008, p. 202) a aplicação do pré-teste tem por “objetivo revisar e direcionar aspectos da investigação”. Neste pré-teste, verificou-se a clareza da linguagem utilizada nas perguntas, didática, estrutura e cadência lógica das questões, tipos de respostas esperadas e alinhadas à necessidade da pesquisadora para posterior tratamento e análise com vistas ao atendimento dos objetivos do trabalho.

A seguir, apresenta-se o Quadro 03 - Categorias e fatores de análise.

Quadro 03 - Categorias e fatores de análise.

Objetivos específicos	Categoria de análise	Fatores de análise	Principais autores	Instrumento de coleta de dados	Sujeitos da pesquisa
Levantar quais unidades administrativas e acadêmicas da UFSC estão flexibilizadas	Portarias da UFSC	Dados sobre as unidades flexibilizadas	não se aplica	Documental	CPFlex
Identificar a percepção dos servidores técnico-administrativos em educação e das chefias quanto à qualidade de vida no trabalho após a implantação da jornada de trabalho flexibilizada em unidades da UFSC	Satisfação com o trabalho e produtividade	Qualidade de vida, motivação, produtividade	Castro (2015), Gil (2001), Santos (2006), Siqueira (2014)	IBET - 13, Questionário elaborado pela pesquisadora	Servidores de unidades flexibilizadas
Propor diretrizes corretivas e/ou de melhoria da jornada de trabalho de trinta horas para os servidores técnico-administrativos em educação na UFSC	não se aplica	não se aplica	não se aplica	não se aplica	não se aplica

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

3.4 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE ANÁLISE DE DADOS

Qualquer técnica de análise de dados, em última instância, significa uma metodologia de interpretação. Como tal, possui procedimentos peculiares, envolvendo a preparação dos dados para a análise, visto que esse processo “consiste em extrair sentido dos dados de texto e imagem” (Creswell, 2007, p. 194).

Em relação à escolha do procedimento de análise de dados:

A descodificação de um documento pode utilizar-se de diferentes procedimentos para alcançar o significado profundo das comunicações nele cifradas. A escolha do procedimento mais adequado depende do material a ser analisado, dos objetivos da pesquisa e da posição ideológica e social do analisador. (CHIZZOTTI, 2006, p. 98).

De acordo com Mozzato e Grzybovski (2011, p. 733), “os dados em si constituem apenas dados brutos, que só terão sentido ao serem trabalhados de acordo com uma técnica de análise apropriada”.

Assim, os procedimentos para análise dos dados foram os seguintes.

Conforme Siqueira (2014, p. 48):

Para obter os resultados produzidos pelo IBET – 13, basta somar os valores assinalados pelos respondentes em cada item e dividir esse valor pelo número de itens do fator. Assim, devem ser somados os valores assinalados para os nove itens do fator 1, dividindo-se o valor obtido por 9. Quanto ao fator 2, somam-se os valores atribuídos aos seus quatro itens e divide-se esse valor por 4. Ao fim dessas operações matemáticas, existirão dois escores médios.

Para fins de interpretação dos dois escores médios obtidos por meio do IBET – 13, Siqueira (2014) orienta que deve ser feita levando-se em consideração que um valor entre 4 e 5 indica alto escore; entre 3 e 3,9 um escore médio; e um valor entre 1 e 2,9 um escore baixo no fator. A mesma interpretação deverá ser aplicada aos escores obtidos quando se desejar calcular o escore geral do IBET – 13.

Assim, os instrumentos tiveram a seguinte escala:

- 1 – discordo totalmente;
- 2 – discordo;
- 3 – nem concordo, nem discordo;
- 4 – concordo; e
- 5 – concordo totalmente.

Diante das marcações realizadas pelos servidores, foi possível analisar, conforme os escores supracitados, suas percepções diante das assertivas do instrumento validado, bem como do instrumento elaborado pela autora, de forma complementar e comparativa, trazendo maior riqueza à discussão dos resultados.

3.5 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA

Concernente às delimitações da pesquisa, cabe salientar que o estudo se limita à realidade organizacional da UFSC, ou seja, os resultados obtidos por meio deste estudo não podem ser atrelados a outras instituições, fato que corrobora à metodologia utilizada, ou seja, o estudo de caso. Além disso, o aspecto temporal também é fator limitante, visto que a pesquisa está sendo desenvolvida no ano de 2019.

Outro limitador do aprofundamento da pesquisa é justamente o fato de se tratar de uma pesquisa científica, com rigor acadêmico e formal, que impossibilita, por questões de prazo e viabilidade de análise das respostas, a realização de pesquisa com aplicação de instrumento com perguntas abertas. Caso fosse possível obter respostas de perguntas abertas, seriam obtidas percepções dos participantes mais condizentes com os sentimentos, experiências e realidades dos servidores.

Ademais, tendo em vista que a aplicação do questionário de pesquisa ocorreu de forma *online*, ou seja, facultativa à participação dos servidores, torna-se impossível obter a aderência e contribuição integrais dos respondentes aptos.

4. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A pesquisa apresenta a análise da percepção dos servidores técnico-administrativos em educação e das chefias, lotados em unidades flexibilizadas da UFSC quanto à influência da flexibilização da jornada de trabalho na qualidade de vida e bem-estar no trabalho e, conseqüentemente, como isso acarreta em melhoria no desempenho organizacional da UFSC.

Com isso, viabiliza-se uma investigação de como a jornada flexibilizada na UFSC vem sendo vivenciada na prática pelos servidores e como está impactando na qualidade de vida e bem-estar no trabalho, e de que forma isso reflete nas atividades laborais. Aspectos relacionados à qualidade de vida e bem estar no trabalho são determinantes para a motivação do servidor. Na condição de pessoa satisfeita e motivada com seu trabalho, o servidor está mais próximo da situação de alinhamento de seus objetivos pessoais/profissionais com os da organização. Isso significa que o sentimento de identidade com a organização pode refletir em melhor desempenho e eficácia, gerando, assim, melhores resultados a serem colhidos pelo usuário dos serviços prestados.

Neste capítulo, são apresentados e discutidos os resultados obtidos com a presente pesquisa, à luz do referencial teórico abordado e com vistas a alcançar os objetivos específicos da pesquisa. Serão elencadas as unidades administrativas e acadêmicas flexibilizadas e, nesse contexto, serão analisadas as percepções dos servidores TAEs e das chefias quanto à qualidade de vida e bem-estar no trabalho com a flexibilização.

Será explicada a utilização do instrumento já validado, o Inventário do Bem-Estar no Trabalho (IBET – 13), expondo seus resultados e análises pertinentes, tratando de questões relacionadas ao compromisso e satisfação do servidor e seu envolvimento com o trabalho. Complementarmente, questões mais específicas e diversificadas da realidade do servidor são abordadas no questionário sobre a flexibilização que, ao término deste capítulo, permitirá uma discussão entrelaçada entre as respostas do IBET-13 e do questionário sobre a flexibilização.

4.1 UNIDADES ACADÊMICAS E ADMINISTRATIVAS FLEXIBILIZADAS

Em atendimento ao objetivo específico “a” apresentado neste estudo, que trata da identificação das unidades administrativas e acadêmicas na condição de flexibilizadas, apresenta-se nesta seção a situação atual de setores com portaria de flexibilização. O quadro 04 apresenta as unidades flexibilizadas até outubro de 2019.

Quadro 04 - Unidades flexibilizadas até outubro de 2019.

	SETOR	No. PORTARIA DE	DATA DA EMISSÃO
1	SEAD	106/2018/GR	09/01/2018
PROAD:			
2	DCOM	107/2018/GR	20/02/2018
3	IMPrensa	118/2018/GR	21/03/2018
4	DIREÇÃO	124/2018/GR	02/04/2018
5	DGP	139/2018/GR	15/06/2018
6	CARC	143/2018/GR	21/06/2018
7	DPC	108/2018/GR	02/03/2018
PRODEGESP:			
8	GABINETE	110/2018/GR	02/03/2019
9	DAP	112/2018/GR	16/03/2018
10	DDP	114/2018/GR	16/03/2018
11	DAS	113/2018/GR	16/03/2018
CED:			
12	NDI	115/2018/GR	15/03/2018
13	CED	115/2018/GR	15/03/2018
14	CA	115/2018/GR	15/03/2018
SEPLAN:			
15	SETIC	117/2018/GR	21/03/2018
16	SO	121/2018/GR	26/03/2018
17	DCF	147/2018/GR	01/08/2018
GR:			
18	SODC	125/2018/GR	05/04/2018
19	EDITORA	126/2018/GR	05/04/2018
PRAE:			
20	PRAE (sem RU)	132/2018/GR	04/05/2018
SEOMA:			
21	DFO	130/2018/GR	26/04/2018
22	DMPI	140/2018/GR	15/06/2018
23	DPAE	142/2018/GR	21/06/2018
DEMAIS UNIDADES:			
24	JOINVILLE	133/2018/GR	11/05/2018
25	SINTER	135/2018/GR	06/06/2018
26	PROGRAD	141/2018/GR	15/06/2018
27	CSE	137/2018/GR	15/06/2018
28	SINOVA	146/2018/GR	01/08/2018
29	PROEX	123/2018/GR	29/03/2018
30	PROPEAQ	116/2018/GR	21/03/2018
31	PROPG	244/2019/GR	17/07/2019

Fonte: Dados extraídos da planilha de controle da CPFlex/UFSC em outubro de 2019 (2019).

4.2 PERCEPÇÃO DOS SERVIDORES TAES E DAS CHEFIAS QUANTO À QUALIDADE DE VIDA E BEM-ESTAR NO TRABALHO COM A FLEXIBILIZAÇÃO

Em atendimento ao objetivo específico “b” apresentado neste estudo, que trata de “identificar a percepção dos servidores técnico-administrativos em educação e das chefias quanto à qualidade de vida no trabalho após a implantação da jornada de trabalho flexibilizada em unidades da UFSC” são apresentadas nesta seção as respostas obtidas através de questionário.

O instrumento foi aplicado de forma on-line, por meio da ferramenta Google Forms, no período de 11 a 21 de setembro de 2019. Nesse período, ocorreu a participação de 218 respondentes, todos servidores lotados em unidades flexibilizadas.

Com o intuito de conhecer melhor o perfil dos participantes desta pesquisa, o primeiro aspecto abordado no questionário foi o levantamento do perfil sócio demográfico dos servidores. Nesse sentido, o conjunto de oito perguntas iniciais do instrumento, que compuseram a primeira seção deste, abordaram faixa etária, sexo, nível de classificação do cargo e escolaridade.

Conforme Tabela 01 a seguir, apresenta-se a descrição do perfil sócio demográfico dos participantes da pesquisa:

Tabela 01 - Perfil sócio demográfico dos participantes da pesquisa.

	Frequência	Porcentagem
FAIXA ETÁRIA		
Entre 18 - 23 anos	2	0.90%
Entre 24 - 29 anos	41	18.90%
Entre 30 - 41 anos	120	55.00%
Acima de 41 anos	55	25.20%
SEXO		
Feminino	128	58.70%
Masculino	90	41.30%
CARGO OCUPADO		
Nível A	3	1.40%
Nível B	1	0.50%
Nível C	11	5.00%
Nível D	100	45.90%
Nível E	103	47.20%
ESCOLARIDADE		
Nível fundamental	0	0.00%
Nível médio	9	4.20%
Nível superior	48	22.00%
Especialização	84	38.50%
Mestrado	67	30.70%
Doutorado	10	4.60%

Fonte: Dados primários da pesquisa (2019).

Considerando-se os dados apresentados na tabela 01, depreende-se que os participantes da pesquisa são servidores com idade entre 30 e 41 anos, representando 55% do total. Com relação ao sexo, a participação do público feminino foi predominante, representando 58,7% dos participantes.

Em se tratando do cargo dos servidores, destaca-se que os respondentes ocupam, em sua maioria, cargos de nível D e E, ou seja, nível médio e superior respectivamente. Desta forma, numericamente estão expressos pela participação de 45,9% servidores com cargo de nível médio e 47,2% com cargo de nível superior.

Quanto à escolaridade, foi saliente a participação de servidores com especialização e mestrado, representados por 38,5% e 30,7%, respectivamente. Essa informação demonstra que os servidores da UFSC têm interesse em desenvolver-se também, por meio da educação formal (cursos de pós-graduação) além do aperfeiçoamento em cursos de capacitação.

Salienta-se que a UFSC apoia e viabiliza a formação dos servidores por meio de diversas formas, podendo citar como exemplos: oferta de apoio financeiro para participação de servidores em cursos de pós-graduação *lato sensu*; mestrado no Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária (PPGAU) que apresenta grande procura por servidores que estão em busca de formação em gestão universitária.

Na tabela 02, apresenta-se o perfil dos pesquisados quanto a cargo de direção ou chefia e tipo de unidade de lotação (unidade acadêmica ou administrativa).

Tabela 02 - Cargo de direção/chefia e unidade de lotação.

	Frequência	Porcentagem
FUNÇÃO DIREÇÃO/CHEFIA		
sim	44	20.20%
não	174	79.80%
LOTAÇÃO		
Unidade administrativa	199	91.30%
Centro de Ensino	19	8.70%

Fonte: Dados primários da pesquisa (2019).

Considerando-se os dados apresentados na tabela 02, depreende-se que a maioria dos participantes estão lotados em unidades administrativas, representando 91,3% do total. Considerando-se os 218 respondentes, constata-se que 44 destes possuem cargo de direção/chefia.

Com relação ao tempo de serviço na UFSC, observa-se a tabela 03 - Tempo de serviço na UFSC:

Tabela 03 - Tempo de serviço na UFSC.

	Frequência	Porcentagem
TEMPO DE SERVIÇO UFSC		
até 3 anos	77	35.33%
de 3 a 5 anos	42	19.27%
de 5 a 10 anos	69	31.66%
mais de 10 anos	30	13.74%

Fonte: Dados primários da pesquisa (2019).

Observa-se que a maioria dos pesquisados trabalha na UFSC no período compreendido de até 3 anos, representando 35,33% do total. Ou seja, estão em estágio probatório e em início de carreira. Possuem tempo de serviço entre 5 a 10 anos o representativo de 31,66% dos participantes.

4.2.1 Inventário do Bem-Estar no Trabalho (IBET-13)

A segunda etapa do questionário contou com a utilização do instrumento já validado, o Inventário do Bem-Estar no Trabalho (IBET – 13), o qual foi “idealizado para aferir um construto psicológico denominado bem-estar no trabalho o qual corresponde a um estado mental positivo pela articulação de vínculos também positivos, denominados satisfação no trabalho, envolvimento com o trabalho e comprometimento organizacional afetivo”, conforme explica Siqueira (2014, p. 41).

A estruturação do IBET fica reconhecida em duas dimensões, da seguinte forma:

1. Compromisso e satisfação: com cinco itens de comprometimento organizacional afetivo e quatro de satisfação no trabalho;
2. Envolvimento com o trabalho: representado por quatro itens.

Desta forma, os resultados obtidos através deste instrumento serão apresentados de duas formas. Primeiramente, serão abordadas as respostas separadas por dimensão, analisando os escores obtidos individualmente. Após, será feita a análise sobre as respostas obtidas considerando-se o escore geral das duas dimensões em conjunto.

4.2.1.1 Fator 1 - Dimensão de compromisso e satisfação

O fator 1 do instrumento constitui a primeira dimensão a ser considerada, que aborda o compromisso e satisfação do servidor, sendo composta por nove itens, que são as seguintes afirmações:

- 1 - Estou contente com a organização onde trabalho.
- 2 - Estou entusiasmado com a organização onde trabalho.
- 3 - Estou satisfeito com o meu salário comparado com os meus esforços no trabalho.
- 4 - Estou animado com a organização onde trabalho.
- 5 - As maiores satisfações de minha vida vêm do meu trabalho.
- 6 - Estou satisfeito com o grau de interesse que minhas tarefas despertam em mim.
- 7 - Estou satisfeito com o entendimento entre mim e meu chefe.
- 8 - Estou orgulhoso da organização onde trabalho.
- 9 - Estou satisfeito com as oportunidades de ser promovido nesta organização.

É importante salientar que, para fins de interpretação dos escores médios obtidos por meio do IBET – 13 para cada fator, Siqueira (2014) orienta que deve ser feita a análise levando-se em consideração que um valor entre 4 e 5 indica alto escore; entre 3 e 3,9 um escore médio; e um valor entre 1 e 2,9 um escore baixo no fator.

Diante dessa orientação, os resultados apresentados na tabela 04 - Respostas do fator 1, foram obtidos por meio das respostas dos participantes da pesquisa, no que diz respeito ao fator 1 do instrumento (compromisso e satisfação; envolvimento com o trabalho).

Tabela 04 - Respostas do fator 01.

FATOR 01	Escore	Frequência	Porcentagem
escore baixo	1 a 2,9	35	16.06%
escore médio	3 a 3,9	106	48.63%
alto escore	4 a 5	77	35.31%

Fonte: Dados primários da pesquisa (2019).

As respostas do fator 1 do instrumento indicam que a percepção da maioria dos participantes está dentro do escore médio, ou seja, de 3 a 3,9, representando 48,63% do total.

Para melhor compreensão da percepção dos servidores quanto às afirmações do IBET-13, especificamente com relação ao fator 01, torna-se conveniente aprofundar o estudo dos resultados para cada escore. Assim, é possível verificar o nível das respostas dentro dos escores baixo, médio e alto, a fim de saber onde está a maior frequência de respostas e se elas se aproximam mais de sentimentos pessimistas ou otimistas.

Para isso, demonstra-se a seguir, o detalhamento de pontuação por escore, onde é possível verificar com detalhamento os valores encontrados nas respostas dentro de cada escore. Apresenta-se a seguir, na tabela 05 - Detalhamento de pontuação do escore baixo no fator 01, os resultados obtidos por ocorrência de resposta dentro do escore baixo. Este escore representa 16,06% das respostas do fator 01.

Tabela 05 - Detalhamento de pontuação do escore baixo no fator 01.

FATOR 01	GERAL DO ESCORE			DETALHAMENTO DO ESCORE		
	Escore	Frequência	Porcentagem	Escore verificados	Frequência	Porcentagem
Escore baixo	1 a 2,9	35	16.06%	1.56	2	5.71%
				2	3	8.57%
				2.11	1	2.85%
				2.22	3	8.57%
				2.33	1	2.85%
				2.44	2	5.71%
				2.56	4	11.42%
				2.67	4	11.42%
				2.78	4	11.42%
				2.89	11	31.48%

Fonte: Dados primários da pesquisa (2019).

Diante dos dados registrados na tabela 05, compreende-se que a maioria das respostas está muito próxima do escore médio, ou seja, uma incidência de 31,48% das respostas encontradas dentro do escore baixo encontram-se no valor de transição do escore baixo para o médio, ou seja, valor de 2,89.

Essa informação é relevante a fim de concluir que a maioria dos servidores, que apesar de estarem classificados dentro de escore baixo, apresentam um sentimento que está mais alinhado ao escore médio. Isso demonstra que o baixo compromisso e satisfação no trabalho apresenta pequena ocorrência, sendo numericamente representado por apenas 24 participantes dentro de uma amostra de 218 pesquisados, que aponta 11% do total.

Apresenta-se a seguir, na tabela 06 - Detalhamento de pontuação do escore médio no fator 01, os resultados obtidos por ocorrência de resposta dentro do escore médio. Este escore representa 48,63% das respostas do fator 01, ou seja, foi o escore predominante.

Tabela 06 - Detalhamento de pontuação do escore médio no fator 01.

FATOR 01	GERAL DO ESCORE			DETALHAMENTO DO ESCORE		
	Escore	Frequência	Porcentagem	Escores verificados	Frequência	Porcentagem
Escore médio	3 a 3,9	106	48.63%	3	6	5.66%
				3.11	10	9.44%
				3.22	11	10.38%
				3.33	12	11.32%
				3.44	15	14.15%
				3.56	12	11.32%
				3.67	8	7.55%
				3.78	18	16.98%
				3.89	14	13.20%

Fonte: Dados primários da pesquisa (2019).

Diante dos dados registrados na tabela 06, compreende-se que a maioria das respostas está muito próxima do limite entre o escore médio e o alto. A incidência de 16,98% das respostas encontradas dentro do escore médio encontram-se no valor de 3,78, ou seja, em proximidade do valor de 3,9, faz a transição para o escore alto, que parte do valor 4. Essa informação é relevante a fim de concluir que a maioria dos servidores, que apesar de estarem classificados dentro de escore médio, apresentam um sentimento que está mais alinhado ao escore alto. Isso demonstra que o compromisso e satisfação no trabalho é considerado mediano pela classificação, mas permite a interpretação detalhada da predominância em direção ao escore de alto grau de compromisso e satisfação.

Apresenta-se a seguir, na tabela 07 - Detalhamento de pontuação do escore alto no fator 01, os resultados obtidos por ocorrência de resposta dentro do escore alto. Este escore representa 35,31% das respostas do fator 01.

Tabela 07 - Detalhamento de pontuação do escore alto no fator 01.

GERAL DO ESCORE				DETALHAMENTO DO ESCORE		
FATOR 01	Escore	Frequência	Porcentagem	Escores verificados	Frequência	Porcentagem
Escore alto	4 a 5	77	35.31%	4	12	15.58%
				4.11	13	16.88%
				4.22	15	19.48%
				4.33	13	16.88%
				4.44	11	14.33%
				4.56	4	5.19%
				4.67	2	2.59%
				4.78	3	3.89%
				4.89	2	2.59%
				5	2	2.59%

Fonte: Dados primários da pesquisa (2019).

Diante dos dados registrados na tabela 07, compreende-se que a maioria das respostas está representada no valor de 4,22, que teve incidência de 19,48% na categoria de escore alto para o fator 01. Essa informação é relevante a fim de concluir que a maioria dos servidores apresentam um sentimento positivo quando se trata de compromisso e satisfação no trabalho.

4.2.1.2 Fator 2 - Dimensão de envolvimento com o trabalho

O fator 2 do instrumento constitui a segunda dimensão a ser considerada, que aborda o envolvimento com o trabalho do servidor, sendo composta por quatro itens, que são as seguintes afirmações:

1 - Eu como, vivo e respiro o meu trabalho.

2 - As coisas mais importantes que acontecem em minha vida envolvem meu trabalho.

3 - As horas que passo trabalhando são as melhores horas do meu dia.

4 - Estou interessado na organização onde trabalho.

É importante salientar que, para fins de interpretação dos escores médios obtidos por meio do IBET – 13 para cada fator, Siqueira (2014) orienta que deve ser feita a análise levando-se em consideração que um valor entre 4 e 5 indica alto escore; entre 3 e 3,9 um escore médio; e um valor entre 1 e 2,9 um escore baixo no fator.

Com relação às respostas contempladas pelas afirmações do fator 2 do IBET-13, os resultados apresentados na tabela 08 - Respostas do fator 2, foram obtidos por meio das respostas dos participantes da pesquisa, no que diz respeito ao fator 2 do instrumento (envolvimento com o trabalho).

Tabela 08 - Respostas do fator 02.

FATOR 02	Escore	Frequência	Porcentagem
escore baixo	1 a 2,9	106	48.62%
escore médio	3 a 3,9	91	41.74%
escore alto	4 a 5	21	9.64%

Fonte: Dados primários da pesquisa (2019).

As respostas do fator 2 do instrumento indicam que a percepção da maioria dos participantes está dentro do escore baixo, ou seja, de 1 a 2,9, representando 48,62% do total.

Para melhor compreensão da percepção dos servidores quanto às afirmações do IBET-13, especificamente com relação ao fator 02, torna-se conveniente aprofundar o estudo dos resultados para cada escore. Assim, é possível verificar o nível das respostas dentro dos escores baixo, médio e alto, a fim de saber onde está a maior frequência de respostas e se elas se aproximam mais de sentimentos pessimistas ou otimistas.

Para isso, demonstra-se a seguir, o detalhamento de pontuação por escore, onde é possível verificar com detalhamento os valores encontrados nas respostas dentro de cada escore. Apresenta-se a seguir, na tabela 09 - Detalhamento de pontuação do escore baixo no fator 02, os resultados obtidos por ocorrência de resposta dentro do escore baixo. Este escore representa 48,62% das respostas do fator 02.

Tabela 09 - Detalhamento de pontuação do escore baixo no fator 02.

FATOR 02	GERAL DO ESCORE			DETALHAMENTO DO ESCORE		
	Escore	Frequência	Porcentagem	Escores verificados	Frequência	Porcentagem
Escore baixo	1 a 2,9	106	48.62%	1.25	1	1.79%
				1.5	1	1.79%
				1.75	7	6.60%
				2	11	10.38%
				2.25	24	21.00%
				2.5	32	30.14%
				2.75	30	28.30%

Fonte: Dados primários da pesquisa (2019).

Diante dos dados apresentados pela tabela 09, é possível constatar que 30,14% dos respondentes, ou seja, a maioria desta amostra, apresentam sentimento de pouco envolvimento com o trabalho. Dentro da escala de 1 a 2,9 o valor predominante foi de 2,5 mostrando que o envolvimento com o trabalho é baixo, mas aproxima-se do limite mediano (valores a partir de 3).

Apresenta-se a seguir, na tabela 10 - Detalhamento de pontuação do escore médio no fator 02, os resultados obtidos por ocorrência de resposta dentro do escore médio. Este escore representa 41,74% das respostas do fator 02.

Tabela 10 - Detalhamento de pontuação do escore médio no fator 02.

FATOR 02	GERAL DO ESCORE			DETALHAMENTO DO ESCORE		
	Escore	Frequência	Porcentagem	Escores verificados	Frequência	Porcentagem
Escore médio	3 a 3,9	91	41.74%	3	26	28.57%
				3.25	17	18.68%
				3.5	28	30.76%
				3.75	20	21.99%

Fonte: Dados primários da pesquisa (2019).

Diante dos dados apresentados pela tabela 10, é possível constatar que 30,76% dos respondentes, ou seja, a maioria desta amostra apresenta sentimento mediano de envolvimento com o trabalho. Dentro da escala de 3 a 3,9 o valor predominante foi de 3,5 mostrando que o envolvimento com o trabalho é mediano, mas aproxima-se do limite alto (valores a partir de 4).

Apresenta-se a seguir, na tabela 11 - Detalhamento de pontuação do escore alto no fator 02, os resultados obtidos por ocorrência de resposta dentro do escore alto. Este escore representa 9,64% das respostas do fator 02.

Tabela 11 - Detalhamento de pontuação do escore alto no fator 02.

FATOR 02	GERAL DO ESCORE			DETALHAMENTO DO ESCORE		
	Escore	Frequência	Porcentagem	Escores verificados	Frequência	Porcentagem
Escore alto	4 a 5	21	9.64%	4	8	38.10%
				4.25	7	33.33%
				4.5	2	9.52%
				4.75	3	14.28%
				5	1	4.76%

Fonte: Dados primários da pesquisa (2019).

Diante dos dados apresentados pela tabela 11, é possível constatar que 38,1% dos respondentes, ou seja, a maioria desta amostra, apresentam sentimento de alto envolvimento com o trabalho. Dentro da escala de 4 a 5 o valor predominante foi de 4.

4.2.1.3 Análise geral dos fatores 1 e 2 do IBET-13

Para fins de levantamento do escore geral do IBET-13, considerou-se a média geral dos escores dos fatores 01 e 02 de forma conjunta, obtendo-se os resultados que podem ser visualizados na tabela 12 - Escore geral das respostas do IBET-13.

Tabela 12 - Escore geral das respostas do IBET-13.

IBET - 13 (Geral)	Escore	Frequência	Porcentagem
escore baixo	1 a 2,9	51	23.40%
escore médio	3 a 3,9	125	57.34%
escore alto	4 a 5	42	19.26%

Fonte: Dados primários da pesquisa (2019).

Considerando-se que o escore médio contemplou a maioria das respostas, buscou-se esclarecimento acerca daquilo realmente significa esse resultado mediano. É fato que uma média não nos traz um posicionamento nem definições. Diante disso, para que as discussões fossem frutíferas, aprofundou-se o significado real dos resultados apontados por cada escore.

Para isso, foram levantadas as pontuações assinaladas e a frequência destas. Com isso, foi possível destacar que a realidade mediana está mais próxima do cenário configurado nas pontuações do escore alto. Além disso, constata-se que o escore baixo se sobrepõe ao escore alto (escore baixo 23,4% versus escore alto 19,26%) fato que causou impacto inicialmente. Entretanto, as pontuações do escore baixo estão voltadas à proximidade do escore médio.

Desta forma, considerando o contexto geral das respostas do IBET-13, destaca-se que as respostas estão configuradas no escore médio, porém alinhadas na direção do escore alto.

4.2.1.4 Discussão das respostas de cada afirmação do IBET-13

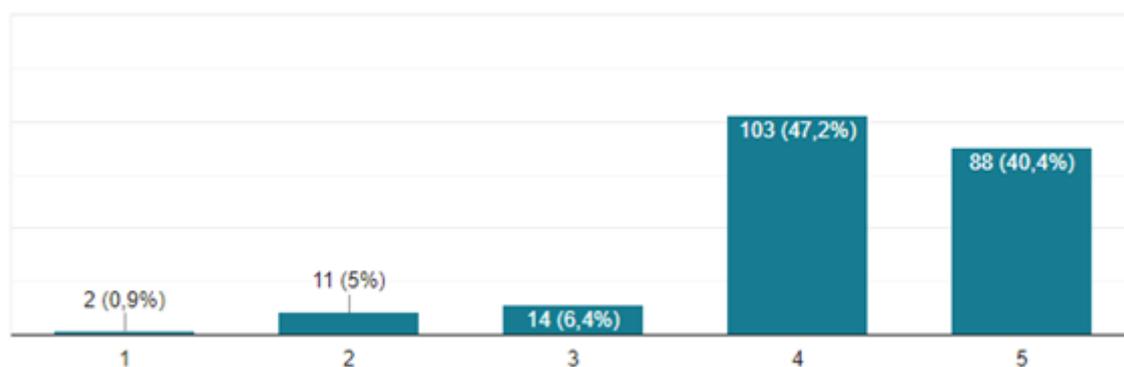
Com o objetivo de aprofundar as discussões acerca do IBET, serão abordadas as respostas obtidas em cada afirmação do instrumento, reiterando-se que a pontuação das respostas ocorreu utilizando a seguinte escala:

- 1 – discordo totalmente;
- 2 – discordo;
- 3 – nem concordo, nem discordo;
- 4 – concordo; e
- 5 – concordo totalmente

Considerando-se o fator 01 do instrumento, referente à dimensão que trata de compromisso e satisfação, que indicam vínculos positivos dos servidores com a instituição, foram obtidas as respostas apresentadas na sequência.

A seguir, apresenta-se o gráfico 01 - Respostas da afirmação “Estou contente com a organização onde trabalho.” do IBET-13, contida no questionário.

Gráfico 01 - Respostas da afirmação “Estou contente com a organização onde trabalho.” do IBET-13.



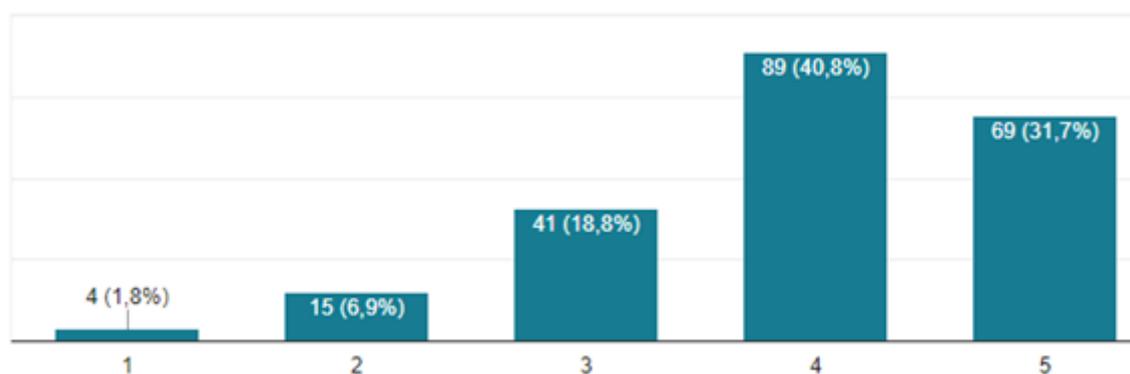
Fonte: Dados primários da pesquisa (2019).

Essa afirmação permite verificar que a maioria dos servidores (47,2%) que participaram da pesquisa assinalaram a opção “concordo”, ou seja, se sentem contentes com a UFSC. É conveniente abordar o significado literal da palavra “contente” que indica que desejos, aspirações ou exigências foram atendidos ou realizados. Com isso, é possível contextualizar aquilo que Siqueira (2014) pretende elucidar nesta afirmativa do instrumento, ou seja, ter as expectativas atendidas pela realidade organizacional, neste caso, o microambiente UFSC. Nesse sentido, convém abordar a importância da conduta do gestor

que, conforme Meyer (2000) o gestor não alienado é aquele que consegue compreender que a administração engloba uma dimensão subjetiva, emocional e irracional e uma dimensão racional científica. Por isso, o aprendizado da gestão deve levar em consideração uma dimensão técnica e científica e uma dimensão emocional, acrescentando a estas habilidades, a experiência pessoal adquirida no ambiente organizacional. Isso reflete diretamente no contentamento ou descontentamento da equipe e no andamento das tarefas.

A seguir, apresenta-se o gráfico 02 - Respostas da afirmação “Estou entusiasmado com a organização onde trabalho.” do IBET-13, contida no questionário.

Gráfico 02 - Respostas da afirmação “Estou entusiasmado com a organização onde trabalho.” do IBET-13.

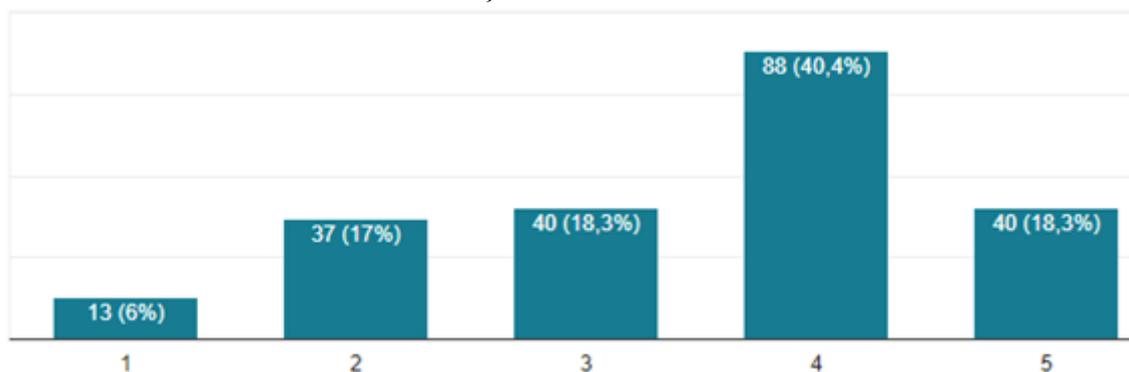


Fonte: Dados primários da pesquisa (2019).

A afirmação permite verificar que a maioria dos servidores (40,8%) que participaram da pesquisa assinalaram a opção “concordo”, ou seja, se sentem entusiasmados com a UFSC. É conveniente abordar o significado literal da palavra “entusiasmado” que indica o sentimento pessoal, intrínseco, de estar estimulado, animado ou encorajado. Com isso, é possível contextualizar aquilo que Siqueira (2014) pretende elucidar nesta afirmativa do instrumento, ou seja, tratar de aspectos motivacionais e de expectativas.

A seguir, apresenta-se o gráfico 03 - Respostas da afirmação “Estou satisfeito com o meu salário comparado com os meus esforços no trabalho.” do IBET-13, contida no questionário.

Gráfico 03 - Respostas da afirmação “Estou satisfeito com o meu salário comparado com os meus esforços no trabalho.” do IBET-13.

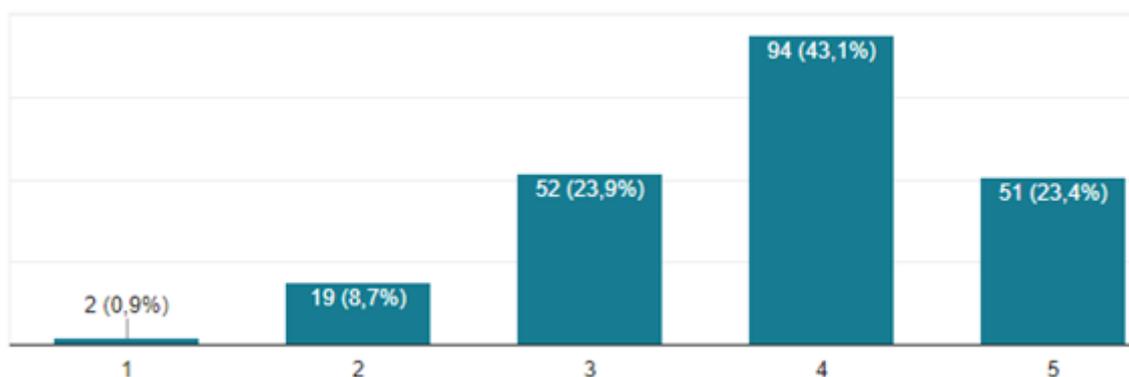


Fonte: Dados primários da pesquisa (2019).

A afirmação permite verificar que a maioria dos servidores (40,4%) que participaram da pesquisa assinalaram a opção “concordo”, ou seja, se sentem satisfeitos com o salário. Ainda assim, há ocorrência de respostas desfavoráveis. Através de contatos realizados pelos servidores com a pesquisadora, obteve-se relatos de que a pergunta poderia considerar também, além dos esforços no trabalho, aspectos relacionados ao grau de responsabilidade do servidor nas suas atividades. Os participantes afirmam que nem sempre a relação esforço *versus* salário é tão relevante quanto a relação responsabilidade *versus* salário. Com isso, cabe abordar Meyer (2003) que salienta que, assim como as organizações, governamentais, com ou sem fins lucrativos, as universidades possuem objetivos e, sua estrutura organizacional, na qual estão distribuídas responsabilidades e competências, depende da ação ordenada dos grupos de pessoas.

A seguir, apresenta-se o gráfico 04 - Respostas da afirmação “Estou animado com a organização onde trabalho.” do IBET-13, contida no questionário.

Gráfico 04 - Respostas da afirmação “Estou animado com a organização onde trabalho.” do IBET-13.

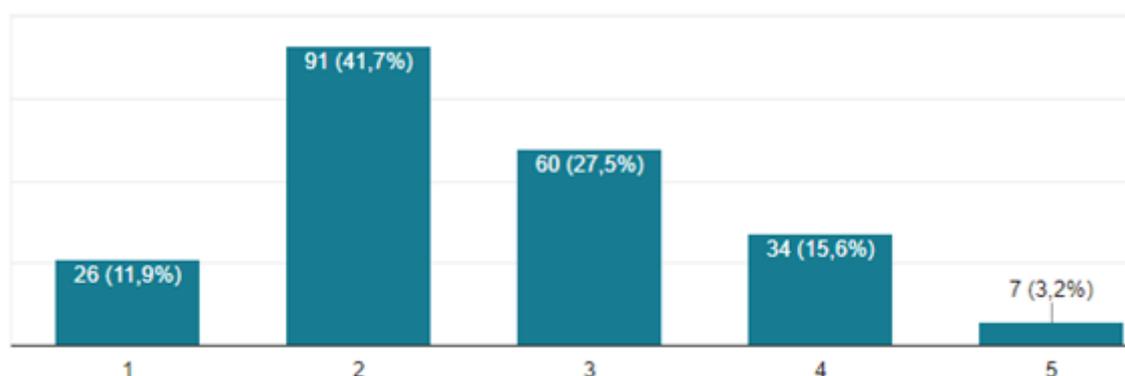


Fonte: Dados primários da pesquisa (2019).

A afirmação permite verificar que a maioria dos servidores (43,1%) que participaram da pesquisa assinalaram a opção “concordo”, ou seja, se sentem animados com a UFSC. Ainda assim, há ocorrência de respostas que indicam que 23,9% dos respondentes sentem-se indiferentes. É conveniente abordar o significado literal da palavra “animado” que indica a provocação externa de um sentimento de estímulo ou encorajamento. Com isso, é possível contextualizar aquilo que Siqueira (2014) pretende elucidar nesta afirmativa do instrumento, ou seja, tratar de aspectos que provoquem reações positivas do indivíduo. Essas reações podem ser advindas do clima e cultura organizacional, políticas e projetos institucionais, podendo interferir nas suas relações e competências interpessoais. Conseqüentemente, esse conjunto de fatores influencia nos resultados do trabalho que o servidor realiza.

A seguir, apresenta-se o gráfico 05 - Respostas da afirmação “As maiores satisfações de minha vida vêm do meu trabalho.” do IBET-13, contida no questionário.

Gráfico 05 - Respostas da afirmação “As maiores satisfações de minha vida vêm do meu trabalho.” do IBET-13.

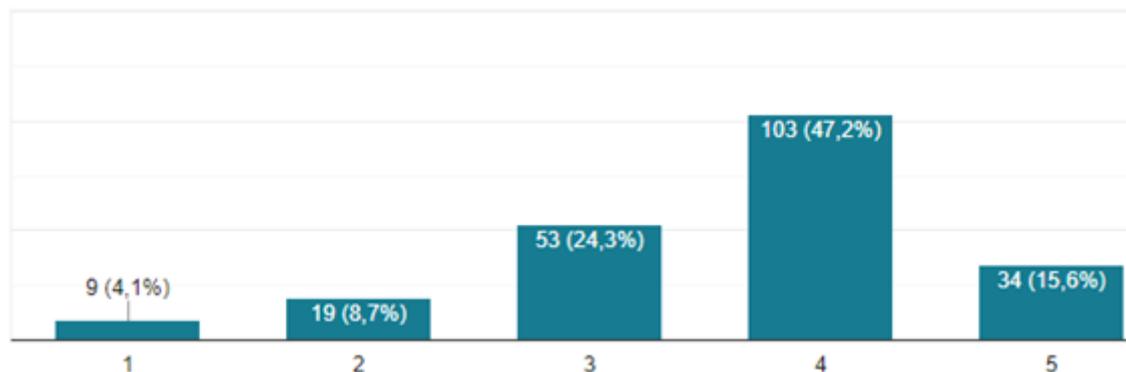


Fonte: Dados primários da pesquisa (2019).

A afirmação permite verificar que a minoria dos servidores (3,2%) que participaram da pesquisa assinalou a opção “concordo totalmente”, ou seja, entendem que o trabalho é a origem das maiores satisfações. Assinalaram a opção “discordo” 41,7% dos participantes, que ratifica que a vida pessoal do servidor ainda se sobrepõe em relação ao compromisso e satisfação com o trabalho. Nesse sentido, conforme Guest (1979) a QVT engloba os sentimentos do indivíduo acerca de tudo o que envolve o trabalho, incluindo a segurança, os benefícios, as condições de trabalho, as recompensas econômicas, as relações organizacionais e interpessoais e a sua definição intrínseca na vida dos trabalhadores

A seguir, apresenta-se o gráfico 06 - Respostas da afirmação “Estou satisfeito com o grau de interesse que minhas tarefas despertam em mim.” do IBET-13, contida no questionário.

Gráfico 06 - Respostas da afirmação “Estou satisfeito com o grau de interesse que minhas tarefas despertam em mim.” do IBET-13.

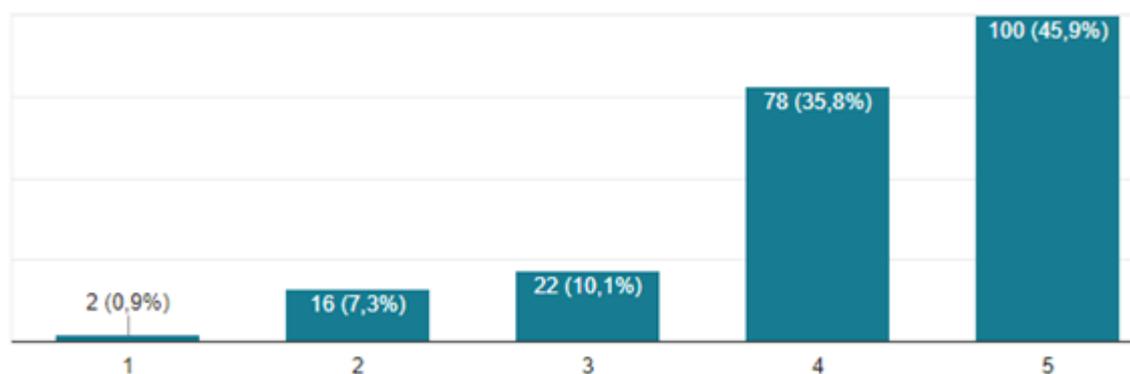


Fonte: Dados primários da pesquisa (2019).

A afirmação permite verificar que a maioria dos servidores (47,2%) que participaram da pesquisa assinalaram a opção “concordo”, ou seja, se sentem interessados pelas atividades que executam na UFSC. Com o intuito de associar a presente afirmativa com a anterior (de número cinco), depreende-se que, apesar do servidor não ter tanto comprometimento e satisfação com o trabalho quando comparado a sua vida pessoal, ainda assim mantém-se interessado pelas tarefas que executa. É importante considerar que a participação dos trabalhadores nas decisões que afetam o desempenho das suas funções, estruturas e sistemas que ofereçam uma maior liberdade e satisfação com o trabalho são concepções fundamentais que envolvem a QVT. (PILATTI; BEJARANO, 2005; PAIVA; AVELAR, 2011; EASTON; VAN LAAR, 2012).

A seguir, apresenta-se o gráfico 07 - Respostas da afirmação “Estou satisfeito com o entendimento entre mim e meu chefe.” do IBET-13, contida no questionário.

Gráfico 07 - Respostas da afirmação “Estou satisfeito com o entendimento entre mim e meu chefe.” do IBET-13.

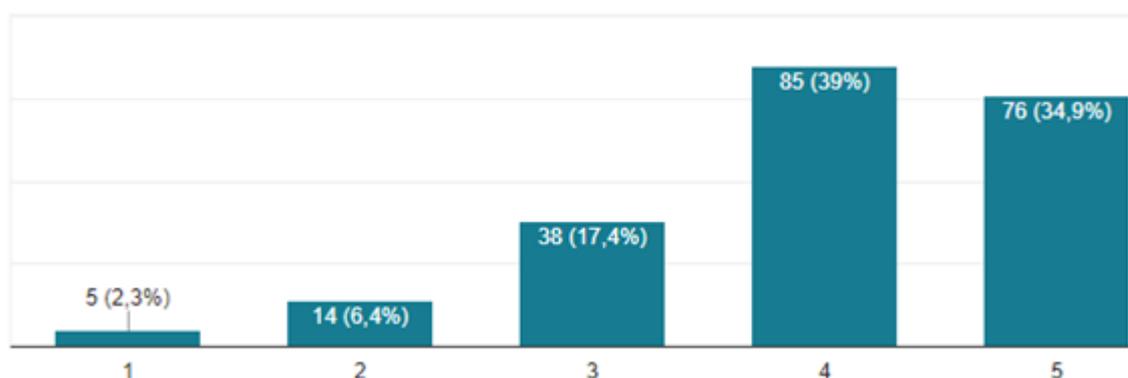


Fonte: Dados primários da pesquisa (2019).

A afirmação permite verificar que a maioria dos servidores (45,9%) que participaram da pesquisa assinalaram a opção “concordo totalmente”, ou seja, estão satisfeitos com a relação que têm com sua chefia. Esta é uma constatação relevante e positiva, considerando-se que relações positivas entre as chefias e suas equipes proporciona um ambiente de trabalho salutar, de reciprocidade e maior produtividade.

A seguir, apresenta-se o gráfico 08 - Respostas da afirmação “Estou orgulhoso da organização onde trabalho.” do IBET-13, contida no questionário.

Gráfico 08 - Respostas da afirmação “Estou orgulhoso da organização onde trabalho.” do IBET-13.

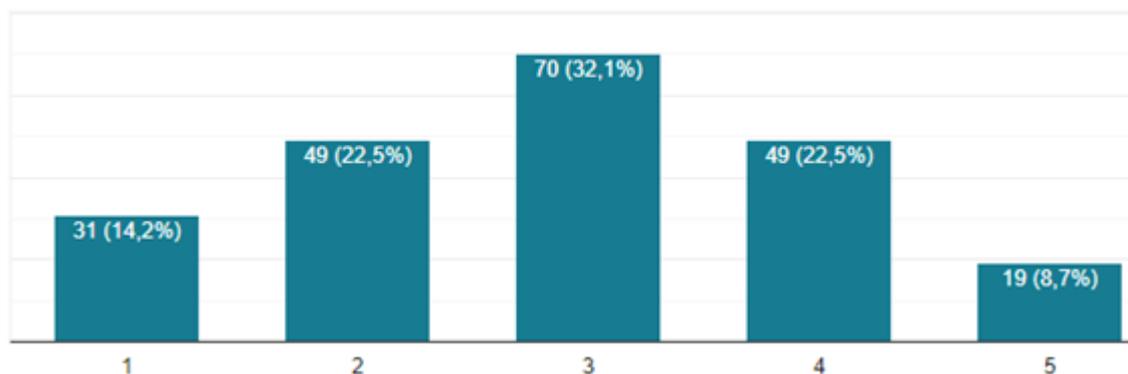


Fonte: Dados primários da pesquisa (2019).

A afirmação permite verificar que a maioria dos servidores (39%) que participaram da pesquisa assinalaram a opção “concordo”. Houve também um segundo percentual muito próximo, de 34,9% que concordaram totalmente com a afirmação. Ou seja, esses servidores têm orgulho de fazer parte da UFSC e, através dela, cumprir com sua missão grandiosa de servir ao cidadão e ao desenvolvimento da sociedade, mesmo diante de um momento instável para a educação superior brasileira.

A seguir, apresenta-se o gráfico 09 - Respostas da afirmação “Estou satisfeito com as oportunidades de ser promovido nesta organização.” do IBET-13, contida no questionário.

Gráfico 09 - Respostas da afirmação “Estou satisfeito com as oportunidades de ser promovido nesta organização.” do IBET-13.

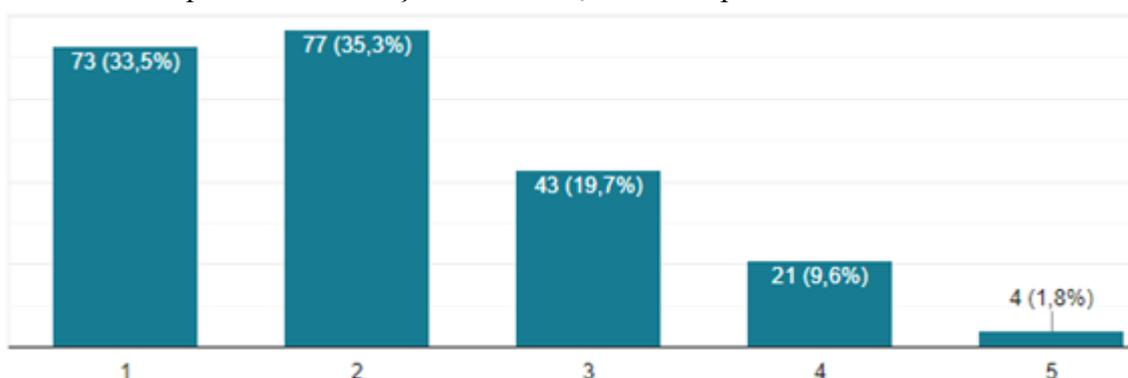


Fonte: Dados primários da pesquisa (2019).

A afirmação permite verificar que a maioria dos servidores (32,1%) que participaram da pesquisa assinalaram a opção “nem concordo, nem discordo”. Salienta-se que essa pergunta está fora do contexto do serviço público, sendo mais aplicável à iniciativa privada. No serviço público, a carreira dos STAes é definida e estruturada pelo Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação (PCCTAE), ou seja, as oportunidades de promoção são estáticas ao comparar-se com empresas privadas nas quais as promoções ocorrem por diversas formas e critérios próprios.

A seguir, apresenta-se o gráfico 10 - Respostas da afirmação “Eu como, vivo e respiro o meu trabalho.” do IBET-13, contida no questionário.

Gráfico 10 - Respostas da afirmação “Eu como, vivo e respiro o meu trabalho.” do IBET-13.



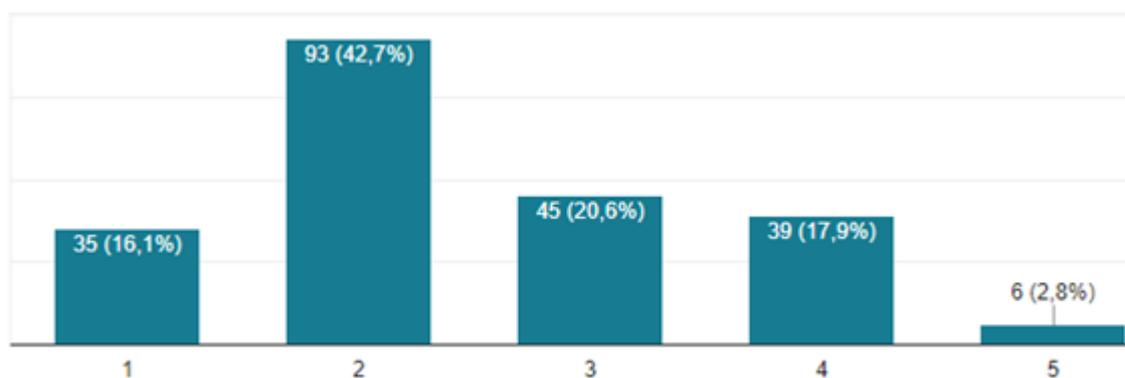
Fonte: Dados primários da pesquisa (2019).

A afirmação permite verificar que a maioria dos servidores (35,3%) que participaram da pesquisa assinalaram a opção “discordo” e, em segundo lugar a opção “discordo totalmente” representada por 33,5%. Apesar dos servidores estarem satisfeitos com a UFSC, interessados por suas tarefas, não há envolvimento estreito de suas vidas com o trabalho.

A QVT tem sido uma preocupação constante na sociedade atual, diversos fatores influenciam o bem-estar e a qualidade de vida do indivíduo moderno, constituindo seu meio ambiente social, físico e psíquico, e podem ser identificados como: a família, as condições ambientais e de saúde, o lazer, a cultura, as políticas governamentais, a educação, o próprio indivíduo e, finalmente, o trabalho (FARIA; DAVID, 2007; AGAPITO; POLIZZI FILHO; SIQUEIRA, 2015).

A seguir, apresenta-se o gráfico 11 - Respostas da afirmação “As coisas mais importantes que acontecem em minha vida envolvem meu trabalho.” do IBET-13, contida no questionário.

Gráfico 11 - Respostas da afirmação “As coisas mais importantes que acontecem em minha vida envolvem meu trabalho.” do IBET-13.

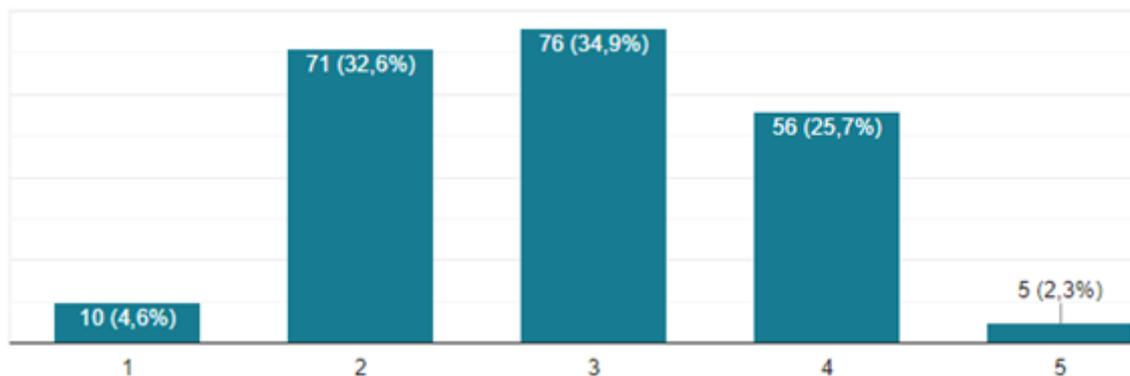


Fonte: Dados primários da pesquisa (2019).

A afirmação permite verificar que a maioria dos servidores (42,7%) que participaram da pesquisa assinalaram a opção “discordo”. Esta afirmativa pode ser relacionada à afirmativa de número 05 “As maiores satisfações de minha vida vêm do meu trabalho” ratificando que o envolvimento do servidor com o trabalho fica em segundo plano em relação às atividades e projetos pessoais.

A seguir, apresenta-se o gráfico 12 - Respostas da afirmação “As horas que passo trabalhando são as melhores horas do meu dia.” do IBET-13, contida no questionário.

Gráfico 12 - Respostas da afirmação “As horas que passo trabalhando são as melhores horas do meu dia.” do IBET-13.

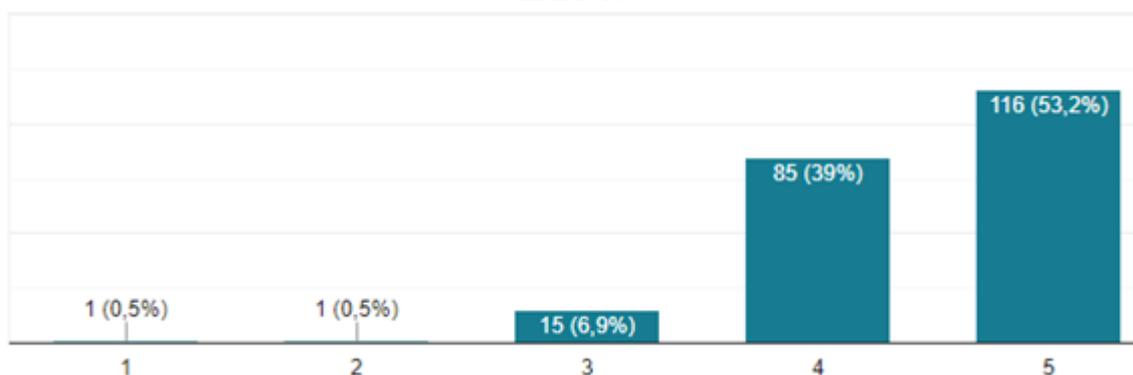


Fonte: Dados primários da pesquisa (2019).

A afirmação permite verificar que a maioria dos servidores (34,9%) que participaram da pesquisa assinalaram a opção “nem concordo, nem discordo” e, em segundo lugar a opção “discordo” com 32,6% das respostas. Ratifica-se a percepção que o servidor tem pouco envolvimento com o trabalho quando comparado a sua vida pessoal.

A seguir, apresenta-se o gráfico 13 - Respostas da afirmação “Estou interessado na organização onde trabalho.” do IBET-13, contida no questionário.

Gráfico 13 - Respostas da afirmação “Estou interessado na organização onde trabalho.” do IBET-13.



Fonte: Dados primários da pesquisa (2019).

A afirmação permite verificar que a maioria dos servidores (53,2%) que participaram da pesquisa assinalaram a opção “concordo totalmente” e, em segundo lugar a opção “concordo” com 39% das respostas. Assim, apesar do servidor demonstrar pouco envolvimento com o trabalho quando comparado a aspectos importantes da vida, nota-se que há um equilíbrio de sentimentos. O servidor prioriza a vida pessoal, mas ao mesmo tempo preocupa-se com a instituição onde trabalha, na medida em que se interessa pelas tarefas, preza a relação com a chefia, mas também mantém o foco de uma vida pessoal e familiar saudável.

4.2.2 Questionário sobre a flexibilização elaborado pela pesquisadora

A terceira etapa do questionário contou com a utilização do questionário elaborado pela própria autora, que levou em consideração os apontamentos realizados pelos servidores em 2017 quando participaram das entrevistas executadas para fins de desenvolvimento da dissertação de Júlia Simas de Oliveira Espíndola, sob o título “Jornada de trabalho de 30 horas dos servidores técnico-administrativos em educação da Universidade Federal de Santa Catarina”.

Apresenta-se, então, a situação atual da percepção do servidor técnico-administrativo em educação, que vivencia a flexibilização em sua unidade de lotação. As respostas obtidas no IBET-13 e no questionário ora abordado são complementares e comparativas entre si.

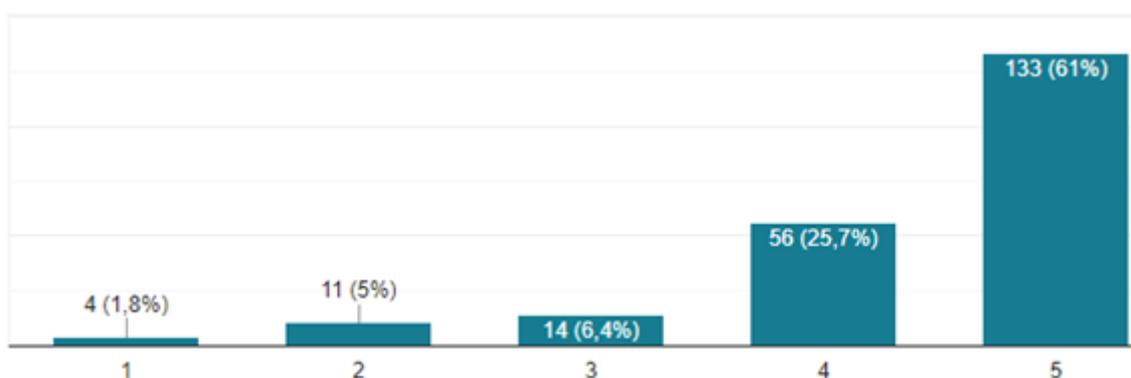
Este questionário foi constituído por afirmações, no mesmo formato do IBET-13, propositalmente com o objetivo de viabilizar um estudo comparativo. Sendo assim, a pontuação utilizada segue a mesma escala, que é retomada a seguir:

- 1 – discordo totalmente;
- 2 – discordo;
- 3 – nem concordo, nem discordo;
- 4 – concordo; e
- 5 – concordo totalmente

Assim, as respostas serão, no primeiro momento, analisadas individualmente para depois contextualizá-las e discuti-las de forma mais ampla e atrelada aos resultados do IBET-13.

A seguir, apresenta-se o gráfico 14 - Respostas da afirmação “Há contribuição para melhoria da minha qualidade de vida e saúde.”, contida no questionário elaborado pela pesquisadora.

Gráfico 14 – Respostas da afirmação “Há contribuição para melhoria da minha qualidade de vida e saúde.”.



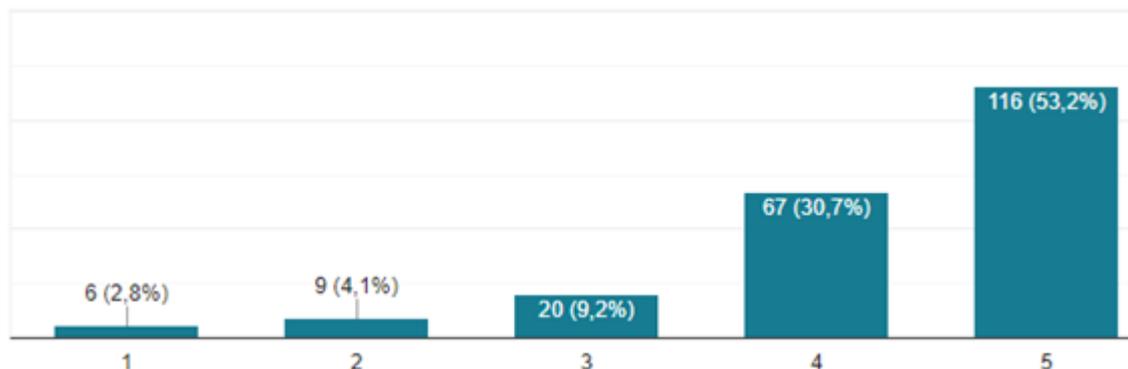
Fonte: Dados primários da pesquisa (2019).

A afirmação permite verificar que a maioria dos servidores (61%) que participaram da pesquisa assinalaram a opção “concordo totalmente” e, em segundo lugar a opção “concordo” com 25,7% das respostas. O termo QVT significa as escolhas e a percepção referente ao bem-estar e os hábitos saudáveis, tanto familiares quanto organizacionais, em um ambiente que seja ético e sustentável. (EASTON; VAN LAAR, 2012; XHACOLLARI, 2013; AGAPITO; POLIZZI FILHO; SIQUEIRA, 2015).

Assim, verifica-se que a flexibilização está atendendo uma das principais expectativas do servidor, proporcionando otimização do tempo e ganhos na direção de uma vida saudável e mais feliz. Isso reflete diretamente no desempenho do servidor em suas tarefas. O trabalhador que pode usufruir de uma vida saudável e equilibrada, em harmonia com uma rotina que permite melhor gerenciamento do tempo, torna-se uma pessoa que adocece menos, tem mais energia e disposição para as tarefas e tende a apresentar maior estabilidade emocional.

A seguir, apresenta-se o gráfico 15 - Respostas da afirmação “Nota-se aumento na produtividade e motivação para o trabalho.”, contida no questionário elaborado pela pesquisadora.

Gráfico 15 – Respostas da afirmação “Nota-se aumento na produtividade e motivação para o trabalho.”.



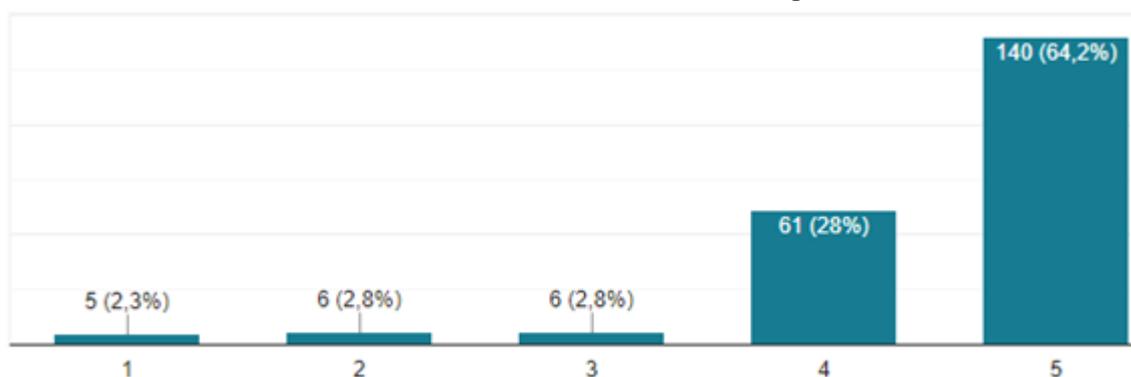
Fonte: Dados primários da pesquisa (2019).

A afirmação permite verificar que a maioria dos servidores (53,2%) que participaram da pesquisa assinalaram a opção “concordo totalmente” e, em segundo lugar a opção “concordo” com 30,7% das respostas.

Assim, verifica-se que a flexibilização cumprindo o seu maior objetivo, que é produzir mais e melhor. A flexibilização só é justificada quando traz aumento de produtividade, proporcionando ganhos para atendimento do usuário. O aumento da motivação do servidor é a força motriz para que ele produza mais e se sinta cada vez mais engajado com suas atividades, fortalecendo o entendimento de seu como corresponsável pela manutenção da flexibilização. De acordo com Davis e Newstron (1992, p. 28), o resultado de um sistema eficaz de comportamento organizacional é a motivação que, quando combinada com as habilidades e capacidades do empregado, resulta na produtividade humana”.

A seguir, apresenta-se o gráfico 16 - Respostas da afirmação “As atividades do setor estão organizadas e conseguem atender as demandas de forma ininterrupta.”, contida no questionário elaborado pela pesquisadora.

Gráfico 16 – Respostas da afirmação “As atividades do setor estão organizadas e conseguem atender as demandas de forma ininterrupta.”.



Fonte: Dados primários da pesquisa (2019).

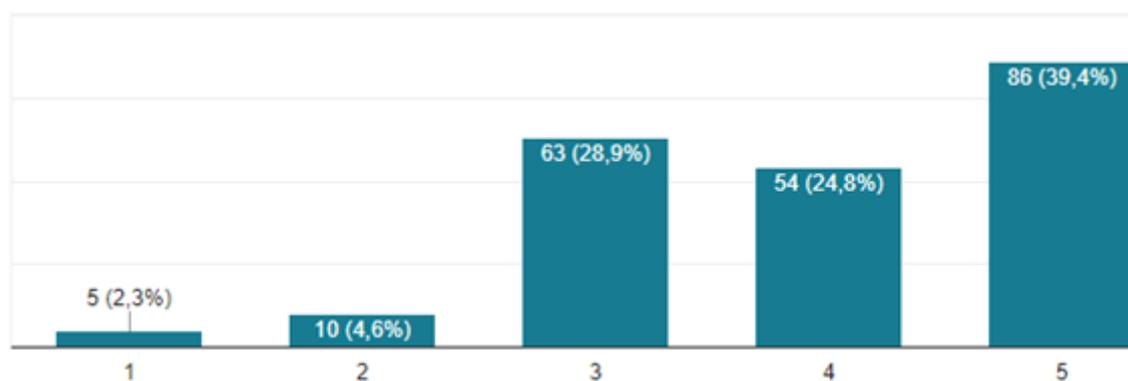
A afirmação permite verificar que a maioria dos servidores (64,2%) que participaram da pesquisa assinalaram a opção “concordo totalmente” e, em segundo lugar a opção “concordo” com 28% das respostas.

Assim, constata-se que as unidades estão conseguindo gerenciar com êxito as suas atividades, visto que flexibilização se concretiza somente quando os serviços ocorrem de forma contínua. É um elemento de suma importância, pois a organização do setor é condicionante para que a gestão das tarefas alcance sua efetividade e, conseqüentemente, traga benefícios ao usuário.

O atendimento ininterrupto é sensivelmente impactado pelo sucesso na gestão das equipes, distribuição das tarefas internas e meios utilizados para facilitar a comunicação entre os servidores que atuam em turnos opostos.

A seguir, apresenta-se o gráfico 17 - Respostas da afirmação “A rotatividade no setor diminuiu.”, contida no questionário elaborado pela pesquisadora.

Gráfico 17 – Respostas da afirmação “A rotatividade no setor diminuiu.”.



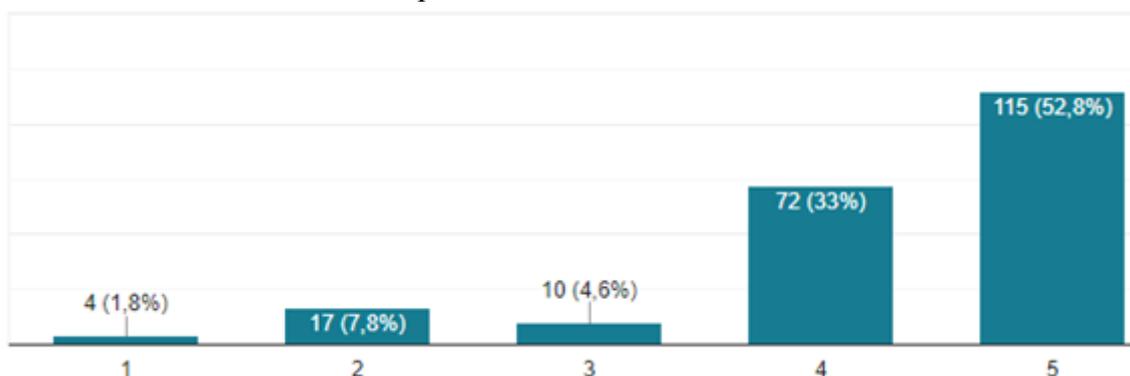
Fonte: Dados primários da pesquisa (2019).

A afirmação permite verificar que a maioria dos servidores (39,4%) que participaram da pesquisa assinalaram a opção “concordo totalmente” e, em segundo lugar a opção “não concordo e nem concordo” com 28,9% das respostas.

Contudo, ainda existem opiniões que demonstram que os setores vêm sofrendo com as conseqüências da rotatividade. Assim, verifica-se que as causas da rotatividade não estão diretamente relacionadas à flexibilização do setor. Isso demonstra a necessidade de aprofundar estudos acerca das causas da rotatividade, visto que a maior tendência é a de que o servidor que está numa unidade não flexibilizada, busque remoção para outra que esteja.

A seguir, apresenta-se o gráfico 18 - Respostas da afirmação “Os servidores demonstram comprometimento com o cumprimento do horário de trabalho.”, contida no questionário elaborado pela pesquisadora.

Gráfico 18 – Respostas da afirmação “Os servidores demonstram comprometimento com o cumprimento do horário de trabalho.”.



Fonte: Dados primários da pesquisa (2019).

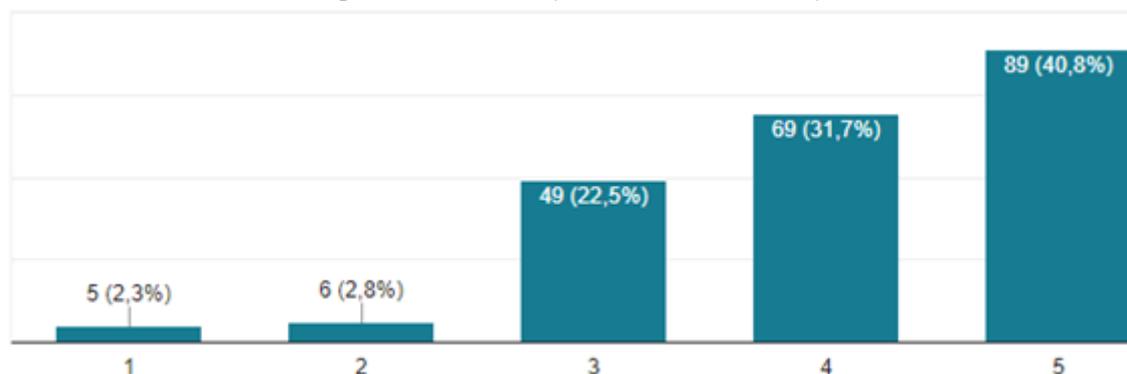
A afirmação permite verificar que a maioria dos servidores (52,8%) que participaram da pesquisa assinalaram a opção “concordo totalmente” e, em segundo lugar a opção “concordo” com 33% das respostas.

É de grande relevância constatar que os servidores afirmam haver comprometimento com o horário de trabalho, visto que neste momento a universidade ainda não possui ponto eletrônico, sendo o controle de frequência feito manualmente. Atualmente, a falta do ponto eletrônico torna-se um fator de fragilidade para a flexibilização.

Estando ainda em fase de teste, o ponto quando entrar em funcionamento em toda a universidade, trará elementos para melhor controle e acompanhamento da jornada dos servidores. O ponto eletrônico poderá comprovar aquilo que os servidores afirmam nesta pesquisa e fará com que haja adequação daqueles que não se comprometem com os horários estabelecidos do setor. Diante dos relatórios emitidos do ponto eletrônico, a instituição terá documentos oficiais para comprovação aos órgãos de controle de que os servidores estão cumprindo a jornada estipulada e obedecendo a manutenção do horário ininterrupto de atendimento do setor.

A seguir, apresenta-se o gráfico 19 - Respostas da afirmação “Houve diminuição no absenteísmo.”, contida no questionário elaborado pela pesquisadora.

Gráfico 19 – Respostas da afirmação “Houve diminuição no absenteísmo.”.



Fonte: Dados primários da pesquisa (2019).

A afirmação permite verificar que a maioria dos servidores (40,8%) que participaram da pesquisa assinalaram a opção “concordo totalmente” e, em segundo lugar a opção “concordo” com 31,7% das respostas.

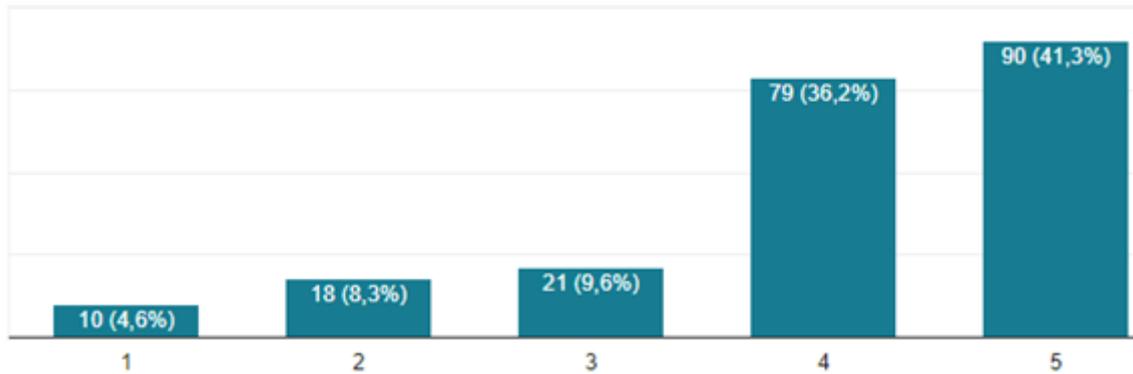
O absenteísmo é um padrão habitual de ausências no trabalho, seja por falta ou atraso, falta de motivação ou devido a algum motivo interveniente. Com a flexibilização da jornada, o servidor passou a ter disponibilidade de tempo para resolver questões pessoais, considerando-se que passou a ter um turno livre no dia.

Com isso, a expectativa é de que o servidor se organize para atividades como consultas médicas, exames, compromissos com a família, no contraturno do seu trabalho. Isso reduz as faltas, atrasos e instabilidades na frequência do servidor. Mesmo assim, a pesquisa mostra que ainda ocorrem faltas ou atrasos. Vale refletir sobre a afirmação de Montana e Charnov (2003, p. 228) que explicam que “indivíduos altamente motivados podem resultar em aumentos substanciais na produtividade e na satisfação no trabalho, além de considerável redução no absenteísmo, nos atrasos, queixas e assim por diante”.

É importante reiterar que a manutenção da flexibilização depende do compromisso e da responsabilidade do servidor. Se continuam ocorrendo faltas ou atrasos, a flexibilização está em risco. Além disso, na falta do servidor responsável por determinada atividade dentro do setor, automaticamente a equipe fica sobrecarregada e, dependendo do caso, a unidade sem dispor da pessoa competente para efetuar o atendimento específico necessário relativo aquele cargo.

A seguir, apresenta-se o gráfico 20 - Respostas da afirmação “A interação entre as equipes dos turnos diversos funciona plenamente.”, contida no questionário elaborado pela pesquisadora.

Gráfico 20 – Respostas da afirmação “A interação entre as equipes dos turnos diversos funciona plenamente.”.



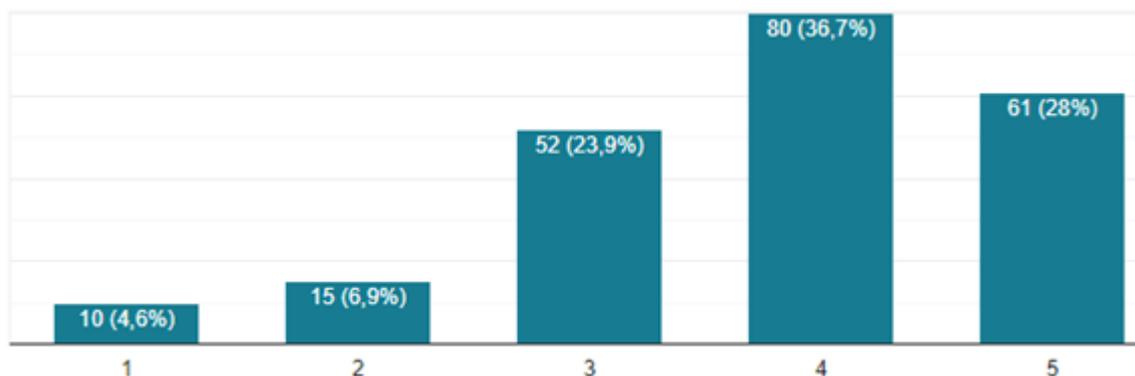
Fonte: Dados primários da pesquisa (2019).

A afirmação permite verificar que a maioria dos servidores (41,3%) que participaram da pesquisa assinalaram a opção “concordo totalmente” e, em segundo lugar a opção “concordo” com 36,2% das respostas.

Desta forma, constata-se que a divisão e a continuidade das tarefas estão se dando com sucesso. Muitos setores utilizam-se de sistema de *tickets*, controles em planilhas e até mesmo grupos de *whatsapp* para compartilhar com os colegas as demandas de trabalho e ocorrências do contraturno. Com isso, a dinâmica do trabalho também mostra ter ganhos com a flexibilização.

A seguir, apresenta-se o gráfico 21 - Respostas da afirmação “Há maior socialização do conhecimento entre os servidores.”, contida no questionário elaborado pela pesquisadora.

Gráfico 21 – Respostas da afirmação “Há maior socialização do conhecimento entre os servidores.”.



Fonte: Dados primários da pesquisa (2019).

A afirmação permite verificar que a maioria dos servidores (36,7%) que participaram da pesquisa assinalaram a opção “concordo” e, em segundo lugar a opção “concordo totalmente” com 28% das respostas.

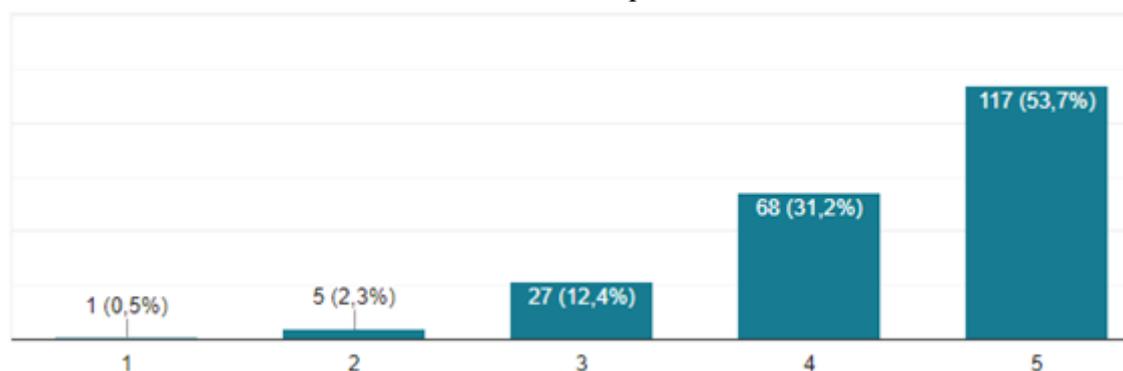
Nota-se que a socialização do conhecimento entre os servidores da unidade precisa ser desenvolvida. Além das respostas predominantes (concordo e concordo totalmente), houve significativa incidência de respostas medianas (23,9%). Isso mostra que o compartilhamento de informações e conhecimentos das atividades do setor não está solidificada.

Considerando-se que o usuário não pode ficar sem atendimento ao procurar o setor, é importante que os servidores tenham significativo conhecimento das atividades daquele local, visto que muitas vezes o conhecimento básico já é suficiente para resolver uma demanda que não precisaria de um servidor de cargo específico para responder.

Com isso, é interessante buscar a transformação desses conhecimentos disponíveis em forma de processos, para que a equipe não fique dependente da competência de alguns servidores específicos, quando se tratar de demandas mais genéricas.

A seguir, apresenta-se o gráfico 22 - Respostas da afirmação “A comunidade demonstra satisfação com o horário de atendimento ininterrupto da unidade.”, contida no questionário elaborado pela pesquisadora.

Gráfico 22 – Respostas da afirmação “A comunidade demonstra satisfação com o horário de atendimento ininterrupto da unidade.”.



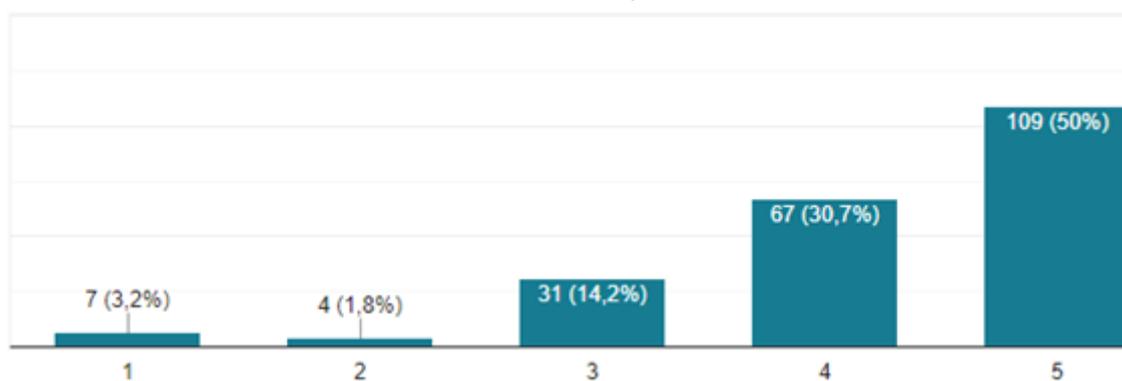
Fonte: Dados primários da pesquisa (2019).

A afirmação permite verificar que a maioria dos servidores (53,7%) que participaram da pesquisa assinalaram a opção “concordo totalmente” e, em segundo lugar a opção “concordo” com 31,2% das respostas.

Salienta-se que a flexibilização da jornada só se justifica quando traz benefícios ao usuário. Conforme orientação da CPFLEX, unidades flexibilizadas deverão aplicar uma pesquisa de satisfação do usuário, a fim de obter indicadores acerca das percepções quanto ao atendimento, dentre outros critérios. A continuidade da flexibilização da unidade depende de bons resultados nessa pesquisa, que será apreciada pela CPFLEX e servirá de documento para possíveis auditorias.

A seguir, apresenta-se o gráfico 23 - Respostas da afirmação “Houve melhoria na celeridade e eficiência na prestação dos serviços”, contida no questionário elaborado pela pesquisadora.

Gráfico 23 – Respostas da afirmação “Houve melhoria na celeridade e eficiência na prestação dos serviços”.



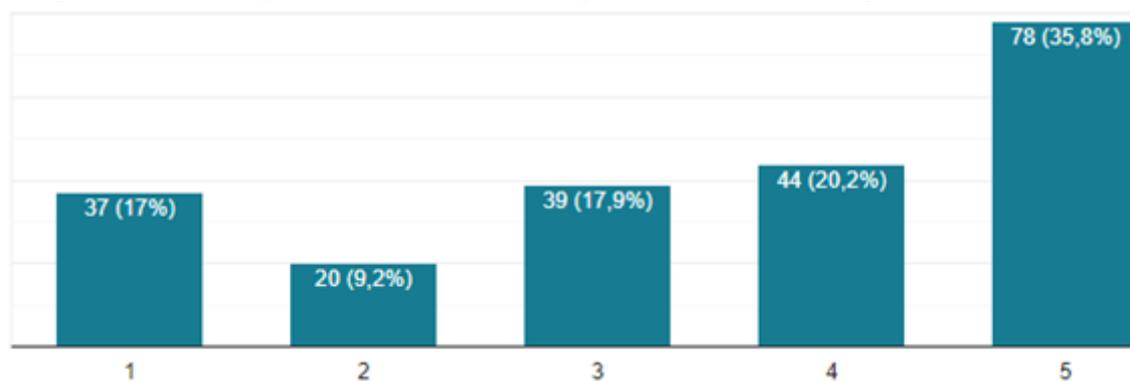
Fonte: Dados primários da pesquisa (2019).

A afirmação permite verificar que a maioria dos servidores (50%) que participaram da pesquisa assinalaram a opção “concordo totalmente” e, em segundo lugar a opção “concordo” com 30,7% das respostas.

Constata-se que, na percepção do servidor, as atividades estão ocorrendo de forma otimizada. Muitas demandas que na jornada de quarenta horas poderiam ter sua resolução estendidas de um dia para o outro ou até mais, com a flexibilização podem ser iniciadas no início de um turno e solucionadas até o término do outro, visto que as atividades iniciam-se às sete horas da manhã e encerram-se às dezenove horas. Isso viabiliza maior tempo para a dirimir a demanda e fornecer uma devolutiva ao usuário em tempo recorde.

A seguir, apresenta-se o gráfico 24 - Respostas da afirmação “O ponto eletrônico é necessário para fins de comprovação aos órgãos de controle e consequente manutenção da jornada flexibilizada.”, contida no questionário elaborado pela pesquisadora.

Gráfico 24 – Respostas da afirmação “O ponto eletrônico é necessário para fins de comprovação aos órgãos de controle e consequente manutenção da jornada flexibilizada.”.



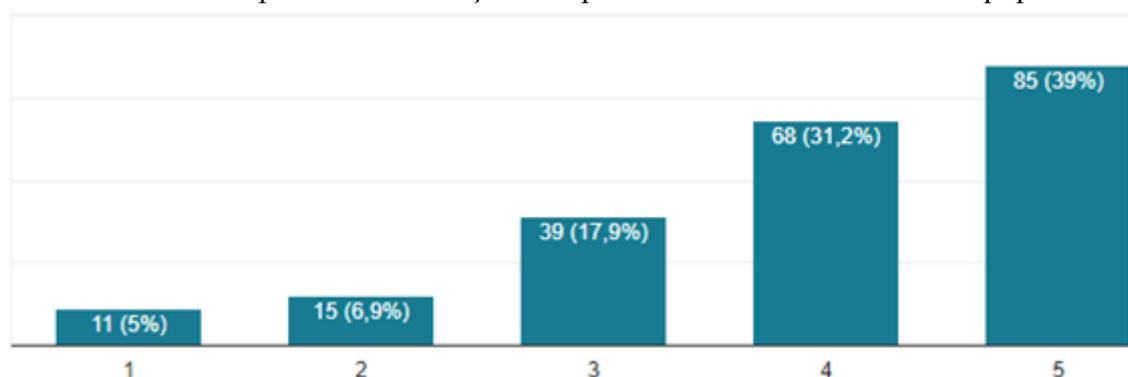
Fonte: Dados primários da pesquisa (2019).

A afirmação permite verificar que a maioria dos servidores (35,8%) que participaram da pesquisa assinalaram a opção “concordo totalmente” e, em segundo lugar a opção “concordo” com 20,2% das respostas. Entretanto, observa-se que 17% acredita ser desnecessário o ponto eletrônico.

O ponto eletrônico será o principal instrumento para a manutenção da flexibilização. É importante que os servidores se conscientizem disso, visto que é necessário registro documentado e oficial de que os servidores estão praticando fielmente os horários flexibilizados e que o setor realmente conta com atendimento disponível de forma ininterrupta, de forma comprovada.

A seguir, apresenta-se o gráfico 25 - Respostas da afirmação “Propicia economia de recursos e equipamentos.”, contida no questionário elaborado pela pesquisadora.

Gráfico 25 – Respostas da afirmação “Propicia economia de recursos e equipamentos.”.

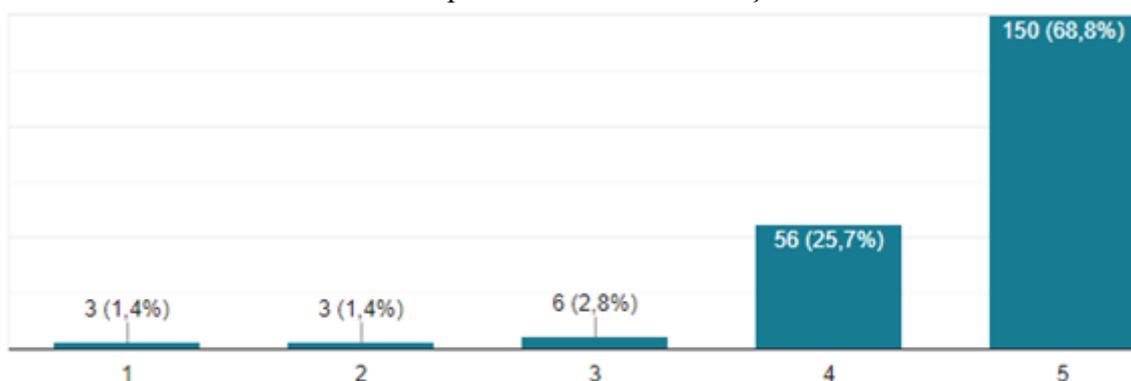


Fonte: Dados primários da pesquisa (2019).

A afirmação permite verificar que a maioria dos servidores (39%) que participaram da pesquisa assinalaram a opção “concordo totalmente” e, em segundo lugar a opção “concordo” com 31,2% das respostas. Considerando-se que com a flexibilização as equipes foram divididas em turnos, hoje são necessários menos equipamentos e uma estrutura mais enxuta para os servidores desenvolverem suas atividades.

A seguir, apresenta-se o gráfico 26 - Respostas da afirmação “Viabiliza o desenvolvimento de atividades complementares e de formação.”, contida no questionário elaborado pela pesquisadora.

Gráfico 26 – Respostas da afirmação “Viabiliza o desenvolvimento de atividades complementares e de formação.”.



Fonte: Dados primários da pesquisa (2019).

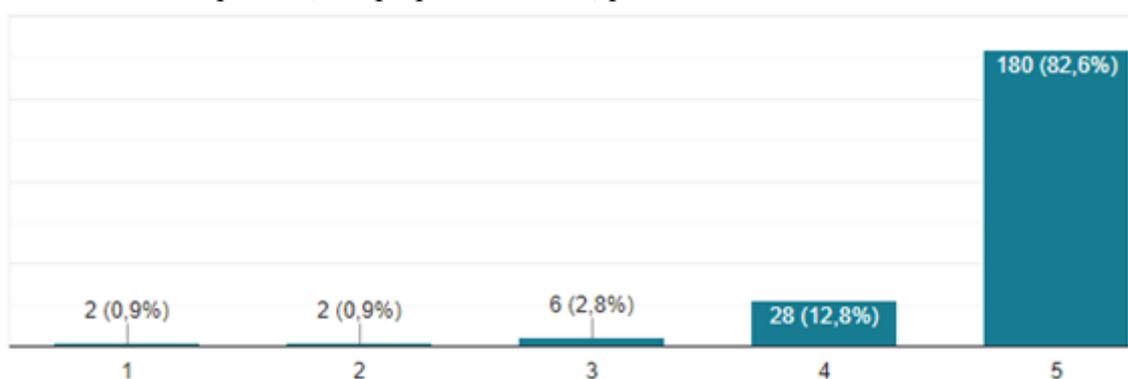
A afirmação permite verificar que a maioria dos servidores (68,8%) que participaram da pesquisa assinalaram a opção “concordo totalmente” e, em segundo lugar a opção “concordo” com 25,7% das respostas.

Desta forma, é possível constatar que os servidores estão aproveitando a disponibilidade de tempo em seu contraturno para buscar qualificação e aperfeiçoamento. Tendo em vista que a maioria dos respondentes encontra-se no estágio probatório, ou seja, 35,33% dos participantes não têm três anos de exercício na UFSC, esses servidores não têm direito a afastamento para formação, conforme Lei 8.112/90.

Com isso, a flexibilização da jornada trouxe a oportunidade para o servidor conciliar seus estudos acadêmicos de forma equilibrada e menos desgastante, favorecendo também a UFSC, que conta com servidores TAE altamente qualificados, com mestrado e doutorado.

A seguir, apresenta-se o gráfico 27 - Respostas da afirmação “Auxilia no aumento do grau de felicidade e realização pessoal, tempo para a família, prática de atividades físicas.”, contida no questionário elaborado pela pesquisadora.

Gráfico 27 – Respostas da afirmação “Auxilia no aumento do grau de felicidade e realização pessoal, tempo para a família, prática de atividades físicas.”.



Fonte: Dados primários da pesquisa (2019).

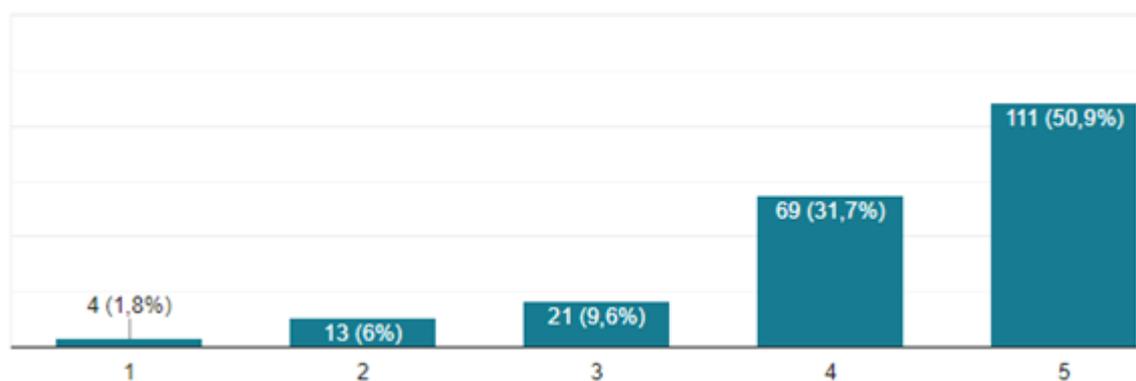
A afirmação permite verificar que a maioria dos servidores (82,6%) que participaram da pesquisa assinalaram a opção “concordo totalmente”.

Com isso, pode-se perceber que o servidor está mais feliz e mais próximo de sua família, fato que contribui com sua saúde física, mental e emocional. Consequentemente, o servidor mais feliz e saudável produz mais e desenvolve soluções criativas com mais facilidade. Para Ferreira, Neves e Caetano (2001, p. 290), a satisfação é um “conjunto de sentimentos e emoções favoráveis ou desfavoráveis resultantes da forma como os empregados consideram o seu trabalho”.

Além disso, a realização pessoal reflete na melhoria da qualidade do atendimento prestado ao usuário. É relevante frisar também que a felicidade e realização pessoal do servidor são fatores que podem ajudar a mitigar a incidência de doenças como depressão e síndromes ligadas ao stress e desmotivação no trabalho.

A seguir, apresenta-se o gráfico 28 - Respostas da afirmação “A divisão das tarefas da unidade é bem gerenciada e efetiva.”, contida no questionário elaborado pela pesquisadora.

Gráfico 28 – Respostas da afirmação “A divisão das tarefas da unidade é bem gerenciada e efetiva.”.



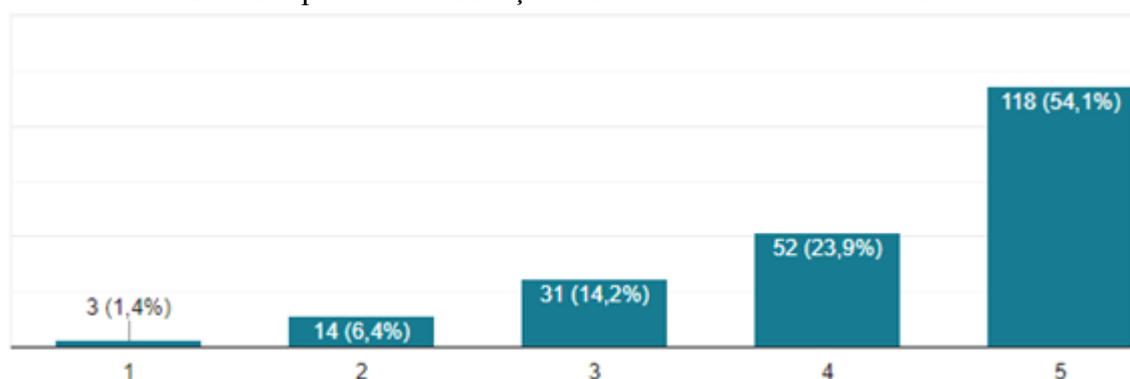
Fonte: Dados primários da pesquisa (2019).

A afirmação permite verificar que a maioria dos servidores (50,9%) que participaram da pesquisa assinalaram a opção “concordo totalmente” e, em segundo lugar a opção “concordo” com 31,7% das respostas.

Essa informação valida as respostas obtidas na questão número 07 “A interação entre as equipes dos turnos diversos funciona plenamente”. A interação entre as equipes só terá sucesso se a divisão das tarefas da unidade for bem gerenciada e efetiva. Nesse sentido, é possível constatar que as chefias das unidades estão alcançando êxito nas suas estratégias de gestão das atividades e distribuição das demandas dentro da equipe.

A seguir, apresenta-se o gráfico 29 - Respostas da afirmação “A mobilidade urbana está facilitada.”, contida no questionário elaborado pela pesquisadora.

Gráfico 29 – Respostas da afirmação “A mobilidade urbana está facilitada.”.



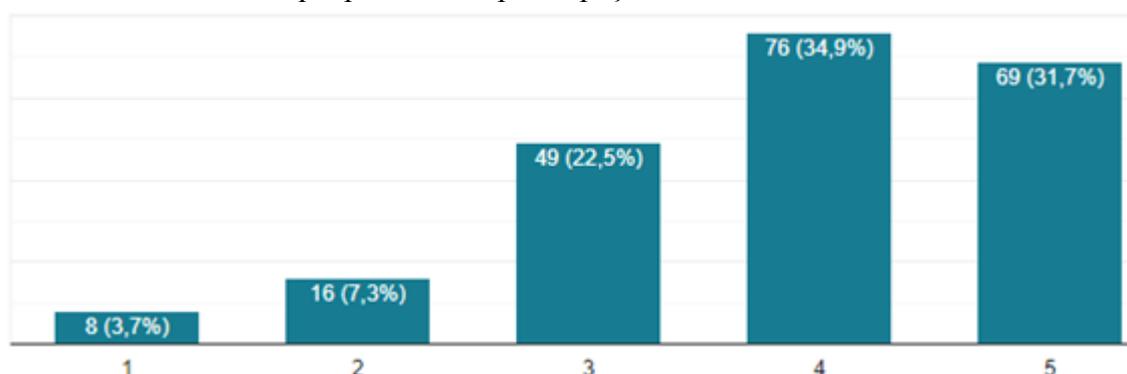
Fonte: Dados primários da pesquisa (2019).

A afirmação permite verificar que a maioria dos servidores (54,1%) que participaram da pesquisa assinalaram a opção “concordo totalmente” e, em segundo lugar a opção “concordo” com 23,9% das respostas.

Considerando-se que Florianópolis é uma das capitais com as piores condições em termos de mobilidade urbana no país, percebe-se que a flexibilização da jornada, conforme respostas, tem contribuído para amenizar as consequências da dificuldade de locomoção dos servidores. Isso deve-se ao fato de que os horários de entrada e saída não coincidem com os horários de pico no trânsito, que ocorre em horários atrelados a trabalhadores que começam a trabalhar entre oito e nove horas da manhã e saem entre dezessete e dezoito horas.

A seguir, apresenta-se o gráfico 30 - Respostas da afirmação “Os cursos de capacitação oferecidos pela UFSC ocorrem em horários que permitem a participação dos servidores de forma facilitada.”, contida no questionário elaborado pela pesquisadora.

Gráfico 30 – Respostas da afirmação “Os cursos de capacitação oferecidos pela UFSC ocorrem em horários que permitem a participação dos servidores de forma facilitada.”.



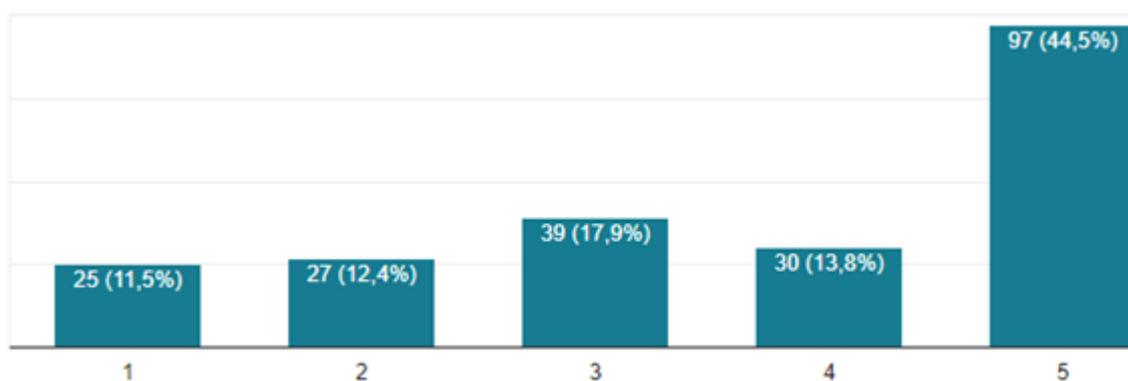
Fonte: Dados primários da pesquisa (2019).

A afirmação permite verificar que a maioria dos servidores (34,9%) que participaram da pesquisa assinalaram a opção “concordo” e, em segundo lugar a opção “concordo totalmente” com 31,7% das respostas.

Nota-se que os cursos de capacitação oferecidos pela Coordenadoria de Capacitação de Pessoas da UFSC estão ocorrendo em horários convenientes e alinhados à flexibilização, porém o servidor demonstra que ainda não está plenamente satisfeito. Há ainda respostas medianas (22,5%) que mostram certo grau de descontentamento. Com isso, é importante buscar soluções para otimizar os horários das capacitações.

A seguir, apresenta-se o gráfico 31 - Respostas da afirmação “Cargos de função gratificada deveriam flexibilizar também.”, contida no questionário elaborado pela pesquisadora.

Gráfico 31 – Respostas da afirmação “Cargos de função gratificada deveriam flexibilizar também.”.



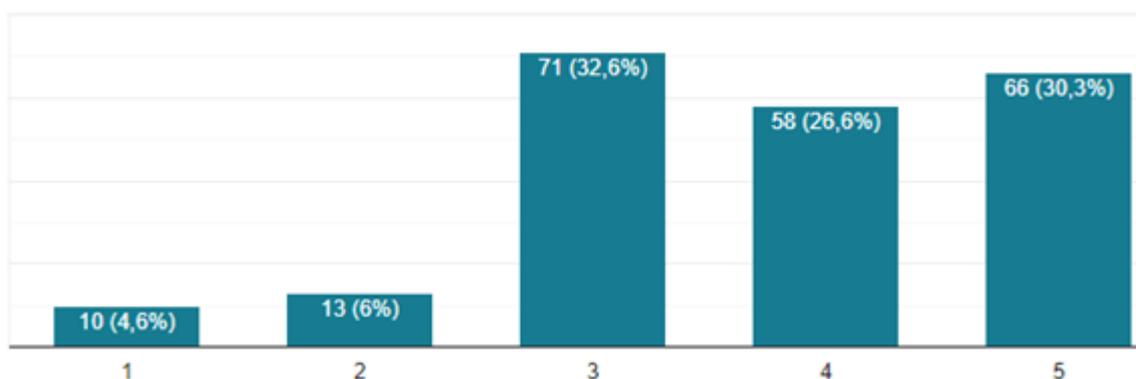
Fonte: Dados primários da pesquisa (2019).

A afirmação permite verificar que a maioria dos servidores (44,5%) que participaram da pesquisa assinalaram a opção “concordo totalmente” e, em segundo lugar a opção “nem concordo e nem discordo” com 17,9% das respostas.

Considerando-se o papel do chefe num setor ou dentro de uma unidade, a flexibilização do horário de trabalho de servidores com função gratificada não pode ser fundamentada. Percebe-se que ainda é preciso conscientizar os servidores que a chefia tem justificada dedicação integral, visto que deve acompanhar a equipe nos dois turnos, estar disponível para reuniões, avaliar o desempenho do subordinados, orientar as tarefas, sanar dúvidas e dar suporte, entre outras diversas especificidades da rotina da função de chefe. Com isso, a flexibilização da jornada de servidores com função gratificada torna-se inviável, considerando-se sua presença no setor nos dois turnos do dia.

A seguir, apresenta-se o gráfico 32 - Respostas da afirmação “Houve melhoria na relação entre chefia e subordinado.”, contida no questionário elaborado pela pesquisadora.

Gráfico 32 – Respostas da afirmação “Houve melhoria na relação entre chefia e subordinado.”.



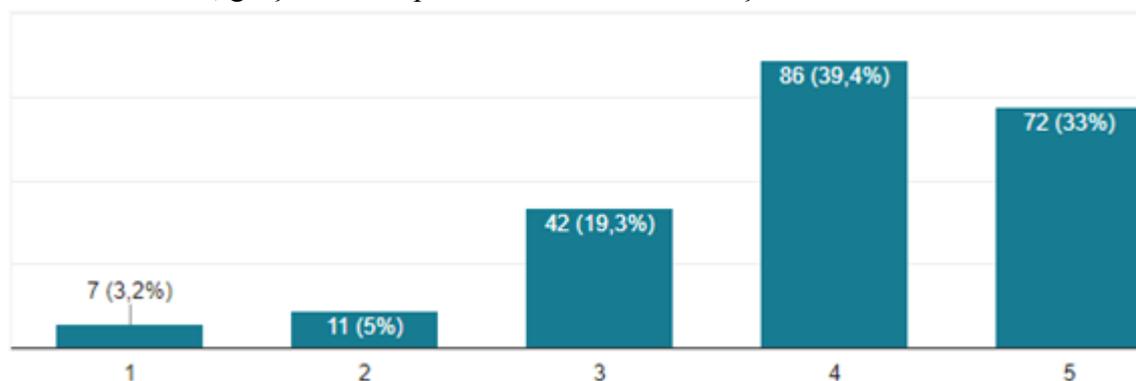
Fonte: Dados primários da pesquisa (2019).

A afirmação permite verificar que a maioria dos servidores (32,6%) que participaram da pesquisa assinalaram a opção “nem concordo e nem discordo” e, em segundo lugar a opção “concordo totalmente” com 30,3% das respostas.

Essa questão trouxe manifestações extremas, demonstrando que significativo número de respostas mostra que ocorreu evolução nas relações com a chefia mas, por outro lado considerando as respostas medianas, não houve mudança. Nota-se que a flexibilização não é determinante para melhorar a relação entre a chefia e a equipe.

A seguir, apresenta-se o gráfico 33 - Respostas da afirmação “Aprendizagem individual e organizacional está favorecida, graças ao compartilhamento de informações entre os servidores.”, contida no questionário elaborado pela pesquisadora.

Gráfico 33 – Respostas da afirmação “Aprendizagem individual e organizacional está favorecida, graças ao compartilhamento de informações entre os servidores.”.



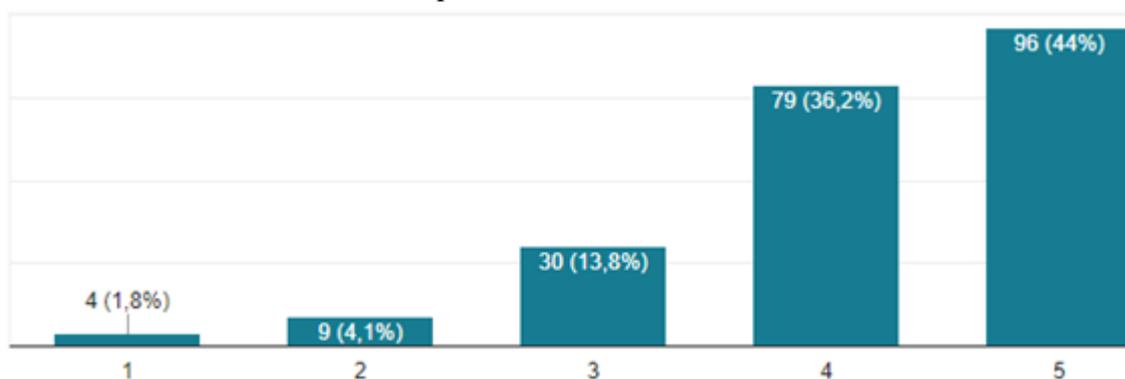
Fonte: Dados primários da pesquisa (2019).

A afirmação permite verificar que a maioria dos servidores (39,4%) que participaram da pesquisa assinalaram a opção “concordo” e, em segundo lugar a opção “concordo totalmente” com 33% das respostas.

Considerando-se que os servidores precisam estar aptos a realizar atendimentos que nem sempre são específicos do seu cargo, nota-se que houve evolução na disseminação do conhecimento dentro das unidades flexibilizadas. Isso proporciona desenvolvimento do servidor e demonstra que ele está interessado em aprender mais sobre as rotinas do seu setor e compartilhar com seus colegas.

A seguir, apresenta-se o gráfico 34 - Respostas da afirmação “Induziu à revisão, melhoria e padronização de fluxos e processos do setor.”, contida no questionário elaborado pela pesquisadora.

Gráfico 34 – Respostas da afirmação “Induziu à revisão, melhoria e padronização de fluxos e processos do setor.”.



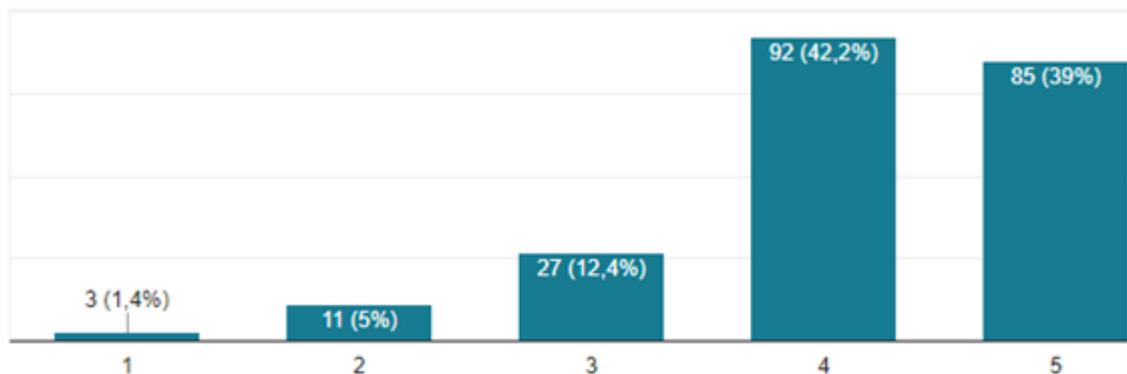
Fonte: Dados primários da pesquisa (2019).

A afirmação permite verificar que a maioria dos servidores (44%) que participaram da pesquisa assinalaram a opção “concordo totalmente” e, em segundo lugar a opção “concordo” com 36,2% das respostas.

Com a necessidade de maior interação entre as equipes, necessidade de aprendizagem para melhor atender e compartilhamento de informações, a flexibilização levou as unidades a um processo de adequação de atividades, fluxos e processos em prol da padronização, considerando que as atividades passaram a ser desenvolvidas por equipes de turnos diferentes.

A seguir, apresenta-se o gráfico 35 - Respostas da afirmação “Ocorre maior controle das atividades através de registros efetuados para fins de comunicação das equipes dos diversos turnos.”, contida no questionário elaborado pela pesquisadora.

Gráfico 35 – Respostas da afirmação “Ocorre maior controle das atividades através de registros efetuados para fins de comunicação das equipes dos diversos turnos.”.



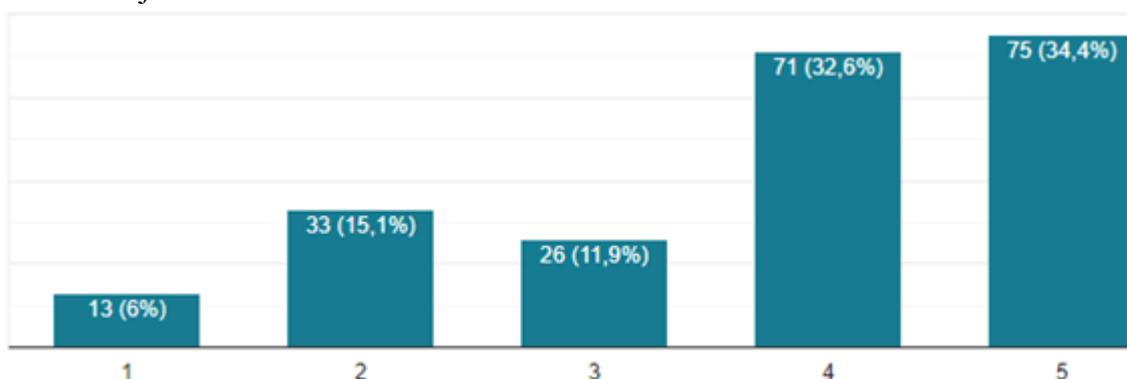
Fonte: Dados primários da pesquisa (2019).

A afirmação permite verificar que a maioria dos servidores (42,2%) que participaram da pesquisa assinalaram a opção “concordo” e, em segundo lugar a opção “concordo totalmente” com 39% das respostas.

Constata-se que os setores estão buscando soluções para facilitar a comunicação das equipes entre os turnos, com a criação de controles e outras ferramentas que auxiliem o servidor a repassar questões pendentes ou até mesmo relatos ao colega que dará continuidade nas demandas no turno seguinte.

A seguir, apresenta-se o gráfico 36 - Respostas da afirmação “Considerando-se que a legalidade é um dos requisitos necessários na Administração Pública, sinto-me seguro juridicamente no exercício de minhas atividades na jornada flexibilizada.”, contida no questionário elaborado pela pesquisadora.

Gráfico 36 – Respostas da afirmação “Considerando-se que a legalidade é um dos requisitos necessários na Administração Pública, sinto-me seguro juridicamente no exercício de minhas atividades na jornada flexibilizada.”.



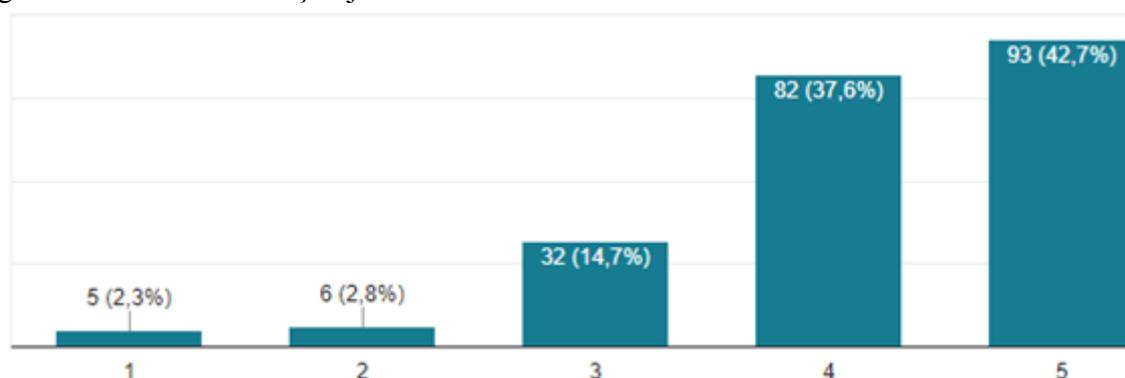
Fonte: Dados primários da pesquisa (2019).

A afirmação permite verificar que a maioria dos servidores (34,4%) que participaram da pesquisa assinalaram a opção “concordo totalmente” e, em segundo lugar a opção “concordo” com 32,6% das respostas.

Com isso, verifica-se que o servidor se sente seguro juridicamente ao ter a sua jornada de trabalho flexibilizada. É fato que a universidade reúne esforços continuamente para aprimorar e solidificar a sua metodologia de flexibilização, a fim de garantir um processo completamente consistente e amparado legalmente. Mesmo assim, a pesquisa mostra que existem servidores receosos, sendo que 15,1% assinalaram a opção “discordo” e 11,9% assinalaram “nem concordo e nem discordo”.

A seguir, apresenta-se o gráfico 37 - Respostas da afirmação “Está alinhada aos princípios da proporcionalidade e razoabilidade, que asseguram a coerência entre a aplicação e a finalidade do direito, garantindo a sua utilização justa.”, contida no questionário elaborado pela pesquisadora.

Gráfico 37 – Respostas da afirmação “Está alinhada aos princípios da proporcionalidade e razoabilidade, que asseguram a coerência entre a aplicação e a finalidade do direito, garantindo a sua utilização justa.”.



Fonte: Dados primários da pesquisa (2019).

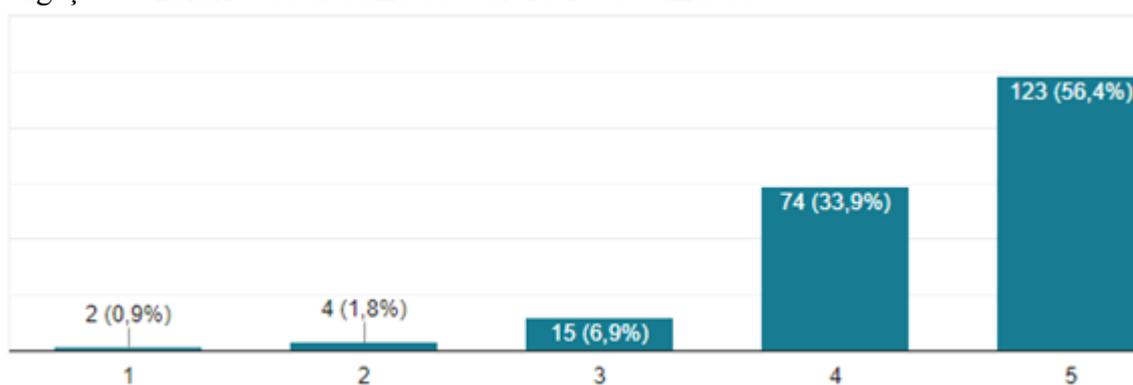
A afirmação permite verificar que a maioria dos servidores (42,7%) que participaram da pesquisa assinalaram a opção “concordo totalmente” e, em segundo lugar a opção “concordo” com 37,6% das respostas.

Desta forma, entende-se que os participantes acreditam que a flexibilização da jornada atende os princípios da proporcionalidade e razoabilidade. Estes princípios são abordados pelo estudo do Direito no sentido de equilibrar os direitos individuais com os anseios da sociedade.

Conforme Lima (1999) razoabilidade e proporcionalidade podem até ser magnitudes diversas, entretanto, cremos que o princípio da proporcionalidade carrega em si a noção de razoabilidade, em uma relação inextrincável, e que não pode ser dissolvida, justificando, assim, a intercambialidade dos termos proporcionalidade e razoabilidade no ordenamento brasileiro. Assim, diante das percepções dos servidores participantes da pesquisa, a flexibilização mantém o equilíbrio entre os direitos individuais e as necessidades do usuário.

A seguir, apresenta-se o gráfico 38 - Respostas da afirmação “Atende ao princípio de publicidade, através da transparência quanto à conduta interna de seus agentes públicos. Um exemplo disso é a divulgação os horários de trabalho dos servidores da unidade.”, contida no questionário elaborado pela pesquisadora.

Gráfico 38 – Respostas da afirmação “Atende ao princípio de publicidade, através da transparência quanto à conduta interna de seus agentes públicos. Um exemplo disso é a divulgação os horários de trabalho dos servidores da unidade.”.



Fonte: Dados primários da pesquisa (2019).

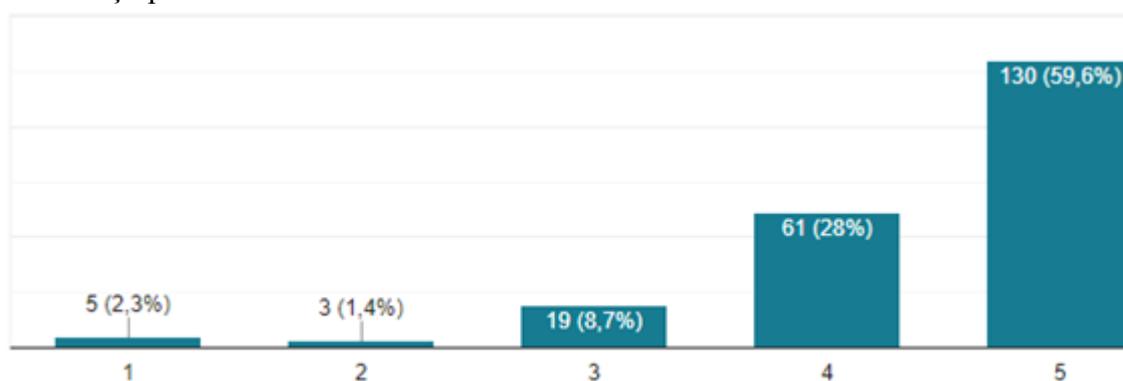
A afirmação permite verificar que a maioria dos servidores (56,4%) que participaram da pesquisa assinalaram a opção “concordo totalmente” e, em segundo lugar a opção “concordo” com 33,9% das respostas.

Conforme Mazza (2014) o princípio da publicidade consiste no livre acesso dos indivíduos a informações de seu interesse e de transparência na atuação administrativa. Como os agentes públicos atuam na defesa dos interesses da coletividade, a proibição de condutas sigilosas e atos secretos é fundamental na natureza funcional de suas atividades. Portanto, a publicidade dos atos administrativos constitui medida voltada a exteriorizar a vontade da Administração Pública divulgando seu conteúdo para conhecimento público e permitir o controle de legalidade do comportamento.

Assim, qualquer ato relativo à flexibilização deve ser tornado público. Os servidores estão cientes de que o próprio usuário é um agente de controle e, com isso, deve ter acesso a qualquer informação que seja relacionada ao horário de funcionamento do setor e sua escala.

A seguir, apresenta-se o gráfico 39 - Respostas da afirmação “Zela pelo princípio da eficiência, que exige que a atividade administrativa seja exercida com presteza, perfeição e rendimento funcional, não se contentando apenas em desempenhar com legalidade, mas sim, exigindo resultados positivos para o serviço público e satisfatório atendimento das necessidades da comunidade.”, contida no questionário elaborado pela pesquisadora.

Gráfico 39 – Respostas da afirmação “Zela pelo princípio da eficiência, que exige que a atividade administrativa seja exercida com presteza, perfeição e rendimento funcional, não se contentando apenas em desempenhar com legalidade, mas sim, exigindo resultados positivos para o serviço público e satisfatório atendimento das necessidades da comunidade.”.



Fonte: Dados primários da pesquisa (2019).

A afirmação permite verificar que a maioria dos servidores (59,6%) que participaram da pesquisa assinalaram a opção “concordo totalmente” e, em segundo lugar a opção “concordo” com 28% das respostas.

Essa afirmação contém os elementos essenciais característicos da flexibilização bem-sucedida da jornada de trabalho. Consta-se que os servidores acreditam que a flexibilização está cumprindo a sua finalidade, visto que a afirmação considera a entrega de resultados positivos ao usuário, bem como reitera a importância da presteza e rendimento funcional. Com isso, nota-se que o servidor concorda que o objetivo principal da flexibilização é produzir mais e melhor.

4.3 CONTEXTUALIZAÇÃO DO IBET-13 COM AS RESPOSTAS DO QUESTIONÁRIO SOBRE A FLEXIBILIZAÇÃO

Os participantes forneceram respostas alinhadas e complementares no IBET-13 e no questionário. Por meio IBET-13 foi possível ter acesso a informações relativas a sentimentos dos servidores, relacionando sua vida pessoal, compromisso, satisfação e envolvimento com o trabalho. As respostas fornecidas no questionário sobre a flexibilização, na terceira etapa da pesquisa, foram direcionadas para discussões mais amplas, considerando desde fatores relacionados à vida pessoal, rotinas de trabalho, relacionamentos, saúde, até alcançar o fator principal da flexibilização, que é a produtividade de fato.

É importante reiterar que a flexibilização só se justifica quando comprova que traz benefícios ao usuário, aliando o atendimento ininterrupto ao comprovado ganho de produtividade. A qualidade de vida e bem-estar no trabalho é a base da produtividade. Reitera-se que o servidor que trabalha feliz, motivado, interessado pela instituição, com bom relacionamento interpessoal, automaticamente terá ganho pessoais e estará trazendo resultados positivos nas suas atividades laborais. Além disso, aquele que trabalha satisfeito, além de produzir mais, também torna-se uma pessoa fisicamente saudável e com capital psicológico positivo.

As respostas obtidas por meio do IBET-13 permitiram ratificar que o servidor sente-se entusiasmado, contente e animado com a UFSC. Com isso, podemos alinhar diversas respostas obtidas que reiteram esse sentimento de satisfação. Os servidores acreditam que as tarefas nos setores estão sendo bem geridas e organizadas de forma a proporcionar com efetividade o atendimento ininterrupto. Além disso, a flexibilização oportunizou um momento para repensar as atividades, culminando na necessidade de revisar processos, controles e formas de trabalho a fim de facilitar a comunicação entre as equipes e difusão do conhecimento dentro do setor.

Outro fator que contribui ao sentimento de satisfação está relacionado à oportunidade que a flexibilização trouxe para o servidor poder se capacitar. Além da participação em cursos de aperfeiçoamento, os servidores que se encontram em estágio probatório e que, por força da lei, não têm direito a afastamento, podem ter seus estudos compatibilizados com o horário de trabalho, facilitando a realização de graduação, mestrado e doutorado.

Mesmo assim, no questionário foi possível notar que, considerando as responsabilidades das atividades, o servidor não está totalmente satisfeito com seu salário, fato este que já seria pressuposto. O servidor mostra-se receptivo ao ponto eletrônico, indicando que está consciente que a continuidade da flexibilização depende da formalização através de relatórios para fins de comprovação aos órgãos de controle. Ainda assim, mesmo sem o ponto, os participantes afirmam que os horários de trabalho são respeitados e cumpridos.

Com relação às afirmativas do IBET-13 que tratam do comprometimento e satisfação com o trabalho quando comparado a sua vida pessoal, obtiveram-se respostas congruentes, mostrando que o servidor prioriza a vida pessoal em relação ao trabalho. Entretanto, mantém-se interessado pelas tarefas que executa na UFSC e afirma ter relação positiva com o chefe.

Tratando-se de discussões acerca do absenteísmo, nota-se que houve evolução com a chegada da flexibilização. Entretanto, a rotatividade é percebida sem alterações, ou seja, não foi influenciada pela flexibilização. O IBET-13 aborda possibilidades de promoção na carreira, que nesta pesquisa consta de forma isolada, visto que a carreira dos STAEs é definida e estruturada pelo Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação (PCCTAE), ou seja, as oportunidades de promoção são estáticas ao comparar-se com empresas privadas nas quais as promoções ocorrem por diversas formas e critérios próprios.

As afirmações do IBET-13 que tratam do envolvimento com o trabalho, que indicaram um escore predominantemente baixo, foram reiteradas no questionário quando feitas abordagens sobre o aumento do grau de felicidade e realização pessoal, tempo para a família, prática de atividades físicas, visto que a flexibilização trouxe benefícios a vida pessoal do servidor. Isso acaba refletindo como pouco envolvimento com o trabalho, numa primeira análise. Porém, reflete positivamente em questões relacionadas à motivação, entusiasmo e interesse pelas tarefas, que comprovaram resultados favoráveis, de satisfação do servidor.

Desta forma, mediante análise geral das respostas obtidas no IBET-13 aliadas ao questionário sobre a flexibilização, verifica-se que há coerência nas percepções. Contata-se que o sentimento de compromisso e satisfação é superior ao de envolvimento, comprovado pela importância que participantes conferem a sua convivência familiar e compromissos pessoais. Mesmo assim, estão conscientes dos seus deveres e compromissos enquanto servidores públicos, mantendo-se interessados pela instituição, entusiasmados por ela e motivados pela realização de tarefas, bem como em manter-se em desenvolvimento, buscando continuamente a qualificação.

4.4 PROPOSTAS PARA O APRIMORAMENTO DA FLEXIBILIZAÇÃO DA JORNADA

Diante das respostas obtidas por meio desta pesquisa, constata-se que a flexibilização representa um processo sólido e sua metodologia é respeitada e acreditada pelos servidores. Sendo este um assunto delicado e polêmico, a área de gestão de pessoas da universidade tem demonstrado cautela e a busca constante pela adequação da flexibilização às normas legais. Isso se comprova na preocupação da UFSC em institucionalizar a flexibilização e torná-la comprovadamente transparente, através do ponto eletrônico e da inserção de novo setor na estrutura organizacional a fim de controlar a jornada de trabalho e assuntos correlatos.

Considerando-se a análise dos resultados do estudo, é possível realizar algumas ponderações em prol do aprimoramento da flexibilização da jornada, alinhadas à área de gestão de pessoas da UFSC:

- a) Avaliação de desempenho: atualmente a avaliação de desempenho dos servidores técnico-administrativos em educação contempla itens relacionados ao conhecimento do trabalho, produtividade e qualidade, responsabilidade, disciplina, assiduidade e pontualidade, trabalho em equipe, interesse pela atualização profissional, organização no trabalho, zelo com materiais e equipamentos, criatividade e iniciativa, adaptação às mudanças, relacionamento interpessoal e comunicação. Sugere-se a inclusão de item relacionado à qualidade de vida e bem-estar no trabalho, como fator atrelado à produtividade. Além disso, é relevante para a chefia imediata do servidor conhecer periodicamente a percepção dele quanto qualidade de vida e bem-estar, porque através dessa percepção poderá fazer inferências que possam explicar os resultados nos diversos outros itens da avaliação, como relacionamento interpessoal e criatividade e iniciativa.

A seguir apresenta-se o quadro 05 – Plano de ação na avaliação de desempenho, com a proposta em formato de plano de ação.

Quadro 05 – Plano de ação na avaliação de desempenho.

O QUE? Que tarefa será executada?	Incluir item relacionado à qualidade de vida e bem-estar no trabalho na avaliação de desempenho, como fator atrelado à produtividade.
POR QUÊ? Qual o motivo da tarefa ser executada?	Através da percepção quanto à qualidade de vida e bem-estar no trabalho poderão ser feitas inferências que possam explicar os resultados nos diversos outros itens da avaliação, como relacionamento interpessoal e criatividade e iniciativa.
ONDE? Em que local será executada a tarefa?	Unidades acadêmicas e administrativas da UFSC.
QUANDO? Qual o prazo da tarefa a ser executada?	Período previsto da Avaliação de Desempenho de 2020.
QUEM? Quem irá executar/participar da tarefa?	Equipe da Divisão de Acompanhamento Funcional e Desenvolvimento na Carreira, do Departamento de Desenvolvimento de Pessoas da PRODEGESP.
COMO? Como será executada a tarefa?	Adaptação do Sistema Gestor de Avaliação de Desempenho (SIGAD).
QUANTO? Qual o valor financeiro para executar a tarefa?	Não se aplica.
RESULTADO ESPERADO O que se espera com a implementação desta tarefa?	Aperfeiçoar o processo de avaliação de desempenho dos servidores TAEs.

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

- b) Equipe Multiprofissional: constituir um canal de comunicação entre gestores que facilite o acesso das psicólogas aos servidores com baixa autoestima ou que perderam o sentido do trabalho, por exemplo. Essas questões podem estar relacionadas à falta de qualidade de vida e bem-estar no trabalho, que podem se confundir com inassiduidade, falta de disciplina e problemas nos relacionamentos com os colegas e usuários. Neste caso, sugere-se a intervenção dos gestores haja vista que estes são os responsáveis pela avaliação de desempenho. Além disso, frequentemente o servidor psicologicamente debilitado não reconhece sua própria fragilidade.

A seguir apresenta-se o quadro 06 – Plano de ação para Equipe Multiprofissional, com a proposta em formato de plano de ação.

Quadro 06 – Plano de ação Equipe Multiprofissional.

O QUE? Que tarefa será executada?	Constituir um canal de comunicação entre gestores e a Equipe Multiprofissional.
POR QUÊ? Qual o motivo da tarefa ser executada?	Facilitar o acesso das psicólogas aos servidores com baixa autoestima ou que perderam o sentido do trabalho.
ONDE? Em que local será executada a tarefa?	Unidades acadêmicas e administrativas da UFSC.
QUANDO? Qual o prazo da tarefa a ser executada?	Continuamente.
QUEM? Quem irá executar/participar da tarefa?	Psicólogas organizacionais do Departamento de Desenvolvimento de Pessoas da PRODEGESP.
COMO? Como será executada a tarefa?	Definir com as Psicólogas organizacionais, quais estratégias e práticas apropriadas de aproximação com os gestores.
QUANTO? Qual o valor financeiro para executar a tarefa?	Não se aplica.
RESULTADO ESPERADO O que se espera com a implementação desta tarefa?	Estimular o capital psicológico positivo dos servidores TAEs.

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

- c) Processo de remoção: a remoção é o deslocamento do servidor, a pedido ou de ofício, no âmbito do mesmo quadro, com ou sem mudança de sede. Atualmente, os editais de remoção não consideram critérios relacionados a flexibilização, no sentido de verificar se o setor de origem ou de destino está flexibilizado. É pertinente avaliar a possibilidade de inserir como critério no processo de seleção fator relacionado à verificação quanto ao setor de origem e destino, se é flexibilizado ou não. Muitas vezes, as intenções de remoção acabam ocorrendo simplesmente pelo interesse do servidor em trabalhar num setor que está flexibilizado, prejudicando setores que não estão e conseqüentemente gerando uma desigualdade no edital.

A seguir apresenta-se o quadro 07 – Plano de ação nos editais de remoção de TAES, com a proposta em formato de plano de ação.

Quadro 07 – Plano de ação nos editais de remoção de TAES.

O QUE? Que tarefa será executada?	Revisar critérios dos editais de remoção de TAES.
POR QUÊ? Qual o motivo da tarefa ser executada?	Evitar que as intenções de remoção ocorram apenas pelo interesse do servidor em trabalhar num setor que está flexibilizado.
ONDE? Em que local será executada a tarefa?	Unidades acadêmicas e administrativas da UFSC.
QUANDO? Qual o prazo da tarefa a ser executada?	Data de publicação do próximo edital de remoção de TAES.
QUEM? Quem irá executar/participar da tarefa?	Equipe da Coordenadoria de Dimensionamento e Movimentação do Departamento de Desenvolvimento de Pessoas da PRODEGESP.
COMO? Como será executada a tarefa?	Inserir novo critério no edital de remoção de TAES.
QUANTO? Qual o valor financeiro para executar a tarefa?	Não se aplica.
RESULTADO ESPERADO O que se espera com a implementação desta tarefa?	Favorecer a busca equânime por remoções entre unidades flexibilizadas e não flexibilizadas.

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

- d) Orientações aos gestores: percebe-se que os gestores possuem dificuldade em compreender os aspectos legais da flexibilização. Nesse contexto, inclui-se fragilidades na forma em que autorizam a liberação do servidor para se capacitar e a necessidade ou não de compensação de horas, por exemplo. Com a criação da Divisão de Acompanhamento da Jornada³, sugere-se a realização de uma capacitação específica aos gestores e aberta aos demais servidores, sobre aspectos legais da flexibilização.

A seguir apresenta-se o quadro 08 – Plano de ação na disseminação dos aspectos legais da flexibilização, com a proposta em formato de plano de ação.

³ A Divisão de Acompanhamento da Jornada de Trabalho (DAJOR) tem por objetivo analisar e acompanhar a jornada de trabalho dos servidores da Universidade Federal de Santa Catarina.

Quadro 08 – Plano de ação na disseminação dos aspectos legais da flexibilização.

O QUE? Que tarefa será executada?	Criar capacitação sobre aspectos legais da flexibilização.
POR QUÊ? Qual o motivo da tarefa ser executada?	Os gestores possuem uma compreensão frágil sobre os aspectos legais da flexibilização.
ONDE? Em que local será executada a tarefa?	A ser definido pela Escola de Gestores.
QUANDO? Qual o prazo da tarefa a ser executada?	Continuamente.
QUEM? Quem irá executar/participar da tarefa?	Escola de Gestores da UFSC e CPFLEX.
COMO? Como será executada a tarefa?	Sob forma de capacitação.
QUANTO? Qual o valor financeiro para executar a tarefa?	Não se aplica.
RESULTADO ESPERADO O que se espera com a implementação desta tarefa?	Atualização dos gestores quanto aos aspectos legais da flexibilização. Aperfeiçoamento dos procedimentos internos relativos à flexibilização e ponto eletrônico.

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Conforme Faria e David (2007) e Agapito; Polizzi Filho e Siqueira (2015), a QVT tem sido uma preocupação constante na sociedade atual, diversos fatores influenciam o bem-estar e a qualidade de vida do indivíduo moderno, constituindo seu meio ambiente social, físico e psíquico, e podem ser identificados como: a família, as condições ambientais e de saúde, o lazer, a cultura, as políticas governamentais, a educação, o próprio indivíduo e, finalmente, o trabalho.

Sachuk e Araújo (2007) reforçam o caráter central do trabalho para a humanidade quando afirmam que, ao longo de toda a história da evolução humana, o trabalho foi algo determinante para a manutenção da vida do homem, tanto individual como coletiva. Para os autores, a humanidade se estrutura histórica e politicamente, quase em sua totalidade, em função do conceito de trabalho. Assim, separar o trabalho da existência das pessoas é muito difícil, senão impossível, diante da importância e do impacto que o trabalho nelas provoca (JACQUES, 1996).

Morin (2007) define o sentido do trabalho como uma estrutura afetiva formada por 3 componentes: i) o significado, ii) a orientação e iii) a coerência. O significado se refere às representações que o sujeito tem de sua atividade, assim como o valor que lhe atribui. A orientação é sua inclinação para o trabalho, o que ele busca e o que guia suas ações. E a coerência é a harmonia ou o equilíbrio que ele espera de sua relação com o trabalho.

Antunes (2000) relaciona o sentido do trabalho com o sentido na vida, afirmando que uma vida desprovida de sentido no trabalho é incompatível com uma vida cheia de sentido fora do trabalho. Dessa forma, para que haja uma vida dotada de sentido é necessário que o indivíduo encontre realização na esfera do trabalho. A busca de uma vida dotada de sentido a partir do trabalho permite explorar as conexões decisivas existentes entre trabalho e liberdade.

A gestão universitária deve estar orientada para além de promover práticas adequadas para dar conta dos desafios de seu tempo. É preciso voltar olhares para as pessoas. Todos os processos que movimentam e permitem que a universidade cumpra a sua missão perante à sociedade são dependentes das pessoas. O gestor que busca resultados excelentes deve se preocupar em proporcionar excelência em condições para a sua equipe. Preocupar-se com a qualidade de vida no trabalho, bem-estar do trabalhador proporcionarão uma gestão integrativa e saudável. Com isso, as equipes tendem a se sentir valorizadas, motivadas com o trabalho e seu ambiente e, com isso, buscarão se desenvolver mais e trarão mais entregas à instituição.

Diante disso, pesquisar sobre qualidade de vida no trabalho na UFSC tornou-se relevante neste momento. No contexto em que a universidade está inserida, vem atravessando uma fase de estudo e implantação gradativa da flexibilização da jornada de trabalho. O assunto, que é alvo de polêmica e amplas discussões, merece ser tratado com um olhar para além da produtividade de forma isolada. A produtividade pode ser uma consequência de um fator condicionante, que envolve a qualidade de vida no trabalho e bem-estar do servidor.

Com isso, a pesquisa buscou responder à seguinte questão: Qual a percepção dos servidores técnico-administrativos em educação e das chefias, lotados em unidades flexibilizadas da UFSC quanto à influência da flexibilização da jornada de trabalho na qualidade de vida no trabalho?

Para responder à pergunta de pesquisa com efetividade, foram elencados três objetivos específicos, resultando na elaboração de um panorama da percepção dos servidores técnico-administrativos em educação quanto a qualidade de vida no trabalho no âmbito da UFSC, tendo em vista a flexibilização da jornada.

A partir do primeiro objetivo específico “levantar quais unidades administrativas e acadêmicas da UFSC estão flexibilizadas” verificou-se que até a conclusão desta pesquisa a UFSC contabiliza trinta e uma unidades flexibilizadas.

Quanto ao segundo objetivo específico “identificar a percepção dos servidores técnico-administrativos em educação e das chefias quanto à qualidade de vida no trabalho após a implantação da jornada de trabalho flexibilizada em unidades da UFSC” foi possível analisar e avaliar a situação percebida hoje pelos servidores em relação à flexibilização na UFSC. Por meio da aplicação do instrumento validado IBET-13, complementado por perguntas elaboradas pela pesquisadora, logrou-se êxito na obtenção de respostas relevantes quanto ao tema. Ressalta-se que as dimensões abordadas pelo IBET-13 estão atreladas às bases da flexibilização da jornada, como compromisso e satisfação, comprometimento organizacional afetivo e envolvimento com o trabalho.

Considerando-se que o envio do convite aos servidores para participarem da pesquisa ocorreu via correio eletrônico, esse meio de comunicação aproximou muito a pesquisadora dos participantes. É conveniente registrar que a pesquisadora obteve diversas declarações por e-mail, que contribuíram para as análises das respostas. Os servidores participantes da pesquisa manifestaram grande interesse pelo tema e satisfação por poderem manifestar-se sobre esse tema tão polêmico, além de grande expectativa e curiosidade pelos resultados obtidos. Os resultados da pesquisa foram explorados e caracterizados à luz da fundamentação

teórica do trabalho e, por conseguinte, subsidiaram o alcance do terceiro objetivo e do objetivo geral da pesquisa.

Mediante a análise das percepções dos servidores, foi possível atender ao terceiro objetivo específico “propor ações de aprimoramento ao processo de flexibilização dos servidores técnico-administrativos em educação na UFSC” que permitiu ampliar as discussões e apresentar propostas aplicáveis ao aprimoramento da flexibilização.

As propostas permearam a área de desenvolvimento de pessoas da instituição, trazendo reflexões sobre avaliação funcional, movimentação interna, psicologia organizacional e capacitação. Assim, é válido retomar as proposições de forma sucinta:

- a) Incluir item relacionado à qualidade de vida e bem-estar no trabalho, como fator atrelado à produtividade, a fim de aperfeiçoar o processo de avaliação de desempenho dos servidores TAEs.
- b) Constituir um canal de comunicação entre gestores com a área de Psicologia organizacional com o objetivo de estimular o capital psicológico positivo.
- c) Revisar critérios dos editais de remoção de TAEs para favorecer a busca equânime por remoções entre unidades flexibilizadas e não flexibilizadas.
- d) Criar capacitação sobre aspectos legais da flexibilização, propiciando atualização dos gestores quanto aos aspectos legais da flexibilização e garantindo a proatividade dos procedimentos internos relativos à flexibilização e ponto eletrônico.

Desta forma, o alcance dos três objetivos específicos apresentados foi de grande importância para a consecução do objetivo geral deste estudo, que é “compreender a percepção dos servidores técnico-administrativos em educação e das chefias, lotados em unidades flexibilizadas da UFSC quanto à influência da flexibilização da jornada de trabalho qualidade de vida no trabalho”.

A partir dos resultados deste estudo, será possível instrumentalizar a Administração Central da UFSC, especialmente PRODEGESP e CPFLEX, para aprimorar as estratégias na área de gestão de pessoas, que atualmente é reconhecida pela excelência de seus trabalhos em prol da tônica do desenvolvimento e gestão colaborativa. Com isso, será possível fortalecer ainda mais o processo de implantação da flexibilização da jornada, considerando-se os resultados apresentados e que poderão ser complementados por outras pesquisas relacionadas ao assunto.

5.1 RECOMENDAÇÕES PARA TRABALHOS FUTUROS

Este estudo permitiu delinear um panorama da percepção dos servidores em relação à flexibilização da jornada de trabalho na UFSC, no que tange aos sentimentos quanto à qualidade de vida e bem-estar no trabalho. Tendo em vista que a UFSC está em fase de implantação do ponto eletrônico e o processo de novas concessões de flexibilização para as unidades tem sido contínuo, é pertinente atualizar este estudo quando a implantação do ponto eletrônico estiver consolidada.

Considerando-se a criação da Divisão de Acompanhamento da Jornada de Trabalho (DAJOR) na UFSC, o acesso à relatórios sobre frequência e dados gerais relativos à jornada de trabalho ficará facilitado, tendo em vista a institucionalização da flexibilização. Isso viabilizará uma análise mais criteriosa e próxima da realidade, a fim de comparar o comportamento do servidor na prática e aquilo que ele percebe de si mesmo no contexto da flexibilização.

A produtividade é o fator base da flexibilização. Diante disso, é conveniente realizar estudos futuros que aprofundem esse fator e o relacione com a qualidade de vida e bem-estar no trabalho. No presente estudo, considerando-se a limitação de tempo para pesquisa e amplitude do assunto, optou-se por não tratar sobre a produtividade. Porém, é de suma importância discuti-la pois a qualidade de vida e o bem-estar no trabalho estão incondicionalmente atrelados à produtividade.

Finalmente, sugere-se desenvolver pesquisas sobre qualidade de vida e bem-estar no trabalho, bem como sobre produtividade, em outras IFEs do país. O assunto pode ser debatido junto a outras instituições e com isso, trazer constatações frutíferas e que podem favorecer o processo de flexibilização na UFSC. É válido destacar também que o tema é aplicável a outros órgãos da administração pública.

REFERÊNCIAS

- ABBADE, E. B. **Orientação para Aprendizagem, Orientação para Mercado e Desempenho Organizacional: Evidências Empíricas.** RAC, Rio de Janeiro, v.16, n.1, art.7, p. 118-136, jan/fev, 2012.
- AGAPITO, P. R.; POLIZZI FILHO, A.; SIQUEIRA, M. M. M. **Bem-estar no trabalho e percepção de sucesso na carreira como antecedentes de intenção de rotatividade.** Revista de Administração Mackenzie, São Paulo, v. 16, n. 6, p. 71-93, 2015.
- ALBUQUERQUE, L. G. **Competitividade e recursos humanos.** Revista de Administração da USP, São Paulo, v. 27, n. 4, p. 16-29, out./dez. 1992.
- ALMALKI, M. J.; FITZGERALD, G.; CLARK, M. **The relations hip between quality of work life and turnover intention of primary health care nurses in Saudi Arabia.** Bio Med Central Health Services Research, v. 12, n. 314, p. 2-11, 2012
- ALMEIDA, D. P. **Racionalização industrial.** 2003 (Mimeo).
- ANTUNES, R. **Adeus ao trabalho?** Ensaio sobre as metamorfoses e a centralidade no mundo do trabalho. São Paulo: Cortez, 2002.
- AZEVEDO, I. N. et al. **O acesso à UFSC à luz da teoria da gestão social: uma perspectiva das cotas e da evasão.** In: Anais do XI Colóquio Internacional de Gestão Universitária da América do Sul. Florianópolis: INPEAU, 2011. Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/xmlui/bitstream/handle/123456789/30818/7.12.pdf>>. Acesso em: jun. 2018.
- BAKER, W. E.; SINKULA, J. M. The synergetic effect of market orientation and learning orientation on organizational performance. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v.27, n.4, p.411-427,1999.
- BARROS, S. P. **Os discursos sobre qualidade de vida para os trabalhadores enquanto mecanismos disciplinares.** Cadernos de Psicologia Social do Trabalho, São Paulo, v. 15, n. 1, p.17-32, 2012.
- BENNETT, A. C. **Productivity and the quality of work life in hospitals.** American Hospital Publishing, 1983. BERGERON, J. L. La qualité de vie au travail: de quoi parle-t-on? Revue Commerce, Montreal, n. 1, jan. 1982.
- BERGAMINI, C. W.; CODA, R. (Organização). **Psicodinâmica da vida organizacional: motivação e liderança.** São Paulo: Atlas, 1997.
- BERGAMINI, C. W. **Motivação nas organizações.** 4 ed. São Paulo: Atlas, 2005.
- BERNHEIM, C. T.; CHAUI, M. S. **Desafios da universidade na sociedade do conhecimento.** Brasília: UNESCO, 2008.

BIANCHETTI, Lucídio; SGUISSARDI, Valdemar. **Da universidade à Commoditycidade:** ou de como e quando, se a educação/formação é sacrificada no altar do Mercado, o futuro da universidade se situaria em algum lugar do passado. Campinas, SP: Mercado de Letras, 2017.

BRASIL. Decreto n.º 1.590, de 10 de agosto de 1995. Dispõe sobre a jornada de trabalho dos servidores da Administração Pública Federal direta, das autarquias e das fundações públicas federais, e dá outras providências. Disponível em <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/d1590.htm>. Acesso em: jun. de 2019.

BRASIL. Decreto n.º 1.867, de 17 de abril de 1996. Dispõe sobre instrumento de registro de assiduidade e pontualidade dos servidores públicos federais da Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional, e dá outras providências. Disponível em <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/d1867.htm>. Acesso em: jun. de 2019.

BRASIL. Decreto n.º 4.836, de 09 de setembro de 2003. Altera a redação do art 3º do Decreto nº 1590, de 10 de agosto de 1995, que dispõe sobre a jornada de trabalho dos servidores de Administração Pública Federal Direta, das Autarquias e das Fundações Públicas Federais. Disponível em <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/2003/D4836.htm>. Acesso em: jun. de 2019.

BRASIL. Decreto nº. 94.644 de 23 de julho de 1987. Altera o Plano Único de Classificação e Retribuição de Cargos e Empregos de que trata a Lei nº. 7596, de 10 de abril de 1987. Sancionado pelo Presidente da República Federativa do Brasil. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/Antigos/D94664.htm>. Acesso em: jun. 2019.

BRASIL. Lei n.º 7.596, de 10 de abril de 1987. Altera dispositivos do Decreto-lei nº 200, de 25 de fevereiro de 1967, modificado pelo Decreto-lei nº 900, de 29 de setembro de 1969, e pelo Decreto-lei nº 2.299, de 21 de novembro de 1986, e dá outras providências. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 11 abr. 1987. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L7596.htm>. Acesso em: jun. 2019.

BRASIL. Lei n.º 8.112, de 11 de dezembro de 1990. Dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 11 dez. 1990. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8112cons.htm>. Acesso em: jun. 2019.

BRASIL. Lei n.º 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Brasília, 1996. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 20 dez. 1996. Disponível em <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L9394>. Acesso em: jun. 2019.

BRASIL. Presidência da República. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicaocompilado.htm>. Acesso em: jun. 2019.

CANTALONE, R. J.; CAVUSGIL, S.T.; ZHAO, Y. Learning orientation, firm innovation capability, and firm performance. **Industrial Marketing Management**, v.31, n.6, p.515-524, 2002.

CASTILHO, Mario Luiz Balster Moreira de. **Reflexos positivos da flexibilização do direito do trabalho no emprego.** BuscaLegis.ccj.ufsc.br. Disponível em: <<http://www.egov.ufsc.br/portal/sites/default/files/anexos/23409-23411-1-PB.pdf>>. Acesso em: set. 2018.

CASTRO, C. M. **A prática da pesquisa.** São Paulo: McGrawHill do Brasil, 1977.

CASTRO, Ingrid Andrade. **Qualidade de vida no trabalho e a produtividade.** In: Anais do Congresso Nacional de Excelência em Gestão. Rio de Janeiro, 2015. Disponível em: <<http://www.cneg.org/2015/congresso/xi-congresso-nacional-de-excel%C3%Aancia-em-gest%C3%A3o-2015>>. Acesso em: out. 2018.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A.; SILVA, R.. **Metodologia científica.** 6. Ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

CHIZZOTTI, Antonio. **Pesquisa em ciências humanas e sociais.** 8. Ed. São Paulo: Cortez, 2006.

COLOMBO, Sonia Simões. **Liderança e gestão do capital humano nas instituições de ensino superior.** In: COLOMBO, S. S.; RODRIGUES, G. M. Desafios da gestão universitária contemporânea. Porto Alegre: Artmed, 2011, p. 123-144.

COMBS, J.; LIU, Y.; HALL, A.; KETCHEN, D. How much do high-performance work practices matter? A meta-analysis of their effects on organizational performance. **Personnel Psychology**, v.59, n.3, p.501-528, 2006.

COVEY, Stephen Richards. **Atrair e reter talentos, o novo desafio.** HSM Management. maio/junho 2002.

COVEY, Stephen Richards. **Liderança baseada em princípios.** 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2002. 370 p.

COVEY, Stephen Richards.. **Os sete hábitos das pessoas altamente eficazes.** 15. ed. São Paulo: Best Seller Ltda; 2001. 440 p.

CRESWELL, John W. **Investigação qualitativa e projeto de pesquisa:** escolhendo entre cinco abordagens. 3. ed. Porto Alegre: Penso, 2014. 341p.

DA CUNHA RIBEIRO, Raimunda Maria. **Os desafios contemporâneos da gestão universitária:** discursos politicamente construídos. Associação Nacional de Política e Administração da Educação, 2012.

DAVIS, K.; NEWSTROM, J. W. **Comportamento humano no trabalho:** uma abordagem psicológica. São Paulo: Pioneira, 1992.

EASTON, S.A.; VAN LAAR, D.L. **User manual for the work-related quality of life (WRQoL) scale.** Portsmouth: University of Portsmouth, 2012.

FARIA, M. F. B.; DAVID, L. M. L. **Qualidade de vida no trabalho**: construção e validação de uma escala em organizações militares do Exército. *Revista de Administração*, São Paulo: v. 42, n. 4, p. 431-442, 2007.

FÁVERO, Maria de Lourdes A. **Universidade no Brasil**: da origem à construção. Rio de Janeiro: Ed. UFRJ/Inep, 2000. v.1. 188 p.

FÁVERO, Maria de Lourdes A. **A Universidade no Brasil**: das origens à Reforma Universitária de 1968. Curitiba: *Revista Educar*, n. 28, p. 17-36, 2006. UFPR. Disponível em: <<http://ojs.c3sl.ufpr.br/ojs2/index.php/educar/article/view/7609>>. Acesso em: jun. 2018.

FELSTEAD, A.; JEWSON, N. **Flexible labour and non standard employment**: an agenda of issues. *Global trends in flexible labour*. Macmillan, p. 01-20, 1999.

FERNANDES, Eda Conte. **Qualidade de vida no trabalho**: como medir para melhorar. Salvador: Casa da Qualidade, 1996. 128 p.

FERREIRA, J.; NEVES, J.; CAETANO, A. **Manual de psicossociologia das organizações**. Lisboa: MacGraw Hill, 2001.

FINGER, Almeri Paulo. **Construindo uma universidade**. In: Núcleo de Pesquisas e Estudos em Administração Universitária – NUPEAU (Org.). Curso de pós-graduação em Administração Universitária da Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis. 1991.

FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC, 2002. Apostila

FRANÇA, A. C. Limongi. **Indicadores empresariais de qualidade de vida no trabalho**: esforço empresarial e satisfação dos empregados no ambiente de manufatura Com certificação IS 9000. São Paulo: FEA USP, 1996. Tese de doutorado.

FRANÇA, A. C. Limongi. **Qualidade de vida no trabalho**: conceitos e práticas na sociedade pós-industrial. São Paulo: Atlas, 2004.

FRANÇA, A. C. Limongi. **Qualidade de vida no trabalho**: conceitos, abordagens, inovações e desafios nas empresas brasileiras. Vol. 1. Rio de Janeiro: [s.n.], 2004.

FRANÇA, A. C. Limongi. **Práticas de recursos humanos**: conceitos e procedimentos. São Paulo: Atlas, 2008.

GERHARDT, T. E.; SILVEIRA, D. T. **Métodos de pesquisa**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009.

GIL, Antônio Carlos. **Gestão de pessoas**: enfoque nos papéis profissionais. Antônio Carlos Gil. São Paulo: Atlas, 2001

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de Pessoas**: enfoque nos papéis profissionais. 1 ed.6 reimpr. São Paulo: Atlas, 2006.

GODOY, Arilda Schmidt . **Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades**. *Revista de Administração de Empresas*. v. 35, n. 2, mar./abr. 1995.

GOLDENBERG, Mirian. **A arte de pesquisar**. Rio de Janeiro: Record, 1997.

GOLEMAN, Daniel. et al. **Os mestres da administração**. Rio de Janeiro: Campus/Elsevier, 2007.

GUPTA, A. K.; GOVIDARAJAN, V. Business unit strategy, managerial characteristics, and business unit effectiveness at strategy implementation. **Academy of Management Journal**, v.27, n.1, p. 25-41, 1984.

GRILLO, Antonio Niccoló. **Gestão de Pessoas: princípios que mudam a Administração Universitária**. Florianópolis: UFSC, 2001.

GUEST, Robert. **Quality of work life: learning from Tarrytown**. Harvard Business Review, p. 76-87, Jul./aug. 1979.

JACQUES, M. G. **Identidade e trabalho: uma articulação indispensável**. In: TAMAYO, A.; BORGES-ANDRADE, J. E.; CODO, W. (Orgs.). Trabalho, Organizações e Cultura. Rio de Janeiro: Associação Nacional de Pesquisa e Pós-Graduação em Psicologia, 1996. (Coletâneas da ANPEPP, n. 11). p. 21-26.

KAPLAN, R. S.; NORTON, P. **A estratégia em ação: balancedscorecard**. 26. Tradução: Luiz Euclides Trindade Frazão Filho. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

KING, Ney Cesar. **Desenvolvimento de um processo para análise da Produtividade Sistêmica**. Curitiba: PUC/PR, 2007.

KRASILCHIK, Myriam. **Gestão: desafios e perspectivas**. Revista USP, São Paulo, n. 78, p. 22-31, jun./ago. 2008.

LEBAS, M e K ; Euske. **A Conceptual and Operational Delineation os Performance. Business Performance Measurement –Theory and Praticce**. A. Neely, Cambridge University Press: 65-79, 2002.

LIMA, Maria Rosynete Oliveira. **Devido Processo Legal**. Sérgio Antônio Fabris Editor, 1999, p. 287.

LIOTTO, Aline M. **O papel da capacitação no desempenho organizacional das micro e pequenas empresas do norte do Rio Grande do Sul**. In: IX Encontro de Estudos sobre Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas. Passo Fundo, 2016.

LÍRIO, A. B.; SEVERO, E. A.; GUIMARÃES, J. C.. **A influência da Qualidade de Vida no Trabalho sobre o Comprometimento Organizacional**. Gestão & Planejamento-G&P, v. 10, 2018.

LOCKE, E.A. (1976) **The Nature and Causes of Job Satisfaction**. In: Dunnette, M.D., Ed., Handbook of Industrial and Organizational Psychology, Vol. 1, 1297-1343

MACEDO, J.; MATOS, R. D. **Qualidade de vida no trabalho: um estudo realizado com os funcionários da Unicentro, do campus de Iratí**. In: Congresso Internacional de Administração. Ponta Grossa, Paraná: ADM, 2008.

MACEDO, M. M. **Gestão da produtividade nas empresas.** Revista FAE Business, v.5, n.3, p. 18-22, 2002.

MAGALHÃES, A.; MACHADO, M. **A gestão política de um sistema de ensino superior de massas e a satisfação dos estudantes.** In: Satisfação dos estudantes do ensino superior português. Porto CIPES, 2013, p.181-197.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M.. **Metodologia científica.** 5 ed. São Paulo: Atlas, 2007.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de pesquisa:** planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados. 7.ed. São Paulo: Atlas, 2010

MARIOTTI, Humberto. **Pensamento Complexo:** suas aplicações à liderança e ao desenvolvimento sustentável. São Paulo: Atlas, 2007.

MARTINS, Roberto Antonio. **Sistemas de medição de desempenho:** um modelo para estruturação do uso. 1999. Tese (Doutorado em Engenharia), Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, São Paulo, 1999.

MAXIMIANO, Antonio Cesar. **Teoria geral da administração:** da escola científica à competitividade na economia globalizada. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria Geral da Administração:** da Revolução Urbana à Revolução Digital. São Paulo: Atlas, 2004.

MAZZA, Alexandre. Manual de Direito Administrativo. 4ª ed. São Paulo: Saraiva, 2014.

MEISTER, Jane. **Educação corporativa.** São Paulo: Makron books, 1999

MELO, Pedro Antônio de. **A cooperação universidade/empresa nas universidades públicas brasileiras.** 2002. Tese (Doutorado) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Centro Tecnológico, Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2002.

MELO, Pedro Antônio de. **Gestão universitária:** Um desafio para profissionais. In: STALLIVIERI, Luciane (Org.). Gestão e liderança universitária. Sorocaba: EdUniso, 2013.

MEYER JR., V.; MURPHY, J. P. **Dinossauros Gazelas e tigres:** novas abordagens da administração universitária: um diálogo Brasil e EUA. Florianópolis: Insular, 2000.

MEYER, Victor Junior. **Novo Contexto e as Habilidades do Administrador Universitário.** In: MEYER, Victor Junior; MURPHY, J. Patrick. Dinossauros, gazelas & tigres: novas abordagens da administração universitária: um diálogo Brasil e EUA. 2. ed. ampl. Florianópolis: Insular, 2003.

MIGLIEVICH-RIBEIRO, Adelia. **Reflexões sobre a utopia necessária e a universidade brasileira a partir de Darcy Ribeiro e Anísio Teixeira,** in VILLAR, José L. e CASTIONI, Remi (Orgs) Diálogos entre Anísio e Darcy. O projeto da UnB e a educação brasileira. Brasília: Verbena, 2012.

MONTANA, P. J.; CHARNOV, B. H. **Administração**. 2 ed., São Paulo: Saraiva, 2003.

MORETTI, Silvinha. **Qualidade de vida no trabalho x autorrealização humana**. Revista Leonardo pós-Órgão de Divulgação Científica e Cultural do ICPG, v. 1, p. 73-80, 2003.

MORIN, Edgar. **A Cabeça Bem Feita: Repensar a reforma, reformar o pensamento**. 7ª. Ed. Rio de Janeiro: Bertrand, 2002.

MORIN, E. M. **Os sentidos do trabalho**. Revista de Administração de Empresas, v. 41, n. 3, p. 8-19, 2007

MOZZATO, A. R.; GRZYBOVSKI, D. **Análise de Conteúdo como Técnica de Análise de Dados Qualitativos no Campo da Administração: Potencial e Desafios**. Revista de Administração Contemporânea (RAC), Curitiba, v. 15, 4, p. 731-747, jul./ago., 2011.

NORBERTO, P. A.; LIMA, C. A. **Universidade: a gestão estratégica como instrumento de planejamento de ações no contexto de mudanças ambientais**. In: FREIRE, Fátima de Souza, et al (Org.). **Gestão Universitária: Integrando aprendizagem e conhecimentos na UFC**. Fortaleza: Imprensa Universitária, 2006.

OLIVEIRA, Djalma Pinho. **Planejamento Estratégico: Conceitos, Metodologia, e Práticas**. São Paulo: Atlas, 2004.

PAIVA, K. C. M.; AVELAR, V. L. L. M. **Qualidade de vida e estresse ocupacional em central de regulação médica de serviço de atendimento móvel de urgência**. In: SANT'ANNA, A. S.; KILIMNIK, Z. M. (Org.). **Qualidade de vida no trabalho: abordagens e fundamentos**. Rio de Janeiro: Elsevier, p. 222-258, 2011.

PILATTI, L. A.; BEJARANO, V. C. **Qualidade de vida no trabalho: leituras e possibilidades no entorno**. In: GONÇALVES, A.; GUTIERREZ, G. L.; VILARTA, R. (Org.). **Gestão da Qualidade de Vida na empresa**. IPES Editorial. Campinas, São Paulo, p. 85-104, 2005.

POLIT, D. F.; BECK, C. T.; HUNGLER, B. P. **Fundamentos de pesquisa em enfermagem: métodos, avaliação e utilização**. Trad. de Ana Thorell. 5. ed. Porto Alegre: Artmed, 2004.

QUARTIERO, Elisa M; Bianchetti, Lucídio (Orgs). **Educação corporativa**. Mundo do trabalho e do conhecimento. Aproximações. São Paulo: Cortez, Santa Cruz do Sul: EDUNISC, 2005.

REGGIANI, G. B.; PRADA, N.; FIGUEIREDO, D. F. **Gestão da produtividade: metodologia aplicada a uma indústria de bebidas**. XII SIMPEP – Bauru, SP, Brasil, 07 a 09 de novembro de 2005. Disponível em: <www.simpep.feb.unesp.br>. Acesso em: abr. de 2019.

RHEE, J.; PARK, T.; LEE, D. H. Drivers of innovativeness and performance for innovative SMEs in South Korea: mediation of learning orientation. **Technovation**, v.30. n.1, p.65-75, 2010.

RIBEIRO, Fernanda Borges Vaz. **Desafios da Gestão Universitária Pública para além da educação do capital**. In: Anais do XIV Colóquio Internacional de Gestão Universitária. Florianópolis, 2014. Disponível em [:<https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/131661/2014-104.pdf?sequence=1>](https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/131661/2014-104.pdf?sequence=1) Acesso em: jun. 2019.

RIBEIRO, Nelson de Figueiredo. **Administração acadêmica universitária: a teoria, o método**. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1977.

RICHARDSON, Jarry. **Pesquisa Social: Métodos e Técnicas**. 3. ed., São Paulo: Atlas, 1999.

RIZZATI, G.; DOBES, C. E. **A Complexidade do processo decisório em universidades**. In: MELO, P. A.; COLOSSI, N. Cenários da gestão universitária na contemporaneidade. Florianópolis: Insular, 2004.

RODRIGUES, A. L. **Estresse e trabalho: aumenta a preocupação com o desgaste do trabalhador**. Revista Proteção, Novo Hamburgo, MPF, n. 17, jun./jul. 1992.

RODRIGUES, Marcus Vinicius. **Qualidade de vida no trabalho: evolução e análise no nível gerencial**. Petrópolis: Vozes, 1994.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudo de caso**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2013. 308 p.

RUIZ, João Álvaro. **Metodologia Científica**. Guia para eficiência nos estudos. São Paulo, Atlas, 1991. 184 p

SACHUK, M. I.; ARAÚJO, R. R. **Os sentidos do trabalho e suas implicações na formação dos indivíduos inseridos nas organizações contemporâneas**. Revista de Gestão USP, v. 14, n. 1, p. 53-66, 2007.

SALES, Sóstenes Diniz. **Motivação como ferramenta para a gestão das Universidades Federais Brasileiras**. Tese (Doutorado), Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2005.

SALOMÃO, Bluma. **Origens Históricas da Universidade Ocidental: das Corporações à Formação dos Intelectuais (séculos XIII e XIV)**. Revista Tessituras, n. 3, julho, 2011. Disponível em:

[.<http://revistatessituras.com.br/arquivo/Bluma%20A%20Origem%20da%20Universidade.pdf](http://revistatessituras.com.br/arquivo/Bluma%20A%20Origem%20da%20Universidade.pdf)

.>. Acesso em: 08/06/2018.

SANTOS, Boaventura Sousa. **Pela mão de Alice: o social e político na pós-modernidade**. 14. ed. São Paulo: Cortez, 2013.

SGUISSARDI, Valdemar. **Estudo diagnóstico da política de expansão da (e acesso à) Educação Superior no Brasil 2002-2012**. Brasília: Edital N. 051/2014, 2014.

SINK, D. S.; TUTTLE, T.C. **Planejamento e medição para a performance**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1993.

SILVA, C. A.; FERREIRA, M. C. **Dimensões e indicadores de qualidade de vida no trabalho.** *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, v. 29, n. 3, p. 331-339, 2013.

SILVA, M. A DIAS DA E DE MARCHI, RICARDO. **Saúde e Qualidade de Vida no Trabalho.** São Paulo: Editora Best Seller, 1997.

SILVA, E. L. da; MENEZES, E. M. **Metodologia da pesquisa e elaboração da dissertação.** 2 ed. revisada. Florianópolis: UFSC/PPGEP/LED, 2001.

SMITH, Vicky. **New forms of work organization.** In: *Annual Review of Sociology*, v.23, p.315-339, 1997.

SIQUEIRA, Mirlene Maria Matias. **Novas medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e gestão.** Porto Alegre: Artmed, 2014.

SOUSA, Ana Maria Costa de. **Gestão acadêmica atual.** In: COLOMBO, S. S. e RODRIGUES, G. M. *Desafios da gestão universitária contemporânea.* Porto Alegre: Artmed, 2011, p. 97-110.

SOUZA, Irineu Manoel de. **Gestão das Universidades Federais Brasileiras: uma abordagem fundamentada na Gestão do Conhecimento.** 2009, Tese (Doutorado), Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2009.

SOUZA, Irineu Manoel. **Contribuições para a construção de uma teoria de gestão universitária.** In: SILVEIRA, Amélia; DOMINGUES, Maria José Carvalho de Souza. (coord.). *Reflexões sobre administração universitária e ensino superior.* Curitiba: Juruá; Blumenau: Edifurb, 2010.

TAVARES, Sergio Marcus Nogueira. **Governança no ensino superior privado.** In: COLOMBO, Sonia Simões e RODRIGUES, Gabriel Mario. *Desafios da gestão universitária contemporânea.* Porto Alegre: Artmed, 2011, p. 175-190.

TELÓ, A. D. Desempenho organizacional: planejamento financeiro em empresas familiares. **Rev. FAE, Curitiba**, v.4, n.1, p.17-26, jan./abr. 2001

TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação.** São Paulo, SP: Atlas, 1987. 175 p.

TOLFO, S. R.; PICCININI, V. C. **As Melhores empresas para trabalhar no Brasil e a qualidade de vida no trabalho: disjunções entre a teoria e a prática.** *Revista de Administração Contemporânea*, v. 5, n.1, p.165-193, 2000.

VIEIRA, E. F.; VIEIRA, M. M.. **Funcionalidade burocrática nas universidades federais: conflitos em tempos de mudança.** *RAC*, v. 8, n. 2, Abr./Jun. 2004: 181-200.

WALTON, Richard. **Quality of work life: what is it?** *Sloan Management Review*. Cambridge: v. 15, n. 1, p. 11-21, 1973.

WALTON, Richard. **Improving the quality of work life.** *Harvard Business Review*, p. 12-16, may/jun, 1974.

WANG, C. L. Entrepreneurial orientation, learning orientation, and firm performance. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v.32, n.4, p.635-656, 2008.

WEERSMA, Laodicéia Amorim et al. A **liderança como ferramenta de desempenho organizacional**: uma aplicação do Modelo Strober. In: XI Congresso Nacional de Excelência em Gestão. 2015

WEISS, Donald. **Motivação e Resultados**: Como Obter de sua Equipe. São Paulo: Nobel, 1991.

XHAKOLLARI, Lediana. **Quality of work life of mental health professional in Albania**. Mediterranean Journal of Social Sciences, v. 4, n.1, p. 529-534, 2013

ZANELLI, J. C., BASTOS, A. V. B., e RODRIGUES, A. C. A. **Campo profissional do psicólogo em organizações e trabalho**. In J. C. Zanelli, J. E. Borges-Andrade, & A. V. B. Bastos (Orgs.), *Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil* (pp. 549-582). Porto Alegre: Artmed. (2014).

APÊNDICE A – Convite para participar da pesquisa, enviado por e-mail aos servidores

Prezado(a) participante,

Sou aluna de Mestrado do Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária (PPGAU) da UFSC.

Venho convidá-lo(a) a participar, de forma voluntária, da pesquisa cujo objetivo geral é “Compreender a percepção dos servidores técnico-administrativos em educação e das chefias, lotados em unidades flexibilizadas da UFSC quanto à influência da flexibilização da jornada de trabalho na qualidade de vida e bem-estar no trabalho”. A pesquisa está sob a supervisão da Professora Dra. Kelly Cristina Benetti Tonani Tosta.

Desta forma, nesta etapa de coleta de dados, a sua colaboração para responder o questionário disponível no link abaixo é muito importante.

Você precisará de 5 minutos, no máximo, para responder. Favor acesse o link:

<https://forms.gle/6JcV1HYiL3Y4qF4r6>

Ao participar, você contribui com dados reais acerca da efetividade da flexibilização da jornada de trabalho e os benefícios trazidos para os servidores e, principalmente, para a sociedade, que sendo comprovados, respaldarão a implantação e manutenção da jornada de trabalho flexibilizada na UFSC, tendo em vista o momento decisivo que a instituição passa através do crivo dos órgãos de controle.

As informações resultantes deste instrumento de pesquisa são confidenciais e anônimas, sendo utilizadas exclusivamente para fins acadêmicos. Em nenhuma hipótese suas respostas serão identificadas.

Quaisquer dúvidas relativas à pesquisa poderão ser esclarecidas pela pesquisadora, no fone (48) 99122-1321.

Obrigada pela participação!

Cheryl Maureen Daehn

APÊNDICE B – IBET- 13 e Questionário aplicados

Flexibilização da jornada de trabalho na UFSC

Este questionário faz parte da pesquisa de mestrado do Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária da UFSC, intitulada: QUALIDADE DE VIDA DOS SERVIDORES TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS EM EDUCAÇÃO NA JORNADA DE TRABALHO FLEXIBILIZADA DA UFSC.

As informações provenientes deste instrumento de pesquisa são confidenciais e anônimas, e serão utilizadas exclusivamente para fins acadêmicos. Ao responder o questionário o participante concorda com o uso de suas respostas para os fins desta pesquisa.

***Obrigatório**

1. Sua unidade de lotação está com o horário de atendimento flexibilizado? *

Marcar apenas uma oval.

sim

não

2. Qual sua faixa etária? *

Marcar apenas uma oval.

Entre 18 - 23 anos

Entre 24 - 29 anos

Entre 30 - 41 anos

Acima de 41 anos

3. Sexo: *

Marcar apenas uma oval.

masculino

feminino

4. Qual o nível de classificação do cargo que você ocupa? *

Marcar apenas uma oval.

nível A

nível B

nível C

nível D

nível E

5. Qual sua escolaridade completa? *

Marcar apenas uma oval.

- Nível fundamental
- Nível médio
- Nível superior
- Especialização
- Mestrado
- Doutorado

6. Você possui função de chefia/direção? *

Marcar apenas uma oval.

- sim
- não

7. Unidade de lotação: *

Marcar apenas uma oval.

- Centro de Ensino
- Unidade Administrativa

8. Tempo de trabalho na UFSC (anos completos): *

Inventário do Bem-Estar no Trabalho

Avalie as afirmações conforme a seguir:

- assinale 1 se discordar totalmente
- assinale 2 se discordar
- assinale 3 se for indiferente
- assinale 4 se concordar
- assinale 5 se concordar totalmente

9. Estou contente com a organização onde trabalho. *

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>				

10. **Estou entusiasmado com a organização onde trabalho. ***

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>				

11. **As horas que passo trabalhando são as melhores horas do meu dia. ***

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>				

12. **Estou interessado na organização onde trabalho. ***

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>				

13. **Estou satisfeito com o meu salário comparado com os meus esforços no trabalho. ***

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>				

14. **Estou animado com a organização onde trabalho. ***

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>				

15. **As maiores satisfações de minha vida vêm do meu trabalho. ***

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>				

16. **Estou satisfeito com o grau de interesse que minhas tarefas despertam em mim. ***

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>				

17. **As coisas mais importantes que acontecem em minha vida envolvem meu trabalho. ***

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>				

18. **Estou satisfeito com o entendimento entre mim e meu chefe. ***

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>				

19. **Estou orgulhoso da organização onde trabalho. ***

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>				

20. **Eu como, vivo e respiro o meu trabalho. ***

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>				

21. **Estou satisfeito com as oportunidades de ser promovido nesta organização. ***

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>				

Com relação à jornada de trabalho flexibilizada:

Avalie as afirmações conforme a seguir:

- assinale 1 se discordar totalmente
- assinale 2 se discordar
- assinale 3 se for indiferente
- assinale 4 se concordar
- assinale 5 se concordar totalmente

22. **Há contribuição para melhoria da minha qualidade de vida e saúde. ***

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>				

23. **Nota-se aumento na produtividade e motivação para o trabalho. ***

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>				

24. **As atividades do setor estão organizadas e conseguem atender as demandas de forma ininterrupta. ***

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>				

25. **A rotatividade no setor diminuiu. ***

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>				

26. **Os servidores demonstram comprometimento com o cumprimento do horário de trabalho. ***

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>				

27. **Houve diminuição no absenteísmo. ***

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>				

28. **A interação entre as equipes dos turnos diversos funciona plenamente. ***

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>				

29. Há maior socialização do conhecimento entre os servidores. *

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>				

30. A comunidade demonstra satisfação com o horário de atendimento ininterrupto da unidade. *

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>				

31. Houve melhoria na celeridade e eficiência na prestação dos serviços. *

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>				

32. O ponto eletrônico é necessário para fins de comprovação aos órgãos de controle e consequente manutenção da jornada flexibilizada. *

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>				

33. Propicia economia de recursos e equipamentos. *

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>				

34. Viabiliza o desenvolvimento de atividades complementares e de formação. *

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>				

35. **Auxilia no aumento do grau de felicidade e realização pessoal, tempo para a família, prática de atividades físicas. ***

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>				

36. **A divisão das tarefas da unidade é bem gerenciada e efetiva. ***

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>				

37. **A mobilidade urbana está facilitada. ***

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>				

38. **Os cursos de capacitação oferecidos pela UFSC ocorrem em horários que permitem a participação dos servidores de forma facilitada. ***

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>				

39. **Cargos de função gratificada deveriam flexibilizar também. ***

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>				

40. **Houve melhoria na relação entre chefia e subordinado. ***

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>				

41. **Aprendizagem individual e organizacional está favorecida, graças ao compartilhamento de informações entre os servidores. ***

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>				

42. **Induziu à revisão, melhoria e padronização de fluxos e processos do setor. ***

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>				

43. **Ocorre maior controle das atividades através de registros efetuados para fins de comunicação das equipes dos diversos turnos. ***

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>				

44. **Considerando-se que a legalidade é um dos requisitos necessários na Administração Pública, sinto-me seguro juridicamente no exercício de minhas atividades na jornada flexibilizada. ***

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>				

45. **Está alinhada aos princípios da proporcionalidade e razoabilidade, que asseguram a coerência entre a aplicação e a finalidade do direito, garantindo a sua utilização justa. ***

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>				

46. **Atende ao princípio de publicidade, através da transparência quanto à conduta interna de seus agentes públicos. Um exemplo disso é a divulgação os horários de trabalho dos servidores da unidade. ***

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>				

47. **Zela pelo princípio da eficiência, que exige que a atividade administrativa seja exercida com presteza, perfeição e rendimento funcional, não se contentando apenas em desempenhar com legalidade, mas sim, exigindo resultados positivos para o serviço público e satisfatório atendimento das necessidades da comunidade. ***

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>				