

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS  
CENTRO DE CIÊNCIAS EM GESTÃO E TECNOLOGIA  
DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

GERALDO TESSARINI JUNIOR

**FLEXIBILIZAÇÃO DA JORNADA DE TRABALHO: ESTUDO DE CASO COM  
SERVIDORES TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS EM UMA INSTITUIÇÃO  
FEDERAL DE ENSINO**

Sorocaba  
2020

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS  
CENTRO DE CIÊNCIAS EM GESTÃO E TECNOLOGIA  
DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

GERALDO TESSARINI JUNIOR

**FLEXIBILIZAÇÃO DA JORNADA DE TRABALHO: ESTUDO DE CASO COM  
SERVIDORES TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS EM UMA INSTITUIÇÃO  
FEDERAL DE ENSINO**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-  
Graduação em Engenharia de Produção –  
Câmpus Sorocaba para obtenção do título de  
Mestre em Engenharia de Produção.

Orientação: Prof. Dra. Patrícia Saltorato.

Sorocaba  
2020

Tessarini Junior, Geraldo

Flexibilização da jornada de trabalho: estudo de caso com servidores técnico-administrativos em uma instituição federal de ensino / Geraldo Tessarini Junior. -- 2020.

150 f. : 30 cm.

Dissertação (mestrado)-Universidade Federal de São Carlos, campus Sorocaba, Sorocaba

Orientador: Patricia Saltorato

Banca examinadora: Patricia Saltorato, Ricardo Luiz Coltro Antunes, Julio Cesar Donadone

Bibliografia

1. Flexibilização. 2. Jornada de trabalho. 3. Serviço público. I. Orientador. II. Universidade Federal de São Carlos. III. Título.

Ficha catalográfica elaborada pelo Programa de Geração Automática da Secretaria Geral de Informática (SIn).

DADOS FORNECIDOS PELO(A) AUTOR(A)

Bibliotecário(a) Responsável: Maria Aparecida de Lourdes Mariano – CRB/8 6979



## UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS

Centro de Ciências em Gestão e Tecnologia  
Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção

---

### Folha de Aprovação

---

Assinaturas dos membros da comissão examinadora que avaliou e aprovou a Defesa de Dissertação de Mestrado do candidato Geraldo Tessarini Junior, realizada em 03/03/2020:

---

Profa. Dra. Patrícia Saltorato  
UFSCar

---

Prof. Dr. Ricardo Luiz Coltro Antunes  
UNICAMP

---

Prof. Dr. Julio Cesar Donadone  
UFSCar

Certifico que a defesa realizou-se com a participação à distância do(s) membro(s) Julio Cesar Donadone e, depois das arguições e deliberações realizadas, o(s) participante(s) à distância está(ão) de acordo com o conteúdo do parecer da banca examinadora redigido neste relatório de defesa.

---

Profa. Dra. Patrícia Saltorato

*Dedico este trabalho a uma grande mulher.  
Que enquanto esteve neste mundo,  
ensinou-me tudo o que sei hoje.  
E que mesmo depois de partir,  
continuou me guiando e me fortalecendo.  
Hoje posso até ser mestre,  
mas ela sempre foi sábia.  
À vó Antônia.*

## AGRADECIMENTOS

Às energias espirituais, sem as quais nada seria possível.

Aos meus pais, Geraldo e Cleuza, pela grandeza espiritual de um dia perceberem que seria através da educação que eu poderia traçar um caminho que eles, infelizmente, não tiveram oportunidade. Obrigado por me tornarem quem sou hoje. Agradecimento estendido ao meu irmão Lucas e a tia Maria Tereza: minha família.

À minha orientadora, Prof<sup>ª</sup> Patrícia Saltorato, por acreditar em mim ainda durante a disciplina como aluno especial, pelas conversas, pelo incentivo e por me impulsionar nesse fantástico mundo acadêmico, atuando não somente como orientadora, mas como uma verdadeira amiga. Muito obrigado!

Ao Prof. Ricardo Luiz Coltro Antunes e ao Prof. Júlio Cesar Donadone, por aceitarem compor minha banca, pela leitura do meu trabalho, pelas sugestões e comentários. Foi uma honra!

Ao Felipe, da secretaria da pós, por toda presteza e competência com que exerce seu trabalho.

Aos meus amigos do mestrado, em especial, Jéssica, Agustín e Alex, por dividirem comigo as dores e as alegrias da pós-graduação.

Aos meus amigos de Pinhal e aos novos amigos que fiz após mudar de cidade. Vocês são incríveis e lamento muito pelas vezes em que tive de me ausentar.

Ao Lipe, pelo apoio incondicional e por tornar mais leve essa trajetória.

Ao IFSP, pelo auxílio financeiro concedido durante parte do mestrado e pelo horário especial de servidor estudante, que foram fundamentais para que eu pudesse me dedicar ao curso.

Aos trabalhadores que me concederam entrevista. Não nos dispersemos. Seguiremos juntos na luta.

A todos, minha eterna gratidão.

(...)

*E foi assim que o operário  
Do edifício em construção  
Que sempre dizia sim  
Começou a dizer não.  
E aprendeu a notar coisas  
A que não dava atenção:*

*Notou que sua marmita  
Era o prato do patrão  
Que sua cerveja preta  
Era o uísque do patrão  
Que seu macacão de zuarite  
Era o terno do patrão  
Que o casebre onde morava  
Era a mansão do patrão  
Que seus dois pés andarilhos  
Eram as rodas do patrão  
Que a dureza do seu dia  
Era a noite do patrão  
Que sua imensa fadiga  
Era amiga do patrão.*

*E o operário disse: Não!  
E o operário fez-se forte  
Na sua resolução.*

*Vinicius de Moraes  
(O operário em construção)*

## LISTA DE FIGURAS

Figura 01 – Evolução histórica da jornada de trabalho .....	53
Figura 02 – Nuvem de palavras .....	60
Figura 03 – Categorias analíticas.....	61
Figura 04 – Estrutura organizacional da instituição .....	64
Figura 05 – Categorização das atividades exercidas pelos participantes .....	67
Figura 06 – Percepção dos participantes quanto aos benefícios da jornada reduzida .....	73
Figura 07 – Implicações e contradições da jornada flexibilizada.....	128

## **LISTA DE QUADROS**

Quadro 01 – Adequação do método de estudo de caso à pesquisa.....	24
Quadro 02 – Descrição da observação participante.....	27
Quadro 03 – Regras e convenções simbólicas utilizadas na transcrição.....	32
Quadro 04 – Classificação dos diferentes tipos de flexibilização do trabalho.....	45
Quadro 05 – Arranjos alternativos de contratação.....	46
Quadro 06 – Classificação da carreira TAE.....	65
Quadro 07 – Intensificação do trabalho dos TAEs na instituição.....	80
Quadro 08 – Controle do trabalho e da jornada na instituição.....	97
Quadro 09 – Divergências na possibilidade de extensão da flexibilização aos gestores.....	103

## **LISTA DE TABELAS**

Tabela 01 – Descrição dos participantes entrevistados.....	30
--	----

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CCQ	Círculos de controle de qualidade
CEFET/MG	Centro Federal de Educação Tecnológica de Minas Gerais
CLT	Consolidação das Leis do Trabalho
IFE	Instituição federal de ensino
IFPB	Instituto Federal da Paraíba
IÉFI	Instituição federal de ensino <i>lócus</i> da pesquisa
MEC	Ministério da Educação
NPM	New Public Management
OCDE	Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico
PCCTAE	Plano de carreira dos cargos técnico-administrativos em educação
TAE	Técnico-administrativo em educação
TEPP	Teoria da Economia Política do Poder
TIC	Tecnologia de informação e comunicação
UFAL	Universidade Federal de Alagoas
UFSC	Universidade Federal de Santa Catarina
UFMA	Universidade Federal do Maranhão
UFPE	Universidade Federal de Pernambuco
UFRN	Universidade Federal do Rio Grande do Norte
UnB	Universidade de Brasília

## RESUMO

Tessarini Junior, Geraldo. Flexibilização da jornada de trabalho: estudo de caso com servidores técnico-administrativos em uma instituição federal de ensino. 2020. 150 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de São Carlos, *campus* Sorocaba, Sorocaba, 2020.

Esta dissertação tem como objetivo analisar a flexibilização do trabalho de servidores técnico-administrativos em uma instituição federal de ensino brasileira que adota um modelo de flexibilização baseado na redução da carga horária de trabalho para trinta horas semanais. Para isso, efetivou-se um estudo de caso por meio da coleta e análise de dados teóricos (pesquisa bibliográfica e documental) e empíricos (observação participante e dezenove entrevistas semiestruturadas com servidores flexibilizados, gestores e representantes sindicais). Os resultados indicam que a flexibilização da jornada se constitui como parte relevante de um contexto organizacional bastante complexo, sendo permeada por uma série de implicações e contradições. Inicialmente, observa-se uma ampla aprovação e defesa à flexibilização, sobretudo em função da obtenção de maior tempo livre para dedicação a outras atividades pessoais. Contudo, a redução da jornada não tem representado uma medida capaz de proporcionar um emprego de melhor qualidade aos trabalhadores. Evidencia-se um contexto marcado por uma série de aspectos que corrompem os benefícios advindos da flexibilização, destacando-se *i*) intensificação do tempo de trabalho, sobretudo em função da escassez de pessoal, excesso de demandas e pelo sentimento de gratidão dos trabalhadores à flexibilização concedida, o que os leva a aumentar seus esforços de trabalho; *ii*) intensificação dos mecanismos de controle organizacional através de normas, tecnologias e do medo decorrente da perda da flexibilização; *iii*) extensão do trabalho, por meio de tecnologias de informação e comunicação, para o tempo fora da instituição; *iv*) instabilidade das condições de trabalho, manifestada nas formas de precarização e sucateamento do serviço público e da educação pública; e *v*) realização de um trabalho desprovido de sentido pessoal, evidenciado pela percepção de inferioridade quanto a um cotidiano organizacional que privilegia as atividades docentes em detrimento às atividades técnico-administrativas. Além disso, constata-se que a jornada flexibilizada, por se configurar em uma concessão administrativa e não um direito dos servidores, atende a finalidades políticas, ampliando as possibilidades de controle sobre os trabalhadores. Nesse sentido, esta pesquisa contribui para um debate crítico a respeito das implicações da redução da jornada de trabalho, evidenciando que, ainda que seja uma medida importante e necessária à classe trabalhadora, ainda mais importante é a luta pela constituição de empregos de melhor qualidade e que proporcionem, efetivamente, uma vida com algum sentido dentro e fora do trabalho.

Palavras-chave: Flexibilização. Jornada de trabalho. Instituição federal de ensino. Técnico-administrativos. Serviço público.

## ABSTRACT

This study aims to analyze the flexible work arrangements of technical-administrative staff in a Brazilian federal institution of education that adopts a model to reduce working time to 30 hours per week. A case study was conducted through the collection and analysis of theoretical data (bibliographic and documentary research) and empirical data (participant observation and nineteen semi-structured interviews with flexible employees, managers and union representatives). The results indicate that the flexible working time is an important part of a very complex organizational context, being permeated by a series of implications and contradictions. Initially, there is a large approval and advocacy for flexibility, especially due to obtaining more free time to devote to other personal activities. However, reducing working hours has not represented an action capable of providing better quality employment for workers. There are a number of aspects that undermine the benefits of flexibilization: *i*) intensification of working time, especially due to the lack of staff, excessive demands and the workers' sense of gratitude for the flexibility granted, which leads them to increase their work efforts; *ii*) intensification of organizational control mechanisms through norms, technologies and the fear of loss of flexibility; *iii*) extension of work, through information and communication technologies, to time outside the institution; *iv*) unstable working conditions manifested in the precariousness and scrapping of public service and public education; and *v*) performing a work devoid of personal sense, evidenced by the perception of inferiority in relation to an organizational daily life that privileges the teaching activity over the technical-administrative activities. In addition, flexible working time, configured as an administrative concession and not a workers right, serves political purposes, expanding the possibilities of control over workers. This research contributes to a critical debate about the implications of reduced working hours, showing that, although it is an important and necessary action for the working class, even more important is the struggle for better quality jobs that effectively provide a live with some meaning both inside and outside of work.

Keywords: Flexibilization. Working time. Brazilian federal institution of education. Technical-administrative. Public service.

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>14</b>
1.1 CONTEXTO E PROBLEMATIZAÇÃO .....	14
1.2 OBJETIVOS .....	18
1.3 JUSTIFICATIVAS .....	19
1.4 METODOLOGIA .....	21
1.4.1 Caracterização da pesquisa .....	21
1.4.2 Coleta e análise de dados: métodos, procedimentos e sujeitos da pesquisa .....	24
1.5 ESTRUTURA DO TRABALHO .....	33
<b>2 DO CONTRATO À JORNADA: A FLEXIBILIZAÇÃO DO TRABALHO COMO REGRA NA SOCIEDADE CAPITALISTA CONTEMPORÂNEA .....</b>	<b>34</b>
2.1 A EMERGÊNCIA DA FLEXIBILIZAÇÃO DO TRABALHO NO “NOVO” CAPITALISMO .....	35
2.2 FLEXIBILIZAÇÃO DO TRABALHO: CONCEITOS, MODELOS E ARRANJOS ...	41
2.2.1 Flexibilidade contratual .....	46
2.2.2 Flexibilidade funcional .....	49
2.2.3 Flexibilidade espaço-temporal .....	49
2.3 JORNADA DE TRABALHO E SUA REDUÇÃO: POR UMA VIDA DOTADA DE SENTIDO DENTRO E FORA DO TRABALHO .....	51
<b>3 RESULTADOS, DISCUSSÕES E INTERPRETAÇÕES .....</b>	<b>60</b>
3.1 CARACTERIZAÇÃO DA INSTITUIÇÃO E DOS TAEs .....	62
3.2 IMPLEMENTAÇÃO: A JORNADA FLEXIBILIZADA E A POLÍTICA .....	68
3.2.1 Aspectos legais .....	68
3.2.2 Instrumento político .....	70
3.3 BENEFÍCIOS: A “CONCESSÃO/CONQUISTA” DO TEMPO LIVRE .....	73
3.4 TEMPO: INTENSIFICAÇÃO E “CORROSÃO” DO TEMPO LIVRE .....	78
3.4.1 Intensidade .....	78
3.4.2 Duração e distribuição .....	90
3.5 CONTROLE: “É UMA CONCESSÃO, NÃO É UM DIREITO” .....	95
3.5.1 Normas .....	98
3.5.2 Tecnologia .....	104
3.5.3 Medo .....	109
3.6 COTIDIANO: UM TRABALHO EM TRANSFORMAÇÃO .....	113
3.6.1 Estabilidade X Instabilidade .....	114
3.6.2 Orgulho X Inferioridade .....	121
3.7 UMA VIDA REPLETA DE SENTIDO DENTRO E FORA DO TRABALHO? .....	128
<b>4 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>133</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>137</b>
<b>APÊNDICES .....</b>	<b>146</b>

## 1 INTRODUÇÃO

O objetivo desta dissertação é analisar a flexibilização do trabalho de servidores públicos. Para isso, foi realizado um estudo de caso em uma instituição federal de ensino brasileira que adota um modelo de flexibilização baseado na redução da jornada semanal de trabalho.

Parte-se da premissa de que se está diante de uma dinâmica organizacional que suscita a uma discussão heterodoxa em que se valorize o debate crítico a respeito de complexas e contraditórias situações de trabalho que se materializam ou permanecem, deliberadamente ou não, ocultas e quase imperceptíveis na organização do trabalho dos servidores técnico-administrativos da instituição, tais como: redução da jornada *vs.* intensificação do trabalho, flexibilização *vs.* controle, ganhos *vs.* perdas da flexibilização.

Nesse sentido, apresentam-se a seguir o contexto teórico-empírico em que se situa a construção da problemática de pesquisa, os objetivos a serem perseguidos neste trabalho, suas justificativas, sua metodologia e a sua forma de estruturação ao longo desta dissertação.

### 1.1 CONTEXTO E PROBLEMATIZAÇÃO

O espaço que o trabalho ocupa na vida humana é tamanho que se confunde com a nossa própria existência: trabalhamos para (sobre)viver e vivemos para trabalhar. Não raro, ao indagarmos um indivíduo sobre um aspecto importante de sua vida, a resposta não será sobre suas crenças, seus hábitos, seus valores ou mesmo sobre as pessoas que ama, mas sim sobre o que ele faz, em que trabalha. Isso porque, como nos mostra Antunes (2009), é por meio do trabalho que os indivíduos buscam a sobrevivência, a autorrealização e a liberdade, configurando-se na forma mais simples e fundamental de constituição da identidade e das especificidades de cada ser e de sua *práxis* social e, quando não proporciona ao indivíduo a sua emancipação e a sua própria humanização, pode resultar em sofrimento patogênico que, se não for enfrentado adequadamente, pode levar ao adoecimento.

Ao longo dos anos, os modos de organização e gestão do trabalho têm se diversificado, acompanhando as mudanças estruturais nos campos econômico, político, social e cultural que permeiam a sociedade capitalista (CAMPOS, 2017). Concomitante à emergência do toyotismo, novas formas de organização do trabalho, pautadas essencialmente por discursos e mecanismos de flexibilidade, foram estabelecidas pelas organizações (ANTUNES, 2018; DAL ROSSO, 2011; FARIA; RACHID, 2006; GOMES ANDRE; DA

SILVA; NASCIMENTO, 2019). Incluídos nesse contexto estão ainda a globalização, o crescimento da economia de serviços, as redes de empresas, a financeirização da economia, as inovações tecnológicas, a diversidade da força de trabalho e, até mesmo, as próprias preferências e comportamentos dos trabalhadores (AZEVEDO; TONELLI, 2014; KATZ; KRUEGER, 2019; SPREITZER; CAMERON; GARRETT, 2017). Trata-se de expressões típicas do capitalismo contemporâneo (flexível) que justificam o desencadeamento dos mais diferentes mecanismos de flexibilização do trabalho (ANTUNES, 2018).

Apesar de não se tratar de um tema muito recente, as questões associadas à flexibilização do trabalho estão longe de serem tidas como esgotadas, sobretudo ao se considerar as diversas configurações e as distintas perspectivas que o tema engendra, o que a torna um tema interdisciplinar que comunga preceitos e particularidades das chamadas ciências sociais, das engenharias, da psicologia e de outras disciplinas que também possuem o trabalho entre os seus objetos centrais de estudo (DAL ROSSO, 2011; DETTMERS; KAISER; FIETZE, 2013).

Constata-se uma forte dualidade do conceito que se expressa, por exemplo, em polêmicas controversias: *ser flexível ou ter flexibilidade, flexibilidade para o trabalhador ou flexibilidade do trabalhador* (CAÑIBANO, 2019; DETTMERS; KAISER; FIETZE, 2013; KLINDŽIĆ; MARIĆ, 2019). Isso porque, se por um lado a flexibilização do trabalho pode proporcionar benefícios mútuos à organização (permitindo a adequação de sua força de trabalho às demandas do mercado e de produção) e aos trabalhadores (possibilitando, em algum nível, tomar decisões quanto ao próprio trabalho) (DETTMERS; KAISER; FIETZE, 2013), por outro lado, o que se verifica sob a égide do sistema capitalista é, em muitos casos, a intensificação da precarização do trabalho (ANTUNES, 2018), através da substituição de modelos padrões de emprego por arranjos alternativos, como o trabalho parcial, temporário, terceirizado e outros (ANTUNES, 2011; FARIA; RACHID, 2006; SPREITZER; CAMERON; GARRETT, 2017).

Para além dessa polêmica, nota-se que a flexibilidade se materializa através de diferentes mecanismos que vão muito além da flexibilização da legislação trabalhista e dos contratos de trabalho (CAPPELLI; KELLER, 2013). Englobam também aspectos mais diretamente relacionados à execução do trabalho em si, como o tempo (jornada) de trabalho, o local onde as atividades são realizadas e a exigência de multiquificação e polivalência dos trabalhadores (AZEVEDO; TONELLI, 2014; CAPPELLI; KELLER, 2013; SMITH, 1997; SPREITZER; CAMERON; GARRETT, 2017). Tamanha são a amplitude e a aplicação do

conceito que, na atualidade, pode até mesmo ser visto como algo inerente a uma relação ou processo de trabalho (CAÑIBANO, 2019).

Ainda que originalmente predominantes na iniciativa privada e, mais particularmente, no setor industrial, as mudanças advindas da flexibilização extrapolaram as fronteiras das fábricas e, somada à explosão do crescimento do setor de serviços nas últimas décadas, reproduziram-se e fizeram-se presentes em todos os setores produtivos, inclusive no serviço público (ANTUNES, 2018; SANTOS et al., 2016). Neste, em específico, a introdução da flexibilidade do trabalho está associada, por um lado, à legítima exigência da sociedade por serviços públicos eficientes e de maior qualidade e, por outro, à introdução de modelos de gestão que visam a promover reformas da administração pública em prol da substituição do patrimonialismo e da burocracia por modelos, em tese, mais eficientes, ágeis e objetivos (HORTON, 1997; RIBEIRO; MANCEBO, 2013).

Parece ser consenso, tanto para aqueles que formulam e executam políticas públicas quanto para gestores públicos que existe a necessidade e a contínua oportunidade de se obter melhores resultados ao promover transformações e práticas inovadoras na organização e na gestão do trabalho nas instituições públicas (LINDSAY et al., 2018). Em consequência, acompanhando a iniciativa privada, difundem-se no setor público diversos mecanismos de flexibilização, como a terceirização, a contratação temporária, a exigência de servidores multifuncionais, o trabalho remoto, o banco de horas, entre outros (HORTON, 1997; RIBEIRO; MANCEBO, 2013; SIQUEIRA; MENDES, 2009; STEEN; SCHOTT, 2018).

Entretanto, em meio a esses mecanismos que, seguindo a visão de autores mais críticos, acarretam em precarização, intensificação e exploração do trabalho (ANTUNES, 2018; DAL ROSSO, 2017), está a redução da jornada de trabalho, a qual, apesar de ser classificada na literatura como uma forma de flexibilização (KELLIHER; ANDERSON, 2010; WHEATLEY, 2017), pode representar, em contraponto aos demais, um mecanismo de emancipação do trabalhador e a constituição de empregos de melhor qualidade que possibilitem a concepção de uma vida plena e repleta de sentido dentro e fora do trabalho (ANTUNES, 2009; MOCELIN, 2011).

No Brasil, a jornada de trabalho semanal considerada padrão é de 44 horas para os trabalhadores regidos pela Consolidação das Leis do Trabalho (CLT)<sup>1</sup> e de 40 horas para os servidores públicos federais vinculados ao regime estatutário<sup>2</sup>. Entretanto, para estes, o

---

<sup>1</sup> Algumas categorias profissionais possuem jornada de trabalho diferenciadas, definidas na própria CLT ou em regulamentos próprios.

<sup>2</sup> Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990.

Decreto nº 1.590, de 10 de agosto de 1995 estabelece a possibilidade de redução da jornada semanal de trabalho para 30 horas, sem redução salarial, desde que respeitadas as observações contidas no próprio Decreto e a critério do dirigente máximo do órgão.

Nesse sentido, inúmeros órgãos, sobretudo as Instituições Federais de Ensino (IFEs)<sup>3</sup>, têm promovido a flexibilização da jornada de trabalho de seus servidores, buscando, entre outros, a prestação de um serviço de melhor qualidade ao usuário e aos próprios trabalhadores. É o caso da instituição *lócus* desta pesquisa: uma autarquia federal dotada de autonomia patrimonial, financeira, didático-pedagógica e disciplinar e com status de atuação equiparado ao das universidades federais, criada com a missão de oferecer educação pública, gratuita e de qualidade em diferentes níveis de ensino, desde o ensino médio integrado ao ensino técnico até a pós-graduação (BRASIL, 2008).

A instituição adota, desde 2013, a flexibilização da jornada de trabalho de 30 horas semanais para seus servidores técnico-administrativos, exceto os ocupantes de cargo de gestão. Tal flexibilização permite aos servidores trabalharem 6 horas diárias (em vez das 8 horas habituais no serviço público), com a contrapartida de que o setor deverá permanecer funcionando diariamente por, no mínimo, 12 horas ininterruptas. Configura-se, portanto, em um modelo que, ao mesmo tempo em que reduz a jornada diária, aumenta o período de funcionamento da instituição, exigindo que os servidores se revezem em turnos.

Contudo, o que à primeira vista constitui-se em uma iniciativa inovadora e moderna de gestão, implica em uma série de aspectos contrastantes, conflituosos e polêmicos delimitados pelas características formais e informais (e.g. estrutura, hierarquia, repartição de responsabilidades, relações de poder e controle) da instituição (e do serviço público, de maneira geral) e pelos interesses difusos de uma série de atores envolvidos no processo (e.g. técnico-administrativos, gestores, professores, usuários do serviço, órgãos de controle). A esse contexto, deve-se, inequivocamente, somar-se também uma tentativa intransigente de precarização do serviço público (sobretudo das IFEs) promovida por recentes governos de cunho neoliberal (portanto, pró-mercado) que ascenderam ao poder.

Tal dinâmica organizacional conduz a inquietações e criticidades que se externam em indagações que ainda precisam ser mais bem investigadas teórica e empiricamente: *quais os significados subjetivos que os trabalhadores atribuem à flexibilização da jornada de trabalho? E os gestores? Existem interesses ocultos e difusos por trás desse processo?*

---

<sup>3</sup> Espindola (2017) revelou em sua pesquisa que de 50 IFEs analisadas, entre Universidades e Institutos Federais, 27 já possuíam a jornada flexibilizada de 30 horas semanais, de forma parcial (apenas para alguns setores) ou completa (para todos os setores).

*Quais? Quais os constrangimentos a que estes trabalhadores estão sujeitos? Quais os impactos provocados pela flexibilização na vida e no trabalho dos servidores? E na instituição? Será que a redução da jornada realmente representou uma melhora na vida desses profissionais dentro e fora do trabalho? Ou apenas serviu como medida paliativa de más condições organizacionais?*

Não há a ilusória pretensão de esgotar o tema ou encontrar respostas para todas essas perguntas. O que se pretende é explorá-las, interpretá-las e debatê-las, de modo a contribuir para o avanço do tema, buscando expandir, diversificar e desvendar novas interpretações e novos campos de investigação sobre organização e flexibilização do trabalho na área pública e, em especial, no setor educacional.

Diante desse contexto, é que se constrói a questão-problema norteadora desta pesquisa:

- Quais as implicações e as contradições da flexibilização da jornada de trabalho semanal presente no cotidiano dos trabalhadores técnico-administrativos de uma instituição federal de ensino brasileira?

## 1.2 OBJETIVOS

Como objetivo principal, o presente estudo visa analisar o contexto de flexibilização da jornada de trabalho de servidores públicos técnico-administrativos em uma instituição federal de ensino brasileira.

Especificamente, busca-se:

- Analisar as vivências e as percepções de diferentes atores envolvidos no processo de flexibilização, a saber, técnico-administrativos, gestores e representantes sindicais;
- Caracterizar a redução da jornada de trabalho presente no cotidiano organizacional, compreendendo seus aspectos legais e seu processo histórico/político de implementação;
- Caracterizar a atividade de trabalho dos servidores técnico-administrativos na instituição, compreendendo suas tarefas e os sentidos atribuídos ao trabalho;
- Analisar as implicações da flexibilização da jornada no tempo dentro e fora do trabalho.

### 1.3 JUSTIFICATIVAS

Considerando a flexibilização do trabalho assalariado como um fenômeno social intrínseco à sociedade capitalista contemporânea, difundido em todos os setores produtivos, inclusive na área pública e, mais particularmente, na área educacional, esta dissertação se justifica por implicações teóricas e empíricas.

Na dimensão teórica, a literatura sobre flexibilização do trabalho e mais precisamente sobre redução da jornada no Brasil contempla categorias profissionais que, há muito tempo, possuem jornada de trabalho diferenciada em função da própria caracterização e peculiaridades de suas funções, tais como bancários (e.g. FARIA; RACHID, 2006; NASCIMENTO; DAMASCENO; NEVES, 2016) e profissionais de saúde (e.g. FELLI, 2012). Já no âmbito da IFEs, a literatura sobre organização e flexibilização do trabalho no Brasil abrange os mais variados aspectos (e.g. produtividade, precarização, intensificação), que corroboram os estudos acerca dos impactos de novos modelos de gestão na Administração Pública. Entretanto, observa-se a ênfase à atividade de trabalho dos professores (e.g. AQUINO et al., 2014; BERNARDO, 2014; OLIVEIRA; PEREIRA; DE LIMA, 2017; RIBEIRO; LEDA, 2016) – o que é compreensível, uma vez que são os responsáveis diretos pela árdua produção e transmissão de conhecimento que representam as “atividades-fim” dessas instituições. Mas, e quanto às “atividades-meio” (mas nem por isso menos fundamentais), essencialmente caracterizadas por rotinas administrativas e operacionais que garantem o suporte necessário para que as IFEs possam cumprir o seu papel social? Essas atividades, exceção feitas às terceirizações, são de responsabilidade de servidores técnico-administrativos – profissionais que integram uma enorme e fragmentada carreira de Técnico-Administrativos em Educação (TAEs) e que, muitas vezes, possuem pouca visibilidade social dentro das IFEs, permanecendo à margem de seus processos e de suas políticas de gestão (DE FARIA; LEITE; DA SILVA, 2017; RIBEIRO, 2012).

A literatura sobre a carreira e o trabalho dos TAEs, ainda que em evidente crescimento nos últimos anos, mostra-se escassa em comparação aos docentes e pulverizada entre os mais variados temas, como motivação (SILVA; BARROS, 2018), qualidade de vida (GARCIA, 2017), saúde e estresse (COUTINHO et al., 2011), gestão por competências (NICOLAZZI, 2013), entre outros.

Quanto à flexibilização do trabalho dos TAEs, apesar de recomendações presentes na literatura (TESSARINI JUNIOR et al., 2020), após contínuas buscas, somente foram localizados quatro estudos originados de dissertações de mestrado. O trabalho de Colnago

(2012) analisa os fatores que facilitam e dificultam a implantação da jornada de 30 horas na Universidade de Brasília (UnB). Os trabalhos de Dambrowski (2016) e Espíndola (2017), analisam o processo de jornada flexibilizada na Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), evidenciando, respectivamente, os processos de lutas e greves que marcam o movimento e os fatores que podem promover o fortalecimento da jornada reduzida. Por fim, Sousa (2018) analisa os impactos da jornada de 30 horas na Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN), com foco na qualidade de vida no trabalho.

Não obstante a importância desses estudos, o panorama acadêmico delimitado projeta a necessidade de uma análise crítica que se proponha a compreender e a desvelar as contradições, os conflitos e os complexos elementos que circundam o fenômeno, colocando em debate e em investigação de campo que, se por um lado, a flexibilização do trabalho desses profissionais, na forma de redução do número de horas trabalhadas, representa uma conquista na luta por um trabalho que permita mais “tempo livre” e, possivelmente, maiores condições de conquista de uma vida “cheia de sentido em todas as esferas do ser social” (dentro e fora do trabalho) (ANTUNES, 2011, p. 113), por outro, pode representar um mecanismo de intensificação do trabalho, de conflitos entre os inúmeros atores envolvidos no processo, de maior controle organizacional sobre esses trabalhadores ou apenas uma medida paliativa de más condições de trabalho (ANTUNES, 2011, 2018; CARDOSO, 2013; CARNEIRO; FERREIRA, 2007; KELLIHER; ANDERSON, 2010; MOCELIN, 2011; NASCIMENTO; DAMASCENO; NEVES, 2016).

A investigação desses contrastes e de seus efeitos, no contexto específico de atuação do serviço público e das IFEs, é o foco desta pesquisa e a lacuna que se busca preencher. Assim, através de aproximações e articulações teóricas de distintas perspectivas e diferentes autores, entre os quais vale mencionar a sociologia do trabalho de influência marxista de Ricardo Antunes (2009; 2011; 2018), os estudos sobre tempo de trabalho de Sadi dal Rosso (2011; 2017) e o materialismo histórico-dialético presente na teoria crítica sobre poder e controle de José Henrique de Faria (2004a; 2004b; 2014), buscamos avançar e contribuir com uma discussão crítica cuja ênfase recai sobre os indivíduos (os servidores TAEs) e sobre as contradições, os conflitos e os aspectos ocultos e manifestos que permeiam um ambiente de trabalho sob tal contexto de flexibilização e que podem, de alguma maneira, como nos fala Antunes (2011), macular a esfera fora do trabalho. Tentaremos demonstrar que, ainda que seja possível afirmar que os servidores TAEs possuam vivências positivas em relação ao seu trabalho (e sua jornada, especificamente), seu contexto de trabalho é fortemente marcado por

aspectos que corrompem a construção de uma vida repleta de sentido pelo/no trabalho (e fora dele).

Dessa forma, entendemos que esta dissertação possibilita um avanço (ainda que reconhecidamente modesto ante a amplitude global do fenômeno da flexibilização) na literatura sobre flexibilização do trabalho, tempo de trabalho e serviço público federal, projetando luzes para novas interpretações teóricas de um fenômeno que, sobretudo no Brasil, ainda tem sido estudado, prioritariamente, no campo das organizações privadas. É premente a necessidade de compreender, de maneira articulada, como tem se materializado o processo de flexibilização do trabalho no âmbito das organizações públicas e, mais especificamente, nas instituições de ensino, bem como os seus possíveis impactos aos trabalhadores.

Em termos empíricos, o estudo contribui para a reflexão e o desenvolvimento de questões pertinentes ao trabalho e às organizações no âmbito das instituições de federais de ensino e, especificamente, no ambiente laboral de atuação dos servidores técnico-administrativos, os quais, muito além de atender o cidadão, são responsáveis pela prestação de um serviço público constitucionalmente previsto, que é, essencialmente, um direito: a educação.

Além disso, os resultados da pesquisa podem permitir à instituição reavaliar suas políticas e práticas de gestão que estejam influenciando negativamente a organização do trabalho. Da mesma forma, suas implicações podem favorecer que outras instituições semelhantes possam implementar modelos de flexibilização da jornada de trabalho que efetivamente conduzam à melhoria do serviço prestado ao cidadão e a um ambiente de trabalho mais saudável e humano.

## 1.4 METODOLOGIA

Neste tópico é apresentada a metodologia empregada no desenvolvimento desta dissertação. Inicialmente, apresentamos algumas considerações fundamentais para compreensão das bases que delinham a pesquisa e, posteriormente, os métodos adotados para coleta e análise dos dados.

### 1.4.1 Caracterização da pesquisa

A presente dissertação se situa no campo dos estudos organizacionais críticos, em perspectiva dialética, reflexiva, interpretativa e qualitativa (FARIA, 2009). Procuramos

colocar a crítica onde ela aparentemente não existe. Isso porque, nosso objeto de pesquisa (a jornada flexibilizada de 30 horas semanais) é, à primeira vista, uma medida eficiente, sonho de toda classe trabalhadora, que possibilita a tão almejada conciliação entre um emprego de qualidade e uma vida feliz. Entretanto, congruentes a uma postura crítica, não podemos nos conformar apenas com a realidade aparente; é necessário mais. Ao escolhermos desvelar as contradições, os sentidos e as implicações de tal fenômeno, assumimos o desafio de pensar criticamente um processo historicamente consolidado, questionando a realidade e a tornando objeto de investigação, expondo suas contradições e não aceitando apenas a compreensão da forma sem o conteúdo e da aparência sem a essência (FARIA, 2009). O resultado dessa tarefa não pode ser outro que não é de “questionar e transformar a realidade social, amparada em fundamentações teóricas que procuram entender tanto as relações sociais quanto os sujeitos e sua inserção nestas relações e nos grupos e organizações” (FARIA, 2007, p. 6).

Essa postura nos guia a um posicionamento epistemológico e metodológico em que a relação sujeito-objeto é constituída pelo interpretativismo, para o qual a realidade é múltipla e resultante das construções e interações sociais, exigindo uma profunda aproximação do pesquisador ao fenômeno, como forma de desvelar os significados subjetivos e até mesmo ocultos que os indivíduos atribuem a sua realidade e ao fenômeno investigado, o que conduz a estudos, prioritariamente, de abordagem qualitativa. Consideramos ainda que esta pesquisa (e, em verdade, todas as pesquisas) guia-se por questões axiológicas, relacionada aos valores, às crenças pessoais e à visão de mundo do pesquisador, pois, ainda que se mantenha um distanciamento e um profundo rigor científico, invariavelmente nortearão o trabalho e guiarão o processo de pesquisa (BERNARDES; MUNIZ JUNIOR; NAKANO, 2019; BULGACOV, 2013; CRESWELL, 2014; GIL, 2008).

Desse modo, diferentemente de outros estudos, não escondemos aqui o nosso posicionamento crítico, pois é justamente a partir dele e da participação ativa do pesquisador junto ao objeto em estudo que poderemos compreender (e apreender) a realidade (o real), partindo de sua aparência fenomênica imediata, para, após o processo de abstração e mediação do pensamento, retornamos ao real e agora entendê-lo não a partir da “maneira como se apresenta, mas como opera em suas formas manifestas e ocultas, explícitas e sutis, enfim, em sua aparência e conteúdo”. É a partir dessa “conversa” com a realidade e da reflexão sobre ela que se constrói o conhecimento científico crítico (FARIA, 2014, p. 66).

Compreendemos que os fenômenos sociais (tais como a flexibilização do trabalho e suas inúmeras implicações para o trabalhador) “não podem ser tratados como coisas, pois são produzidos por seres que sentem, pensam, agem e reagem, sendo capazes, portanto, de

orientar a situação de diferentes maneiras” (e.g. GIL, 2008, p. 5), exigindo, como aponta Creswell (2014), que o pesquisador aborde e se debruce sobre os processos de interação entre os indivíduos, bem como sobre o contexto histórico e cultural em que estes desenvolvem suas atividades. Assim, buscamos nesta pesquisa compreender os significados que os participantes (os servidores TAEs da instituição) atribuem a sua realidade (CRESWELL, 2014) e para isso, não são pré-definidas variáveis dependentes e independentes, mas sim se concentram os esforços metodológicos na complexidade dos indivíduos e do fenômeno a ser investigado (POZZEBON; PETRINI, 2013).

Para tanto, a presente dissertação abraça a abordagem qualitativa de investigação, priorizando a perspectiva dos sujeitos, a partir da análise das experiências vividas e dos longos e complexos processos de interação social (GIL, 2018). Procuramos, como elemento norteador, dar voz aos sujeitos e compreender os significados e interpretações que atribuem à realidade, sem o aprofundamento em análises estatísticas e matemáticas, que fogem ao objeto e escopo de estudo (KLEIN et al., 2015). Mais do que isso, buscamos explorar, descrever e entender o fenômeno “de dentro”, ou seja, a partir da própria imersão ao objeto (o caso), utilizando múltiplas fontes de evidências para “esmiuçar o que as pessoas estão fazendo ou o que está lhes acontecendo em termos que tenham sentido e que ofereçam uma visão rica” (ANGROSINO, 2009, p. 8).

Especificamente, como estratégia metodológica, optamos pelo desenvolvimento de um estudo de caso, o qual, segundo Gil (2018, p. 34), “consiste no estudo profundo e exaustivo de um ou poucos casos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento”, sendo recomendado para situações em que se deseja explorar novas ideias e questões, para testar e aumentar a extensão e o refinamento de teorias já desenvolvidas, ou ainda para a construção de novas teorias (VOSS; TSIKRIKTSIS; FROHLICH, 2002).

Conforme Yin (2015), o estudo de caso é uma investigação empírica, com duas principais características: investiga um fenômeno contemporâneo em profundidade e em seu contexto de mundo real, e; os limites entre o fenômeno e o contexto não são claramente evidentes. A partir dos apontamentos do autor, o Quadro 01 apresenta as características desta pesquisa que justificam o estudo de caso como o procedimento mais adequado para o alcance dos objetivos propostos.

Quadro 01 – Adequação do método de estudo de caso à pesquisa

Características de um Estudo de Caso (YIN, 2015)	Características da pesquisa
Investigar um fenômeno contemporâneo em profundidade e em seu contexto de mundo real	A pesquisa investiga o fenômeno da adoção de mecanismos de flexibilização do trabalho, comumente presentes na iniciativa privada, no âmbito do serviço público. Aprofunda-se a investigação a partir da análise da flexibilização da jornada de trabalho de servidores técnico-administrativos em uma instituição federal de ensino (contexto)
Limites entre o fenômeno e o contexto não são claramente evidentes	Procura-se analisar de forma imparcial e crítica os sentidos, as vivências e os impactos decorrentes da flexibilização no trabalho desses servidores, evidenciando a complexidade e as contradições bastante tênues na ascensão do fenômeno sob o contexto investigado.

Fonte: elaborado pelo autor (2020).

Em relação à natureza ou finalidade da pesquisa, este estudo pode ser classificado como uma pesquisa aplicada, uma vez que está voltado para a aquisição de conhecimentos com vistas à aplicação em uma situação específica (o contexto de trabalho de servidores técnico-administrativos em uma IFE), sem deixar, contudo, de contribuir para a ampliação do conhecimento científico a que está relacionado (flexibilização do trabalho, redução da jornada) (GIL, 2018). Quanto aos objetivos, a pesquisa pode ser classificada como exploratória e descritiva. No primeiro caso, busca-se “identificar, conhecer, levantar ou descobrir informações” sobre um determinado problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou construir hipóteses, englobando variadas formas de coleta de dados a fim de considerar os diversos aspectos relativos ao fenômeno de estudo (GIL, 2018; KLEIN et al., 2015). No segundo caso, conforme Yin (2015), busca-se descrever o fenômeno em seu contexto de mundo real, caracterizando-o e proporcionando uma nova forma de observá-lo.

#### 1.4.2 Coleta e análise de dados: métodos, procedimentos e sujeitos da pesquisa

Um das exigências e oportunidades de uma pesquisa do tipo estudo de caso é a utilização de múltiplas fontes de evidência, proporcionando a triangulação dos dados obtidos. Essa estratégia permite várias avaliações do mesmo fenômeno, a convergência de evidências e a convicção de que o estudo apresenta o evento de forma precisa (YIN, 2015), pois, quanto mais instrumentos utilizados, melhor será a apreensão do real (FARIA, 2007).

Neste trabalho foram empregadas fontes de evidência teóricas e empíricas. Enquanto a abordagem teórica se utilizou da pesquisa bibliográfica e a documental, a abordagem empírica foi construída por meio da realização de entrevistas e da observação participante, contribuindo para a consolidação do estudo de caso apresentado. A escolha por tais métodos deu-se através da primazia do real, ou seja, os métodos de coleta e análise foram definidos a partir do objeto de pesquisa e sua circunscrição ao campo empírico (FARIA, 2007), pois “é necessário deixar o objeto de pesquisa falar para definir a metodologia adequada à sua apreensão, sob pena de se impor ao objeto modelo de sua interpretação antes mesmo que este se dê a conhecer” (FARIA, 2004b, p. 34).

- **Pesquisa bibliográfica**

A pesquisa bibliográfica foi realizada por meio de consulta a artigos publicados em periódicos indexados nas principais bases de dados nacionais e internacionais, como *Scopus*, *Web of Science*, *Scielo* e *Spell*. Também foram consultados o Catálogo de Teses e Dissertações da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) e a Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações (BDTD), além de livros e capítulos.

As buscas em tais bases foram conduzidas sem limites de tempo (embora tenha se procurado priorizar trabalhos mais recentes) ou áreas de conhecimento (considerou-se que a interdisciplinaridade do tema acarreta tal necessidade, o que foi constatado ao recuperar-se e utilizar-se artigos publicados em periódicos com ênfase em distintas áreas, como engenharia de produção, administração, psicologia, sociologia e educação). Em relação ao idioma de publicação, restringiu-se a português, inglês e espanhol, com predomínio dos dois primeiros.

Quanto às palavras-chaves utilizadas nas buscas, ocorreram múltiplas combinações e inúmeras rodadas de seleção foram efetivadas, de forma a proporcionar o acesso ao maior número possível de trabalhos correlatos. Os principais termos utilizados foram: “flexibilização do trabalho”, “jornada de trabalho”, “*work sharing*”, “*flexible work*”, “*flexible working arrangements*”, “*flexible work schedules*”, “técnico-administrativos” “IFES”, “jornada reduzida”, entre outros.

- **Pesquisa documental**

A pesquisa documental é relevante para todos os estudos de caso e foi empregada para corroborar a qualidade das evidências derivadas das demais fontes, sobretudo as empíricas

(YIN, 2015), sendo realizada simultaneamente à pesquisa bibliográfica e às observações. Foram analisados diversos documentos públicos, como Leis e Decretos sancionados pelo Governo Federal, além de documentos internos emitidos pela instituição pesquisada, como Portarias, Resoluções, atas de reuniões, memorandos, ofícios e publicações em seu site oficial. Tais documentos, em específico, a fim de manter o anonimato necessário à instituição e aos atores envolvidos, não são referenciados ao final desta dissertação.

A relação completa de documentos analisados consta no Apêndice A.

- **Observação participante**

Assim como a entrevista, a observação é, historicamente, uma das mais frequentes e importantes técnicas de coleta de dados em pesquisas qualitativas (FLICK, 2009). Na literatura, é possível encontrar diferentes concepções de observação que, basicamente, diferem-se quanto ao papel assumido pelo pesquisador durante o processo. Entre elas, estão a observação livre (ou espontânea ou informal), observação sistemática, observação não-participante e observação participante (BERNARDES; MUNIZ JUNIOR; NAKANO, 2019; GIL, 2018; YIN, 2015).

Nesta pesquisa adotou-se o método de observação participante, entendido como aquela que “coloca o pesquisador no meio de, e interagindo com, a comunidade em estudo” (ANGROSINO, 2009, p. 127). Caracteriza-se, essencialmente, pelo fato do pesquisador deixar de ser um mero agente passivo de observação (como ocorre, por exemplo, em observações informais) e se tornar um agente ativo, “mergulhando de cabeça” no campo, influenciando-o e por ele sendo influenciado (ANGROSINO, 2009; FLICK, 2009; GIL, 2018). Essa imersão ao campo permite ao pesquisador mais do que apenas observar, mas sim ouvir, sentir, ver e experimentar a realidade da forma como os participantes o fazem (BERNARDES; MUNIZ JUNIOR; NAKANO, 2019).

A observação participante pode ser classificada em duas categorias: *i*) natural, quando o observador pertence à mesma comunidade ou grupo que investiga; e *ii*) artificial, quando o observador é alguém externo e necessita se integrar ao grupo para realizar a investigação (GIL, 2008, p. 103). Esta pesquisa se enquadra na primeira categoria, uma vez que o pesquisador pertence à carreira dos TAEs e atua na instituição em que se desenvolveu o estudo de caso. Essa perspectiva é considerada valiosa na obtenção de um retrato preciso do fenômeno por permitir o rápido acesso a eventos e dados que seriam inacessíveis ou menos facilitados a pesquisadores externos (FLICK, 2009; YIN, 2015).

O processo de observação ocorreu em três fases distintas, conforme o modelo de Spradley (1980, apud FLICK, 2009, p. 208), detalhado no Quadro 02:

Quadro 02 – Descrição da observação participante

<b>Fase</b>	<b>Característica/ objetivo</b>	<b>Período de realização</b>	<b>Principais aspectos observados</b>
Descritiva	Etapa inicial que permite ao pesquisador apreender, ao máximo possível, a complexidade do campo para desenvolver as questões de pesquisa e uma visão mais concreta do fenômeno	Fevereiro/2019 a março/2019	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Estrutura organizacional</li> <li>- Estrutura física</li> <li>- Diferentes modos de flexibilização</li> </ul>
Focalizada	Restringe a perspectiva do pesquisador àqueles processos e problemas que forem os mais essenciais para a questão de pesquisa	Maió/2019 a agosto/2019	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Rotinas e demandas de trabalho nos setores</li> <li>- Caracterização das atividades dos TAEs</li> <li>- Cumprimento das exigências estabelecidas pelo regulamento da jornada flexibilização</li> <li>- Atitudes e comportamentos</li> <li>- Discursos</li> </ul>
Seletiva	Etapa final de coleta em que se busca encontrar indícios e exemplos adicionais aos já anteriormente observados	Setembro/2019 a outubro/2019	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mecanismos de controle</li> <li>- Intensificação do trabalho</li> <li>- Relacionamento interpessoal</li> <li>- Conflitos</li> </ul>

Fonte: elaborado pelo autor (2020).

Durante as observações, foi utilizado um caderno que serviu para o registro de eventos e aspectos considerados mais relevantes, os quais estão sintetizados no Quadro 02. As observações ocorreram durante o cotidiano de trabalho do pesquisador. Na etapa focalizada, foram realizadas inúmeras “visitas” a todos os setores para observar a rotina, as tarefas e os principais problemas existentes, o que permitiu compreender com significativa riqueza a realidade empírica do trabalho executado por esses profissionais. Optamos por não adotar modelos e/ou formulários padronizados de observação por considerarmos inadequado diante do fato do pesquisador também atuar na instituição.

Vale ressaltar, todavia, que como o pesquisador está diariamente em contato com o campo e com os sujeitos de pesquisa, a construção da problemática investigada ocorreu desde

o seu início como servidor da instituição. O que mudou, efetivamente, após o início do processo de observação, em fevereiro/2019, foi o olhar mais atento e detalhado em relação ao fenômeno, o que permitiu, inclusive, definir os métodos mais adequados para coleta e análise dos dados, consoante às prescrições metodológicas de Faria (2007). Em geral, a observação deu-se na forma de maior interação do pesquisador ao objeto/problema de pesquisa, procurando, como menciona Faria (2014), apreender o que o real manifesta e extrair dele o não manifesto, em uma perspectiva dialética de fazer e refazer e de ir e vir (do campo à teoria e desta ao campo).

- **Entrevistas**

As entrevistas consistiram no principal método de coleta de dados primários. Ao todo, foram realizadas 19 entrevistas individuais do tipo semiestruturada, caracterizadas por possuírem um roteiro com questões pré-estabelecidas. Entretanto, diferentemente de entrevistas padronizadas, as entrevistas semiestruturadas proporcionam ao pesquisador a liberdade de não seguir rigidamente o roteiro, não se restringindo às questões iniciais e permitindo que novas questões e temas pertinentes surjam ao longo da conversa, oportunizando, assim, o aprofundamento das discussões (BERNARDES; MUNIZ JUNIOR; NAKANO, 2019).

Dessa forma, foram elaborados três roteiros de questões, sendo *i*) para servidores técnico-administrativos que atuam em jornada flexibilizada (apêndice B); *ii*) para gestores (apêndice C); e *iii*) para representantes sindicais (apêndice D). Tais roteiros serviram tão somente como um guia para a condução das entrevistas pelo pesquisador. Durante as conversas, outros temas emergiram, bem como outras questões foram realizadas, principalmente quando se observava a disposição do entrevistado em dialogar particularmente sobre um determinado assunto ou quando se constatava que algum tema era mais sensível ao entrevistado.

A seleção dos participantes entrevistados ocorreu através de amostragem não probabilística, descrita por Diehl e Tatim (2004) como aquela em que o pesquisador se dirige a determinados membros considerados típicos da população que deseja estudar, não adotando formas aleatórias de seleção e podendo esta ser feita de forma intencional. Assim, considerando à imersão do pesquisador ao campo de pesquisa e o seu conhecimento em relação a este, foram convidados a participar das entrevistas servidores que, com base na percepção do pesquisador, poderiam contribuir de forma mais efetiva com os propósitos do

estudo. Entretanto, alguns critérios mais objetivos foram considerados nessa escolha, como o tempo de serviço na instituição (incluindo tanto servidores novatos quanto veteranos), os setores de atuação, gênero, além de membros da comissão de fiscalização da jornada flexibilizada.

O quantitativo de entrevistas não foi fixado previamente, mas sim definido ao longo da coleta de dados. Após a 19ª entrevista, decidimos pelo encerramento, uma vez que já havia se constatado a manifestação de “saturação teórica”, ou seja, quando as “características gerais das novas descobertas reproduzem consistentemente as anteriores”, critério recomendado para adoção em pesquisas qualitativas (ANGROSINO, 2009, p. 77). Em outras palavras, o conteúdo das entrevistas começou a se repetir demasiadamente, indicando sua exaustão.

As entrevistas foram realizadas entre agosto/2019 e início de outubro/2019, na sede da instituição, em espaços escolhidos pelos próprios entrevistados nos quais se sentissem mais confortáveis e à vontade para conversar. Antes de seu início, o participante era informado sobre os propósitos da pesquisa e era solicitada a leitura e posterior assinatura do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (apêndice E), a fim de lhe assegurar o sigilo das informações. Durante a realização das entrevistas o pesquisador efetuou diversas anotações que permitiram registrar a ocorrência de expressões faciais, mudanças na entonação de voz, gestos e outros elementos que subsidiaram a análise de dados. Como forma de registro, todas as entrevistas foram gravadas, totalizando, aproximadamente, 12 horas e 40 minutos de gravação.

Os sujeitos da pesquisa foram formados por 11 TAEs que atuam em jornada flexibilizada de 30 horas, 07 gestores (que atuam em jornada convencional de 40 horas semanais) e 01 representante sindical pertencente à carreira dos docentes. A Tabela 01 apresenta o perfil dos participantes da pesquisa.

Tabela 01 – Descrição dos participantes entrevistados

<b>Gênero</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
Feminino	10	53%
Masculino	9	47%
<b>Idade</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
Entre 18 e 30	2	10%
Entre 31 e 40	8	42%
Entre 41 e 50	6	32%
Mais de 50	3	16%
<b>Estado civil</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
Casado(a)	13	68%
Solteiro(a)	4	21%
Divorciado(a)	2	11%
<b>Tempo de serviço</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
Menos de 3 anos	5	26%
De 3 e 6 anos	4	21%
De 6 a 9 anos	6	32%
Mais de 9 anos	4	21%
<b>Titulação</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
Ensino médio	1	5%
Graduação	3	16%
Especialização	6	32%
Mestrado	6	32%
Doutorado	3	16%
<b>Tem filhos?</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
Sim	10	53%
Não	9	47%

Fonte: elaborado pelo autor (2020).

Cabem aqui alguns esclarecimentos. Na instituição há um sindicato único para os docentes e para os técnicos e cada câmpus conta com um representante sindical para cada categoria. Entre os 11 TAEs entrevistados, está também a representante sindical dos técnicos, ou seja, os dois representantes sindicais da unidade (tanto da carreira TAE quanto da carreira docente) foram entrevistados. Entretanto, optamos por classificar a representante sindical dos técnicos junto aos demais TAEs, uma vez que ela também atua em jornada flexibilizada. Quanto aos gestores, dos 07 entrevistados, há 02 professores que ocupam os cargos de diretor-geral e diretor educacional (os dois cargos hierarquicamente mais altos do câmpus, juntamente com o de diretor administrativo), justificando, dessa maneira, a importância de suas respectivas entrevistas. Os demais 05 gestores também são servidores TAEs, sendo que alguns já atuaram em jornada flexibilizada no passado, contudo, como no momento da coleta de dados ocupavam cargos de gestão (portanto, impossibilitados de trabalharem 30 horas semanais), optamos por classificá-los como gestores. Quanto à titulação, os três sujeitos que possuem doutorado são exatamente os professores entrevistados (diretor-geral, diretor educacional e representante sindical). Nenhum servidor TAE na unidade pesquisada possuía, no momento da pesquisa, a titulação de doutorado.

Para garantir o anonimato, os participantes somente são mencionados nesta pesquisa por meio de siglas que indicam o grupo a que pertencem seguido de um número de identificação. Assim, para os TAEs, atribuiu-se a sigla TAE\_01 até TAE\_11; para os gestores, GES\_01 até GES\_07; e, para o representante sindical docente, SIN\_01. Os números foram atribuídos de forma aleatória, não correspondendo efetivamente à ordem em que as entrevistas foram realizadas.

Após a coleta dos dados através dos métodos apresentados anteriormente, efetuamos sua análise e tratamento. Para isso, recorremos ao método de análise de conteúdo, que corresponde a “um conjunto de técnicas de análise das comunicações que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens” (BARDIN, 2011, p. 44).

Consideramos a escolha do método adequada aos propósitos desta pesquisa, pois, como ressaltam Mozaato e Grzybovski (2011), a utilização da análise de conteúdo é pertinente a pesquisas de abordagem crítica, reflexiva e qualitativa no âmbito dos estudos organizacionais, evidenciando sua importância para a consecução de pesquisas que, segundo Bardin (2011), atendam cumulativamente ao necessário rigor científico e a riqueza da subjetividade e da inferência. À exemplo disso, Gomes (1994) defende a utilização da análise de conteúdo em pesquisas qualitativas em função do método, através dos procedimentos de categorização, permitir a “descoberta do que está por trás dos conteúdos manifestos, indo além das aparências do que está sendo comunicado”. Em outras palavras, a análise de conteúdo deve ir além do que está explícito nos discursos, englobando também o contexto (histórico, inclusive) no qual a pesquisa se insere (MOZZATO; GRZYBOVSKI, 2011), de forma a permitir a interpretação daquilo que não está aparente, “do potencial de inédito (do não dito), retido por qualquer mensagem” (BARDIN, 2011, p. 15).

Uma das principais técnicas de análise de conteúdo é a análise categorial temática – escolhida para esta pesquisa. Tal análise representa uma operação de definição e classificação de categorias analíticas que reúnem um conjunto de elementos constitutivos, chamados de unidade de registro, que são agrupados em razão de seus elementos comuns (BARDIN, 2011). Para isso, Bardin (2011) estabelece três etapas básicas: *i) pré-análise*, que consiste na seleção e organização dos dados a serem analisados; definição dos objetivos e leitura flutuante do material; *ii) exploração do material*, que consiste no estudo do material selecionado orientado pelo referencial teórico e pelos objetivos da pesquisa; e *iii) tratamento dos resultados obtidos e interpretação*, que consiste nas inferências e nas análises dos resultados a partir das categorias estabelecidas.

A análise dos dados se iniciou com a transcrição integral de todas as entrevistas, feita de maneira literal (incluindo expressões, pausas na fala, erros e vícios de linguagem, entonação de voz, etc.) pelo próprio pesquisador, totalizando 83.323 palavras transcritas, conforme as regras e convenções simbólicas apresentadas no Quadro 03. Ressaltamos que, a fim de manter o sigilo dos participantes, eventuais menções à própria instituição ou a outras pessoas foram suprimidas das transcrições.

Quadro 03 – Regras e convenções simbólicas utilizadas na transcrição

Regras e convenções	Significado
P:	Pesquisador
E:	Entrevistado
(...)	Indica que há continuidade da fala após/antes o excerto apresentado
(sic)	Utilizada após erros e vícios de linguagem
[xxx]	Comentários ou esclarecimentos do pesquisador
‘xxx’	Indica que o entrevistado está reproduzindo um discurso de outra pessoa

Fonte: elaborado pelo autor (2020).

As transcrições consistiram no que Bardin (2011) denomina de *corpus de análise*. Dessa forma, procedeu-se à exploração do *corpus*, através da leitura exaustiva e repetitiva de cada uma das entrevistas, amparada em repetidas escutas dos áudios, no referencial teórico, nos registros efetuados ao longo das entrevistas e das observações e nos documentos consultados. Essa etapa representou um processo minucioso de emprego de um olhar crítico-reflexivo para ultrapassar a mera evidência do que se encontra explícito na fala (MOZZATO; GRZYBOVSKI, 2011), buscando compreender e refletir sobre as contradições, as aparências e os sentidos que emergem da análise do fenômeno e também daquilo que permanece oculto em suas manifestações (FARIA, 2009).

Após esse processo, pautando-se sempre em nosso problema e objetivos de pesquisa, as categorias e seus elementos constitutivos foram surgindo em um processo dialético entre os elementos empíricos do campo e a base teórica. Nesse sentido, cinco categorias analíticas foram definidas: *i*) a implementação da jornada flexibilizada; *ii*) os benefícios resultantes da implementação; *iii*) as implicações da jornada no tempo de trabalho; *iv*) o controle da jornada e do trabalho; e *iv*) o cotidiano dos participantes. Cada uma dessas categorias é formada por subcategorias que representam seus elementos constitutivos. Para fins de exemplificação, há na categoria “controle da jornada e do trabalho”, três subcategorias (normas, tecnologia e

medo) que representam o agrupamento de diversos elementos que constituem mecanismos de controle presentes em cada uma dessas subcategorias.

Segundo Bardin (2011), a categorização pode seguir dois processos de operacionalização. No primeiro, parte-se do geral para o particular, ou seja, as categorias são definidas *a priori*, até mesmo antes da coleta dos dados, e posteriormente efetua-se o agrupamento dos dados. No segundo, ocorre o processo inverso. As categorias são definidas posteriormente e resultam do agrupamento dos elementos constitutivos semelhantes. Nesta pesquisa, efetuamos o segundo procedimento. Todas as categorias analíticas emergiram do campo, mais especificamente das falas dos sujeitos e de sua contraposição às observações realizadas e à teoria, procedimento este consoante a uma perspectiva crítica, em que as categorias devem ser produtos de elaboração conscientes partindo do real (FARIA, 2014). Dessa forma, tais agrupamentos em subcategorias/categorias ocorreram com base em sua proximidade empírica (discursos semelhantes) e sua contraposição à teoria consultada. É necessário ressaltar que a sistematização da análise em categorias tem finalidades didáticas para compreensão do processo de construção do conhecimento, entretanto, as categorias são inter-relacionadas, reforçando-se mutuamente na apreensão e exposição da realidade investigada.

## 1.5 ESTRUTURA DO TRABALHO

Após esta introdução, o trabalho está estruturado da seguinte maneira:

- No Capítulo 2, são apresentados conceitos relativos à flexibilização do trabalho, considerando sua evolução histórica e suas diferentes configurações e arranjos. Discute-se também o tempo e a jornada de trabalho, procurando compreender sua relação com a vida dentro e fora do trabalho.
- No Capítulo 3, os resultados da pesquisa são apresentados, discutidos e interpretados à luz do referencial teórico e de um olhar crítico-reflexivo. Este capítulo é dividido em tópicos que representam as categorias obtidas após a análise e tratamento dos dados.
- No Capítulo 4, as considerações finais são apresentadas, incluindo a síntese dos resultados, as contribuições e limitações da pesquisa, bem como a sugestão para pesquisas futuras.
- Posteriormente, constam a lista de referências e os apêndices.

## 2 DO CONTRATO À JORNADA: A FLEXIBILIZAÇÃO DO TRABALHO COMO REGRA NA SOCIEDADE CAPITALISTA CONTEMPORÂNEA

*Adeus ao Trabalho?* Com essa provocativa questão, o sociólogo Ricardo Antunes (2011) intitula o livro (lançado originalmente em 1995) que se tornou um clássico brasileiro nos estudos de sociologia do trabalho. Não escondendo sua forte influência marxista, o autor analisa as metamorfoses no mundo do trabalho no seio da sociedade capitalista, discordando enfaticamente das teorias que tentam desconstruir ou relativizar a importância do trabalho na contemporaneidade. Antunes (2011, p. 59) argumenta e defende a tese de que, apesar de muitas vezes explorado e subproletarizado<sup>4</sup>, além de fortemente atingido pela instabilidade e pelo padrão predatório do sistema capitalista, “não é possível perspectivar, nem mesmo num universo distante” nenhuma possibilidade de “fim do trabalho” ou de fim do proletariado (a quem o autor renomeia de *classe-que-vive-do-trabalho*).

Isso porque, o trabalho, como categoria fundamental da reprodução social, é ineliminável da vida do homem, representando a maneira pela qual este busca a sua própria sobrevivência, a sua realização e o suprimento de suas necessidades (CAMPOS, 2017), constituindo-se em um elemento central de estruturação das dimensões particulares (o indivíduo em sua subjetividade) e coletivas (a sociedade em suas múltiplas dimensões – incluindo o próprio capitalismo) da vida social (SANTOS et al., 2016).

Dessa forma, se não é possível no capitalismo eliminar completamente o trabalho assalariado, resta aos capitalistas buscar novas formas de expansão do capital; necessidade esta que faz com que, sob o capitalismo, o trabalho e os trabalhadores sejam constantemente alvos de transformações/reestruturações/mutações (à parte a discussão semântica) que visam, além da própria manutenção e reprodução do sistema, a soluções para as suas crises ideológicas e à busca por novas formas de ganho de produtividade, de redução de custos e, conseqüentemente, de acumulação de capital (ANTUNES, 2011, 2018).

É sob esse contexto que emerge a flexibilização do trabalho, como elemento essencial do “novo” capitalismo presente na sociedade contemporânea.

---

<sup>4</sup> Posteriormente, Ricardo Antunes substituiu o termo subproletariado pela expressão “proletariado precarizado”, que engloba uma ampla gama de trabalhadores (flexibilizados, intermitentes, temporários etc.) nos mais diversos setores de atuação e que são, cada vez mais, precarizados.

## 2.1 A EMERGÊNCIA DA FLEXIBILIZAÇÃO DO TRABALHO NO “NOVO” CAPITALISMO

A flexibilidade ou flexibilização<sup>5</sup> do trabalho é um tema complexo, multidisciplinar e que suscita debates polêmicos e controversos. Não poderia deixar de ser diferente, afinal trata-se de um conceito amplo e repleto de perspectivas que ora se relacionam, ora se opõem e ora se sobrepõem. Mais do que isso, como todos os aspectos relacionados ao trabalho (e a vida em sociedade, de forma geral), existem distinções e disputas de natureza ideológicas (desejáveis, ressalta-se) que permeiam o fenômeno.

É possível identificar na literatura nacional e internacional duas principais vertentes sobre o tema: a primeira, mais otimista, em que a flexibilização é vista como um benefício aos trabalhadores e uma prática moderna de gestão (e.g. ATKINSON, 1984; CAÑIBANO, 2019) e a segunda, mais crítica, que ressalta a potencial precarização, fragilização e corrosão do trabalho e dos trabalhadores associada à flexibilização (e.g. ANTUNES, 2011, 2018; CHANLAT, 1996; DAL ROSSO, 2017; DRUCK, 2011; GAULEJAC, 2007; SENNETT, 2016). Todavia, essa divisão não é, sob nenhuma hipótese, excludente e intransponível. Mesmo na vertente mais otimista, há autores como Smith (1997) que ressaltam o aspecto negativo presente na flexibilização; e na vertente mais crítica, há o reconhecimento de que algumas medidas, tais como a própria redução da jornada de trabalho (foco desta pesquisa), podem resultar em benefícios aos empregados.

Essas duas perspectivas confrontam-se porque não necessariamente o que significa flexibilização para a organização representará o mesmo para os trabalhadores (CHUNG; TIJDENS, 2013; DETTMERS; KAISER; FIETZE, 2013; JONSSON, 2007). Assim, as controvérsias se expressam, por exemplo, em variáveis como *ser flexível ou ter flexibilidade*, *flexibilidade para os trabalhadores ou flexibilidade dos trabalhadores* (CAÑIBANO, 2019; CHUNG; TIJDENS, 2013; DETTMERS; KAISER; FIETZE, 2013; JONSSON, 2007; KLINDŽIĆ; MARIĆ, 2019). Há que se mencionar, ainda, que os termos *flexível*, *flexibilidade e flexibilização* não são neutros em termos de valor, uma vez que são carregados de “positividade”: se o oposto de flexível é a rigidez, é natural que se prefira o primeiro (JONSSON, 2007).

---

<sup>5</sup>Apesar de autores como Gomes Andre, da Silva e Nascimento (2019) entenderem que existem ligeiras diferenças entre os termos, a literatura em geral os trata como sinônimos – maneira como também serão tratados nesta dissertação.

Entretanto, alinhando-nos a essa perspectiva mais crítica, tentamos demonstrar neste capítulo como a flexibilização do trabalho, quando não se concretiza, efetiva e subjetivamente, em maior qualidade no processo de trabalho para o indivíduo, representa apenas mais uma tentativa de exploração dos trabalhadores e de busca por acumulação de capital. Para isso, mais importante do que discutir os posicionamentos de cada pesquisador, importa-nos mais compreender o contexto em que a flexibilidade se fez dominante, suas diferentes formas de classificação e como ela impacta nas atividades dos trabalhadores.

Certamente, o advento da 1ª Revolução Industrial, ocorrida na Europa no final do século XVIII, representou a primeira mudança crucial em termos de organização do trabalho, com a introdução das facilidades da produção mecânica, sobretudo com a criação da máquina a vapor, que levam ao surgimento das fábricas e tornam obsoleta a manufatura artesanal que vigorava até então; mais do que isso, proporcionou a transição do sistema feudal para uma nova forma de pensar e organizar a produção, o trabalho e a própria sociedade: o sistema capitalista (ROHM; LOPES, 2015).

A premissa básica do sistema capitalista reside na noção de “troca” de mercadorias: os trabalhadores (proletários, assalariados) vendem sua única mercadoria (sua própria força de trabalho) aos proprietários dos meios de produção (os capitalistas) para ter acesso a um salário que representa a própria sobrevivência e a única maneira capaz de proporcionar o acesso a todas as demais mercadorias (bens e serviços: alimentação, vestuário, transporte, saúde etc.), que, por sua vez, são produzidas pelos próprios trabalhadores e comercializadas pelos capitalistas; caracterizam-se, assim, as dicotomias capital/trabalho e proprietários dos meios de produção/proletários (CAMPOS, 2017; ROHM; LOPES, 2015; TEIXEIRA; SOUZA, 1985).

Preso a essa perspectiva, o trabalho se torna alienado e vazio de sentido para os trabalhadores, uma vez que o seu resultado (e os lucros dele) passam a ser propriedade de outra pessoa (os capitalistas); estes, por sua vez, buscam continuamente aumentar a sua acumulação de capital através da obtenção de mais-valia, ou seja, a diferença entre o valor produzido pelo trabalho e o salário pago aos trabalhadores: o que representa a base de exploração do sistema capitalista sobre os trabalhadores e o acirramento das contradições do sistema (PREVITALI; FAGIANI, 2014; TEIXEIRA; SOUZA, 1985).

A necessidade do sistema capitalista de expandir a acumulação do capital promove o modelo taylorista-fordista de produção, predominante durante quase todo o século XX. No Taylorismo, o controle do capital sobre as atividades que dependiam da intervenção humana era efetivado através da divisão técnica e sistemática das tarefas, cujas consequências para os

trabalhadores se expressavam na extrema especialização e rotinização de atividades e no controle e padronização de tempos e movimentos. Inspirado no Taylorismo, o Fordismo representou um passo adicional em direção à reestruturação industrial ao introduzir as linhas de montagem móvel e a produção em massa (CAMPOS, 2017; GOERCK, 2009).

As contribuições de Taylor e Ford para a obtenção de ganhos de produtividade e redução de custos são inquestionáveis, como também é o fato de que tais modelos levaram a degradação das condições de trabalho decorrentes tanto da pressão para que os trabalhadores alcançassem a máxima eficiência, quanto das linhas de montagem que tornam as atividades laborais repetitivas, desqualificadas e parceladas (GOERCK, 2009).

Contudo, a partir da década de 70, após um longo período de ascensão, o modelo taylorista-fordista entra em processo de estagnação e começa a apresentar sinais de desgaste motivados por uma ampla crise estrutural do próprio sistema capitalista, que se expressa, entre outros, pela redução das taxas de lucro em função do aumento do preço da força de trabalho; pelo esgotamento da “organização científica do trabalho” para a promoção dos ganhos de produtividade que esbarravam na intensificação do trabalho e nas limitações da capacidade humana; pela especulação do capital financeiro ante ao capital produtivo; pela crise do *Welfare State* (ou Estado de Bem Estar Social); e pela retração do consumo provocado pelas altas taxas de desemprego (ANTUNES, 2009; CAMPOS, 2017; GOERCK, 2009).

Diante desse contexto, para manter sua trajetória de hegemonia e acumulação, foi necessário ao capitalismo “reinventar-se”:

Como resposta a sua própria crise, iniciou-se um processo de reorganização do capital e de seu sistema ideológico e político de dominação, cujos contornos mais evidentes foram o advento do neoliberalismo, com a privatização do Estado, a desregulamentação dos direitos do trabalho e a desmontagem do setor produtivo estatal (...); a isso se seguiu também um intenso processo de reestruturação da produção e do trabalho, com vistas a dotar o capital do instrumental necessário para tentar repor os patamares de expansão anteriores (ANTUNES, 2009, p. 33).

Surge, assim, a era do capitalismo flexível, corroborada pelos avanços tecnológicos, pela globalização, pela mundialização do capital apoiada em um projeto político e econômico de cunho neoliberal, pela financeirização da economia e da produção, pela intensificação da reestruturação produtiva e do trabalho e pela ideologia gerencial. Assistimos a um novo modelo de acumulação de capital que subordina a esfera produtiva à financeira contaminando

todas as práticas produtivas e de gestão do trabalho (CAMPOS, 2017; DRUCK, 2011; GAULEJAC, 2007; PRESCHOLDT; SOUZA; VARGAS, 2018; SANTOS et al., 2016).

A acumulação através da produção em massa de mercadorias é, em parte, substituída pela especulação financeira volátil, efêmera, de curto prazo, sem qualquer tipo de vínculos e compromissos, a não ser aqueles que levam “até as últimas consequências o fim único de fazer mais dinheiro do dinheiro”, pautada numa desmedida concorrência internacional que não aceita qualquer tipo de regulação (DRUCK, 2011, p. 43). Busca-se, com isso, legitimar uma ordem social submetida aos interesses econômicos daqueles que detêm o poder e o capital financeiro na qual tudo, mesmo pessoas e sentimentos, pode ser administrado como se uma empresa fosse; tudo pode ser mercantilizado (GAULEJAC, 2007).

Destacamos, ainda, que a vertente capitalista atual se apoia no *management* (ou gerencialismo) e no neoliberalismo como modo de reprodução e acumulação. Trata-se de uma inexorável e intrínseca conexão em que enquanto o neoliberalismo – um projeto político, econômico e social transnacional – busca organizar a fase atual do sistema capitalista (o flexível) e constantemente reinventar-se para garantir sua hegemonia e sua trajetória de acumulação, o gerencialismo atua como uma matriz teórico-ideológica subsidiária do neoliberalismo, uma espécie de “braço operacional”, organizando suas práticas e sua lógica de reprodução de mercado em todas as dimensões da vida cotidiana. O novo capitalismo busca, dessa forma, cumprir uma função (política, econômica, social) e produzir resultados concretos reais (sendo a sua própria reprodução o maior deles) (GAULEJAC, 2007; MISOCZKY; ABDALA; DAMBORIARENA, 2017).

Há que se fazerem, conquanto, duas importantes considerações para ampliar o entendimento do fenômeno: *i*) por trás dessas crenças há, geralmente, um projeto de poder e de dominação que atende a uma elite privilegiada (os capitalistas) e a um sistema (o capitalismo) (COSTA; BARROS; SARAIVA, 2014; GAULEJAC, 2007); e *ii*) como é próprio das ideologias, o *management*, o capitalismo e o neoliberalismo não admitem contradições, distorcendo a realidade para que mantenham o *status quo*: “não há alternativa melhor a curto prazo e as alternativas estão dentro do sistema” (CHANLAT, 2006).

Nesse contexto, o novo capitalismo, cuja consolidação ainda está em andamento (SIGAHI; SALTORATO, 2018), promove inúmeras transformações no trabalho, pautadas na lógica e no discurso de flexibilização, que visam, tão somente, permitir às empresas responder de maneira eficaz às demandas do mercado, maximizando seus ganhos e determinando estratégias de gestão orientadas essencialmente (ou exclusivamente?) por operações e

interesses financeiros (CHANLAT, 1996). Nesse novo capitalismo, o trabalho é considerado “uma variável secundária que é preciso tornar flexível” (GAULEJAC, 2007, p. 47).

Emergem, assim, novos modelos de gestão e organização do trabalho, tais como o toyotismo, no qual se supera o padrão de produção em massa do Fordismo e instaura-se o modelo de produção enxuta, marcado por baixos níveis de estoque (o mínimo necessário), produção variada, diversificada e sob demanda, procedimentos *just in time*, flexibilidade da produção e trabalhadores com maior autonomia para contribuir na racionalização do trabalho e exercer o controle de qualidade (ANTUNES, 2011).

Desenvolvem-se, ainda, novas técnicas de gestão de pessoas, teoricamente mais flexíveis e participativas, destacando-se as chamadas “células de produção”, os “times de trabalho”, os “círculos de controle de qualidade” e os “grupos semi autônomos”, que representam, para Antunes (2009), nada mais do que um processo manipulador de organização do trabalho que preserva a alienação dos trabalhadores e cuja finalidade real é a intensificação das condições de exploração dos operários desenhadas em práticas cotidianas das fábricas modernas, como reengenharia, *lean production*, eliminação de postos de trabalho e qualidade total.

Mas o capitalismo flexível (o novo) vai muito além daquilo que pode ser associado ao toyotismo, pois “mais que uma variação sobre um velho tema”, ele ataca a rigidez do capitalismo burocrático (o velho) e enfatiza, paradoxalmente com veemente rigidez, a flexibilidade (SENNETT, 2016, p. 9), a qual passa a operar como regra em todos os contextos de trabalho e da vida como um todo (SIQUEIRA; MENDES, 2009). Dessa forma, o flexível é visto como o futuro e o rígido como o passado (DAL ROSSO, 2017), exigindo que todos se tornem flexíveis: as organizações, a gestão, o trabalho e, finalmente, os trabalhadores (SOUSA; SANTOS, 2017). A relação entre os indivíduos e a sociedade é vista por uma lógica instrumental, utilitarista e contábil, na qual os trabalhadores são renegados a condição de meros recursos da empresa (portanto, gerenciáveis): “o humano se torna um capital que convém tornar produtivo” (GAULEJAC, 2007, p. 28).

Isso leva a um implacável processo de cooptação do indivíduo e de sua subsunção à lógica do capitalismo flexível (ANTUNES, 2011): “o trabalhador é chamado a pensar para o capital”(PREVITALI; FAGIANI, 2014, p. 761). Assim, ocorre a “desespecialização” do trabalhador típico da era fordista, substituído agora pelo trabalhador flexível, multifuncional, temporário, terceirizado e subcontratado, cada vez mais envolto pela lógica manipulatória do novo capitalismo, que propaga um discurso de maior participação, autonomia e envolvimento do trabalhador no processo produtivo; discurso este que é falacioso, pois “a concepção efetiva

dos produtos, a decisão do *que* e de *como* produzir não pertence aos trabalhadores. O resultado do processo de trabalho (...) permanece alheio e estranho ao produtor” (ANTUNES, 2011, p. 40). Em síntese, utiliza-se de um ideário de libertação através da participação, a falaciosa ideia de “administração participativa” difundida no Brasil principalmente a partir dos anos 1980 (DONADONE; GRÜN, 2001), em um sistema no qual mais autonomia e mais flexibilização (supostamente) significa mais implicação e mais trabalho (efetivamente) (GAULEJAC, 2007).

Sob o novo, “pede-se aos trabalhadores que sejam ágeis, estejam abertos a mudanças a curto prazo, assumam riscos continuamente, dependam cada vez menos de leis e procedimentos formais” (SENNETT, 2016, p. 9). Mas não basta ser rápido: é necessário *ser o mais rápido* (e o mais eficiente); fala-se em empregabilidade, criatividade e adaptabilidade, pois o mercado de trabalho está continuamente mais enxuto: não há vagas para todos; apenas para aqueles que colocam o trabalho e a organização na qual prestam serviços em uma posição privilegiada em suas vidas (SIQUEIRA; MENDES, 2009), comprometendo-se com os seus interesses e se tornando verdadeiros escravos em busca de alto desempenho (NASCIMENTO; DAMASCENO; NEVES, 2016). Pode-se dizer que “o valor de cada um é mensurado em função de critérios financeiros. Os improdutivos são rejeitados porque eles se tornam os inúteis do mundo” (GAULEJAC, 2007, p. 77).

Essa estratégia é diretamente responsável pelo aumento de pessoal terceirizado, pelo desemprego de executivos e profissionais, pela diminuição de empregos estáveis e bem pagos e pelo aumento da precariedade e da exclusão (CHANLAT, 1996). Tem-se aqui mais um agravante desse novo capitalismo: mais desemprego, mais precarização, mais informalidade e mais subemprego (ANTUNES, 2018).

O maior exemplo talvez seja o que assistimos nas últimas décadas do século XX e no início do século XXI: uma forte diminuição do operariado industrial, seguido de uma explosão de crescimento do setor de serviços (ANTUNES, 2011). Crescimento esse que só é possível porque o novo capitalismo, sob o disfarce de um discurso modernizador e positivo de que a flexibilização é, em si própria, benéfica aos trabalhadores (DAL ROSSO, 2017), passa a exigir que o trabalho (sobretudo no setor de serviços) seja o mais flexível possível: os trabalhadores possuem contratos alternativos (quando se há contratos, frisa-se), com menos direitos trabalhistas, temporários, instáveis, terceirizados, com jornadas flexíveis, remuneração flexível e até mesmo sem local de trabalho pré-determinado (ANTUNES, 2018).

Mais que isso, são difundidas ideias contraditórias e falaciosas como a do empresário/gestor/empreendedor de si mesmo (GAULEJAC, 2007), alguém responsável por

investir, gerenciar e explorar a si mesmo. Ou seja, trata-se da responsabilização exclusiva do indivíduo pelas suas condições de empregabilidade, buscando eximir o Estado, os mercados e as organizações de suas responsabilidades sociais, em um contexto nebuloso de incerteza, inseguranças e ausência de direitos sociais e trabalhistas provocados pelo capitalismo flexível (BARBOSA, 2011; RIBEIRO; MANCEBO, 2013). Impõe-se às pessoas que efetivamente passem a pensar o mundo (e suas próprias existências) a partir de uma lógica econômica e gerencial, em termos de custos, benefícios, desempenho e planejamento (GAULEJAC, 2007, p. 28). Em outras palavras, as pessoas devem gerir suas vidas como se fossem empresas (RAMPAZO, 2015). Busca-se, segundo Chanlat (2002), descrever, explicar e interpretar o mundo a partir de categorias típicas da gestão privada, expressadas em noções e princípios administrativos (produtividade, eficiência, *performance*, competência, qualidade total, reengenharia etc.).

Esse contexto parece levar a uma encruzilhada impiedosa: “a rentabilidade ou a morte: tal parece ser a única alternativa que os gestores propõem a espécie humana” (GAULEJAC, 2007, p. 28). Há uma evidente “pressão pelo quantitativo, por números, pelo que possa ser mensurável, comparado e classificado.” (SIQUEIRA; MENDES, 2009, p. 243) Nessa “sociedade da gestão” impõe-se uma cultura de alto desempenho (rentabilidade, produtividade, eficiência) que põe o mundo, o trabalho e os trabalhadores sob pressão, desencadeando as mais diversas e perigosas patologias, tais como o esgotamento (físico e mental), o estresse, o sofrimento e a depressão (GAULEJAC, 2007, p. 28).

Estamos diante do ardil da flexibilidade, de que nos fala Dal Rosso (2017). É o tempo agora dos “novos (des)empregados, de homens empregáveis no curto prazo, através das (novas) e precárias formas de contrato” (DRUCK, 2011, p. 43). Assim, na contemporaneidade do capitalismo flexível, diante de um processo de precarização estrutural do trabalho, em que o desemprego e a informalidade são suas manifestações mais contundentes, a contratação precária através de distintos modelos supostamente flexíveis ou, então, o trabalho intensificado e explorado parecem representar um paradoxal privilégio concedido pelo capital, do qual somente os mais competentes trabalhadores são dignos (ou se tiverem sorte): o privilégio da servidão (ANTUNES, 2018).

## 2.2 FLEXIBILIZAÇÃO DO TRABALHO: CONCEITOS, MODELOS E ARRANJOS

A literatura costuma contrapor o trabalho considerado tradicional ou padrão ao trabalho considerado flexível (AZEVEDO; TONELLI, 2014), o que representa uma profunda

limitação do conceito (CAPPELLI; KELLER, 2013). Sob essa perspectiva, no primeiro grupo, encontra-se o emprego formal, com jornada de trabalho integral, amparado juridicamente, com a garantia dos direitos trabalhistas e previdenciários (ainda que em evidente redução) e com a perspectiva de estabilidade. No Brasil, esse grupo representa os trabalhadores regidos pela Consolidação das Leis do Trabalho (CLT) e também os servidores públicos vinculados a regimes próprios (estatutários) (AZEVEDO; TONELLI, 2014; FARIA; RACHID, 2006). Já no segundo, costumam serem enquadradas todas as demais formas de relações de trabalho, geralmente denominadas de arranjos alternativos (CAPPELLI; KELLER, 2013).

A limitação a que se referem Cappelli e Keller (2013) decorre de que esse tipo de classificação restringe-se apenas a questão contratual e jurídica, geralmente utilizada para distinguir um bom emprego (primeiro grupo) de um mau (segundo grupo), o que é insuficiente para explicar as múltiplas manifestações que podem ser consideradas flexíveis. Visando superar essas limitações conceituais, uma gama de autores internacionais (ATKINSON, 1984; CAÑIBANO, 2019; CAPPELLI; KELLER, 2013; SMITH, 1997; SPREITZER; CAMERON; GARRETT, 2017) e nacionais (AZEVEDO; TONELLI, 2014; PICCININI; DE OLIVEIRA; RÜBENICH, 2005) tem analisado o tema, propondo diferentes (embora, notadamente, convergentes) modelos para analisar a amplitude da flexibilização.

Atkinson (1984), um dos pioneiros no assunto, identificou três dimensões principais da flexibilidade do trabalho: funcional, numérica e financeira. A flexibilidade funcional se refere à necessidade dos trabalhadores executarem diferentes funções e tarefas à medida que produtos e métodos de produção se modificam em curto e médio prazo. A flexibilidade numérica diz respeito à facilidade com que a empresa pode aumentar ou diminuir o seu quantitativo de trabalhadores, conforme suas necessidades; para isso, contratos flexíveis (com maior facilidade de contratação e demissão) devem ser adotados. Já a flexibilidade financeira está relacionada com a estrutura da remuneração, com a substituição da rigidez salarial por alternativas como remuneração variável (por produtividade) e bônus.

A classificação apresentada por Smith (1997) compreende apenas a flexibilidade funcional e numérica, mas com interpretações ligeiramente diferentes das de Atkinson (1984). A autora enfatiza que a flexibilidade funcional envolve um conjunto de mecanismos e inovações (entre os quais, novas tecnologias, ampliação do trabalho, equipes autogerenciadas) para promover maior envolvimento do funcionário, treiná-lo e explorar o seu conhecimento e suas habilidades. A flexibilidade numérica, por sua vez, compreende a ascensão de arranjos

alternativos de trabalho, como o trabalho temporário, em contrapartida ao declínio de contratos mais tradicionais.

Piccinini, de Oliveira e Rübenich (2005), investigando os tipos de flexibilização do trabalho encontrados nas organizações brasileiras, apresentam cinco categorias de análise: *i) flexibilização quantitativa externa*: modelos de flexibilização que deslocam atividades-meio ou atividades-fim para outras organizações, tais como a terceirização, as cooperativas e o trabalho a domicílio; *ii) flexibilização quantitativa interna*: baseada nas contratações atípicas, como contratos temporários, tempo parcial e estágios, *iii) flexibilização externa das formas de trabalho*: formas de flexibilizar, fora da empresa, quando (horários) e onde (local) o trabalho será realizado, como o teletrabalho, por exemplo; *iv) flexibilização interna das formas de trabalho*: formas de flexibilizar, dentro do ambiente da empresa, os horários e o local onde o trabalho será realizado, tais como a adoção de banco de horas e horas extras; e *v) flexibilidade funcional*.

Com base nas classificações de Atkinson (1984), Azevedo e Tonelli (2014), propõem um modelo de flexibilização também dividido em cinco categorias: *i) flexibilidade de contrato*: relacionada a contratos de trabalhos que não possuem alguns dos elementos considerados mais tradicionais em termos de contratação, tais como trabalho por tempo indeterminado, jornada de trabalho plena, remuneração regular, cobertura previdenciária, contrato formalizado e, no caso do Brasil, a assinatura da carteira de trabalho pelo empregador; *ii) flexibilidade no padrão e na organização do trabalho*: compreende a flexibilidade numérica nos termos especificados por Atkinson (1984) e a flexibilidade temporal (mudança no número de horas trabalhadas e na distribuição de horas trabalhadas ao longo do tempo); *iii) flexibilidade de remuneração*; *iv) flexibilidade de local de trabalho*; e *v) flexibilidade funcional*.

Na contramão das classificações anteriores, Cappelli e Keller (2013) apresentam um modelo alternativo baseado na noção de controle sobre o processo de trabalho, que regula a relação empregado-empregador. Para os autores, há duas distinções: *i) arranjos trabalhistas*: são respaldados pelo direito do trabalho, e envolvem uma relação direta (ou por meio de terceiros) de contratação entre o empregado e empregador (que possui controle sobre o *que e como* o empregado trabalha); e *ii) arranjos contratuais*: são regidos pelo direito contratual, e envolvem uma relação em que o trabalhador presta um trabalho (geralmente um serviço) para um cliente (tanto uma empresa quanto uma pessoa), por tempo determinado ou não. Aqui, o contratante não possui controle direto sobre o trabalho do funcionário.

Spreitzer, Cameron e Garrett (2017), apesar de reconhecerem a validade e a relevância da classificação apresentada por Cappelli e Keller (2013), apontam que ela negligencia outras importantes dimensões relacionadas aos novos arranjos de trabalho, tais como as flexibilidades de horários e locais de trabalho. Para os autores, além dessas duas dimensões, deve-se incluir uma terceira: a flexibilidade nas relações de trabalho, que se aproxima das demais classificações relacionadas aos tipos de contrato.

Finalmente, uma recente e diferente classificação é apresentada por Cañibano (2019). Para a autora, a flexibilidade no trabalho vai além de políticas e práticas de gestão de pessoas ou de modelos contratuais, emergindo e se materializando principalmente pelas experiências e vivências dos funcionários em relação ao trabalho. Assim, a flexibilidade é apresentada tanto como uma *i*) contribuição ou uma necessidade para o funcionamento da empresa, exigindo, por exemplo, que os funcionários tenham disponibilidade de horários ou para viajar a trabalho; quanto como um *ii*) incentivo concedido pela empresa aos trabalhadores, autorizando-os a tomarem decisões relativas ao seu trabalho, escolhendo, entre outros, horários e local de trabalho.

A análise desses diferentes modelos evidencia a amplitude e a conseqüente dificuldade em se conceituar e classificar a flexibilidade no trabalho. Entendemos que a flexibilização vai muito além de modelos contratuais (CAPPELLI; KELLER, 2013), envolvendo aspectos e decisões relativas à “como”, “onde”, “quando” e por “quanto tempo” o trabalho é realizado (BAYAZIT; BAYAZIT, 2019), e, em uma perspectiva ainda mais ampla, podendo ser vista como algo inerente a uma relação ou a um processo de trabalho (CAÑIBANO, 2019).

Visando compilar, atualizar e classificar esses modelos, apresentamos no Quadro 04 uma proposta que acreditamos representar boa parte do que se entende, atualmente, por flexibilização do trabalho. Todavia, há que se ressaltar que, dada a complexidade e a capacidade inequívoca de reinvenção do sistema capitalista, o conceito de flexibilidade assume diferentes significados e arranjos no mundo do trabalho (AZEVEDO; TONELLI, 2014), portanto, o modelo ora proposto não tem a pretensão de esgotar o tema ou representar todos os possíveis arranjos nas diversas economias capitalistas, em países desenvolvidos ou não.

Quadro 04 – Classificação dos diferentes tipos de flexibilização do trabalho

Classificação	Categoria	Descrição	Exemplos	
Flexibilidade contratual	Arranjos alternativos	Compreendem os diferentes vínculos estabelecidos entre o empregado e o empregador que se diferem de modelos tradicionais de contratação	Terceirização	
			Quarteirização	
			Pejotização	
			Consultorias	
			Cooperativas	
			Tempo determinado	
			Tempo parcial	
			Trabalho intermitente	
			Estágio	
			Uberização	
Flexibilidade contratual	Estrutura da remuneração	Compreende a introdução de mecanismos menos rígidos, suscetíveis à produtividade e competências, para a determinação da remuneração do empregado	Remuneração variável	
			Skill based pay	
			Bônus e PLR	
Flexibilidade Funcional	Polivalência	Execução de diferentes tarefas, em diferentes postos de trabalho, dentro ou fora da empresa	Rotação de cargos	
			Ampliação do trabalho	
			Enriquecimento do cargo	
			Grupos semiautônomos	
	Flexibilidade Funcional	Multiqualificação	Desenvolvimento de diferentes competências e habilidades, inclusive para gestão e tomada de decisão	Empowerment
				Cargos de gestão
Flexibilidade Espaço-temporal	Local de trabalho	Diz respeito à execução do trabalho em espaços fora do ambiente da empresa ou ainda aos modos de organização do espaço de trabalho	Trabalho remoto	
			Home-office	
			Coworking	
	Flexibilidade Espaço-temporal	Tempo de trabalho	Compreende diferentes maneiras de flexibilização do tempo (jornada) de trabalho	Banco de horas
				Escalas/turnos
				Horas extras
				Redução da jornada

Fonte: elaborado pelo autor a partir de Atkinson (1984), Azevedo e Tonelli (2014), Cappelli e Keller (2013), Smith (1997), Spreitzer, Cameron e Garrett (2017), Piccinini, de Oliveira e Rübenich (2005) e Cañibano (2020).

Essa classificação é, obviamente, esquemática e serve a fins teórico-empíricos, não podendo ser vista como um modelo rígido e padronizado. Isso porque, na prática, os tipos de flexibilidade podem se confundir, se sobrepor ou nem mesmo se relacionar (CAPPELLI;

KELLER, 2013). É perfeitamente possível, por exemplo, um trabalhador contratado em um modelo padrão de emprego (tempo integral, direitos trabalhistas e previdenciários garantidos, estabilidade) executar suas tarefas de forma remota ou receber bônus por produtividade.

### 2.2.1 Flexibilidade contratual

A flexibilidade contratual é a mais diretamente observada na literatura e compreende as formas de contratação e remuneração do empregado, estando, portanto, diretamente relacionada a uma relação jurídica-contratual entre um empregador e um empregado. O Quadro 05 apresenta a descrição das principais modalidades de arranjos alternativos de contratação observados na literatura, em especial no Brasil. Ressalta-se que não é objetivo apresentar todas as possibilidades existentes, muito em função de que as formas de contratação variam de país para país e são influenciadas significativamente pela legislação vigente.

Quadro 05 – Arranjos alternativos de contratação

Arranjo	Característica
Terceirização	O indivíduo é funcionário de uma empresa, entretanto o seu trabalho é executado em outra empresa, com a qual este indivíduo não possui vínculo.
Quarteirização	Também conhecida como “terceirização da terceirização”. Ocorre quando a empresa terceirizada contrata outra empresa para executar o serviço.
Pejotização	O trabalhador constitui uma empresa individual (pessoa jurídica) e estabelece contrato de prestação de serviço entre sua empresa e outra empresa. É muitas vezes utilizada para mascarar as relações de trabalho efetivamente existentes, na qual o indivíduo se torna um trabalhador autônomo (geralmente por imposição da empresa contratante), de formar a burlar direitos trabalhistas.
Cooperativismo	Consiste em uma associação autônoma de pessoas que se unem, voluntariamente, para explorar uma determinada atividade econômica, social e cultural, por meio de uma empresa de propriedade coletiva e democraticamente gerida. Apesar do caráter social, é cada vez mais comum a instituição de falsas cooperativas cuja finalidade é tão somente a exploração dos trabalhadores e o não pagamento de direitos trabalhistas.
Tempo determinado Ou temporário	O funcionário é contratado apenas por um período de tempo, com datas de início e término fixadas. Pode abranger desde empregados contratados diretamente pela empresa, como indiretamente (terceirizados, quarteirizados). É muito comum em períodos de sazonalidade da demanda.

Continua

Tempo parcial	O funcionário é contratado por um número de horas reduzidas, com remuneração e benefícios proporcionais. Com a reforma trabalhista ocorrida no Brasil em 2017, o limite máximo para contratação por tempo parcial passou a ser de 30 horas semanais. Também pode ser classificado como uma forma de flexibilização da jornada de trabalho.
Trabalho intermitente <sup>6</sup>	Modalidade contratual na qual o trabalhador fica “à disposição” do empregador, aguardando convocações para a realização do trabalho. Tais convocações deverão ocorrer com no mínimo três dias de antecedência. O trabalhador recebe o salário somente pelo tempo de efetivo trabalho, não lhe sendo devido nada em relação ao período de inatividade.
Estágio	Atividade executada por estudantes, com vistas à preparação para o trabalho produtivo e à aplicação prática dos conhecimentos obtidos em sala de aula. Pressupõe um ato educativo e supervisionado, que não gera vínculo empregatício entre o estudante e a empresa contratante. Todavia, por não serem regidos pela CLT e nem possuírem os mesmos direitos que os demais trabalhadores, é comum, pelas empresas, a contratação de estagiários como forma de redução de custos e obtenção de “mão de obra barata”.
Uberização	Nome dado a um emergente modelo de relação de trabalho, sustentado na “economia do compartilhamento”, na <i>gig economy</i> e na expansão de serviços prestados por aplicativos e plataformas online. Basicamente, consiste na prestação de um serviço, sem vínculo empregatício e sem qualquer direito trabalhista. O nome Uberização deriva do mais famoso empregador deste tipo de trabalho: a empresa Uber.

Fonte: elaborado pelo autor (2020).

Os arranjos alternativos de contratação parecem estar deixando de ser exceção para se tornarem regra na sociedade capitalista contemporânea; desde os trabalhadores terceirizados, quarteirizados, temporários até os intermitentes: todos estão em franco crescimento no cenário mundial (ANTUNES, 2018). Nos Estados Unidos, esse contingente de trabalhadores passou de 10,7% do total de empregados em 2005 para 15,8% em 2015 (KATZ; KRUEGER, 2019). Na Europa, apenas os trabalhadores temporários já constituem 14,5% do total da força de trabalho; entre os países membros do G7<sup>7</sup>, representam 9% do total; e entre os países

<sup>6</sup> Modalidade de contratação introduzida no Brasil em 2017 a partir da reforma trabalhista promovida pelo governo do ex-presidente Michel Temer, na qual também ocorreram mudanças em aspectos como férias, jornada de trabalho, intervalo de descanso, autorização para terceirização irrestrita (inclusive nas atividades-fim) e a possibilidade do “negociado” prevalecer sobre o legislado. A reforma representou a mais drástica mudança na legislação trabalhista no Brasil, desde a aprovação da CLT, em 1943. No dia 1º de Maio de 2017, Temer, em discurso oficial, apresentou tal reforma como uma “modernização trabalhista” e um benefício ao trabalhador.

<sup>7</sup> Grupo que representa as sete economias mais avançadas do mundo: Alemanha, Canadá, Estados Unidos, França, Itália, Japão e Reino Unido.

membros da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico<sup>8</sup> (OCDE) chegam a 12,1% (CAPPELLI; KELLER, 2013). No Brasil, a recente modalidade de trabalho intermitente representou quase 10% do total de contratações no país em 2018 (QUINTINO, 2019). Já a terceirização chega a 26,8% do mercado de trabalho formal, segundo dados da Central Única dos Trabalhadores (CUT, 2014). São trabalhadores inseridos em uma situação precária: trabalham mais horas, recebem menos, têm menos direitos e benefícios e estão mais sujeitos a acidentes de trabalho do que aqueles contratados diretamente (ANTUNES, 2018).

Observações adicionais devem ser feitas ainda a questão da “uberização do trabalho”, modalidade que mais cresce nos últimos anos e que já chega a 0,5% do total de trabalhadores nos Estados Unidos (KATZ; KRUEGER, 2019) e a quase 4 milhões de homens e mulheres no Brasil (EXAME, 2019). Apesar de sua desfaçatez em promover um trabalho mais flexível e autônomo para os trabalhadores, o emprego por meio das plataformas e aplicativos online, sobretudo o prestado por empresas como a Uber<sup>9</sup>, a Easy Taxi, a 99 e a Rappi que, em conjunto, já representam o “maior empregador” do Brasil (EXAME, 2019), nada mais representa do que uma nova forma de organização do trabalho que visa à exploração do trabalhador e à apropriação de mais-valia gerada pelo seu serviço, em um contexto de precarização absoluta, insegurança, incerteza, competição e sequestro do tempo e da subjetividade do trabalhador (GOMES ANDRE; DA SILVA; NASCIMENTO 2019). É a *escravidão digital* de que nos fala Antunes (2018).

A flexibilização da remuneração, outro componente da flexibilização contratual, compreende a introdução de mecanismos para tornar a remuneração do funcionário suscetível a indicadores de desempenho e produtividade (ATKINSON, 1984). Os principais exemplos são a remuneração variável, as comissões (em especial no setor varejista), a participação em lucros e resultados (PLR), os bônus por desempenho e o pagamento baseado no desenvolvimento de habilidades (*skill based-pay*). Busca-se, essencialmente, a introdução de “salários flexíveis” condizentes com um sistema de gestão por metas que, como não poderia deixar de ser, também é flexível: as metas de amanhã serão sempre maiores que as de hoje (ANTUNES, 2018).

---

<sup>8</sup> Organização internacional composta atualmente por 36 por economias com elevados PIB per capita e Índice de Desenvolvimento Humano (IDH) que cooperam entre si, sobretudo em aspectos comerciais. São considerados países desenvolvidos.

<sup>9</sup> Em seu site oficial no Brasil, a Uber declara que entre os principais benefícios de se tornar um motorista da empresa está a flexibilidade de definir seus próprios horários e as altas oportunidades de ganhos financeiros.

### 2.2.2 Flexibilidade funcional

A flexibilidade funcional diz respeito às tarefas e ao conteúdo do trabalho (AZEVEDO; TONELLI, 2014) e é elemento chave do modelo toyotista de produção que busca transformar os indivíduos em trabalhadores polivalentes e multiquificados (ANTUNES, 2011).

Os maiores exemplos são a rotação de cargos (revezamento entre pessoas envolvidas em diferentes tarefas), a ampliação do cargo em suas modalidades horizontal (atribuição ao trabalhador de tarefas da mesma natureza e complexidade) e vertical (atribuição de tarefas de natureza e complexidade superior), o enriquecimento de cargos (aplicação simultânea da ampliação horizontal e vertical), os grupos semiautônomos, as equipes autogerenciadas, os círculos de controle da qualidade (CCQ), o *empowerment* (descentralização de responsabilidade e do poder decisório) e a preparação para o exercício de cargos de gestão e liderança (FLEURY, 1980; SMITH, 1997).

Não obstante a relevância da flexibilidade funcional para as transformações no bojo da organização do trabalho, há controvérsias sobre os seus impactos (FARIA; RACHID, 2006). Apesar de algumas visões que a consideram benéfica por estimular maior envolvimento e participação do funcionário em múltiplas funções e o contínuo desenvolvimento de novas qualificações, evitando a alienação do trabalho rotinizado (ATKINSON, 1984; SMITH, 1997), as críticas destacam a intensificação do trabalho (NASCIMENTO; DAMASCENO; NEVES, 2016; SALERNO, 2004), a difusão de mecanismos de controle menos explícitos, disfarçados sob a retórica da participação e do envolvimento e exercidos pelos próprios colegas de trabalho (de que são exemplo os CCQ) (DONADONE; GRÜN, 2001; SMITH, 1997) e a busca pela redução do tempo de produção (e de circulação do capital) levando ao aumento da exploração dos trabalhadores (ANTUNES, 2018).

### 2.2.3 Flexibilidade espaço-temporal

O uso massivo de tecnologias de informação e comunicação são os aspectos principais que permitem o surgimento e o crescimento do trabalho remoto ou teletrabalho (a distância) (ROCHA; AMADOR, 2018). Atualmente, é cada vez maior o número de pessoas que executam suas atividades diretamente em suas casas (home-office), cafeterias, shoppings ou outros espaços fora do ambiente da empresa para a qual trabalham, incluindo os espaços compartilhados – os chamados *coworkings* (SPREITZER; CAMERON; GARRETT, 2017).

Isso define o que se convencionou chamar de flexibilização do local de trabalho (PICCININI; DE OLIVEIRA; RÜBENICH, 2005) – impulsionada nas últimas décadas em função da evolução tecnológica, que representa uma das bases do capitalismo flexível, digital e informacional (ANTUNES, 2018). Como bem coloca Sennett (2016, p. 66) “trabalhar em casa é a ilha última do novo regime”.

Inúmeros aspectos positivos e negativos são associados ao trabalho remoto. Entre os benefícios, estão a redução do deslocamento casa-trabalho e vice-versa (ANTUNES, 2018; ROCHA; AMADOR, 2018), o melhor equilíbrio entre as demandas laborais, sociais e familiares (BAYAZIT; BAYAZIT, 2019) e a maior autonomia para tomar decisões relativas ao próprio trabalho (CAÑIBANO, 2019). Já as principais desvantagens apontadas são os riscos à eliminação dos direitos trabalhistas e previdenciários (ANTUNES, 2018), as menores oportunidades de ascensão profissional (ROCHA; AMADOR, 2018), o medo da organização em perder o comando sobre os trabalhadores e, com isso, o estabelecimento de novos mecanismos de controle (ROCHA; AMADOR, 2018; SENNETT, 2016), o isolamento e a perda de sociabilidade e convívio coletivo (ANTUNES, 2018) e a menor integração e vínculo entre empresa-trabalhador (ROCHA; AMADOR, 2018).

A questão do controle no trabalho remoto merece ser mais bem observada. Diante do medo de que os trabalhadores abusem da flexibilidade e da liberdade concedida, tornando-se improdutivos, as empresas criam uma série de mecanismos de controle para regular o processo de trabalho, como o monitoramento por resultados e metas e a supervisão através de intranets, e-mails e dispositivos móveis. Os trabalhadores, assim, trocam “uma forma de submissão ao poder – cara a cara – por outra, eletrônica”. Mais do que isso, são compilados à autodisciplina e ao autocontrole para atender às demandas impostas pela empresa ou até mesmo pelo próprio mercado (no caso dos trabalhadores independentes). Cria-se uma falsa autonomia que jamais é concretizada plenamente: os trabalhadores podem até controlar o local de trabalho, mas não adquirem maior controle sobre o trabalho em si (ROCHA; AMADOR, 2018; SENNETT, 2016, p. 66).

Quanto à flexibilização da jornada de trabalho, esta compreende diferentes mecanismos que permitem o ajuste das horas trabalhadas às demandas de produção (JONSSON, 2007). As mais comuns são a utilização de horas extras, bancos de horas, contratos por turnos (sobretudo os de 12X36) e formas de redução da jornada de trabalho. Em síntese, a flexibilização da jornada atende a uma tripla finalidade: *i*) tornar o tempo de não trabalho em tempo de trabalho, maximizando a produtividade dos trabalhadores; *ii*) ampliar a liberdade de gestão do tempo de trabalho, permitindo ajustes ao longo do tempo em função

das demandas de produção, o que se dá principalmente através das mudanças na legislação trabalhista; e *iii*) proporcionar maior vinculação dos trabalhadores à empresa, mesmo fora do horário de expediente (KREIN, 2007). Trataremos mais detalhadamente da jornada de trabalho no tópico a seguir.

### 2.3 JORNADA DE TRABALHO E SUA REDUÇÃO: POR UMA VIDA DOTADA DE SENTIDO DENTRO E FORA DO TRABALHO

A jornada de trabalho se refere ao tempo (diário, semanal, mensal etc.) despendido por uma pessoa na execução de seu trabalho (MOCELIN, 2011). Entre as suas diversas implicações, ela afeta a qualidade de vida das pessoas (interferindo na possibilidade de usufruir, ou não, de mais tempo livre), define a quantidade de tempo ao qual as pessoas se dedicam às atividades econômicas e estabelece relações diretas entre as condições de saúde, o tipo e o tempo de trabalho executado (DAL ROSSO, 2006).

Mais do que isso, a jornada de trabalho representa um dos elementos centrais nas discussões sobre tempos e horários, pois como enfatiza Dal Rosso (2017, p. 10) “os horários organizam o mundo” e, por organizar o mundo, organizam nossa vida cotidiana, fazendo-se presentes em seus mais diversos aspectos, o que inclui, por óbvio, o trabalho. O domínio dos horários em nossa vida é tamanho que parece que acostumamos a vê-los como algo da natureza e não uma invenção humana. Apesar disso, o tempo e sua consequente divisão em horários devem ser concebidos como uma construção histórica e social, presente nas relações entre a sociedade, o trabalho e o sujeito trabalhador (CARDOSO, 2013; FARIA; RAMOS, 2014; TONELLI, 2008). Isso porque, ainda que possamos afirmar que o tempo em si seja uma categoria abstrata, a dimensão temporal em suas múltiplas formas de medição (hora, dias, meses etc.) é uma construção histórica e social que visa à institucionalização de medidas lineares e padronizadas que determinam a organização da vida (FARIA; RAMOS, 2014; DAL ROSSO, 2017).

Tonelli (2008) nos oferece uma valiosa análise histórica da evolução e das mudanças ocorridas nos sentidos atribuídos ao tempo e ao tempo de trabalho, desde as sociedades pré-industriais até o início do século XXI. Segundo a autora, os sentidos do tempo e, mais especificamente, do tempo de trabalho foram alterados a partir da introdução de tecnologias que permitiram a reorganização do trabalho. Entre elas, destaca-se a invenção do relógio mecânico que, com o desenvolvimento das sociedades industriais a partir do século XIX, permitiu que o controle disciplinar do trabalho fosse exercido por meio do tempo linear do

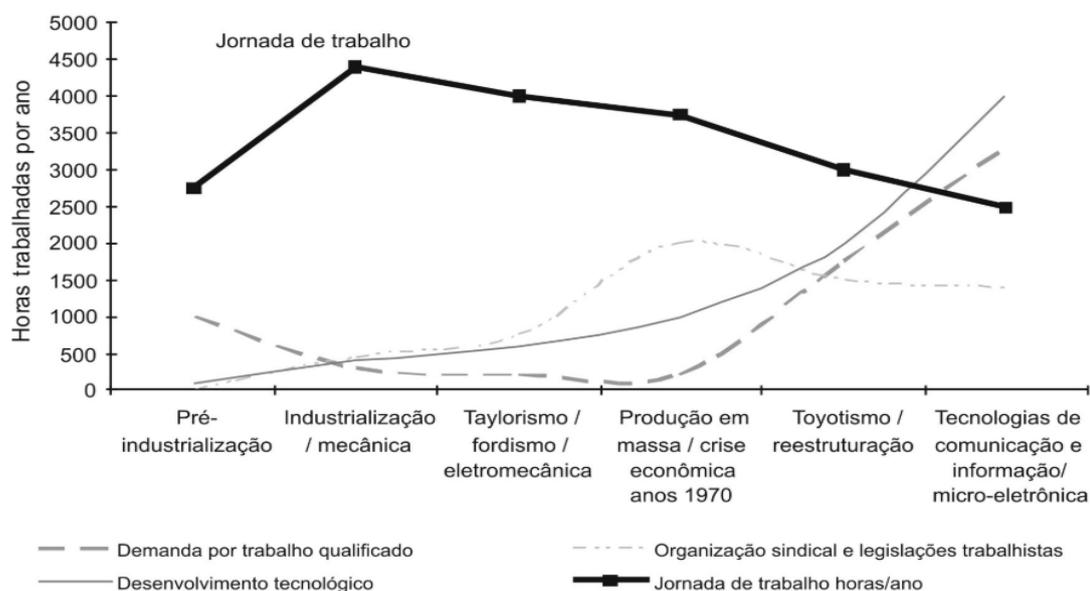
relógio. Nesse sentido, os estudos de tempos e movimentos de Frederick Winslow Taylor (1990) certamente se configuram no exemplo mais marcante do uso racional do tempo para fins de regulação da atividade de trabalho, que ao introduzir a “ciência na fábrica” impôs o controle sobre o trabalho (KREIN, 2007).

Após o advento do capitalismo ocorreram inúmeras disputas relacionadas ao tempo dedicado ao trabalho e ao tempo de não trabalho, nas quais o capital buscou tornar o primeiro um elemento contínuo, ininterrupto e independente da vontade ou das necessidades dos trabalhadores (CARDOSO, 2016). Dessa forma, sob o sistema capitalista, o trabalho se torna assalariado, controlado, fragmentado por tempos e movimentos e, não raro, precarizado e alienado, ou em outras palavras, “o tempo de trabalho não pertence inteiramente ao dono dele” (FARIA; RAMOS, 2014, p. 53).

Historicamente, três aspectos principais definem a evolução da jornada de trabalho no sistema capitalista: *i*) o alongamento da jornada, que se resume basicamente na imposição do aumento da duração do trabalho; *ii*) a jornada máxima, decorrente da imposição da maior duração possível do tempo de trabalho e que foi vivenciado, principalmente, durante o período das revoluções industriais, nas quais o número médio de horas trabalhadas por ano subiu de 2,5 mil horas para cerca de 3 a 3,5 mil; e *iii*) a redução da jornada, fruto, principalmente, das lutas e greves trabalhistas por melhores condições de trabalho, após o capital elevar o trabalho até o ponto máximo da resistência humana (DAL ROSSO, 2006).

Apesar de se verificar, nos últimos anos, uma tendência à redução da jornada de trabalho, Dal Rosso (2006) enfatiza que os três aspectos coexistem, sobretudo ao se considerar as múltiplas formas de trabalho, os diferentes níveis socioeconômicos de cada nação e o interesse (ou não) de governantes e empregadores em questões relacionadas à jornada de trabalho. Mocelin (2011) acrescenta que o desenvolvimento tecnológico, ao ampliar a capacidade produtiva e permitir a execução do trabalho em menor tempo, também está diretamente relacionado à redução do número de horas trabalhador por ano. Especificamente no Brasil, a jornada padrão atual de 44 horas semanais somente foi oficializada após a Constituição Federal de 1988. A Figura 01 apresenta a evolução da curva da jornada de trabalho:

Figura 01 – Evolução histórica da jornada de trabalho



Fonte: Mocelin (2011).

Diante de todo o contexto narrado nos tópicos anteriores, nos quais se evidencia que, através de seus inúmeros mecanismos, a flexibilização do trabalho acarreta em precarização e exploração do indivíduo, que é inclusive utilizada pelo sistema como estratégia de dominação dos trabalhadores (DRUCK, 2011), a redução da jornada de trabalho emerge como uma reivindicação histórica da classe trabalhadora e dos movimentos sindicais (CALVETE, 2010), por se constituir em uma contraposição à extração de mais-valia pelo capital, sobretudo no contexto contemporâneo do capitalismo flexível (ANTUNES, 2011).

Apesar de a literatura classificar a redução da jornada de trabalho como uma forma de flexibilização, Antunes (2011) apresenta uma visão concorrente: para o autor, a redução da jornada de trabalho, sem redução salarial, é muito diferente de flexibilizar a jornada, pois, enquanto a flexibilização está em sintonia com a lógica de acumulação do capital (portanto, precariza e explora o trabalho), a redução da jornada representa um mecanismo de emancipação dos trabalhadores, capaz de proporcionar a ampliação do tempo fora do trabalho (tempo livre) e a constituição de um novo metabolismo social fora do comando do capital.

A importância e a necessidade da redução da jornada de trabalho estão, dessa forma, presentes em duas dimensões inter-relacionadas: a quantidade e a qualidade do emprego. No primeiro caso, diz respeito a um mecanismo, bastante presente nos discursos políticos (sobretudo os de esquerda) e sindicais, capaz de minimizar o desemprego estrutural. Já no segundo, envolve a questão da riqueza das atividades laborais, baseado na luta por melhores condições de trabalho (MOCELIN, 2011). Abordaremos, sucintamente, a questão

quantitativa, para então aprofundarmos a discussão no outro polo, a qualitativa – foco desta pesquisa.

Na dimensão quantitativa, a redução da jornada de trabalho assume o caráter de política pública com o objetivo de reduzir a taxa de desemprego. O lema dessa luta é *trabalhar menos, para que todos trabalhem* e parte da premissa de que com a redução da jornada o mesmo emprego seria partilhado por dois ou mais trabalhadores trabalhando menos horas cada (conhecido na literatura internacional por *work/job sharing*) (MOCELIN, 2011). Segundo estudo realizado pelo Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos – DIEESE (2010), a redução da jornada de trabalho no Brasil de 44 para 40 horas semanais, sem redução salarial, tem potencial para gerar cerca de 2,5 milhões de postos de trabalho e proporcionar benefícios a todos os agentes econômicos em virtude da maior circulação de renda (com a ressalva de que na época de realização do estudo a situação econômica do país era bem diferente da atual).

Todavia, esse debate é controverso. Mocelin (2011) faz as ressalvas de que a redução da jornada de trabalho tende a aumentar o custo do trabalho ante aos demais fatores de produção, podendo levar a sua substituição por outros elementos, como a tecnologia e o maquinário, e de que uma política de redução da jornada nas atividades que demandam pouca qualificação pode ocasionar a geração de empregos ainda mais precários e mal remunerados. Calvete (2010) menciona que, com a tendência do empresariado em aumentar as horas extras de trabalho (financeiramente mais vantajosa quando comparadas à contratação de mais um empregado) para suprir as demandas de produção, a redução da jornada poderia representar apenas uma redução legal, mas não uma redução efetiva do tempo do trabalho.

O fato é de que, ainda que seja um mecanismo importante, quando considerada isoladamente, a simples redução da jornada de trabalho tem um efeito modesto no combate ao desemprego (ANTUNES, 2011). Paralelo a esse movimento, e considerando a lógica destrutiva do capital (ANTUNES, 2009), para que a redução da jornada de trabalho resultasse em efeitos positivos e realmente relevantes sobre a geração de novos postos de trabalho, “teria de vir acompanhada pela proibição de horas-extras, maior controle sobre a intensidade do trabalho, manutenção dos padrões de cumprimento da jornada de trabalho e cobertura universal dos novos e velhos riscos sociais” (MOCELIN, 2011, p. 103). Outros obstáculos a serem superados são a oposição do setor empresarial, a precariedade da fiscalização do trabalho, a heterogeneidade da economia e do mercado de trabalho, os salários baixos e a desigualdade de renda (CALVETE, 2010; GOMES et al., 2018). Além disso, a pulverização sindical e a concorrência entre eles próprios, somada às tentativas neoliberais de maior

controle e fragilização sindical, são aspectos que dificultam um movimento mais amplo em direção à redução da jornada de trabalho no Brasil (ANTUNES, 2018).

Tão ou mais importante que a luta por *mais empregos* deve ser a luta por *melhores empregos*, que deve se constituir em um aspecto fundamental nas discussões sobre a redução da jornada de trabalho (MOCELIN, 2011), pois “configura-se como um ponto de partida decisivo, ancorado no universo da vida cotidiana, para, por um lado, permitir uma reflexão fundamental sobre o tempo, o tempo de trabalho, o autocontrole sobre o tempo de trabalho e o tempo de vida. E, por outro, por possibilitar o afloramento de uma vida dotada de sentido fora do trabalho” (ANTUNES, 2009, p. 172).

Isso implica, decisivamente, em analisar os efeitos proporcionados pela redução da jornada de trabalho, para além da geração de empregos. A literatura sobre o tema indica que funcionários em jornada reduzida apresentam maior satisfação e maior produtividade em relação àqueles que trabalham em jornada convencional (CARNEIRO; FERREIRA, 2007; KELLIHER; ANDERSON, 2010); podem se sentir mais motivados para o exercício de suas atividades (KELLIHER; ANDERSON, 2010); percebem uma melhora em sua qualidade de vida, inclusive com menores níveis de estresse (COLNAGO, 2012; FARIA; RACHID, 2006; KELLIHER; ANDERSON, 2010); e, principalmente, destacam que a redução da jornada de trabalho proporciona mais tempo livre para que possam se dedicar a outras atividades de seu interesse ou até mesmo para que possam exercer outra atividade profissional (ANTUNES, 2009; CARNEIRO; FERREIRA, 2007; FARIA; RACHID, 2006; MOCELIN, 2011).

Dessa forma, a redução da jornada de trabalho está relacionada ao sentido proporcionado pelo trabalho ao indivíduo e, em perspectiva mais ampla, ao próprio sentido da vida, o que abrange as esferas dentro e fora do trabalho (ANTUNES, 2009). Empiricamente, inúmeras pesquisas a respeito dos sentidos do trabalho têm sido efetivadas a nível nacional e internacional (NEVES et al., 2018; TOLFO; PICCININI, 2007). Para Morin (2001), uma das maiores pesquisadoras na área, um trabalho que tem sentido é aquele que *i*) é feito de maneira eficiente e agrega valor a algo, conduzindo a resultados úteis; *ii*) permita o alinhamento entre as exigências e complexidade do trabalho e os valores, interesses e competências dos trabalhadores; *iii*) possui valor moral socialmente aceitável e é feito de maneira responsável; *iv*) permita vivenciar experiências de relações humanas satisfatórias, que contribuam para o desenvolvimento da identidade pessoal e social e para o estabelecimento de laços de afeição entre os indivíduos; *v*) garanta segurança, autonomia e independência financeira; e *vi*) permita a organização do tempo, mantendo o indivíduo ocupado. Posteriormente, Morin, Tonelli e Pliopas (2007), amparadas na pesquisa anterior de Morin (2001), apresentam três dimensões

interrelacionadas que compõem os sentidos do trabalho: *i) dimensão individual*, abrangendo aspectos pessoais, como satisfação com o trabalho, independência financeira e psicológica, crescimento, aprendizagem e a identificação com o trabalho; *ii) dimensão organizacional*, abrangendo os sentidos decorrentes da relação entre o indivíduo e a organização, como senso de utilidade, relacionamento e inserção social; e *iii) dimensão social*, composta pelos sentidos atribuídas à relação da pessoa com a sociedade, especificamente quanto à contribuição social do trabalho.

Entretanto, é necessário compreender que a redução da jornada de trabalho conduz uma forte dicotomia entre o tempo dentro e fora do trabalho (CARNEIRO; FERREIRA, 2007; FARIA; RAMOS, 2014), pois, na sociedade capitalista, a distribuição do trabalho em horas, dias, meses e anos constituem a essência de seu valor e dividem o tempo (e a vida) basicamente em dois momentos: o tempo de trabalho e o tempo de não trabalho, cujas fronteiras que os separam são cada vez mais móveis e fluidas (DAL ROSSO, 2017), em função das inovações tecnológicas, dos novos métodos organizacionais e da própria flexibilização temporal do trabalho (KREIN, 2007). Baseado em Antunes (2009), nesta pesquisa referimo-nos ao tempo de trabalho como tempo dentro do trabalho e ao tempo de não trabalho como tempo fora do trabalho.

O tempo dentro do trabalho pode ser entendido como o tempo de trabalho no qual o trabalhador está dedicado ou à disposição do trabalho (mesmo fora dos muros da empresa), correspondendo, portanto, tanto ao tempo da jornada formal de trabalho quanto ao seu excedente. O tempo de trabalho vai muito além do tempo formal de jornada, correspondendo também ao tempo em que os trabalhadores se encontram à disposição do empregador, seja no estudo e na busca de informações relacionadas ao trabalho, no deslocamento, no trabalho em caso, entre outros. Dessa forma, o tempo a disposição do empregador extrapola o tempo de trabalho necessário (em outras palavras, o tempo no qual os trabalhadores produzem o equivalente ao seu próprio valor), uma vez que é da apropriação do tempo de trabalho excedente que o modo de produção capitalista se reproduz (ANTUNES, 2009; FARIA; RAMOS, 2014; KREIN, 2007).

Dal Rosso (2017) nos oferece uma interessante concepção a respeito do tempo de trabalho. Para o autor, o tempo de trabalho (seja ele em jornada reduzida ou não) comporta três dimensões principais: *i) duração*, que se refere ao tempo efetivo de trabalho em número de horas diárias, semanais, anuais etc. e pode ser representado pelas questões “quanto tempo ou quantas horas dura o trabalho?”; *ii) distribuição*, relacionada aos momentos em que o trabalho é executado em determinado período de tempo e que se expressa através das questões

“quando e em que horários os trabalhadores realizam suas tarefas?”; e *iii) intensidade*, que representa o esforço físico, intelectual ou emocional para a execução do trabalho, sintetizado na forma das questões “quanto esforço exige?”, “como?” e “qual a carga de trabalho?”

Dessa forma, a redução da jornada de trabalho não implica, necessariamente, a redução do tempo de trabalho e pode até mesmo representar um aumento em sua intensidade (ANTUNES, 2011; KELLIHER; ANDERSON, 2010). Esse efeito pode ser decorrente de inúmeros aspectos. Kelliher e Anderson (2010) identificaram ao menos três que podem levar à intensificação do trabalho em um contexto de jornada reduzida. O primeiro ocorre quando não há redução da demanda de trabalho juntamente à redução da jornada. No segundo, o fato de trabalhar menos horas diárias/semanais pode levar os trabalhadores a se sentirem menos cansados e estressados e, indiretamente, reverterem essa energia e disposição adicional em prol do aumento da intensificação do trabalho. O último aspecto diz respeito à própria reciprocidade dos trabalhadores, que podem aumentar seus esforços de trabalho como forma de agradecer ao empregador pela jornada concedida.

Já o tempo fora do trabalho corresponde àquele efetivamente livre que os trabalhadores dedicam para si mesmo, para o seu lazer, sua educação, seu repouso, para a socialização, entre outros (FARIA; RAMOS, 2014). Esse aspecto é central na visão de Antunes (2011, p. 112), para quem não é possível conceber, plenamente, uma vida cheia de sentido fora do trabalho com uma vida assalariada e alienada no trabalho, pois “em alguma medida, a esfera fora do trabalho estará maculada pela *desejetivação* que se dá no interior da vida laborativa”.

Tal aspecto foi empiricamente observado por Carneiro e Ferreira (2007) ao analisarem os impactos da redução da jornada na qualidade de vida no trabalho em um departamento de uma organização pública. Os resultados principais, originados das escalas psicométricas aplicadas pelos pesquisadores, revelaram-se surpreendentes ao indicar que houve pouca diferença nos indicadores de qualidade de vida entre os trabalhadores em jornada reduzida e em jornada convencional, o que poderia, em parte, ser explicado pelas condições precárias de trabalho existentes na instituição. Entretanto, os funcionários em jornada reduzida demonstraram maior satisfação com o trabalho, sobretudo pelo fato de, após a redução, possuírem melhores condições de ajustamento entre a vida particular e laboral, com mais tempo livre para se dedicar à saúde, à família e ao lazer. Uma relevante contribuição do estudo foi a constatação de que a redução da jornada de trabalho proporcionou uma melhora na qualidade de vida *fora* do trabalho, mas, não necessariamente significou uma melhora no

trabalho em si, o que continuava sujeitando os trabalhadores a uma atividade laborativa desprovida de qualidade.

Com isso, a redução da jornada de trabalho está relacionada à vivência, em sua plenitude, do “direito e do dever à desconexão” do trabalho, o que significaria uma legítima harmonização entre os tempos sociais (tempo de trabalho, tempo de lazer, tempo de descanso etc.) como expressão maior do desejo em relação ao tempo de vida (CARDOSO, 2016). Isso porque, o trabalho representa tão somente uma parte, ainda que significativa, da vida. Entretanto, o que observamos na atualidade é a contínua tentativa de transformação de horas de não trabalho em horas de trabalho, de forma a trazer para o controle do capital “horas laborais que estavam sistematicamente fora de sua dominação, ativando o processo de subsunção real” (DAL ROSSO, 2017, p. 16–17). Apesar das constantes transformações no processo de organização produtiva e do trabalho, incluindo aí a redução da jornada formal, sob o modo de produção capitalista, os trabalhadores continuam sujeitos a um trabalho intensificado, alienado e explorado (FARIA; RAMOS, 2014), impondo barreiras a uma vida autêntica e repleta de sentido pessoal, profissional, social e emocional (ANTUNES, 2009).

Para o rompimento dessas barreiras, deve-se buscar a construção de uma nova “sociabilidade” que permita ao indivíduo, por um lado, exercer suas atividades laborativas de modo a produzir coisas socialmente úteis, em condições dignas e repletas de sentido na formação de sua própria identidade e, por outro, desfrutar de um tempo verdadeiramente livre e autônomo para o exercício das inúmeras dimensões que compõem a multilateralidade humana, como as artes, a educação, a música, o esporte e o próprio ócio que permitem ao homem “humanizar-se e emancipar-se em seu sentido mais profundo” (ANTUNES, 2011, p. 113). Para isso, ambos os aspectos (o tempo de trabalho e o tempo de não trabalho) devem estar fora do controle e do comando opressivo do capital e de seus mecanismos de subordinação (ANTUNES, 2009).

Em um adendo a visão de Antunes (2009), Faria e Ramos (2014) acrescentam que a noção de tempo verdadeiro livre também será incompatível com qualquer sociedade dividida em classes sociais distintas e antagônicas, e não apenas com o modo de produção capitalista. É necessário que o tempo livre converta-se, efetivamente, em um tempo para o próprio indivíduo, o que jamais significaria “somente o tempo de lazer, vivido a duras penas nos tão almejados fins de semana, mas, muitas vezes, seria o momento de introspecção, de pensar a vida, tempo de realizar outros projetos, de sonhar, de caminhar, um tempo não monetizado” (GUEVARA; ZANIN; RODRIGUES, 2016, p. 112).

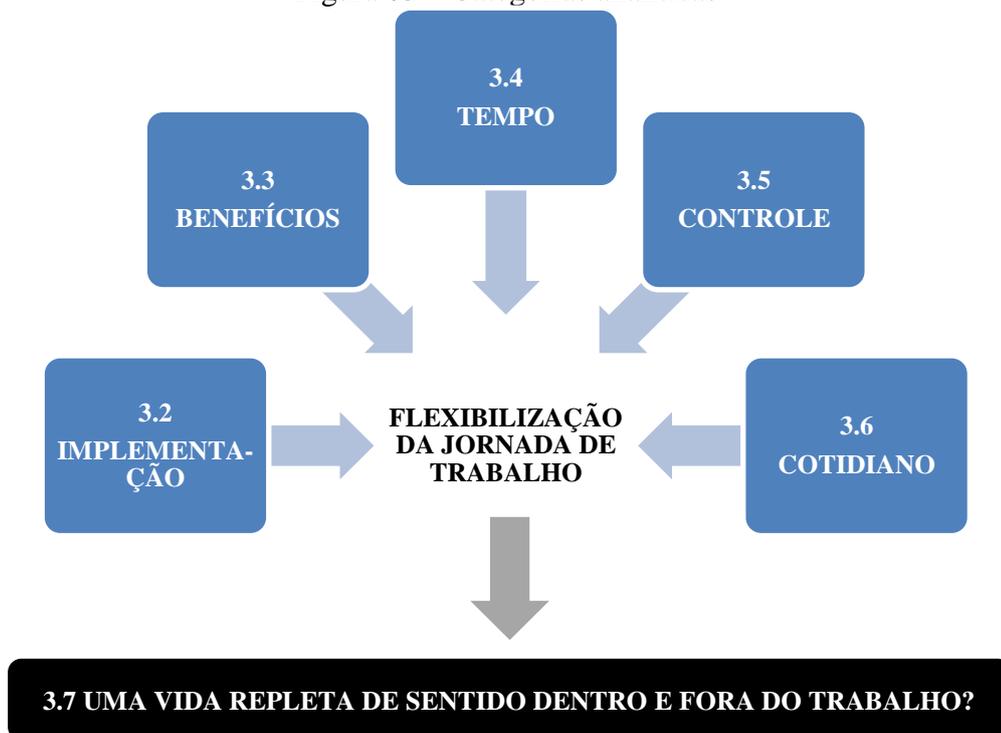
Por todo o exposto, pode-se concluir que a redução da jornada de trabalho (sem redução salarial) representa um elemento central nesse embate contemporâneo, visando, em um plano quantitativo, minimizar o desemprego estrutural e tecnológico que é consequência da lógica destrutiva de acumulação promovida pelo capital (com as ressalvas necessárias à efetividade desta medida) e, sob o olhar qualitativo, a construção de empregos de melhor qualidade, que permitam, sendo redundante, a concepção de uma vida plena e repleta de sentido dentro e fora do trabalho (ANTUNES, 2009; MOCELIN, 2011). Essa maior qualidade dos empregos, todavia, não se expressa, necessariamente, pela redução da jornada de trabalho (embora entendemos que ela seja essencial), mas sim pela possibilidade de desenvolvimento profissional, social e individual (MOCELIN, 2011). Do contrário, a redução da jornada de trabalho corre o risco de apenas significar uma medida paliativa, puramente compensatória das más condições laborais encontradas nos ambientes organizacionais (CARNEIRO; FERREIRA, 2007). Tal como coloca Antunes (2011, p. 113), “ao justo lema *trabalhar menos, para todos trabalharem*, deve-se, entretanto, adicionar outro, não menos decisivo: *produzir o quê? E para quem?*”.



É possível observar como os vocábulos *trabalho, horas, servidores, pessoas, setor e trinta* aparecem com maior destaque. Por mais que as entrevistas não tenham se restringido somente a jornada flexibilizada de 30 horas semanais (o que inviabilizaria qualquer análise mais profunda do contexto de trabalho), por tal flexibilização representar o ponto de partida da pesquisa foi possível compreender as vivências e as percepções dos sujeitos, ou seja, os TAEs (que trabalham em jornada reduzida) e os gestores (que não podem aderir a tal jornada), bem como as implicações da flexibilização (fenômeno) no contexto organizacional (entendido aqui como o tempo dentro do trabalho) e na vida pessoal (o tempo fora do trabalho), extrapolando, com isso, uma descrição limitada e fetichista da realidade e buscando compreender o fenômeno em suas contradições, paradoxos, limitações e simbolismos manifestos e ocultos (FARIA, 2014).

Os resultados indicam que a jornada de 30 horas se constitui como parte relevante de um contexto organizacional bastante complexo. Através da técnica de análise de conteúdo, cinco principais categorias emergiram dos dados, conforme demonstrado na Figura 03. Vale ressaltar, contudo, que essa categorização representa apenas um esforço de divisão analítica, uma vez que estamos falando de uma mesma realidade social que é, portanto, totalmente inter-relacionada.

Figura 03 – Categorias analíticas



Fonte: elaborado pelo autor (2020).

Analisaremos cada uma dessas dimensões nos tópicos 3.2, 3.3, 3.4, 3.5 e 3.6. Antes, contudo, no tópico 3.1 apresentamos a caracterização da instituição e da carreira TAE, de modo a permitir a adequada imersão ao campo. Finalmente, no tópico 3.7 procuramos sintetizar os principais achados da pesquisa, buscando compreender se a flexibilização da jornada tem proporcionado aos envolvidos uma vida repleta de sentido dentro e fora do trabalho. Ao longo de todo este capítulo, os resultados originados da pesquisa documental, das observações e das entrevistas são apresentados e interpretados juntamente à discussão teórica, de forma a proporcionar não somente maior compreensão, mas também promover maior articulação e aproximação entre os planos empírico e teórico.

Também é necessário mencionar que embora o objetivo principal fosse compreender as implicações da jornada flexibilizada para os servidores que atuam 30 horas semanais, as entrevistas realizadas com os gestores (que inicialmente visariam entender a percepção destes sobre a jornada flexibilizada) acabaram evidenciando situações tão ou mais complexas do que a dos próprios servidores flexibilizados. *Ser gestor* se revela uma função das mais difíceis e ingratas na instituição pesquisada. Os gestores, assim como os TAEs em 30 horas, também estão sujeitos a um trabalho intensificado, controlado e estendido para sua vida pessoal. Há o agravante de que, diferentemente dos demais, devem cumprir a carga horária formal de 40 horas e responsabilizar-se pelo trabalho dos técnicos alocados no setor que coordenam. Por isso, ao longo da apresentação e discussão dos resultados, não se visa contrapor a opinião e as percepções dos TAEs e dos gestores entrevistados em relação às várias categorias e elementos identificados, mas sim compreender como elas se materializam e constroem (ora se aproximando, ora se distanciando) o contexto de trabalho pesquisado.

### 3.1 CARACTERIZAÇÃO DA INSTITUIÇÃO E DOS TAEs

Inicialmente, apresentamos uma descrição da instituição procurando caracterizar o espaço que serviu como *locus* para o desenvolvimento desta pesquisa. A seguir, apresentamos os sujeitos principais desta pesquisa: os servidores TAEs que atuam na instituição, discorrendo, brevemente, sobre sua carreira e suas atividades.

O estudo de caso foi realizado em uma unidade (câmpus) de uma Instituição Federal de Ensino (IFE) vinculada ao Ministério da Educação, com sede central (Reitoria) localizada na cidade de São Paulo/SP e diversos campi espalhados pelo Estado homônimo (ao final de 2019 eram 36 unidades em funcionamento e 01 em implementação). Trata-se de uma

instituição especializada na oferta de educação pública, gratuita e de qualidade em todos os níveis de formação (do ensino médio integrado à pós-graduação).

A instituição foi fundada em 1909 na cidade de São Paulo e, ao longo dos anos, passou por inúmeros processos de transformação, reestruturação e expansão. Mais precisamente, após a Lei nº 11.892, de 29 de dezembro de 2008, sancionada pelo ex-presidente Luiz Inácio Lula da Silva, a história da instituição mudou drasticamente. A referida lei representou uma mudança estrutural por meio da implementação de um novo modelo de gestão administrativa, patrimonial, financeira, didático-pedagógica e disciplinar, com autonomia e com status de atuação equiparado ao das universidades federais. Mais do que isso, estabeleceu que metade das vagas fosse destinada à oferta de cursos técnicos de nível médio, em especial cursos técnicos integrados, nos quais o aluno tem a possibilidade de frequentar um curso técnico juntamente com o ensino médio regular. Também a partir da lei, a instituição ampliou a sua oferta de educação superior, com destaque para os cursos superiores de tecnologia, de engenharias e de licenciaturas, bem como para a pós-graduação e para a pesquisa tecnológica.

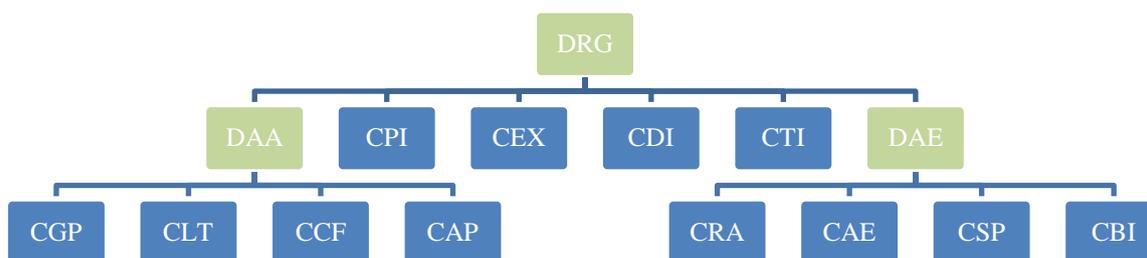
Tal crescimento se revela, nos dias atuais, um desafio para a instituição. Se até meados de 2014, houve um grande aumento no número de campi abertos, de vagas ofertadas e de valores orçamentários, a realidade seguinte tem se mostrado bastante dura. A instituição, assim como as demais IFEs no país, encontra-se em um cenário marcado por cortes orçamentários, redução das políticas de contratação de pessoal, obras inacabadas ou sequer iniciadas, entre outros aspectos que tornam a execução de suas atividades cada vez mais precária e sucateada.

A unidade na qual foi realizada a pesquisa fica localizada no interior do Estado de São Paulo. Por questões de anonimato, de forma a evitar a possibilidade de identificação dos participantes, terá sua identidade preservada. Trata-se de um câmpus de médio porte que conta, atualmente, com mais de mil alunos regulares divididos em 3 cursos técnicos integrados ao ensino médio e 4 cursos de ensino superior, entre licenciaturas, bacharelados e tecnólogos. Nesta pesquisa, utilizaremos a sigla IÉFI para nos referirmos especificamente à instituição.

Sua estrutura organizacional (Figura 04) é essencialmente verticalizada, ressaltando o caráter hierárquico das relações de trabalho e da distribuição de poder. A unidade conta com uma Direção-Geral (único cargo para o qual há eleições diretas) e duas direções sistêmicas, Direção Adjunta Educacional e Direção Adjunta Administrativas, responsáveis, respectivamente, pela gestão das atividades pedagógicas e administrativas. Como já mencionado, os três diretores foram entrevistados nesta pesquisa. Há, ainda, diversos outros

setores (que recebem o nome de coordenadorias) responsáveis por atividades específicas. Cada uma das Diretorias Adjuntas e das Coordenadorias possui um gestor indicado pela Direção-Geral. Com exceção da DRG, DAA, CEX e CPI, todos os demais setores possuem um servidor técnico-administrativo como gestor.

Figura 04 – Estrutura organizacional da instituição



Fonte: elaborado pelo autor a partir de DOC\_06.

\*Legenda: DRG (Direção-Geral); DAA (Diretoria Adjunta Administrativa); CPI (Coordenadoria de Pesquisa e Inovação); CEX (Coordenadoria de Extensão); CDI (Coordenadoria de Apoio à Direção); CTI (Coordenadoria de Tecnologia da Informação); DAE (Diretoria Adjunta Administrativa); CGP (Coordenadoria de Gestão de Pessoas); CLT (Coordenadoria de Licitações e Contratos); CCF (Coordenadoria de Contabilidade e Finanças); CAP (Coordenadoria de Almoxarifado, Manutenção e Patrimônio); CRA (Coordenadoria de Registros Acadêmicos); CAE (Coordenadoria de Apoio ao Ensino); CSP (Coordenadoria Sociopedagógica); CBI (Coordenadoria de Biblioteca).

Assim como ocorre nas Universidades Federais, na IÉFI existem duas carreiras principais de servidores públicos: a dos professores e a dos técnico-administrativos em educação (TAEs). Em outubro de 2019, segundo dados obtidos junto à área de gestão de pessoas, trabalhavam no câmpus 65 professores efetivos e 36 TAEs. Havia, ainda, 12 professores contratados por tempo determinado e 18 funcionários terceirizados (nas áreas de limpeza, vigilância e manutenção predial). Em relação aos servidores TAEs, evidencia-se uma defasagem de pessoal que, invariavelmente, compromete o andamento das atividades e até mesmo a manutenção da jornada flexibilizada; aspectos que serão mais bem discutidos no decorrer desta dissertação.

Como já mencionado, o foco da pesquisa é o trabalho dos TAEs no contexto de flexibilização da jornada de trabalho semanal a que estão submetidos após uma concessão efetuada pela Reitoria da instituição. Assim, são necessários alguns apontamentos em relação a essa categoria profissional.

Os TAEs são servidores públicos federais regidos, de forma ampla, pela Lei nº 8.112 de 11 de dezembro de 1990, que trata do Regime Jurídico dos Servidores Públicos Civis da

União, das autarquias e das fundações públicas federais e, de forma específica, pela Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005, a qual estrutura o Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação (PCCTAE), no âmbito das IFEs vinculadas ao Ministério da Educação. Como plano de carreira, o PCCTAE representa uma grande conquista para os servidores, uma vez que estabelece os modos de organização, dimensionamento, estruturação, ingresso, desenvolvimento e remuneração na carreira.

O ingresso na carreira ocorre mediante aprovação em concurso público de provas ou provas e títulos, observados os requisitos de escolaridade, a formação especializada e a experiência profissional exigidas para cada cargo (BRASIL, 2005). Assim, a fim de determinar o padrão remuneratório do servidor, a carreira é dividida em 5 níveis de classificação: A, B, C, D e E, com diferentes requisitos para ingresso, conforme demonstrado no Quadro 06, em que é possível observar que esses requisitos variam inclusive dentro do mesmo nível, a depender do cargo.

Quadro 06 – Classificação da carreira TAE

Nível	Requisitos de escolaridade	Experiência	Exemplos de cargo
A	Fundamental Incompleto ou alfabetizado	Não exigida	Servente de limpeza, servente de obras, auxiliar operacional, auxiliar de carpintaria
B	Fundamental incompleto, fundamental completo ou alfabetizado	Não exigida ou exigência de 6 a 12 meses	Jardineiro, pedreiro, tratorista, auxiliar de laboratório, auxiliar de microfilmagem, marceneiro, marinheiro
C	Fundamental completo ou médio completo	Não exigida ou exigência de 6 a 24 meses	Auxiliar em administração, auxiliar em assuntos educacionais, assistente de aluno, encanador, motorista, porteiro, recepcionista
D	Médio completo ou médio completo + curso técnico na área	Não exigida ou exigência de 12 a 24 meses	Assistente em administração, técnico de laboratório, técnico em arquivo, técnico em contabilidade, técnico em enfermagem, técnico em informática, técnico em edificações
E	Curso superior na área ou Curso superior na área + especialização na área	Não exigida	Administrador, bibliotecário-documentalista, contador, psicólogo, técnico em assuntos educacionais, médico, engenheiro

Fonte: elaborado pelo autor (2020).

Vale mencionar que quase a totalidade dos cargos de níveis A, B e C já foi terceirizada ou extinta. Com raríssimas exceções, não são mais permitidos concursos públicos para a

contratação de servidores desses níveis. Essa condição revela um aspecto predominante no âmbito do serviço público brasileiro, principalmente após o fim da década de 1990 em que ocorreram algumas Reformas Administrativas no Brasil: a terceirização de atividades vistas como secundárias ou “atividades meio”, sobretudo aquelas que exigem baixa escolaridade. Tal aspecto já nos remete a uma condição de precarização estrutural do serviço público e das condições de trabalho dos TAEs, o que é discutido no item 3.6.1 desta dissertação.

Quanto às atividades exercidas pelos TAEs, por se tratar de uma carreira bastante fragmentada, tanto em termos de requisitos de qualificação e experiência para ingresso quanto em termos de atribuições, o PCCTAE traz apenas uma descrição genérica de atribuições, elencando aquelas comuns a todos os cargos:

Art. 8º São atribuições gerais dos cargos que integram o Plano de Carreira, sem prejuízo das atribuições específicas e observados os requisitos de qualificação e competências definidos nas respectivas especificações:

I - planejar, organizar, executar ou avaliar as atividades inerentes ao apoio técnico-administrativo ao ensino;

II - planejar, organizar, executar ou avaliar as atividades técnico-administrativas inerentes à pesquisa e à extensão nas Instituições Federais de Ensino;

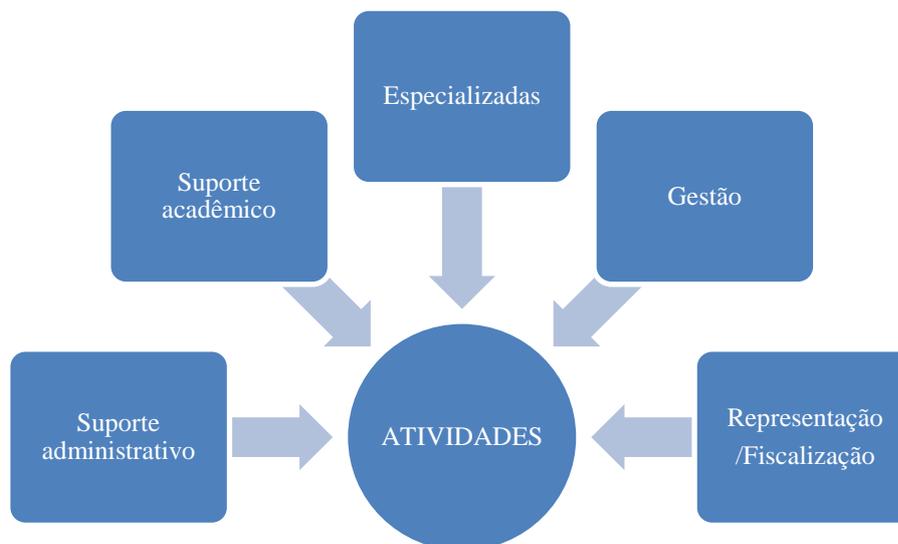
III - executar tarefas específicas, utilizando-se de recursos materiais, financeiros e outros de que a Instituição Federal de Ensino disponha, a fim de assegurar a eficiência, a eficácia e a efetividade das atividades de ensino, pesquisa e extensão das Instituições Federais de Ensino.

§ 1º As atribuições gerais referidas neste artigo serão exercidas de acordo com o ambiente organizacional.

§ 2º As atribuições específicas de cada cargo serão detalhadas em regulamento (BRASIL, 2005).

Ao longo das observações realizadas na instituição e considerando ainda os depoimentos dos entrevistados, procurou-se categorizar as atividades exercidas por esses diferentes profissionais, a fim de compreender a amplitude e o escopo de sua atuação. Constatou-se que, apesar de cada cargo possuir funções específicas, é possível identificar e categorizar 5 diferentes tipos de atividades (Figura 05). Há que se considerar, todavia, que essa classificação se aplica ao caso em análise, uma vez que dada as peculiaridades de cada instituição de ensino é possível que outras atividades sejam atribuídas aos TAEs.

Figura 05 – Categorização das atividades exercidas pelos participantes



Fonte: elaborado pelo autor (2020).

- **Atividades de suporte administrativo:** envolvem a execução de atividades diversas nas áreas de recursos humanos, finanças, licitações, logística, almoxarifado, tecnologia de informação e outras que caracterizam o suporte administrativo-operacional necessário à garantia e à manutenção do funcionamento da instituição e à execução das demais atividades.
- **Atividades de suporte acadêmico:** envolvem a execução de atividades diversas nas áreas de registros acadêmicos (secretaria), laboratórios, biblioteca e o suporte direto a alunos e professores. Envolvem, ainda, a execução de atividades administrativas relacionadas à pesquisa e à extensão.
- **Atividades especializadas:** compreendem as atividades profissionais regulamentadas, de formação universitária ou técnica específica, tais como psicólogo, pedagogo, assistente social, contador, tradutor e intérprete de língua de sinais, entre outras.
- **Atividades de gestão:** atribuídas aos servidores ocupantes de cargos ou funções de confiança, ou seja, coordenadores de setores e diretores de área. Representam atribuições típicas de gestão de pessoas, gestão do trabalho e gestão do patrimônio.
- **Atividade de representação/fiscalização:** envolvem atividades consideradas “extras” ao cargo ocupado, tais como a participação em comissões diversas, colegiados de curso e conselhos administrativos. Também compreender atividades de fiscalização de contratos administrativos (sobretudo os relacionados às terceirizações).

## 3.2 IMPLEMENTAÇÃO: A JORNADA FLEXIBILIZADA E A POLÍTICA

Esta primeira categoria analítica busca apresentar o que é a jornada flexibilizada de 30 horas semanais e o porquê ela foi implementada na instituição. Para isso, recorreremos à análise documental da legislação pertinente para compreender os principais aspectos técnicos e jurídicos que caracterizam a flexibilização e a um resgate histórico de seu processo de implementação, em 2013, o que também se dá pela pesquisa documental e pelo relato dos entrevistados.

### 3.2.1 Aspectos legais

A jornada de trabalho dos servidores públicos federais e, especificamente, dos servidores técnico-administrativos das IFEs encontra-se regulamentada por uma série de documentos legais que normatizam o seu funcionamento e que fundamentam a implementação da jornada flexibilizada no âmbito da IÉFI.

Inicialmente, a Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990, que dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais determina em seu Art. 19º que os servidores federais “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” (BRASIL, 1990).

No caso específico dos TAEs, o Decreto nº 94.664, de 23 de julho de 1987 estabelece que “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, art. 24º). Já o próprio Plano de Carreira dos TAEs (BRASIL, 2005) é completamente omissivo em relação à jornada de trabalho. Entretanto, a regulamentação principal é dada pelo Decreto nº 1.590, de 10 de agosto de 1995, que dispõe, especificamente, sobre a jornada de trabalho dos servidores federais e pelo Decreto nº 4.836, de 9 de setembro de 2003, que altera alguns pontos do Decreto nº 1.590. Ambos os decretos são responsáveis pela permissão legal à flexibilização da jornada de trabalho, estabelecendo 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).

Com base nesse dispositivo legal, a Reitoria decidiu pela implementação da jornada de trabalho de 30 horas semanais para os servidores técnico-administrativos da instituição. A flexibilização foi regulamentada, inicialmente, por duas resoluções do ano de 2013 (DOC\_05/DOC\_06) e, posteriormente, por uma Portaria assinada pelo Reitor em 2014 (DOC\_07). Esta última estabelece que:

Art. 1º A jornada de trabalho será de 40 (quarenta) horas semanais ou, com base na flexibilização estabelecida pelos Decretos nº 1590/95 e nº 4.836/03 de 30 (trinta) horas semanais e 6 (seis) horas diárias nas situações em que os serviços prestados exijam atividades continuadas de regime de turnos ou escalas em período igual ou superior a 12 (doze) horas ininterruptas, em função de atendimento ao público usuário ou de trabalho no turno noturno. Aos servidores que cumprirem jornada de trabalho de 30 horas semanais, haverá dispensa do intervalo para refeições (DOC\_07).

Todos esses documentos estão disponíveis no site oficial da instituição, possibilitando o seu acesso por todos os interessados, sobretudo àqueles externos à IÉFI. No site, encontram-se também outros documentos (atas, comunicados, portarias, requerimentos etc.) que recuperam o processo de implementação da jornada de 30 horas semanais. Verificou-se que é comum a disponibilização no site de notícias e comunicados relativos à flexibilização do trabalho, além da existência de um rígido controle quanto à publicidade dos horários de trabalho de todos os servidores.

O DOC\_07 define o regulamento da jornada de trabalho flexibilizada, estabelecendo, entre outros aspectos, os requisitos para sua concessão, aqueles que podem aderir e os mecanismos de acompanhamento da jornada. Em linhas gerais, a jornada flexibilizada é uma concessão discricionária mediante autorização do reitor e dos diretores-gerais de cada

unidade, não se configurando em um direito dos servidores. Para sua concessão, os setores devem permanecer abertos para atendimento ao público por, no mínimo, doze horas ininterruptas. Já os servidores, por sua vez, trabalham seis horas diárias, também ininterruptas, revezando-se em turnos e mantendo a remuneração normal, ou seja, não há redução salarial em função da redução da jornada. Todos os TAEs podem aderir a flexibilização, exceto os gestores (coordenadores e diretores) e aqueles cujo cargo já possui, por regulamentação própria, jornada inferior a 40 horas semanais, tais como médico e médico veterinário, que trabalham 20 horas semanais. As implicações das regras de acompanhamento da jornada são discutidas no item 3.5.1.

Entre esses aspectos, o mais importante a ser frisado é que a jornada flexibilizada é uma concessão administrativa e não um direito dos servidores. Dessa forma, a instituição (nas figuras da Reitoria e das direções-gerais de cada unidade) possui autonomia para retirar a concessão, o que levaria os servidores a voltar à jornada de 40 horas semanais.

Além disso, existe pressão de órgãos de controle governamental, entre eles o Tribunal de Contas da União (TCU) e a Controladoria Geral da União (CGU) questionando a definição de público usuário adotada pela instituição. Para esses órgãos, o público usuário das IFEs corresponde apenas ao corpo discente e seus responsáveis legais, os candidatos em potencial ao corpo discente e os egressos da instituição. Dessa forma, a concessão irrestrita promovida pela IÉFI a todos os setores representaria uma ilegalidade, pois somente aqueles que atendam diretamente a esse perfil de público poderiam fazer jus a jornada flexibilizada. Esse aspecto encontra-se em discussão interna na instituição. Nesta pesquisa, não aprofundaremos essa discussão por entender que ela é referente a uma questão jurídica-legal que extrapola os objetivos de pesquisa.

### 3.2.2 Instrumento político

Como nos fala Faria (2014), é somente durante a pesquisa em campo que o pesquisador poderá compreender a realidade investigada, incorporando ao seu próprio pensamento elementos fornecidos pelo real e que, até então, não lhe eram percebidos. Uma das mais relevantes constatações da pesquisa se deu logo na realização das primeiras entrevistas. Quando perguntando aos participantes o motivo pelo qual acreditavam que a instituição resolveu conceder a jornada flexibilizada, emergiram, entre outras, falas que se aglutinavam em torno de um mesmo aspecto: a redução da jornada de trabalho, para além dos seus benefícios manifestos (que serão discutidos no próximo tópico), visava atender,

inicialmente, a um interesse político. Entendendo tal aspecto como um achado bastante interessante, decidimos continuar investigando-o ao longo das demais entrevistas e do processo de observação. Os discursos foram se repetindo tanto entre os gestores quanto entre os TAEs.

Para analisar essa questão, faremos um breve retorno até o ano de 2012, quando já existia na instituição um grande movimento dos servidores técnico-administrativos em prol da implementação da jornada de 30 horas semanais, sobretudo após o movimento nacional de greve de docentes e TAEs reivindicando melhores condições de trabalho nas IFEs (DOC\_04). Conforme relatos dos servidores que vivenciaram aquele momento, o argumento dos TAEs era que a redução da jornada proporcionaria maior qualidade de vida aos trabalhadores e também melhoraria os serviços prestados pela instituição. Além disso, representaria uma forma de isonomia entre as IFEs, uma vez que a jornada de 30 horas já existia em outras instituições, à exemplo do Instituto Federal da Paraíba (IFPB) e da Universidade Federal de Alagoas (UFAL), que a implementaram, respectivamente, em 2011 e 2012.

Entretanto, como a legislação estabelece que a redução da jornada somente possa ocorrer a critério do dirigente máximo do órgão (BRASIL, 1995), era necessário um movimento da Reitoria em direção a esse objetivo. Dessa forma, em 2012, ocorreram eleições para a escolha de reitor e de diretores-gerais da maior parte das unidades da instituição. Um dos candidatos a reitor propôs explicitamente em seu material de campanha que promoveria uma *“reforma administrativa”* com vistas à, entre outros, *“ampliação do horário dos setores administrativo da [IÉFI], com atendimento ininterrupto em regimes de escalas, melhorando o atendimento ao público, alunos, pais, servidores e comunidade e assim viabilizando a **implantação das 30 horas** [grifado no original] como a Justiça Federal, outros Institutos, Universidades Federais e o próprio MEC”* (DOC\_01).

Para compreender essa proposta, é necessário explicar que na IÉFI (e nas demais IFEs), com fundamento na Lei nº 11.892, de 29 de dezembro de 2008 e no Decreto nº 6.896, de 20 de outubro de 2009, a escolha dos dirigentes (reitores e diretores) se dá por meio de consulta à comunidade acadêmica, compreendida aqui por alunos, docentes e TAEs. Cada categoria possui paridade percentual no computo dos votos, ou seja, os TAEs, ainda que em quantitativo inferior ao total de docentes e alunos, são responsáveis por 1/3 do total de votos que um candidato pode receber. Sem o apoio da categoria, portanto, dificilmente qualquer candidato se elege a um cargo majoritário na instituição.

É com base nesse aspecto que podemos elucidar os significados de alguns discursos, que são apenas alguns exemplos entre os vários surgidos quanto a essa questão:

*Foi uma promessa de campanha do reitor, estava lá no folder dele as 30 horas, que ele cumpriu, e que ele deixou muito claro que iria cumprir (...) E tinha que cumprir, porque todo mundo que votou nele de técnico, era por conta disso, porque era a única coisa [proposta] (GES\_04).*

*Acho que [a jornada flexibilizada] é algo político pra agradar os técnico-administrativos, porque esse foi o nosso único ganho aí frente aos docentes (TAE\_02).*

*Na verdade eles concedem [a flexibilização] por conta dos jogos políticos mesmo (...) É por questões políticas mesmo, visando uma eleição: 'Toma aí umas migalhinhas e aí vocês ficam felizes e param' (TAE\_07).*

O candidato foi eleito, em segundo turno, recebendo 36% do total de votos possíveis, ante 24% recebido por seu concorrente, e sendo escolhido por 56% dos TAEs que comparecem às urnas (DOC\_02). Em 2013, assim que assumiu a gestão da instituição, o reitor estabeleceu uma comissão para estudar a viabilidade da implementação das 30 horas (DOC\_03). Após meses de discussão junto à comunidade acadêmica, a jornada flexibilizada foi implementada. Em 2016, em novas eleições, o então reitor buscou e obteve a reeleição (desta vez em primeiro turno) com a promessa de manter e fortalecer a jornada flexibilizada, recebendo, na ocasião, 42% dos votos totais e, entre o segmento TAE, sendo o escolhido por 67% dos votantes (DOC\_09), indicando sua ampla aprovação entre os servidores e alunos, de forma geral, e principalmente entre os TAEs da IÉFI.

É importante frisar que não somos contrários a tal fato, afinal questões políticas fazem parte de um processo democrático de escolha dos dirigentes e é importante que seja dessa forma também nas instituições de ensino. Além disso, as IFEs são historicamente apontadas como exemplos de instituições que pregam a cultura e a gestão participativa, não diretamente no processo de trabalho em si, mas na escolha de seus representantes e na possibilidade de que toda a comunidade acadêmica participe das discussões e decisões que nortearão o funcionamento e o futuro da instituição (DE FARIA; LEITE; DA SILVA, 2017), apesar de que, na prática, verifica-se que o poder decisório é muito mais concentrado nas mãos dos docentes do que dos TAEs (GONÇALVES et al., 2017), o que se expressa, por exemplo, na impossibilidade dos últimos exercerem o cargo máximo de reitor (BRASIL, 2008).

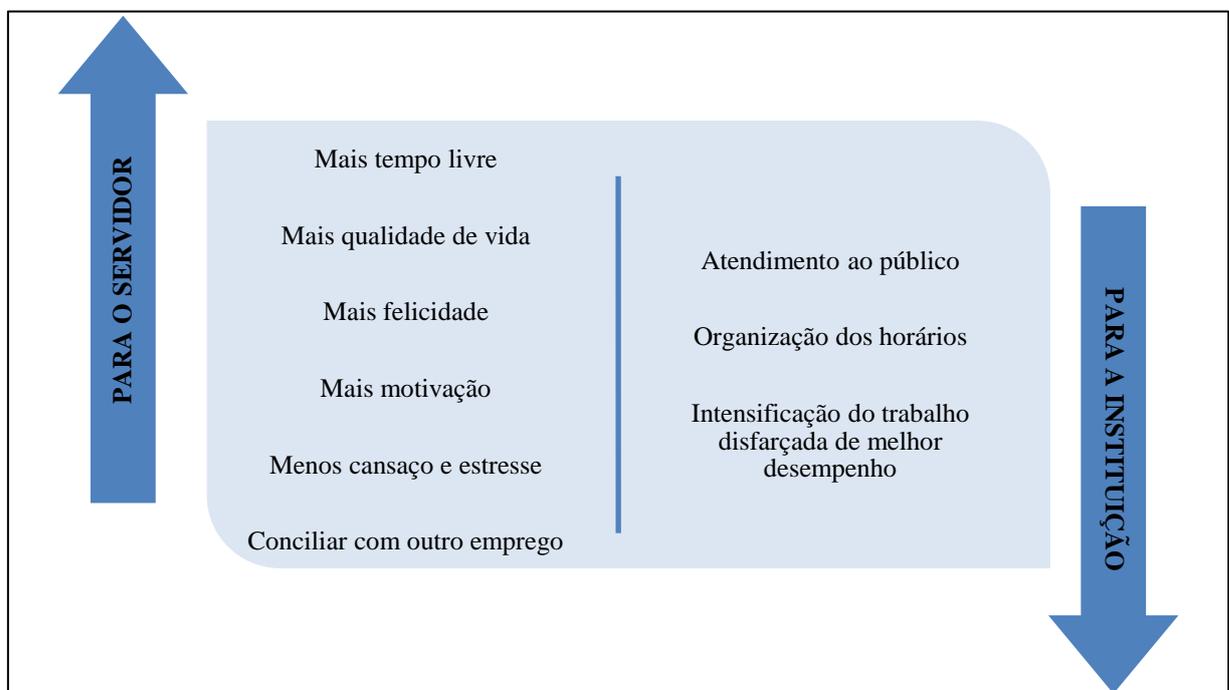
Entretanto, é interessante verificar como uma reivindicação dos servidores (que é na verdade uma reivindicação de toda a classe trabalhadora) foi apropriada e transformada em “*fins eleitorais*” (GES\_06). Aspecto que persiste atualmente. Há, entre os servidores, a

percepção de que qualquer candidato que se declare abertamente contrário à flexibilização “*não ganha [a eleição], por parte dos técnicos, né?*” (GES\_03) e, em contrapartida, aqueles que se declaram favorável o fazem tão somente “*pra ganhar voto, mas que por dentro [no íntimo] não gosta [da flexibilização], não gosta*” (GES\_04). Esse aspecto político envolvendo a jornada flexibilizada é importante para compreender outras questões que serão mencionadas ao longo desta dissertação, principalmente em relação ao controle do trabalho.

### 3.3 BENEFÍCIOS: A “CONCESSÃO/CONQUISTA” DO TEMPO LIVRE

Os discursos dos entrevistados, as observações e a análise dos documentos consultados indicaram a ocorrência de benefícios e/ou características de um trabalho mais positivo, tanto para a instituição quanto para os servidores, relacionados à implementação da jornada reduzida, conforme demonstrado na Figura 06. Vale mencionar que enquanto os TAEs dão mais ênfase aos próprios benefícios, os gestores são mais propensos a discorrer sobre os benefícios à instituição.

Figura 06 – Percepção dos participantes quanto aos benefícios da jornada reduzida



Fonte: elaborado pelo autor (2020).

Referente à instituição, o benefício mais apontado pelos entrevistados é justamente aquele que se configura na justificativa formal para a concessão da jornada de 30 horas: a

ampliação do horário de atendimento ao público (sobretudo os alunos) (DOC\_07) que *“agora, eles [os alunos] sabem que eles têm atendimento em todos os setores por 12 horas, então a qualquer hora que eles chegarem no (sic) câmpus eles vão ser atendidos, ter as suas reivindicações, suas demandas atendidas” (GES\_02)*. Dessa forma, há servidores em atividade durante todos os períodos de funcionamento da instituição (manhã/tarde/noite), aspecto que sem a flexibilização possivelmente seria prejudicado, porque *“se estiver todo mundo em oito horas pode trabalhar todo mundo de 08h às 16h, por exemplo, e aí depois os alunos da noite ficam sem atendimento. Agora com a flexibilização não, para que ela aconteça o setor tem que estar funcionando (sic) 12 horas ininterruptas, então você vai pegar um período muito maior de tempo” (GES\_07)*.

Um segundo benefício também relacionado ao atendimento é a questão da melhor organização dos horários de trabalho dos servidores, que se revezam em turnos de seis horas diárias. Ainda nesse aspecto, há maior facilidade na troca de horários entre os próprios servidores, por exemplo, em função de uma ausência ou consulta médica durante o horário de trabalho: *“você troca com os pares ali do seu setor, então, por exemplo, se eu preciso trocar de período, é bem tranquilo com os meus pares” (TAE\_01)*.

O terceiro benefício à instituição é um suposto melhor desempenho dos servidores, partindo da premissa de que eles se sentem mais felizes e satisfeitos com a redução de sua carga horária e por isso desempenhariam melhor suas atividades. De fato, os entrevistados realmente alegam sentirem-se mais felizes, mais motivados e menos cansados, entretanto isso não tem resultado efetivamente em uma melhora de seu desempenho (o que também seria bom para os trabalhadores e um aspecto a ser perseguido), mas sim em maior intensificação do trabalho (o que é diferente – aqui não há benefício aos funcionários, somente à instituição). Tal aspecto é discutido no item 3.4.1 desta dissertação.

Quanto aos benefícios para os servidores, como não poderia deixar de ser, a característica mais mencionada foi a obtenção de mais tempo livre para a realização de atividades pessoais, destacando-se os cuidados com a saúde, a possibilidade de estudar (tanto em cursos de educação formal, sobretudo pós-graduação, quanto na preparação para outros concursos públicos), a prática de atividades físicas, culturais e de lazer, além da possibilidade de dedicar mais tempo à família. Foram inúmeras falas apontando tais aspectos:

*Essa flexibilização é boa porque ela te dá esse aparato, você fica com meio período. Se você tem aí doze horas diárias produtivas, você fica com meio período e aí você divide... Acadêmica, saúde, pessoal (TAE\_01).*

*Pra mim, o mais importante das 30 horas na minha vida particular é eu poder estar com a minha filha de manhã, eu acordar e não ter que deixar ela na cama, ela acordar com uma pessoa estranha (TAE\_09).*

*Você trabalhar menos te dá a oportunidade pra você fazer outras coisas, ter um momento de lazer, um momento pra você poder também se dedicar aos estudos, fazer uma academia, uma caminhada, praticar um esporte e isso aí, querendo ou não, além do serviço público te dar uma estabilidade e te dar uma carga horária menos (sic), isso daí faz com que você tenha qualidade de vida melhor, de certa forma você ganha bem, você tem tempo pra poder se dedicar à família, ao seu hobby (TAE\_10).*

A possibilidade de maior tempo livre, principalmente para a família, leva os sujeitos a se declararem mais motivados e mais felizes com o trabalho: *"a gente fica mais motivado porque a gente sabe que vai ter um tempo para a família, então esse tempo que a gente ganha aqui a mais, de 10 horas semanais, é um tempo que é muito valioso para estar com a família"* (TAE\_08). Menções são feitas, ainda, ao menor estresse e ao menor cansaço experimentados durante a jornada de trabalho: *"a gente não chega no (sic) final do dia cansada"* (TAE\_06); o que também é percebido pelos gestores: *"eu acredito que [após a implementação das 30 horas] as pessoas estão menos estressadas, eu acho [risos]"* (GES\_02).

Esses aspectos são aqueles usufruídos diretamente pelos participantes e que podem ser classificados em uma perspectiva de "flexibilização orientada para o trabalhador" (KLINDŽIĆ; MARIĆ, 2019), que visa (ao menos no discurso) promover um maior equilíbrio entre a vida laboral (dentro do trabalho) e a pessoal (fora do trabalho), aspecto denominado na literatura internacional de *work-life balance* (BRAUNER et al., 2019) ou de *work-family conflict*, quando o foco está voltado para as consequências do trabalho na vida familiar (BAYAZIT; BAYAZIT, 2019). Em contextos de flexibilização do trabalho, a literatura encontra-se, em ambos os casos, relativamente estabilizada, indicando que pouca novidade tem emergido (BESSA; TOMLINSON, 2017).

Apesar de questões de gênero não serem o foco desta pesquisa, chamou-nos atenção o fato de que a destinação do tempo livre aos cuidados familiares e domésticos está mais presentes nas falas das mulheres, enquanto o tempo para atividades físicas, como frequentar uma academia de musculação, aparece com mais ênfase entre os homens. Ainda que de forma não aprofundada, é possível afirmar que a histórica incidência de dupla jornada do trabalho feminino, fruto de uma sociedade estruturalmente machista, também permanece em um

contexto de jornada reduzida, corroborando, como afirma Antunes (2009), a importância da luta feminina por uma verdadeira emancipação da exploração do capital (inclusive aquela presente em atividades estatais) e da opressão masculina, o que também se dará por meio da luta pelo tempo verdadeiramente livre.

Outra questão que se encontra no âmbito do “não-dito”, foi que nenhum dos entrevistados declarou utilizar o tempo livre para o ócio, para a preguiça, para o repouso ou para a contemplação, entre outros aspectos. Todos declararam que utilizam esse tempo em alguma atividade prática/direta e que pode ser qualificada (e quantificada) pelo retorno objetivo e imediato (materialmente falando) que proporciona a si, à família, à instituição ou mesmo à sociedade.

Isso nos permite duas inferências. A primeira é que, uma vez inseridos no sistema capitalista, os servidores não são verdadeiramente proprietários de seu tempo livre, mas sim o capital, que exerce o domínio sobre a vida fora do trabalho, instigando os trabalhadores, como aponta Antunes (2009), ao consumismo exacerbado, à busca por mais emprego e à constante requalificação para adquirir melhores condições de empregabilidade. Este último ponto está presente nas falas de alguns entrevistados que declararam usar parte de seu tempo livre em cursos (de educação formal ou de curta duração) que, ainda que não tenham relevância e sentido pessoal, poderiam impactar positivamente em seu rendimento no trabalho. A segunda inferência é que, como a jornada reduzida se trata de uma concessão administrativa, os servidores sentem-se na obrigação de utilizar o tempo livre em alguma atividade considerada útil (o que significaria uma visão pejorativa de que o ócio corresponde a “não fazer nada”) para demonstrar à instituição que a concessão é positiva (para os servidores e para a própria IÉFI). Sob essa perspectiva, o “direito e o dever à desconexão”, de que nos fala Cardoso (2016), significaria um constrangimento, pois não haveria gratidão à concessão efetuada pela instituição. Esse aspecto será tratado no item 3.4.1 desta dissertação, onde analisamos que os servidores de fato nutrem um sentimento de gratidão à instituição pela concessão das 30 horas, o que os leva a aumentar seus esforços de trabalho.

Para além dessa questão, o fato é que, quando considerado o conjunto dos benefícios, existe a percepção de que a jornada reduzida proporciona mais qualidade de vida aos trabalhadores, como sintetiza TAE\_07: *“a vida do servidor não pode se resumir apenas ao trabalho, né? Então ele, o servidor, adoece, o servidor tem filho, é por meio dessa flexibilização que ele vai ter um pouquinho mais de qualidade de vida, no dia a dia mesmo”*. Essa percepção constitui-se no fator principal pelo qual a jornada de 30 horas é amplamente aceita e defendida. Mesmo aqueles que exercem cargo de gestão, ao menos em suas falas,

declaram-se favoráveis às 30 horas. O mesmo ocorre com os representantes sindicais que, mais do que favoráveis, declaram que uma das maiores lutas atuais do sindicato é pela manutenção da flexibilização: *“o sindicato defende, eu particularmente vejo como algo fundamental pra gente atrair bons profissionais e conseguir desenvolver um belo trabalho enquanto instituição pública” (SIN\_01).*

Esse aspecto também é identificado na literatura e exceção aos estudos que tratam da redução da jornada de trabalho sob o viés econômico (e.g. CALVETE, 2010; GOMES et al., 2018), essa tem sido a tônica da maior parte das pesquisas em jornada reduzida (sobretudo no Brasil): a sua relação com a qualidade de vida. Na pesquisa de Colnago (2012), sobre a flexibilização da jornada de trabalho dos TAEs da UnB, a melhora da qualidade de vida foi o fator mais apontado pelos servidores como resultado positivo da jornada reduzida, o mesmo ocorrendo no estudo de Sousa (2018) com os TAEs da UFRN. Entretanto, é necessário apontar uma crítica, não aos resultados de tais pesquisas em si, mas sim à tendência em inferir que a mera redução da jornada de trabalho acarreta automaticamente em maior qualidade de vida, deixando à margem dois aspectos essenciais: *i)* a melhora na qualidade de vida fora do trabalho (na qual se inserem, dentre outras, as múltiplas possibilidades de uso do tempo) não significa necessariamente uma melhora na qualidade de vida dentro do trabalho (na qual se inserem, dentre outros, as condições, as características e os sentidos do trabalho) (CARNEIRO; FERREIRA, 2007); e *ii)* a luta por melhores empregos é muito maior do que a luta pela redução da jornada sendo este o fator principal capaz de proporcionar maior qualidade de vida (no trabalho, frisa-se) (ANTUNES, 2011; MOCELIN, 2011).

É disso que nos fala Antunes (2011) quando aponta os entrelaçamentos das fronteiras entre a vida dentro e fora do trabalho. É inconcebível uma vida cheia de sentido fora do trabalho com uma vida desprovida de sentido dentro do trabalho. Que tipo de vida é esta na qual a autorrealização, a saúde e até a própria felicidade somente podem ser obtidas fora do trabalho? Aonde vai a centralidade do trabalho? Assim, guiando-nos por essa teoria do autor, tentamos demonstrar nesta pesquisa que, apesar desses benefícios, a vida no trabalho dos TAEs no âmbito da IÉFI e no atual contexto político, econômico e social do país é fortemente marcada por aspectos (e.g. intensificação, controle, sucateamento) que corrompem a construção de uma vida repleta de sentido pelo/no trabalho (e fora dele).

### 3.4 TEMPO: INTENSIFICAÇÃO E “CORROSÃO” DO TEMPO LIVRE<sup>10</sup>

A investigação em campo permitiu a constatação de duas grandes implicações da flexibilização no tempo de trabalho dos servidores: *i*) o trabalho apresenta-se repleto de mecanismos que promovem maior intensificação laboral e *ii*) o trabalho extrapola a duração da jornada formal. Para analisá-las, apoiar-nos-emos na concepção de Dal Rosso (2017) a respeito de três dimensões fundamentais que compõem a organização do tempo de trabalho: duração, distribuição e intensidade.

#### 3.4.1 Intensidade

Iniciaremos a discussão pela dimensão da *intensidade*, a qual conduz a uma questão inequivocamente associada ao tempo dentro e fora do trabalho: a redução da jornada de trabalho não implica, necessariamente, a redução do tempo de trabalho e pode, até mesmo, representar um aumento em sua intensidade (ANTUNES, 2011; KELLIHER; ANDERSON, 2010).

Apesar da dificuldade em se estabelecer uma definição consensual para *intensidade*, muito em função de se tratar de um conceito amplo, ainda em construção e, equivocadamente associado à noção de produtividade, podemos entendê-la como o “esforço físico, psíquico e mental dos trabalhadores para dar conta das exigências do posto, durante o tempo de trabalho” (CARDOSO, 2013, p. 358). Assim, é necessário distinguir os conceitos de produtividade, intensidade e intensificação. *Produtividade* se refere ao resultado, ao valor de uso obtido pelo trabalho em um determinado período de tempo e sob determinada intensidade. A produtividade pode ser elevada por meio de inovações tecnológicas e organizacionais que não acarretam em maior dispêndio de energia e esforços individuais. *Intensidade*, como mencionado, é o esforço gasto pelos trabalhadores no processo de trabalho. Já a *intensificação* se refere ao processo de aumento da intensidade (CARDOSO, 2013; DAL ROSSO, 2006, 2017; PINA; STOTZ, 2014).

A intensidade está presente em qualquer tipo de trabalho humano, inclusive naqueles não assalariados ou mesmo para quem trabalha por conta própria (autônomos). O que muda é o grau de controle sobre o nível de intensidade com que o trabalho é executado. Via de regra, no trabalho assalariado não é o funcionário que decide o ritmo, a velocidade, o modo de

---

<sup>10</sup> O título deste tópico foi inspirado no livro “A corrosão do caráter: as consequências pessoais do trabalho no novo capitalismo” de Richard Sennett (2016).

executar e até mesmo o vigor físico empregado em suas próprias atividades, mas sim a empresa, que busca estabelecer os mais diversos mecanismos para elevar ao máximo a sua intensidade, tais como a presença de chefes e coordenadores para fiscalizar o trabalho, as estratégias de envolvimento e sedução dos trabalhadores (entre elas, os clássicos discursos corporativos de “grande família” ou “colaboradores”) e também as estratégias de flexibilização do trabalho (DAL ROSSO, 2011). O que se verifica, então, é uma constante busca pelo aumento da intensidade, que se dá pelas vias da intensificação do trabalho, sintetizada por Dal Rosso (2017) através da expressão “mais trabalho”.

Aferir o nível de intensidade do trabalho é uma tarefa difícil e até mesmo não usual, uma vez que, diferentemente das dimensões *duração* e *distribuição* do trabalho, não há legislação ou uma medida única que determine o nível de esforço que os trabalhadores devem realizar durante seu tempo de trabalho. Além disso, em virtude de suas características biológicas, físicas, emocionais, sociais e sua própria formação, cada indivíduo apresenta uma resposta diferente a uma mesma tarefa ou função, ou seja, a intensidade do trabalho, bem como suas consequências (na saúde, inclusive) jamais será idêntica para dois trabalhadores. Dessa forma, considerando essa dificuldade, torna-se necessário analisar aquilo que está ao entorno da intensidade, mais precisamente o conjunto do trabalho, suas características e condições, para determinar as possíveis causas, manifestações e consequências da intensificação (CARDOSO, 2013).

A redução da jornada de trabalho pode, dessa maneira, constituir-se em fonte de intensificação quando, mantidas as condições opressivas do trabalho impostas pelo capital, representar um aumento do tempo e do esforço real de trabalho (ANTUNES, 2009). Tal efeito pode ser decorrente de inúmeros aspectos. Kelliher e Anderson (2010) identificaram ao menos três que podem levar à intensificação do trabalho em um contexto de jornada reduzida, quais sejam a intensificação *i)* direta e *ii)* indireta promovidas pela empresa; e *iii)* a reciprocidade efetuada pelos próprios trabalhadores. Os três aspectos foram identificados na IÉFI e estão sintetizados no Quadro 07. Passaremos a analisá-los conjuntamente às prescrições de Cardoso (2013) à respeito das causas, manifestações e consequências da intensidade.

Quadro 07 – Intensificação do trabalho dos TAEs na instituição

	<b>Intensificação Direta</b>	<b>Intensificação Indireta</b>	<b>Intensificação por Reciprocidade</b>
<b>Causas</b>	Ampliação da carga de trabalho juntamente à redução da jornada	Menos pausas durante o expediente e percepção de menor fadiga	Gratidão à concessão efetuada pela instituição
<b>Manifestações</b>	Crescimento da instituição; Sobrecarga; Descentralização de tarefas; Escassez de servidores; Polivalência; Organização e divisão do trabalho; Rotatividade de pessoal	Menor cansaço revertido em maiores esforços de trabalho	Motivação; Comprometimento; Senso de obrigação e responsabilidade
<b>Consequências</b>	Comprometimento à saúde; alta exigência de carga mental; não cumprimento das atividades do setor; extensão da jornada formal para o tempo fora do trabalho		

Fonte: elaborado pelo autor (2020).

- **Intensificação direta**

No primeiro caso, a intensificação do trabalho passa a ser uma imposição quando a carga de trabalho não é reduzida juntamente à redução da jornada (KELLIHER; ANDERSON, 2010), exigindo que os trabalhadores, para manter sua produtividade, empreendam esforços intensivos durante o horário de trabalho e/ou estendam sua atividade laboral para a vida pessoal (CARDOSO, 2013).

A necessidade de trabalhar fora do horário convencional será tratada no próximo item. Focalizaremos aqui o tempo de trabalho compreendido durante a jornada formal de 30 horas. Assim, analisaremos, conforme as indicações da literatura, as características e condições do trabalho que podem ser indicativos de causas e manifestações de maior intensificação do trabalho, como a carga de trabalho, a própria reorganização da jornada de trabalho, a exigências de polivalência, entre outros (ANTUNES, 2009; CARDOSO, 2013; PINA; STOTZ, 2014).

A redução da jornada para 30 horas semanais não foi acompanhada de qualquer redução da carga de trabalho; pelo contrário. O que se observa é o gradativo aumento das demandas de trabalho, fruto, principalmente, do crescimento da instituição (em quantitativo de alunos, professores e expansão do espaço físico), da oferta de novos cursos técnicos e superiores, da descentralização de tarefas da Reitoria para a unidade e da escassez de servidores técnico-administrativos.

Com o aumento do número de alunos, conseqüentemente aumenta-se as tarefas realizadas pela secretaria acadêmica, pelo setor sociopedagógico (o qual reúne uma série de serviços especializados, tais como psicologia, pedagogia e linguagem de sinais), pelo setor de apoio ao aluno (que inclui, dentre outros, o acompanhamento – e mesmo o monitoramento – dos alunos do ensino médio durante os intervalos entre as aulas) e pela área de laboratórios (incumbida de preparar e assessorar um número cada vez maior de aulas). Ao lado disso, nos setores de apoio administrativo, uma série de demandas também tem crescido continuamente, como as execuções de processos licitatórios para aquisição de materiais ou contratação de serviços, a fiscalização de contratos administrativos, a prestação de serviços de tecnologia da informação, de recursos humanos, entre outros. Situação semelhante é verificada em outras IFEs. Ribeiro (2012), em pesquisa realizada com TAEs da Universidade Federal do Maranhão (UFMA), identificou que o crescimento acelerado e desorganizado daquela instituição, pautado em uma lógica produtivista de crescimento pelas vias quantitativas (número de matrículas) e não qualitativas (qualidade do processo de ensino-aprendizagem) culminou em elevada sobrecarga de trabalho aos servidores, comprometendo a saúde e a motivação para o trabalho. Contudo, é importante esclarecer que não somos contrários à expansão da educação pública, sobretudo em instituições como a IÉFI, que adota uma política de interiorização de ensino e de atuação em áreas periféricas. O que se defende é que tal crescimento não pode acarretar em intensificação do trabalho ao servidor, até mesmo como forma de garantir a prestação de um serviço público realmente de qualidade.

Ainda que em suas falas alguns servidores afirmem que o seu volume de trabalho está adequado a sua jornada diária (o que revela uma maior capacidade de resistência às imposições da organização do trabalho), a partir das observações realizadas é possível afirmar, com segurança, que a sobrecarga de trabalho está presente em praticamente todos os setores. Isso pôde ser constatado em situações corriqueiras do cotidiano: pausas para um café na cozinha se transformam em verdadeiras sessões de desabafo sobre a “correria” do dia; alguns servidores, não raro, ficam perdidos em meio à realização de múltiplas atividades simultâneas (atendimento presencial, atendimento por telefone, serviços internos etc.); reuniões esporádicas convocadas pela direção, pela reitoria, pelo sindicato ou outros órgãos representativos (mesmo aquelas com pautas importantes e necessárias) são vistas como “consumidoras” de um tempo que poderia ser mais bem destinado a outras tarefas, o que, em certa medida, explica o alto absenteísmo dos TAEs em algumas reuniões, especialmente as que são de comparecimento não obrigatório. Ao conversar com alguns servidores sobre essas

ausências, as justificativas são as mesmas: *“estou sozinho, tenho que o manter o setor aberto”*; *“tenho tanto serviço para fazer, não dá tempo de ir à reunião”*.

Obviamente, em função de suas características, do quantitativo de servidores alocados e do próprio nível de desempenho destes, alguns setores se deparam com maior sobrecarga do que outros. É o caso, por exemplo, do setor de laboratórios, do setor de manutenção e almoxarifado e do setor sociopedagógico, que têm enfrentado um aumento nas demandas de trabalho ao mesmo tempo em que o número de servidores tem se reduzido, o que leva a percepção de que a jornada reduzida de 30 horas é suficiente para executar as funções individuais, mas não para atender todas as demandas coletivas do setor: *“para mim, eu acho que sim [é suficiente], mas para a instituição, eu acho que deveria ter mais funcionários no meu cargo, porque só tem eu” (TAE\_03)*.

As altas demandas de trabalho são agravadas por processos de descentralização de tarefas ocorridos de modo sistemático, principalmente, a partir de 2016, ano em que a instituição vivenciou uma ampla reestruturação organizacional que culminou no organograma já apresentado na Figura 04. Após essa reestruturação, atribuições anteriormente centralizadas na Reitoria da IÉFI foram transferidas para as unidades. Notamos que a Reitoria, como órgão central e gestor de todas as unidades da IÉFI, tem (talvez por também vivenciar um aumento de suas tarefas) contribuído para o aumento da intensificação ao exigir o cumprimento de tarefas em *“prazos relativamente apertados” (TAE\_07)*, que fazem com que *“a demanda [seja] maior que o tempo que você tem disponível dentro de sua jornada diária” (GES\_05)*, acarretando à necessidade de *“levar trabalho para casa”*.

Já a escassez de servidores técnico-administrativos é um aspecto que, além da intensificação do trabalho, implica outros constrangimentos, como será abordado mais adiante. Coutinho, Diogo e Joaquim (2011) revelam que esse problema é a principal causa de intensificação do trabalho de servidores técnico-administrativos, potencializando a prestação de serviços ineficientes.

No período em que ocorreu a coleta dos dados, havia 36 TAEs na instituição, entretanto, desconsiderando servidores em afastamento ou licença, 34 estavam em efetivo exercício. Esse número ainda é distante do limite de 45 servidores que a unidade é autorizada por lei a possuir. Somada ao crescimento da instituição, à descentralização de tarefas e às falhas na organização e divisão do trabalho, a falta de servidores representa a principal manifestação de intensificação direta do trabalho, dificultando tanto a gestão do trabalho quanto o próprio funcionamento da jornada flexibilizada:

[A falta de servidores] *dificulta a organização dos horários nos setores, então se eventualmente um servidor fica doente, o que é perfeitamente normal, ou uma servidora fica grávida, a gente tem dificuldades para que aquele setor atenda as 12 horas, como está previsto na legislação. Então, é péssimo. De forma geral, atrapalha demais o funcionamento, porque a gente fica dependente de algumas situações e, em alguns momentos, a gente fica rendido, a gente não tem o que fazer, como, por exemplo, se tem somente um servidor em determinado horário e esse servidor não vem, a gente não tem como substituir, então aquela função que ele ia desempenhar, infelizmente naquele momento a gente não consegue repor, então isso prejudica demais (GES\_06).*

Outro aspecto mencionado pelos participantes e também constatado durante as observações é que existem, em alguns setores, falhas no processo de organização e divisão de tarefas entre os servidores alocados, fator que é agravado pelas ausências de manuais, de clareza nos procedimentos de trabalho e de padronização de processos. Em alguns setores, por exemplo, tarefas mais corriqueiras e de menor complexidade, porém em grande volume, são atribuídas a servidores que ocupam cargos de nível médio ou fundamental, com pouca (ou nenhuma) colaboração de servidores que ocupam cargos mais elevados, de nível superior, acarretando a percepção de *“que não é muito bem distribuído o serviço né? (...) Um sempre faz mais que o outro, entendeu? Então eu acabo fazendo mais, mas eu acho que dou conta”* (TAE\_06). Esse aspecto revela que, no âmbito das IFEs, à semelhança do que ocorre na iniciativa privada, existem subculturas baseadas em crenças simbólicas de dominação em função do nível do cargo ocupado e/ou de uma escolaridade superior (NUNES; SANTOS; TOLFO, 2018). Servidores ocupantes de cargos de nível fundamental são os mais afetados por isso, não escondendo, em alguns casos, a percepção de subutilização de suas habilidades. Essa questão é aprofundada no item 3.6.2. Observamos também alguns setores nos quais o gestor delega toda (ou quase toda) as tarefas aos seus subordinados, ocupando-se tão somente do acompanhamento destas. Em contrapartida, alguns gestores, por razões não compreendidas, evitam repassar determinadas tarefas aos subordinados, sobrecarregando a si próprios, como relata TAE\_02: *“o que eu noto, um ponto negativo da minha própria chefia, é que não me passa responsabilidade. Eu não sei por que, se é característica dele ou é medo”*.

A rotatividade de pessoal é uma manifestação mais apontada pelos gestores, embora também presente na fala dos servidores flexibilizados. Por variados motivos (exoneração, aprovação em outro concurso, remoção para outra unidade mais próxima do seio familiar) é comum que os servidores (principalmente aqueles que ocupam cargos de nível fundamental e

médio) deixem a IÉFI. Isso leva a um entendimento de que “o cara entra já querendo sair porque mora lá no [nome da cidade], não aprende, não se dedica (...) a rotatividade é muito grande, eu acho muito ruim. Isso atrapalha” (GES\_04), o que acaba por comprometer a própria divisão de tarefas, a transferência de conhecimentos e o bom andamento do trabalho: “houve mudanças de algumas pessoas no setor e, infelizmente o nosso setor sofre um rodízio de servidores devido a remoções, pessoal que vem de fora e logo quer sair, né? E numa (sic) dessas alterações aí vieram pessoas que não se encaixavam (...) e a gente perdeu um pouco assim da nossa credibilidade” (GES\_02). No caso das exonerações e aprovações em outros concursos, compreendê-las requer a menção ao fato de que os cargos vinculados à carreira TAE possuem baixa remuneração quando comparados a outros cargos do setor público federal e aliado à execução de atividades repetitivas e incompatíveis com o perfil profissional do servidor são as principais causas para a alta rotatividade de pessoal existente nessas instituições (RIBEIRO, 2012). Outra razão para a alta rotatividade pode ser o sofrimento presente no trabalho dos TAEs em função de características degradantes do trabalho, como as próprias relações interpessoais e o sentimento de invisibilidade e insignificância que permeia seu trabalho (LOUREIRO; MENDES; PINTO E SILVA, 2018).

Desse contexto, decorre uma exigência de polivalência dos servidores que, além de um mecanismo de flexibilização dos trabalhadores, é também é uma das principais manifestações de intensificação do trabalho, sobretudo no setor de serviços (CARDOSO, 2013), aproximando os servidores daquilo que Antunes (2011, p. 57) denomina de “trabalhadores multifuncionais” quando se refere ao novo perfil do operariado industrial introduzido pelo toyotismo em substituição ao trabalhador especializado do fordismo. No caso da IÉFI, tal exigência se expressa na execução de tarefas que não competem diretamente ao setor e/ou na execução de funções que não são inerentes ao cargo específico ocupado, mas que estão incluídas no rol de atribuições do setor:

*É o que eu falei que estou cansado, acabo assumindo algumas coisas que não é (sic) da minha área, não sou eu que decido, mas acabam falando pra mim. Isso me estressa (GES\_01).*

*Eu acho que [o número de servidores] está bem defasado, está sem assistente social, recentemente um servidor saiu do setor, então a gente está bem sobrecarregado, então muitas vezes eu acabo fazendo trabalho que não é da minha área: matrícula, procedimentos de auxílio permanência, que seria o trabalho do assistente social, atender questões disciplinares etc. (TAE\_04).*

A polivalência também é bastante explícita nas situações em que o servidor precisa atuar como fiscal de contratos, principalmente de serviços terceirizados. Como mencionado no tópico 3.1, a fiscalização configura-se em uma tarefa adicional àquelas do cargo propriamente dito, a qual o servidor não pode, por exigências legais<sup>11</sup>, recusar-se a assumir e pela qual não lhe é devida nenhuma remuneração adicional ou eventuais benefícios. É apenas “mais trabalho” (DAL ROSSO, 2017), que consome boa parte da jornada diária e também se configura em uma forma de extensão do trabalho para o tempo fora da instituição:

*P: o quanto que o trabalho de fiscalização, que é algo adicional ao seu trabalho, o quanto ele consome do seu dia, do seu tempo?*

*E: consome [risos] considerável... Porque, às vezes, mesmo estando em casa eu estou no celular resolvendo problemas da fiscalização, então não tem horário pra resolver problemas, pode ser qualquer horário, mesmo eu não estando aqui na [IÉFI] (TAE\_11).*

Chama a atenção o fato de que, na maior parte dos casos, os servidores são designados como fiscais sem receber nenhum tipo de treinamento e para fiscalizações que fogem a sua área de atuação e formação. Tal situação não é, entretanto, uma exclusividade da IÉFI. Marinho *et al.* (2018) constatam que as dificuldades nas rotinas operacionais de fiscalização de contratos administrativos são originadas, principalmente, pelas baixas ações de capacitação promovidas nos órgãos públicos, comprometendo a eficiência dos serviços de fiscalização.

- **Intensificação indireta**

No segundo caso de intensificação associada a um contexto de redução de jornada, funcionários que trabalham menos horas podem sentir menor fadiga e menor necessidade de pausas durante o processo de trabalho, além de maior entusiasmo e energia para trabalhar – aspectos que naturalmente resultariam em intensificação do trabalho e que são classificados como indiretos, porém, não menos deliberadamente fomentados pelo capital (KELLIHER; ANDERSON, 2010).

Esse aspecto está presente na instituição. Algumas falas indicam claramente o quanto o fato de trabalhar duas horas diárias a menos proporciona a sensação de menor cansaço e

---

<sup>11</sup> Para mais informações, consultar Lei nº 8.666/1993, Lei nº 8.112/1990 e jurisprudências relacionadas.

estresse e, com isso, acarretando a percepção de maior produtividade e maior dispêndio de esforços de trabalho:

*Eu acho que sim, [sou] bem mais produtivo, porque começa a passar de seis horas, sete horas, a tendência é ficar mais cansado, estressado, passa a se tornar enjoativo o trabalho, alguma coisa assim. Então, seis horas é o suficiente pra desenvolver bem a função (TAE\_05).*

*Eu acho que se eu tivesse do ponto de vista a questão da saúde mesmo, se eu ficasse oito horas aqui, oito não, nove, né? Porque aí teria uma hora de almoço, eu não faria as mesmas coisas que eu faço em seis horas, então nesse ponto aí eu acredito que eu faço muito mais coisas... As seis horas te tornam mais produtivo sim do que faria em oito (TAE\_08).*

Dessa forma, existe uma contradição na qual os benefícios (menor cansaço e menor estresse) acabam sendo revertidos em intensificação do trabalho, o que é um aspecto bastante característico do sistema capitalista que, historicamente, ao “conceder” algumas benesses aos empregados (o domingo livre, o fim de semana livre, a jornada flexível, o home-office etc.), na verdade busca, literalmente, apropriar-se de trabalhadores mais descansados para elevar a intensidade de sua função (ANTUNES, 2018; GAULEJAC, 2007; GUEVARA; ZANIN; RODRIGUES, 2016; KELLIHER; ANDERSON, 2010).

Em sua entrevista, TAE\_04 compartilha desse entendimento e, apesar de defender a jornada flexibilizada, faz algumas ressalvas: *“tem uma lógica nisso [a flexibilização], se o funcionário não adoce, ele não vai pedir licença, né? Então a gente percebe... É um paliativo na relação das pessoas com o trabalho, então a gente tem que tomar muito cuidado com isso”*. Outras duas entrevistas, em especial, reforçam essa concepção, todavia, ao contrário de TAE\_04, os entrevistados demonstram a controvérsia da questão em seus discursos, pois foram enfáticos ao defender a jornada reduzida sob a alegação de que se sentem mais dispostos e menos cansados ao iniciar a jornada de trabalho. Entretanto, conforme relatavam suas demandas e rotina de trabalho, declararam que saem da IÉFI bastante cansados após o cumprimento das seis horas diárias: *“eu faço 30 horas, mas trabalho pra caramba (sic), das 08h às 14h eu não paro.” (TAE\_08)*; *“a demanda [de trabalho] é muito grande, me sinto muito sobrecarregada (...) [saio daqui] muito cansada, acho que deveria ter uma divisão de tarefas melhor e, sem dúvida, em primeiro lugar, mais servidores” (TAE\_07)*.

Essa condição reforça mais uma contradição em relação à jornada flexibilizada: os servidores não se sentem menos cansados ou estressados porque a jornada reduzida proporcionou melhor adequação das tarefas ou a própria redução da carga de trabalho, mas sim porque passam duas horas a menos por dia em contato com os agentes estressores. As características do trabalho (alta demanda, rotatividade de pessoal, múltiplas funções, carga mental elevada e as falhas na divisão de tarefas) continuam sujeitando os servidores a um trabalho desprovido de qualidade, porém, formalmente, por algumas horas diárias a menos.

- **Intensificação como reciprocidade**

No terceiro caso, a intensificação resultaria de uma espécie de reciprocidade ou um senso de obrigação por parte dos trabalhadores que tomados pela gratidão à flexibilidade concedida pela organização, conscientemente ou não, aumentariam sua motivação, seu comprometimento e seus esforços de trabalho (KELLIHER; ANDERSON, 2010), como relatam alguns entrevistados, inclusive gestores:

*[A jornada reduzida] me faz mais produtivo porque é uma concessão, então por ser uma concessão, eu me sinto mais motivado a realizar tudo aquilo que eu faria em 40 horas em 30 horas (...) A gente fica mais motivado porque a gente sabe que vai ter um tempo para a família (TAE\_08).*

*Eu acho que flexibilização atende, vamos pensar assim, as necessidades da instituição com as características do serviço e as necessidades do funcionário também, eu acho que é uma forma de melhorar, tem o intuito de melhorar a relação da pessoa com o trabalho e isso as pesquisas mostram que melhora a produtividade (TAE\_04).*

*A gente nota que até pela questão do horário menor, o servidor tem que dar uma resposta mais rápida, e isso faz com que as demandas sejam tratadas de forma mais rápida, porque o servidor sabe que vai ter aquela carga horária reduzida e ele não vai poder deixar isso esperando por muito mais tempo, por um período longo. Então nesse sentido a gente nota que melhora sim a produtividade do servidor (...) A gente consegue perceber isso, consegue notar que os processos andam mais rápidos, consegue notar que tem otimização nos sistemas, que algumas coisas caminham melhor (GES\_06).*

*Eu sou favorável [à flexibilização] porque eu vejo resultado. Eu vejo resultado porque quem faz as 30 horas eu vejo força de vontade, eu vejo sempre disposto a ajudar, coisa que [quem trabalha 40 horas] eu vejo alguns não tão motivados quanto quem faz 30 horas (GES\_04).*

Tal “gratidão” expressa muito bem a ideia de que a flexibilização pode ser vista com um fenômeno paradoxal e como parte de um contrato psicológico entre a instituição e o trabalhadores, no qual a primeira, sob o discurso do oferecer melhores condições de trabalho através da flexibilidade, busca obter maiores retornos com o desempenho apresentado pelo trabalhadores que, por sua vez, são tomados por uma necessidade de agradecer (com mais trabalho) por um emprego que lhes permita passar menos horas diárias no local de trabalho (CAÑIBANO, 2019). Eis o paradoxo.

Esclarecidas as causas e manifestações da intensificação do trabalho em suas três dimensões, restam-nos suas consequências. No caso da intensificação direta e indireta, as características do trabalho, principalmente no que diz respeito à falta de servidores e as várias demandas de tarefas, têm repercutido na saúde dos indivíduos, como revelam alguns discursos:

*Eu faço [as tarefas] no meu ritmo, se um dia tiver (sic) cansado, eu vou mais devagar, num dia que eu tô... [nesse momento da entrevista, há um suspiro longo no qual o entrevistado transparece sua insatisfação] Mas tá cansando ultimamente, tô (sic) acumulando demais... Já tive problemas de saúde (GES\_01).*

*[As pessoas] não tem noção de que você foi dormir três horas da manhã, não tem noção de que é full-time, cara. Acabamos de vir de um feriado de quatro dias, eu viajei e todos os quatro dias eu fiquei resolvendo problema. Então, assim, você não tem nenhum descanso, então, nesse ponto, é pesado (GES\_05).*

A intensificação também tem comprometido a percepção quanto ao resultado e o desempenho do próprio trabalho, além dos resultados coletivos do setor:

*A gente acaba desfocando um pouco do trabalho por conta da carência de mão de obra (...) Eu poderia estar fazendo muito mais como [nome do cargo], mas não tive tempo hábil para isso, então acaba comprometendo sim (TAE\_04).*

*É um trabalho conjunto, então o resultado final, o bom ou mau resultado final depende da equipe. É um elo da corrente, né? Quando um elo da corrente quebra, compromete todo o resultado final, não tem como (GES\_02).*

Outra consequência é a alta exigência de carga mental que está presente, principalmente, nas atividades de profissionais especializados que lidam diretamente com os alunos e que também acaba repercutindo na saúde dos sujeitos:

*Existe uma demanda grande, de sofrimento, de um monte de trabalho que você não consegue dar conta de fazer ou responder, mas aí a gente tem que trabalhar na gente mesmo (...) Em termos emocionais, eu consigo fazer sim uma separação [entre tempo dentro e fora do trabalho], mas lógico que você sai cansada daqui, porque a gente atende aluno que mexe muito, que você tem uma identificação muito grande, né? (TAE\_04).*

*A gente tem essa sobrecarga intelectual, às vezes vem aluno aqui que a gente não sabe, então a gente tem que buscar compreender a necessidade do aluno, e de repente essa necessidade está fora dos nossos limites, mas a instituição diz que a gente tem que atender, tipo assim, a demanda existe e se vira pra resolver. Às vezes é bem desgastante trabalhar aqui, todo mundo vê a gente aqui na frente do computador, sentadinho, agora com ar condicionado na sala, mas a hora que a bomba explode, ninguém quer segurar a batata quente (GES\_02).*

Ressaltamos que optamos por não aprofundar a investigação sobre os impactos da intensificação do trabalho na saúde dos indivíduos por entender que demandaria a atuação de um pesquisador com formação própria na área, configurando-se, assim, uma das limitações desta pesquisa, mas também uma oportunidade para sua continuidade. É evidente que a intensificação do trabalho traz prejuízos à saúde dos trabalhadores que vão muito além da dimensão física, relacionando-se principalmente à exigência psíquica, ao estresse e à somatização de sofrimentos (CARDOSO, 2013). Outras pesquisas realizadas com TAEs abordam a questão com maior ênfase, revelando que a categoria técnico-administrativa, ante o crescimento das IFEs nos últimos anos, é a mais prejudicada quando comparada à contratação de docentes e à abertura de novas vagas, o que resulta em intensificação laboral e na adoção de mecanismos psicológicos de defesa para resistir a esse contexto (LOUREIRO; MENDES; PINTO E SILVA, 2018). Além disso, transtornos mentais e comportamentais e doenças

osteomusculares são algumas das consequências do contexto de trabalho dos profissionais (MARQUES; MARTINS; SOBRINHO, 2011)

Quanto à intensificação por reciprocidade, a gratidão expressada pelos servidores é umas manifestações que nos permite compreender, como será tratado no próximo item, como o tempo de trabalho dos servidores extrapola a duração da jornada formal. Dessa forma, considerando o indesejável (para os trabalhadores, frisa-se) efeito de intensificação do trabalho proporcionado pela redução da jornada, entendemos que uma vida repleta de sentido em todas as suas esferas somente poderá se concretizar através da “demolição das barreiras existentes entre *tempo de trabalho* e *tempo de não-trabalho*”, que se expressam em uma dinâmica pautada pelos rígidos controles de tempo que autorregulam o indivíduo através de formas cotidianas e discretas (das quais é difícil escapar), como a organização da vida através de calendários e a organização do dia através dos ponteiros de relógios (ANTUNES, 2011, p. 113; GUEVARA; ZANIN; RODRIGUES, 2016). Dito de outro modo, não é possível a construção de uma vida repleta de sentido fora do trabalho quando a vida dentro do trabalho está sujeita a um trabalho intensificado (mesmo que, formalmente, em jornada reduzida).

### 3.4.2 Duração e distribuição

Apesar de conceitualmente diferentes, para melhor compreensão do fenômeno, analisaremos as dimensões de *duração* e *distribuição* do trabalho em um mesmo tópico. Enquanto a *duração* do tempo de trabalho compreende, basicamente, a jornada de trabalho formal acrescida de sua extensão, configurando-se na medida mais perceptível de tempo de trabalho e também a mais estudada na literatura acadêmica (CARDOSO, 2013), a *distribuição* se refere aos momentos nos quais o trabalho é executado em um determinado intervalo (diário, mensal, anual e até o próprio início e fim da vida laboral) (FARIA; RAMOS, 2014).

Na IÉFI, existem duas jornadas de trabalho principais atribuídas aos servidores técnico-administrativos: *i*) 06 horas diárias e 30 horas semanais para aqueles que atuam em jornada flexibilizada; e *ii*) 08 horas diárias e 40 horas semanas para os gestores (que não podem aderir à flexibilização). Outras configurações de jornadas são atribuídas a outros membros da instituição, como docentes e terceirizados, mas não são o foco de pesquisa. No caso dos servidores em jornada flexibilizada, a carga horária se distribui, formalmente, em turnos ininterruptos de 06 horas diárias que variam conforme o horário de funcionamento do setor no qual o servidor está alocado. Conforme as regras estabelecidas pela jornada flexibilizada (DOC\_07), não há intervalos para refeições, apesar de constatarmos que, na

prática, há um acordo informal concedendo aos servidores 15 minutos diários para uma pausa ou um lanche. Quanto aos gestores, há exigência de um intervalo de, pelo menos, uma hora, geralmente utilizado para almoço ou jantar. Isso os faz permanecer 09 horas diárias na IÉFI, uma vez que, apesar da não obrigatoriedade de cumprir esse intervalo na instituição, em função de sua localização periférica (afastada do centro comercial da cidade), é o que ocorre. Também não há uniformidade nos horários dos setores. Alguns abrem a partir das 07h, outros às 08h e outros chegam a iniciar o atendimento às 09h. O único aspecto comum é o funcionamento por, no mínimo, 12 horas ininterruptas, embora alguns setores, como a Biblioteca e a Coordenadoria de Apoio ao Ensino, extrapolem (em função das demandas de atendimento) essa exigência, permanecendo abertos ao público por 14 e 15 horas diárias, respectivamente.

Constatamos que nem os servidores flexibilizados nem os gestores possuem rigidez na distribuição do horário. É comum, por exemplo, que um servidor cumpra a jornada de 06 horas das 8h às 14h durante dois dias da semana e das 14h às 20h nos demais. Via de regra, a definição dos horários é feita em comum acordo entre o servidor e sua chefia, apesar de observarmos alguns conflitos nesse sentido, principalmente quanto ao trabalho no período noturno. Nesses casos, a definição dos horários é imposta pelos gestores que são, eles próprios, os mais afetados pela flexibilização da distribuição dos horários. Pelo fato de só registrarem a frequência no ponto eletrônico uma única vez ao dia (ou no início ou no término do expediente), são mais propensos a alterar os seus horários para atender uma demanda particular ou uma demanda de trabalho: *“uma coisa que eu faço muito é estar aqui a hora que precisam de mim, então se precisam de mim de manhã, eu venho, independente se precisar entrar mais cedo e ficar até à noite, que é o meu horário normal. Já vim aqui aos sábados que foi necessário”* (GES\_02).

Não obstante a jornada formal a qual os servidores estão submetidos, observamos que em ambos os casos (TAEs e gestores), por variadas maneiras, há uma profunda extensão do tempo de trabalho para além daquele estabelecido por tais jornadas, corroendo, paulatinamente, no caso dos servidores flexibilizados, o maior tempo livre que os próprios entendem como sendo o principal benefício da jornada de 30 horas, configurando, assim, mais uma contradição. Extensão essa que, como observa Cardoso (2013), ocorre muitas vezes de forma velada e informal, não contabilizando como tempo à disposição do empregador e, portanto, não sendo remunerado.

Foi revelador constatar, todavia, que a maior parte dos entrevistados não tem consciência direta desse fato. Há uma percepção de que “trabalhar em casa” corresponde

apenas ao ato de execução das atribuições do cargo em casa, abrangendo somente aspectos físicos e tangíveis, como papéis, relatórios, preenchimentos de planilhas etc. Isso permite compreender o porquê somente 04 entrevistados responderam positivamente quando perguntados em relação a essa necessidade de “levar trabalho para casa”. Contudo, a partir do momento em que procurávamos aprofundar a questão, foram recorrentes os discursos a respeito de *pensar no trabalho enquanto está em casa*, procurando soluções para eventuais problemas ou planejando as tarefas do dia seguinte e, ainda mais recorrentes, os discursos sobre o uso de ferramentas digitais, como e-mail, *smartphones* e o uso de aplicativos de mensagens, em especial o *WhatsApp*, para atender a demandas relacionadas ao trabalho. Feito isso, com exceção de dois entrevistados, todos os demais declararam trabalhar além da jornada formal. Algumas entrevistas ilustram bem tal situação:

*P: considerando essas demandas que você mencionou em relação ao seu cargo, você tem a necessidade de levar trabalho para casa?*

*E: não.*

*P: nada? Nem pensar no trabalho em casa?*

*E: aí sim, eu fico em casa pensando como que eu vou organizar o dia seguinte pra cumprir aquela demanda. Não acredito nesse... nessa lenda de que fechou a porta, o serviço fica e você vai (TAE\_01).*

*P: você leva trabalho pra casa? Tem essa necessidade?*

*E: não.*

*P: nem mesmo uma mensagem de WhatsApp ou um e-mail?*

*E: isso sim, mesmo quando estou em casa. A gente tem um grupo né, do nosso setor, às vezes alguém manda uma mensagem e aí a gente tem ciência de alguma coisa, mesmo fora do horário de trabalho em casa acaba (sic) respondendo também os comentários do grupo (TAE\_05).*

Tais aspectos definem algumas das modificações do tempo de trabalho introduzidas nas últimas décadas, as quais subordinam o tempo social ao tempo econômico. Quando não levam trabalho para executar em sua residência, os trabalhadores permanecem à disposição da organização ou levam os problemas da empresa para casa, procurando estudar e encontrar soluções que sejam inovadoras e aumentem sua produtividade (KREIN, 2007). Obviamente, em função da própria centralidade do trabalho na vida dos indivíduos e das dinâmicas dos processos psíquico e sociais, não é razoável supor que exista uma separação absoluta entre a vida dentro e fora do trabalho (DE FARIA; LEITE; DA SILVA, 2017). *Pensar no trabalho*

*fora dele* acontece e sempre continuará acontecendo, principalmente porque não podemos acreditar no fim do trabalho como elemento central na vida e na sociedade (ANTUNES, 2011). O problema ocorre quando isso, no lugar de tornar o trabalho fonte de equilíbrio na vida do indivíduo, compromete a sua saúde, tornando-se fonte de sofrimento patogênico e afetando a normalidade e o equilíbrio psíquico, como nos fala Christophe Dejours (2004), um dos maiores estudiosos da relação trabalho/subjetividade.

É necessário falar sobre o uso de *smartphones* e, principalmente, do *WhatsApp*. Tais ferramentas, outrora com finalidade exclusivas de interação social, têm sido utilizadas como um potente mecanismo para tornar o trabalho estendido indefinidamente em todos os períodos e espaços da vida do indivíduo (ROCHA; AMADOR, 2018). Além disso, têm sido exemplos marcantes desse novo capitalismo flexível (SENNETT, 2016), cada vez mais informacional e digital e que se apoia nas TICs (tecnologias de informação e comunicação) para primeiro difundir a flexibilização do trabalho (em suas distintas formas) e depois promover a expansão de um *novo proletariado da era digital*, sobretudo no setor de serviços, em oposição à falsa crença de que a era digital levaria ao fim do trabalho (ANTUNES, 2018).

Na IÉFI, o uso dessas ferramentas para o trabalho é generalizado, abrangendo tanto os servidores em jornada flexibilizada quanto os gestores. Apesar disso, ficou-nos bastante evidente que os gestores se sentem um pouco mais afetados e incomodados. A utilização do *WhatsApp* é tamanha que tal aplicativo vem, de maneira informal, tornando-se a ferramenta “oficial” de comunicação interna, em substituição ao e-mail e ao próprio site institucional:

*O e-mail institucional é a comunicação oficial do instituto, não o WhatsApp. O WhatsApp cria esses grupos aí e você o dia todo com isso na cabeça e vai te dando um desgaste psíquico mesmo (TAE\_07).*

*Não é nada oficial, é coisa informal também, bom deixar registrado que é bem informal, eles [coordenador e colegas de setor] mandam pelo WhatsApp no grupo e tal (TAE\_10).*

Para algumas pessoas, trata-se, inclusive, de algo banalizado e corriqueiro indicando que, mesmo conscientes do fato de seu tempo de não trabalho ser consumido pelo trabalho digital, isso não representa um problema, como se também não significasse trabalho:

*Eu respondo [mensagens no WhatsApp] tranquilo, mesmo estando fora daqui eu respondo. Não é que me sinto obrigado, acho que é uma questão que eu falo assim ‘ah, vou responder’, a toa, sabe... [risos] (GES\_03).*

*E: e-mail eu olho, é a última coisa que eu vejo antes de deitar pra dormir, eu fico olhando (...) No WhatsApp fica até 23h, meia-noite. Outra coisa, né? A gente fica acompanhando, entra em discussão e acaba indo até bem tarde, fim de semana, isso acontece mesmo.*

*P: você tem essa percepção de que o seu tempo de trabalho extrapola completamente a sua jornada de trabalho aqui na instituição?*

*E: então, é... Mas essa questão de discussão [em grupos de WhatsApp] eu conto que é uma opção minha, então não me vejo trabalhando, me vejo alí normal, uma conversa sobre trabalho [risos] (GES\_04).*

Apesar do uso banalizado, a maior parte dos entrevistados se declara contrária ao uso de tais dispositivos como ferramentas de trabalho, sobretudo pela informalidade com que ocorre e pela própria corrosão de seu tempo de não trabalho. Diante disso, surgem medidas de resistência, tais como a constante necessidade de se “*policar pra não fazer, porque senão eu começo a trabalhar em casa*” (TAE\_07) e a própria mudança de comportamento em relação a esses fatos: “*já fiz muito isso, mas agora não. Já levei [trabalho para casa], já fiquei respondendo e-mail de casa, WhatsApp, mas hoje em dia não mais, não faço mais isso. Espero e amanhã quando eu chegar eu vejo*” (GES\_02). Mesmo assim, observamos que existe uma disposição (consciente ou não) por parte dos servidores em trabalhar fora de seu expediente que encontra muitas causas. Podemos citar, por exemplo, o próprio senso de responsabilidade e compromisso com o trabalho desempenhado, como no relato a seguir: “*como eu tenho essa característica de querer ser responsável com o meu trabalho, querer que as coisas deem certo, então eu encaro isso como uma responsabilidade muito alta, por isso que eu acabo respondendo*” (TAE\_11). Entretanto, há um aspecto que revela uma face mais oculta do uso das TICs no trabalho: o controle organizacional que, em função de sua abrangência, será discutido no tópico 3.5 desta dissertação.

Podemos afirmar, dessa maneira, que diante dessa contradição em relação à jornada de 30 horas semanais, há uma evidente contaminação do tempo fora do trabalho que desorganiza o planejamento da vida dos trabalhadores e de seus familiares (CARDOSO, 2013). O tempo de trabalho na IÉFI (e, via de regra, em todas as organizações sob o sistema capitalista) não se resume e nem nunca se resumiu ao tempo no local de trabalho (FARIA; RAMOS, 2014). Como lidar com um maior tempo livre que, ainda que lhe permita melhores condições de

usufruir de outras importantes dimensões da vida social (lazer, educação, saúde etc.), é progressivamente corroído por demandas de trabalho (sobretudo digitais e cognitivas) informais, não remuneradas e até mesmo não percebidas como trabalho?

### 3.5 CONTROLE: “É UMA CONCESSÃO, NÃO É UM DIREITO”

Até aqui, apresentamos três principais aspectos referentes à jornada de trabalho na IÉFI: *i*) a “concessão/conquista” de maior tempo livre, apontada como o maior dos benefícios advindos da implementação da jornada de trabalho reduzida; *ii*) a “corrosão” do tempo livre, na forma de extensão da vida laboral para o tempo fora do trabalho; e *iii*) a intensificação do tempo de trabalho. Todos esses aspectos estão relacionados, de alguma forma, a noção de tempo de trabalho e tempo de não trabalho (DAL ROSSO, 2017).

Sem perder essa concepção de vista, neste tópico pretendemos ampliar o escopo de investigação ao analisar o controle da jornada de trabalho na instituição, pois, para que ocorram, entre outros, extensão e intensificação do tempo de trabalho, as organizações precisam adotar mecanismos objetivos e/ou subjetivos de controle (KREIN, 2007), afinal “o controle do tempo de trabalho é também o controle do trabalho” (FARIA; RAMOS, 2014, p. 56). Em alguma medida, todas as organizações públicas ou privadas exercem o controle sobre os processos organizacionais e, conseqüentemente, o controle sobre seus trabalhadores como forma de afirmar as relações de poder e/ou garantir a obtenção dos resultados organizacionais e, no caso específico das organizações privadas, o lucro (FARIA, 2004a).

Entendemos, tal qual Faria (2014), que os estudos organizacionais devem debruçar-se sobre as questões pertinentes ao poder e ao controle organizacional, como forma de compreender a própria existência e as finalidades das organizações. Dessa forma, considerando o fenômeno da redução da jornada de trabalho, sua forma peculiar de existência (é um benefício e não um direito) e a própria realidade do serviço público, em que as pesquisas sobre controle organizacional são escassas quando comparadas à iniciativa privada, parece-nos bastante oportuno compreender como a instituição institui mecanismos de controle do trabalho para atingir suas finalidades institucionais e, mais do que isso, assegurar a subserviência dos trabalhadores aos imperativos organizacionais.

O controle organizacional é objeto de estudo de uma gama imensa de autores, a partir das mais variadas perspectivas epistemológicas, assumindo diversas manifestações que incluem desde a noção de poder, de vigilância, de adestramento, de conformidade até a de eficácia organizacional (FARIA; MATOS, 2007). Nesta pesquisa, apoiaremos a discussão

através da Teoria da Economia Política do Poder (TEPP) (FARIA, 2004a), escolhida por sua vinculação aos estudos organizacionais críticos (MARTINS, 2006). A TEPP é um modelo teórico-metodológico que centra seu estudo na gestão dos processos de trabalho de forma crítica e em contraposição ao *mainstream* tradicional da Teoria das Organizações e da Administração (FARIA, 2004a; 2014), que, historicamente, tem se apoiado na racionalidade funcionalista como manutenção das estruturas de dominação e controle estabelecidas pelo capital (MOURA, 2016). Nos moldes da TEPP, o controle do trabalho nas organizações pode ser classificado em três níveis interdependentes: *i) econômico*, relativo às relações e aos processos de trabalho e de produção; *ii) político-ideológico*, relacionado a ideias, normas e institucionalização das relações de produção que conferem legitimidade às ações; e *iii) psicossocial*, que diz respeito às relações entre os sujeitos, de forma individual ou coletiva. Este último é dividido em 7 categorias: físico, normativo, finalístico, compartilhado ou participativo, simbólico-imaginário, por vínculos e por sedução monopolista (FARIA, 2004a).

Historicamente, a perspectiva de controle, antes restrita a um domínio *físico* do corpo, do espaço e do próprio ato de trabalhar, como nos estudos de tempos e movimentos de Frederick Winslow Taylor, a respeito da Administração Científica (TAYLOR, 1990), extrapolou completamente tal dimensão, difundindo-se por meio de elementos mais sofisticados e simbólicos, de forma que os trabalhadores, muitas vezes (ou na maior parte delas), sequer percebiam sua existência (PREVITALI; FAGIANI, 2014), guardando relações com inovações tecnológicas e com novos modelos de organização da produção e do trabalho, principalmente após o advento do capitalismo flexível e do toyotismo (FARIA, 2004a). Compreender a difusão desses elementos está no centro do debate proposto pela TEPP, pois como nos fala Faria (2014, p. 82):

O problema central da Teoria da Economia Política do Poder, portanto, consiste em esclarecer em que medida as instâncias ocultas (que se operam nos bastidores organizacionais, nas relações subjetivas e no inconsciente individual) e as manifestas (inclusive e especialmente as referentes ao regramento e às estruturas) dão conteúdo às configurações do poder e do controle nas organizações.

Segundo Gaulejac (2007, p. 110), nas organizações contemporâneas, o controle e a vigilância incidem “de preferência sobre os resultados do trabalho do que sobre suas modalidades. Se a liberdade aumenta em relação às tarefas a cumprir, ela encontra a contrapartida em uma exigência drástica sobre os resultados”. Analogamente, essa situação é

encontrada na IÉFI. Os TAEs ganham a “liberdade” do tempo livre, mas com ela uma maior exigência quanto ao cumprimento das tarefas e ao desempenho do trabalho. Entretanto, se, por um lado, nas organizações privadas, sobretudo após as ondas de reestruturação produtiva dos anos 1980, o controle por resultados tem incidido com maior ênfase através de mecanismos que visam o engajamento dos trabalhadores aos objetivos corporativos e estão diretamente relacionados aos ganhos de capital, como gestão por metas, participação em lucros e resultados e bonificações (ANTUNES, 2018), no caso das instituições de ensino, como a IÉFI, essa forma de controle se manifesta através de outros artifícios que estão relacionados à execução das tarefas e ao cumprimento das demandas.

Nesse sentido, constatamos que, ainda que se trate de uma instituição pública e educacional que não tem a perseguição do acúmulo de capital entre os seus objetivos, inúmeros mecanismos de controle permeiam o cotidiano de trabalho dos TAEs. De fato, a implementação da jornada flexibilizada representou uma mudança drástica de processos organizacionais e de trabalho, levando a instituição a adotar/aperfeiçoar seus mecanismos de controle para *i*) verificar se os servidores estão sendo assíduos e pontuais no cumprimento de sua jornada diária; e *ii*) garantir que a redução da jornada não comprometeria o andamento das atividades e as finalidades institucionais. Entretanto, como abordaremos, a finalidade do controle acaba ultrapassando esses dois aspectos bastante óbvios e objetivos.

A conjugação das estratégias metodológicas empregadas na pesquisa permitiu a obtenção de resultados que evidenciaram os diversos mecanismos de controle do trabalho existentes na organização, os quais foram aqui classificados em três subcategorias: *i*) controle por normas; *ii*) controle pela tecnologia; e *iii*) controle pelo medo, sintetizados no Quadro 08. Considerando o modelo estabelecido por Faria (2004a), tais mecanismos podem ser associados aos tipos físico, normativo, finalístico, compartilhado ou participativo e simbólico-imaginário, conforme discutido nos itens a seguir.

Quadro 08 – Controle do trabalho e da jornada na instituição

Mecanismos	Processos de controle	
	Elementos objetivos	Elementos subjetivos
Normas	Regulamento 30h, normas, comissão de acompanhamento, avaliações periódicas	Comparações de desempenho
Tecnologia	Ponto eletrônico, câmeras de vigilância, sistemas de informação	Crença de que é uma proteção ao servidor, cumplicidade, contratos psicológicos, disposição permanente para o trabalho
Medo	Autocontrole, controle pelos pares	Angústia, preocupação, compromissos, adaptação do comportamento

Fonte: elaborado pelo autor a partir de Faria (2004a).

### 3.5.1 Normas

*“É um controle. Te deram (sic), foi cedido.... porém, tem isso, isso e isso (...) Essa flexibilização, ela não é algo jogado no ar. Ela tem algumas regras para serem seguidas.”* (TAE\_01). O discurso anterior nos remete a um controle tipicamente exercido em organizações burocráticas: o controle normativo, entendido pela TEPP como um conjunto de regras e normas formais e/ou regulamentações não explícitas, mas culturalmente impostas e legitimadas (FARIA, 2004a). A jornada flexibilizada implica uma série de regras para a sua adoção, algumas delas previstas na própria legislação e outras na normatização interna da instituição. As principais regras elencadas nos documentos oficiais (DOC\_07) são:

- i) Afixação do horário de funcionamento do setor e do horário de trabalho de cada servidor em local físico de grande circulação e divulgação no site oficial;*
- ii) Impossibilidade de intervalos para refeições;*
- iii) Os setores são proibidos de fechar para serviços internos;*
- iv) Obrigatoriedade do registro da frequência por meio de equipamentos eletrônicos;*
- v) Exigência da criação de comissões de acompanhamento em cada unidade;*
- vi) Exigência de avaliações periódicas da flexibilização;*
- vii) Avaliações de desempenho individual;*
- viii) Possibilidade de trabalhar oito horas diárias (e não seis) quando houver necessidade;*
- ix) Impossibilidade dos gestores aderirem à jornada flexibilizada.*

Pela própria finalidade de controle, a existência das regras traz alguns constrangimentos aos TAEs, que vão desde a necessidade de colocar uma placa/aviso do tipo “volto logo” quando se encontram sozinhos no setor e, por algum motivo, precisam se ausentar momentaneamente (ainda que por 5 minutos para ir ao banheiro ou tomar um café), até o encaminhamento de e-mail a todos os servidores informando alterações de horários, ausências e outras questões que possam afetar o horário e o atendimento do setor, conforme relatado:

*A docente foi reclamar de mim pra chefia imediata [porque não estava no setor], ‘onde eu estava que eu não estava na sala?’. Eu tinha deixado um aviso, ‘estou em tal lugar’, mas pelo fato de não ter servidor aquele momento lá, ela foi reclamar de mim e aí minha chefia veio me dar uma chamada por conta disso (TAE\_07).*

Para fins de comparação, as regras adotadas na IÉFI são bastante semelhantes às aquelas encontradas em outras IFEs que também possuem flexibilização da jornada para os TAEs, como, por exemplo, a Universidade Federal de Pernambuco (UFPE) e o Centro Federal de Educação Tecnológica de Minas Gerais (CEFET/MG). Em sua pesquisa com os servidores da UnB, Colnago (2012) constatou que a falta generalizada de conhecimento pleno das regras era um dos principais dificultadores da implementação da flexibilização naquela instituição. Na IÉFI, a situação é diferente. Com exceção de dois entrevistados (um gestor e um TAE recém-ingressante), todos os demais declararam ter um bom conhecimento de tais regras e exigências, o que também foi percebido pelo pesquisador.

Ao longo das entrevistas, mesmo entre os próprios servidores que trabalham 30 horas semanais, foram recorrentes as falas a respeito do descumprimento das regras: *“às vezes tem alguém, algumas pessoas que não colaboram, que não cumprem as 30 horas, de atendimento ao setor, das tarefas. Não é o caso do meu setor, mas tem setores que a gente vê, que eles pecam por isso. E isso acaba interferindo em todos, pode prejudicar”* (TAE\_03). Principalmente quanto às pausas durante a jornada, apesar do regulamento não autorizar o intervalo para refeições, existe uma espécie de acordo informal para que os servidores em jornada reduzida possam fazer uma refeição ou mesmo tomar um café, uma vez ao dia, por um período máximo de 15 minutos. Contudo, alguns discursos revelam o descumprimento de tal regra, o que acaba dificultando a própria organização dos horários entre os servidores alocados no setor, tornando-se motivo para conflitos e descontentamento, uma vez que os setores devem permanecer ininterruptamente em funcionamento por, no mínimo, 12 horas diárias:

*Tem pessoas que realmente não respeitam as 30 horas, [tem] 15 minutos, faz uma hora, entendeu? (...) É esse tipo de situação o tempo todo* (TAE\_09).

*A pessoa não faz 15 minutos [de intervalo], faz meia hora, uma hora, quarenta minutos, enquanto eu tinha que ficar esperando a pessoa voltar pra conseguir almoçar pra não deixar o setor sozinho e não descaracterizar essas 12 horas ininterruptas. Então, eu acho que falta bom senso e responsabilidade de algumas pessoas* (TAE\_11).

A ampla compreensão das regras anula qualquer possibilidade de que esse descumprimento seja em função de seu desconhecimento. Na verdade, observamos se tratar de casos esporádicos, presentes em qualquer tipo de organização: *“não podemos tratar a*

*exceção como regra, [as normas] de forma geral sim, são cumpridas” (GES\_06).* O problema é que esse tipo de situação acaba contribuindo para difusão da estereotipada imagem de que o servidor público é privilegiado por ganhar muito, trabalhar pouco e possuir regalias (DE SOUZA; MOULIN, 2014; RIBEIRO; MANCEBO, 2013), principalmente porque, em alguns casos, o não cumprimento das regras prejudica o atendimento ao público, razão da existência da jornada reduzida:

*Tem vezes que a gente vai lá [no setor] e está uma placa lá ‘volto tal horas’ (...) Ou, então, assim ‘na data tal não haverá funcionamento de tal a tal horário’ (...) Isso daí é ruim, porque a pessoa tem que pegar um ônibus, vir de longe né pra poder (sic) ter um atendimento, às vezes ter um esclarecimento de matrícula, de como ingressar na [IÉFI], de como estudar, como que faz e tal. E aí a pessoa tem que voltar, gera um desgaste. Isso acontece, mas não é corriqueiro (TAE\_10).*

Constatamos que não há um procedimento padrão ou a definição exata de quem é o responsável por lidar com essas situações, pois como revela um dos entrevistados *“é uma corresponsabilidade de todos, inclusive de quem não está em nenhuma coordenação ou não está na comissão” (GES\_06).* Em analogia à TEPP, esse tipo de situação também pode ser entendido como uma forma de controle *compartilhado ou participativo*, o qual busca envolver os sujeitos no processo decisório ou no próprio sistema de comando para que se integrem totalmente à organização e aos seus imperativos (FARIA, 2004a). Na prática, em função da existência de uma comissão de acompanhamento/fiscalização (a denominação varia conforme a visão do entrevistado a respeito do papel da comissão) da jornada de 30 horas semanais, parece haver uma situação de transferência de responsabilidade: os coordenadores costumam informar os problemas quanto ao descumprimento de regras e horários à direção, que informa à comissão de acompanhamento, que entende que *“alguns setores confundem um pouco as coisas, acham que a gente tem que se meter em problemas que o coordenador tem que resolver, por exemplo, servidor que não está cumprindo as 30 horas e coisas do tipo...” (TAE\_09).* De fato, pela legislação prever que a responsabilidade pelo acompanhamento da jornada de trabalho do servidor é de sua chefia imediata (BRASIL, 1990), via de regra, a responsabilidade recai mesmo sobre os gestores de cada setor que, por sua vez, sentem-se desconfortáveis e, em alguns casos, acuados quanto às cobranças:

*Tem muita coisa [errada] que acontece e aí quando a gente vai cobrar a pessoa fala que a gente tá (sic) perseguindo, sendo que ele vai tomar café com o [colega] do*

*outro setor, e o do outro setor não recebe nada de reclamação (...) Deixa de ser verdade? Não sei, porque [o colega] realmente não tá recebendo nenhuma chamada de atenção e eu tô (sic) chamando... É perseguição? Não sei, sinceramente (GES\_04).*

Quanto à comissão de acompanhamento, ela é formada por, no mínimo, 03 TAEs que são eleitos pelos próprios servidores, aspecto que gera críticas: *“a comissão é formada única e exclusivamente por servidores [TAEs] e eu entendo que isso pode prejudicar um pouquinho a noção do que pode estar certo, do que pode tá (sic) errado. Eu entendo que essa comissão poderia ser ampliada e assim a cobrança de alguns aspectos também seria melhorada” (GES\_06).* Para além disso, evidencia-se que a comissão tem a função primordial de implementar, acompanhar e avaliar a jornada flexibilizada (DOC\_07). Uma função *“de aconselhamento, porque não tem como ir além, de apontar tanto pro (sic) servidor quanto pra chefia imediata do servidor o que estava de errado” (GES\_07).* Entretanto, às vezes é percebida não como uma comissão de acompanhamento, mas sim uma *“comissão de fiscalização, que vê se tá (sic) tudo ocorrendo dentro das normalidades e caso não esteja, o servidor ele é chamado à atenção (sic) para que volte a cumprir as regras para que outros setores e outros servidores não sejam prejudicados” (TAE\_01).* Não obstante a importância da comissão, o que realmente observamos quanto ao seu papel no contexto de trabalho é algo menos invasivo e bem mais burocrático:

*[A função da comissão é de] conferir se os horários estão na porta, pedir pra atualizar o site, esse tipo de coisa, sempre estar passando (sic) novidades para os servidores, verificar a posição, a visão externa, tanto de discente, docente, técnicos, sobre o funcionamento do câmpus sob as 30 horas e é isso, relatar e passar pra todo mundo (TAE\_09).*

Como se evidencia, a comissão é responsável por conduzir os processos de avaliações periódicas, geralmente semestrais, da jornada flexibilizada, os quais permitem que todos os usuários da instituição (alunos, docentes, pessoas externas e os próprios TAEs) avaliem individualmente cada setor no que diz respeito à qualidade e horário de atendimento. Os resultados das avaliações são divulgados a todos os servidores em reuniões e/ou através de e-mail. Fomenta-se, com isso, a comparação de desempenho entre os setores, o que pode constranger aqueles “piores avaliados”. Ao lado disso, ainda existem avaliações periódicas de desempenho individual, entretanto apesar de assiduidade, pontualidade e cumprimento de

tarefas e responsabilidades serem aspectos mensurados nessas avaliações, existe a percepção de que elas servem tão somente para fins de progressão salarial, inexistindo retorno efetivo ao servidor sobre o seu desempenho ou a construção, em conjunto, de um plano de desenvolvimento no cargo, conforme relatado:

*Existe uma formalidade [de avaliação individual] para progressão, mas não vale muita coisa, porque você acaba passando pra quem você quer 'ah fulano de tal, assina pra mim', pessoas que nem conhecem o que você faz (...) Gostaria que houvesse avaliação até mesmo pra melhorar, melhorar as tarefas, ver se o servidor está no caminho certo, se o setor está com as políticas corretas (TAE\_02).*

A satisfação com as regras das 30 horas divide os participantes. Enquanto alguns se mostram favoráveis e confortáveis com sua existência, outros demonstram um posicionamento mais crítico, como demonstram, respectivamente, os relatos a seguir:

*Eu acho bem justo os critérios pra poder conceder as 30 horas, que na verdade é a questão do atendimento ininterrupto, tem a questão de ter o cuidado se o setor não está fechado pra ter o atendimento real de fato nesse período sem intervalo, então, assim, eu não vejo como um critério que vá, sei lá, um critério ditatorial que o servidor não consiga cumprir com afinco (TAE\_08).*

*Eu não gosto dessas regras, sinceramente. Por mim eu mudaria tudo, eu acho que todo mundo deveria ter direito de fazer as seis horas, inclusive coordenador (TAE\_09).*

A fala de TAE\_09 nos leva a outro ponto bastante controverso e também explorado ao longo das entrevistas: os TAEs que possuem cargo de gestão não podem trabalhar em jornada flexibilizada, devendo cumprir as 40 horas normais do cargo. Isso se deve ao fato de estarem sujeitos a regime de dedicação integral ao trabalho (DOC\_07). Esse aspecto provoca uma divisão tanto entre aqueles que participam da jornada flexibilizada quanto entre os próprios gestores, conforme demonstrado no Quadro 09, no qual podemos constatar que motivos semelhantes são apresentados como justificativa para posicionamentos diversos.

Quadro 09 – Divergências na possibilidade de extensão da flexibilização aos gestores

Opiniões contrárias	
Motivo	Verbalizações
Maior responsabilidade	O gestor, no caso, tem uma responsabilidade maior, né? Então, eu creio que 30 horas é pouco pra ele, pra ele estar a par de tudo que acontece, então eu acho justo ele não exercer apenas 30 horas, porque ele fica mais atento, mais por dentro do que acontece no câmpus (TAE_05)
Duração e distribuição da jornada	Não tenho condição de trabalhar 30 horas na minha função, não ia sair as coisas, eu tenho noção disso e acho justo gestor não fazer (GES_04)
Adicional financeiro	Eu concordo de fazer mais horas sim (...) Ele está recebendo a mais por isso, além de ser um cargo que tem mais responsabilidades, então, se tem mais responsabilidades, tem mais dor de cabeça, aí recebe um pouco a mais por isso (TAE_11)
Opiniões favoráveis	
Motivo	Verbalizações
Maior responsabilidade	[Por ser gestor] a gente tem que estar disponível, dedicação integral, eu acho que não teria necessidade de estar lá registrado que tem que fazer 40 horas, eu acho que a gente poderia sim fazer as 30 horas, mas com essa condição de se houver necessidade, fazer horas a mais, como a gente já faz quando há necessidade (GES_02)
Duração e distribuição da jornada	Eu sou a favor dos coordenadores fazerem 30 horas, eu gostaria e também porque muitos de nós não trabalhamos somente aqui, às vezes a gente resolve as coisas de casa, conversas pelo <i>WhatsApp</i> , alguma coisa que você tem que entrar na hora pra fazer, então fora daqui a gente tá (sic) trabalhando, então essa questão de horário pra nós, a gente poderia fazer seis horas aqui e ter horas complementares fora daqui, porque a gente já faz coisas fora daqui também (GES_03)
Adicional financeiro	Eu acho que os coordenadores também deveriam fazer 30 horas se pensar que proporcionalmente a vantagem financeira é muito pequena, então eu acho que o serviço seria sim atendido, as demandas seriam realizadas e não haveria prejuízo nenhum para a instituição se os coordenadores fizessem seis horas também (GES_06)

Fonte: elaborado pelo autor (2020).

A impossibilidade de participar da jornada flexibilizada leva alguns gestores a refletirem sobre sua própria condição. Ao assumir uma função de gestão, o servidor, além de obrigado a trabalhar 40 horas semanais, passa a se responsabilizar pelo trabalho dos colegas e pelos bens físicos utilizados pelo setor, adicionando tarefas extras a sua já intensificada rotina e recebendo para isso um acréscimo financeiro<sup>12</sup> que na maior parte dos casos não supera o

<sup>12</sup> O valor do adicional recebido pelo cargo/função de gestor é tabelado para toda a Administração Pública Federal e varia conforme o nível no cargo. No âmbito da instituição pesquisada, o valor do adicional (em 2019)

ônus da gestão: “*é lógico que todo dinheiro faz diferença, mas eu acho que se você parar pra pensar não, não vale a pena, porque o coordenador trabalha horas a mais, ele tem uma sobrecarga de trabalho maior, a cobrança em cima do trabalho dele é bem maior e a compensação financeira deixa a desejar.*” (GES\_02).

Isso traz dificuldades em encontrar servidores que aceitem assumir coordenações que recebem o adicional financeiro mais baixo (a maioria dos setores), pois, embora a maior parte dos entrevistados que nunca exerceu nenhuma função de gestor na IÉFI declarar que possuem essa vontade, também são categóricos ao afirmar que, enquanto perdurar a jornada de 30 horas, não aceitariam assumir as coordenações. Essa situação também é diagnosticada em outras instituições que possuem a jornada reduzida, causando inclusive problemas na gestão das IFEs (COLNAGO, 2012). Na verdade, o que ocorre na IÉFI (e é muito bem observado por um dos entrevistados) é que o acréscimo financeiro não é devido pela função de gestor, mas sim pela venda das horas de trabalho:

*Você tem lá todo mundo fazendo seis [horas diárias] e aí o cara vai ganhar 500 reais [para ser coordenador], mas ele vai ter que fazer oito, ele tem que pesar que ele está vendendo duas horas do dia dele, entendeu? Então, na verdade, não é que ele está ganhando a mais pela coordenação, ele tá (sic) ganhando a mais pelas horas a mais que ele faz, basicamente é isso (GES\_05).*

### 3.5.2 Tecnologia

Na IÉFI, observamos que a tecnologia é utilizada como mecanismo de controle de espaço, de movimentos e de cumprimento de horários e tarefas. Os resultados evidenciaram:

- i) Utilização de ponto eletrônico para controle da jornada de trabalho diária;*
- ii) Sistemas de informação e banco de dados;*
- iii) Câmeras de vigilância;*
- iv) Exigência de algumas chefias para envio de e-mail com cópia;*
- v) Utilização de TICs (como o *WhatAspp*) como forma de submissão dos servidores ao trabalho fora da instituição.*

---

correspondia a R\$ 8.084,47 (reitoria), a R\$ 6.758,12 (direção geral), R\$ 3.852,76 (direções administrativa e educacional), R\$ 975,51 (coordenações de licitações, de registros acadêmicos e de extensão) e R\$ 656,28 (demais coordenações).

Tais mecanismos são bastante comuns nas organizações contemporâneas, em que a figura do gestor/chefe como responsável direto pelo controle é substituída por tecnologias de gestão, informação, comunicação e vigilância que são cuidadosamente inseridas para fragilizar ainda mais a resistência dos trabalhadores ao controle, visto que estão sujeitos à fácil identificação de qualquer atividade fora das normas e recomendações (CARDOSO; SOUSA NETO, 2011; MOURA, 2016; SENNETT, 2016).

Em relação aos sistemas de informação e bancos de dados utilizados pelos servidores em algumas de suas atividades diárias, o controle ocorre na forma de transparência e visibilidade dos processos e resultados de trabalho. Os sistemas registram todas as operações efetuadas pelos servidores, de forma a possibilitar a rápida rastreabilidade de erros e desvios. Há, ainda, a possibilidade de qualquer usuário acompanhar e rastrear o andamento de um processo eletrônico, seja de uma solicitação qualquer à área de gestão de pessoas ou de uma reserva de sala de aula. Apesar da necessária transparência/publicidade dos atos administrativos, que é inclusive um dos princípios constitucionais da Administração Pública, a utilização dos sistemas se transforma em um mecanismo de controle do trabalho na medida em que é possível identificar, por exemplo, há quanto tempo um processo encontra-se em determinado setor e quem está o analisando. Isso leva os servidores a buscarem rapidamente a resolução e/ou o encaminhamento dos processos, de modo a evitar cobranças da chefia e/ou do próprio servidor solicitante, mesmo que para isso necessitem elevar a intensidade de seu trabalho.

Destacamos, também, a recente implementação de câmeras de vigilância espalhadas por praticamente toda a instituição. Embora tenham a finalidade de monitoramento dos estudantes dentro das dependências da IÉFI, também acabam, indiretamente, tornando-se um mecanismo de vigilância dos trabalhadores. Observamos que é comum os servidores evitarem conversas ou brincadeiras em corredores ou outros locais próximos às câmeras para não transmitir a percepção de que estariam ociosos. Quanto ao envio de e-mails com cópia aos gestores, não constatamos ser uma questão cultural presente em toda a instituição, mas sim pontual em determinados setores, conforme o estilo de gestão da chefia: *“tem que passar por mim, como a cobrança é em cima de mim, eu tenho que estar ciente do que acontece no meu setor” (GES\_01)*; o que acaba, em alguns casos, sendo motivo de conflitos: *“uma das formas de controle é você ter que mandar e-mail em cópia o tempo todo pros (sic) gestores, isso é uma coisa que me incomoda, sinceramente. Eu não gosto de fazer, eu faço, estou fazendo porque eu cansei de brigar” (TAE\_07)*.

O ponto eletrônico se configura em um mecanismo bastante manifesto e, por isso, facilmente percebido pelos participantes (sua utilização é explicitamente mencionada por 09 entrevistados quando lhes perguntado a respeito das formas pelas quais percebiam que a organização controlava/acompanhava o cumprimento de sua jornada, de forma específica, e de trabalho, como um todo). Sua obrigatoriedade está prevista no regulamento que normatiza a jornada flexibilizada: “Art. 9º - O registro de frequência dos servidores técnico-administrativos em educação será por meio de equipamento eletrônico e de sistemas informatizados, conforme legislação vigente” (DOC\_07). Vale ressaltar que a adoção do ponto eletrônico é uma opção da instituição, uma vez que, na verdade, a legislação preconiza que o controle da assiduidade e pontualidade também pode ser efetuado por outros meios, como, por exemplo, a assinatura de folha de frequência (BRASIL, 1995).

Assim que os servidores “batem o ponto” (como os entrevistados se referem a tal exigência), a chefia passa a ter acesso imediato ao registro por meio de um sistema interno da instituição. Isso facilita com que o gestor (que, muitas vezes, não trabalha no mesmo espaço que o subordinado ou, então, trabalha em horário distinto em função dos turnos de revezamento) possa ter controle sobre os horários de sua equipe. Os servidores em jornada flexibilizada são obrigados a registrar diariamente os horários de entrada e saída por meio da biometria. Já os gestores possuem uma maior facilidade: registram apenas uma vez ao dia, ou na entrada ou na saída, a critério dos próprios; o que leva a percepção de que, na verdade, quem possui maior flexibilidade são os gestores e não aqueles que trabalham em jornada reduzida, o que é motivo para críticas:

*O coordenador tem mais flexibilidade [risos] porque quem faz 30 horas tem que bater o dedo na entrada e saída; agora o coordenador não, o coordenador pode chegar a hora que quiser e ir embora a hora que quiser, pode fazer o horário de almoço que quiser, por ter essa facilidade às vezes sai, fica um bom tempo em almoço, tudo mais, depois volta e beleza, aí quem são os subordinados pra apontar pra ele ‘só porque é coordenador tá saindo mais cedo, entrando o horário que quiser’? (TAE\_11).*

A existência do ponto eletrônico divide opiniões tanto entre gestores quanto entre TAEs. Enquanto alguns se declaram radicalmente favoráveis por entender que se trata de uma forma de isonomia ente o setor público e o privado, outros são contrários por um visível incômodo com o fato dos docentes não serem obrigados a registrar a frequência, conforme indicam, respectivamente, os relatos a seguir:

*Eu não tenho problema com essa questão não, eu acho que tem que ter sim, as empresas tem, as indústrias tem, por que aqui não vai ter? Só porque é servidor público? Não tem que ter essa regalia não (TAE\_11)*

*Outra forma de controle também é o ponto eletrônico, que a gente sabe que é a falta de isonomia que a gente tem em relação aos docentes que não batem e a gente tem que bater o ponto eletrônico. E aqueles minutos que você fica a mais eles não são computados ao seu favor, mas o dia que você fica menos você é rechaçada (TAE\_07).*

Os mecanismos de controle tecnológico, em especial o ponto eletrônico, visam, nos termos da TEPP, ao controle *físico* dos servidores, no qual a vigilância e a definição de ocupação de espaços e movimentos, de delimitação de tempo e de natureza do trabalho, bem como outras concessões ou proibições, buscam exercer um domínio sobre o corpo do trabalhador ou de um grupo (FARIA, 2004a). Contudo, com nos fala Gaulejac (2007, p. 110), a vigilância não é mais somente física e sim, comunicacional, ocupando-se menos da adaptação do “corpo ao exercício do trabalho” e mais da transformação de “energia libidinal em força produtiva”.

Dessa forma, o controle tecnológico ultrapassa sua instância objetiva e manifesta, atingindo também a dimensão subjetiva (GAULEJAC, 2007) – o que ocorre na IÉFI. Observamos a propagação de um discurso/ideia de que a adoção do ponto eletrônico não tem a finalidade de controle, mas sim de proteção ao servidor (um mecanismo de comprovação de que ele realmente está cumprindo sua jornada), o que acaba relativizando qualquer questionamento em relação ao seu emprego. Mais do que isso, outros mecanismos como o e-mail e o *WhatsApp*, que representam uma forma de extensão da vida laboral para o tempo fora do trabalho, são utilizados como forma de controle ao visarem a própria subserviência dos servidores ao trabalho fora da instituição. Há uma adesão voluntária (ou coagida?) ao trabalho em casa que se difunde através de uma consciência (ou inconsciência?) coletiva de que se não o fizerem serão *i*) cobrados por isso; e/ou *ii*) prejudicarão a instituição, como nos revelam vários discursos:

*Aí eles te colocam em grupos que você não pretendia entrar, aí quando você vê, você já está lá e pra sair é um pouco complicado né? Aí você acaba silenciando o grupo (TAE\_07).*

*Não, não acho certo [responder mensagem em casa], mas é o que eu tenho que fazer pra mim (sic) conseguir desempenhar a função e ficar a parte, porque eu vou ser de certa forma cobrado no outro dia, então se eu não verifiquei o e-mail, se não vi as mensagens do grupo da escola, se eu não vi, então eu vou ser cobrado (TAE\_10).*

*P: você se sente, de alguma forma, coagida ou obrigada a responder essas mensagens [no WhatsApp] fora do horário de trabalho?*

*E: sim, indiretamente sim. Eu sinto que [se não responder] depois disso eu iria sofrer algum tipo de cobrança, que eu deveria [responder], que era só uma mensagem, 'por que eu não respondi?' (GES\_07).*

*Eu faço porque assim, eu enquanto [gestor], eu sinto, eu recebo pra isso, óbvio, mas eu sinto uma responsabilidade de que as coisas funcionem e eu acho que eu preciso responder porque senão a pessoa não tá conseguindo fazer, tá (sic) precisando, eu me sentiria mal, por exemplo, de perder uma coisa por eu não ter respondido uma mensagem (GES\_04).*

*P: mas por que você responde [mensagens no WhatsApp]?*

*E: porque é minha função, mesmo fora do horário [formal de trabalho] não vai ter outra pessoa pra responder.*

*P: você se sente na obrigação de responder?*

*E: sim, porque eu sei que quando eu voltar aqui vou ser cobrado por isso: 'por que você não respondeu se era pra você?' Eu me sinto obrigado e acho certo.*

*P: se você não fosse gestor você faria isso?*

*E: [nesse momento da entrevista, GES\_01 abaixa a cabeça balançando-a negativamente em um claro sinal de descontentamento] não, não faria, porque tem alguém que vai responder, ganha pra isso, você ganha pra ter mais responsabilidades, entendeu? [respiro profundo] (GES\_01).*

Apesar de generalizados, tais aspectos parecem afetar com mais intensidade os próprios gestores do que os TAEs. Certamente isso se deve ao fato de exercerem um cargo de confiança da direção, à maior proximidade com ela e à própria sensação de que, enquanto gestores, são os maiores (ou, em alguns casos, os únicos) responsáveis pelos resultados institucionais (e pelos quais recebem um adicional financeiro). Fomenta-se, com isso, um controle *finalístico* subjetivo pelas vias da cumplicidade e de contratos psicológicos que busca difundir aos servidores a percepção de que são os grandes responsáveis pelo sucesso ou fracasso da instituição e por isso devem trabalhar mais e estar sempre disponíveis (FARIA,

2004a), considerando, ainda, o agravante de que, neste caso, estamos falando de uma nobre missão institucional: a educação.

Dessa forma, podemos afirmar que a “disposição” observada para trabalhar além da jornada formal, a qual sintetizamos na retomada das palavras de GES\_03: “*eu respondo [mensagens no WhatsApp] tranquilo mesmo estando fora daqui (...) acho que é uma questão que eu falo assim ‘ah, vou responder’, a toa, sabe... [risos]*”, na verdade, não passa de uma disposição imposta ou, em outras palavras, de uma “submissão livremente consentida” (GAULEJAC, 2007, p. 122) que consiste em “mobilizar o indivíduo sobre objetivos e projetos que canalizem o conjunto de suas potencialidades. E como os horários (formais) de trabalho não bastam mais para responder a essas exigências, a fronteira entre o tempo de trabalho e tempo fora do trabalho vai tornar-se cada vez mais porosa” (GAULEJAC, 2007, p. 111).

Nem GES\_03, nem nenhum entrevistado respondem a mensagens *a toa* ou por diversão. O fazem por medo (de cobranças ou de prejudicar a instituição) e por estarem submetidos a um sistema de controle que, ainda que se utilize de elementos tangíveis (o *smartphone*, o *WhatsApp*, o e-mail etc.), atua, na verdade, no subconsciente dos indivíduos, impelindo-os a uma vigilância permanente que, longe de visar apenas ao controle de tempos e movimentos, difunde uma fictícia sensação de autonomia e liberdade e que busca, em essência, o engajamento total ao trabalho e à instituição (GAULEJAC, 2007).

### 3.5.3 Medo

Segundo o Dicionário Michaelis<sup>13</sup>, o medo é um “estado psíquico provocado pela consciência do perigo, real ou apenas imaginário, ou por ameaça”. O medo está relacionado a uma condição emocional e como tal é objeto de pesquisa de diferentes áreas do conhecimento, inclusive na área de gestão (SOUZA; TOMEI, 2016). Nessa, em específico, o medo aparece relacionado a diferentes aspectos, tais como empreendedorismo (CACCIOTTI; HAYTON, 2015) e sofrimento no trabalho (CUNHA; MAZZILLI, 2005). Não localizamos estudos que abordem o medo em um contexto de jornada de trabalho reduzida.

Sob o sistema capitalista, o medo sempre esteve presente nas organizações e em todas as atividades profissionais (CUNHA; MAZZILLI, 2005), sobretudo em função do potencial risco de desemprego (CASTELHANO, 2005; DICKERSON; GREEN, 2012), o qual se agrava em épocas de crise, recessão e incertezas econômicas (WARREN, 2015). Disso,

---

<sup>13</sup> Disponível em: <http://michaelis.uol.com.br/busca?id=MdKaa>

decorre que é cada vez mais comum e naturalizada a institucionalização de modelos de gestão e organização do trabalho sustentados na “gestão pelo medo”, que se caracterizam, entre outros, pelo abuso de poder, pelo assédio moral, pela intensificação do trabalho e pela própria flexibilização (ANTUNES, 2018; DRUCK, 2011).

Compreender a maneira pela qual o medo é direta e indiretamente utilizado como um mecanismo de controle organizacional atingindo os níveis mais ocultos e intangíveis e se instalando na (in)consciência dos servidores, legitimado por sentimentos de aflição, angustia e ansiedade requer reforçar uma característica já mencionada a respeito da jornada flexibilizada: ela é uma concessão e não um direito dos servidores. Uma concessão que acreditam que pode ser retirada: *“por não ser algo legalmente dado, um direito, é uma concessão, a gente fica com esse receio, por isso que tem que aproveitar bem, porque a qualquer momento pode ser cortada, e dá sim, dá medo”* (TAE\_01).

Apesar de não buscarmos nenhum tipo de quantificação neste trabalho, não podemos deixar de mencionar que entre os 11 TAEs flexibilizados, 09 manifestaram algum tipo de medo e preocupação em relação à perda da jornada de 30 horas que se externalizam através dos mais diversos sentimentos, como: i) angustia: *“quando se fala aqui na [IÉFI] que vai se tirar as 30 horas, é uma coisa que me causa angustia e que eu fico assim relutante e bem angustiado.* (TAE\_08); ii) impotência: *“eu acredito até que ela está durando demais”* (TAE\_02); iii) amargura: *“nossa... [respiro profundo] Eu acho que ficaria amargurada, eu viraria uma servidora amargurada...”* (TAE\_07); iv) ansiedade: *“você fica com aquela sensação de que você vai dormir com as 30 horas e vai acordar sem ela...”* (TAE\_01); v; desmotivação: *“se você vai fazer [um curso], aprimorar seus conhecimentos, você sabe que você tem um período livre pra fazer, então se alterar, eu acho que até desanima você fazer qualquer outra coisa.”* (TAE\_01); e vi) inferioridade: *“é o único benefício que a gente tem e aí vem essa violência psicológica, um benefício que pode tirar a qualquer momento, já tendo aquela visão que a gente é sempre subordinado a qualquer tipo de poder, do poder do professorado, da gestão, né.”* (TAE\_07).

Evidencia-se, ainda, uma profunda preocupação com a necessidade de mudanças e adaptações no cotidiano já estabelecido com a jornada de 30 horas:

*Iria atrapalhar muito, ia ser meio que limitado o meu estudo, o meu tempo. Tanto a minha vida particular, você teria que ser mais [expressão de descontentamento]. Vai sobrar pouco tempo pra pesquisa, pra ficar em casa mesmo com a família”* (TAE\_03).

*O que mudaria é me adequar, acordar mais cedo, muitas tarefas que eu faço durante o dia não vou poder mais, almoçar em casa não vou poder mais (TAE\_02).*

Mesmo entre alguns gestores, também há preocupação com uma possível queda da flexibilização, principalmente nos reflexos para a instituição: “[se perder a flexibilização] as condições de trabalho não vão piorar, mas as condições dos servidores sim, na questão assim de você estar acostumado com o ritmo e até voltar naquele ritmo anterior que tinha há quase seis anos atrás (sic)” (GES\_03).

Compreender a causa desse temor apresentado pelos servidores nos revela que, mais do que algo natural (um desejo de não perder algo que entendem ter conquistado), trata-se de um medo fomentado, um controle organizacional (não exatamente pela figura dos gestores em si, mas pela própria caracterização das regras da jornada flexibilizada) que se materializa em um jogo de interesses denominado pelos participantes como uma espécie de “favor” (TAE\_04), de “moeda de troca” (GES\_02) ou de uma “barganha” (TAE\_08):

*Eu acho que, primeiro tem sempre aquela conotação de um favor que está sendo concedido e temporário, né? Eu acho que não tem nada pior pra um ser humano de que ameaça, falar ‘olha, uma hora ou outra isso vai cair’. Então, a todo tempo a gente vem sendo lembrado de que a gente faz 30 horas, mas não é direito nosso, então é aquela flexibilização não flexibilizada, aquela flexibilização que é usada como moeda de troca, sabe? ‘Olha, vocês devem isso’. Então, não tem uma consciência institucional do por que da flexibilização, acho que isso não é compartilhado, não é (TAE\_04).*

Nesse “jogo” está em disputa, muito mais do que uma eleição, como mencionado no item 3.2.2 desta dissertação, mas sim um conjunto representativo de objetivos de controle do tempo de trabalho. Outrora com finalidades eleitoreiras, a jornada flexibilizada de 30 horas tornou-se uma estratégia de controle que, considerando o medo de sua perda, é utilizada para garantir o cumprimento das tarefas, o atendimento às demandas institucionais, o cumprimento de horários e a própria adaptação dos comportamentos individuais aos comportamentos do grupo e aos comportamentos culturalmente desejados/impostos, o que se dá através da demonstração de poder:

*Foi a reitoria que concedeu essas 30 horas, mas a direção tem a prerrogativa de tirar as 30 horas porque também cabe a direção ter essa autonomia pra poder fazer*

*isso, então virou meio que uma barganha sim, política sim... ‘Olha, se vocês não fizerem tal coisa a gente vai tirar as 30 horas’ (TAE\_08).*

*Às vezes eu sinto que fazem umas ameaças para o pessoal sim. Fala que não está funcionando, que pode tirar, sabe, qualquer coisa fala que não está funcionando, que pode tirar as 30 horas (TAE\_06).*

*Eu já vi isso acontecer [na IÉFI], ameaças... ‘Oh o fulano não tá cumprindo [as regras], vamos tirar de todo mundo’, então indiretamente é uma maneira de pressionar para que todos os servidores cobrem o que não está fazendo, porque senão vai tirar de todo mundo. Infelizmente isso acontece (GES\_07).*

Isso leva os servidores a adotarem posturas e comportamentos de autocontrole e controle dos pares, aspectos que já parecem estar naturalizados no cotidiano organizacional:

*Por ser cedido, todo mundo tem que fazer a sua parte para que a gente não perca essa concessão, então tem esse complô, um vigiar o outro, para que a gente não perca (...) Tem sempre alguém olhando se você não está burlando essas regras, a questão de horário de café, de almoço, são 15 minutos” (TAE\_01).*

*E: aqui existe a todo tempo todo mundo te olhando.*

*P: todo mundo quem?*

*E: ah, todo mundo, os colaboradores do mesmo setor e os extras, de outros setores também. [Eles] te observam, porque como é escala de revezamento, então se não cumpriu as seis [horas diárias de trabalho], ele vai tá (sic) faltando, eles vão saber porque eu não vou estar lá no setor... [é um controle] de forma subjetiva, todos estão observando, até porque você percebe quando tá cumprindo a função ou não tá (TAE\_10).*

Diante desse cenário, podemos afirmar que os TAEs acabam se sujeitando a mudanças em seu comportamento que atendem às finalidades da instituição e/ou impondo-as a si próprios. O medo de perder a flexibilização os faz “deixar de analisar adequadamente o contexto ao seu redor para discernir e compreender melhor a realidade” (ROHM; LOPES, 2015, p. 339) e se torna, como apontado por Dejourns (1999) e sintetizado por Castelhana (2005) em análise sobre o medo no ambiente organizacional, um mecanismo que *i)* alavanca o trabalho e sua intensificação (como já demonstrado nesta pesquisa); *ii)* aumenta o sofrimento subjetivo (haja vista os sentimentos apresentados pelos participantes); *iii)* neutraliza a mobilização coletiva (no caso da IÉFI, por vias inversas: há mobilização coletiva, mas não

para insurgir contra a situação amedrontadora, e sim para controlar/vigiar os colegas para que o medo vivenciado – perder a flexibilização – não se torne real); e *iv*) fomenta a individualização (alguns gestores, apesar de afirmarem ser favoráveis à flexibilização, mostraram-se indiferentes à possibilidade de que o colega de setor possa perdê-la).

Podemos afirmar, dessa forma, que o controle através do medo se dá por meio de mecanismos *simbólico-imaginários*, permeados por um processo de adesão imaginária e ao mesmo tempo pela “instauração de aparelhos de intervenção que funcionam pela ameaça do uso da força e por demonstrações de domínio dos aparatos coercitivos sem necessidade de utilizá-los” (FARIA, 2004a, p. 130). Não acreditamos que exista uma real intenção da organização em retirar a jornada flexibilizada, tal medida não é necessária nem interessante (considerando seu caráter político); basta apenas demonstrar que essa possibilidade existe e os servidores *trabalham* (mais).

### 3.6 COTIDIANO: UM TRABALHO EM TRANSFORMAÇÃO

Para esta última categoria analítica, resta-nos compreender como se dá o cotidiano de trabalho dos TAEs em um contexto, como já explanado, marcado por intensificação laboral, extensão do trabalho para a vida fora da instituição e controle organizacional, que permeiam a jornada flexibilizada de 30 horas. Contudo, o cotidiano desses trabalhadores (bem como o contexto político, social e econômico em que estão inseridos) é muito mais amplo, complexo e repleto de fatores que, por si só, justificariam dezenas de teses, dissertações e artigos acadêmicos.

Muitas pesquisas têm sido efetivadas, sobretudo na área de psicologia e administração, para compreender o cotidiano de trabalho dos servidores técnico-administrativos, enfatizando as características do trabalho e suas implicações na saúde (COUTINHO; DIOGO; JOAQUIM, 2011; DE FARIA; LEITE; DA SILVA, 2017; MARQUES; MARTINS; SOBRINHO, 2011; RIBEIRO, 2012), as manifestações de prazer e sofrimento (LELES; AMARAL, 2018) e os sentidos e significados que os TAEs atribuem ao trabalho (DE SOUZA; MOULIN, 2014; NUNES; SANTOS; TOLFO, 2018).

Neste tópico, nosso foco se dará na terceira questão, entretanto, em uma perspectiva distinta, analisaremos as controvérsias presentes no cotidiano organizacional (e sua relação com a jornada flexibilizada) que proporcionam a atribuição de múltiplos sentidos ao trabalho. Dessa forma, os itens a seguir analisam a concorrência simultânea de duas extremidades: a

estabilidade do cargo vs. a instabilidade do trabalho e o orgulho vs. a inferioridade por ser um servidor TAE.

### 3.6.1 Estabilidade X Instabilidade

No contexto de um novo capitalismo flexível (SENNETT, 2016) e neoliberal (MISOCZKY; ABDALA; DAMBORIARENA, 2017), os trabalhadores são vistos como elementos gerenciáveis e quantificáveis (GAULEJAC, 2007) e a perspectiva tradicional de servidor público, dotado de estabilidade na carreira, parece ir de encontro a esse contexto. O servidor público torna-se um indivíduo deslocado e visto como alguém privilegiado por possuir estabilidade enquanto os demais trabalhadores estão submetidos à insegurança e às exigências de produtividade cada vez mais frenéticas das empresas privadas (RIBEIRO; MANCEBO, 2013), ou, o mais agravante, condenados ao desemprego ou à informalidade (ANTUNES, 2018). Tal deslocamento é, ainda, alimentado diariamente pela mídia e por governantes neoliberais que disseminam uma injusta e estereotipada imagem de que o servidor público *“é ineficiente, o servidor público não consegue fazer com zelo a atividade que ele tem, ganha muito bem para aquilo e não faz com tanta eficiência como deveria, ou como a sociedade prega que deveria”* (TAE\_08).

Contudo, paradoxalmente, é justamente esse contexto que leva as pessoas a buscar uma vaga no concorrido serviço público. Albrecht e Krawulski (2011), em uma *survey* realizada com alunos de cursos preparatórios para concursos, identificaram que o desejo por estabilidade, remuneração e possibilidade de carreira são, respectivamente, as principais razões para o ingresso no serviço estatal, o qual tem se tornado uma espécie de “fuga”, baseado em uma crença irreal de que por meio dele será possível a construção de uma vida segura e confortável nas dimensões pessoal e profissional.

É o que também constatamos nas entrevistas. A crença na segurança de carreira (tanto em termos de estabilidade quanto financeira) é o principal motivo mencionado pelos entrevistados quando lhes perguntando sobre o porquê decidiram ingressar na IÉFI: *“eu sempre trabalhei em empresas privadas, mas devido ao momento econômico, falta de emprego, resolvi entrar no serviço público, principalmente por causa da estabilidade”* (GES\_01). Não é de se espantar, dessa forma, a expansão de um mercado bastante rentável de escolas e cursos preparatórios para concursos (sobretudo na modalidade a distância) e de editoras especializadas na comercialização de livros e apostilas de estudo que chegam a

anteceder os próprios editais dos certames (ALBRECHT; KRAWULSKI, 2011; RIBEIRO; MANCEBO, 2013).

Entretanto, como nos fala Sennett (2016), no novo capitalismo não há mais espaço para vínculos duradouros e perspectivas de carreiras lineares, enfatizando-se a flexibilidade e os vínculos frouxos. Assim, também não chega a surpreender o quanto o serviço público, de forma geral, e o servidor público, em particular, têm sido constantemente alvos de governos de caráter neoliberal (inclusive no Brasil) que pregam a diminuição do tamanho do Estado como solução para os problemas econômicos do país, atuando em consonância ao capitalismo flexível e à lógica gerencial e provocando, entre outros, a precarização e a desestruturação do trabalho na área pública. Essa visão é compartilhada pelo sindicato da categoria: *“o servidor público se transformou no grande bode expiatório dos problemas brasileiros. Então, toda vez que a gente fala de crise econômica, mais precisamente de gastos públicos, as pessoas começam a ressaltar, ou algumas pessoas, que a culpa de tudo isso é que nós temos funcionários públicos privilegiados”* (SIN\_01).

Como servidores públicos federais pertencentes a uma carreira vinculada a um dos maiores ministérios brasileiros (o da Educação)<sup>14</sup>, os TAEs são fortemente afetados por essa medida. Convivem diariamente com uma sensação de medo, angústia e impotência diante uma série de mudanças e ameaças que vêm ocorrendo no país nos últimos anos, em especial após o *impeachment* (ou golpe?) que destituiu a presidenta Dilma Rousseff, em 2016, e a posterior eleição de Jair Messias Bolsonaro à Presidência da República. Tais transformações têm-se materializado através de três principais formas: *i*) a perda de direitos; *ii*) as restrições orçamentárias; e *iii*) a fragilização sindical.

O medo de perder direitos conquistados é tão grande quanto o de perder a jornada flexibilizada. Os entrevistados relataram preocupações relacionadas a mudanças na previdência<sup>15</sup>, à possibilidade de redução da jornada de trabalho com redução salarial, à institucionalização de uma carreira única para todo o serviço federal (enfraquecendo, ainda mais, a carreira TAE), à extinção de novos cargos e ao aumento da terceirização, ao congelamento de salários (o que na prática já tem ocorrido: o último reajuste salarial ocorreu

---

<sup>14</sup> Especificamente no Poder Executivo Federal, em 2019, havia mais de 1 milhão de pessoas empregando sua força de trabalho, das quais pouco mais de 32% em exercício junto ao Ministério da Educação, cujo quantitativo de servidores só é menor do que o Ministério da Defesa, embora apresentasse a maior folha de pagamento em valores totais, segundo dados da Controladoria-Geral da União – CGU (2019).

<sup>15</sup> No momento das entrevistas, a reforma da previdência, aprovada pelo plenário do Senado Federal em 22/10/2019, ainda estava em votação. Os servidores públicos foram um dos mais afetados pela reforma com novas medidas que impactam no tempo mínimo de contribuição, no cálculo do valor do benefício e nas regras de transição para quem já está no mercado.

em janeiro de 2017, ainda no governo Michel Temer) e até mesmo à demissão do servidor. Convivem e sofrem com isso:

*Eu estou apavorada, para falar bem a verdade, estou apavorada. Tudo é incerto, eu tenho medo do que ele [o atual presidente] possa fazer com o serviço público, com o servidor. Tudo que é público (TAE\_03).*

*A partir dessa nova gestão, desse novo presidente [Jair Bolsonaro], realmente as coisas começaram a ficar mais difíceis, por causa das pressões que nós estamos sofrendo, ameaças constantes a nossa categoria, já que somos os menores do executivo (...) [Estou] apreensiva com o futuro da nossa carreira, principalmente nosso plano de carreira. Estou bem apreensiva (GES\_02).*

*Hoje eu me preparo psicologicamente para o que pode vir por aí e tento não sofrer muito com isso, porque eu não acredito mais nessa estabilidade que a gente tem, que era o foco principal de minha vontade de ser servidor público, né? (TAE\_09).*

As pressões orçamentárias, diferente do medo da perda de direitos, já é algo mais concreto, manifesto e que provoca consequências irreparáveis. Nos últimos anos (especialmente em 2019), a IÉFI e seus servidores vêm enfrentando “*um cenário trágico*” (GES\_07), sobretudo através de um processo de redução orçamentária e redução das políticas de contratação de pessoal (algumas recentes legislações tem dificultado a reposição de servidores que se aposentam ou se exoneram da instituição), além dos próprios ataques aos direitos e garantias dos servidores, como mencionado: “*a gente convive com redução de custos, com falta de servidores, com falta de dinheiro pra fazer reformas básicas, pra ampliar espaço, enfim, está bem ruim*” (GES\_06).

Esse contexto implica prejuízos para todos: servidores (como já mencionado), instituição, comunidade local e, sobretudo, àqueles que são a razão da existência da instituição: os alunos. O corte de bolsas, de auxílios estudantis (como transporte e moradia) e, até mesmo, a redução no fornecimento de lanche para os alunos nos intervalos entre as aulas já é uma realidade, o que representa, por óbvio, “*um ‘pezinho’ aí pra evasão, porque a gente recebe muitos alunos que vêm da escola pública, de baixa renda, que já vem nesse olhar, que vai chegar aqui e vai conseguir algum auxílio para que ele possa concluir o seu curso e, na verdade, quando ele chega aqui, ele se depara que não tá (sic) bem assim a situação*” (TAE\_01).

Para a instituição, os prejuízos são inúmeros. Diversos entrevistados relataram que, em função dos cortes orçamentários, há necessidade de buscar soluções/alternativas que permitam à instituição manter-se, minimamente, com as portas abertas. Entre elas estão: redução da aquisição de materiais de consumo (inclusive àqueles necessários às aulas práticas); limitação do horário de uso de ar-condicionado, autorizado somente em caso de elevadas temperaturas; conserto de aparelhos ou ferramentas antigas, em vez da aquisição de novos; limitação do uso de veículos oficiais para viagens a serviço; redução do pagamento de diárias para servidores; cancelamento de eventos acadêmicos e treinamentos; redução do investimento em pesquisa, extensão e inovação; redução do investimento em obras de infraestrutura; entre outros.

A questão estrutural é um ponto a ser destacado. Apesar de melhorias recentes ocorridas na unidade (como a construção de um ginásio de esportes e de um novo bloco de salas de aulas) que a tornam uma das mais completas quando comparada a outras unidades da instituição, as condições do espaço físico são apontadas como um dos principais problemas presentes no contexto de trabalho, embora exista o reconhecimento dos servidores de que, ao longo dos anos, esse aspecto tem melhorado bastante, fruto principalmente de esforços de gestão para obtenção de emendas parlamentares que permitem, em algum nível, suprir as lacunas do orçamento. Entretanto, muita coisa ainda precisa ser feita. Na prática, em virtude da falta de espaço, há bastantes improvisações e adaptações para que os servidores possam executar suas atividades. Alguns setores funcionam de forma adaptada, separados por armários de aço, em baias localizadas na biblioteca, o que compromete o pleno funcionamento desta, em função do barulho e da movimentação de servidores. Outros setores funcionam em antigos banheiros transformados em salas de atendimento, o mesmo ocorrendo com os atendimentos de psicologia e pedagogia, improvisados em uma sala diminuta. Para os professores, há apenas uma sala coletiva que é insuficiente para preparação de atividades ou atendimento individual aos alunos.

Um terceiro aspecto é a fragilização sindical, constância global ante às imposições e doutrinas neoliberais e que no Brasil ganha contornos mais incisivos após a (contra)reforma trabalhista de 2017 (ANTUNES, 2018). No caso da IÉFI, essa fragilização se apresenta na pouca margem de atuação do sindicato ante aos problemas que surgem no cotidiano da instituição, como mencionam alguns entrevistados, e no baixo número de servidores sindicalizados, tanto TAEs quanto docentes, uma vez que há um único sindicato para as duas categorias, conforme relata o representante sindical:

*Nós temos em torno de 5 mil servidores [docentes e TAEs] hoje na instituição [em todas as unidades] e mais ou menos 1200 a 1300 sindicalizados, ou seja, um número muito abaixo. Nós tivemos uma mudança recente de coordenação e essa coordenação está tentando conversar, motivar outros colegas para eles se filiarem ou, pelo menos, participar mais ativamente do sindicato. Mas esse problema é no mundo, as pessoas não veem a política como um instrumento para mudar a sociedade, e muito menos o sindicato como um fator importante para conquistar direitos trabalhistas ou, no mínimo, manter aquilo que foi conquistado nos últimos anos (SIN\_01).*

Ao longo das entrevistas, constatamos que, ao lado das próprias medidas governamentais que atacam a mobilização coletiva, o sindicato das categorias tem se fragilizado por um sentimento de não representatividade que é bastante incômodo aos servidores: *“eu acho o sindicato uma coisa muito boa, eu acho o sindicato da instituição muito ruim. O [nome do sindicato] não me representa” (GES\_06); “não [me sinto representado], nem um pouco. Eu acho que eles só querem fazer auê (sic), mas resolver mesmo, não vejo resolução de nada não” (TAE\_11).* É uma situação bastante complexa. Entre os 19 entrevistados, com exceção dos dois representantes sindicais, somente um único servidor é sindicalizado, entretanto, fez questão de ressaltar que também não se sente representado e que sua sindicalização se deve, tão somente, ao desconto obtido na mensalidade do plano de saúde.

Por não ser objeto de pesquisa, não nós aprofundamos na questão sindical. Todavia, a sensação de *não se sentir representado* é bastante preocupante e exige uma investigação mais detalhada para compreender suas causas e consequências. A princípio, parece algo enraizado na cultura organizacional da instituição e transmitido de servidor para servidor, pois mesmo um TAE que, no momento da entrevista, tinha pouco mais de dois meses de trabalho, declarou que apesar de considerar importante a participação sindical não pensava em se sindicalizar, já que escutava pelos corredores da instituição que o sindicato *“não briga muito pela gente, pelos técnicos” (TAE\_10)*. Nesse sentido, ante as transformações da classe trabalhadora e do próprio capitalismo, um dos maiores desafios do sindicalismo é justamente o de resgatar o sentido de pertencimento de classe, ação necessária para a renovação e fortalecimento das formas de mobilização coletiva no mundo do trabalho, seja na esfera pública ou privada (ANTUNES, 2018).

Considerando essas três manifestações (perda de direitos, restrições orçamentárias e fragilização sindical), o impacto não poderá ser outro que não o da precarização e do

sucateamento do serviço público, da educação pública e do trabalho do servidor público, o que é sintetizado por um entrevistado:

*A gente está vivendo realmente uma mudança incrível. Quando eu entrei na [IÉFI] eu vi uma escola sucateada se tornar em um instituto de ciências de verdade, e nesse momento eu estou me preparando pra ver o contrário, esse instituto de ciências se tornar uma escola sucateada, pelas faltas de verbas, esse tipo de coisa, isso mexe psicologicamente muito comigo e acredito que com muitas pessoas aqui dentro (TAE\_09).*

Todo esse contexto encontra-se amparado naquilo que a literatura denomina de *New Public Management* (NPM), um “conjunto de técnicas e tecnologias de gestão que operacionalizam na organização do aparelho de Estado o projeto político neoliberal e o gerencialismo” (MISOCZKY; ABDALA; DAMBORIARENA, 2017, p. 189). Em uma definição mais completa, caracteriza-se, essencialmente, pelo pensamento gerencial e pela gradativa incorporação, ao setor público, da lógica e dos mecanismos que regem o mundo das empresas privadas, buscando proporcionar maior poder de decisão e atuação ao servidor público, com a contrapartida da implementação e da existência de mecanismos de controle gerencial mais efetivos (BLONSKI et al., 2017; CHANLAT, 2002; RIBEIRO; MANCEBO, 2013). Busca-se aproximar o serviço público da iniciativa privada, concebendo de forma quase comercial a maneira pela qual as organizações públicas (e as pessoas que nelas trabalham) devem ser pensadas, controladas e gerenciadas. Ao pretender uma orientação mercadológica, o NPM torna as organizações públicas voltadas à lógica dos resultados, dos custos e da eficiência: produzir mais com menos. Isso implica em tratar cidadãos como clientes, servidores públicos como empreendedores, universidades e hospitais como empresas (DIEFENBACH, 2009; MOTTA, 2013).

No caso específico das IFEs, a aproximação do setor público ao setor privado também encontra seu alicerce em uma pseudo vertente neoliberal: o capitalismo acadêmico, expressão cunhada para classificar as reformas do ensino superior sob as premissas neoliberais que visam redefinir as fronteiras entre o público e o privado, tornando as instituições de ensino (públicas, inclusive) cada vez mais voltadas à mercantilização (SIGAHI; SALTORATO, 2018). Um recente exemplo é o Programa Future-se<sup>16</sup>, lançado em 2019 pelo Governo Federal

---

<sup>16</sup> O Programa Future-se é a principal proposta do governo Jair Bolsonaro para as Universidades e Institutos Federais. Ele estabelece uma série de mecanismos que possibilitariam a tais instituições captarem recursos financeiros advindos da iniciativa privada, como fundos patrimoniais, fundos de investimentos e até a cessão de

e que, sob o artifício da possibilidade das IFEs captarem mais recursos financeiros advindos da iniciativa privada, compromete a autonomia de tais instituições inserindo o controle privado sobre elas. Esse contexto traz inúmeras implicações aos servidores, já bastante evidenciadas na literatura especializada, como a questão do produtivismo acadêmico; a difusão de uma lógica empreendedora e de uma “quarta missão”, a inovação, dentro das universidades; o individualismo e a rivalidade entre os pares; o adoecimento e o sofrimento psíquico; entre outros aspectos evidenciados em pesquisas que tratam da carreira docente na universidade pública (BERNARDO, 2014; OLIVEIRA; PEREIRA; DE LIMA, 2017; RIBEIRO; LEDA, 2016).

Em seu cotidiano, os TAEs demonstram apreensão principalmente quanto à possibilidade de privatização da instituição, explicitado no relato a seguir:

*É um processo de desestatização da educação pública e entrega pra iniciativa privada né da educação pública [pausa seguida de uma respiração profunda]. A iniciativa privada que está por trás desse governo e tem o objetivo de desmantelamento mesmo do serviço público federal, sucateamento, falta de concurso público, entre outras problemáticas, né? (TAE\_07).*

Por todo o exposto, é possível afirmar que a estabilidade, outrora o grande atrativo do serviço público, já não mais se evidencia. Podemos ainda falar na existência de uma suposta estabilidade na carreira (a qual também tem sido alvo de ataques, haja vista as constantes manifestações do atual governo), entretanto, *estabilidade* não pode ser pensada apenas na manutenção de um vínculo empregatício permanente com o Estado, e sim na possibilidade de, através desse vínculo, prestar um serviço público de maior qualidade, eficiência e que contribua para o desenvolvimento social, regional e local. Contudo, como exigir mais resultados quando os aspectos organizacionais são conflituosos e se desenham em inúmeros constrangimentos que afetam sobremaneira o trabalho? A realidade que os anteriormente concurreiros se deparam ao se tornar servidores públicos (principalmente em uma carreira numerosa e vista como de baixo escalão como a dos TAEs) não é o da estabilidade através da qual construirão uma vida repleta de sentido, mas sim o da instabilidade, seja de direitos ou de condições de trabalho.

---

*namings rights* de câmpus e prédios acadêmicos. Em contrapartida, as instituições devem seguir uma série de critérios de gestão, inclusive com a entrada de Organizações Sociais (OSs) para administração dos recursos financeiros das IFEs. O programa estabelece, ainda, a possibilidade de contratação, via OSs, de professores e técnico-administrativos, sem concurso público e com remuneração inferior a dos servidores efetivos.

### 3.6.2 Orgulho X Inferioridade

Se em uma perspectiva mais macro, o trabalho dos TAEs é marcado por um confronto entre a estabilidade do emprego público e a instabilidade das condições de trabalho, em uma perspectiva micro, voltada para os significados das tarefas no cotidiano organizacional, também podemos identificar duas extremidades que caracterizam os sentidos atribuídos pelos participantes ao seu trabalho: o orgulho e a inferioridade.

Para compreender essas distintas manifestações, é necessário, como já mencionado, ressaltar que o trabalho dos TAEs varia consideravelmente em função do cargo ocupado e do setor de atuação. Além disso, as expectativas, anseios e habilidades de cada indivíduo, bem como sua formação acadêmica, também são aspectos que influenciam o sentido atribuído por cada servidor ao seu trabalho.

De um lado, o orgulho em ser um servidor técnico-administrativo se dá pela possibilidade de contribuir, mesmo que indiretamente, para o cumprimento de uma função social tão importante como a educação e pelo fato de que exercer um cargo público federal, apesar da instabilidade e da precarização, ainda é visto como sinônimo de prestígio:

*Eu acho um serviço de honra, honraria, muito prestigiado entre os particulares, e até no convívio familiar, isso traz muito prestígio (TAE\_10).*

*Pra mim [ser servidor na IÉFI] é uma questão de compromisso maior, então você não tem um vínculo com o interesse privado, você tem vínculo com aquilo que deveria ser o interesse maior que é o bem estar mesmo da população, independente da esfera onde você atue, então eu vejo dessa maneira (TAE\_04).*

*Desde que eu entrei no serviço público eu tenho a visão de que eu tenho que melhorar algo pro (sic) público. O nosso público aqui são os alunos, então minha função é ser um facilitador, tanto pro (sic) público interno, professor, servidor e o próprio aluno. Essa é a visão que tenho de ser um facilitador (TAE\_02).*

*Sempre foi minha vontade, sempre foi meu sonho ingressar no serviço público em nível federal (...) [Meu trabalho é] de extrema importância pra sociedade em geral. Eu sinto essa responsabilidade, eu sinto essa responsabilidade de empenhar e trabalhar nesse órgão (GES\_07).*

O sentimento de orgulho também é potencializado pela possibilidade de execução de tarefas afins à formação acadêmica e aos interesses pessoais e profissionais: “*é algo assim que eu me sinto realizado, porque eu nunca pensei que eu poderia trabalhar numa (sic) coisa a qual eu estudei para isso. Eu estudei, porém eu não pensei que eu iria seguir essa carreira*” (GES\_03)”. Em contrapartida, a impossibilidade de um trabalho que traga algum sentido existencial ao servidor (DE SOUZA; MOULIN, 2014), sobretudo em função de uma atividade rotineira, pouco desafiadora e aquém das habilidades e formações é razão compreensível para o surgimento de um sentido de subutilização, conforme relato:

*Quando eu entrei eu me sentia um pouco [inutilizado] pelo que eu desempenhava na iniciativa privada, eu me senti um pouco, assim, não utilizado de forma correta, né? Apesar das minhas atribuições, eu me senti não tão útil quando eu entrei, eu pensei ‘nossa, não é tudo aquilo que eu esperava, né? Porém, agora com o tempo, eu estou conseguindo desempenhar com as minhas qualidades o serviço, mas eu posso muito mais, eu tenho muito mais qualidades do que minha atribuição, o nível de complexidade, por exemplo, pelo meu cargo, o nível de complexidade, eu poderia ser utilizado mais (sic), me sentir mais utilizado (TAE\_10).*

Entendemos que tal situação é desencadeada muito mais pela estrutura da carreira TAE do que pelas próprias políticas de alocação de pessoal na instituição. O plano de carreira estabelece a concessão de um adicional de remuneração, nomeado “Incentivo à Qualificação”, para os servidores que possuam titulação superior àquela exigida para o cargo (BRASIL, 2005)<sup>17</sup>. Por óbvio, os servidores procuram se qualificar, o que se constata no perfil dos entrevistados – a maior parte formada por especialistas e mestres. Esse é um aspecto desejável e positivo em relação ao plano de carreira, entretanto, esse mesmo plano de carreira não estabelece mecanismos para que os servidores possam utilizar a formação adicional no desempenho de suas tarefas ou mesmo a possibilidade de ascensão profissional para um cargo superior. Isso gera situações em que um servidor ocupante de um cargo de nível fundamental ou médio, por exemplo, ainda que possua a titulação de mestre, estará fadado à execução de atividades de mesma complexidade que um TAE que possua apenas a titulação mínima.

---

<sup>17</sup> O percentual de incentivo à qualificação varia conforme a titulação e sua relação direta ou indireta com as atribuições do cargo e incide sobre o valor do vencimento básico do cargo. Para aqueles que possuem graduação o percentual é de 25% (relação direta) ou 15% (relação indireta); para especialização é de 30% ou 20%; mestrado, 52% ou 35% e doutorado, 75% ou 50%.

Essa condição desmotiva os servidores que não veem alternativas a não ser o conformismo ou a tentativa de aprovação em um novo concurso público mais afim às suas aspirações profissionais:

*Eu tento de uma forma ou de outra me adaptar, não tem muito o que fazer, tento desempenhar, quando necessário estar sempre à disposição, de acordo com a função (TAE\_10).*

*As minhas tarefas são rotineiras, mas o setor não é... Existem maiores responsabilidades no setor. Eu gostaria de fazer coisas a mais (...) Mas, assim, sinceramente? Eu deixo correr, deixo quieto... Eu não cobro isso da instituição (TAE\_02).*

Os achados vão ao encontro dos resultados de pesquisas realizadas com TAEs em outras IFEs, que constataam que o trabalho administrativo é motivo de orgulho para os servidores quando considerada a identificação social com a instituição, pois, mesmo a execução de um trabalho pouco reconhecido e valorizado quando comparado ao dos docentes ou, ainda, mesmo diante de um acentuado contexto de precarização das IFEs, colaborar com o cumprimento de uma função social tão necessária e importante como a educação potencializa o sentimento de pertencimento e de engajamento no trabalho (COUTINHO et al., 2011; DE FARIA; LEITE; DA SILVA, 2017). Ao considerar a amplitude da carreira TAE e as diferentes possibilidades de atuação desses profissionais, o fator determinante para uma atividade laboral que proporcione prazer, realização e saúde ou sofrimento, alienação e adoecimento está nos modos de organização e gestão do trabalho e nas possibilidades de execução de tarefas que atenda aos anseios e interesses do servidor (RIBEIRO, 2012). Se, por um lado, essa conciliação é fonte de prazer, por outro, o sofrimento decorre de inadequadas condições de trabalho (questões físicas e ergonômicas), sobrecarga de trabalho, burocracia, forma autoritária de gestão, comunicação unilateral, falta de reconhecimento e rotina sem desafios (LELES; AMARAL, 2018).

Aliado ao descompasso entre as tarefas e as expectativas profissionais, está a outra extremidade dos sentidos apresentados pelos sujeitos: a inferioridade provocada por um cotidiano que privilegia a atividade dos docentes em detrimento às atividades técnico-administrativas, aspecto que, de certa forma, está historicamente enraizado na cultura organizacional das IFEs, nas quais os docentes assumem o controle do poder decisório

(GONÇALVES et al., 2017; NUNES; SANTOS; TOLFO, 2018), restando aos TAEs a condição de mero apêndice na estrutura organizacional (RIBEIRO, 2012).

Apesar de não ser objeto inicial de investigação, não poderíamos ignorar tal aspecto, uma vez que alguns discursos foram bastante contundentes ao explicitar, como define GES\_06, “o abismo” na relação entre as duas categorias, caracterizado, principalmente, pela percepção de subordinação dos TAEs aos docentes:

[Os docentes têm] *aquela visão de que nós somos empregados [deles] e que nós não podemos produzir conhecimento, que nós não podemos ter trabalho intelectual aqui (...) De que técnico tem que ficar na sala atrás do computador fazendo planilha (TAE\_07).*

*Eles [docentes] encaram os técnico-administrativos como funcionários deles, e não colegas de trabalho, porque são carreiras diferentes. Eu mesmo já sofri essa discriminação de uma professora (...) Algumas pessoas já sofreram essa discriminação só porque a carreira é diferente, então eu acho que tem uma certa divisão sim (TAE\_11).*

*Tem um número muito grande de professores que se acham superiores aos técnicos e no tratamento do dia a dia tratam dessa forma (...) Se acha superior, porque acha que ter um doutorado é algum diferencial, ter um mestrado é algum diferencial. Não tem diferencial nenhum, você teve a oportunidade de estudar mais, isso não significa que você é melhor, mas tem essa visão (GES\_05).*

Em pesquisa realizada na Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), Nunes, Santos e Tolfo (2018) apontam que as relações socioprofissionais entre docentes e TAEs são realmente conflituosas e marcadas pela crença de subordinação dos últimos aos primeiros. Entretanto, ainda segundo os autores, essa crença é, em muitos casos, potencializada pelos próprios TAEs ao acreditarem que realmente pertencem a uma categoria profissional inferior. Apesar de corroborarmos tal fato, uma vez que os discursos de alguns entrevistados realmente deixam subentendida a crença na inferioridade, principalmente pelo tipo de função executada (“atividades fins” no caso dos docentes e “atividades meio” no caso dos técnicos), em nossa pesquisa encontramos evidências adicionais: a divisão entre TAEs e docentes é algo muito mais concreto e fomentado (por vários aspectos: normatização, políticas internas e até mesmo a ação sindical), do que apenas uma crença de subordinação.

Primeiramente, existem questões normativas ligadas a cada plano de carreira. Por exemplo, os docentes possuem uma remuneração muito superior à dos TAEs, possuem direito a férias anuais mais extensas (45 dias contra 30 dos TAEs) e conseguem alcançar o topo da carreira mais rapidamente. Provoca-se, assim, uma desnecessária discussão sobre “quem trabalha mais”. Nas entrevistas, alguns TAEs chegaram a mencionar que há docentes que “ganham muito e trabalham pouco”. É comum no dia a dia da instituição, em conversas de corredores, comentários em tons pejorativos sobre o número de aulas semanais ministradas por cada docente. Em contrapartida, em função do desconhecimento dos docentes quanto às tarefas e à formação acadêmica dos TAEs, aspecto mencionado por alguns entrevistados, gera-se a percepção de que, na verdade, são os técnicos quem possuem remuneração superior ao valor de seu trabalho. Também é comum ouvir pela instituição comentários pejorativos de que os servidores administrativos ganham um salário alto para apenas executar tarefas “burocráticas”, evidenciando o desconhecimento quanto as suas reais atribuições. Esse aspecto ainda é potencializado com a jornada reduzida, como nos revela um dos entrevistados: *“uma vez eu conversei com um reitor [de outra instituição] e ele me falou o seguinte: ‘onde já se viu, o cara passou no concurso pra 40 [horas], ganha por 40 e trabalha 30, onde já se viu isso?’”* (TAE\_07).

Mais do que as especificidades de cada carreira, a divisão entre administrativos e docentes é fomentada, de forma velada, pela própria instituição. Os entrevistados acreditam que as políticas e práticas de gestão adotadas não possuem isonomia e privilegiam somente os docentes. O exemplo mais citado é a possibilidade de afastamento integral do cargo para participar de cursos de pós-graduação (mestrado ou doutorado). Enquanto para os docentes todo semestre é aberto um edital com cerca de 40 a 60 vagas (bastando ficar classificado dentro do número de vagas para que o afastamento seja concedido), para os TAEs, a possibilidade de afastamento é muito mais reduzida, dependendo de autorização da chefia imediata do servidor e da direção de cada unidade. Para fins ilustrativos, apenas no câmpus onde a pesquisa foi efetivada, em outubro de 2019, havia 15 docentes em afastamento para doutorado e somente uma servidora TAE. Essa discrepância é justificada pela possibilidade de contratação de um substituto para o docente afastado, o que não é legalmente permitido para os técnicos, configurando mais um motivo para o sentido de inferioridade, pois, como já são em número aquém às necessidades de trabalho, a possibilidade de afastamento integral esbarra na alegação de que sua concessão prejudicará o andamento das atividades.

Nesse sentido, as conquistas obtidas pelos TAEs passam a ser relativizadas pelos próprios, inclusive a jornada de 30 horas semanais que, além de ser apontada como o único benefício que possuem em comparação aos docentes, ainda é algo pela qual precisam lutar:

*Já fui em várias instituições e, sempre, o desejo de todo técnico- administrativo é as 30 horas. Enquanto os professores são seres muito mais desejantes, nós técnicos, é apenas as 30 horas, que ainda querem tirar e que foi algo que a gente conseguiu às duras penas (TAE\_07).*

*E: me parece que tudo que é feito pra gente é um favor que é dado, sabe?*

*P: inclusive as 30 horas?*

*E: inclusive as 30 horas... Capacitação... Tudo pra gente é como se fosse um favor, a gente sempre tá devendo alguma coisa em troca, isso é muito claro, parece que a gente tá (sic) mendigando as coisas (GES\_04).*

Finalmente, a divisão entre categorias também é fomentada, na visão dos entrevistados, pelo próprio sindicato que, supostamente, é mais atuante na defesa das reivindicações dos docentes do que dos técnicos, aspecto que contribui de forma decisiva para o sentimento de não-representatividade que, conforme mencionado, os servidores nutrem em relação ao sindicato:

*[O sindicato tem um] misto de propostas ali, de solicitações entre docentes e administrativos, e ele não se aprofunda em nenhuma das questões, então ele não me representa (...) Eu gosto muito do modelo que a universidade federal tem, onde tem um sindicato para técnicos e um sindicato para docentes, porque as pautas ficam mais claras, os entendimentos são mais fáceis de serem alcançados (GES\_06).*

*Em várias manifestações do [sindicato] eles colocam pautas que são só referentes aos professores e muitas vezes são assuntos que deveriam incluir os técnicos e eles não incluem. Isso já foi pauta até de reclamação para o [sindicato] (GES\_05).*

Sobre essa questão, a própria representante sindical dos TAEs relata que o sindicato atua em defesa de ambas as categorias, mas que, na verdade, as conquistas superiores dos docentes se devem a maior união da categoria em relação aos técnicos:

*O sindicato precisa de membros, especialmente do segmento técnico-administrativo, então às vezes a gente vê que os professores conseguem mais benefícios, eles são*

*mais politizados, unidos e eles participam, e os técnicos nem sempre participam... Eles participam menos, acho que envolve questão inclusive autoestima. Eles participam menos, e aí não conseguem os mesmos benefícios da carreira dos docentes.*

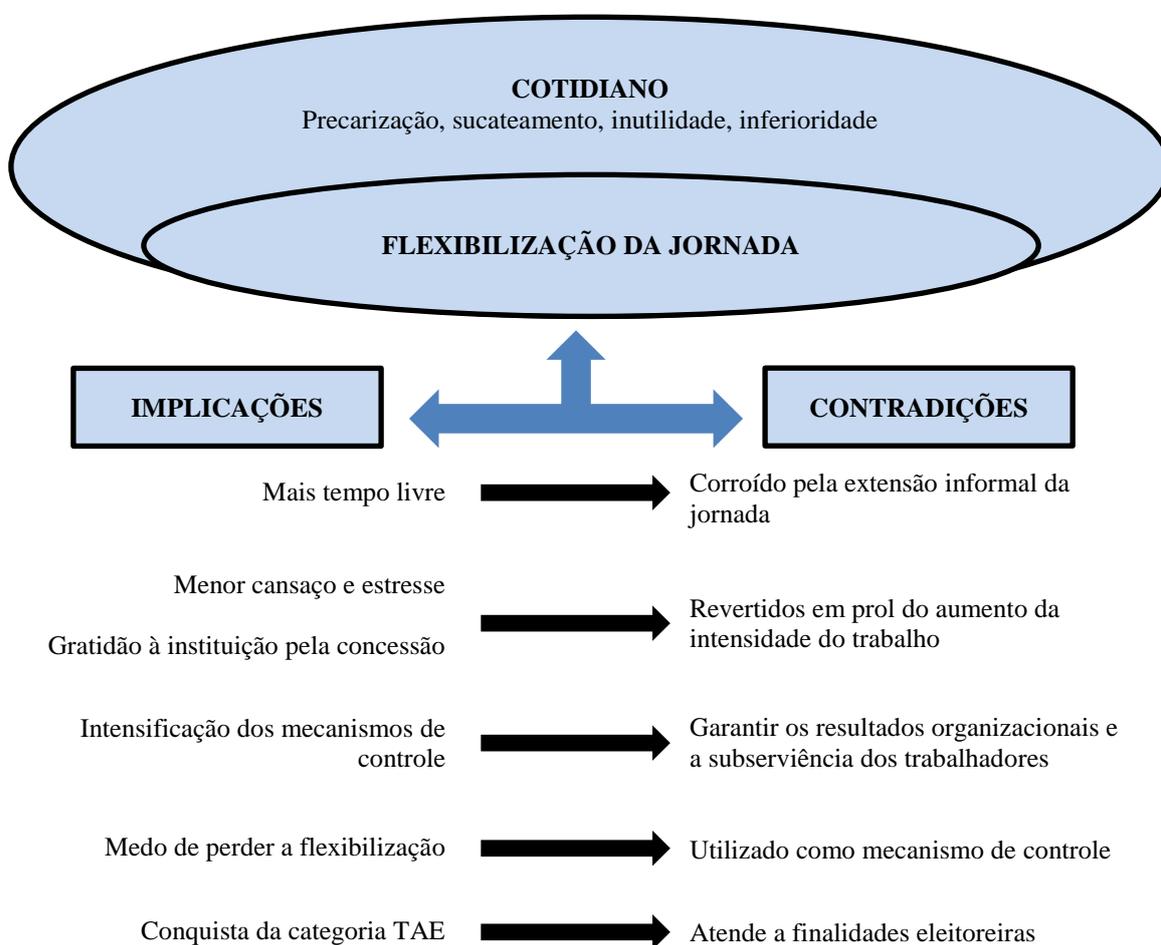
Todos esses fatores contribuem, cada um a sua maneira, para estimular a divisão entre as duas categorias: “a separação é muito clara, dos dois lados e é lamentável (...) É triste, não tem nenhuma interação e é um negócio que parece que quanto mais mexe, mais piora” (GES\_05). Divisão esta que, no dia a dia, manifesta-se de formas sutilmente banais, conforme constatado em praticamente todos os dias de observação. Alguns exemplos são marcantes. Em reuniões e convocações coletivas realizadas no auditório da IÉFI, os TAEs sentam-se sempre ao lado esquerdo, enquanto os docentes sempre ao lado direito; na pequena cozinha da instituição, duas mesas são disponibilizadas para os servidores realizarem suas refeições: em uma, sempre os TAEs; na outra, os docentes. Quando alguém tenta quebrar essa divisão, misturando-se, seja sentando na outra mesa ou do lado contrário do auditório, observamos que alguns comentários em tons de piada costumam aparecer: “ei, fulano, você está na mesa errada” ou “fulano está fazendo mestrado/doutorado e já está se achando diferente, sentou até do lado dos professores”. Ainda nesse sentido, existe uma situação bastante peculiar que é a dos técnicos que se tornaram docentes após aprovação em novo concurso público. Estes são vistos de maneira diferente dos demais, chamados de “docentes com alma de técnicos”, pois, por conhecerem a realidade do trabalho administrativo, são tidos como professores mais gentis e empáticos.

Esses pequenos exemplos são aspectos que caracterizam a cultura organizacional na instituição, refletindo, em alguma medida, a cultura presente no serviço público e na universidade pública, em que disputas simbólicas por poder enraízam-se no cotidiano de trabalho, transmitindo-se de geração para geração, de servidor para servidor, tornando-se naturais e aceitas culturalmente e legitimando os conflitos e a divisão entre aqueles que deveriam cooperar entre si (TAEs vs. docentes, docentes vs. docentes, TAEs vs. TAEs). Em verdade, tais disputas nada mais representam do que a luta pelo poder, seja pela necessidade de se colocar superior ao outro ou de ter mais conhecimento do que o outro (NUNES; SANTOS; TOLFO, 2018).

### 3.7 UMA VIDA REPLETA DE SENTIDO DENTRO E FORA DO TRABALHO?

Para Antunes (2009; 2011), o sentido do trabalho está relacionado ao sentido da vida. Sendo o trabalho categoria fundante desta, uma vida repleta de sentido fora do trabalho também requer, necessariamente, uma vida repleta de sentido dentro do trabalho. Tendo essa perspectiva como referência, neste último tópico buscamos alinhar e sintetizar todas as categorias e resultados até aqui apresentados com vistas a oferecer elementos que possibilitem, em alguma medida, a resposta para a seguinte questão: a redução da jornada de trabalho na instituição contribui para uma vida repleta de sentido dentro e fora do trabalho?

Figura 07 – Implicações e contradições da jornada flexibilizada



Fonte: elaborado pelo autor (2020).

A Figura 07 fornece uma representação gráfica dessa síntese analítica, na qual podemos constatar que a flexibilização da jornada na instituição é um fenômeno muito mais

complexo do que se pode constatar inicialmente, sendo permeada por implicações e contradições que influenciam a vida dentro e fora do trabalho.

Inicialmente, é necessário compreender que a jornada flexibilizada traz consigo a percepção de que acarreta benefícios aos servidores, pois, do contrário, não haveria sua ampla aprovação nem tampouco o medo de perdê-la. É bastante evidente que os servidores percebem uma melhora em sua qualidade de vida que se expressa, principalmente, por meio do maior tempo livre que lhes sobra para outras atividades, sejam elas relacionadas à saúde, à educação, a atividades físicas, ao convívio familiar, entre outras. Tal aspecto é central e constitui-se (ao menos no discurso) o motivo primeiro pelo qual existe aprovação à jornada reduzida, mesmo entre aqueles (os gestores) que dela não usufruem.

Uma análise simplista e limitada aos aspectos tangíveis e manifestos poderia concluir, portanto, que a redução da jornada proporciona aos trabalhadores uma atividade laboral rica e abundante de qualidade, uma vez que lhes concede mais tempo livre para outros importantes aspectos que, como nos fala Antunes (2011), compõem a multilateralidade humana, destacando-se a educação, o esporte e o lazer. Entretanto, as implicações da flexibilização da jornada não podem ser medidas apenas pela sua dimensão *fora do trabalho*, uma vez que é na dimensão *dentro do trabalho* que se encontram os fatores determinantes de um emprego de qualidade para o indivíduo em termos de satisfação pessoal, profissional e social (MOCELIN, 2011).

Nesse sentido, ao considerarmos a jornada flexibilizada como um fenômeno que é parte integrante de um amplo contexto de trabalho (e não necessariamente o principal elemento deste contexto), o que constatamos é que o principal benefício, o maior tempo livre fora do trabalho, é tomado por um trabalho intensificado cujas fronteiras de tempo (dentro e fora) são paulatinamente corroídas por meio de plataformas digitais que tornam o trabalho praticamente ininterrupto na vida dos indivíduos. Mais do que isso, observamos que apesar dos sujeitos acreditarem na redução do cansaço e do estresse, o que ocorre, na verdade, é que essa percepção é apenas fruto da menor exposição diária (duas horas a menos) aos aspectos negativos da organização do trabalho. Ou seja, o trabalho não deixa de ser cansativo ou estressante; pelo contrário, é ainda mais intensificado, visto que enquanto se diminui a jornada formal, aumentam-se as tarefas.

Compreender a operacionalização desses aspectos requer compreender aquilo que está além da aparência fenomênica (FARIA, 2014). Assim, observamos que a jornada flexibilizada faz parte de um “jogo” repleto de interesses, disputas e contradições. Em primeiro lugar, está a sua finalidade política-eleitoreira: a legislação possibilita a flexibilização, mas apenas a

critério de seus dirigentes. Em segundo, está o sentimento de gratidão nutrido pelos TAEs, o qual também se relaciona à questão política. Essa gratidão é demonstrada de duas principais formas: *i*) a cada quatro anos, no momento de votar e escolher os dirigentes; e *ii*) diariamente, trabalhando mais, seja dentro da instituição durante as seis horas diárias ou fora dela, de maneira informal. É um paradoxo: agradecer com mais trabalho pela oportunidade de trabalhar menos.

Permeando esses fatores, estão os mecanismos de controle da jornada e do trabalho dos servidores que, mais do que o controle sobre os horários e as tarefas, asseguram que o “jogo” continue em funcionamento, que os servidores continuem gratos, que continuem se dedicando à instituição “de corpo e alma” e acreditando em uma realidade ilusória de que a flexibilização é um prêmio que lhes é concedido como símbolo de afeto pelos seus bons serviços (FARIA, 2004a, p. 121). Somamos a isso o sentimento de inutilidade e inferioridade demonstrado pelos participantes quando analisado, respectivamente, o significado pessoal de suas tarefas e a comparação com a carreira dos docentes e temos a compreensão completa de como a jornada flexibilizada é vista como uma conquista da categoria (a única em comparação às conquistas dos docentes), pela qual devem gratidão à instituição e da qual possuem medo de perder; medo este que, por sua vez, é apropriado e utilizado como mecanismo de controle.

Observações adicionais devem ser feitas aos TAEs que ocupam cargos de gestão. Estes, além de expostos aos mesmos aspectos negativos que os servidores em jornada flexibilizada, vivenciam um contexto de trabalho ainda mais intensificado, controlado e estendido para sua vida pessoal, com o agravante de que não podem trabalhar em jornada reduzida, mas tem a incumbência de acompanhar o cumprimento de suas regras e do próprio resultado do trabalho em si, sendo os maiores responsáveis em caso de falhas ou erros. Para isso, recebem um adicional financeiro que é visto como aquém às demandas e responsabilidades.

Compreendemos também que um objeto de pesquisa, em suas mais diminutas manifestações, não pode ser desvinculado de seu contexto histórico, político e social (MOZZATO; GRZYBOVSKI, 2011). Assim, não podemos ignorar as constantes tentativas de precarização e desestruturação do serviço público (em especial, a educação pública) e do servidor público. Como observamos, a estabilidade na carreira, outrora o maior atrativo do serviço público, atualmente vê sua importância reduzida em função da instabilidade provocada pelos ataques aos direitos dos servidores e pelo sucateamento das condições de

trabalho, aspectos que já estão fortemente presentes no dia a dia da instituição e dos servidores pesquisados.

Enfatizamos, todavia, que não tratamos aqui de uma condenação à redução da jornada de trabalho – longe disso. Entendemos que ela é uma medida essencial na estruturação de qualquer sociedade regida por princípios e valores outros que não aqueles impostos pela doutrina capitalista. Entretanto, lutar pela redução da jornada de trabalho não deve, em hipótese alguma, significar apenas uma luta pela diminuição das horas vividas no local de trabalho (sejam elas na empresa ou no *home-office*, no setor público ou privado). É necessário mais. É necessária uma luta efetiva pela melhora das condições de emprego, por um trabalho emancipado e autônomo, por um tempo de trabalho e de não trabalho verdadeiramente livre, por um emprego que permita ao indivíduo se desenvolver em suas múltiplas dimensões (sociais, psicológicas, emocionais etc.) através (mas não somente) do trabalho. É disso que se trata uma vida dotada de sentido dentro e fora do trabalho (ANTUNES, 2009, 2011)

Do contrário e, assim como constatado nesta pesquisa, a jornada de trabalho reduzida pode representar não somente uma medida puramente paliativa de más condições organizacionais (CARNEIRO; FERREIRA, 2007), mas também uma medida que agrava tais condições e uma estratégia concreta de apropriação e transformação de uma reivindicação histórica da classe trabalhadora (nesta incluída os servidores técnico-administrativos em educação) em um instrumento político e em mecanismos de controle que visam a conformar os interesses e os comportamentos individuais aos interesses organizacionais. É a “moeda de troca, a barganha, as migalhinhas” como alguns entrevistados se referiram à jornada de 30 horas semanais.

Além disso, é preocupante quando tal fato ocorre em uma instituição pública federal de ensino, espaço historicamente símbolo de democracia, de gestão participativa e de reconhecimento da importância e do valor de seus servidores, e que sempre será merecedora da luta e da defesa de todos aqueles que têm apreço à democracia e ao Estado de bem-estar social. Também ressaltamos que não há aqui uma condenação à instituição, mas sim uma tentativa de demonstrar que precisam ocorrer melhorias e correção de desvios em seu contexto de trabalho, o que por si só representa uma contribuição empírica desta pesquisa.

Nesse sentido, uma primeira medida seria a institucionalização da jornada de 30 horas semanais como um direito de todos os TAEs (inclusive daqueles que exercem cargo de gestão), aspecto que extrapola o poder da instituição, já que demanda mudanças na legislação que são difíceis de perspectivar no atual contexto político brasileiro. Embora essa medida não represente a solução real dos problemas, principalmente no que diz respeito à intensificação

do trabalho, à instabilidade de suas condições e aos sentidos vivenciados no cotidiano, poderia diminuir a conotação política da flexibilização, bem como a utilização do medo de sua perda como estratégia de controle, o que acreditamos ser necessário para melhorar, ainda que de forma limitada, o tempo que os participantes permanecem dentro do trabalho.

Considerando todos esses aspectos e, entendendo que uma vida repleta de sentido dentro e fora do trabalho vai muito além daquilo que vem sendo proporcionado através da jornada reduzida, finalizamos com a fala de um dos entrevistados, que assim resume sua avaliação sobre a flexibilização da jornada: *“está ruim com ela, mas é muito pior sem ela”* (TAE\_07).

#### 4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta dissertação teve como objetivo analisar a flexibilização do trabalho de servidores técnico-administrativos em uma instituição federal de ensino brasileira que adota um modelo de flexibilização baseado na redução da carga horária de trabalho para 30 horas semanais. Adotando uma perspectiva e um olhar crítico-reflexivo desde sua concepção, a problemática da pesquisa constituiu-se pela análise das implicações e contradições relacionadas à jornada flexibilizada, buscando compreender, especificamente, se esse modelo conduziria ao que Antunes (2009) denomina de uma vida repleta de sentido dentro e fora do trabalho.

A partir da combinação de diferentes estratégias metodológicas, a saber, pesquisa bibliográfica, pesquisa documental, observação participante e a realização de 19 entrevistas semiestruturadas que contemplaram servidores técnico-administrativos em educação que atuam em jornada flexibilizada, gestores e representantes sindicais, foi possível a construção de um estudo de caso que permitiu ao pesquisador aprofundar-se em vivências de seu cotidiano e apropriar-se (obviamente, com limitações) do plano real sob o qual tal fenômeno é constituído, procurando compreender suas contradições (de prática e discurso), suas implicações, seus problemas e o próprio contexto (político, social e organizacional) em que se situa.

Os resultados indicam que a flexibilização da jornada se constitui como parte relevante de um contexto organizacional bastante complexo. Inicialmente, observamos uma ampla aprovação e defesa à flexibilização, sobretudo em função da obtenção de maior tempo livre para dedicação a outras atividades pessoais. Contudo, a redução da jornada não tem representado uma medida capaz de proporcionar um emprego de melhor qualidade aos trabalhadores. Observamos um contexto marcado por uma série de aspectos que corrompem os benefícios advindos da flexibilização, destacando-se *i*) intensificação do tempo de trabalho, sobretudo em função da falta de pessoal, excesso de demandas, polivalência e pelo próprio sentimento de gratidão dos trabalhadores à flexibilização concedida, o que os leva a aumentar seus esforços de trabalho; *ii*) intensificação dos mecanismos de controle organizacional, através de normas, tecnologias e do medo decorrente da perda da flexibilização; *iii*) extensão do trabalho, por meio de tecnologias de informação e comunicação, para o tempo fora da instituição; *iv*) instabilidade das condições de trabalho, manifestada nas formas de precarização e sucateamento do serviço público e da educação pública; e *v*) realização de um trabalho desprovido de sentido pessoal, evidenciado pela percepção de inferioridade quanto a um cotidiano organizacional que privilegia a atividade docente em detrimento às atividades

técnico-administrativas. Além disso, constatamos que a jornada flexibilizada, por se configurar em uma concessão administrativa e não um direito dos servidores, atende a finalidades políticas, ampliando as possibilidades de controle sobre os trabalhadores.

Como contribuição teórica, esta dissertação demonstra que, ainda que a redução da jornada de trabalho seja uma medida desejável e necessária, não garante por si só um emprego de melhor qualidade, principalmente porque o cotidiano laboral, em suas contradições, conflitos, significados, mecanismos de controle e intensificação impossibilita, como nos fala Antunes (2009), uma vida repleta de sentido dentro do trabalho, o que por sua vez macula a vida fora do trabalho. Além disso, uma importante contribuição é a análise do controle da jornada de trabalho, principalmente no que diz respeito à utilização do medo como mecanismo de controle, visto que, ao possuir o poder que concede/cancela a flexibilização, a instituição se apropria do medo dos trabalhadores em perder o benefício para tornar o seu trabalho mais intensificado e garantir a adaptação dos comportamentos individuais aos comportamentos desejáveis.

Esta dissertação possui limitações que envolvem questões relacionadas à metodologia, à realidade investigada e ao próprio sujeito pesquisador. Quanto à metodologia, a opção por técnicas qualitativas de pesquisa limita as possibilidades de generalizações para outros contextos e atores, devendo se considerar que os resultados obtidos refletem a realidade de um determinado grupo, em um contexto específico e em determinado período de tempo. A investigação dessa realidade também é uma limitação, pois, como nos fala Faria (2014), um fenômeno organizacional, tal qual o investigado, jamais poderá ser apreendido pelo pesquisador em sua totalidade, já que tanto o sujeito pesquisador quanto a própria realidade estão em constante mutação. Assim, os resultados aqui apontados devem ser vistos como uma compreensão momentânea e histórica da flexibilização da jornada de trabalho dos servidores e não como uma realidade absoluta e definitiva. Destacamos, também, que a necessidade de gravação das entrevistas para posterior transcrição e o próprio fato do pesquisador ser membro do grupo investigado pode ter acanhado alguns entrevistados em suas críticas e manifestações, motivos que, por si só, já limitam uma maior apreensão da realidade. Por fim, esta pesquisa representou a primeira experiência do pesquisador com técnicas empregadas na coleta e análise dos dados, o que também é uma limitação a ser considerada.

Ao ter como objeto de pesquisa a flexibilização da jornada de trabalho de servidores públicos federais em uma instituição de ensino, este estudo se deparou com diversos outros objetos e fenômenos que por si só justificariam múltiplas problemáticas de pesquisa. Assim, dado o caráter exploratório desta dissertação, reconhecemos que muitas dúvidas ainda

permanecem, possibilitando sua continuidade na forma de pesquisas futuras, conforme as seguintes sugestões:

- i)* Várias instituições federais de ensino adotam um modelo de flexibilização da jornada de trabalho nos moldes do verificado na instituição pesquisada. Dessa forma, entendemos necessária a efetivação de novos estudos de caso, em perspectiva comparada, possibilitando analisar as semelhanças, as diferenças e os impactos da flexibilização em cada instituição.
- ii)* Para a realização desses estudos de caso, outros métodos de coleta e análise de dados podem ser considerados. Pesquisas quantitativas, sobretudo *surveys*, poderão fornecer resultados relevantes se seus objetivos permearem questões comparativas e/ou que visem à generalização.
- iii)* A realidade (e o que dela é possível captar) está sempre em movimento. Dessa forma, os resultados aqui identificados certamente não serão os mesmos encontrados em um futuro próximo. Assim, é oportuno que novas pesquisas adotem um caráter longitudinal, de modo a acompanhar a própria transformação da realidade e de suas manifestações.
- iv)* A intensificação do trabalho em um contexto de jornada reduzida ainda é um tema limitado na literatura. Sua relação com a saúde e a segurança dos trabalhadores também deve ser mais bem explorada. O mesmo pode ser dito a respeito do controle da jornada de trabalho, aspecto que no âmbito do setor público ainda é bastante incipiente na literatura, embora, empiricamente, esteja tão presente quanto na iniciativa privada.
- v)* Novas pesquisas podem explorar outras políticas e práticas de gestão, sejam elas relacionadas à flexibilização do trabalho ou não, para analisar se cumulativamente conduzem à prestação de um serviço público de melhor qualidade ao cidadão e a um trabalho mais digno ao servidor.

Finalmente, entendemos que diante dos inúmeros ataques que o serviço público, em especial a educação pública superior, e os servidores públicos vêm enfrentando nos últimos anos no Brasil (pós a ascensão ao poder de governos e governantes neoliberais orientados a atender aos anseios da classe dominante e do sistema financeiro), que provocam, entre outras, a precarização e a desestruturação do trabalho na área pública, esta pesquisa representa, tomando emprestados os ideais de Antunes (2018), um humilde esforço e contribuição de luta

pelo direito ao trabalho, pela redução da jornada de trabalho, pela emancipação dos trabalhadores e por uma vida dotada de sentido dentro e fora do trabalho. A esse contexto, portanto, devem se somar a luta incansável em defesa do serviço público, das instituições públicas de ensino e do trabalho dos agentes públicos.

## REFERÊNCIAS

- ALBRECHT, Pricila Anny Tomachski; KRAWULSKI, Edite. Concurseiros e a busca por um emprego estável: reflexões sobre os motivos de ingresso no serviço público. **Cadernos de Psicologia Social do Trabalho**, v. 14, n. 2, p. 211, 2011.
- ANGROSINO, Michael. **Etnografia e observação participante**. Porto Alegre: Artmed, 2009.
- ANTUNES, Ricardo. **Adeus ao Trabalho? Ensaio sobre as metamorfoses e a centralidade no mundo do trabalho**. 15. ed. São Paulo: Cortez, 2011.
- \_\_\_\_\_. **O privilégio da servidão: o novo proletariado de serviços na era digital**. São Paulo: Boitempo, 2018.
- \_\_\_\_\_. **Os sentidos do trabalho: ensaio sobre a afirmação e a negação do trabalho**. 2. ed. São Paulo: Boitempo, 2009.
- AQUINO, Cássio Adriano Braz et al. O fenômeno da precarização e da flexibilização laboral no âmbito da universidade pública brasileira: o caso dos professores substitutos. **Athenea Digital**, v. 14, n. 1, p. 173–193, 2014.
- ATKINSON, John. Manpower Strategies for Flexible Organisations John. **Personnel Management**, p. 28–31, 1984.
- AZEVEDO, Marcia Carvalho de; TONELLI, Maria José. Os Diferentes Vínculos de Trabalho entre Trabalhadores Qualificados Brasileiros. **RAM. Revista de Administração Mackenzie**, v. 15, n. 3, p. 191–220, 2014.
- BARBOSA, Attila Magno e Silva. O empreendedor de si mesmo e a flexibilização no mundo do trabalho. **Revista de Sociologia e Política**, v. 19, n. 38, p. 121–140, fev. 2011.
- BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.
- BAYAZIT, Zeynep Erden; BAYAZIT, Mahmut. How do flexible work arrangements alleviate work-family-conflict? The roles of flexibility i-deals and family-supportive cultures. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 30, n. 3, p. 405–435, 2019.
- BERNARDES, Ednilson; MUNIZ JUNIOR, Jorge; NAKANO, Davi. **Pesquisa qualitativa em engenharia de produção e gestão de operações**. São Paulo: Atlas, 2019.
- BERNARDO, Marcia Hespanhol. Produtivismo e precariedade subjetiva na universidade pública: o desgaste mental dos docentes. **Psicologia & Sociedade**, v. 26, n. 3, p. 13, 2014.
- BESSA, Ioulia; TOMLINSON, Jennifer. Established, accelerated and emergent themes in flexible work research. **Journal of Industrial Relations**, v. 59, n. 2, p. 153–169, 2017.
- BLONSKI, Fabiano et al. O Controle Gerencial na Perspectiva do New Public Management: O Caso da Adoção do Balanced Scorecard na Receita Federal do Brasil. **Administração Pública e Gestão Social**, v. 1, n. 1, p. 15–30, 2017.

BRAUNER, Corinna et al. Health and work-life balance across types of work schedules: A latent class analysis. **Applied Ergonomics**, v. 81, n. December 2018, p. 102906, 2019.

BULGACOV, Yára Lucia Mazziotti. Debate Epistemológico, Ontológico e Metodológico. In: TAKANASHI, Adriana Roseli Wünsch (Org.). **Pesquisa Qualitativa em Administração: Fundamentos, métodos e usos no Brasil**. São Paulo: Atlas, 2013. .

CACCIOTTI, Gabriella; HAYTON, James C. Fear and Entrepreneurship: A Review and Research Agenda. **International Journal of Management Reviews**, v. 17, n. 2, SI, p. 165–190, 2015.

CALVETE, Silva. A redução da jornada de trabalho em questão. **Ensaio FEE**, v. 31, n. 2, p. 431–450, 2010.

CAMPOS, Maiara Reis. Trabalho, alienação e adoecimento mental: as metamorfoses no mundo do trabalho e seus reflexos na saúde mental dos trabalhadores. **Revista de Políticas Públicas**, v. 21, n. 2, p. 797, 2017.

CAÑIBANO, Almudena. Workplace flexibility as a paradoxical phenomenon: exploring employee experiences. **Human Relations**, v. 72, n. 2, p. 444–470, 2019.

CAPPELLI, Peter; KELLER, J R. Classifying work in the new economy. **Academy of Management Review**, v. 38, n. 4, p. 575–596, 2013.

CARDOSO, Ana Cláudia Moreira. Direito e dever à desconexão: disputas pelo tempo de trabalho e não trabalho. **Revista da Universidade Federal de Minas Gerais**, v. 23, n. 1 e 2, p. 62–85, 2016.

\_\_\_\_\_. Organização e intensificação do tempo de trabalho. **Sociedade e Estado**, v. 28, n. 2, p. 351–374, 2013.

CARDOSO, Monique Fonseca; SOUSA NETO, Manoel Veras. Panoptismo organizacional – Reflexões sobre a inserção tecnológica e as alterações nos mecanismos de controle nas organizações contemporâneas. **Revista Administração em Diálogo**, v. 53, n. 9, p. 1689–1699, 2011.

CARNEIRO, Thiago Lopes; FERREIRA, Mário César. Redução de jornada melhora a qualidade de vida no trabalho? A experiência de uma organização pública brasileira. **Revista Psicologia: Organizações & Trabalho**, v. 7, n. 1, p. 131–158, 2007.

CASTELHANO, Laura Marques. O medo do desemprego e a(s) nova(s) organizações de trabalho. **Psicologia & Sociedade**, v. 17, n. 1, p. 14–20, 2005.

CHANLAT, Jean-François. Ciências sociais e management. **Revista de Administração da FEAD-Minas**, v. 3, n. 2, p. 9–17, 2006.

\_\_\_\_\_. O gerencialismo e a ética do bem comum: a questão da motivação para o trabalho nos serviços públicos. In: VII CONGRESO INTERNACIONAL DEL CLAD SOBRE LA REFORMA DEL ESTADO Y DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA. **Anais...** Lisboa: [s.n.], 2002. p. 8–11.

\_\_\_\_\_. Quais carreiras e para qual sociedade? **Revista de Administração de Empresas**, v.

36, n. 1, p. 13–20, 1996.

CHUNG, Heejung; TIJDENS, Kea. Working time flexibility components and working time regimes in Europe: using company-level data across 21 countries. **International Journal of Human Resource Management**, v. 24, n. 7, p. 1418–1434, 2013.

COLNAGO, Ana Teresa Athayde. **Flexibilização da jornada de trabalho em uma instituição federal de ensino superior: análise da percepção de diferentes atores envolvidos no processo**. 2012. 142 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de Brasília, Brasília, 2012.

COSTA, Alessandra de Sá Mello; BARROS, Denise Franca; SARAIVA, Luiz Alex Silva. Management Industry. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 12, n. 1, p. 1–6, 2014.

COUTINHO, Maria Chalfin et al. O trabalho de manutenção em uma prefeitura universitária: entre dificuldades e realizações. **Psicologia: Ciência e Profissão**, v. 31, n. 1, p. 96–109, 2011.

COUTINHO, Maria Chalfin; DIOGO, Maria Fernanda; JOAQUIM, Emanuelle de Paula. Cotidiano e saúde de servidores vinculados ao setor de manutenção em uma universidade pública. **Revista Brasileira de Saúde Ocupacional**, v. 36, n. 124, p. 227–237, 2011.

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

CUNHA, Elenice Gonçalves; MAZZILLI, Cláudio Pinho. A gestão do medo: o mal como instrumento de gestão na ótica da psicodinâmica do trabalho. **Gestão & Planejamento**, v. 1, n. 11, p. 32–46, 2005.

DAL ROSSO, Sadi. Jornada de trabalho: duração e intensidade. **Ciência e cultura**, v. 58, n. 4, p. 31–34, 2006.

\_\_\_\_\_. **O ardil da flexibilidade: os trabalhadores e a teoria do valor**. São Paulo: Boitempo, 2017.

\_\_\_\_\_. Ondas de intensificação do labor e crises. **Perspectivas**, v. 39, p. 133–154, 2011.

DAMBROWSKI, Daniel. **A Reorganização do Trabalho nas Universidades Federais: A Proposta da UFSC**. 2016. 276 f. Dissertação (Mestrado em Educação) - Centro de Ciências da Educação, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2016.

DE FARIA, Renata Mercês Oliveira; LEITE, Isabel Cristina Gonsalves; DA SILVA, Girlene Alves. O sentido da relação trabalho e saúde: Para os assistentes em administração de uma universidade pública federal no Estado de Minas Gerais. **Physis**, v. 27, n. 3, p. 541–559, 2017.

DE SOUZA, Sheila Ataíde; MOULIN, Maria das Graças Barbosa. Serviço público: significados e sentidos de um trabalho em mutação. **Cadernos de Psicologia Social do Trabalho**, v. 17, n. 1, p. 49–65, 2014.

DEJOURS, Christophe. **A banalização da injustiça social**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1999.

\_\_\_\_\_. Subjetividade, trabalho e ação. **Revista Produção**, v. 14, n. 3, p. 27–34, 2004.

DETTMERS, Jan; KAISER, Stephan; FIETZE, Simon. Theory and Practice of Flexible Work: Organizational and Individual Perspectives. Introduction to the Special Issue. **Management Revue**, v. 24, n. 3, p. 155–161, 2013.

DICKERSON, Andrew; GREEN, Francis. Fears and realisations of employment insecurity. **Labour Economics**, v. 19, n. 2, p. 198–210, 2012.

DIEFENBACH, Thomas. New public management in public sector organizations: The dark sides of managerialistic “enlightenment”. **Public Administration**, v. 87, n. 4, p. 892–909, 2009.

DONADONE, Julio César; GRÜN, Roberto. Participar é preciso! Mas de que maneira? **Revista Brasileira de Ciências Sociais**, v. 16, n. 47, p. 111–126, 2001.

DRUCK, Graça. Trabalho, precarização e resistências: novos e velhos desafios? **Caderno CRH**, v. 24, n. 01, p. 37–57, 2011.

ESPÍNDOLA, Júlia Simas de Oliveira. **Jornada de trabalho de 30 horas dos servidores técnico-administrativos em educação da Universidade Federal de Santa Catarina**. 2017. 149 f. Dissertação (Mestrado em Administração Universitária) - Centro Socioeconômico, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2017.

FARIA, José Henrique de. **Economia política do poder: as práticas de controle nas organizações (volume 3)**. Curitiba: Juruá, 2004a.

\_\_\_\_\_. **Economia política do poder: Fundamentos (volume 1)**. Curitiba: Juruá, 2004b.

\_\_\_\_\_. Economia Política do Poder em Estudos Organizacionais. **Farol - Revista de Estudos Organizacionais e Sociedade**, v. 1, n. 1, p. 65–112, 2014.

\_\_\_\_\_. Os Fundamentos da Teoria Crítica: uma introdução. In: FARIA, José Henrique de (Org.). **Análise crítica das teorias e práticas organizacionais**. São Paulo: Atlas, 2007.

\_\_\_\_\_. Teoria crítica em estudos organizacionais no Brasil: o estado da arte. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 7, n. 3, p. 509–515, 2009.

FARIA, José Henrique de; MATOS, Raquel Dorigan de. Controle, Organização e Trabalho. In: FARIA, José Henrique de (Org.). **Análise crítica das teorias e práticas organizacionais**. São Paulo: Atlas, 2007.

FARIA, José Henrique de; RAMOS, Cinthia Letícia. Tempo dedicado ao trabalho e tempo livre: os processos sócio-históricos de construção do tempo de trabalho. **RAM. Revista de Administração Mackenzie**, v. 15, n. 4, p. 47–74, 2014.

FARIA, Graciela Santujá Soares; RACHID, Alessandra. Gestão de pessoas em tempos de flexibilização do trabalho. **Revista de Ciências Gerenciais**, v. 10, n. 12, p. 86–95, 2006.

FELLI, Vanda Elisa Andres. Condições de trabalho de enfermagem e adoecimento: motivos para a redução da jornada de trabalho para 30 horas. **Revista Enfermagem em foco**, v. 3, n. 4, p. 178–181, 2012.

FLEURY, Afonso Carlos Correa. Produtividade e organização do trabalho na indústria. **Revista de Administração de Empresas**, v. 20, n. 3, p. 19–28, 1980.

FLICK, Uwe. **Introdução à pesquisa qualitativa**. Porto Alegre: Artmed, 2009.

GARCIA, Ysrael Moura. Qualidade de Vida no Trabalho segundo a percepção dos técnicos administrativos do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Ceará (IFCE). **Organizações em Contexto**, v. 13, n. 26, p. 195–214, 2017.

GAULEJAC, Vincent de. **Gestão como doença social: ideologia, poder gerencialista e fragmentação social**. Aparecida: Idéias e Letras, 2007.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2018.

\_\_\_\_\_. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GOERCK, Caroline. Capitalismo e as transformações no processo de trabalho. **Revista Capital Científico**, v. 7, n. 1, p. 11–20, 2009.

GOMES ANDRE, Robson; DA SILVA, Rosana Oliveira; NASCIMENTO, Rejane Prevot. “Precário não é, mas eu acho que é escravo”: Análise do trabalho dos motoristas da Uber sob o enfoque da precarização. **Revista Eletrônica de Ciência Administrativa**, v. 18, n. 1, p. 7–34, 2019.

GOMES, Magno Rogério et al. Redução da jornada de trabalho e o impacto no emprego brasileiro. **Revista Ciências do Trabalho**, n. 10, p. 1–23, 2018.

GONÇALVES, Patricia Batista et al. O contexto histórico das universidades federais no Brasil e a participação de docentes, discentes e técnicos administrativos no processo de tomada de decisão nessas instituições públicas. **Blucher Education Proceedings**, v. 2, n. 1, p. 190–197, 2017.

GUEVARA, Arnoldo Jose de Hoyos; ZANIN, Fábio Luiz; RODRIGUES, Arlindo. Tempo para trabalhar, tempo para viver a vida: as possibilidades de uma vida a ser vivida fora da centralidade do trabalho. **Revista Pensamento e Realidade**, v. 31, n. 2, p. 108–122, 2016.

HORTON, Sylvia. Employment Flexibilities in the Public Services: Concepts, Contexts and Practices. **Public Policy and Administration**, v. 12, n. 4, p. 1–13, 1997.

JONSSON, Dan. Flexibility, stability and related concepts. In: FURAKER, Bengt; HAKANSSON, Kristina; KARLSSON, Jan (Eds.). **Flexibility and Stability in Working Life**. London: Palgrave Macmillan, 2007.

KATZ, Lawrence F; KRUEGER, Alan B. The rise and nature of alternative work arrangements in the united states, 1995–2015. **Industrial and Labor Relations**, v. 72, n. 2, p. 382–416, 2019.

KELLIHER, Clare; ANDERSON, Deirdre. Doing more with less? Flexible working practices and the intensification of work. **Human Relations**, v. 63, n. 1, p. 83–106, 2010.

KLEIN, Amarolinda Zanela. et al. **Metodologia de Pesquisa em Administração: uma abordagem prática**. São Paulo: Atlas, 2015.

KLINDŽIĆ, Maja; MARIĆ, Matija. Flexible Work Arrangements and Organizational Performance – The Difference between Employee and Employer-Driven Practices. **Drustvena istrazivanja**, p. 89–108, 2019.

KREIN, José Dari. A Tendência de Flexibilização do Tempo de Trabalho. **Revista ABET**, v. 6, n. 2, p. 47–72, 2007.

LELES, Letícia Cabral; AMARAL, Grazielle Alves. Prazer e sofrimento no trabalho de servidores públicos: estudo de caso com técnico-administrativos em educação. **Revista Laborativa**, v. 7, n. 1, p. 53–73, 2018.

LINDSAY, Colin et al. Collaborative Innovation, New Technologies, and Work Redesign. **Public Administration Review**, v. 78, n. 2, p. 251–260, 2018.

LOUREIRO, Thiago; MENDES, Glauco Henrique de Sousa; PINTO E SILVA, Eduardo. Estigma, invisibilidade e intensificação do trabalho: estratégias de enfrentamento do sofrimento pelos assistentes em administração. **Trabalho, Educação e Saúde**, v. 16, n. 2, p. 703–728, 2018.

MARINHO, Rita de Cassia Pinto et al. Fiscalização de contratos de serviços terceirizados: desafios para a universidade pública. **Gestão & Produção**, v. 25, n. 3, p. 444–457, 2018.

MARQUES, Solange Vianna Dall’Orto; MARTINS, Gabriela de Brito; SOBRINHO, Oswaldo Cruz. Saúde, trabalho e subjetividade: absenteísmo-doença de trabalhadores em uma universidade pública. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 9, p. 668–680, 2011.

MARTINS, Fernando Ramalho. Controle: perspectivas de análise na teoria das organizações. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 4, n. 1, p. 01–14, 2006.

MISOCZKY, Maria Ceci Araujo; ABDALA, Paulo Ricardo Zilio; DAMBORIARENA, Luiza Araujo. A trajetória Ininterrupta da Reforma do Aparelho de Estado no Brasil: Continuidades nos Marcos do Neoliberalismo e do Gerencialismo. **Administração Pública e Gestão Social**, v. 1, n. 3, p. 184–193, 2017.

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

MORIA, Estelle; TONELLI, Maria José; PLIOPAS, Ana Luisa Vieira. O trabalho e seus sentidos. **Psicologia e Sociedade**, v. 19, edição especial, p. 47–56, 2007.

MORIN, Estelle M. Os sentidos do trabalho. **Revista de Administração de Empresas**, v. 41, n. 3, p. 08–19, 2001.

MOTTA, Paulo Roberto de Mendonça. O estado da arte da gestão pública. **Revista de Administração de Empresas**, v. 53, n. 1, p. 82–90, 2013.

MOURA, Guilherme Lima. Relações desumanas: reflexões sobre “humanismo” e controle na relação indivíduo-organização. **Farol - Revista de Estudos Organizacionais e Sociedade**, v. 3, n. 6, p. 177–220, 2016.

MOZZATO, Anelise Rebelato; GRZYBOVSKI, Denize. Análise de conteúdo como técnica

de análise de dados qualitativos no campo da administração: potencial e desafios. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 15, n. 4, p. 731–747, 2011.

NASCIMENTO, Rejane Prevot; DAMASCENO, Lígia do Carmo Martins; NEVES, Diana Rebello. Between Reward and Suffering: the Bank Workers' View of the Flexibility Discourse. **RAM. Revista de Administração Mackenzie**, v. 17, n. 4, p. 15–38, 2016.

NEVES, Diana Rebello et al. Sentido e significado do trabalho: uma análise dos artigos publicados em periódicos associados à Scientific Periodicals Electronic Library. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 16, n. 2, p. 318–330, 2018.

NICOLAZZI, Emanuella Melina da Silva. Crenças de servidores de uma universidade pública federal em relação à gestão de pessoas por competências. **Navus - Revista de Gestão e Tecnologia**, v. 3, n. 1, p. 20–30, 2013.

NUNES, Thiago Soars; SANTOS, Laís Silveira; TOLFO, Suzana da Rosa. Percepção dos servidores públicos sobre as crenças presentes no cotidiano da Universidade Federal de Santa Catarina: práticas, comportamentos e cultura na instituição. **Revista Eletrônica Gestão & Sociedade**, v. 12, n. 33, p. 2480–2507, 2018.

OLIVEIRA, Amanda da Silva Dias; PEREIRA, Maristela de Souza; DE LIMA, Luana Mundim. Trabalho, produtivismo e adoecimento dos docentes nas universidades públicas brasileiras. **Psicologia Escolar e Educacional**, v. 21, n. 3, p. 609–619, 2017.

PICCININI, Valmiria Carolina; DE OLIVEIRA, Sidinei Rocha; RÜBENICH, Nilson Varella. Formal, Flexível ou Informal? Reflexões sobre o Trabalho no Brasil. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO. **Anais...**, 2005.

PINA, José Augusto; STOTZ, Eduardo Navarro. Intensificação do trabalho e saúde do trabalhador: uma abordagem teórica. **Revista Brasileira de Saúde Ocupacional**, v. 39, n. 130, p. 150–160, 2014.

POZZEBON, Marlei; PETRINI, Maira de Cássia. Critérios para condução e avaliação de pesquisas qualitativas de natureza crítico-interpretativa. In: TAKANASHI, Adriana Roseli Wunsch (Org.). **Pesquisa Qualitativa em Administração: fundamentos, métodos e usos no Brasil**. São Paulo: Atlas, 2013. p. 51–71.

PRESCHOLDT, Soraya Gama de Ataíde; SOUZA, Renata Silva; VARGAS, Marineia Quinelato Viale. Precarização do trabalho no setor de serviços em tempos de capitalismo contemporâneo. **Revista de Políticas Públicas**, v. 22, n. 2, p. 1157–1178, 2018.

PREVITALI, Fabiane Santana; FAGIANI, Cílon César. Organização e controle do trabalho no capitalismo contemporâneo: a relevância de Braverman. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 12, n. 4, p. 756–769, 2014.

RAMPAZO, Adriana Vinholi. O management e o projeto de controle do mundo. **Farol - Revista de Estudos Organizacionais e Sociedade**, v. 2, n. 4, p. 591–641, 2015.

RIBEIRO, Carla Vaz dos Santos. O trabalho do técnico-administrativo em instituições federais de ensino superior: análise do cotidiano e implicações na saúde. **Revista de Políticas Públicas**, Número Especial, p. 423–432, 2012.

RIBEIRO, Carla Vaz dos Santos; LEDA, Denise Bessa. O trabalho docente no enfrentamento do gerencialismo nas universidades federais brasileiras: repercussões na subjetividade. **Educação em Revista**, v. 32, n. 4, p. 97–117, 2016.

RIBEIRO, Carla Vaz dos Santos; MANCEBO, Deise. O Servidor Público no Mundo do Trabalho do Século XXI. **Psicologia: Ciência e Profissão**, v. 33, n. 1, p. 192–207, 2013.

ROCHA, Cháris Telles Martins da; AMADOR, Fernanda Spanier. O teletrabalho : conceituação e questões para análise. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 16, n. 1, p. 152–162, 2018.

ROHM, Ricardo Henry Dias; LOPES, Natália Fonseca. O novo sentido do trabalho para o sujeito pós-moderno: uma abordagem crítica. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 13, n. 2, p. 332–345, 2015.

SALERNO, Mario Sergio. Da rotinização à flexibilização: ensaio sobre o pensamento crítico brasileiro de organização do trabalho. **Gestão & Produção**, v. 11, n. 1, p. 21–32, 2004.

SANTOS, Ana et al. O trabalho na contemporaneidade: estudo sobre as dimensões que trabalhadores de uma organização pública associam ao trabalho. **Revista Ciências Administrativas**, v. 20, n. 1, p. 347–379, 2016.

SENNETT, Richard. **A corrosão do caráter: as consequências pessoais do trabalho no novo capitalismo**. 2. ed. Rio de Janeiro: BestBolso, 2016.

SIGAHI, Tiago Fonseca Albuquerque Cavalcanti; SALTORATO, Patrícia. A emergência da Universidade Operacional: redes, liquidez e capitalismo acadêmico. **Educação & Sociedade**, v. 39, n. 144, p. 522–546, 2018.

SILVA, André Vasconcelos; BARROS, Fernanda Costa. Motivação no trabalho dos servidores técnicos administrativos em educação. **Revista Eletrônica Gestão e Serviços**, v. 9, n. 2, p. 2473–2495, 2018.

SIQUEIRA, Marcus Vinicius Soares; MENDES, Ana Magnólia. Gestão de pessoas no setor público e a reprodução do discurso do setor privado. **Revista do Serviço Público**, v. 60, n. 3, p. 241–250, 2009.

SMITH, Vicki. New Forms of Work Organization. **Annual Review of Sociology**, v. 23, n. 1, p. 315–339, 1997.

SOUSA, Juliana Carvalho de; SANTOS, Ana Cristina Batista do. A psicodinâmica do trabalho nas fases do capitalismo: análise comparativa do taylorismo-fordismo e do toyotismo nos contextos do capitalismo burocrático e do capitalismo flexível. **Revista Ciências Administrativas**, v. 23, n. 1, p. 186–216, 2017.

SOUSA, Sandra Abrantes de. **A flexibilização da jornada e seu impacto nas atividades de técnicos administrativos da UFRN**. 2018. 83 f. Dissertação (Mestrado em Gestão de Processos Institucionais) – Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2018.

SPREITZER, Gretchen; CAMERON, Lindsey; GARRETT, Lyndon. Alternative Work Arrangements: Two Images of the New World of Work. **Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior**, v. 4, p. 473–499, 2017.

STEEN, Trui; SCHOTT, Carina. Public sector employees in a challenging work environment. **Public Administration**, 2018.

TAYLOR, Frederick W. **Princípios de Administração Científica**. 8. ed. São Paulo: [s.n.], 1990.

TEIXEIRA, Déa Lúcia Pimentel; SOUZA, Maria Carolina A. F. de. Organização do processo de trabalho na evolução do capitalismo. **Revista de Administração de Empresas**, v. 25, n. 4, p. 65–72, 1985.

TESSARINI JUNIOR, Geraldo et al. Avaliação do Contexto de Trabalho em uma Instituição Federal de Ensino: Estudo com Servidores da Área de Gestão de Pessoas. **Revista Gestão & Conexões**, v. 9, n. 1, p. 128–150, 2020.

TOLFO, Suzana da Rosa; PICCININI, Valmíra. Sentidos e significados do trabalho: Explorando conceitos, variáveis e estudos empíricos brasileiros. **Psicologia e Sociedade**, v. 19, n. Edição Especial 1, p. 38–46, 2007.

TONELLI, Maria José. Sentidos do tempo e do tempo de trabalho na vida cotidiana. **Organizações & Sociedade**, v. 15, n. 45, p. 207–217, 2008.

VOSS, Chris; TSIKRIKTSIS, Nikos; FROHLICH, Mark. Case research in operations management. **International Journal of Operations and Production Management**, v. 22, n. 2, p. 195–219, 2002.

WARREN, Tracey. Work-time underemployment and financial hardship: class inequalities and recession in the UK. **Work, Employment and Society**, v. 29, n. 2, p. 191–212, 2015.

WHEATLEY, Daniel. Employee satisfaction and use of flexible working arrangements. **Work, Employment and Society**, v. 31, n. 4, p. 567–585, 2017.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2015.

## APÊNDICE A

### RELAÇÃO DE DOCUMENTOS CONSULTADOS E ANALISADOS

Os documentos sancionados pelo Governo Federal foram:

Ano	Documento	Descrição
1987	Decreto nº 94.664	Aprova o Plano Único de Classificação e Retribuição de Cargos e Empregos
1990	Lei nº 8.112	Regime Jurídico Único
1995	Decreto nº 1.590	Dispõe sobre a jornada de trabalho dos servidores da Administração Pública Federal direta, das autarquias e das fundações públicas federais
2003	Decreto nº 4.836	Altera o Decreto n 1.590
2005	Lei nº 11.091	Plano de Carreira dos técnico-administrativos em educação (PCCTAE)
2008	Lei nº 11.892	Institui a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica

Os documentos públicos emitidos pela instituição foram:

Código	Ano	Tipo	Descrição
DOC_01	2012	Folder	Plano de trabalho de candidato à Reitor da instituição
DOC_02	2012	Comunicado	Resultado final das eleições para reitor e diretores
DOC_03	2013	Portaria	Estabelece a comissão de implementação da jornada flexibilizada
DOC_04	2013	Parecer	Relatório de aprovação à implementação da jornada flexibilizada
DOC_05	2013	Resolução	1ª Regulamentação das 30 horas na instituição
DOC_06	2013	Resolução	2ª Regulamentação das 30 horas na instituição
DOC_07	2014	Portaria	3ª Regulamentação das 30 horas na instituição
DOC_08	2016	Resolução	Estabelece a estrutura organizacional da instituição
DOC_09	2016	Comunicado	Resultado final das eleições para reitor e diretores

Além desses documentos, também foram analisadas atas, memorandos, ofícios, publicações no site oficial e outros documentos internos à instituição.

## APÊNDICE B

### **ROTEIRO DE ENTREVISTAS - SERVIDORES EM JORNADA FLEXIBILIZADA**

#### **Bloco 1: Caracterização do trabalho e das atividades**

- Qual a sua visão sobre ser um servidor público nos dias de hoje?
- Como você está observando o atual contexto político, social e econômico do país e seus impactos no serviço público, na educação pública e para o servidor público, em especial?
- O que você faz no seu trabalho? Relate um dia típico.
- Como é a sua carga/volume de trabalho? Como você se sente no final do dia? O quantitativo de servidores em seu setor é suficiente para a realização das tarefas?
- Como é o seu relacionamento com os gestores? E com os demais colegas?
- Você acredita que o seu trabalho é valorizado e reconhecido pela gestão, pelos colegas e pelos usuários, em geral?
- Como o seu desempenho é avaliado pela instituição?
- Você participa das decisões relacionadas ao seu trabalho?
- Existe competição e disputa entre os servidores no dia a dia?
- Como são as condições de trabalho (estruturais, materiais, recursos humanos) na organização? Como elas impactam em suas atividades?
- Você já exerceu cargo/função de gestão? Em caso, positivo, por que não exerce mais? Em caso negativo, tem vontade de exercer?

#### **Bloco 2: Flexibilização da jornada**

- O que você entende por flexibilização do trabalho?
- Você estava na instituição quando houve a implementação da jornada reduzida? O que mudou após a instituição da jornada flexibilizada?
- Considerando o tipo de tarefas que você realiza, a sua jornada de trabalho semanal é suficiente para executá-las? Ou às vezes você precisa levar trabalho para casa?
- Você acha que a jornada flexibilizada o faz ser mais produtivo? Por quê?
- Qual a importância da jornada flexibilizada em sua vida pessoal e profissional? O que você faz no maior tempo livre que lhe sobra?
- A jornada flexibilizada é uma concessão administrativa, portanto pode ser retirada a qualquer momento. O que você acha disso?
- Gestores não podem trabalhar 30 horas. Qual a sua opinião sobre isso?
- De que maneiras a organização controla se o trabalho e a jornada estão sendo cumpridos?
- Você acredita que a gestão é favorável às 30 horas?
- De maneira geral, qual a sua opinião sobre o processo de flexibilização da jornada de trabalho na instituição?
- Quais problemas ou dificuldades você identifica em relação à jornada flexibilizada? O que você acredita que possa ser feito para que o processo de flexibilização seja aperfeiçoado?
- Algum comentário adicional?

#### **Bloco 3: Dados sociodemográficos**

- Gênero
- Qualificação
- Idade
- Estado civil. Possui filhos?
- Tempo de serviço na instituição.
- Sindicalizado?
- Satisfação com remuneração

## APÊNDICE C

### ROTEIRO DE ENTREVISTAS - GESTORES

#### **Bloco 1: Caracterização do trabalho e das atividades**

- Qual a sua visão sobre ser um servidor público nos dias de hoje?
- Como você está observando o atual contexto político, social e econômico do país e seus impactos no serviço público, na educação pública e para o servidor público, em especial?
- O que você faz no seu trabalho? Relate um dia típico.
- Como são as condições de trabalho (estruturais, materiais, recursos humanos) na organização? Como elas impactam em suas atividades?

#### **Bloco 2: Ser gestor**

- Você gosta de exercer cargo/função de gestão? Por quê?
- Quais as principais dificuldades e desafios na função que você exerce?
- Você recebeu algum tipo de treinamento gerencial para assumir essa função? Você se sente preparado para exercê-la?
- Como é o seu relacionamento com a sua equipe de trabalho? Como você avalia o desempenho deles?
- Como o seu desempenho como gestor é avaliado pela instituição?
- Você acredita que a gratificação financeira recebida pela função de gestão é vantajosa?

#### **Bloco 3: Flexibilização da jornada**

- O que você entende por flexibilização do trabalho?
- Você estava na instituição quando houve a implementação da jornada reduzida? O que mudou após a instituição da jornada flexibilizada? O trabalho no setor em que você é responsável melhorou?
- Considerando o tipo de tarefas que você realiza, a sua jornada de trabalho semanal é suficiente para executá-las? Ou às vezes você precisa levar trabalho para casa?
- Gestores não podem trabalhar 30 horas. Qual a sua opinião sobre isso?
- Quais as consequências da redução de jornada para os gestores? E para a instituição em si?
- A jornada flexibilizada é uma concessão administrativa, portanto pode ser retirada a qualquer momento. O que você acha disso?
- De maneira geral, qual a sua opinião sobre o processo de flexibilização da jornada de trabalho na instituição?
- Quais problemas ou dificuldades você identifica em relação à jornada flexibilizada? O que você acredita que possa ser feito para que processo de flexibilização seja aperfeiçoado?
- Algum comentário adicional?

#### **Bloco 4: Dados sociodemográficos**

- Gênero
- Qualificação
- Idade
- Estado civil. Possui filhos?
- Tempo de serviço na instituição.
- Sindicalizado?
- Satisfação com remuneração

## APÊNDICE D

### **ROTEIRO DE ENTREVISTAS - REPRESENTANTES SINDICAIS**

#### **Bloco 1: Sindicato e jornada flexibilizada**

- Qual a sua visão sobre ser um servidor público nos dias de hoje?
- Como o sindicato está observando o atual contexto político, social e econômico do país e seus impactos no serviço público, na educação pública e para o servidor público, em especial?
- Diante desse contexto, como o sindicato tem atuado? Sente que há fragilização?
- Quantos servidores sindicalizados há atualmente na instituição?
- Qual a opinião do sindicato à respeito da flexibilização da jornada de trabalho dos TAEs?
- Existe risco de que a jornada flexibilizada seja cancelada?
- Há, no momento, alguma movimentação sindical para a manutenção da jornada de trabalho flexibilizada? Isso é papel do sindicato?

#### **Bloco 2: Dados sociodemográficos**

- Gênero
- Qualificação
- Idade
- Estado civil. Possui filhos?
- Tempo de serviço na instituição

## APÊNDICE E

### TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Convidamos o(a) senhor(a) para participar de pesquisa acadêmica desenvolvida no âmbito do Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de São Carlos – Câmpus Sorocaba, sob responsabilidade do pesquisador **Geraldo Tessarini Junior** e que tem como objetivo **“explorar a flexibilização do trabalho de servidores públicos técnico-administrativos em uma instituição federal de ensino, com foco na análise da redução da jornada de trabalho”**.

Sua participação nesta pesquisa é voluntária e se dará por meio de uma entrevista semiestruturada. Os riscos decorrentes de sua participação nesta pesquisa são de possíveis constrangimentos na coleta dos dados. Entretanto, em caso de ocorrência destes, o(a) senhor(a) poderá retirar-se da pesquisa no momento que desejar. Se depois de consentir em sua participação o(a) senhor(a) desistir de continuar participando, tem o direito e a liberdade de retirar seu consentimento em qualquer fase da pesquisa, seja antes ou depois da coleta dos dados, independente do motivo e sem nenhum prejuízo a sua pessoa. O(a) senhor(a) não terá nenhuma despesa e também não receberá nenhuma remuneração.

Os resultados da pesquisa serão analisados e publicados, entretanto, os dados serão utilizados somente para fins científicos, as respostas serão tratadas de forma anônima e confidencial e sua identidade não será divulgada em qualquer fase do estudo.

Para qualquer outra informação, o(a) senhor(a) poderá entrar em contato com o pesquisador através do telefone (19) 99461-5021 ou pelo e-mail geraldo.tessarini@gmail.com.

Eu, \_\_\_\_\_, DECLARO ter sido informado(a) e estar devidamente esclarecido(a) sobre os objetivos deste estudo, sobre as técnicas e procedimentos utilizados e sobre os riscos e desconfortos que poderão ocorrer. Recebi garantias de total sigilo e de obter novos esclarecimentos sempre que desejar. Assim, concordo em participar VOLUNTARIAMENTE deste estudo e sei que posso retirar meu consentimento a qualquer momento, sem nenhum prejuízo.

\_\_\_\_\_, \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2019

\_\_\_\_\_  
Assinatura do(a) participante

\_\_\_\_\_  
Geraldo Tessarini Junior  
Mestrando do Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção de Sorocaba  
Universidade Federal de São Carlos (UFSCar)