

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO

ELENICE MEIRA VOGELMANN

FLEXIBILIZAÇÃO DA CARGA HORÁRIA COMO
FORMA DE MOTIVAÇÃO ORGANIZACIONAL

Porto Alegre

2012

ELENICE MEIRA VOGELMANN

**FLEXIBILIZAÇÃO DA CARGA HORÁRIA COMO FORMA DE MOTIVAÇÃO
ORGANIZACIONAL**

Monografia Jurídica apresentada ao Curso de Especialização em Gestão Pública, na Escola de Administração-UFRGS, como requisito para recebimento de Certificado de Especialização, sob a orientação da Professora Aurora Carneiro Zen e Tutor Roberto Guedes Nonohay.

Porto Alegre

2012

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus, pela vida.

À minha família, pelo incentivo e apoio, me encorajando sempre a seguir em frente e concluir o curso de Especialização em Gestão Pública, na Escola de Administração-UFRGS.

À professora orientadora Aurora Carneiro Zen e ao Tutor Roberto Guedes Nonohay, pelo interesse e disponibilidade, fornecendo o apoio e conhecimentos necessários à conclusão do trabalho.

Aos colegas, que no decorrer do curso, foram verdadeiros amigos, onde juntos, aprendemos e trocamos conhecimentos em busca da realização pessoal.

Em especial, aos servidores da Prefeitura Municipal de Carazinho/RS, principalmente aos que participaram da pesquisa e colaboraram com suas sinceras opiniões.

Enfim, a todas as pessoas que, de alguma forma, contribuíram para a realização deste trabalho.

RESUMO

VOGELMANN, Elenice Meira. **Flexibilização do horário de trabalho como forma de motivação organizacional**. Porto Alegre, 2011/2012. xx f. Monografia Jurídica. UFRGS, 2012.

O objetivo do presente estudo é a análise da forma de motivação organizacional, em especial com relação à jornada de trabalho, com a abordagem das condições e conceituação legal. A pesquisa pretende analisar de que forma a flexibilização de horário nas repartições públicas pode melhorar a produtividade no setor público. Analisando as teorias de motivação fica claro que, usualmente, cada servidor procura através do trabalho realizar suas potencialidades e quando o serviço atende suas necessidades o trabalhador se apresenta mais motivado. A metodologia de pesquisa passou pela análise teórica e estudo de caso, de caráter qualitativo, através de questionário junto aos servidores do Município de Carazinho/RS. Os resultados apontam que a flexibilização do horário gera satisfação aos trabalhadores, na medida em que estes podem organizar melhor seus horários, de acordo com o limite definido, aumentando a produção do serviço prestado, o que refletirá também na prestação do serviço público e imagem da Administração Pública. Os resultados evidenciaram que a importância de se promover a motivação organizacional no ambiente de trabalho é uma realidade e a produção científica em relação a ela, uma tendência.

Palavras-chave: Motivação organizacional. Horário de Trabalho. Flexibilização.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	05
2 MOTIVAÇÃO ORGANIZACIONAL	08
2.1 CONCEITO DE MOTIVAÇÃO	08
2.2 TEORIAS DAS NECESSIDADES DE MOTIVAÇÃO	10
2.2.1 A HIERARQUIA DAS NECESSIDADES	10
2.2.2 TEORIA DOS DOIS FATORES	12
2.2.3 TRÍADE REALIZAÇÃO-PODER-AFILIAÇÃO	13
2.3 TEORIAS DO PROCESSO	14
2.3.1 TEORIA DO ESTABELECIMENTO DE METAS	14
2.3.2 TEORIA DO REFORÇO	15
2.3.3 TEORIA DA EXPECTAÇÃO DA MOTIVAÇÃO	16
2.3.4 TEORIA DA EQUIDADE E DA COMPARAÇÃO SOCIAL	16
2.4 MOTIVAÇÃO INTRÍNSECA X EXTRÍNSECA	17
2.5 MÉTODOS E PROGRAMAS MOTIVACIONAIS	18
2.5.1 MOTIVAÇÃO POR MEIO DO PROJETO DO CARGO	18
2.5.2 2 MOTIVAÇÃO POR MEIO DO RECONHECIMENTO	19
2.5.3 MOTIVAÇÃO POR MEIO DA FLEXIBILIZAÇÃO DO HORÁRIO	19
3 MOTIVAÇÃO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA	20
3.1 AGENTE PÚBLICO	20
3.2 MODELOS DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA	21
3.3 MOTIVAÇÃO NA ESFERA PÚBLICA	22
4 FLEXIBILIZAÇÃO DA JORNADA DE TRABALHO	25
4.1 JORNADA DE TRABALHO	25
4.2 FLEXIBILIZAÇÃO DA JORNADA DE TRABALHO	28
4.3 SITUAÇÕES ESPECÍFICAS PARA FLEXIBILIZAÇÃO	30
5 ESTUDO DE CASO	32
5.1 A METODOLOGIA DO TRABALHO	32
5.2 ÓRGÃO PESQUISADO	34
5.3 INSTRUMENTO DE PESQUISA	35
5.4 ANÁLISE DOS DADOS OBTIDOS	37
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	44
REFERÊNCIAS	46
APÊNDICES	49
ANEXOS	53

1 INTRODUÇÃO

A presente monografia pretende analisar a jornada de trabalho, na área pública, com a visão voltada para a motivação organizacional, com ênfase ao estudo da flexibilização da jornada de trabalho. A tarefa constitui na busca dos limites e possibilidades da flexibilização da jornada de trabalho na esfera pública.

O surgimento de maior consciência social quanto à flexibilização de carga horária coloca num plano estratégico a relação harmônica entre o gestor e o servidor público incentivando um comportamento motivacional dentro da Instituição.

De acordo com Bergue (2010, p. 10), faz-se necessário considerar que “as demandas da sociedade evoluem em termos quantitativos e qualitativos, o que faz incidir sobre o arranjo institucional do Estado uma tensão por mudança visando à sua adaptação às novas contingências”.

Assim, a sociedade cada vez mais exige maior prestação do serviço público e também mais eficiente, sendo que as críticas ao serviço prestado são enormes e o atendimento de baixa qualidade, provavelmente realizado por trabalhadores desmotivados, gera ainda mais insatisfação a população.

Em meio a essa situação atual de desmotivação no setor público, será analisada a flexibilização da jornada de trabalho, com o afastamento da rigidez da legislação, permitindo equacionar os interesses da Administração Pública e dos servidores.

Hodiernamente, o aumento do tempo livre é exigência fundamental a qualquer trabalhador e chega a ser considerado um direito social. Assim, o ócio deixou de ter a conotação negativa e o repouso passou a ser encarado como essencial na vida das pessoas. Para Manrich a flexibilização de horário que ele chama de desregulamentação “tem a função de adaptação da norma jurídica à realidade social que pretende reger” (1998, p. 32).

A essa conceituação, concordamos com as lições de Otavio Pinto e Silva (2004, p. 140) quando refere que flexibilizar “não significa desregular, mas sim regular novamente, de modo diferente do que se acha regulado. Em verdade, o que se intenta é apenas aperfeiçoar esse sistema”.

Nessa perspectiva, visualizamos a seguinte problemática: **de que forma pode ser percebida a flexibilização de horários nas repartições com relação à motivação dos servidores públicos?** Para tal fim, tem-se como objetivo geral dessa pesquisa analisar as teorias da motivação, conceitos básicos ligados à administração pública, identificando possibilidades de flexibilização do horário.

Os objetivos específicos, que norteiam nossa investigação podem ser assim definidos:

- a) identificar alguns conceitos ligados a motivação organizacional;
- b) fazer um levantamento das percepções dos trabalhadores na administração pública com relação à flexibilização do horário de trabalho em suas vidas e identificar os efeitos do horário flexível na motivação para o desempenho de suas atividades.

Com o intuito de melhorar o aproveitamento das potencialidades do servidor e aumentar a produtividade na esfera pública faz-se necessário um estudo aprimorado do assunto, a fim de que se possa chegar a uma solução que, ao mesmo tempo, permita a flexibilização da jornada de trabalho, sem perder de vista a adequada prestação de serviços públicos.

O objetivo desse estudo, então, é ampliar a percepção e a consciência do Administrador Público para a motivação organizacional, inclusive sobre a possibilidade de flexibilização da jornada de trabalho, no contexto dinâmico de mudanças que trazem novos anseios ao servidor público e novas necessidades na esfera administrativa.

Este estudo realizou-se junto aos trabalhadores da Prefeitura do Município de Carazinho/RS, região noroeste do Rio Grande do Sul, e se buscou dados para evidenciar como esses profissionais se adaptaram à flexibilização do horário de trabalho e os efeitos que essa possibilidade gerou na sua atuação profissional, enfocando os efeitos na motivação para o trabalho.

Quanto à metodologia este trabalho se foca na pesquisa de fontes escritas, para um levantamento das diversas opiniões sobre a questão da flexibilização da duração da jornada de trabalho. Foram lidas e analisadas obras dos mais conceituados juristas e administradores brasileiros que tratam desse tema, analisada a legislação respectiva e casos práticos em que houve a flexibilização de horário na Administração Pública.

A atividade principal, portanto, é uma revisão da literatura, com o fim de provocar a reflexão sobre a motivação organizacional na área pública, além da coleta e análise de dados obtidos através de respostas ao questionário aplicado junto aos servidores do Município de Carazinho/RS.

Os resultados que poderão ser alcançados através desta pesquisa, poderão auxiliar para um melhor conhecimento dos gestores das necessidades dos servidores públicos. Assim, oferece-se o presente objetivando estabelecer a flexibilização do horário de trabalho como meio para tornar o ambiente público um ambiente de trabalho mais produtivo e motivado.

2 MOTIVAÇÃO ORGANIZACIONAL

2.1 CONCEITO DE MOTIVAÇÃO ORGANIZACIONAL

De acordo com o psicólogo Spector (2006, p. 284), motivação é um conceito em psicologia e embora tenha sido estudado há pelo menos um século ainda não é uma tarefa fácil defini-lo. Refere, ainda, que o termo motivação normalmente é visto como “um estado inferior que induz uma pessoa a assumir determinados tipos de comportamento”.

Segundo Minicucci (2005, p.215), a motivação é a força impulsionadora do indivíduo para um objetivo. Para Daft (2007, p.398) motivação trata das forças internas ou externas para uma pessoa que estimule o seu entusiasmo e a sua persistência para perseguir certo no curso da ação. Enfim, para todos os autores estudados motivação é conceituada como um estímulo que direciona o comportamento do ser humano.

Spector (2006, p. 284) traz duas noções sobre o conceito de motivação. No primeiro ponto de vista, a motivação tem relação com a direção, intensidade e a persistência no comportamento. Por esse ângulo vê-se que uma pessoa pode realizar uma tarefa que lhe foi imposta com força e rapidez e em outro momento poderia estar realizando a mesma tarefa sem esforçar-se e de forma mais lenta. Vista sob outro aspecto, o indivíduo sentir-se-ia motivado na medida em que desejasse adquirir ou alcançar uma meta, ou seja, a motivação resultaria dos desejos, das necessidades ou das vontades do ser.

Parece-nos que a segunda perspectiva é mais acertada, eis que o psicólogo McClelland, citado por Minicucci (2002, p. 221), ao estudar os motivos humanos trabalhou com a maneira pela qual a pessoa pensa em função dos estímulos. Esse mesmo autor refere que tem-se dado pouca importância, nas empresas, à dimensão da motivação das pessoas no

trabalho, pois normalmente o que é fonte de estudo para os pesquisadores é apenas a medida da satisfação dos empregados (2002, p. 221).

Sandro Bergue (2007, p. 22) define motivação como sendo “um impulso constante e de intensidade variável orientado para o alcance de um objetivo, seja este decorrente de uma necessidade ou de um estado de satisfação.”

Em seu trabalho intitulado “Gestão de pessoas em organizações públicas”, Bergue (2007, p. 261) complementa o estudo com enfoque voltado à atuação dos gestores na motivação de seus trabalhadores:

“Sabendo-se que as pessoas detêm diferentes expectativas em relação à sua vida e ao trabalho, bem como impõem-se diferentes objetivos nesses mesmos campos, cabe ao gestor público compreender os mecanismos responsáveis pela estimulação das pessoas, procurando empregá-los de forma a definir uma rota de convergência entre os objetivos institucionais e os individuais.”

Pela lição de Bergue (2007, p.269; 2010, p. 40) observa-se que os servidores têm uma série de necessidades para satisfazer, que independem do ambiente organizacional, seja desenvolver outra profissão ou atividade compatível com o exercício do cargo público (docência, atividades próprias de profissionais liberais ou artísticas, etc.), até necessidades com relação ao lazer, esportes ou a preferências pessoais quanto ao horário em que se sentem mais capazes ao trabalho.

No entendimento de Dubrin (2006, p. 110), motivação (num ambiente de trabalho) “é o processo pelo qual o comportamento é mobilizado e sustentado no interesse da realização das metas organizacionais”.

Com relação ao conceito de motivação num ambiente de trabalho, Minicucci (2002, p. 231) utiliza as palavras de Sayles (1966) que desenvolveu estudos sobre a motivação no trabalho chegando à conclusão de que um dos problemas centrais de qualquer organização é o de motivar seus membros a trabalhar para os objetivos totais da organização.

Pela definição de Robbins (2005, p. 132) muitos autores direcionam o conceito de motivação a um traço pessoal, o que é incorreto. Para ele, quando um executivo rotula o funcionário como sendo desmotivado e preguiçoso, indica que esse funcionário seja sempre desmotivado e preguiçoso, o que não é possível. Com base nisso é que argumenta no sentido de que motivação é o resultado da interação do indivíduo com a situação. O que muda de pessoa para pessoa é a tendência motivacional básica.

Esse autor utiliza três elementos para formar o conceito de motivação, quais são: intensidade, direção e persistência. A intensidade se refere ao esforço que a pessoa despende. Porém, sozinha, ela não consegue trazer resultados favoráveis, a menos que conduza a uma direção que beneficie a organização. Já a persistência tem ligação com a medida de tempo que a pessoa consegue manter esse esforço (ROBBINS, 2005, p. 132).

Cavalcanti et. al (2009, p. 86), ao tratar dos aspectos conceituais da motivação, citando a obra de Vergara, enfatiza o caráter intrínseco, tendo em vista nascer de necessidades interiores, de modo que os líderes podem fazer é estimular, incentivar, provocar a motivação de seus funcionários”.

Estudar-se-á mais sobre as formas de motivação que podem ser utilizadas pelos gestores públicos no final desse capítulo e serão abordadas a seguir as principais teorias de explicação do comportamento dos trabalhadores.

2.2 TEORIAS DA NECESSIDADE DE MOTIVAÇÃO

Feitas estas observações preliminares quanto à definição de motivação, serão examinadas as três teorias clássicas da necessidade de motivação: a hierarquia da necessidade, a teoria dos dois fatores e a tríade realização-poder-afiliação.

2.2.1 A HIERARQUIA DA NECESSIDADE

Maslow, no seu trabalho como psicólogo clínico, desenvolveu uma teoria sobre a motivação individual. Sua tese apresenta um enfoque sobre a motivação através de uma hierarquia das necessidades humanas, organizadas sobre a espécie de pirâmide, onde as necessidades psicológicas básicas ficam na parte de baixo e as necessidades de auto-realização no topo da pirâmide (DUBRIN, 2006, p. 111).

Vecchio (2008, p. 75) ao analisar a hierarquia das necessidades de Maslow, percebe nela que as necessidades que estão na posição inferior são as mais essenciais à existência e segurança do indivíduo e por isso mesmo denominadas de necessidades de sobrevivência. Já

as de ordem superior, chamadas de necessidades de crescimento, tratam das necessidades de desenvolvimento pessoal e realização das potencialidades de cada pessoa (ver figura 1).



Figura 1: Pirâmide de Maslow Fonte: figura retirada da internet www.suamente.com.br

Dubrin (2006, p. 111) descreve a hierarquia das necessidades de Maslow através dos cinco níveis, dos quais veremos as descrições normalmente adotadas pelos estudiosos:

a) Necessidades fisiológicas: No primeiro nível estão as necessidades físicas básicas, apontando como exemplos a necessidade de água, ar, alimento, repouso e sono. Se essas necessidades não forem atendidas o ser preocupar-se-à com a satisfação dessas. Caso elas sejam atendidas surge o segundo nível de necessidades.

b) Necessidades de segurança: As necessidades deste nível estão relacionadas ao desejo de se ter um ambiente seguro, com garantia de bem-estar. Após o sentimento de segurança a pessoa procura o terceiro nível de necessidade.

c) Necessidades sociais e de amor: Esse nível corresponde às necessidades de estar incluído num grupo, afiliar-se a pessoas, dar e receber amor. Resolvidas essas necessidades o indivíduo procura satisfazer as necessidades de crescimento.

d) Necessidades de estima: Estas estão incluem auto-respeito, prestígio, reconhecimento e apreciação. Quando estão razoavelmente satisfeitas essas necessidades as pessoas procuram realizar o máximo de seu potencial.

e) Necessidades de auto-realização: Estas estão no topo da pirâmide. Refere-se ao desenvolvimento pessoal.

Seguindo a divisão de Robert P. Vecchio (2008, p. 76), têm-se a classificação das três primeiras necessidades acima mencionadas (“a”, “b” e “c”) como necessidades de sobrevivência e as duas últimas referidas (“d” e “e”) como necessidades de crescimento.

2.2.2 A TEORIA DE DOIS FATORES

A teoria de dois fatores (ou teoria da motivação – higiene) foi criada por Frederick Herzberg ao considerar que existem dois conjuntos diferentes de fatores no trabalho. Segundo essa teoria um dos conjuntos de fatores (motivadores ou satisfatores) pode motivar e satisfazer os funcionários; e o outro conjunto (fatores de Higiene ou dissatisfatores) pode apenas evitar a insatisfação (DUBRIN, 2006, p. 112). Ver figura 2:

Fatores Motivacionais ou Intrínsecos	Fatores Higiênicos ou Extrínsecos
<ul style="list-style-type: none"> • Trabalho em si. • Realização de algo Importante. • Exercício da Responsabilidade. • Possibilidade de Aprendizagem e Crescimento. 	<ul style="list-style-type: none"> • Estilo de Liderança. • Relações Pessoais. <ul style="list-style-type: none"> • Salário • Política de Administração de Recursos Humanos. • Condições Físicas e Segurança do Trabalho.

Figura 2 Teoria dos Dois Fatores de Frederick Herzberg

De acordo com Vecchio (2008, p. 77) esta teoria é uma das mais difundidas e que detêm grande influência sobre a motivação do trabalho. Explica que Herzberg e seus colegas entrevistaram engenheiros e contadores questionando sobre dois eventos relacionados às suas atribuições em que tenha aumentado e diminuído sua satisfação no trabalho. Os resultados apontaram que os fatores ligados à satisfação, chamados de fatores motivadores, normalmente tinham conteúdo relacionado às funções que as pessoas desempenhavam, tais como o avanço na carreira, reconhecimento, responsabilidade e realização. Já os fatores ligados à insatisfação, denominados de fatores de higiene, eram geralmente refletidos nas condições de trabalho, políticas da empresa e segurança no emprego.

Para Dubrin (2006, p. 111) essa teoria dos dois fatores tem trazido duas contribuições para a motivação do trabalho. A primeira, de fazer os gerentes perceberem que nem sempre o dinheiro é o principal motivador. A segunda, de fomentar o interesse na criação de empregos para torná-los mais satisfatórios.

2.2.3 TRIÁDE REALIZAÇÃO-PODER-AFILIAÇÃO

Essa teoria idealizada por McClelland se sustenta na premissa de que as pessoas adquirem ou aprendem certas necessidades pela influência cultural. Podemos citar três necessidades-chave para influência do indivíduo: realização, poder e afiliação (DUBRIN, 2006, p. 116).

A teoria das necessidades socialmente adquiridas de McClelland classificou os indivíduos de acordo com as suas necessidades preponderantes. Fazendo-se um apanhado das anotações de Dubrin (2006, p. 116) e Vera Lúcia Cavalcanti et. al (2009, p. 92) elas são:

Necessidade de Realização: é o desejo de alcançar um objetivo difícil por seus próprios méritos. As pessoas com fortes necessidades de realização têm característica de buscar responsabilidades. Essas pessoas costumam estar focadas em métodos para progredir em suas carreiras e empregos, superar desafios e atingir metas.

Necessidade de Poder: é o desejo de ter o controle de outras pessoas e das situações, para influenciá-las e responsabilizar-se por elas. Gerentes com muita necessidade de poder gostam de controlar dinheiro, imóveis, além de pessoas.

Necessidade de Afiliação: é o desejo de ter um relacionamento afetuoso com os outros, quanto às necessidades sociais e afetivas.

Cabe ressaltar, que, em diferentes momentos da vida as pessoas são influenciadas por necessidades distintas de acordo com suas vivências. Entretanto, cada pessoa desenvolve uma predisposição a uma determinada necessidade, a qual cresce de acordo com os acontecimentos da vida.

Dessa forma, as necessidades são mutáveis e podem ser apreendidas conforme as situações vivenciadas pelo indivíduo (CAVALCANTI et al., 2009, p. 92, apud Bowditch e Buono, 2004; Davis e Newstrom, 1992).

2.3 TEORIAS DO PROCESSO

A seguir serão observadas as teorias do processo: Teoria do Estabelecimento de metas, teoria das expectativas, teoria do reforço e teoria da equidade.

2.3.1 TEORIA DO ESTABELECIMENTO DE METAS

Segundo Dubrin (2006, p. 118) a criação de metas está ligada direta ou indiretamente a todas as teorias de motivação do trabalho. A imposição de metas é uma forma de melhorar e manter o desempenho dos trabalhadores dentro de uma organização.

Porém, o mesmo autor afirma que o estabelecimento de metas não é motivacional em si e a sua contribuição é com relação ao melhor desempenho. Assim, um funcionário ao sucumbir na tentativa de atingir determinado objetivo, fica frustrado criando a auto-insatisfação. Essa insatisfação e tensão criada por não ter atingido uma meta o motiva e serve de estímulo para utilizar todos seus esforços para chegar à meta proposta.

Retornando a Cavalcanti et. Al (2009, p. 94) que também asseverou quanto a teoria do estabelecimento de metas:

“Essa teoria parte do princípio de que as pessoas concentram seus esforços em direção a objetivos, de modo que o estabelecimento de metas energiza o indivíduo, dirigindo seus pensamentos para uma finalidade.(...) Assim, um gestor deve dar a devida atenção à definição das metas de trabalho de cada colaborador.”

Alguns estudos apontam que os profissionais que desempenham melhor os seus trabalhos são aqueles que recebem metas mais difíceis do que os profissionais que recebem as metas fáceis, não específicas ou nenhuma meta. O autor Dubrin (2006, p. 118) elaborou sete

itens com alguns benefícios da utilização do estabelecimento de metas partindo das conclusões dos estudos de Edwin A. Locke e Gary P. Lathan, os quais são:

1. Metas específicas levam a um melhor desempenho do que metas generalizadas;
2. O desempenho geralmente aumenta na produção direta da dificuldade da meta;
3. Para que as metas melhorem o desempenho, é necessário que o empregado as aceite;
4. As metas são mais eficazes quando são usadas para avaliar o desempenho;
5. As metas deveriam estar vinculadas a feedback e recompensas;
6. O estabelecimento de metas grupais é tão importante quanto o estabelecimento individual;
7. Uma orientação de metas de aprendizagem melhora mais o desempenho do que a orientação de metas de desempenho.

2.3.2 TEORIA DO REFORÇO

A teoria do reforço se expressa na assertiva de que “o comportamento é provocado por suas conseqüências”. Dessa forma, as conseqüências são recompensas ou punições que a pessoa recebe como resposta ao seu comportamento. Essa teoria difere-se da teoria das necessidades de motivação porque está voltada para as punições e recompensas para encorajar seus servidores não importando as necessidades que essa pessoa precisa satisfazer (DUBRIN, 2006, p. 121).

Devido a essas diferenças e características a teoria do reforço é considerada uma teoria não motivacional (SPECTOR, 2006, p. 289).

A teoria do reforço admite atos de gerência premiando comportamentos desejáveis e desestimulando comportamentos indesejáveis. Nesse sentido, têm-se quatro estratégias para tentar modificar o comportamento individual ou do grupo: reforço positivo, motivação de evitação, extinção e punição.

O reforço positivo ocorre quando após o comportamento aprovado o indivíduo sente-se reconhecido e esse reforço estimula a repetição do comportamento. A motivação de evitação que também é conhecida como reforço negativo, que se refere à recompensa ao indivíduo por deixar de ter comportamento considerado desagradável. E por último, a extinção é o enfraquecimento da freqüência de comportamento indesejável. Nesse caso, não existe reforço. (DUBRIN, 2006, p 121).

2.3.3 TEORIA DA EXPECTAÇÃO DA MOTIVAÇÃO

De acordo com a teoria da expectativa, a motivação “resulta de escolhas deliberadas para se engajar em atividades a fim de atingir resultados que valem à pena” (DUBRIN, 2006, p. 122).

Assim, as pessoas estarão bem motivadas quando estiverem convictas de que o esforço trará um bom desempenho. Os componentes básicos para essa teoria são a expectativa, a instrumentalidade e a valência.

Em síntese, **expectativa** é a crença da pessoa quanto à probabilidade de que um desempenho será alcançado. Para Dubrin, a “importância de se ter altas expectativas para a motivação interliga-se bem com o conceito da motivação no trabalho que enfatiza a contribuição da auto-eficácia. Se você tem auto-eficácia sobre determinada tarefa, sua motivação será alta.” (DUBRIN, 2006, p. 123).

O mesmo autor define a **instrumentalidade** como sendo a estimativa do indivíduo da possibilidade de que o desempenho determinará certo resultado e a **valência** é o valor que a pessoa atribui a determinado resultado.

Por isso, para se ter uma situação de alta motivação, faz-se necessário que sejam altas as expectativas, instrumentalidades e valências.

2.3.4 TEORIA DA EQUIDADE E DA COMPARAÇÃO SOCIAL

A teoria da equidade e da comparação social prioriza as questões racionais e o lado intelectual das pessoas. Segundo essa teoria o profissional se sente mais motivado quando acredita que está recebendo tratamento justo em comparação com os demais.

Para Cavalcanti et. Al (2009, p. 98) “as pessoas comparam a reação entre suas contribuições ao trabalho (como esforço e a habilidade) e as recompensas recebidas (como pagamento e promoção) com as relações entre contribuições e recompensas de pessoas semelhantes”.

Nas palavras de Dubrin:

“Quando os funcionários acreditam que estão recebendo resultados equivalentes a seus inputs, geralmente ficam satisfeitos. Quando acreditam que estão sendo tratados equitativamente, estão mais dispostos a trabalhar duro. De outro modo, quando acreditam que estão dando mais do que estão recebendo da organização, um estado de tensão e insatisfação se instala.”

Assim, independe de quão bem idealizado seja um programa de produtividade ou melhoria da qualidade, para ter o engajamento dos funcionários é necessário que haja equitatividade, ou seja, equilíbrio entre os resultados obtidos e os recursos disponíveis.

2.4 MOTIVAÇÃO INTRÍNSECA X EXTRÍNSECA

Ao longo da história, o homem tem promovido mudanças nas relações de trabalho, fruto do constante aperfeiçoamento dos processos de produção, do desenvolvimento tecnológico e da supremacia do capital, fatores estes que se aprofundaram nas últimas décadas. Neste contexto, muitos especialistas em administração acreditam que se for possível tornar o cargo mais interessante, talvez não seja mais necessário motivar as pessoas com recompensas externas.

A motivação das pessoas através de um trabalho interessante está baseada no princípio da motivação intrínseca. Dessa forma, “as pessoas que valorizam altamente seus trabalhos tendem a ser motivadas intrinsecamente” (DUBRIN, 2006, p. 128).

Sem dificuldades pode ser verificado que, a motivação intrínseca é o oposto da teoria do reforço, eis que, a teoria do reforço, estudada anteriormente, destaca as recompensas externas associadas à tarefa, enquanto que a motivação intrínseca assenta-se na autodeterminação do funcionário ignorando os fatores externos.

Serão vistos em seguida alguns métodos motivacionais, dada importância de que sejam apontadas as propostas encontradas na doutrina que visam à satisfação do trabalhador em seu ambiente de trabalho.

2.5 MÉTODOS E PROGRAMAS MOTIVACIONAIS

Vive-se em novos tempos e os servidores, cada vez mais, necessitam que suas necessidades sejam satisfeitas para que se sintam mais comprometidos com o trabalho e com a instituição, e esse conceito de satisfação como se viu anteriormente, varia de indivíduo para indivíduo.

Embora a motivação seja uma característica individual, ela pode se desenvolver tanto a partir do indivíduo como a partir das condições ambientais. Na busca da melhora da satisfação, tem-se preocupado com a estrutura dos trabalhos, através de programas de incentivos ou projetos tecnológicos (SPECTOR, 2006, p.372).

Procurando identificar os processos que influenciam nas decisões com relação aos comportamentos dos servidores e o envolvimento desses com a realização das tarefas, bem como da importância de métodos motivacionais, passar-se-á a analisar alguns dos programas motivacionais mais importantes:

2.5.1 MOTIVAÇÃO POR MEIO DO PROJETO DO CARGO

Esse método é embasado na teoria dos dois fatores estudada no capítulo anterior. A motivação por meio do enriquecimento do cargo ocorre quando é acrescentado ao cargo mais planejamento, tomada de decisões, controle e responsabilidade (DUBRIN, 2003, p. 140).

O controle de programação inclui a autoridade para decidir quando executar determinadas atividades e também em opinar e decidir quanto à programação de horas do trabalho, como por exemplo, horários flexíveis.

E esse é só um aspecto que contribui para o enriquecimento do cargo, podemos citar outros, quais sejam: a possibilidade de o empregado fazer avaliação do seu próprio trabalho, cargo enriquecido com a gratificação de servir a um cliente, com a aprendizagem em programas de treinamento fornecidos ao cargo, entre outros.

2.5.2 MOTIVAÇÃO POR MEIO DO RECONHECIMENTO

Um programa de recompensa e reconhecimento é considerado um forte motivador, eis que é uma necessidade humana normal. Além disso, inúmeras pesquisas demonstraram que a maioria dos trabalhadores não se sente suficientemente reconhecida (DUBRIN, 2003, p. 154).

Assim, através de um simples elogio muitos funcionários recebem a mensagem de que sua tarefa foi bem exercitada ou que através de sua função seu trabalho foi útil para alguém e isso os motiva para continuar com determinadas atitudes que são consideradas pelos gestores.

2.5.3 MOTIVAÇÃO POR MEIO DA FLEXIBILIZAÇÃO DO HORÁRIO

De acordo com o que foi estudado anteriormente no item 2.4, observa-se que a flexibilização da jornada do trabalho, pode ser considerada também como um aspecto de motivação intrínseca, eis que muitos servidores optam pelo serviço público devido às vantagens advindas com o cargo ou função pública, inclusive a carga horária de trabalho definida em determinada instituição.

Segundo Bergue (2010, p. 40) é preciso considerar que as pessoas possuem vidas externas à organização e necessidades cuja satisfação não pode ser alcançada com os meios disponíveis no ambiente organizacional. Os indivíduos também podem não apresentar um grau de identidade satisfatório com o trabalho desenvolvido.

Essas necessidades individuais vão desde a possibilidade de realizar um trabalho paralelo até as necessidades relacionadas a lazer, esportes ou à preferência pessoal por determinado horário em relação ao qual o colaborador se sente mais apto ao trabalho.

Uma alternativa que pode ser utilizada pelo Gestor é justamente a permissão a seus funcionários de afastamento do ambiente de trabalho em horários diferenciados.

3 MOTIVAÇÃO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Aspecto importante do tema, que merece também considerações, pois relevante para que se possa aplicar com tranquilidade a flexibilização da jornada de trabalho no âmbito público, refere-se ao serviço público.

Assim, antes de adentrar nos assuntos correlatos à flexibilização da jornada de trabalho, serão lembrados algumas peculiaridades da Administração Pública.

3.1 AGENTES PÚBLICOS

Segundo Bergue (2010, p. 16) os servidores públicos “são pessoas prestadoras de serviços ao ente estatal, com quem mantêm um vínculo laboral a partir do qual decorre a correspondente remuneração paga pelos cofres públicos, podendo ser servidores estatutários, empregados públicos ou servidores temporários”.

Di Pietro conceitua agente público como toda pessoa física que presta serviços ao Estado e às pessoas jurídicas da administração indireta.

Braz (2001, p. 461) conceitua agente público como

“todo aquele que exerce, com ou sem remuneração, ainda que transitoriamente, por eleição, nomeação, designação, contrato ou qualquer outras forma de investidura ou vínculo, mandato, cargo, emprego ou função na Administração Pública direta ou indireta, da União, Estados-membros, Distrito Federal ou Municípios”.

Com a idéia de agentes públicos estão englobados os conceitos de servidor público e empregado público, que tem significado distinto:

São servidores públicos aqueles que tenham ingressado no serviço público por meio de concurso público, para o exercício de um cargo de provimento efetivo e os nomeados para o cargo de provimento em comissão ou função de confiança (art. 37, II, CF).

Os servidores estatutários são pessoas que ocupam cargo público regulado através de estatuto próprio – o estatuto dos servidores públicos, instituído na forma de lei específica. São admitidos na forma prevista no artigo 37, inciso II, da Constituição Federal.

São empregados públicos os ocupantes de emprego público, bem como os contratados para a prestação de serviços eventuais, por tempo determinado (BRAS, 2001, p. 464).

O empregado público tem relação com o ente público regida pela Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), sendo ocupantes de empregos públicos igualmente criados por lei e também são admitidos nos termos do artigo 37, inciso II, da Constituição Federal.

Os servidores temporários são agentes admitidos por prazo determinado para atender à necessidade temporária de excepcional interesse público. Esses agentes exercem funções públicas, sem estarem vinculados a cargos ou a empregos públicos, conforme artigo 37, inciso IX, da Constituição Federal.

É preciso perceber que a possibilidade de existência desses distintos vínculos com a Administração Pública, a despeito dos diferentes contextos e situações que os ensejam, tende a gerar relações de múltiplas naturezas, comprometimentos e, sobretudo, perspectivas de análise das organizações públicas.

3.2 MODELOS DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Na tentativa de tornar a administração mais eficiente e o serviço público adequado às expectativas da coletividade, o Estado tem experimentado diversas transformações ao longo dos anos, passando por três modelos básicos de administração, os quais são: patrimonialista, burocrática e gerencial.

No modelo da administração pública patrimonialista a propriedade pública confundia-se com a propriedade privada de seu gestor. Esse modelo estava marcado fortemente pelo nepotismo, eis que a distribuição de cargos era dada a critério do gestor, como forma de retribuição pessoal (BERGUE, 2010, p. 23).

Já o modelo burocrático está associado à burocracia weberiana, a qual é pautada na busca pela eficiência (DAGNINO, 2009, p. 33).

O modelo atualmente aceito é o gerencial. Esse modelo preconiza o princípio da preservação do interesse público, no qual qualquer ato da Administração Pública deve atender ao interesse público, assim entendido o interesse da coletividade. A administração deve satisfazer o interesse público em sentido amplo, de todos os cidadãos, ao conjunto de interesses.

A administração pública gerencial vê em seu contribuinte o destinatário de todos os seus esforços, para o que busca utilizar as ferramentas disponíveis no setor privado para satisfazer as expectativas dos seus clientes (cidadãos), os quais devem ser os principais beneficiados pela gestão administrativa (BERGUE, 2010, p. 44).

3.3 MOTIVAÇÃO NA ESFERA PÚBLICA

Com a análise das teorias da motivação, pinceladas no primeiro capítulo, resta claro que cada agente público busca, pelo seu trabalho, uma oportunidade de realizar suas potencialidades e, quanto mais o trabalho na esfera pública satisfaça as necessidades do indivíduo, mostra-se mais evidente a motivação na Administração Pública.

Verifica-se que por muitos anos perdurou a administração burocrática o que ainda deixa reflexos na administração atual. Por isso, Quelhas e Gomes (2003, p. 03), no artigo intitulado “Motivação dos recursos humanos no serviço público”, sobre a gestão dos órgãos da administração pública, trazem o seguinte:

No que se relaciona com os recursos humanos, parece continuar pautada nos princípios burocráticos da impessoalidade, do tecnicismo e do mecanicismo e orientada por uma ótica que importa em considerar os funcionários como indivíduos incompletos, isto é, indivíduos que, em sua personalidade, não possuem o componente emocional e cuja capacidade mental não extrapola o estritamente requerido para o exercício da sua atividade.

Segundo eles, o modo como está sendo conduzida a Gestão Organizacional das organizações públicas pode ser percebida através das inúmeras reclamações dos funcionários, e das manifestações de insatisfação da população.

O que torna ainda mais preocupante com relação à gestão de pessoas é o fato de essa forma de gestão estar caracterizada pela desmotivação, o que pode ser uma das principais causas da ineficiência e ineficácia dos órgãos públicos, no desempenho da sua missão de bem servir a sociedade.

Qualquer organização, seja ela pública ou privada, é constituída por pessoas e, para o bom desempenho de sua obrigação, estas pessoas precisam ser reconhecidas como tal. É esse o ensinamento de Gil (2001, p. 15), quando diz:

Os administradores de recursos humanos de hoje já não podem considerar os empregados como meros recursos de que a organização pode dispor a seu bel-prazer. Precisam tratá-los como pessoas que impulsionam a organização, como parceiros que nela investem seu capital humano e que têm a legítima expectativa de retorno de seu investimento.

Para Bergue (2010, p. 22) cabe ao gestor público compreender os efeitos gerados pela organização nas pessoas, ou seja, compreender o que faz as pessoas agirem ou se comportarem de determinada maneira no ambiente organizacional e quais são suas expectativas profissionais e pessoais para somente assim ser possível a ele permear uma trajetória de convergência entre os objetivos institucionais e os individuais.

Como a própria sociedade que é a destinatária dos serviços públicos requer maior agilidade e eficiência nos serviços prestados pelo setor público, o gestor tem, cada vez mais, trazido conceitos da administração privada para a administração pública. Dentre esses conceitos, o da motivação organizacional também tem sido muito utilizado pelos administradores públicos, que tentam incorporar os mecanismos motivacionais nas organizações públicas.

Dentre esses programas de estímulo e motivação de pessoa que são utilizados na esfera privada e podem ser aplicados pelo gestor público, Bergue (2005, p. 270) classifica a flexibilização da jornada de trabalho. Ele sugere a implementação de uma política de flexibilização de horários que permita que os servidores tenham a possibilidade de um horário

no início da manhã ou final da tarde com caráter flexível, desde que respeitada a carga fixada legalmente. E é sobre esse tema que se trabalhará no próximo capítulo.

4 FLEXIBILIZAÇÃO DA JORNADA DE TRABALHO

4.1 JORNADA DE TRABALHO

Inicialmente, serão verificados alguns conceitos elementares, de jornada, horário de trabalho e carga horária.

Jornada de trabalho é o lapso máximo de tempo durante o qual o empregado pode prestar serviço ou permanecer à disposição do empregador, num espaço de 24 horas. Corresponde à plena execução do contrato de trabalho (art. 4º da CLT).

Carga horária semanal é o número máximo de horas resultantes da soma das jornadas nos dias úteis da semana (art. 7º, inciso XIII, da Constituição Federal). A regra geral estabelecida é de 08 horas diárias, no limite de 44h semanais. Eventual redução, seja ela por estipulação em contrato ou por força de lei, deverá ser observada.

Ainda faz-se necessário distinguir que o horário de trabalho abrange o período que vai desde o início até o término da jornada, incluindo nesse cômputo os intervalos durante o seu cumprimento (BARROS, 2007, p. 647). Para Camino (2004, p. 381) horário de trabalho “é o limite objetivo da jornada”.

Netto de Araújo (2005, p. 363) aponta como um dos deveres funcionais de todo servidor público a obrigação que este tem de se encontrar presente na hora do início do expediente e enquanto este durar, retirando-se não antes da hora de seu encerramento, salvo exceções legais. Refere ainda o dever da permanência na repartição durante todo o período do expediente.

O artigo 58 da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT) estabelece que a duração do trabalho em qualquer atividade não poderá exceder o limite constitucional de 8 (oito) horas diárias ou carga semanal de 44 (quarenta e quatro) horas.

Quanto à jornada normal de trabalho e a carga horária semanal, a Constituição da República, em regra que se aplica aos servidores públicos, no art. 7º, prescreve:

Art. 7º São direitos dos trabalhadores urbanos e rurais, além de outros que visem à melhoria de sua condição social:
[...]
XIII - duração do trabalho normal não superior a oito horas diárias e quarenta e quatro semanais, facultada a compensação de horários e a redução da jornada, mediante acordo ou convenção coletiva de trabalho;
[...]
XV - repouso semanal remunerado, preferencialmente aos domingos;

Do dispositivo transcrito se extrai três requisitos essenciais: a) limitador diário de 8 horas, b) limitador semanal de 44 horas (observada sempre a carga horária fixada na lei local) e c) repouso semanal remunerado.

Pode-se afirmar que o regime normal de trabalho dos servidores pode ser organizado da seguinte forma: a carga horária semanal distribuída em até 6 dias (respeitado um dia para repouso), sendo a jornada diária de trabalho limitada a 8 horas, desde que na soma não ultrapasse a carga horária semanal prevista em lei para o cargo.

Dispõe o art. 224 da CLT, que a duração normal do trabalho dos empregados em bancos, casas bancárias e na Caixa Econômica Federal será de 6 (seis) horas contínuas, com exceção dos sábados, perfazendo um total de 30 horas semanais.

Há uma profusão de súmulas sobre a jornada de trabalhos específicos, como: ferroviários (súmula 61 TST), vigias (súmula 65 TST), bancários (súmula 102, 113, 124, 199, 287, 343 TST), Professor (súmula 351 TST), Médicos e engenheiros (súmula 370), etc.

Embora a maioria dos funcionários trabalhe em horário padrão de aproximadamente 8 (oito) horas por dia durante a semana, em decreto assinado, o governador do Estado, regulamentou a jornada de trabalho dos servidores públicos da Administração Direta e Indireta. A determinação foi feita por meio do decreto e fixa o horário de trabalho em 6 (seis) horas, ou seja, os servidores públicos estaduais passam a trabalhar das 07:30 a 13:30 horas.

Considera-se jornada normal, quando prestada dentro dos limites estabelecidos na lei ou no contrato de trabalho. Por isso, existem situações, ainda, em que os funcionários têm menor carga horária diária, dependendo da necessidade da Instituição contratante.

De acordo com a jurista Barros (2007, p. 646), as normas sobre a duração do trabalho têm por objetivo primordial tutelar a integridade física do trabalhador, evitando-lhe a fadiga. Por isso as reiteradas reivindicações de redução da carga horária de trabalho e maiores descansos.

Fora isso, as longas jornadas de trabalho têm sido apontadas como a causa do estresse, devido ao desgaste que ocasiona ao organismo do trabalhador. Esse estresse também contribui no surgimento de outras doenças ao indivíduo, as quais estão associadas com a natureza da atividade e o ambiente de trabalho (BARROS, 2007, p. 647).

As normas jurídicas sobre a duração da jornada de trabalho levam em consideração ainda o fator econômico e social: o primeiro, leva em conta que o empregado descansado tem aumento no rendimento e a produção aprimorada; o segundo argumento considera que o empregado tem necessidade de tempo para o convívio com sua família e para compromissos sociais (BARROS, 2007, p. 647).

Cabe referir, que algumas organizações optam pela contratação de pessoas para trabalhar em horários pré-determinados e fixos durante a semana. Outras empresas necessitam de pessoal trabalhando em rotatividade através de turnos distintos (SPECTOR, 2006, P. 425).

A tradicional jornada de 8 (oito) horas diárias de trabalho tem dado lugar para outros tipos de jornada, com quantidades de horas diferentes, adequadas a cada ramo de atividade e de acordo com as instituições autorizadas.

Como se verá a seguir, cada vez mais os empregadores preocupam-se com o atendimento das necessidades de seus servidores, proporcionando-lhes uma melhor qualidade de vida através de uma programação flexível de seus horários, e em contrapartida contribuem para maior produtividade de seus colaboradores, resultando num benefício para o trabalhador e também para a organização.

4.2 DA FLEXIBILIZAÇÃO DA JORNADA DE TRABALHO

De acordo com matéria publicada no Chicago Tribune em 29/06/2004, estudos com relação à programação flexível nas empresas realizado pelo instituto americano Families and

Work Institute (FWI), com sede em Nova York, demonstraram que 67% dos pais empregados reclamavam por não ter tempo suficiente para passar com suas esposas e 55% disseram não ter tempo para si mesmo. Esse problema vinha despertando atenção por parte dos empregadores, sendo que já naquela época, de 3.500 trabalhadores entrevistados 43% responderam ter autorização para fixar seus horários de entrada e de saída (VECCHIO, 2008, p. 103).

Esses dados indicam que não é de hoje a preocupação, tanto dos empregadores como dos trabalhadores, na tentativa de criar políticas de programação flexível de trabalho visando o aumento de satisfação dos empregados.

A programação flexível pode ser efetivada de diversas maneiras, quais sejam: turnos diferentes, semana de trabalho com menos dias, duas pessoas trabalhando em mesmo cargo, dentre outras. Porém, dentre as alternativas de trabalho, verifica-se que o horário flexível é considerado um dos benefícios mais comuns e que traz satisfação integral no trabalho (VECCHIO, 2008, p. 103).

Sue Shellenbarger, na Coluna “Trabalho e Família” de um jornal de grande circulação nos Estados Unidos, na matéria intitulada “Flexible Scheduling Works Best if Serves Both Boss and Worker”, assevera: “Em virtude de as programações flexíveis terem de beneficiar os colaboradores e a empresa, os empregados devem apresentar opções de flexibilidade como um meio de atingir as metas organizacionais.” (VECCHIO, 2008, p. 103)

Segundo as lições de Spector, horários de trabalho fixos ainda são o padrão, mas cada vez as organizações têm experimentado os horários flexíveis, que permitem ao trabalhador escolher, ao menos parcialmente, as horas do dia em que pretende trabalhar (2006, p. 429).

Nesse sentido, é a assertiva de Vecchio (2008, p. 107) ao referir que “horário flexível refere-se a uma programação das tarefas que permite aos colaboradores alguma liberdade para determinar o horário de trabalho”.

Com relação ao melhor horário de trabalho, existem pessoas que são mais produtivas no período da manhã e outras que preferem produzir no final da tarde, outras que poderiam exercer atividades paralelas em turno distinto contribuindo para sua satisfação pessoal e profissional. Todos esses fatores servem de argumento para a defesa da flexibilização do horário de trabalho tornando uma alternativa para retribuir o bom desempenho do servidor no ambiente de trabalho (BERGUE, 2010, p. 40).

No artigo intitulado “Flexibilização da jornada de trabalho: uma análise com base em gênero e setor de atividade”, a jornada de trabalho flexível consiste na divisão da jornada de trabalho em dois períodos:

“No primeiro período, a jornada é fixa e toda a força de trabalho deve estar operando. No segundo período, o horário de trabalho é flexível, ficando a critério do trabalhador a melhor forma de combinar o seu tempo para cumprir a totalidade da jornada prevista contratualmente” (RODRIGUES, 2006, p. 05).

Assim, frequentemente, o empregador especifica um horário básico como um período de tempo em que todos os empregados precisam estar presentes. Na maioria dos casos, o primeiro horário de entrada e o último de saída são previamente fixados, bem como o número total de horas de trabalho durante a semana (VECCHIO, 2008, p. 107).

É considerada a melhor forma de flexibilização de carga horária para as organizações do setor público aquela que respeita o núcleo rígido comum. Por esta estruturação o servidor tem um núcleo rígido que se define como o horário em que todos os servidores devem permanecer à disposição da organização, sendo que são flexíveis apenas as horas complementares que compõem as extremidades do núcleo rígido comum, observando critérios de conveniência e oportunidade (BERGUE, 2007, p. 269).

A flexibilização da carga horária de trabalho não serve para todas as atividades da Administração Pública, mas pode ser implantada administrativamente desde que não altere a carga horária total do cargo legalmente definida (BERGUE, 2007, p. 270).

Segundo Robbins (2005, p. 169) os benefícios advindos com a implantação do horário flexível são muitos:

Entre eles estão a redução do absentéismo, o aumento da produtividade, a redução de gastos com horas-extras, a diminuição da hostilidade em relação à chefia, a redução do congestionamento de trânsito nos locais de trabalho, a eliminação da falta de pontualidade e o aumento da autonomia e responsabilidade dos funcionários, o que pode levar ao aumento da satisfação.

Esse mesmo autor ressalta a importância do horário flexível com relação a melhora da produtividade do funcionário. Com essa flexibilidade de horários o funcionário pode estabelecer seus horários de maneira a conciliar suas demandas pessoais e assim, reduzir as faltas e os atrasos, além de poder ajustar suas atividades de trabalho em horários que consegue atingir maior produção (ROBBINS, 2005, p. 169).

Conforme Kwasnicka (2004, p. 76) sob o regime de horário flexível “o empregado assume a responsabilidade de completar a tarefa e aumenta o sentimento de alto valor”.

Apesar de haver pouco estudo sobre a possibilidade de flexibilização da jornada de trabalho no setor público, nota-se que a utilização do núcleo rígido comum pode satisfazer necessidades do servidor público e este, em virtude disso, melhorar seu comportamento perante a instituição.

4.3 SITUAÇÕES ESPECÍFICAS PARA FLEXIBILIZAÇÃO DE HORÁRIO

Não há dúvida de que se vive uma era de mudanças e com isso gerir um órgão público exige por parte do administrador a compreensão das necessidades da população como também das necessidades dos servidores públicos, que movimentam a máquina pública.

Da decisão abaixo percebe-se que não é de hoje a preocupação com o bem-estar dos trabalhadores nas organizações e que a jurisprudência brasileira já definiu que a Administração é livre para modificar os horários de trabalho:

ADMINISTRATIVO. JORNADA DE TRABALHO DOS SERVIDORES DA ADMINISTRAÇÃO DIRETA. DAS AUTARQUIAS E DAS FUNDAÇÕES PÚBLICAS. (...) Observado o limite constitucional, a Administração é livre, por ato normativo, para modificar horário de trabalho, ampliando ou reduzindo a jornada, segundo critérios de conveniência do serviço público, sem que importe redução da remuneração de seus servidores, a qual não se escalona por jornada fixa ou variável, ou seja, por quantidade de horas trabalhadas, mas pelo padrão de vencimentos e outorga de vantagens previstas em lei. (25282 MG 2000.01.00.025282-3, Relator: JUIZ ALOISIO PALMEIRA LIMA, Data de Julgamento: 03/05/2000, PRIMEIRA TURMA, Data de Publicação: 08/06/2000 DJ p.72, undefined)

As instituições públicas já têm adotado a flexibilização de horário, como por exemplo, a Universidade de Brasília UNB que também tem investido na flexibilização da jornada do trabalho, conforme verificado na matéria publicada no site da instituição:

Desde o início do ano, o DGP discute com o Sintfub e com diversas Unidades Acadêmicas e Administrativas da UnB a flexibilização da jornada de trabalho para ampliar os horários de atendimento ao público usuário, com reflexos no regime de trabalho dos servidores. Diante do funcionamento da Instituição em período superior a 12 horas diárias ininterruptas e da necessidade de trabalho no período noturno, é importante construir uma proposta de forma compartilhada. Nosso objetivo é o aumento da qualidade do ensino público oferecido pela Instituição à comunidade, o que exige a adoção de gestões universitária e administrativa mais modernas e eficientes¹.

Pela matéria divulgada no site da Universidade de Brasília UNB, verifica-se que os sindicatos estão cada vez mais atuantes com relação à exigência junto aos gestores públicos da necessidade de flexibilização de horário.

Com relação ao horário flexível Kwasnicka (2004, p. 76/77) assevera:

“O conceito parece contribuir para a redução de ausência ao trabalho, para reduzir fadiga e para aumentar a lealdade organizacional.

(...)

O fato é que as organizações e as pessoas dependem uma das outras. As pessoas olham para as organizações como uma forma de satisfazer as suas necessidades econômicas, sociais e pessoais; em retorno, uma organização não pode sobreviver sem o talento e a energia de seus empregados. Os teóricos humanísticos, como já mencionado, argumentam que a principal tarefa dos administradores é construir um sistema organizacional que consiga produzir harmonia entre as necessidades do indivíduo e as da organização. Quando conseguem, os dois lados são beneficiados; quando falham, os dois sofrem.

Nesse contexto, esta pesquisa abordou uma organização específica, a Prefeitura Municipal de Carazinho, no Estado do Rio Grande do Sul, para observar a motivação de uma amostra de servidores públicos através da flexibilização de horário, o que se verá no próximo capítulo.

¹ <http://www.srh.unb.br/component/content/article/50-flexibilizacao/330-exposicao-de-motivos-regulamentos-resolucoes-e-fundamentos-legais-flexibilizacao>

5 ESTUDO DE CASO

5.1 METODOLOGIA DO TRABALHO

A pesquisa científica é “de maneira geral, a realização de uma investigação planejada, que é desenvolvida e redigida conforme normas metodológicas” (SOARES, 2003, p. 42).

Já que a pesquisa científica consiste na execução de um conjunto de métodos e técnicas para obtenção de um conhecimento original, resta então, que os métodos podem se completar e ajudar um ao outro, observando o enfoque especial que se procura dar.

Quanto à **metodologia de abordagem**, este trabalho foi elaborado pelos métodos dedutivo e analítico, com técnicas de pesquisa baseadas em análises doutrinárias além do estudo de caso com observação do ambiente de trabalho e aplicação de questionários à servidores públicos.

Segundo Lakatos e Marconi (1995, p. 81), o **método detutivo** é o método que, “partindo das teorias e leis, na maioria das vezes, prediz a ocorrência dos fenômenos particulares (conexão descendente)”.

A análise lógica baseia-se na idéia de que ou alguma coisa é ou não é, não existe meio termo. Cada pessoa, cada fenômeno, coisa, etc, possui características próprias que a identificam.

Através do **método analítico**, se utiliza os dados coletados na pesquisa para emitir uma crítica. Tendo em vista as observações obtidas com a pesquisa forma-se uma opinião a respeito.

Para a realização de uma pesquisa, existem ainda os **métodos de procedimento**, que são métodos mais específicos utilizados para identificar o processo de elaboração mais apropriado a determinado estudo.

Os métodos de procedimento, segundo Lakatros e Marconi (1995, p. 81), “seriam etapas mais concretas de investigação, com finalidade mais restrita em termos de explicação gera dos fenômenos e menos abstratos”.

Quanto ao método de procedimento utilizado neste estudo, tem-se o **método monográfico** que consiste em respeitar a totalidade, ao estudar, evitando a prematura dissociação de seus elementos.

O **método estudo de casos** é utilizado na medida em que existem diferenças individuais – quanto a tipos de análise, processos de decisões, valores e atitudes pessoais, dentre outros – pode-se chegar a diferentes possibilidades de atuação junto à situação proposta para cada caso.

De acordo com Bonoma este método, assim como o **método qualitativo**, são úteis quando o fenômeno a ser estudado é amplo e complexo, onde o corpo de conhecimentos existente é insuficiente para suportar a proposição de questões causais e nos casos em que o fenômeno não pode ser estudado fora do contexto onde naturalmente ocorre (BRESSAN, 2000, p. 17).

Oliveira (2002, p. 117) nos apresenta situações de pesquisas que envolvem conotações qualitativas, que segundo a opinião de vários cientistas sociais, ocorrem em pelo menos três aspectos:

- Situações em que se demonstra a necessidade de substituir uma simples informação estatística por dados qualitativos. Isto se aplica, principalmente, quando se trata de investigações sobre fatos do passado ou estudos referentes a grupos dos quais se dispõe de pouca informação;

- Situações em que observações qualitativas são usadas como indicadoras do funcionamento de estruturas sociais;

- Situações em que se manifesta a importância de uma abordagem qualitativas para efeito de compreender aspectos psicológicos, cujos dados não podem ser coletados de modo completo por outros métodos devido à complexidade que envolve a pesquisa. Neste caso, temos estudos dirigidos às análises de atitudes, motivações, expectativas, valores, opinião, etc

Cabe referir, que nesse contexto, as entrevistas não serão analisadas quantitativamente, assim, as observações serão tratadas de forma qualitativa, para exprimir a situação dos servidores públicos pesquisados.

Segundo o entendimento de Soares (2003, p. 18) a abordagem qualitativa não emprega procedimentos estatísticos, sendo que por meio desse método o pesquisador interpreta os fatos, procurando solução para o problema proposto.

O questionário é uma ferramenta utilizada em nosso estudo, mas não foi a mais importante. A base bibliográfica sobre o assunto continua sendo o foco metodológico no levantamento e análise dos dados coletados.

A par dessa metodologia de trabalho, os servidores da administração pública municipal da Prefeitura de Carazinho/RS foram esclarecidos sobre os objetivos dessa pesquisa e colaboraram respondendo o questionário. Os trabalhadores municipais participaram voluntariamente e assinaram o termo de consentimento (Apêndice A).

5.2 DO ÓRGÃO PESQUISADO

Carazinho é uma cidade que está localizada na região sul, no noroeste do estado do Rio Grande do Sul, e foi emancipada em 24 de janeiro de 1931, quando o então Interventor Federal no Estado, Gal. Flores da Cunha, baixou decreto nº 1.707 emancipando o município.

A população total do município conforme o censo do IBGE, do ano de 2010, é de 59.317 habitantes, sendo 58.253 residentes na área urbana e 1.064 residentes na zona rural.

Os dados demográficos do município são:

Altitude: 603m

Área territorial do município: 676 Km²

Área urbana: 115 km²

Área rural: 561 km²

As coordenadas geográficas do Município são: Latitude: 28° 17' e Longitude: 52° 47'.

A organização estudada trata-se de uma Prefeitura Municipal, cuja natureza é de pessoa jurídica de direito público. O alto escalão da administração é composto por um prefeito; um vice-prefeito e 11 secretários.

O Município de Carazinho possui 1270 (um mil duzentos e setenta) trabalhadores diretos, dos quais 105 (cento e cinco) são cargos de confiança, 1104 (um mil cento e quatro) são servidores efetivos e 61 (sessenta e um) contratados pelo regime da CLT. Ao todo foram realizadas 10 (dez) entrevistas.

5.3 DOS INSTRUMENTOS DE PESQUISA

No Município de Carazinho/RS, a flexibilização de horário já é utilizada, ao menos para alguns cargos, cujas atribuições não dependem de atendimento ao público. Para saber a percepção dos servidores que recebem esse benefício da flexibilidade de horários as entrevistas feitas com os servidores tiveram perguntas qualitativas (Apêndice B), a saber:

- a) O que você entende por flexibilização do horário de trabalho?
- b) De que maneira sua atual situação de trabalho lhe permite desenvolver suas atividades na Administração e seus planos pessoais?
- c) Você se considera motivado para trabalhar na Prefeitura? Saberia especificar o motivo?
- d) Você acredita que a flexibilização de horário exerce influência na motivação do servidor público?
- e) De que forma a flexibilidade de horário pode influenciar na motivação para realização do trabalho?
- f) Você encontra resistências à implantação de flexibilização de horário no órgão em que trabalha? Quais?

Há uma pequena minoria que dispõem do horário flexível na Administração de Carazinho/RS, são 4 (quatro) servidores que atuam em funções com desenvolvimento de trabalhos de cunho intelectual, com carga horária de 20 (vinte) horas.

Dessa forma, seria impossível a verificação da produtividade nesses setores através de análise quantitativa dos trabalhos executados por esses servidores, bem como não seria viável fazer a comparação entre a produtividade dos servidores que atuam com flexibilização de horário em relação àqueles que não dispõem dessa flexibilização. Para exemplificar, cita-se o exemplo do trabalho dos procuradores do Município, eis que uma peça contestacional melhor elaborada pode demandar maior tempo do que uma contestação de um processo de natureza singela, quando tratar de ação repetitiva, o que leva a crer que a verificação de quantidades de peças elaboradas por cada um não seria eficaz para demonstrar a maior produtividade de um ou de outro.

O que é possível verificar, então, e se tornou objeto do estudo é a motivação desses servidores em face da flexibilização da jornada de trabalho, o que segundo as doutrinas estudadas no terceiro capítulo é considerada eficaz para a motivação organizacional.

De acordo com Riggs e Kalbaugh (1981, p. 205) “*a motivação é um tema escorregadio. Não se pode ver, ouvir, ou realmente medir a motivação, mas pode-se algumas vezes senti-la. É uma vaga impressão de vitalidade (ou inércia) entre os membros de um grupo, ou uma atmosfera carregada de envolvimento (ou descontentamento)*”.

Assim, a sondagem quanto à percepção dos chefes dos setores se justifica porque é o instrumento de pesquisa adequado que pode demonstrar se a aplicação da flexibilização de horário pode ser utilizada na esfera da Administração Pública, confirmando as doutrinas apresentadas no terceiro capítulo deste trabalho.

As entrevistas realizadas com os chefes de setores teve por objetivo identificar a visão desses chefes com relação à motivação de seus servidores e também saber as suas convicções quanto à flexibilização de horário nas instituições públicas.

Por isso, foram entrevistados aqueles que exercem funções de chefia nos setores de Planejamento e Jurídico, para saber a opinião destes sobre a motivação e produtividade no desenvolvimento dos trabalhos nessas repartições com a utilização da flexibilização de horário. Realizou-se perguntas distintas aos chefes de setor (Apêndice C), as quais são:

- a) Quais os fatores que motivaram sua equipe a trabalhar neste setor?
- b) O que motivou os funcionários a permanecer neste setor?
- c) Você acredita que a flexibilidade de horários acaba refletindo na motivação?
- d) Você estimula a capacidade individual de seus funcionários?
- e) Você acredita que seus servidores gostam de trabalhar na Prefeitura? E no seu setor?
- f) Como você considera o rendimento dos seus funcionários?
- g) Você acredita que com horário mais rígido eles seriam mais eficientes?

Foram feitas entrevistas com chefes de setores onde há flexibilidade de horário e também onde não há horário flexível, optando-se por perguntas abertas para que tivessem maiores informações nas respostas.

Com o objetivo de investigar os efeitos da flexibilização do horário na motivação para o trabalho dos servidores, procurou-se incluir os diversos trabalhadores na pesquisa independente do vínculo que mantêm com a Instituição, tanto concursados como os servidores em cargo de confiança.

Dentre as teorias do Processo, no item 2.3.4 deste trabalho, foi analisada a Teoria da equidade e da comparação social, segundo a qual o servidor compara sua situação de trabalho com os demais. Tendo em vista a possibilidade de que os servidores que não receberam a flexibilização de horário podem sentir-se insatisfeitos e desmotivados, viu-se a necessidade de colher as observações destes a respeito da flexibilização de horário.

Por isso, as entrevistas realizadas nos departamentos onde não foi implantada a flexibilização de horário, teve o cunho de verificar se a existência da flexibilização em alguns

setores e noutros não pode interferir também na motivação dos servidores não beneficiados com a flexibilização de jornada.

Os dados foram coletados a partir de questionário, realizado no dia 13 de março de 2012 e os trabalhadores entrevistados estão lotados junto a Secretaria de Assuntos Jurídicos, Secretaria de Planejamento e Urbanismo e Secretaria da Fazenda.

A escolha das Secretarias se deu ao fato de que nestas estão os servidores com atuação direta nos serviços burocráticos da Instituição, nos quais existe menor contato com o público, com serviços mais técnicos, aos quais seria mais facilmente aplicada a flexibilização de horário.

5.4 DA ANÁLISE DOS DADOS OBTIDOS

Passar-se-á, agora, a verificação do resultado da amostra pesquisada, pelo apontamento das respostas relevantes para as conclusões do trabalho.

Através do questionário constante do Apêndice B, quanto às entrevistas realizadas com chefes dos setores, verifica-se que é dada pouca importância com relação à possibilidade de flexibilização de horário de trabalho, bem como quanto ao estado motivacional dos seus servidores na Prefeitura de Carazinho.

A responsável por uma das Secretarias entrevistadas exerce a função de chefe de setor há três anos e já trabalhou em outro órgão público em período anterior. Segundo ela, “*a flexibilidade de horário, com compensação de bancos de horas é motivacional*” e a mesma profissional respondeu que “*não acredita que com horário mais rígido os servidores seriam mais eficientes*”.

Embora a chefe do setor tenha referido na questão “f” que “*considera bom o rendimento de seus funcionários*”, esta quando questionada quanto à capacidade individual de seus funcionários informou que “*tenta dar autonomia e busca que tomem a iniciativa*”.

Dessas respostas se conclui que o método da flexibilização de horário, apresentando no item 2.1.3, se confirmou como forma motivacional quando aplicada também junto aos servidores públicos, conforme informações obtidas com trabalhadores da Prefeitura de Carazinho/RS.

Entrevistando outro chefe de setor, este mencionou que a motivação de seus funcionários em permanecer no setor se dá “*pelos desafios de cada cargo*”. Respondeu que na

sua Secretaria “*não há flexibilidade de horário, trabalhamos das 8:15 às 11:45 e das 13:30 às 17 horas*”. Assim, verifica-se que este chefe não vê na flexibilização de horários um eficiente meio de motivar seus liderados, tendo a concepção de que a motivação ocorre de maneira natural em função das peculiaridades de cada cargo. Essa resposta reflete a motivação intrínseca, estudada no item 2.4, do primeiro capítulo deste trabalho, de acordo com as lições de Dubrin (2006, p. 126).

Cabe lembrar, também, a matéria disposta no quarto capítulo, subtítulo 4.1., com relação à jornada de trabalho, que na maioria das profissões é de 8 (oito) horas diárias e 44 (quarenta e quatro) horas mensais, sendo que na Prefeitura de Carazinho/RS, a carga horária definida em lei é de 35 (trinta e cinco) horas semanais, ou seja, 7:30 (sete horas e trinta minutos) por dia.

Esse fator contribui para que os servidores que não recebem a flexibilização de horário não se sintam desmotivados pelo fato de terem conhecimento de que existem outros setores que adotam a flexibilização de jornada, com maior autonomia na fixação dos horários de entrada e saída, já que perante a maioria dos trabalhadores brasileiros, a jornada de trabalho é definida em 8 (oito) horas diárias.

O chefe entrevistado também respondeu que “*todos trabalham de acordo com as necessidades do serviço público*” e que “*considera bom o rendimento, sendo muito elogiado pela população do município.*” Dessa forma, o entrevistado não considera necessária a flexibilização de horário, nem mesmo necessidade de motivação de servidores, entendendo que o desenvolvimento do trabalho no setor tem correspondido às expectativas da sociedade.

Porém, verifica-se que, das respostas oferecidas ao último quesito do questionário, na sua maioria, os chefes de setor, tanto nas repartições em que há flexibilização quanto naquelas onde a mesma não foi implantada, não consideram que horário rígido aumente a eficiência dos servidores, pelo que podemos constatar que não há óbice para a aplicação do horário flexível na instituição.

Já, com relação à pesquisa feita junto aos funcionários desses setores, através do questionário constante do Apêndice C, obteve-se o seguinte resultado:

De acordo com as respostas dadas pelos funcionários pesquisados à primeira questão do questionário, verifica-se que os servidores têm conhecimento do significado e do conceito de flexibilização de horário de trabalho, embora com distorções. Vejam-se algumas respostas:

“*É a possibilidade conforme o caso, setor em que o funcionário trabalha e época do ano dos horários serem trocados (alterados) para melhor atendimento e satisfação dos funcionários.*” Segundo a resposta, o entendimento da pessoa entrevistada relaciona a

utilização da flexibilização de horário às necessidades do servidor, esquecendo-se das necessidades da organização.

“Entendo que é tornar o trabalho, quer dizer, o horário de trabalho, menos rígido a fim de atender melhor as atividades do setor.”

“Que o trabalhador tem a possibilidade de definir a melhor forma de combinar o tempo para cumprir a sua jornada para a qual foi contratado”.

De acordo com esses servidores a flexibilização do horário de trabalho deve estar correlacionada às necessidades da instituição contratante, devendo ser regulada para o melhor desenvolvimento das atividades nos setores.

Conforme a definição de Bergue (2010, p. 41), o melhor horário a ser utilizado junto à Administração Pública, é o modelo denominado núcleo rígido comum, no qual a estruturação de horários de trabalho dentro do horário de expediente, restando às extremidades à disposição do servidor, que pode escolher a forma de completar a carga integral definida em lei.

Quando na segunda pergunta foram questionados sobre de que maneira a atual situação de trabalho lhes permite desenvolver suas atividades na Administração e seus planos pessoais, foram verificadas as seguintes respostas:

“Atividades na administração de maneira boa e planos pessoais de maneira regular.”

“Tendo em vista a autonomia na realização das minhas tarefas, bem como a produção de trabalho ser individual é possível desenvolver meus projetos pessoais.”

As respostas acima demonstram mais uma vez que estão certas as lições trazidas por Robbins (2005, p. 169), expostas no quarto capítulo, de que a flexibilização de horário reflete satisfação do servidor que pode utilizar seus horários como melhor lhe aprouver. Nos casos vistos acima, identifica-se uma pessoa que declara que os horários da jornada de trabalho dificultam a consecução do seu planejamento pessoal, evidenciando que a possibilidade de flexibilização do horário traria benefícios ao seu cotidiano e conseqüentemente lhe motivaria para cumprir com maior eficiência suas tarefas.

Outro servidor, que utiliza a flexibilização de horário, assim respondeu: *“Tento conciliar o melhor horário para atender as demandas tanto do setor onde eu trabalho, que necessita de trabalho na repartição e também externo no fórum. Os planos pessoais ficam em segundo plano.”*

Observa-se que os servidores, mesmo recebendo a aplicação do horário flexível em seus setores, permanecem integrados com os objetivos da Administração Pública e dão maior importância às atividades do trabalho com relação aos seus planos pessoais.

Restou claro que mesmo recebendo a autonomia sobre a realização de suas tarefas e horários, os servidores embora utilizem o horário da melhor maneira em compatibilidade com seus interesses pessoais continuam priorizando o bom desempenho de suas atividades, o que demonstra que não há negligência quanto ao bom andamento dos serviços na instituição.

Quanto à motivação dos servidores em trabalhar na Prefeitura, a maioria dos servidores respondeu que *Sim*, sentem-se motivados. Como causas dessa motivação apresentaram outras necessidades, não vinculadas aos seus horários ou jornada de trabalho, as quais foram: “*a Administração possibilita a participação em cursos e benefícios econômicos através de aumento salarial*”, bem como que “*gostam do que fazem*”, também pelo fato de “*trabalhar com pessoas cordiais e competentes*”, além de ser uma “*experiência profissional, na qual aprendem diariamente*”.

Das respostas verifica-se que existem fatores intrínsecos e extrínsecos que refletem nas necessidades individuais de cada servidor, confirmando os dados obtidos no primeiro capítulo deste estudo (subtítulo 2.1).

Somente um dos entrevistados que tem horário flexível respondeu que não se sente completamente motivado: “*Em parte. Me sinto motivado pelo fato de exercer a profissão que eu sempre quis trabalhar. Por outro lado, não me sinto motivado pela parca estrutura que temos na Prefeitura e pelo excesso de trabalho e poucos servidores no setor.*” Os demais sentem-se motivados e satisfeitos com a possibilidade de flexibilização de horário. Porém, este servidor demonstrou que não é suficiente ter horário flexível e certa autonomia para se atingir a motivação organizacional, mas que as demais necessidades também precisam estar satisfeitas.

Esse comportamento relembra a Teoria dos Dois Fatores de Herzberg, na qual existem os fatores intrínsecos, que geram motivação, e os fatores extrínsecos, que geram a insatisfação, nos quais estão inseridas as condições ambientais do local de trabalho. É ao que se refere esse servidor. Assim, não basta propiciar a flexibilização de horário sem dar as condições mínimas para que desempenhe bem seu trabalho.

Segundo a Teoria dos Dois Fatores, presente no primeiro capítulo do trabalho, os fatores de manutenção são necessidades que não aumentam a motivação quando são satisfeitos, mas tiram parte da motivação quando não são atendidos. Em contraposição a eles estão os fatores motivacionais, os quais contribuem para a motivação quando satisfeitos.

Como visto dentre as teorias motivacionais, segundo a hierarquia da motivação de Maslow, as necessidades evoluem e com a satisfação dessas irão surgir novas necessidades a serem atendidas. O mesmo autor também demonstra, através da hierarquia das necessidades,

que as de crescimento pessoal estão em último plano, devendo ser satisfeitas primeiramente as necessidades básicas, as quais estão na base da pirâmide.

Pelas respostas, verifica-se que, como estudado no primeiro capítulo deste trabalho, as necessidades dos servidores precisam estar satisfeitas para que se possa falar em motivação organizacional. Embora o horário flexível proporcione motivação, verifica-se que os demais fatores, da estrutura administrativa, também são importantes.

Quando questionados se acreditam que a flexibilização de horário exerce influência na motivação do servidor público, todos foram uníssomos a afirmar que “sim”.

Veja-se a complementação feita pelo entrevistado na seguinte resposta:

“Sim, ainda mais no meu cargo. Entendo que trabalhos intelectuais não dependem da rigidez de horário a ser cumprido no setor, devendo o servidor fazê-lo conforme sua conveniência, sem prejudicar o serviço”.

Outra servidora disse:

“Sim, pois o servidor pode organizar seus horários cumprindo suas tarefas e desenvolvendo seus projetos pessoais sentindo-se assim, mais motivado.”

Das respostas acima, observamos que a necessidade de desenvolver as tarefas com flexibilidade de horário é vista pelos servidores como uma forma de não só propiciar a realização de atividades pessoais como também uma forma de melhor desempenhar suas atividades na Administração Pública.

Conforme o Método Motivacional da Flexibilização de horário, estudada no primeiro capítulo, no item 2.1.3, a motivação pode ser conquistada na medida em que o servidor realiza suas atividades profissionais concomitantemente a função exercida na organização. De acordo com Bergue (2010, p. 41) através da flexibilização de horário os servidores teriam a possibilidade de exercer atividades paralelas que lhes causariam satisfação pessoal e profissional.

Com relação às respostas dadas ao quesito da alínea “e”, relativo à de que forma a motivação exerce influência na realização de suas atividades, os servidores informaram:

“Do trabalhador executar no momento de maior disposição física e também por ter mais tempo para seus planos pessoais.” Conforme entendimento do entrevistado, se o servidor trabalha quando está mais disposto e conciliando seus planos pessoais, a motivação resultará no melhor desenvolvimento do trabalho.

No mesmo sentido é a resposta: *“Penso que o servidor poderia planejar melhor seu plano de trabalho desenvolvendo-o da forma que possa render mais, conciliando com suas atividades particulares.”*

“A flexibilidade de horário proporciona uma liberdade ao trabalhador, aumentando a produtividade e proporcionando satisfação e qualidade de vida ao empregado.”

Esta resposta também referiu a melhor qualidade de vida ao empregado gerando motivação ao servidor por este sentir-se satisfeito com a realização de seu trabalho nos horários que entender conveniente, o que demonstra que as Teorias da necessidade de motivação ainda se aplicam ao caso concreto.

Cabe referir ainda, que o entrevistado não esqueceu o interesse da instituição com relação à produtividade e atendimento das demandas de cada setor.

Verificou-se, que, os poucos servidores que se beneficiam do horário flexível sentem-se motivados com a flexibilização do horário e demonstram isso na sua produtividade, com a realização das tarefas de forma satisfatória, propiciando um serviço público mais eficiente, segundo a percepção dos entrevistados, que acreditam desenvolver adequadamente suas funções, de acordo com os interesses do órgão contratante.

De acordo com os doutrinadores estudados, principalmente, Robbins (2005, p. 169) e Barros (2007, p. 647), horários flexíveis proporcionam maior produtividade no trabalho. Embora, neste estudo de caso, não se tenha alcançado a medida da produtividade na Administração Pública com e sem a flexibilização de horário, verificou-se que os chefes de setores apresentaram-se satisfeitos com a produção de seus subordinados.

Essa perspectiva legitima o posicionamento de Kwasnicka (2004, p. 27), exposto no item 2.3, de que com o horário flexível, o empregado assume responsabilidade de completar a tarefa e ao mesmo tempo sente-se valorizado, aumentando a lealdade organizacional.

Pode se constatar que na Secretaria de Assuntos jurídicos e Secretaria de Planejamento é onde os servidores sentem-se mais livres para trabalhar nos horários que se consideram mais produtivos, até pela complexidade dos trabalhos que desenvolvem que exige maior concentração no desenvolvimento de suas atividades, seja na confecção de peças jurídicas, seja na elaboração de projetos.

Quando esses servidores foram questionados sobre resistências à implantação de flexibilização de horário no órgão, obtivemos as seguintes respostas:

“Não sei certo, pois estou há pouco tempo neste trabalho. No entanto, creio que sim.”

“No meu setor não.”

“Não para os que desempenham a atividade individualizada. Já para aqueles que desempenham atividades administrativas, sim, pois por ser um órgão público, há o atendimento ao público em geral e demais Secretarias em que no meu entendimento, tornaria-se inviável a flexibilização.”

Nota-se, das respostas acima, que os entrevistados acreditam não existir resistências à implantação da flexibilização de horário no órgão. Entretanto, o terceiro entrevistado relata a ressalva de que a aplicação deve ser limitada, eis que em alguns setores devem preservar as necessidades da prestação do serviço público.

Foi possível observar, que os próprios beneficiados com a flexibilização de horário entendem que esse regime de horário flexível não pode ser utilizado de forma uniforme para todos os cargos, visando, principalmente, a garantia de uma boa prestação do serviço público nos setores em que há atendimento ao público. Igualmente, os trabalhadores que não recebem horários flexíveis demonstraram estar cientes de que nem sempre a flexibilização é possível.

Conclui-se das entrevistas realizadas junto aos servidores da Administração Pública, que a flexibilidade de horário não está amplamente difundida e que muitos servidores ainda não conhecem a forma como se pode dar a flexibilização de horário, principalmente aqueles que ainda não são beneficiados com essas medidas.

Foi possível observar, durante a realização das pesquisas nos setores da Prefeitura Municipal de Carazinho/RS, que, para os chefes das Secretarias, embora concordem que a flexibilidade de horários é motivacional, não se preocupam em atender as necessidades de seus funcionários, sendo que muitos deles não conhecem as expectativas de seus servidores.

Disso, não se vislumbra uma política de recursos humanos na Prefeitura que privilegie uma maior satisfação e motivação dos servidores públicos.

Contudo, pode-se concluir que, há muito que ser estudado com relação à motivação organizacional na Administração Pública.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Num primeiro momento fez-se um estudo sobre o conceito de motivação organizacional e as teorias que envolvem o tema. Em seguida analisamos alguns métodos utilizados para a motivação do trabalhador nas organizações.

Em seguida, sobreveio uma análise acerca do direito público sobre o tema, eis que a carreira pública tem prerrogativas e responsabilidades distintas das utilizadas na esfera privada.

No terceiro capítulo analisou-se detidamente a jornada do trabalho, pelo que se verificou que a flexibilização da jornada de trabalho surgiu em nosso ordenamento com o objetivo de propiciar ao trabalhador a possibilidade de dispor de seus horários com a otimização de seu tempo, podendo organizar de melhor forma a sua agenda com os compromissos pessoais e profissionais.

Sabe-se que a flexibilização de horários já vinha sendo defendida com o fundamento de acarretar aumento de postos de trabalho e com isso, a redução do desemprego na economia atual.

Entretanto, percebe-se que por si só esse argumento não se justifica, mas sim pelas transformações que vem ocorrendo na sociedade moderna que refletem diretamente na estrutura normativa dos horários de trabalho.

O referencial teórico produzido nos quatro primeiros capítulos serviu de conhecimento preliminar correlato ao tema para dar subsídio às análises realizadas no último tópico. Neste, analisou-se casos de aplicação da flexibilidade de horário junto à Administração Pública e a motivação dos servidores beneficiados.

O conjunto dos resultados obtidos através das entrevistas realizadas demonstra que a opinião dos servidores é favorável a aplicação da flexibilização de horários, especialmente os

pesquisados que já atuam com horários flexíveis, e pode ser aferida com a satisfação dos trabalhadores que se sentem motivados pela flexibilização de horário junto a Administração.

O estudo, por se tratar de amostra de servidores não pode ser utilizado para toda a Prefeitura Municipal. No entanto, demonstrou que a utilização de horários flexíveis serve de fator de motivação organizacional não somente nos ambientes privados, mas também nas instituições públicas.

Embora existam instituições que aplicam a flexibilização de horário na área pública, nota-se, que assim como a maioria dos entrevistados, não há muito conhecimento com relação à flexibilização de horário, sendo que os próprios servidores desconhecem essa possibilidade, fazendo com que as reivindicações nesse sentido sejam pouco atuantes junto aos gestores públicos e aos sindicatos da categoria.

Conclui-se que essa relativa autonomia com relação à organização dos horários favorece não só o trabalhador, que pode dispor de seu tempo para realizar as atividades complementares de seu interesse e fortalecer e gerir os atos da vida pessoal que são essenciais ao desenvolvimento do ser humano, como também à Instituição que tem trabalhadores mais produtivos e focados no período em que ficam à sua disposição.

As organizações também ganham com a flexibilização da jornada de trabalho, na medida em que há um maior aproveitamento das potencialidades do servidor nos horários em que este tem maior desempenho.

Não se quis renovar conceitos, apenas analisá-los para evidenciar alguns aspectos na sua aplicação que podem ser ampliados para melhor aproveitamento junto à Administração Pública. Verificou-se, ainda, que existem poucos estudos a respeito da motivação no setor público e ainda há muito que ser pesquisado.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Amador Paes de. **CLT Comentada: legislação, doutrina, jurisprudência**. 5 ed. São Paulo: Saraiva, 2008.

ARAÚJO, EDMIR NETTO DE. **Curso de Direito administrativo**. São Paulo:Saraiva, 2005.

BERGUE, Sandro Trescastro. **Gestão de pessoas em organizações públicas**. 2. ed. Caxias do Sul: EDUCS, 2007.

BERGUE, Sandro Trescastro. **Comportamento organizacional**. Florianópolis:Departamento de Ciências da Administração / UFSC; [Brasília] : CAPES : UAB, 2010.

BRASIL. **Tribunal Regional do Trabalho 4ª Região**. Disponível em: <<http://www.trt4.jus.br/portal/portal/trt4/home>>.

BRASIL. **Tribunal Superior do Trabalho**. Disponível em: < <http://www.tst.gov.br/jurisprudencia> > .

BRAZ, PETRONIO. Manual de Direito Administrativo. 2ª edição, Editora de Direito: São Paulo, 2001.

BRESSAN, Flávio. **O método do Estudo de Caso**. Administração on line, volume 1, nº 1 (jan/fev/mar de 2000. ISSN 1517-7912. Disponível em: http://geocities.yahoo.com.br/mcrosst02/convite_a_fiosofia_34.htm. Acesso em: 15 mar 2012.

CAMINO, Carmen. **Direito individual do trabalho**. 4 ed. Porto Alegre: Síntese, 2004.

CARRION, Valentin. **Comentários à Consolidação das Leis do Trabalho**. 20 ed. São Paulo: Saraiva, 1995.

CAVALCANTI, Vera Lúcia. **Liderança e Motivação** / Vera Lucia Cavalcanti, Marcelo Carpilovsky, Myrian Lund, Rgeina Arczinska Lago – 3ª ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2009.

DAFT, Richard L (tradução Robert Brian Taylor). **Administração**. Tradução da 6ª edição norte-americana São Paulo:Thomson Learning, 2007.

DAGNINO, Renato Peixoto. **Planejamento estratégico governamental** / Renato Peixoto Dagnino. – Florianópolis :Departamento de Ciências da Administração / UFSC; [Brasília] : CAPES : UAB, 2009.

DELGADO, Maurício Godinho. **Curso de direito do trabalho**. 5 ed. São Paulo: LTR, 2006.

DIEDRICH, Marlei M. **Bê-a-bá da metodologia de trabalhos acadêmicos e científicos: uma orientação prática a alunos de graduação e de pós-graduação**. Passo Fundo: IMED, 2007.

DUBRIN, Andrew J. **Fundamentos do comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2006.

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de Pessoas**. São Paulo: Atlas, 2009.

HERSEY, Pau. **Psicologia para administradores: a teoria e as técnicas da liderança situacional**. São Paulo: EPU, 1996.

HOUAISS, Antonio; VILLAR, Mauro de Salles. **Dicionário Houaiss da Língua Portuguesa**. Rio de Janeiro: Objetiva, 2001.

KWASNICKA, Eunice Lacava. **Introdução a Administração**. 6^a ed. São Paulo: Atlas, 2004.

LAKATOS, Eva Maria. **Sociologia da Administração**. São Paulo: Atlas, 1997.

LAKATOS, Eva Maria. MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 3^a ed. Ver e ampl. São Pauo: Atlas, 1991.

LIMA, Francisco Meton Marques de. **Os princípios de direito do trabalho na lei e na jurisprudência**. 2 ed. São Paulo: LTR, 1997.

MANRICH, Nelson. **Limites da flexibilização das normas trabalhistas**. AASP. Revista do Advogado. São Paulo, 54 ed., 1998.

MINICUCCI, Agostinho. **Psicologia aplicada à administração**. 5^a edição. São Paulo:Atlas, 1995.

NASCIMENTO, Amauri Mascaro. **Iniciação ao direito do trabalho**. 28 ed. São Paulo: LTR, 2002.

NOGUEIRA, Arnaldo Mozzli. **Teoria Geral da Administração**. São Paulo: Ática, 2007.

OLIVEIRA, Silvio Luiz de. **Tratado de Metodologia Científica: projetos de pesquisa, TGI, TCC, monografias, dissertações e teses**. São Paulo: Pioneira Thomson earning, 2002.

PLÁ RODRIGUEZ, Américo. **Princípios de direito do trabalho**. Tradução de Wagner Giglio. São Paulo: LTR, 1978.

QUELHAS E GOMES, Osvaldo Luiz Gonçalves; Alcindo Arcenio Pinheiro. **Motivação dos recursos humanos no serviço público**. REAd – Edição 35 Vol. 9 No. 5, set-out 2003. <http://read.adm.ufrgs.br/edicoes/pdf/artigo_30.pdf> Acesso em 10/01/2012.

RIGGS e HALBAUGH. **A Arte da Administração**. São Paulo, Pioneira Editora, 1981.

ROBBINS, STEPHEN P. **Administrando mudanças e perspectivas**. São Paulo: Saraiva, 2000.

ROBBINS, STEPHEN P. **Comportamento organizacional**. 11 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

RODRIGUES, F. L. . **Flexibilização da Jornada de Trabalho: Uma Análise com Base em Gênero e Setor de Atividade**. In: XII Encontro de Pesquisa e Extensão - VII Simpósio de Pesquisa e Extensão, 2005, Mossoró / RN. **Anais do XII Encontro de Pesquisa e Extensão**, 2005. v. 1. Disponível em: <http://www.abep.nepo.unicamp.br/encontro2006/docspdf/ABEP2006_722.pdf> Acesso em 12/05/2011.

SILVA, Otavio Pinto. **Subordinação, autonomia, e Parassubordinação nas Relações de Trabalho**. São Paulo, Ltr., 2004.

SOARES, Edvaldo. **Metodologia Científica: lógico, epistemia lógica e normas**. São Paulo: Atlas, 2003.

SOTO, Eduardo. **Comportamento Organizacional: o impacto das emoções: tradução técnica de Jean Pierre Marras**. São Paulo:Pioneira Thomson Learning, 2002

SPECTOR, Paul E. **Psicologia nas organizações**. 2ed.. São Paulo: Saraiva, 2006.

UNB - Universidade de Brasília. <<http://www.srh.unb.br/component/content/article/50-flexibilizacao/330-exposicao-de-motivos-regulamentos-resolucoes-e-fundamentos-legais-flexibilizacao>> Acesso em 05 out 2011.

VECCHI, Ipojuca Demétrius. **Noções de direito do trabalho: um enfoque constitucional**. Vol.1. Passo Fundo: UPF, 2004.

VECCHIO, Robert P. **Comportamento Organizacional: conceitos básicos**. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão de Pessoas**. 7ª ed. São Paulo: Atlas, 2009.

APÊNDICES

APÊNDICE A

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Prezado (a) participante,

Sou aluna do Curso de Especialização em Gestão Pública, da Escola de Administração – Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS) e estou realizando uma pesquisa para o Trabalho de Conclusão de Curso (TCC), sob a orientação da Professora Aurora Carneiro Zen, cujo tema é **Flexibilização do horário de trabalho como forma de motivação organizacional**.

A sua participação envolve uma entrevista com participação voluntária.

Os resultados deste estudo serão publicados, mas seu nome não aparecerá e será mantido o mais rigoroso sigilo através da omissão total de quaisquer informações que permitam identificá-lo. Apesar de que você não terá benefícios diretos em decorrência de sua participação, o provável benefício que lhe advirá por ter tomado parte nesta pesquisa é a consciência de ter contribuído para a compreensão do fenômeno estudado e para produção de conhecimento científico. Se você tiver qualquer pergunta em relação à pesquisa, por favor, telefone para (054) 3331-3398.

Desde já agradecemos sua contribuição no estudo proposto.

Atenciosamente,

Carazinho/RS, 13 de março de 2012.

Elenice Meira Vogelmann

Consinto em participar deste estudo.

Entrevistado

APÊNDICE B**ENTREVISTA COM CHEFE DE SETOR**

Este questionário é parte integrante de um trabalho de conclusão do Curso de Especialização em Gestão Pública, na Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

Forneça suas opiniões e respostas da forma mais sincera possível. As respostas serão anônimas e sigilosas.

Obrigada.

Elenice Meira Vogelmann

Quanto tempo trabalha neste setor: _____

Quanto tempo como chefe deste setor: _____

Idade: _____

Sexo: _____

a) Quais os fatores que motivaram sua equipe a trabalhar neste setor?

b) O que motivou os funcionários a permanecer neste setor?

c) Você acredita que a flexibilidade de horários acaba refletindo na motivação?

d) Você estimula a capacidade individual de seus funcionários?

e) Você acredita que seus servidores gostam de trabalhar na Prefeitura? E no seu setor?

f) Como você considera o rendimento dos seus funcionários?

g) Você acredita que com horário mais rígido eles seriam mais eficientes?

APÊNDICE C*ENTREVISTA COM FUNCIONÁRIOS*

Este questionário é parte integrante de um trabalho de conclusão do Curso de Especialização em Gestão Pública, na Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

Forneça suas opiniões e respostas da forma mais sincera possível. As respostas serão anônimas e sigilosas.

Obrigada.

Elenice Meira Vogelmann

Quanto tempo trabalha neste setor? _____

Cargo: _____

Idade: _____

Sexo: _____

a) O que você entende por flexibilização do horário de trabalho?

b) De que maneira sua atual situação de trabalho lhe permite desenvolver suas atividades na Administração e seus planos pessoais?

c) Você se considera motivado para trabalhar na Prefeitura? Saberá especificar o motivo?

d) Você acredita que a flexibilização de horário exerce influência na motivação do servidor público?

e) De que forma a flexibilidade de horário pode influenciar na motivação para realização do trabalho?

f) Você encontra resistências à implantação de flexibilização de horário no órgão em que trabalha? Quais?

ANEXOS