

UNIVERSIDADE FEDERAL DE ALFENAS

ISABELLA LADEIRA FURTADO

**OS IMPACTOS DA FLEXIBILIZAÇÃO DA JORNADA DE TRABALHO NAS
EMOÇÕES DOS MEMBROS DE UMA ORGANIZAÇÃO**

Varginha/ MG
2019

ISABELLA LADEIRA FURTADO

**OS IMPACTOS DA FLEXIBILIZAÇÃO DA JORNADA DE TRABALHO NAS
EMOÇÕES DOS MEMBROS DE UMA ORGANIZAÇÃO**

Dissertação apresentada como parte dos requisitos para obtenção do título de Mestre em Administração Pública pela Universidade Federal de Alfnas, *campus* Varginha. Área de concentração: Administração Pública

Orientador: Antonio Carlos Andrade Ribeiro

Varginha/ MG
2019

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
Sistema de Bibliotecas da Universidade Federal de Alfenas

Furtado, Isabella Ladeira.
F992i Os impactos da flexibilização da jornada de trabalho nas emoções dos membros de uma organização / Isabella Ladeira Furtado. - Varginha, MG, 2019.
144 f. : il. -

Orientador: Antonio Carlos Andrade Ribeiro.
Dissertação (mestrado em Administração Pública) - Universidade Federal de Alfenas, *campus* Varginha, 2019.
Bibliografia.

1. Psicologia organizacional. 2. Trabalho. 3. Administração pública - Trabalho. I. Ribeiro, Antonio Carlos Andrade. II. Título.

CDD – 158.7

Biblioteca *campus* Varginha

ISABELLA LADEIRA FURTADO

**OS IMPACTOS DA FLEXIBILIZAÇÃO DA JORNADA DE TRABALHO NAS
EMOÇÕES DOS MEMBROS DE UMA ORGANIZAÇÃO**

A banca examinadora abaixo assinada aprova a Dissertação apresentada como parte dos requisitos para obtenção do título de Mestre em Administração Pública pela Universidade Federal de Alfenas, *campus* Varginha. Área de concentração: Administração Pública.

Aprovado em: 26 de agosto de 2019.

Prof. Dr. Antonio Carlos Andrade Ribeiro
Universidade: Universidade Federal de Alfenas

Assinatura:

Prof.^a Dr.^a Sylvia da Silveira Nunes
Universidade: Universidade Federal de Alfenas

Assinatura:

Prof.^a Dr.^a Daniela de Castro Melo
Universidade: Universidade do Triângulo Mineiro – UFTM

Assinatura:

AGRADECIMENTOS

A Deus, por me prover de forças para conseguir conquistar mais esta vitória em minha vida.

A minha família, pelo apoio, incentivo, amor e pela compreensão.

Ao Prof. Dr. Antonio Carlos Andrade Ribeiro, que aceitou meu convite para ser meu orientador, pela dedicação, paciência, pelo incentivo e profissionalismo para a construção deste trabalho.

A todos os colegas do PROFIAP, que contribuíram muito para o sucesso da finalização deste mestrado, desde o começo.

A Diretoria e Servidores da Escola de Enfermagem, que colaboraram para que este estudo fosse possível.

A todos que de maneira direta ou indireta fizeram parte da minha vida neste período e me apoiaram de alguma forma.

O presente trabalho foi realizado com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - Brasil (CAPES) - Código de Financiamento 001.

This study was financed in part by the Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - Brasil (CAPES) – Finance Code 001.

RESUMO

As emoções são fenômenos complexos e têm sido objeto de análise por diferentes áreas do conhecimento, com aspectos, pressupostos e formas diversas de pensar o assunto. Procuramos analisar a regulação do trabalho na Escola de Enfermagem – EE, da Universidade Federal de Minas Gerais – UFMG, e os impactos nas emoções dos Técnico-Administrativos em Educação - TAEs. Esta pesquisa, quanto aos fins, é exploratória, explicativa e aplicada, e, quanto aos meios, é documental, de campo e estudo de caso. Utilizamos a triangulação para alcançar novas perspectivas sobre os impactos da regulamentação do trabalho nas emoções dos servidores na Escola e para aumentar a confiabilidade da pesquisa. Utilizamos, assim, análise dos documentos sobre a implantação da flexibilização da jornada de trabalho, inclusive resultados das pesquisas de satisfação realizadas pela UFMG, pesquisa qualitativa e pesquisa quantitativa com os TAEs, e, entrevista com a Diretoria da EE UFMG. Pela análise dos dados, verificamos que a regulamentação da jornada de trabalho na UFMG e, especificamente, na EE trouxe resultados positivos, dentro do esperado para Universidade. Contudo, percebemos a importância dos estudos das emoções dos indivíduos nas organizações, pois houve impactos positivos e negativos nas emoções dos TAEs com esta regulamentação na Universidade, que gerou expectativas e frustrações na maneira como foi regulamentada e como vem sendo conduzida a implantação das 30 horas. Isso demonstra que pensar as emoções nas organizações é importante. A implantação foi positiva, mas os impactos nas emoções foram mais negativos que positivos na EE. Assim, faz-se necessária intervenções no local de trabalho para minimizar os impactos destas emoções negativas.

Palavras-chave: Administração Pública. Racionalidade. Emoções nas Organizações. Flexibilização da Jornada de Trabalho.

ABSTRACT

Emotions are complex phenomena and have been the object of analysis by different areas of knowledge, with aspects, assumptions and diverse ways of thinking about the subject. We sought to analyze the regulation of work in the *Escola de Enfermagem - EE*, of the *Universidade Federal de Minas Gerais - UFMG*, and the impacts on the emotions of *Técnico-Administrativos em Educação - TAEs*. This research, in terms of the ends, is exploratory, explanatory and applied, and, in terms of means, it is documentary, field and case study. We use triangulation to reach new perspectives on the impacts of work regulation on the emotions of the servers in the School and to increase the reliability of the research. We used, therefore, an analysis of the documents on the implementation of the flexibilization of the working day, including results of the satisfaction surveys conducted by UFMG, qualitative research and quantitative research with the TAEs, and interview with the Board of EE UFMG. By analyzing the data, we verified that the regulation of the work day at UFMG and, specifically, at EE brought positive results, within the expected for University. However, we perceive the importance of the studies of the emotions of the individuals in the organizations, because there were positive and negative impacts on the emotions of the TAEs with this regulation in the University, that generated expectations and frustrations in the way in which it was regulated and how the implementation of the 30 hours has been conducted. This demonstrates that thinking about emotions in organizations is important. The implantation was positive, but the impacts on the emotions were more negative than positive in the EE. Thus, interventions in the workplace are necessary to minimize the impacts of these negative emotions.

Keywords: Public Administration. Rationality. Emotions in Organizations. Flexibility of Working Hours.

LISTA DE FIGURA

Figura 1 - Organograma da Escola de Enfermagem da UFMG – 2016/ 2019.....	65
--	----

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Categorização das manifestações espontâneas dos respondentes sobre a jornada de 30 horas – questão 9 – nº total de participantes: 2.636.....	74
Gráfico 2 - Gráfico das emoções manifestadas pelos colegas de trabalho de forma recorrente quando se falava da flexibilização da jornada de trabalho.....	102
Gráfico 3 - Gráfico das emoções percebidas de forma recorrente quando se falava da flexibilização da jornada de trabalho em comparação com a jornada de trabalho	104
Gráfico 4 - Gráfico screeplot para definição do número de fatores na análise fatorial da subescala Prazer.....	106
Gráfico 5 - Gráfico screeplot para definição do número de fatores na análise fatorial da subescala Sofrimento	107
Gráfico 6 - Gráfico screeplot para definição do número de fatores na análise fatorial da subescala Contexto do trabalho	109
Gráfico 7 - Gráfico screeplot para definição do número de fatores na análise fatorial da subescala Contexto do trabalho	111

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Divisões das Emoções	27
Quadro 2 - Escala EIPST	54
Quadro 3 - Escala ECHT.....	55
Quadro 4 - Escala EACT.....	56
Quadro 5 - Ordem definida para consulta dos TAEs sobre vagas disponíveis de 30 horas do projeto-piloto na EE UFMG, junho de 2016	67

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Quantidade de respondentes por vínculo com a Universidade	72
Tabela 2 – Caracterização dos dados sociodemográficos e relacionados ao trabalho (n=14) .	76
Tabela 3 – Caracterização dos dados sociodemográficos e relacionados ao trabalho (n=34) .	91
Tabela 4 – Valores do coeficiente alfa de <i>Cronbach</i> considerando as vivências positivas e negativas no ambiente de trabalho	92
Tabela 5 – Caracterização dos resultados sobre vivências positivas e negativas no ambiente de trabalho nos últimos seis meses (n=34) – Escala EIPST, subescala Liberdade de Expressão (Mendes, 2007)	92
Tabela 6 – Caracterização dos resultados sobre vivências positivas e negativas no ambiente de trabalho nos últimos seis meses (n=34) – Escala EIPST, subescala Realização Profissional (Mendes, 2007)	93
Tabela 7 – Caracterização dos resultados sobre vivências positivas e negativas no ambiente de trabalho nos últimos seis meses (n=34) – Escala EIPST, subescala Esgotamento Profissional (Mendes, 2007)	93
Tabela 8 – Caracterização dos resultados sobre vivências positivas e negativas no ambiente de trabalho nos últimos seis meses (n=34) – Escala EIPST, subescala Falta de Reconhecimento (Mendes, 2007)	94
Tabela 9 – Valor do coeficiente alfa de <i>Cronbach</i> considerando as exigências decorrentes do trabalho	94
Tabela 10 – Caracterização dos resultados sobre exigências decorrentes do trabalho (n=34) – Escala ECHT (Mendes, 2007)	95
Tabela 11 – Valores do coeficiente alfa de <i>Cronbach</i> considerando o contexto do trabalho ..	95
Tabela 12 – Caracterização dos resultados sobre o contexto de trabalho (n=34) – Escala EACT, subescala Organização do Trabalho (Mendes, 2007)	96
Tabela 13 – Caracterização dos resultados sobre o contexto de trabalho (n=34) – Escala EACT, subescala Relações Socioprofissionais (Mendes, 2007)	96
Tabela 14 – Caracterização dos resultados sobre o contexto de trabalho (n=34) – Escala EACT, subescala Condições do Trabalho (Mendes, 2007)	97
Tabela 15 – Caracterização dos resultados sobre emoções quando sai de casa para trabalhar (n=34) (continua)	98
Tabela 16 – Classificação das 10 primeiras posições das emoções listadas mais relatadas pelos TAEs sobre quando saem de casa para trabalhar	99
Tabela 17 – Caracterização dos resultados sobre as emoções que os TAEs sentem quando saem do trabalho após cumprir sua carga horária (n=34) (continua)	99
Tabela 18 – Classificação das 10 primeiras posições das emoções listadas mais relatadas pelos TAEs quando saem do trabalho após cumprirem a carga horária	101
Tabela 19 – Classificação das 10 primeiras posições das emoções listadas manifestadas pelos colegas de trabalho de forma recorrente quando se falava da flexibilização da jornada de trabalho	102

Tabela 20 – Descrição dos fatores e índices psicométricos	105
Tabela 21 – Resultados da análise fatorial para a subescala Prazer	106
Tabela 22 - Descrição dos escores das subescalas de Prazer	107
Tabela 23 – Resultados da análise fatorial para a subescala Sofrimento	108
Tabela 24 - Descrição dos escores das subescalas de Sofrimento.....	108
Tabela 25 – Resultados da análise fatorial para a subescala Custo Afetivo	110
Tabela 26 - Descrição dos escores da subescala Custo Afetivo	110
Tabela 27 – Resultados da análise fatorial para a subescala Contexto do Trabalho	112
Tabela 28 – Modelos de regressão logística binária avaliando os fatores associados às principais emoções relatadas quando se fala da flexibilização da jornada de trabalho (alegria, empolgação, frustração e ciúme)	113
Tabela 29 – Modelos de regressão logística binária avaliando os fatores associados às principais emoções relatadas após um dia de trabalho (gratidão)	114

LISTA DE ABREVIACÕES E SIGLAS

CF/88 – Constituição Federal de 1988

CLT – Consolidação das Leis do Trabalho

EACT – Escala de Avaliação do Contexto de Trabalho

ECHT – Escala de Custo Humano no Trabalho

EE – Escola de Enfermagem

EIPST – Escala de Indicadores de Prazer e Sofrimento no Trabalho

ITRA – Inventário sobre Trabalho e Risco de Adoecimento

PRORH – Pró-Reitoria de Recursos Humanos

TAE - Técnico Administrativo em Educação

UFMG - Universidade Federal de Minas Gerais

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	15
1.1	CONTEXTUALIZAÇÃO	15
1.1.1	Organizações sem indivíduos	16
1.1.2	A descoberta dos indivíduos no ambiente organizacional	18
1.1.3	O fim continua o mesmo: a busca pela eficiência organizacional	19
1.2	OBJETIVOS	20
1.2.1	Objetivo geral	20
1.2.2	Objetivos específicos	20
1.3	JUSTIFICATIVA DO ESTUDO	21
2	O INDIVÍDUO EMOTIVO E AS ORGANIZAÇÕES	24
2.1	AS EMOÇÕES COMO OBJETO DE ESTUDO	24
2.2	EMOÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES	28
2.3	EMOÇÕES E A ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA	36
3	OS INDIVÍDUOS E AS ORGANIZAÇÕES NO CONTEXTO DA FLEXIBILIZAÇÃO DA JORNADA DE TRABALHO	39
3.1	JORNADA DE TRABALHO: CONCEITOS E HISTÓRIA	39
3.2	REGULAÇÕES DO TRABALHO E IMPACTOS EMOCIONAIS NA VIDA DO TRABALHADOR	41
3.3	NOVAS FORMAS DE REGULAÇÃO A FLEXIBILIZAÇÃO DA JORNADA DE TRABALHO	44
3.4	FLEXIBILIZAÇÃO DA JORNADA DE TRABALHO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA FEDERAL	47
4	METODOLOGIA	51
4.1	CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA	51
4.2	OS PARTICIPANTES DA PESQUISA	53
4.2.1	Pesquisa quantitativa: questões do Inventário sobre Trabalho e Risco de Adoecimento	53
4.2.2	Pesquisa quantitativa: questões sobre emoções	57
4.2.3	Pesquisa quantitativa: outras questões	57
4.2.4	Pesquisa qualitativa: entrevista com os TAEs	58
4.2.5	Pesquisa qualitativa: entrevista com a diretoria da EE UFMG	59
4.2.6	Pesquisa documental	60
4.3	ANÁLISE DOS DADOS	61
5	RESULTADOS	64
5.1	ANÁLISE DOCUMENTAL	64
5.1.1	Análise documental - a flexibilização da jornada de trabalho na EE-UFMG	64
5.1.2	Flexibilização da jornada de trabalho na UFMG: pontos de tensão e impactos nas emoções	66
5.2	PESQUISA QUALITATIVA	75
5.2.1	Caracterização da amostra	75
5.2.2	Emoções negativas e regulação do trabalho	77
5.2.2.1	Emoções negativas e a normatização do ponto eletrônico	79
5.2.2.2	Flexibilização da jornada de trabalho como fonte de emoções negativas	80
5.2.3	Emoções positivas e regulação do trabalho	85
5.3	PESQUISA QUANTITATIVA	90

5.3.1	Caracterização da amostra	90
5.3.1.1	Dados sociodemográficos	90
5.3.1.2	Análise quantitativa das escalas do ITRA	91
5.3.1.2.1	<i>Consistência interna e caracterização das escalas</i>	<i>92</i>
5.3.1.3	Análise quantitativa das emoções	98
5.3.1.3.1	<i>Consistência interna das questões sobre emoções</i>	<i>98</i>
5.3.2	Análise fatorial	104
5.3.2.1	Subescala Prazer	105
5.3.2.2	Subescala Sofrimento	107
5.3.2.3	Subescala Custo Afetivo	109
5.3.2.4	Subescala Contexto do Trabalho	111
5.3.3	Análise dos fatores associados às emoções	113
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS	116
7	PROPOSTA DE INTERVENÇÃO	121
	REFERÊNCIAS	124
	APÊNDICE A – Pesquisa quantitativa: Os impactos da flexibilização da jornada de trabalho nas emoções dos membros de uma organização	130
	APÊNDICE B – Pesquisa qualitativa: Os impactos da flexibilização da jornada de trabalho nas emoções dos membros de uma organização	139
	APÊNDICE C – Cartões emoções.....	142
	APÊNDICE D – Pesquisa qualitativa diretoria: Os impactos da Flexibilização da jornada de trabalho nas emoções dos membros de uma organização	145

1 INTRODUÇÃO

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO

No século XVIII e no princípio do século XIX, destacavam-se formas de produção e administração em pequena escala. Já no final do século XIX e no início do século XX, grandes unidades organizacionais dificultavam a coordenação personalizada do trabalhador, exigindo a melhoria da prática administrativa, transformando a visão da sociedade humana em organização racional e científica. (FRIEDBERG, 1995; REED, 1999).

O avanço do capitalismo industrial gerou novos modelos organizacionais que se ampliaram, dominando as esferas econômica, política e social, marcando um novo modelo de arranjo da sociedade. Os primeiros estudos organizacionais tiveram início, assim, no século XIX por autores que analisaram estas mudanças ideológicas e estruturais advindas do capitalismo industrial, como Saint-Simon (REED, 1999).

Segundo Reed (1999), Saint-Simon ensinava que a organização era uma forma de poder, na qual as leis científicas prevaleciam sobre a subjetividade humana, em que as irracionalidades humanas eram convertidas em condutas racionais. As organizações, a partir deste momento, seriam governadas por princípios científicos, independentes das irracionalidades humanas, e deveriam garantir a ordem social e a liberdade pessoal pela combinação entre processos decisórios coletivos e interesses individuais, por meio de projetos de bases científicas.

A transformação da sociedade familiar por uma sociedade organizacional representou o avanço da razão, da liberdade e da justiça e o avanço da ordem e do progresso da coletividade sobre a irracionalidade humana, por meio de uma concepção de bases científicas em que estruturas administrativas priorizavam objetivos coletivos institucionalizados aos interesses individuais ou de pequenos grupos. O objetivo era que o conflito entre sociedade e indivíduo não existisse mais com estes novos processos (DAL-ROSSO, 2008; FRIEDBERG, 1995; NASCIMENTO, 2002; REED, 1999).

1.1.1 Organizações sem indivíduos

O modelo estrutural-funcionalista influenciou a Escola Clássica da Administração e a Teoria Burocrática. Para esta corrente de pensamento, a organização é estruturada por processos impessoais, que atuam como restrições externas sobre os empregados. As peças do sistema organizacional se inter-relacionam e servem ao alcance das metas empresariais, sendo, assim, funcionais. Os papéis de cada um na organização delimitam as responsabilidades, obrigações e comportamentos. Os empregados apenas ocupam tais posições na empresa, devendo ser cuidadosamente selecionados, treinados e controlados para atenderem a função que ocuparão. Dessa maneira, os indivíduos são vistos apenas como peças da engrenagem, que delimitam e definem os comportamentos dos trabalhadores. As restrições estruturais advindas das necessidades funcionais são justificadas pela busca da eficiência e da racionalidade (ASTLEY; VAN DE VEM, 2005; NASCIMENTO, 2002; REED, 1999).

A Escola Clássica da Administração, representada por Taylor, nos Estados Unidos, e Fayol, na França, objetivou trazer fundamentação científica às atividades administrativas, substituindo o empirismo e a improvisação. Para Taylor e Fayol, o comportamento humano negativo, resultante das irracionalidades, não era um problema, e sim, refletiam prescrições de trabalho mal concebidas e executadas (FRIEDBERG, 1995). Assim, verifica-se que a preocupação desta Escola era com os métodos de trabalho, com a racionalização e com os princípios administrativos, que procuravam garantir o trabalho mais eficiente, mais efetivo e mais centralizado no comando da gerência. Havia uma dicotomia entre quem executava o trabalho - o empregado - e aquele que o pensava - a administração.

Para Taylor, os operários produziam muito menos que poderiam e, dessa maneira, para otimizar a produção e poupar tempo, ele propôs que havia uma única maneira de executar a tarefa de maneira mais eficiente, que chamou de estudos dos tempos e movimentos. Taylor realizou esse estudo buscando identificar como tornar o trabalho do operário mais eficiente, eliminando esforços desnecessários (CASTRO, 2017; REED, 1999). Taylor analisou a adaptação do trabalho às necessidades do capital, verificando os fundamentos da organização dos processos de trabalho e do controle sobre ele. Ao trabalhador não coube nem liberdade para pensar o processo produtivo nem para assumir alguma decisão sobre seu próprio trabalho. A Administração Científica teve como principais características a preocupação com a eficiência no nível operacional, focalizando a divisão do trabalho dos operários, a atenção

para o método do trabalho, para os movimentos necessários a execução de uma tarefa. Para Taylor, os operários deveriam se envolver apenas com as tarefas que lhes eram delegadas, desempenhando-as de acordo com os parâmetros de produção determinados pela gerência. (CASTRO, 2017). Sobre esta prática, Dal Rosso (2008) ressalta que esta fase se caracterizou pelo capitalismo cognitivo, em que o capital controlava também a subjetividade do trabalhador. Taylor colocava o homem como um ser proeminentemente racional, que conhecia todas as ações possíveis em seu trabalho e suas consequências e, como seu valor era basicamente econômico, isso justificava suas motivações e orientações para a ação.

A Teoria Clássica, de Fayol, tinha interesse em aumentar a eficiência da empresa por meio da forma e da organização dos órgãos componentes da empresa e de suas inter-relações estruturais, defendendo uma estrutura organizacional bastante rígida. Propôs alguns princípios gerais para as organizações como a autoridade, a unidade de comando, a divisão do trabalho, a disciplina, a centralização, a formalização, entre outros, focando no controle da estrutura da empresa (MAXIMIANO, 2004).

A Teoria Burocrática, com base nos trabalhos do sociólogo alemão Max Weber, definia a organização como uma forma de dominação racional-legal: àquela em que a obediência às ordens estava fundamentada na razão e na lei. A organização burocrática foi pensada como um sistema social em que a divisão do trabalho era racionalmente executada visando fins definidos. As principais características da burocracia foram a impessoalidade, o profissionalismo, a especialização, a unidade de comando e o formalismo (MAXIMIANO, 2004).

Para esta corrente estrutural-funcionalista, a sociedade e as organizações nela inclusas deveriam ser regidas por leis científicas de administração, excluindo valores e emoções humanas. Estes modelos se baseiam em uma estrutura autoritária em que os indivíduos e grupos são obrigados a seguir certas leis. Princípios de funcionamento eficiente e eficaz foram criados para determinar as ações e as análises da organização, oferecendo a descrição universal da realidade dentro da empresa formal, independentemente de tempo, lugar e situação (PAES-PAULA, 2002; REED, 1999).

1.1.2 A descoberta dos indivíduos no ambiente organizacional

Em 1927, Elton Mayo deu início a um experimento na fábrica da *Western Electric*, em Hawthorn, Chicago. O objetivo foi verificar a influência da iluminação na produtividade, fadiga e índice de acidentes no trabalho. Para isso, Mayo distribuiu os operários em dois grupos: grupo de observação, que trabalharia sob as mudanças dos fatores ambientais; e, grupo de controle, que trabalharia sob condições ambientais constantes (MAXIMIANO, 2004).

Entretanto, a pesquisa de Mayo comprovou que fatores sociais e psicológicos influenciavam no trabalho, revelando a importância do grupo sobre o desempenho dos indivíduos. A partir deste momento, pesquisas contínuas sobre a organização informal no trabalho foram iniciadas, levando aos estudos da Escola das Relações Humanas (MAXIMIANO, 2004).

A Abordagem Humanística, da qual esta Escola faz parte, levou a atenção, que antes estava nas máquinas e métodos de trabalho (aspectos técnicos formais), para os grupos sociais e para as pessoas (aspectos sociológicos e psicológicos). A preocupação, a partir deste momento, passa a ser o empregado, um ser social, e não apenas a tarefa e a organização do trabalho (DINIS, 2015; MAXIMIANO, 2004).

Assim, foi descoberta a necessidade de se considerar a importância dos fatores psicológicos e sociais na produtividade. As relações no trabalho em grandes empresas, nesta época, eram cada vez mais impessoais, trazendo resultados negativos à administração de pessoal. A importância de se considerar as relações humanas no trabalho propiciou a melhora dos conflitos entre capital e trabalho, fazendo com que os empregados contribuíssem mais com a empresa, tendo suas necessidades sociais e psicológicas melhor atendidas. O indivíduo não era mais considerado apenas como um elemento inerte, mas como um componente na engrenagem que responde aos estímulos materiais e aos estímulos de ordem sócio-psicológica (DINIS, 2015).

Com o estabelecimento da Teoria das Relações Humanas, começou a se falar em organização informal, motivação, liderança, comunicação, etc. Os entendimentos sobre racionalização do trabalho, hierarquia, departamentalização, autoridade, foram revistos. Uma nova concepção sobre a natureza do homem, o homem social, surgiu. Neste momento, os

trabalhadores começaram a ser considerados como seres sociais complexos, com sentimentos, desejos e medos (DINIS, 2015).

1.1.3 O fim continua o mesmo: a busca pela eficiência organizacional

Mayo fez que com que a lógica da eficiência da Escola Clássica da Administração e da Burocracia fosse repensada. Deslocou o foco da administração para os grupos informais e suas inter-relações, propondo estímulos psicossociais, por compreender que o indivíduo não poderia ser reduzido a representações simples e mecanicistas. A Escola das Relações Humanas surge da crítica ao modelo funcional-estruturalista, entretanto o novo modelo proposto não se contrapõe a ele, e não considera ainda o elemento emocional do trabalhador. A preocupação ainda está na regulação do trabalho, visando à eficiência. (MAXIMIANO, 2004).

A Escola das Relações Humanas não se desvinculou do princípio da racionalidade organizacional. A organização apenas deixou de ser percebida como um problema unicamente técnico, passando a ser considerado também um problema humano, mas apenas os termos técnicos. Sua principal finalidade ainda foi o de conservar a produtividade nas organizações e diminuir as tensões entre capital e trabalho. Ainda há a presença de características do modelo funcional-estrutural, pois apenas substituiu o controle direto pela manipulação dos indivíduos, mantendo a separação entre planejamento e execução no desenvolvimento das tarefas.

Apesar das propostas da teoria funcional-estruturalista e da Escola das Relações Humanas, os conflitos individuais permaneceram e têm afetado as organizações, tanto públicas quanto privadas até os dias atuais. As relações de trabalho têm exigido constantes alterações devido aos sujeitos que a compõem. A sociedade cobra cada vez mais respostas rápidas e eficazes. Isso faz com que as organizações públicas e privadas tenham que estar sempre atentas e dispostas a buscar melhorias. A nova forma de organização social, em oposição à divisão taylorista do trabalho e aos modelos burocráticos e hierárquicos de organização da empresa, exige do trabalhador a capacidade de se comunicar e cooperar no interior de uma equipe, de se inserir no interior de um sistema, necessitando de modificações nos procedimentos no sentido de melhorá-los, de se adaptar a modificações constantes nos processos de produção e de se enquadrar na cultura e no projeto da empresa.

Ainda que as relações de trabalho tenham melhorado, ainda há muitas dificuldades a serem superadas para se alcançar um equilíbrio entre os interesses e as expectativas de empregadores e trabalhadores.

Em face disso, percebe-se o desafio de se manter a eficiência organizacional e, ao mesmo tempo, disponibilizar uma estrutura na qual o indivíduo se sinta satisfeito e motivado com o trabalho, em que haja harmonia entre a regulação do trabalho e as emoções dos trabalhadores. Assim, este trabalho procurará responder a seguinte questão: como a regulação do trabalho afeta as emoções dos indivíduos na organização? Nossa hipótese é a de que um mesmo evento gera tipos diferentes de emoções dentro de uma organização.

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo geral

O objetivo geral deste trabalho é analisar a relação entre a regulação do trabalho e as emoções dos trabalhadores, a partir do caso dos Técnicos Administrativos em Educação - TAEs, da Escola de Enfermagem - EE, da Universidade Federal de Minas Gerais - UFMG.

1.2.2 Objetivos específicos

Os objetivos específicos deste trabalho são:

- a) identificar as emoções geradas pela flexibilização da jornada de trabalho na EE UFMG relacionadas a tipos de emoções;
- b) analisar como a flexibilização da jornada de trabalho impactou nas emoções dos TAEs da EE UFMG;
- c) identificar as emoções dos indivíduos nos diferentes momentos de trabalho na EE UFMG;
- d) pesquisar os determinantes dos tipos de emoções;
- e) propor uma política de ações voltadas para a saúde emocional dos TAEs da EE UFMG.

1.3 JUSTIFICATIVA DO ESTUDO

A racionalidade dentro das organizações por muito tempo foi priorizada e valorizada frente às emoções dos trabalhadores, que eram tidas como desestruturantes e disfuncionais para o funcionamento organizacional. O modelo racional se destacou nas organizações como algo para se alcançar a máxima eficiência, sendo que as emoções eram indesejadas e prejudiciais nestes locais (BONFIM; GONDIM, 2010).

Ocorreram várias transformações no mundo do trabalho, tanto no setor privado quanto público, com a precarização das relações de trabalho, a introdução de novas tecnologias, a redução de postos de trabalho, o aumento do ritmo, a sobrecarga e a exigência de multifuncionalidade dos que permaneceram trabalhando, impactando na vida dos indivíduos (HELOANI; LANCMAN, 2004).

O trabalho é a base da integração social. O trabalho e as relações que nele se originam não devem ser tidos como um local de neutralidade subjetiva ou social. Trabalhar é muito mais do que o ato em si ou de receber por desempenhar tal tarefa. Há o ganho social, de se pertencer a um ou mais grupos, e de se conquistar direitos sociais. Existe ainda a função psíquica, a qual o indivíduo estabelece sua identidade e subjetividade ao obter pelo que faz gratificação, desenvolvimento da inteligência, reconhecimento. O trabalho proporciona o confronto entre a regulamentação do trabalho e mundo interno e subjetivo do trabalhador, devido à singularidade de cada indivíduo. A lógica das empresas é direcionada ao lucro e à produtividade. A lógica do trabalhador está repleta de desejos, medos e angústias. A realidade do trabalho gera, assim, sofrimento, pois apresenta desafios externos ao indivíduo. Alguns não desejados, mas apresenta, da mesma maneira, a oportunidade de amadurecimento e de desenvolvimento psicossocial. O trabalho pode tanto conduzir ao sofrimento e ao adoecimento, como também pode ser uma origem de prazer e de desenvolvimento humano (HELOANI; LANCMAN, 2004).

Segundo Klering, Porsse e Guadagnin (2010), a administração pública brasileira teve várias alterações nas estruturas administrativas e institucionais para superar as dificuldades organizacionais e gerenciais no setor público e para se desenvolver no campo das relações políticas e sociais. Essas mudanças transformam a realidade dos que nela estão envolvidos. Os processos da administração pública foram alterados nos anos 1990 com a instituição do princípio da eficiência e do controle social. As rotinas administrativas tiveram que ser

revistas, as maneiras de se prestar o serviço e de se posicionar perante a sociedade tiveram que ser aprimoradas pelo trabalhador público, que passou a atender um público cada vez mais esclarecido, conhecedor de seus direitos e pleiteando um atendimento mais eficiente e rápido (SOUSA; MOARAI NETO, 2018).

Alterações no serviço público não são céleres como no setor privado, mas há sempre a intenção de se obter maior qualidade ao setor. A transparência no atendimento ao cidadão e a participação social buscam resultados muito além dos quantitativos. A Administração pública almeja a qualificação, a capacitação do servidor público para uma prestação de serviços mais alinhada às necessidades sociais. As instituições públicas vivem uma nova realidade em que as práticas organizacionais devem estar ajustadas ao comportamento de seus membros, pois os cidadãos estão mais exigentes em suas reivindicações (SILVA; MELLO, 2013).

Rodrigues e Gondim (2014) colocam que a nova administração pública trouxe consigo diferentes valores e crenças para serviço público, que afetaram o convívio entre os pares, a chefia e o público. A partir deste momento, apenas a racionalidade e as competências técnicas já não são satisfatórias para o desempenho das atividades públicas.

O interesse em investigar a regulamentação no trabalho e as emoções dos servidores públicos se deve às mudanças que ocorreram na forma da prestação do serviço público ao longo dos anos. Antes dominava a conformidade a processos burocráticos e rotineiros, sendo suficiente apenas conhecer as regras e as leis para desempenhar as tarefas. Atualmente, a perspectiva gerencialista vem ocupando o espaço da burocracia. Esta perspectiva é conhecida como nova administração pública e confere ao Estado instrumentos para elaborar e colocar em prática de políticas públicas estratégicas para a sociedade. A estrutura e o contexto do serviço público estão em constantes alterações e adaptações. Novos modelos de política, valores, crenças, interferem no convívio social. Torna-se importante, assim, entender de maneira mais clara como as emoções se apresentam no contexto das organizações públicas (RODRIGUES; GONDIM, 2013).

A análise da flexibilização da jornada de trabalho contribuirá para entendê-la não como um processo legal de regulação organizacional, mas como um procedimento que compreende indivíduos que anseiam por mudanças e que desejam atitudes que podem melhorar a qualidade de vida no trabalho e fora dele, além de tornar possível a inclusão de técnicas para trabalhar as emoções e para melhorar a motivação para o trabalho.

Este trabalho se justifica pela atualidade do tema e pela importância de se pensar o indivíduo emotivo, que pensa e responde emocionalmente, nas organizações públicas e os impactos que as emoções têm nas regulamentações do trabalho. Propor alternativas organizacionais que possam melhorar a qualidade de vida, humanizar as relações de trabalho, repensar o fator humano nos processos tecnológicos em seus diferentes aspectos e estudar os efeitos das organizações na qualidade de vida, saúde e trabalho dos envolvidos é uma importante contribuição. Várias mudanças vêm ocorrendo nas organizações e analisar os impactos das regulamentações em um Órgão Público, verificando o impacto nas emoções, propondo uma intervenção no local de trabalho, pode servir de referência para adequações e experimentações futuras no mesmo sentido. A relevância deste estudo para a UFMG e, especificamente, para a EE, é analisar os impactos do projeto-piloto de regulamentação da flexibilização da jornada de trabalho nas emoções dos servidores públicos deste local e os reflexos no trabalho, propondo uma intervenção na Escola que poderá beneficiar todos os envolvidos no processo.

Os estudos efetuados até o momento sobre o assunto na UFMG e na EE demonstraram impactos positivos do projeto-piloto da flexibilização da jornada de trabalho, mas não captaram as emoções positivas ou negativas quanto à mudança no trabalho.

2 O INDIVÍDUO EMOTIVO E AS ORGANIZAÇÕES

A Escola das Relações Humanas acrescentou ao componente racional da Teoria Clássica da Administração apenas questões afetivas, continuando a ver o trabalhador como um ser passivo, que responde às regras impostas de maneira padronizada. Pensar os indivíduos nas organizações vai muito além de enxergá-los seguindo normas e procedimentos, desconsiderando o que sentem e como são suas vidas além do ambiente institucional. A organização privada ou pública não é um conjunto de mecanismos organizados e colocados em movimento apenas pela racionalidade. Também não é uma estrutura cuja sobrevivência e adaptação estaria garantida naturalmente por ajustes nos elementos que a compõem. Mas, é um local onde constantemente ocorrem conflitos e trocas, onde acontecem cooperações entre os interesses iguais ou distintos, onde se tomam decisões e se combinam racionalidade e comportamentos múltiplos, cujas características e regras formais e informais expõem as estratégias de poder dos diversos participantes. Assim, as emoções vêm se constituindo como tópico importante enquanto objeto de estudo no campo dos estudos organizacionais para explicar, entender e melhorar tais dinâmicas.

2.1 AS EMOÇÕES COMO OBJETO DE ESTUDO

O estudo das emoções busca explicar o fenômeno das emoções humanas e seus impactos na vida do indivíduo sob diversas perspectivas. As emoções são fenômenos complexos e têm sido objeto de análise por diferentes áreas do conhecimento, com aspectos, pressupostos e formas diversas de pensar o assunto. Teve origem na filosofia, com reflexões que datam de mais de dois mil anos, até o aparecimento de novas teorias psicológicas sobre a matéria, no fim do século XIX (BONFIM; GONDIM, 2010; FINEMAM, 2001). Algumas teorias filosóficas e psicológicas colocavam que as emoções eram instintos básicos que deveriam ser controlados, pois podiam afetar a capacidade de tomar decisões dos homens.

A primeira teoria psicológica da emoção foi descrita no artigo *What is emotion?* do alemão William James, em 1884, que mostrou a importância da percepção de um evento, de um objeto ou de uma circunstância como uma antecipação da emoção (FINEMAN, 2001). Esse processo desencadeava mudanças nas atividades internas do corpo. A estes sentimentos o autor chamou de experiência emocional. No século XX, os cientistas começaram a perceber

a importância do indivíduo se emocionar. Desde a década de 1990, especialistas desse assunto têm desenvolvido novas teorias, empregando uma abordagem interdisciplinar que utiliza objetos da filosofia, biologia, psicologia e sociologia. Por este motivo, vários são os conceitos empregados para emoção.

Etimologicamente a palavra emoção tem origem no latim *emovere* - decorrência da ligação do verbo *movere*, que indica a ação de mover, deslocar, andar, avançar, com o prefixo *ex*, que significa apontar para fora (BONFIM; GONDIM 2010; GOLEMAN, 2001; GONÇALVES, 2009).

A origem grega do termo emoção complementa o significado em latim: o termo *pathos* representa a emoção e constitui uma experiência que não é esperada ou controlada, mas a qual o ser humano se submete e sofre seus efeitos (GONÇALVES, 2009). O conceito contido na origem da palavra, segundo Goleman (2001, p. 20), está em harmonia com a definição mais simples do que são emoções: “[...] impulsos em essência, legados pela evolução para uma ação imediata com o objetivo de lidar com a preservação da vida”. Assim, o termo emoção refere-se a sentimentos e pensamentos, estados biológicos, estados psicológicos e o tipo de tendências de ação que o caracterizam.

Rodrigues e Gondim (2014, p. 39) descrevem as emoções como “[...] um conjunto de respostas integradas que envolvem alterações fisiológicas e motoras (que preparam o indivíduo para agir) e sentimentos associados a experiências internas (que propiciam uma avaliação da situação)”.

Izard (2010), ao sintetizar as descrições de 34 cientistas, que utilizaram o termo para criarem sua própria definição ou especificarem o que queriam dizer com emoção em seus estudos, coloca que as emoções são circuitos neurais, sistemas de respostas e estados/processos de sentimentos que motivam e organizam a cognição e a ação.

Assim, podemos considerar que as emoções estão ligadas a mudanças fisiológicas e corporais provocadas por estímulos internos ou externos que sugerem não estar no controle consciente da pessoa. Quanto ao tempo de duração, a emoção tem uma manifestação reativa, de vida curta. Quanto ao objeto a que se dirige, tem um foco definido. E, quanto ao estado, a emoção é breve (RODRIGUES; GONDIM, 2014).

Analisando estas definições, podemos considerar as emoções como modos de lidar com eventos relevantes da vida, algo que o ser humano tem (interno) para reagir a um estímulo externo.

A literatura sobre o assunto separa as emoções entre básicas e secundárias (DAMÁSIO, 2007; EKMAN, 2003; GOLEMAN, 2011; GONDIM; BORGES-ANDRADE, 2009; GONDIM; SIQUEIRA, 2014; PESTANA, 2010; RODRIGUES; GONDIM, 2014). As emoções básicas estão vinculadas ao processo evolutivo: o medo, a raiva, a alegria, o nojo, a surpresa e a tristeza. Além de seu papel adaptativo para atividades essenciais da vida (uma vez ativadas, possibilitam resposta imediata a situações de atração e aversão, fuga e combate), têm uma função social de organizar, motivar e manter atitudes que ajudam no desenvolvimento da individualidade de cada um. As emoções secundárias são apreendidas por processos de aprendizagem, mudando conforme a cultura e a individualidade de cada pessoa. A vergonha, a culpa, o ciúme, o orgulho e a vaidade, são alguns exemplos destas emoções. Além disso, as emoções também podem ser classificadas em positivas - como felicidade, alegria, gratidão, amor, satisfação, surpresa, que podem gerar bem-estar, sucesso no trabalho, melhores relacionamentos sociais e saúde mental e física - e em negativas - como raiva, medo, surpresa, culpa, tristeza, que podem acarretar comportamentos de evitação ou enfrentamento de situações (BONFIM; GONDIM, 2010; EKMAN, 2003; GOLEMAN, 2011; GONDIM; BORGES-ANDRADE, 2009; GONDIM; SIQUEIRA, 2014; GONÇALVES, 2009; PESTANA, 2010; RODRIGUES; GONDIM, 2014).

Entretanto, emoções negativas nem sempre são sentidas como algo negativo e as emoções positivas nem sempre têm impactos positivos. Segundo Ekman (2003), como a surpresa pode ser tanto positiva quanto negativa, há tendência dos estudiosos a desconsiderá-la, dizendo que todas as emoções devem ser uma ou outra. Ekman (2003), neste sentido, considera a surpresa uma emoção tanto positiva quanto negativa. Alguns indivíduos não desejam ser surpreendidos, mesmo por algo positivo. Outros adoram a surpresa. Ekman (2003) menciona mais dois exemplos: uma discussão raivosa pode ser agradável para alguns indivíduos e várias pessoas choram ao ver um filme triste e gostam disso. Gonçalves (2009) aponta que, por exemplo, a tristeza nem sempre terá um aspecto negativo. Segundo este autor, a vida sem a tristeza seria menos valorizada, pois a tristeza só pode ser experimentada após uma experiência emocional positiva. A tristeza auxilia a superar situações difíceis, despertando a solidariedade nos outros (GONÇALVES, 2009). A tristeza também tem função adaptativa, que possibilita que o indivíduo reflita após a perda de uma pessoa ou de algo importante. Isso faz com que a atenção seja concentrada para dentro do indivíduo, promovendo um sentimento de conformidade e aceitação (EKMAN, 2003). Assim, a função

reflexiva da tristeza permite uma interrupção, para que seja possível reavaliar planos e metas (EKMAN, 2003), favorecendo a solução de problemas e o processo de tomada de decisões (BONANO; GOORIN; COIFMAN, 2008). Algumas pessoas gostam de sentir medo ao assistir filmes que assustam as pessoas. Esta conduta, segundo Ekman (2003) é frequente. Por outro lado, a diversão, um sentimento presumivelmente positivo, pode ser ruim, implicando em algo ridículo. As especificidades de cada episódio emocional devem ser analisadas, segundo Ekman (2003), para se concluir se é agradável ou desagradável para quem as sentem. Emoções positivas também podem ser sentidas no decorrer de uma experiência triste. Um exemplo é quando parentes em um velório podem se lembrar de algo positivo, levando a risadas. O Quadro 1 explica e classifica algumas emoções seguindo a definição adotada.

Quadro 1 - Divisões das Emoções

EMOÇÕES		
	BÁSICAS	SECUNDÁRIAS
POSITIVAS	Alegria; surpresa.	Gratidão, amor, satisfação, segurança, motivação, ânimo, orgulho, empolgação, valorização, felicidade.
NEGATIVAS	Medo; raiva; nojo; tristeza; surpresa.	Desânimo, desmotivação, desvalorização, frustração, ciúme, insatisfação, indignação, injustiça, vergonha, culpa, vaidade.

Fonte: DAMÁSIO (2007); EKMAN (2003); GOLEMAN (2011); GONDIM; BORGES-ANDRADE (2009); GONDIM; SIQUEIRA (2014); PESTANA (2010); RODRIGUES; GONDIM (2014).

Na abordagem filosófica, é destacada a importância da emoção para existência e o sentido da vida, pois está na base da formação moral da vida humana. Na concepção biológica, as emoções representam respostas padronizadas e rotineiras que foram aperfeiçoadas pelo mecanismo evolucionário dos organismos. Por exemplo, quando uma pessoa se vê diante de um predador a emoção medo dispara um conjunto de reações, como o aumento nos batimentos cardíacos, necessárias para que a reação fugir garanta a sobrevivência. Já a psicologia privilegiou abordagens comportamentais e cognitivas. Nesta, a emoção está ligada a técnicas de interpretação de fatos internos e externos à pessoa; naquela, a emoção é uma manifestação de afeto obtida e provocada por estímulos externos e podem acarretar, conforme a escolha, a conduta emocional de ter medo, chorar, sorrir, ficar assustado, ficar zangado, etc., ou outros sinais corporais.

A abordagem social coloca a emoção como um elemento psicossocial nas interações humanas diárias, considerando as expressões gestuais, posturais, verbais, faciais e motoras. Assim, a emoção, do ponto de vista sociológico, coloca que o mesmo gesto ou expressão

facial pode ser interpretado de modo diferente, de acordo com as experiências sociais, em situações semelhantes, das expectativas pessoais, dos padrões sociais relacionados ao contexto em que se está inserido. Para as ciências sociais das emoções, as experiências emocionais de cada pessoa, sentidas e vividas por um indivíduo social, são resultados entre os indivíduos, a cultura e sociedade (MORAIS *et al.*, 2015).

Pestana (2010) coloca que questões pessoais, do ambiente e da interação das pessoas com o ambiente impactam na formação das emoções, que incorporam o aprendizado social, apesar da sua biologia. Abordagens sociais de estudo das emoções têm capacidade de ampliar o entendimento do fenômeno emocional nas relações sociais e nas relações de trabalho, resultando no que os autores denominam de Sociologia das Emoções. A base da sociologia das emoções está na análise das circunstâncias sociais. A partir do nível micro, enfatizam as emoções dos indivíduos e conceituam emoções como soluções constantes, reflexas e padronizadas a classes específicas de estímulos sociais; partindo do nível macro, focam na perspectiva estrutural e cultural, na qual o mesmo evento ou emoção pode ser considerado de maneira diversa em culturas diferentes (PESTANA, 2010). Na sociologia das emoções, as abordagens culturalista e do construcionismo social colocam que as emoções são um fenômeno em evolução na vida social e vão além da compreensão de serem apenas experiências subjetivas do indivíduo. As regras das organizações são um elemento estrutural das emoções (GONDIM; BORGES-ANDRADE, 2009).

Todos estes entendimentos teóricos isolados são relevantes ao se considerar o estudo das emoções. Segundo Godim e Borges-Andrade (2009), atualmente a tendência é assumir que emoções são procedimentos biopsicoculturais e é necessário utilizar várias abordagens para a compreensão adequada. Neste trabalho, assumimos esta perspectiva, embora nosso foco esteja nos aspectos sociais das emoções. Sobretudo, o interesse de nossa pesquisa está no efeito das organizações sobre as emoções. Por isso, definimos emoções como uma resposta reativa dos indivíduos a estímulos externos. Associamos que as emoções se dividem em básicas, secundárias, positivas e negativas.

2.2 EMOÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES

Apenas recentemente a emoção tem sido considerada importante nos estudos organizacionais. Os efeitos das emoções negativas no trabalho tiveram destaque na década de

1930, com raros autores apresentando uma conotação positiva nesta época. Nos anos 1940 e 1950 os psicólogos ocupacionais e industriais usavam o conceito de moral para tratar sobre emoções, especialmente no contexto militar. Entre os anos 1950 e 1970 os estudos se voltaram para as atitudes no trabalho, considerando a emoção como um elemento afetivo, necessário para a motivação humana. Nesta época, os estudos sobre a satisfação no trabalho tiveram destaque. Nos anos 1970 os estudos do comportamento humano se voltaram para o lado cognitivo. E, após os anos 1970 a pesquisa psicológica enfatizou as emoções positivas. (FINEMAN, 2001; GONDIM; SIQUEIRA, 2014).

Por muitas décadas uma visão racional da organização dominou os estudos no local de trabalho. As teorias organizacionais, durante muito tempo, desconsideraram o papel das emoções, julgando-as disfuncionais para o bom desempenho no trabalho. A administração científica difundia a supremacia dos princípios científicos sobre a subjetividade humana. A organização era um mecanismo de transformação das irracionalidades humanas em comportamentos racionais. A crença na eficácia da burocracia, apoiada na tese weberiana sobre o desencantamento do mundo, era atribuída ao controle rígido dos processos de trabalho e das emoções. Os indivíduos existiam para servir. As atividades humanas eram desenvolvidas para serem padronizadas e despersonalizadas: as tarefas deveriam ser desempenhadas de maneira objetiva, racional, previsível, calculada e independente de vontades pessoais (FRIEDBERG, 1995). As análises do mundo organizacional sob esta matriz não percebem que o trabalhador chora, ri, briga, fica mal-humorado, etc. Ele é emotivo e seu comportamento gera impactos na organização (GONDIM; SIQUEIRA, 2014). Nos anos 1960 e 1970, os estudiosos da psicologia social e das organizações começaram, então, a questionar o valor de um modelo de organização excessivamente racional. Passaram a investigar as emoções no trabalho (FINEMAN, 2001).

Os estudos organizacionais sobre as emoções têm oferecido novas contribuições. Damásio (2007) sustenta que determinados aspectos emocionais são imprescindíveis para a racionalidade. Para o autor, os sistemas cerebrais necessários às emoções funcionam em conjunto com os sistemas necessários à razão. Assim, Damásio coloca que as emoções são necessárias à razão e vice-versa. Segundo Fineman (2001), a ação da emoção sobre a racionalidade age de três formas distintas: as emoções interferem com a racionalidade, quando as pessoas agem com base naquilo que percebem e, uma vez que essas percepções sofrem influências externas, as ações daí decorrentes estão suscetíveis de deturpações; as emoções

servem a racionalidade, quando as emoções são necessárias para se tomar uma decisão racional adequada à tarefa; e, as emoções e a racionalidade se entrelaçam, quando as decisões institucionais são pouco racionais e estão baseadas em emoções. Estas três perspectivas combinadas têm impacto relevante no ambiente organizacional e, dessa forma, pensar na racionalidade desconsiderando o componente emocional é limitar o olhar para as novas formas de se perceber a organização e seus componentes.

Embora as emoções sejam importantes na tomada de decisão, ainda persiste a ideia de que interferem no bom senso e que decisões acertadas decorrem de estados emocionais neutros. Alguns autores propõem que para se aproveitar melhor o uso das emoções nas decisões racionais, são utilizadas técnicas de controle das emoções, que inclui estímulos para diminuir, aumentar ou mantê-las, que são denominadas de regulação emocional (GONDIM; SIQUEIRA, 2014; RODRIGUES; GONDIM, 2014). Segundo Gross (1998), a regulação emocional é empregada em contraposição ao que se sente e o que gostaria de sentir, empregando recursos fisiológicos, cognitivos e comportamentais para harmonizar quais emoções um indivíduo manifesta, quando as tem, e como experimenta ou exprime essas emoções, por meio da oposição entre o que se sente e o que gostaria ou precisaria sentir (GONDIM; SIQUEIRA, 2014; GROSS, 1999). A regulação emocional envolve, assim, a autorregulação e a regulação das ações e das emoções das pessoas, com resultados para o bem-estar (HOCHSCHILD, 1983). A regulação emocional é uma forma moderada ou espontânea de trabalhar as emoções, assinalando quando e o modo como elas serão sentidas e expressas, para que a pessoa se adéque melhor à situação em que se encontra (GONDIM; BORGES-ANDRADE, 2009). A regulação das emoções pode garantir, segundo Rodrigues e Gondim (2014), a qualidade dos relacionamentos familiares, de amizade e no trabalho, pois a manifestação de emoções negativas pode muitas vezes produzir conflitos entre indivíduos, do mesmo modo que a expressão de emoções positivas pode tornar as relações mais prazerosas. Isso nos leva a refletir se esta não seria também uma maneira de regular e racionalizar o trabalho.

O local de trabalho é um lugar de produção de diferentes emoções, em que os indivíduos criam relações, se emocionam com uma promoção, sentem medo de serem demitidos, ficam irritados ou felizes com algum acontecimento, etc. Os estudos das emoções no trabalho cresceram nas décadas de 1980 e 1990. A análise mais importante, que inspirou várias pesquisas sobre gerenciamento de emoções e controle emocional no trabalho, foi o

"trabalho emocional", de Arlie Hochschild (1983). Esta pesquisadora estudou o setor de serviços por requerer um alto padrão de expressão emocional do trabalhador na sua relação com o público e com os consumidores. Segundo a autora, teleatendentes e comissárias de bordo devem expressar alegria e contentamento durante a jornada de trabalho, independentemente do que estejam sentindo no momento. O mesmo é constatado em setores de serviços de órgãos públicos brasileiros. Hochschild (1983) utilizou o termo "trabalho emocional" para explicar a administração do sentimento de um trabalhador para criar uma exibição facial e corporal publicamente adequada, destinada a produzir um estado mental particular em outros. Este trabalho emocional seria vendido por um salário, possuindo um valor de troca, que seria comprado por um lado e vendido por outro. Por exemplo, os trabalhadores que prestam serviços na linha de frente são encorajados a oferecer o serviço com um sorriso no rosto. Isso requer que os funcionários reprimam seus sentimentos privados para mostrar a emoção esperada, relacionada ao trabalho.

O trabalho emocional se refere a dois tipos de estratégias de gerenciamento da emoção usadas por um ator: as de superfície (mais relacionadas às emoções básicas) e as profundas (mais ligadas às emoções secundárias). Na primeira, o funcionário finge a emoção, e, na segunda, há uma dificuldade de alteração desses sentimentos para se alcançar a emoção requerida. Para Hochschild (1983), o trabalho emocional seria o empenho dos trabalhadores em exteriorizar emoções e sentimentos não voluntários com o desejo de cumprir os objetivos institucionais, mas isso acarretaria danos ao seu bem-estar subjetivo.

Miller, Considine e Gardner (2007) classificaram a compreensão das emoções no trabalho nas seguintes perspectivas: 1) trabalho emocional, conforme definido por Arlie Hochschild (1983); 2) trabalho com emoções, que destaca a necessidade de investimento afetivo para diminuir o estresse cognitivo do indivíduo e expressar um padrão emocional; 3) emoções no trabalho, que foca como as interações com colegas, chefia e, no setor de serviços, com o público no ambiente de trabalho gera emoções; 4) emoções dirigidas ao trabalho, que se ocupa dos fatos emocionais sofridos fora do trabalho, impactando o ambiente em que ele se dá - um meio social pode contagiar o outro; e, 5) emoções para o trabalho, que observa o trabalho percebido como objeto depositário de emoções e afetos.

A sociologia das emoções no Brasil ainda é um tópico pouco estudado (GONDIM; SIQUEIRA, 2014) e nota-se a tendência de estudos que discorrem sobre trabalho emocional e regulação emocional (BOLZAN, 2014; DIAMANTINO, 2017; GONDIM; BORGES-

ANDRADE, 2009; MORAIS; SAUERBONN; OLIVEIRA; PESTANA, 2015; PESTANA, 2010; RODRIGUES; GONDIM, 2013; VILELA; ASSUNÇÃO, 2007).

Vilela e Assunção (2007), estudando teleatendentes, examinaram como o trabalho emocional nas empresas pode estar ligado ao adoecimento laboral. Tendo como fonte as queixas de esgotamento e cansaço relatadas, os autores utilizaram os elementos do trabalho emocional diagnosticado, focalizando a necessidade dos sujeitos em moldar suas emoções para lidar com clientes, tendo como base os resultados a serem buscados pela gestão. Eles expuseram que os atendentes se sentiam aborrecidos quanto aos controles rígidos impostos pelos métodos de gestão, aprisionados em sua disposição de se relacionar tanto com clientes, quanto com os próprios colegas de trabalho. A hierarquia não aceitava diálogos entre colegas de trabalho durante o expediente, mesmo se não estivessem em atendimento, afetando as trocas de informação e experiências, diminuindo, assim, a colaboração, prejudicando o desempenho e majorando a sobrecarga e a tensão.

Gondim e Borges-Andrade (2009) analisaram as estratégias de regulação emocional dos profissionais de uma empresa aérea brasileira após um acidente fatal ocorrido em 2006. Os autores concluíram que as estratégias de regulação profunda¹ (seleção de situação – evitar situações emocionalmente difíceis - e reavaliação cognitiva - essa estratégia é eficaz ao interpretar situações conflituosas como desafios, em vez de fontes de estresse) foram fundamentais nos discursos dos aeroviários, mais do que as estratégias superficiais² (supressão de emoções ou manifestações fisiológicas). O estudo teve natureza qualitativa e foram identificados cinco grupos de demandas (demandas de trabalho que surgiram após o acidente e o impacto no trabalho emocional) que geraram trabalho emocional: as dos passageiros, as pessoais, as dos familiares das vítimas, as dos colegas e as contextuais. Uma das conclusões foi que o ser humano tem grande capacidade de manter o equilíbrio emocional e superar o trauma quando conta com o apoio social, no caso em que o suporte mútuo é capaz de reduzir as diferenças e fortalecer o sentimento de grupo. Neste estudo, a crença partilhada de que o desastre não foi negligência da empresa ou irresponsabilidade da equipe de bordo ou

¹ A estratégia de regulação profunda, segundo Rodrigues e Gondim (2014), abrange uma alteração interna que conduz à expressão emocional apropriada com o contexto organizacional, pois segundo estas autoras, as emoções que a organização deseja nem sempre é a que o empregado sente – pode existir desarmonia entre as emoções que os trabalhadores sentem e aquelas que a organização crê que sejam relevantes para serem mostradas para se alcançar os objetivos empresariais.

² A estratégia de regulação superficial, segundo Rodrigues e Gondim (2014), se refere à expressão de emoções que o indivíduo, na verdade, não está experienciando, como se usasse uma máscara para esconder suas reais emoções.

ainda de ausência de manutenção pode ter sido crucial. Com a crença compartilhada e a percepção de suporte, os trabalhadores lidaram com a situação com lealdade, tolerando o trabalho emocional e os autores apontam isso como um dos motivos pelos quais tenham privilegiado o uso de estratégias de ação profunda, em vez de estratégias superficiais. Os autores concluem que as emoções e a maneira como se lida com elas não são um fenômeno individual explicado apenas pelas diferenças pessoais, que a maneira de demonstrar e administrar as emoções é um processo coletivamente construído na interação cotidiana com os demais.

Pestana (2010) analisou o papel das emoções nas fases do processo de atendimento ao público nas agências da previdência social. Os resultados mostraram a manifestação de quatro técnicas empregadas no gerenciamento das emoções: trabalho corporal (que é a alteração do estado mental do indivíduo a partir de manifestações de expressão corporal, como um gerente de banco que precisa estar sempre sorrindo para o cliente), mudança externa (quando os indivíduos alteram suas expressões e gestos para sentirem a emoção que as expressões sinalizam, como aeromoças se sentem felizes após expressarem rostos felizes repetidamente durante a jornada de trabalho), mudança interna (quando as pessoas tentam demonstrar emoções tidas como corretas) e trabalho cognitivo (quando o indivíduo se lembra de certas emoções para gerar sentimentos adequados). Com base nos achados, constatou que a manifestação das emoções pode interferir na motivação, no comportamento, no processamento de informações, nas escolhas, no atendimento e nas avaliações de desempenho dos servidores frente ao elevado envolvimento e absorção da carga emocional, dada a característica de cada servidor.

Bolzan (2014) investigou o trabalho emocional na profissão de Serviço Social na região metropolitana de Goiânia. Segundo Bolzan (2014), quanto maior a autonomia, a possibilidade de ser autêntico nas interações e o reconhecimento no trabalho, menores são os níveis de desgaste emocional. Como resultado, a autora coloca que não é o trabalho emocional em si que esgota o trabalhador, mas o conjunto de fatores, exigências afetivas e condições em que o trabalho emocional é realizado no contexto da organização. As entrevistas expõem que o desgaste do ambiente de trabalho, o esforço emocional e físico, além das condições inadequadas de trabalho trazem consequências para a saúde, tornando frequentes as queixas de esgotamento, cansaço, estresse, entre outras patologias. Os relatos apresentados mostraram que no Serviço Social as emoções são administradas em nível de profundidade e fazem parte

da rotina a ponto de serem interiorizadas e inseparáveis do cotidiano dos trabalhadores, mesmo quando se tenta manter certa distância e racionalidade, contribuindo para que o trabalho emocional se constitua como parte da identidade profissional.

Rodrigues e Gondim (2013) avaliaram a relação entre emoções, estratégias de regulação emocional e aspectos sociodemográficas de servidores públicos de uma organização do Sul do país. Os resultados apontaram que, nos cenários habituais negativos, as emoções predominantes estavam ligadas à raiva, e as que menos apareceram estavam associadas ao medo. Nesta última, as autoras pensam que tenha relação com a estabilidade de emprego que pode levar a processos de acomodação e estagnação. As autoras notaram a insatisfação dos servidores quanto ao trabalho que executam e, com isso, colocaram que a raiva é uma emoção que motiva o indivíduo para ações de mudança. A emoção positiva mais sentida foi a alegria. As estratégias de regulação emocional mais utilizadas para enfrentar as situações foram as de regulação profunda. Isso significa, segundo as autoras, que estratégias profundas estão mais conectadas à necessidade de se manter o bem-estar. São mais adequadas quando o indivíduo pensa sobre o estímulo estressor e muda sua postura perante a situação. Com base nisso, as autoras mostraram que houve diferenças na regulação emocional quanto ao gênero, nível de atuação na instituição pública e regime de trabalho. As estratégias profundas foram mais frequentes em homens do que em mulheres, em trabalhadores da área-fim, em indivíduos que atuam no nível operacional e naqueles que trabalham sob o regime estatutário. E quanto às emoções, não foram encontradas associações com as variáveis sociodemográficas.

Morais *et al.* (2015), sob o prisma do trabalho com emoções, estudaram como operadores de centrais telefônicas realizavam a gestão de suas emoções ao longo de suas rotinas de trabalho. Eles encontraram uma série de técnicas de manipulação das emoções no trabalho, revelando efeitos simbólicos e materiais do gerenciamento das emoções realizado pelos indivíduos todos os dias: trabalho corporal (mudança psicológica do indivíduo por meio de expressão corporal, respiração, por exemplo, para alterar o estado psicológico em determinadas situações), mudança externa (os indivíduos utilizam as expressões gestuais para se tornarem capazes de sentir a emoção que os gestos devem indicar), mudança interna (os indivíduos tentam ativar em si a necessidade de alguns sentimentos que condizem a sentir emoções que as regras de expressão determinam) e trabalho cognitivo (os indivíduos trazem para si pensamentos e ideias associadas a certas emoções para alcançarem sentimentos adequados). Segundo os autores, o gerenciamento emocional é desempenhado de várias

maneiras, mas sempre com o mesmo propósito: apresentar o padrão emocional e comportamental esperado pela organização no momento de efetuar o contato com o cliente, que no caso estudado é realizar o contato telefônico com o cliente de modo afetivo e entusiástico para ofertar os cartões de crédito.

Diamantino (2017) avaliou o valor preditivo das estratégias de regulação emocional (de avaliação cognitiva – empregar recursos cognitivos para transformar a situação e o seu impacto emocional – e de supressão da emoção – que ocorre antes da expressão emocional ser gerada e demonstrada) na percepção de trabalho emocional dos atendentes de unidades do SUS na Bahia. Os resultados mostraram que a avaliação do contexto de trabalho em saúde pública é neutra (o contexto é uma variável que está relacionada ao mal-estar dos atendentes), contrariando a hipótese antecipada de uma avaliação negativa. Hipóteses que previam a prevalência de gerenciamento emocional não se confirmaram. Segundo o autor, os trabalhadores no atendimento ao usuário empregam emoções genuínas, não havendo outros custos no gerenciamento das emoções da parte dos empregados, como uso de ação superficial ou de ação profunda. Coloca também que não foram encontradas relações de efeito importante entre contexto de trabalho e regulação emocional e contexto de trabalho e trabalho emocional. Portanto, em alguma medida o sujeito não expressaria apenas as necessidades das organizações em suas manifestações emocionais.

Os achados encontrados nestas pesquisas demonstraram que vários sentimentos de caráter positivo e negativo fazem parte do dia a dia dos trabalhadores nas organizações e que suas causas são, principalmente, questões relacionadas ao gênero, nível de atuação na instituição privada/pública, regime de trabalho, contexto situacional/institucional.

Nesta pesquisa, estudaremos as emoções sob a perspectiva das emoções no trabalho. Assim, pode-se esperar que a qualidade do ambiente de trabalho decorre em grande parte da qualidade das interações estabelecidas. Nossa hipótese é que os processos de regulação em ambientes organizacionais impactam as emoções no trabalho, afetando as interações entre os sujeitos da organização. Por exemplo, em uma secretaria de Colegiado ou em um Departamento de uma Universidade Pública Federal conflitos entre colegas, chefias, alunos podem causar reações emocionais negativas que podem levar ao sofrimento, ao aumento do absenteísmo e ao adoecimento no trabalho. Por outro lado, emoções positivas podem levar a equilíbrio emocional e sentido de vida (MILLER; CONSIDINE; GARDNER, 2007). Em um contexto de afirmação dessa hipótese, argumentamos pela importância de gerenciar as

relações sociais dentro das organizações a fim de melhorar o bem estar dos indivíduos emotivos.

2.3 EMOÇÕES E A ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Tendo em vista a hipótese destacada, nesta seção final reservamos um espaço para a revisão sobre o tema das emoções na Administração Pública. A administração pública brasileira passou por algumas alterações nas últimas décadas, como a instituição do princípio da eficiência e do controle social nos anos 1990, mudando as rotinas administrativas, as formas de trabalhar e de se posicionar frente às demandas organizacionais, atendendo a um público cada vez mais ciente de seus direitos e que exige um atendimento célere e a resolução de seus pedidos. O advento da nova administração pública fez surgir crenças e valores diversos no serviço estatal, que afetam o convívio entre pares, chefia e o público. Assim, apenas as competências técnicas já não eram suficientes para o exercício profissional. Isso exigiu a adaptação emocional dos trabalhadores. O governo estimula os servidores a serem cada vez mais sensíveis às necessidades e expectativas dos cidadãos - prestarem o serviço com um sorriso.

Estudos das emoções nas organizações públicas analisadas têm como base a análise da racionalidade, inerente ao serviço público, frente a importância dos estudos das emoções nas organizações (FINEMEM, 2001; LIU; YANG; YU, 2014; PESTANA, 2010). Apesar do esforço na administração pública para separar a emoção do trabalho, privilegiando o enfoque impessoal e racional, como prescrito pelo modelo burocrático e gerencial, percebe-se que isso não é possível, pois as organizações são locais que possuem inúmeros elementos sociais. Segundo Paes-Paula (2005), a administração pública gerencial está centrada mais na organização das dimensões estruturais do que nas dimensões sociais e políticas da gestão. Também tende a centralizar o processo decisório, não estimulando a participação societal nas decisões. Dessa forma, percebe-se a permanência de traços burocráticos em tais ações, na imposição de certas práticas pelas direções das instituições públicas. Entretanto, as organizações são habitadas por um sujeito emotivo, incapazes de seguir a lógica fria de cálculo racional.

Se um trabalhador passa em média nove horas diárias no trabalho, pode-se considerar que a maior parte da vida social e emocional desta pessoa acontece na organização. Existem

estressores comuns em ocupações e setores de trabalho, como conflito de papéis, excesso de serviço e desequilíbrio entre trabalho e família. Isso acontece em instituições privadas e públicas, mas, nestas, características como influências políticas, múltiplas responsabilidades e burocracia podem afetar o nível dos estressores comuns ou criar novos (LIU; YANG; YU, 2014). As organizações públicas estão sujeitas a várias regras, regulamentos, procedimentos e restrições, que podem, muitas vezes, contribuir para um ambiente de trabalho estressante. A burocracia na administração pública ainda é visível nas regras e procedimentos dispendiosos que muitas vezes constroem os trabalhadores e regulam diversas atividades. Estudos realizados demonstraram que as percepções da burocracia podem frustrar os funcionários (LIU, YANG, YU, 2014) e aumentar suas percepções de estresse (GIAUQUE; RITZ; VARONE; ANDERFUHREN-BIGET, 2013; LIU; YANG; YU, 2014). Segundo Hochschild (1983), o estresse e o *burnout* podem ser resultado de trabalhos que envolvem intensidade emocional. Agrava-se o quadro o fato do processo de regulação nas organizações públicas ser submetido a objetivos políticos, que sofrem alterações com a mudança de governo, por um lado, e pela formação de nichos políticos que assumem as administrações públicas destas organizações de forma temporária.

O serviço público tem uma função de cuidado no atendimento aos cidadãos. Muitas atividades exigem atendimento ao cidadão cara a cara, nas quais o trabalho emocional é por vezes necessário para exibir comportamentos emotivos apropriados ao desempenho da tarefa. Imaginemos a reação de um cidadão quando um funcionário público parecer frio e indiferente. Tal percepção faz com que o cidadão critique os serviços prestados, mesmo que o desempenho do trabalho esteja em conformidade com as regras. O servidor público é pessoa humana, dotada de sentimentos e valores, subordinado a culturas internas e externas. É ao mesmo tempo representante do Estado, agente de implantação das diretrizes da nova gestão pública³ e cidadão-consumidor. E estão inseridos em um espaço estressante: o público espera mais deles, os recursos muitas vezes são escassos e, portanto, o trabalho, pelos motivos já citados, é exigente emocionalmente.

³ A administração pública gerencial, também denominada de nova administração pública, surgiu na segunda metade do século XX, como resposta à crise do Estado, para enfrentar a crise fiscal, para reduzir custos e tornar mais eficiente a administração dos serviços estatais e para proteger o patrimônio público contra os interesses da corrupção aberta (*rent-seeking*). Utilizou avanços práticos e teóricos do setor privado na administração das empresas, adaptando suas características a uma administração que não está orientada para o lucro, mas para o atendimento do interesse público (PAES-PAULA, 2005; PEREIRA, 1996).

Assim, é importante perceber o impacto que as emoções têm além da racionalidade. O trabalho emocional é parte do trabalho, que deve ser bem feito para os cidadãos avaliarem positivamente sua interação com o estado. Dessa maneira, percebe-se que o maior desafio para os servidores públicos não é tornar seu trabalho apenas mais eficiente, mas torná-lo mais humano e solidário. E para isso é essencial considerar as emoções dos trabalhadores e o impacto destas na instituição.

Como todo trabalhador, o servidor passa a ter que administrar seus sentimentos e emoções, pois não há como manter um comportamento apenas pautado na racionalidade e impessoalidade.

É de se esperar que a flexibilização de carga horária possa trazer várias vantagens aos funcionários, além de gerar apenas mais tempo disponível ao lazer e ao repouso. Acredita-se que a flexibilização da jornada de trabalho proporciona mais qualidade de vida no trabalho, qualidade de vida e motivação do servidor (MARQUES, 2012). Esta alternativa procuraria balancear questões de trabalho-família, administrar conflitos de trabalho e melhorar a motivação nas organizações públicas.

Como destacado neste capítulo, o termo emoção se refere a uma manifestação reativa causada por fatores externos (como interações com colegas de trabalho, chefia, ou como o atendimento ao público, etc.). Este conceito será importante para se pensar qual o impacto da flexibilização da jornada de trabalho e da manifestação emocional na vida do trabalhador e se podem auxiliar no alcance da redução da ansiedade, do tédio, da raiva e do aumento do interesse pelo trabalho, da alegria, da satisfação e da simpatia pelos servidores públicos em uma Universidade Federal.

3 OS INDIVÍDUOS E AS ORGANIZAÇÕES NO CONTEXTO DA FLEXIBILIZAÇÃO DA JORNADA DE TRABALHO

O tempo de trabalho humano, necessário à relação capital-trabalho, interfere na vida do indivíduo não apenas no local de trabalho, devido aos aspectos emocionais, sociais e psíquicos existentes. Nesta relação entre capital-trabalho, o capital procurou separar o tempo e o espaço de trabalho - algo sistemático, que independe da vontade ou necessidades dos empregados - e o tempo e o espaço de não trabalho. Para tanto, empregou mecanismos como: regras de conduta, pagamento de salários, máquinas que impunham um novo ritmo de trabalho, controle rígido dos horários. Com isso, os tempos sociais - tempos de trabalho, tempos de não trabalho, tempos com a família, tempos de estudo, tempos de lazer, tempos à disposição, etc. - vividos pelo indivíduo são diversas vezes conflitantes.

De acordo com a discussão iniciada anteriormente, iremos tratar aqui dos impactos diretos e indiretos da jornada de trabalho na vida dos trabalhadores dentro e fora das organizações, visto que o empregado não é uma máquina: tem emoções, desejos, motivações, aspirações e necessidades psicológicas. Isto atribui a cada indivíduo qualidades singulares e individuais, divergindo da crença do trabalhador médio, padronizado, definido pela Teoria da Administração Científica. Nosso interesse está, especialmente, em analisar os possíveis impactos da regulação dos tempos de trabalho sob as emoções manifestas pelos indivíduos submetidos àquela. Particularmente, problematizaremos os principais aspectos discutidos em relação à flexibilização da jornada de trabalho para identificar o efeito dela em possíveis impactos emocionais nas organizações.

3.1 JORNADA DE TRABALHO: CONCEITOS E HISTÓRIA

Segundo o Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943, denominado Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), que regula as leis do trabalho no setor privado, a jornada de trabalho é definida como o tempo diário em que o empregado presta serviços ao empregador ou então permanece à disposição do mesmo. Já a duração do trabalho é um conceito que envolve a jornada de trabalho, os horários de trabalho e os descansos trabalhistas. E o horário de trabalho, por sua vez, limita o período entre o início e o fim da jornada de trabalho diária. (BRASIL, 1943). A Constituição Federal de 1988 - CF/88, no capítulo dos Direitos Sociais, estabelece que são direitos dos trabalhadores urbanos e rurais a 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 (BRASIL, 1988). No serviço público federal, a lei 8.112, de 11 de dezembro de 1990, que dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais, dispõe em seu artigo 19 que os servidores cumprirão jornada de trabalho fixada em razão das atribuições pertinentes aos respectivos cargos, respeitada a duração máxima do trabalho semanal de quarenta horas e observados os limites mínimo e máximo de seis horas e oito horas diárias, respectivamente (BRASIL, 1990). Assim, podemos compreender a jornada de trabalho como a quantidade de tempo que o trabalho consome das vidas dos indivíduos e, portanto, pode afetar as emoções no ambiente de trabalho, pois interfere no tempo em que o indivíduo passa na organização e na possibilidade deste usufruir ou não de mais tempo livre.

Desde o início do capitalismo aos dias atuais, a jornada de trabalho é objeto de conflitos entre empregadores e empregados em todo o mundo. Ocorreram várias mudanças nas atividades organizacionais e nas políticas governamentais quanto a este tema, consequência do cenário histórico, de movimentos sociais e de tendências mundiais. No começo da era industrial, quando as jornadas de trabalho eram de até 18 horas por dia, os trabalhadores reivindicaram menos horas de trabalho por motivo de sobrevivência. Logo após, a solicitação foi para a aquisição de tempo livre, de equilíbrio entre os tempos de trabalho e de não trabalho (CARDOSO, 2016).

Por volta dos anos 1800, na maior parte da Europa, a jornada de trabalho era de 12 a 16 horas, inclusive para crianças e mulheres. Em 1847, foi estabelecida na Inglaterra a primeira lei sobre a limitação da jornada de trabalho, reduzindo-a para 10 horas. Nesta mesma época, os legisladores franceses perceberam que longas horas de trabalho manual afetariam a saúde dos trabalhadores e os impossibilitariam de aperfeiçoar a mente, adotando, dessa forma, em 1848, a jornada de trabalho de 10 horas, em Paris, e 11 horas nas outras Províncias (NASCIMENTO, 2002; TOMAZ; NAJM NETO, 2016).

Com o passar dos anos, foram definidos tetos legais referentes à limitação dos horários de trabalho nos seguintes países: Suíça, 1877, jornada de trabalho máxima de 11 horas; Áustria, 1885, jornada de trabalho máxima de 10 horas; Estados Unidos, 1868, jornada de trabalho máxima para o funcionalismo público federal de 8 horas; Rússia, 1887, jornada de

trabalho máxima de 10 horas; e, Austrália, 1901, jornada de trabalho máxima de 8 horas (NASCIMENTO, 2002).

A partir do início do século passado, o limite de 8 horas diárias para a jornada de trabalho foi fixada: na Austrália, em 1901; no Uruguai, em 1915; na Suécia, em 1915; na França, em 1915; no Equador, em 1916, para os trabalhadores em arsenais e minas da Marinha; na Rússia, em 1917; na Finlândia, em 1917; no México, em 1917; na Alemanha, em 1918, para mineiros e industriários e, em 1919, para os demais empregados; na Itália, em 1919, para marítimos, ferroviários e rodoviários; na Inglaterra, em 1908, para os mineiros e, em 1919, para os demais trabalhadores. Na América Latina, além do Uruguai, o primeiro país a restringir para 8 horas a jornada diária dos trabalhadores estatais foi o Chile, em 1908, e, em 1909, Cuba (NASCIMENTO, 2002).

No Brasil, a preocupação com a limitação da duração do trabalho é recente. Em 1932, foi estabelecida a jornada de trabalho de 8 horas para os trabalhadores da indústria e do comércio; em 1933, definida a jornada de trabalho de 6 horas nos bancos e nas casas de diversões e de 7 horas nas casas de penhores; em 1934, fixada a jornada de trabalho de 8 horas aos empregados em armazéns, hotéis, transportes terrestres, frigoríficos e restaurantes; e, em 1943, a CLT estipulou no artigo 58 que a duração normal do trabalho não poderia ultrapassar o limite de 8 horas diárias, desde que outro limite não fosse estabelecido (NASCIMENTO, 2002).

3.2 REGULAÇÕES DO TRABALHO E IMPACTOS EMOCIONAIS NA VIDA DO TRABALHADOR

Percebemos que a jornada de trabalho no mundo sofreu várias modificações no decorrer dos séculos. Houve a necessidade de se repensar esta questão para atender as novas aspirações do trabalhador, que na era industrial tinha a empresa como seu centro vital, estruturando sua vida em função de seu trabalho. Atualmente, o empregado percebe na organização a expressão de um de seus papéis sociais, que ele busca harmonizar com os demais. Os trabalhadores reclamam a cada dia dos períodos dedicados ao trabalho versus dos dedicados à vida pessoal, fato que provoca estresse e conflitos individuais (NASCIMENTO, 2002). Identificam que o trabalho toma cada vez mais tempo em suas vidas pessoais e estão insatisfeitos com isso (ROBBINS, 2005).

As discussões sobre vida profissional e pessoal tiveram destaque na década de 1980, devido ao número de mulheres com filhos que ingressavam no mercado de trabalho (ROBBINS, 2005). Muitas estratégias foram criadas para mitigar este problema, como creches nos locais de trabalho e empregos de meio período. Entretanto, as empresas verificaram que estes conflitos também existiam entre os homens. Há questões emocionais que impactam tanto na vida familiar como na vida profissional: quando o indivíduo pensa no trabalho enquanto está em casa ou quando pensa nos problemas de casa durante o trabalho. Percebe-se que local de trabalho tem se tornado cada vez mais heterogêneo, onde se relacionam pessoas de diferentes raças, sexos, etnias, religiões, organizações familiares, necessidades especiais e orientações sexuais. Esta diversidade gera algumas novas formas de se relacionar, novos anseios, expectativas e várias emoções nos indivíduos (NIKOMO; COX, 2012). O ambiente organizacional, assim, vem sofrendo transformações para se adequar a esta emergente força de trabalho diversificada.

As organizações e as pessoas dependem umas das outras. As pessoas veem o local de trabalho como uma forma de satisfazer as suas necessidades econômicas, sociais e pessoais, e a organização não existe sem os seus membros. Os teóricos humanísticos colocam que a tarefa fundamental dos administradores é estruturar um sistema organizacional onde se tenha harmonia entre as necessidades do indivíduo e as da organização. Quando alcançada, os dois lados são favorecidos; quando fracassam, os dois sofrem - o empregado, emocionalmente; a empresa, com impactos nos seus processos.

A psicodinâmica do trabalho, desenvolvida na década de 1980 pelo psicanalista Christophe Dejours, supõe que o trabalho pode ser tanto fonte de prazer quanto de sofrimento e o local de trabalho é um lugar onde o prazer coexiste com o sofrimento. Dois sentimentos antagônicos em constante tensão. Destarte, o trabalho tem impactos positivos e negativos na vida do indivíduo. Segundo Dejours, Dessors e Desriaux (1993, p. 98):

A atividade profissional não é só um modo de ganhar a vida - é também uma forma de inserção social onde os aspectos psíquicos e físicos estão fortemente implicados. O trabalho pode ser um fator de deterioração, de envelhecimento e de doenças graves, mas pode, também, constituir-se em um fator de equilíbrio e de desenvolvimento.

O estudo do prazer e do sofrimento no trabalho analisa os vínculos entre a organização do trabalho e o processo de subjetivação, sobre natureza e à divisão da tarefa, sobre as inter-relações humanas de trabalho entre chefias e colegas, sobre como o sujeito pensa, sente e age

no trabalho e sobre o trabalho prescrito e real (MENDES, 2007). O trabalho prescrito se refere à forma como regras, regimes internos e rotinas de trabalho devem ser seguidos e cumpridos. Já o trabalho real é aquele que é executado pelo indivíduo em face do prescrito, a atividade em si. Pode estar em harmonia com o prescrito ou não. Em geral, o sofrimento está no conflito entre o trabalho prescrito e o trabalho real e pode oscilar entre o saudável e o patológico, quando o sujeito é levado a mudar frente a um acontecimento de incômodo e de conflito. Nesta situação, o sofrimento pode ter uma resposta criativa ou patogênica. Criativa quando o trabalho é transformado por meio da criatividade, e patogênica quando não há liberdade de negociação entre o indivíduo e a organização (MENDES, 2007).

Segundo Mendes (2007), a organização do trabalho deve ser ajustável e proporcionar autonomia para o trabalhador realizar suas tarefas de maneira prazerosa. As vivências de prazer acontecem quando o serviço admite que o trabalhador empregue estratégias para adequar o trabalho prescrito ao trabalho real, o que pode levar a sensações de satisfação no trabalho, bem-estar, motivação, propiciando ainda a expressão da individualidade e da criatividade de cada indivíduo (MENDES, 2007). As vivências de prazer estão ligadas às emoções e sentimentos de: satisfação; liberdade; realização profissional; reconhecimento; identificação (DEJOURS, 1993).

Já as vivências de sofrimento no trabalho são percebidas quando está presente a rigidez hierárquica (com a concentração de informações, alienação e falta de participação dos trabalhadores nas decisões, burocracia excessiva), a divisão e a uniformização de tarefas, e pouca probabilidade de desenvolvimento profissional (MENDES, 2007). Podem gerar as seguintes emoções e sentimentos: tristeza, medo, raiva, insegurança, insatisfação, frustração, alienação, angústia, debilidade diante de incertezas e para produzir mudanças, estranhamento, desvalorização, culpa, vulnerabilidade, inquietação, agressividade, esgotamento físico e psíquico, desânimo, tensão (DEJOURS, 1993).

Dejours (1993) destaca que horas ociosas no trabalho, nas quais não há o que fazer, mas que é necessário a presença do trabalhador simulando que está produzindo, pode aumentar a carga psíquica, gerando intensa fadiga. Dessa forma, bem-estar emocional no trabalho pode estar relacionado não ao conteúdo da tarefa, mas à ociosidade com relação a esta. Se há liberdade para se aproveitar estas horas não produtivas de outra forma, isso pode ser considerado um fator de equilíbrio; caso contrário, poderá causar sofrimento e doença. Os indivíduos não estão conscientes de tudo que os habita, os incentiva e os mobiliza no trabalho.

Uma parte do sofrimento e do prazer vivido escapa, de fato, à sua consciência. Todavia, encontra-se diretamente relacionada à forma com que se regula o trabalho dentro da organização. Contribui para o agravamento do caso, a visão de que o trabalho deve ser feito por pessoas específicas, em horários específicos, conforme determinado pelos gerentes e líderes da organização. E o sucesso no trabalho é enaltecido àqueles que parecem estar trabalhando mais.

Considerando os desafios de regulação do trabalho para promoção de emoções positivas, básicas ou secundárias, a flexibilização da organização, proporcionando maior liberdade ao empregado para organizar seu trabalho, pode ser uma opção para contribuir para mudar um trabalho fatigante em um trabalho equilibrante. Neste sentido, argumentamos que o ócio pode deixar de ser visto como sinônimo de vagabundagem e falha. Pode ser considerado como parte essencial da vida das pessoas que, em função dele, se organizam. Assim, argumenta-se que a regulação da jornada de trabalho, como parte da regulamentação organizacional, tem impacto direto nas emoções que emergem nas organizações.

3.3 NOVAS FORMAS DE REGULAÇÃO: A FLEXIBILIZAÇÃO DA JORNADA DE TRABALHO

A busca por novas formas de jornada de trabalho emergiu como uma maneira de atender tanto às necessidades das empresas como dos trabalhadores, proporcionando a estes melhor organização de seus horários de trabalho, com a otimização de seu tempo laboral e pessoal, de acordo com as demandas específicas de seu trabalho. Entre essas novas modalidades, destacam-se a flexibilização da jornada de trabalho, o *home-office*, o trabalho em tempo parcial, o teletrabalho, a redução da jornada de trabalho e a utilização de banco de horas. Essas práticas de trabalho flexível podem possibilitar às organizações maior competitividade, ao mesmo tempo em que permitem ao empregado equilibrar demandas profissionais, pessoais e familiares (BAJZIKOVA; SAJGALIKOVA; WOJCAK; POLAKOVA, 2013), o que pode resultar na manifestação de mais satisfação e empolgação com seu trabalho.

O horário flexível de trabalho,⁴ redução da jornada de trabalho sem diminuição da remuneração, por exemplo, pode ser uma alternativa para vencermos algumas emoções

⁴ O termo "flexibilização da jornada de trabalho" será usado, neste trabalho, como sinônimo de horário flexível de trabalho.

negativas no ambiente de trabalho, com a ampliação do tempo livre. A flexibilização dos horários de trabalho faz com que o tempo livre na empresa seja substituído por algo mais produtivo ao trabalhador. Assim, horário de trabalho seria o tempo efetivamente trabalhado e a flexibilização da jornada de trabalho pode ser considerada como uma ação em que cada trabalhador tem a autonomia para preparar sua entrada e saída na organização para atender a seus próprios compromissos, trabalhando dentro de um horário fixo a cada dia⁵.

Há diferença entre o horário flexível e o horário livre. Neste, o funcionário trabalha no horário desejado; naquele, deve estar obrigatoriamente na empresa em horários predeterminados pela organização, dentro dos limites mínimo e máximo permitidos legalmente. A flexibilização da jornada de trabalho pode aquietar os sofrimentos dos indivíduos nas organizações, como pode, também, tranquilizar àqueles que precisam realmente das 8 horas diárias para desenvolver seu trabalho (NASCIMENTO, 2002). As empresas deveriam sair do padrão de expectativas rígidas e uniformes para o padrão de mudança, pluralista, multiplicador, que atendam aos anseios de diversos tipos de pessoas, e, assim, se deparar com formas diferentes e, talvez, mais eficientes de alcançarem seus objetivos (NKOMO; COX, 1999).

Séculos de mudanças nas relações de trabalho não fizeram desaparecer as tensões entre empresa e trabalhador, como se os conflitos que os empregados têm em suas vidas privadas impedissem a produtividade e a competitividade da organização. Os conflitos emocionais relacionados ao trabalho existem pela suposição de que a vida privada e o trabalho dos empregados existem separadamente e que estão sempre em conflito. Mas, há uma ligação entre a vida privada e o trabalho organizacional. Bailyn (2006), em seu livro, demonstra a importância de indivíduos se reunirem, conversarem sobre suas necessidades dentro e fora da organização e depois decidirem coletivamente como eles vão realizar seu trabalho. Isso tem impactos nas emoções das pessoas. Muito pode ser conquistado se as organizações derem uma autonomia legítima para o planejamento do trabalho aos empregados, como a flexibilização da jornada de trabalho pode permitir, para que os trabalhadores administrem as obrigações laborais com suas necessidades privadas e preocupações. As questões pessoais, emocionais, devem ocupar um lugar central nos objetivos das organizações. Não podem ser relegadas às margens, como se trouxessem impactos negativos para empresa e para os

⁵ No caso deste estudo, conforme Resolução Complementar nº 03/2015 da UFMG, a jornada de trabalho de 8 horas poderia ser flexibilizada com 6 horas fixas e as outras 2 horas flexíveis.

trabalhadores. É preciso uma maneira diferente de fazer as coisas, na qual os empregados sejam vistos não apenas como trabalhadores, recursos humanos, mas também como pessoas, que têm vidas complicadas, emoções, para as quais o emprego é importante, mas não a única atividade de suas vidas.

Em 1995, o Comitê Econômico e Social das Comunidades Europeias produziu um parecer sobre o tema Tempo de Trabalho, resultando em um relatório que evidenciou que a semana de trabalho convencional de 40 horas semanais tenderá a ser a exceção e que a flexibilização dos horários de trabalho favorece a saúde e a segurança do trabalhador, possibilita mais tempo para o convívio familiar e para o lazer, melhora a produtividade, o serviço aos consumidores e a competitividade, e, cria expectativa para a abertura de novos postos de trabalho, diminuindo o desemprego (NASCIMENTO, 2002).

Nascimento (2002) apresenta vantagens e desvantagens tanto para os trabalhadores quanto para a empresa quanto ao horário flexível de trabalho. As vantagens para os trabalhadores seriam: maior flexibilidade de ação, pois podem adaptar o seu horário de trabalho às suas necessidades pessoais; melhor ambiente de trabalho, pela maior satisfação do pessoal; maior perspectiva de inclusão social; maior autonomia para desenvolver a tarefa. Já para a organização, as principais vantagens seriam: maior produtividade, devido a maior satisfação com que cada trabalhador exerce suas atividades; redução do absenteísmo; maior lealdade organizacional; redução de gastos com horas-extras; diminuição dos atrasos; aumento da concentração e redução dos acidentes de trabalho; aumento da responsabilidade dos funcionários. Na flexibilização do horário de trabalho, o trabalhador se responsabiliza em completar a tarefa e isso faz com que se sinta mais valorizado.

As desvantagens para a organização seriam: a dificuldade da divisão de tarefas entre os funcionários; controle mais rígido sobre as atividades, já que se conta com um período menor de trabalho para desempenhar o mesmo serviço; prejuízo na comunicação entre os funcionários e entre estes e a chefia em trabalhos em equipe, pois os trabalhos passam a ser desenvolvidos contando com apenas um empregado ou um número menor de pessoas por turno; menor capacidade de supervisão dos trabalhos. As desvantagens para o trabalhador seriam: mais responsabilidade quanto a gestão do tempo e a execução das tarefas; sensação de isolamento, nos casos em que a equipe é dividida em turnos de trabalho(NASCIMENTO, 2002).

Os passos iniciais para a flexibilização organizacional nas empresas privadas foram os programas de reengenharia, o *downsizing*⁶, a terceirização, a flexibilização das contratações, a informatização organizacional, e outros implantados com a justificativa de que era fundamental desburocratizar a organização para fazê-la mais rápida, competitiva e ajustável às demandas do mercado. Criou-se a perspectiva de que os trabalhadores almejam os objetivos da empresa como se fossem seus, gerando inúmeras emoções neste processo, aumentando as ameaças de confirmação da dominação exercida pela organização e de alienação do funcionário. Segundo Paes de Paula (2002), a burocracia se transformou, considerando as novas necessidades do mercado, reformulando os mecanismos de controle e dominação. Para a autora, assim como a burocracia da era fordista mostrou os traços inflexíveis do capitalismo monopolista e das teorias administrativas da época, no cenário pós-fordista a burocracia ainda está presente na maioria das propostas de flexibilidade organizacional. Isso é perceptível quando se propõe a flexibilização da jornada de trabalho, mas a limita a certos setores e a certos horários de trabalho, por exemplo, beneficiando apenas alguns empregados e não abrindo o diálogo com outros empregados e para ouvir novas propostas para implantar a nova jornada.

3.4 FLEXIBILIZAÇÃO DA JORNADA DE TRABALHO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA FEDERAL

Nos anos 1990, o Estado brasileiro adotou aspectos de uma administração pública mais gerencial, pois ao concentrar-se no controle dos processos, e não dos resultados, revelou-se lento e ineficiente para os desafios atuais. Este modelo destacou ferramentas de gestão que foram desenvolvidas com a finalidade de tornar as empresas mais eficientes, competitivas e capazes de alcançar seus objetivos econômicos. O *downsizing*, *empowerment*⁷, qualidade total, gestão de desempenho, modelos de excelência, *Balanced Scorecard*⁸, entre outros, tiveram lugar determinante até mesmo no setor público. O gerencialismo no setor público

⁶ *Downsizing* é um termo em inglês que significa racionalização de níveis hierárquicos para reduzir as operações ao essencial do negócio e transferir o acidental para terceiros que saibam fazê-lo melhor e mais barato (terceirização) (ROBBINS, 2009).

⁷ O *empowerment* confere mais autonomia, funções e responsabilidades para cada equipe com o intuito de as tornarem mais competitivas e capazes de se adaptarem rapidamente às mudanças do ambiente externo (PESTANA, 2010).

⁸ *Balanced Scorecard* é uma metodologia de medição e avaliação do desempenho organizacional (GHELMAN; COSTA, 2006).

utilizou estas ferramentas para buscar melhores resultados em termos de produtividade e desempenho exigidos dos trabalhadores, visando a competição, a eficiência e a eficácia.

Para que o Estado amplie seu atendimento às necessidades da sociedade brasileira, faz-se necessário otimizar os recursos disponíveis por meio do aumento da eficiência, melhorando a qualidade do gasto público, reduzindo custos, evitando o desperdício e aumentando a "produtividade" na prestação de serviços públicos - ter um retorno positivo da prestação dos serviços e da implantação de políticas públicas. A flexibilização da jornada de trabalho poderia aumentar esta produtividade, benefício destacado por Nascimento (2012) quando cita o parecer do Comitê Econômico e Social das Comunidades Europeias sobre o tema Tempo de Trabalho, se for observado impactos positivos nas emoções dos servidores, tendo em vista que estes não estariam mais presos a um horário rígido de trabalho de 8 horas diárias (que na verdade são 9 horas, contando com 1 hora mínima obrigatória de almoço), sofrendo com males como horas ociosas durante o período de trabalho, como descrito por Dejours (1993).

Os servidores públicos estão sujeitos às mesmas transformações do mundo do trabalho decorrentes da reestruturação produtiva com práticas próximas as da gestão privada com relação ao banco de horas, carga horária extensa, imposição de metas e objetivos e pressão por resultados, conforme implica a adoção do modelo gerencial. Tem-se também que a Administração Pública teve um período de investimentos do governo em inovações tecnológicas nos anos 1990, que promoveram o acesso à informação na esfera pública, permitindo o melhor acesso às informações pelos trabalhadores e pela sociedade, privilegiando o intercâmbio mais transparente com o cidadão. Isso tem evitado diversos desgastes emocionais pelos profissionais e dos cidadãos, como espera longas em filas e falta de clareza nas informações solicitadas e prestadas, que geravam raiva, frustração, decepção, confusão, irritação, entre outras. Desde 1995, o setor público brasileiro busca desenvolver uma gestão pública mais orientada para o cidadão e para a sociedade do que para a burocracia. Mas, ainda é perceptível o engessamento da administração pública comprometida com a busca pela eficiência. Assim, mudanças nos paradigmas organizacionais ainda são necessárias para que a transformação seja possível, com a ruptura de modelos tradicionais de administração dos recursos públicos e de gestão.

A administração pública gerencial valorizou a eficiência do setor público ao rever os papéis do Estado, porém características do modelo burocrático foram mantidas, como a impessoalidade, a meritocracia e a fidelidade às prescrições de cargos e regulamentos. Este

último engessa a administração pública na tomada de decisões e adaptações frente às novas demandas da organização do trabalho e de se perceber o trabalho e pode ter impactos negativos nas emoções dos servidores e cidadão, conforme explicitado anteriormente.

Nas últimas décadas, os brasileiros estiveram engajados no processo de redemocratização do país, buscando reformar o Estado e construir um modelo de gestão pública capaz de torná-lo mais aberto às necessidades dos cidadãos brasileiros, mais voltado para o interesse público e mais eficiente na coordenação da economia e dos serviços públicos. (PAES-PAULA, 2005). O modelo de gestão pública societal, por exemplo, é entendido como processo gerencial dialógico em que a autoridade decisória é compartilhada entre os participantes da ação (ação que possa ocorrer em qualquer tipo de sistema social – público, privado ou de organizações não-governamentais).

A vertente gerencial procurou reorganizar o aparelho do Estado e reestruturar a sua gestão, focando em questões administrativas. A vertente societal enfatiza a participação social e "[...] procura estruturar um projeto político que repense o modelo de desenvolvimento brasileiro, a estrutura do aparelho de Estado e o paradigma de gestão" (PAES-PAULA, 2005, p. 41). Uma das diferenças com o modelo gerencial seria que as decisões contariam com a participação dos interessados. Isso pode trazer impactos positivos nas emoções das pessoas, pois elas fariam parte do processo decisório, tendo seus anseios ouvidos e debatidos, podendo gerar emoções como satisfação, segurança e valorização. Assim, administração pública societal se contrapõe a gestão estratégica, pois tenta instituir processos administrativos participativos e dialógicos, nos quais as decisões expressam o entendimento de diferentes sujeitos. É importante ouvir as demandas dos servidores públicos, suas propostas para melhorar o atendimento ao cidadão, para prestar informações, para tornar a comunicação mais efetiva e para ser mais produtivo e satisfeito no local de trabalho. O gerencialismo é muito rígido na interlocução do Estado com a sociedade e com os servidores públicos por enfatizar mais a eficiência dos processos. Assim, esse modelo de gestão não é ideal para lidar com a complexidade das relações sociais. A gestão societal abriria espaço para preencher esta dificuldade.

Os gestores públicos devem pensar as mudanças nas organizações, especialmente nas relações de trabalho. A gestão pública está inserida em um ambiente complexo, que requer uma visão mais estratégica, participativa e solidária. No modelo gerencial ainda há mecanismos de controle dos funcionários e a participação é ainda restrita. A questão da

eficiência é importante e traz benefícios para a administração pública, mas deve ser pensada de maneira menos inflexível. Os servidores públicos são capacitados, mas têm, em muitos casos, seus potenciais subaproveitados (SILVEIRA; GRISOTTI, 2011). Este trabalhador pode sofrer com o estresse e sobrecarga de trabalho, desmotivação, insatisfação, impactando em suas emoções, podendo gerar, em alguns casos, adoecimento, entre outros.

4 METODOLOGIA

4.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

Vergara (2009) define problema de pesquisa como uma lacuna no conhecimento, algo a se buscar respostas por meio da pesquisa. Pela forma de abordagem do problema, optamos por realizar uma pesquisa quanti-qualitativa (APÊNDICES A, B, C e D). A pesquisa quantitativa busca a generalização de resultados, utilizando a verificação das relações entre variáveis por meio de métodos estatísticos e matemáticos para sustentar as análises (VERGARA, 2008). Conforme Yin (2010), a pesquisa quantitativa é utilizada para responder questões do tipo “quem”, “o quê” e “onde”. Já questões de cunho explanatório, “como” e “por que”, necessitam de métodos qualitativos para sua análise. Segundo Driessnack, Sousa e Mendes (2007), na pesquisa qualitativa o processo é indutivo, os dados são, em sua maioria, descrições narrativas, o pesquisador é o instrumento de coletas de dados e os participantes são selecionados conforme suas relações com o fenômeno objeto de estudo. Segundo estes autores, “[...] o poder em pesquisa qualitativa está na riqueza da descrição e detalhes de experiências específicas, processos sociais, culturas, e narrativas” (DRIESSNACK; SOUSA; MENDES, 2007, p. 184).

Escolhemos combinar as abordagens quanti-qualitativa neste estudo devido à necessidade de entender os resultados obtidos primeiramente por meio das técnicas estatísticas de análise de dados. Segundo Minayo e Sanches (1993), as abordagens quantitativa e qualitativa possuem natureza diversa. A abordagem quantitativa busca mostrar dados, indicadores e tendências percebidas. A abordagem qualitativa procura entender melhor do ponto de vista social os fenômenos especiais e característicos de grupos delimitados. Minayo e Sanches (1993, p. 247) afirmam que epistemologicamente, nenhuma das duas abordagens é mais científica do que a outra e que:

[...] uma pesquisa, por ser quantitativa, não se torna “objetiva” e “melhor”, ainda que prenda à manipulação sofisticada de instrumentos de análise, caso deforme ou desconheça aspectos importantes dos fenômenos ou processos sociais estudados. Da mesma forma, uma abordagem qualitativa em si não garante a compreensão em profundidade.

Utilizando o critério de classificação de pesquisa de Vergara (2009), quanto aos fins, este estudo é exploratório, explicativo e aplicado, e quanto aos meios, será documental, de campo e estudo de caso.

Exploratório, pois não se encontrou estudos que abordem o estudo das emoções na Administração Pública Federal, considerando a flexibilização da jornada de trabalho com a visão que esta pesquisa se propõe a pesquisar. Explicativo, porque procurou esclarecer o impacto nas emoções no serviço público da implantação do projeto-piloto da flexibilização da jornada de trabalho na Escola de Enfermagem da UFMG. Aplicado, visto que buscou propor soluções para como lidar com o indivíduo emotivo nas organizações públicas.

Documental, porque foram examinados documentos internos à UFMG sobre a implantação do projeto-piloto. De campo, visto que contou com entrevistas qualitativas (APÊNDICES B, C e D) e questionário (APÊNDICE A) na Escola. E estudo de caso, dado que a análise foi detalhada e esteve circunscrita a Escola de Enfermagem da UFMG.

No caso deste trabalho, a triangulação é utilizada para se alcançar novas perspectivas sobre um fenômeno e aumentar a confiabilidade da pesquisa (YIN, 2010; VERGARA, 2009). Nas Ciências Sociais, a triangulação pode ser considerada como uma prática de pesquisa baseada no uso de diversos métodos para investigar um mesmo fenômeno (VERGARA, 2009). Vergara (2009) cita a classificação de Denzin (1978), que destaca a triangulação de dados - ao usar diferentes fontes para comparar diferentes momentos, e a triangulação teórica, que compara perspectivas teóricas diversas. No caso deste trabalho, a triangulação é utilizada para vislumbrar novas perspectivas sobre o fenômeno das emoções na EE da UFMG e para verificar os impactos da flexibilização da jornada de trabalho nas emoções dos TAEs. Para tanto, serão utilizados os seguintes métodos: análise dos documentos sobre a implantação da flexibilização da jornada de trabalho, inclusive resultados das pesquisas de satisfação realizadas pela UFMG, pesquisa qualitativa (APÊNDICES B e C) e questionário (APÊNDICE A) respondido pelos TAEs, e, entrevista com a Diretoria da EE UFMG (APÊNDICE D) sobre a implantação da nova regulação da jornada de trabalho, os impactos percebidos nas emoções dos servidores, a importância da alteração nos horários na Escola e os resultados percebidos.

4.2 OS PARTICIPANTES DA PESQUISA

Vergara (2004) define universo ou população como um conjunto de elementos que apresentam características comuns que serão pesquisadas. Este estudo será feito com os servidores TAEs da Escola de Enfermagem da UFMG. Esta Escola foi selecionada por ter sido escolhida como um dos locais na UFMG para realizar o projeto-piloto da jornada de trabalho de 30 horas semanais e 6 horas diárias para TAEs.

A população do estudo é composta por 36 indivíduos (TAEs) considerando apenas os servidores que já trabalhavam na Escola no período anterior à implantação do projeto-piloto. Destaca-se que os servidores ocupantes do cargo de motorista não serão considerados na pesquisa, tendo em vista terem jornada de trabalho diferenciada, por causa de viagens constantes, que geram várias horas extras, sendo dispensados de marcarem o ponto eletrônico. Também não foram considerados os funcionários terceirizados, que prestam serviços à Escola em diversos setores por meio de várias empresas, pois estes, devido à CLT e seus contratos de trabalho, têm jornada de trabalho determinada em 40 horas semanais, não sendo possível serem ajustados ao projeto-piloto.

O processo da pesquisa quantitativa e qualitativa foi conduzido entre os meses de novembro de 2018 a janeiro de 2019.

4.2.1 Pesquisa quantitativa: questões do Inventário sobre Trabalho e Risco de Adoecimento

O questionário da pesquisa quantitativa (APÊNDICE A) teve como referência o Inventário sobre Trabalho e Risco de Adoecimento – ITRA (MENDES, 2007). É composto por quatro escalas, sendo elas: Escala de Avaliação do Contexto de Trabalho (EACT), Escala de Custo Humano no Trabalho (ECHT), Escala de Indicadores de Prazer e Sofrimento no Trabalho (EIPST) e Escala de Avaliação dos Danos Relacionados ao Trabalho (EADRT). Em função do objetivo desta pesquisa, foram utilizadas, com alterações, apenas a Escala EIPST, doze questões da Escala ECHT e a Escala EACT.

O processo da pesquisa quantitativa foi conduzido entre os meses de novembro de 2018 a janeiro de 2019. Inicialmente, realizou-se o pré-teste com três TAEs de Universidades Federais diversas no Estado de Minas Gerais, no intuito de verificar a adequação do

questionário e, após algumas adaptações, referentes à linguagem utilizada, ele foi distribuído à população. O questionário foi aplicado por meio do *Google Forms*, enviado via *e-mail*, com todos os participantes do estudo que estão na UFMG antes da implantação do projeto-piloto de implantação das 30 horas.

Quadro 2 - Escala EIPST

Considerando suas vivências positivas e negativas no seu ambiente de trabalho, nos últimos 6 meses você diria que SEMPRE, FREQUENTEMENTE, ÀS VEZES, RARAMENTE OU NUNCA existiu:
PRAZER
Liberdade de Expressão
1. Liberdade com a chefia para negociar o que precisa
2. Liberdade para falar sobre o meu trabalho com os colegas
3. Solidariedade entre os colegas
4. Confiança entre os colegas
5. Liberdade para expressar minhas opiniões no local de trabalho
6. Liberdade para usar a minha criatividade
7. Liberdade para falar sobre o meu trabalho com as chefias
8. Cooperação entre os colegas
Realização Profissional
9. Satisfação
10. Motivação
11. Orgulho pelo que faço
12. Bem-estar
13. Realização profissional
14. Valorização
15. Reconhecimento
16. Identificação com as minhas tarefas
17. Gratificação pessoal com as minhas atividades
SOFRIMENTO
Esgotamento Profissional
18. Esgotamento emocional
19. Estresse
20. Insatisfação
21. Sobrecarga
22. Frustração
23. Insegurança
24. Medo
Falta de Reconhecimento
25. Falta de reconhecimento do meu esforço
26. Falta de reconhecimento do meu desempenho
27. Desvalorização
28. Indignação
29. Inutilidade
30. Desqualificação
31. Injustiça
32. Discriminação

Fonte: Mendes (2007).

Apenas dois TAEs não responderam ao questionário, justificando que não estariam disponíveis no período da pesquisa, mesmo havendo tentativa de resposta por meio diverso ao

eletrônico. Assim, apenas 34 de 36 TAEs responderam o questionário quantitativo via *Google Forms*, 25 com jornada de trabalho 40 horas e nove com jornada de trabalho 30 horas.

A Escala de Indicadores de Prazer e Sofrimento no Trabalho (EIPST) é composta por quatro fatores (QUADRO 2). Dois analisam prazer (Realização Profissional, com nove itens os quais dizem respeito à vivência da gratificação profissional, orgulho e identificação com o trabalho; Liberdade de Expressão, formado por oito itens que tratam da liberdade de pensamento, organização e expressão sobre o trabalho) e dois analisam sofrimento (Esgotamento Profissional, com sete itens, que analisam a vivência de frustração, insegurança, inutilidade, desgaste e estresse no trabalho; Falta de Reconhecimento, com oito itens, que expõem a vivência da injustiça, indignação e desvalorização relacionadas ao não reconhecimento do trabalho). A EIPST é formada por uma escala *likert* de cinco pontos, variando de SEMPRE (1), FREQUENTEMENTE (2), ÀS VEZES (3), RARAMENTE (4), NUNCA (5). Este ponto foi alterado para se adequar a esta pesquisa, pois Mendes (2007) apresenta a escala da seguinte forma: 0= NENHUMA VEZ, 1= UMA VEZ; 3= TRÊS VEZES, 4= QUATRO VEZES, 5= CINCO VEZES, 6= SEIS OU MAIS VEZES.

Quadro 3 - Escala ECHT

Considerando as exigências decorrentes do seu trabalho, você é exigido SEMPRE, FREQUENTEMENTE, ÀS VEZES, RARAMENTE OU NUNCA:
--

Custo Afetivo

- | |
|---|
| <ol style="list-style-type: none"> 1. Ter controle das emoções 2. Ter que lidar com ordens contraditórias 3. Ter custo emocional 4. Ser obrigado a lidar com a agressividade dos outros 5. Disfarçar os sentimentos 6. Ser obrigado a elogiar as pessoas 7. Ser obrigado a ter bom humor 8. Ser obrigado a cuidar da aparência física 9. Ser bonzinho com os outros 11. Ser submetido a constrangimentos 12. Ser obrigado a sorrir |
|---|

Fonte: Mendes (2007).

A Escala de Custo Humano no trabalho (ECHT) é formada por três fatores (QUADRO 3). Utilizou-se apenas o Custo Afetivo, que tem 12 itens que apresentam o empenho emocional que se refletem nas reações afetivas, sentimentos e estados de humor do profissional. A ECHT é composta por uma escala *likert* de 5 pontos, variando de SEMPRE (1), FREQUENTEMENTE (2), ÀS VEZES (3), RARAMENTE (4), NUNCA (5). Este ponto foi alterado para se adequar a esta pesquisa. No texto de Mendes (2007), a escala apresenta a

seguinte disposição: 1= NUNCA, 2= POUCO EXIGIDO, 3= MAIS OU MENOS EXIGIDO, 4= BASTANTE EXIGIDO, 5= TOTALMENTE EXIGIDO.

Quadro 4 - Escala EACT

Organização do Trabalho
<ol style="list-style-type: none"> 1. O ritmo de trabalho é excessivo 2. As tarefas são cumpridas com pressão de prazos 3. Existe forte cobrança por resultados 4. As normas para execução das tarefas são rígidas 5. Existe fiscalização do desempenho 6. O número de pessoas é insuficiente para se realizar as tarefas 7. Os resultados esperados estão fora da realidade 8. Existe divisão entre quem planeja e quem executa 9. As tarefas são repetitivas 10. Falta tempo para realizar pausas de descanso no trabalho 11. As tarefas executadas sofrem descontinuidade
Relações Socioprofissionais
<ol style="list-style-type: none"> 12. As tarefas não estão claramente definidas 13. A autonomia é inexistente 14. A distribuição das tarefas é injusta 15. Os funcionários são excluídos das decisões 16. Existem dificuldades na comunicação entre chefia e subordinados 17. Existem disputas profissionais no local de trabalho 18. Falta integração no ambiente de trabalho 19. A comunicação entre funcionários é insatisfatória 20. Falta apoio das chefias para o meu desenvolvimento profissional 21. As informações que preciso para executar minhas tarefas são de difícil acesso
Condições de Trabalho
<ol style="list-style-type: none"> 22. As condições de trabalho são precárias 23. O ambiente físico é desconfortável 24. Existe muito barulho no ambiente de trabalho 25. O mobiliário existente no local de trabalho é inadequado 26. Os instrumentos de trabalho são insuficientes para realizar as tarefas 27. O posto/estação de trabalho é inadequado para realização das tarefas 28. Os equipamentos necessários para realização das tarefas são precários 29. O espaço físico para realizar o trabalho é inadequado 30. As condições de trabalho oferecem riscos à segurança das pessoas 31. O material de consumo é insuficiente

Fonte: Mendes, 2007.

A Escala de Avaliação do Contexto de Trabalho (EACT) possui três fatores: Organização do Trabalho, com 11 itens que analisam a maneira como as tarefas são divididas e realizadas, bem como as normas, controle e ritmo de trabalho; Condições de Trabalho, com 10 itens sobre qualidade do ambiente físico, o posto de trabalho e os equipamentos e os materiais disponíveis para que o trabalho seja executado; Relações Socioprofissionais, com 10 itens sobre a gestão do trabalho, a interação e a comunicação entre os profissionais (QUADRO 4). A EACT é composta por uma escala *likert* de 5 pontos, variando de SEMPRE

(1), FREQUENTEMENTE (2), ÀS VEZES (3), RARAMENTE (4), NUNCA (5). Este ponto foi alterado para se adequar a esta pesquisa, que em Medes (2007) é apresentada na seguinte sequência: 1= NUNCA, 2= RARAMENTE, 3= ÀS VEZES, 4= FREQUENTEMENTE, 5= SEMPRE.

4.2.2 Pesquisa quantitativa: questões sobre emoções

Além destas escalas foram incluídas três questões sobre as emoções sentidas pelos TAEs em três momentos de suas vidas no trabalho: o que consideram que o colega de trabalho sentiu com a implantação do projeto-piloto de 30 horas (questão 2), o que sentem quando saem de casa para trabalhar (questão 6) e o que sentem quando saem do trabalho após cumprirem sua jornada de trabalho (questão 7).

A questão 2 procurou mapear as manifestações dos TAEs quanto ao impacto do processo da implementação do projeto-piloto de 30 horas na EE UFMG. Solicitamos que o entrevistado marcasse na lista as emoções manifestas por seus colegas de trabalho, pois caso solicitássemos que marcassem as emoções manifestas por eles isto, provavelmente, geraria um constrangimento em falar o que se sente e, talvez, comprometeria a veracidade necessária na resposta. As questões 6 e 7 do questionário procuraram mapear o tipo de emoções dos TAEs com relação a como se sentem antes e depois da jornada de trabalho, para analisar influências do trabalho na vida destes servidores.

4.2.3 Pesquisa quantitativa: outras questões

A questão 4 é uma pergunta de controle para mapear se o público que o TAE atende tem alguma influência em suas emoções.

Na última seção do questionário, foi solicitado ao participante que respondesse a alguns dados sociodemográficos: jornada de trabalho (40 ou 30 horas semanais), sexo (feminino ou masculino), idade, você mora sozinho (sim ou não), estado civil (solteiro, casado, divorciado, separado, viúvo, união estável), você tem filhos (sim ou não), maior nível completo de escolaridade (fundamental completo, ensino médio completo, superior completo, especialização, mestrado, doutorado), tempo de serviço na UFMG e na EE da UFMG e nome

(para sabermos se todos responderam o questionário e fazermos as cobranças, solicitando a resposta no prazo).

4.2.4 Pesquisa qualitativa: entrevista com os TAEs

A pesquisa qualitativa (APÊNDECE B e C) teve como objetivo entender algumas tendências observadas na análise documental. Contou com 24 questões e com cartões de emoções (APÊNDECE C). Foi dividida por tópicos para que o entrevistado falasse um pouco sobre sua trajetória profissional na UFMG, suas percepções quanto seu trabalho na Escola (como condições físicas ou regras que devem ser seguidas), sobre a nova regulamentação da flexibilização da jornada de trabalho e os impactos que sentiram emocionalmente ou que experenciam no trabalho.

Coletamos os dados por meio de entrevista pessoal com base em roteiro de entrevista com TAEs da EE UFMG que estavam na Escola antes da implantação do projeto-piloto das 30 horas. Foram elaborados quatro cartões de emoções para serem utilizados como referência, para auxiliar os entrevistados, caso necessário, quando motivados a falar sobre os itens 13, 14, 15, 16, 17 e 19 do roteiro.

Os objetivos da entrevista aplicadas em pesquisas nas Ciências Sociais são, segundo Mendes (2007, p. 72):

- (a) compreender detalhadamente os sentimentos, crenças, atitudes, valores e motivações em relação aos comportamentos das pessoas em contextos sociais específicos;
- (b) compreender o objetivo de pesquisa sob a perspectiva dos entrevistados e entender como e por que eles têm esta perspectiva particular;
- (c) investigar o significado e/ou processo de uma unidade social e/ou dos fenômenos para o grupo pesquisado;
- (d) investigar a história individual;
- (e) validar, clarificar e ilustrar dados quantitativos para melhorar a qualidade da interpretação; e
- (g) desenvolver e testar conceitos.

Os entrevistados foram convidados previamente para participarem da pesquisa pessoalmente. As entrevistas foram realizadas individualmente, agendadas conforme a disponibilidade dos entrevistados. Foram entrevistados 14 TAEs da EE UFMG, sete com jornada de trabalho de 40 horas e sete com jornada de trabalho de 30 horas. A definição da quantidade de sujeitos entrevistados obedeceu ao critério da saturação teórica, tendo a finalização quando as informações coletadas pareceram repetitivas ou redundantes, não acrescentando novos dados que contribuíssem de forma significativa para a análise dos dados

(FONTANELLA; RICAS; TURATO, 2008). Segundo Kerlinger (2009), a entrevista tem como benefício a profundidade, pois fornece aos pesquisadores a capacidade de explorar além da objetividade das respostas, apontando razões, atitudes e motivos. Por este motivo, a entrevista semiestruturada foi adotada, possibilitando aos entrevistados autonomia para discorrerem sobre os pontos que consideram relevantes. As entrevistas tiveram duração aproximada de 35 minutos.

Escolhemos a amostra não probabilística por julgamento ou intencional para a execução da entrevista para alcançarmos os requisitos mínimos na escolha de um bom informante, que, de acordo com Triviños (1995), seriam a vivência, desde o início, do fenômeno que se procura examinar e o conhecimento amplo das circunstâncias que dizem respeito e/ou influenciam o objeto estudado, e saber comunicar detalhadamente questões essenciais sobre o fenômeno estudado.

Consideramos na escolha os TAEs que cumpriam as condições de bons informantes. Convidamos os servidores para participarem desta etapa da pesquisa e a medida que tiveram interesse e disponibilidade realizamos as entrevistas, que foram feitas individualmente nos espaços escolhidos por cada um. Os relatos foram gravados em áudio, com o consentimento de cada participante, e transcritos para realização das análises. A fim de preservar a identidade dos entrevistados, os TAEs foram designados nesta pesquisa por E1, E2, E3, ... E15.

O processo da pesquisa qualitativa foi conduzido entre os meses de novembro de 2018 a janeiro de 2019.

4.2.5 Pesquisa qualitativa: entrevista com a diretoria da EE UFMG

Foi realizada também a entrevista semiestruturada com a Diretoria da EE UFMG (APÊNDICE D) que visou verificar o ponto de vista da direção sobre as a implantação das 30 horas na UFMG e, especificamente, na EE, sobre as regulamentações da Universidade e o impacto nos TAEs e suas emoções. Foi informado o objetivo e a relevância pesquisa e o caráter sigiloso das informações prestadas. Conforme Mendes (2007), o processo de entrevista deve ter a intenção de estabelecer vínculos e, assim, ir além do discurso manifesto.

O processo entrevista com a Diretoria da EE da UFMG foi conduzido no mês de janeiro de 2019 e teve duração aproximada de 60 minutos e visou verificar o ponto de vista da direção sobre a nova regulamentação no local.

4.2.6 Pesquisa documental

Segundo Carvalho *et al.* (2009, p. 51), “[...] a pesquisa documental consiste na análise de documentos variados [...] que forneça informações relevantes sobre a organização [...]”. A coleta de dados compreendeu a pesquisa e análise de documentos internos da UFMG e da EE UFMG, em busca de informações sobre o projeto-piloto de 30 horas na UFMG e na EE, disponíveis no site da Pró-Reitoria de Recursos Humanos (PRORH), da UFMG, na Diretoria da EE UFMG e na Seção de Pessoal da EE UFMG.

Para este trabalho foram analisados os seguintes documentos:

- a) Parecer 01/2015, de 25 de fevereiro de 2015, da Comissão de Legislação do Conselho Universitário da UFMG, sobre a Análise da Jornada de Trabalho (disponível em: https://func.eng.ufmg.br/wp-content/uploads/2015/03/UFMG_01_leg_2015_Parecer_jornada_30_horas.pdf);
- b) Resolução Complementar nº 03/2015 da UFMG, de 15 de dezembro de 2015, que definiu as diretrizes para implantação da flexibilização da jornada dos Servidores Técnico Administrativos em Educação - TAEs, na Universidade Federal de Minas Gerais – UFMG (BRASIL, 2015);
- c) Boletim nº 1933, ano 42, da UFMG do dia 15 de março de 2016 (disponível em: <https://ufmg.br/comunicacao/publicacoes/boletim/edicao/1933>);
- d) Portaria nº 31/2016 da EE UFMG, de 14 de abril de 2016 (documento disponibilizado pela Diretoria da EE da UFMG);
- e) Ata da 411ª reunião da Congregação da EE UFMG, do dia 07 de julho de 2016 (documento disponibilizado pela Diretoria da EE da UFMG);
- f) Proposta para implantação da Jornada Especial de 30 horas semanais e 6 horas diárias para servidores técnico-administrativos em educação da Escola de Enfermagem da UFMG, sem caráter experimental – Julho 2016 (documento disponibilizado pela Diretoria da EE da UFMG);
- g) Portaria nº 075 da UFMG, de 08 de agosto de 2016, que trata da implantação da jornada de trabalho de 30 horas para servidores técnico-administrativos em educação, como parte do plano piloto de adoção dessa jornada especial no âmbito da Escola de Enfermagem (documento disponibilizado pela Diretoria da EE da UFMG);
- h) Ata da 1ª Assembleia dos Servidores Técnico-Administrativos em Educação do ano de

2017 da EE UFMG, de 17 de maio de 2017(documento disponibilizado pelo Setor de Pessoal da EE da UFMG);

- i) Relatório de Avaliação - junho de 2017 - Proposta para implantação da Jornada Especial de 30 horas semanais e 6 horas diárias para servidores TAEs da Escola de Enfermagem da UFMG, em caráter experimental (documento disponibilizado pelo Setor de Pessoal da EE da UFMG);
- j) Carta à Diretoria da EE UFMG do dia 15 de agosto de 2017, solicitando esclarecimentos quanto à implantação da jornada de 30 horas semanais na Seção de Ensino da EE UFMG (documento disponibilizado pelo Setor de Pessoal da EE da UFMG);
- k) Ofício DIR nº 125/2017 da EE UFMG, do dia 29 de novembro de 2017, solicitando emissão de portaria concedendo a jornada de trabalho de 30 horas semanais para os servidores da Seção de Ensino da unidade (documento disponibilizado pelo Setor de Pessoal da EE da UFMG);
- l) Portaria nº 172 da UFMG, de 13 de dezembro de 2017 (documento disponibilizado pelo Setor de Pessoal da EE da UFMG);
- m) Avaliação do projeto-piloto da jornada especial de 30 horas – Relatório de atividades 2018 – abril de 2019 (disponível em: <https://www.ufmg.br/prorh/wp-content/uploads/2019/04/Relatorio-Avaliacao-Jornada-Especial-30-horas-2018.pdf>);
- n) Ofício Circular nº 009/2019/PRORH/UFMG do dia 05 de abril de 2019 (documento disponibilizado pela Diretoria da EE da UFMG);
- o) Principais pontos discutidos na reunião da Diretoria da EE UFMG com os TAEs no dia 30 de maio de 2019 (documento disponibilizado pela Diretoria da EE da UFMG).

O processo de análise documental foi conduzido entre os meses de dezembro de 2017 a maio de 2019.

4.3 ANÁLISE DOS DADOS

Primeiramente foi feita a análise documental, com a interpretação, sintetização de informações e indicações de tendências nos documentos selecionados.

Já para o exame dos dados da pesquisa qualitativa, foi utilizada a análise de conteúdo de Bardin (2016) que teve as seguintes etapas: pré-análise; exploração do material; e, tratamento

dos resultados obtidos e interpretação. Na pré-análise, as entrevistas foram transcritas, as anotações organizadas e a leitura de todo o material finalizado. Na exploração do material, foi realizada a transformação dos dados brutos em texto, com o recorte, contagem e classificação dos dados, que incluiu o desmembramento dos textos das entrevistas em unidades de registro, a seleção das regras de contagem e a classificação e agregação das informações em categorias. Para este estudo, as unidades de registro que utilizamos foram as palavras e como regras de contagem a presença dos elementos somada à frequência de aparição, relacionando a importância de uma unidade de registro com a quantidade de vezes que se repete (BARDIN, 2009). Na fase de tratamento dos resultados obtidos e interpretação foi realizada a estatística dos dados. A partir destas informações, foram feitos os exames de acordo com o quadro teórico, a análise documental e os objetivos propostos.

O tratamento, a organização e a sistematização dos dados coletados da fase quantitativa foram realizados por meio do software *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS) versão 21.0. Em todas as análises foi considerado um nível de significância de 5%.

Foi feita uma análise descritiva de todas as variáveis investigadas por meio de tabelas de distribuição de frequências, medidas de tendência central (média), variabilidade (desvio-padrão) e posição (percentil 25, mediana, percentil 75, mínimo e máximo) (PAGANO; GAUVREAU, 2004).

Em seguida foi avaliada a consistência interna de cada uma das dimensões propostas para a escala por meio do coeficiente alfa de *Cronbach*.

Ainda foi realizada análise fatorial utilizando o método de componentes principais, visando comprovar o modelo proposto para cada dimensão da escala. Nessa análise foram estimados os índices do Teste KMO e do Teste de *Bartlett* ou esfericidade que avaliam a qualidade do ajuste do modelo de análise fatorial. Também foi avaliado o percentual total de variância explicada pelo modelo, além dos autovalores *scree-plot* para definição do número de fatores a ser considerado. A matriz fatorial foi feita utilizando-se a rotação *varimax* e foram excluídos os itens com carga fatorial menor que 0,40 ou com carga elevada em dois fatores simultaneamente (MINGOTI, 2005).

Após análise fatorial, foram calculados os escores das subescalas de acordo com Mendes (2007). O cálculo foi realizado pela média dos itens que compunham o fator (ou subescala) segundo modelo teórico e após comprovação pela análise fatorial. Os resultados

desses escores foram descritos por meio de medidas de tendência central e variabilidade, e os resultados classificados conforme proposto na descrição da escala original.

Para avaliar os fatores preditores das emoções relatadas mais frequentemente foi utilizado o modelo de regressão logística binária, considerando como variável resposta cada uma das dez emoções mais relatadas entre os entrevistados. Como fatores preditores foram consideradas as variáveis sociodemográficas e das Escalas, após análise fatorial. Para permanência das variáveis no modelo final foi adotado um nível de 5% de significância. Após ajuste do modelo final, foi avaliada a estimativa do *OddsRatio* (OR) ajustado com o respectivo Intervalo de Confiança de 95% (IC95%). O ajuste do modelo foi avaliado por meio da estatística de *Hosmer&Lemeshow* (HOSMER; LEMESHOW, 2000).

5 RESULTADOS

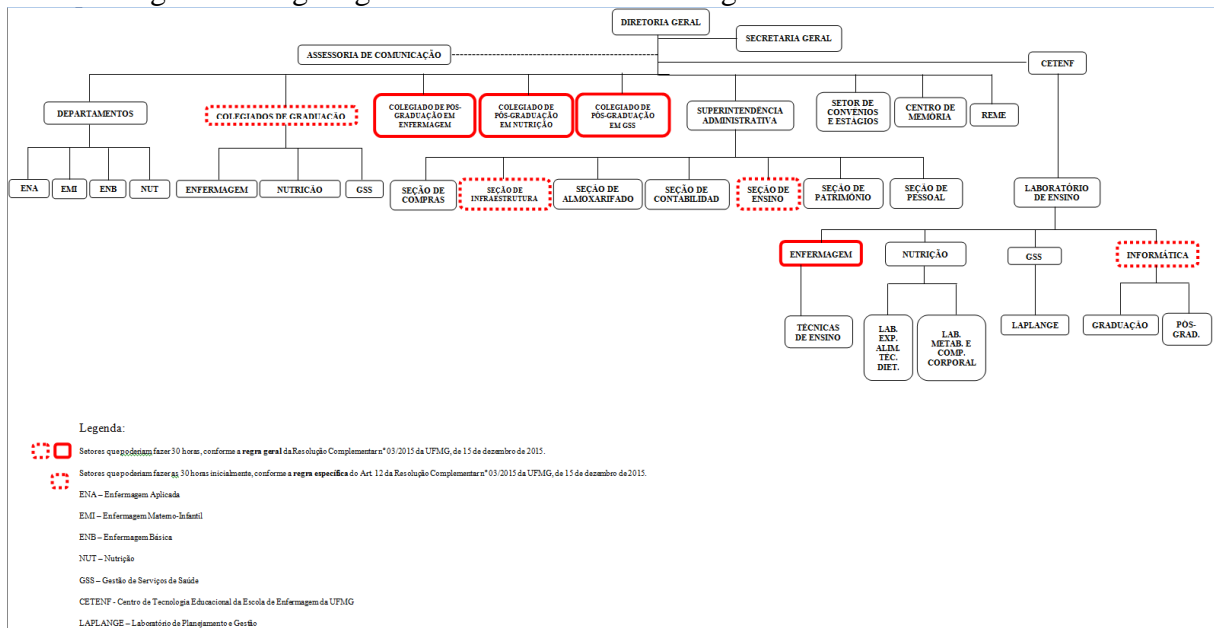
5.1 ANÁLISE DOCUMENTAL

5.1.1 Análise documental - a flexibilização da jornada de trabalho na EE-UFMG

A Resolução Complementar nº 03/2015, de 15 de dezembro de 2015, definiu as diretrizes para implantação da flexibilização da jornada dos TAEs, na UFMG. O documento tem como base dispositivos legais que regem a matéria (Lei 8.112 de 11 de dezembro de 1990, que dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, autarquias e das fundações públicas federais; Decreto 1.590 de 10 de agosto de 1995, que dispõe sobre a jornada de trabalho dos servidores da Administração Pública Federal direta, das autarquias e das fundações públicas federais, e dá outras providências; Parecer nº 01/2015, da Comissão de Legislação do Conselho Universitário da UFMG, sobre a Análise da Jornada de Trabalho), estabelecendo as condições de implantação, em regime de exceção. No dia 15 março de 2016, conforme o Boletim nº 1933, ano 42, da UFMG, foram convidados para integrar o projeto-piloto as escolas de Enfermagem (EE) e de Engenharia, as faculdades de Educação e de Letras, os institutos de Geociências, de Ciências Biológicas, de Ciências Exatas e de Ciências Agrárias, este último em Montes Claros, e a Biblioteca Central. Segundo a Avaliação do projeto-piloto da jornada especial de 30 horas – Relatório de atividades 2018 – de abril de 2019, o objetivo principal para a implantação da jornada especial de 30 horas foi possibilitar melhor acesso dos discentes aos serviços da Universidade no período noturno.

A Resolução Complementar nº 03/2015 recomenda ao Reitor que autorize a adoção da jornada especial de trabalho – 30 horas semanais e seis horas diárias – para TAEs apenas quando os serviços exigirem atividades contínuas em regime de turnos ou escalas, em período igual ou superior a 12 horas ininterruptas, em virtude de atendimento ao público ou trabalho no período noturno (BRASIL, 2015). Inicialmente, os Colegiados de Pós-Graduação e o Laboratório de Enfermagem não poderiam ser contemplados, pois não tinham atendimento noturno (FIGURA 1).

Figura 1 - Organograma da Escola de Enfermagem da UFMG – 2016/ 2019



Elaborada pela autora (2019).

Na Escola de Enfermagem da UFMG, a regulamentação do projeto-piloto das 30 horas cria critérios de distinção entre setores e, isso, pode produzir descontentamentos.

A implantação do projeto-piloto de 30 horas na EE UFMG contou com a estruturação de uma comissão indicada pela diretoria da Escola em abril de 2016, conforme a Portaria nº 31 de 2016 da EE UFMG, composta por quatro TAEs, pelo Superintendente Administrativo e pela Diretoria da EE UFMG para discutir o assunto. Não houve a indicação pelos TAEs da EE UFMG de membros para comporem a comissão.

A EE UFMG implantou o projeto-piloto em 16 de agosto de 2016, conforme Portaria nº 075 da UFMG, de 08 de agosto de 2016. A proposta de jornada especial de trabalho dos servidores da EE UFMG previu a implantação em julho de 2016 em cinco setores: Infraestrutura, Seção de Ensino, Informática, Colegiados de curso de Graduação e Secretaria do Departamento de Enfermagem Aplicada (ENA). Constatou-se que na Seção de Ensino, nos Colegiados de curso de Graduação e na Secretaria do ENA, contemplados para desenvolverem o projeto, havia a necessidade de expansão do quadro de servidores e a disponibilidade dos mesmos para trabalharem no horário noturno e, por este motivo, não foi possível a implementação da jornada especial em agosto de 2016. Assim, apenas os setores de Infraestrutura e de Informática começaram a nova jornada flexibilizada de trabalho nesta data. Mas, no setor de Infraestrutura, apenas os servidores responsáveis pela parte de

audiovisual se dispuseram a fazer as 30 horas semanais. Dos servidores responsáveis pelos serviços gerais, um não se interessou pelas 30 horas e o outro não ficou satisfeito com o horário determinado de 12h00min as 18h00min e decidiu não participar do projeto-piloto. A secretaria do ENA teve sua previsão equivocada no estudo, pois não preenchia o critério de atendimento contínuo ao corpo discente da EE UFMG, e, por este motivo, não teve a efetivação da implantação do projeto-piloto no local. Em 11 de dezembro de 2017, o ajuste na Seção de Ensino quanto ao atendimento noturno foi efetivado e os TAEs tiveram autorização para iniciar a jornada de trabalho de 30 horas, conforme a Portaria nº 172, de 13 de dezembro de 2017, da EE UFMG.

5.1.2 Flexibilização da jornada de trabalho na UFMG: pontos de tensão e impactos nas emoções

O art. 3º da Resolução Complementar nº 03/2015 da UFMG prevê que a jornada especial somente poderá ser autorizada quando os serviços exigirem atividades contínuas de regime de turnos ou escalas, em período igual ou superior a 12 (doze) horas ininterruptas, em função de atendimento ao público **ou** trabalho no período noturno (BRASIL, 2015). Nota-se, aqui o uso do conector **ou**, significando que ou uma, ou a outra, ou as duas premissas podem ser atendidas. O § 2º dispõe que a implantação da jornada especial deve atender **prioritariamente** aquelas situações em que houver simultaneamente a necessidade de atendimento ao público e de trabalho no período noturno (BRASIL, 2015). A palavra **prioritariamente** não significa que as duas premissas devam ser observadas obrigatoriamente, mas indica apenas uma preferência para a implantação. Dessa forma, além dos setores que abarcam os dois requisitos, setores que possuem apenas atendimento ao público poderiam realizar a jornada, da mesma maneira que setores que funcionam no período noturno poderiam estar dentro das 6 horas, se beneficiando da mudança na jornada. Mas, o artigo 12 da Resolução Complementar delimitou que, inicialmente, o projeto-piloto a jornada especial será adotada apenas nas situações em que houver **simultaneamente** a necessidade de atendimento ao público e de trabalho no período noturno (BRASIL, 2015). Além disso, a UFMG dispôs nesta Resolução Complementar que atendimento ao público é aquele realizado ao corpo **discente** da Universidade. Esta regulamentação deixa clara que a flexibilização da jornada de trabalho será realizada em regime de exceção, o que quer dizer

que o benefício não poderá estendido a todos os TAEs da UFMG.

A comissão instituída pela Portaria nº 31/2016 da EE UFMG, de 14 de abril de 2016, para tratar do projeto-piloto de 30 horas estabeleceu os seguintes critérios para indicação dos servidores TAEs que poderiam ocupar os postos de trabalho de flexibilização da jornada de trabalho, conforme exposto na Proposta para implantação da Jornada Especial de 30 horas semanais e 6 horas diárias para servidores técnico-administrativos em educação da Escola de Enfermagem da UFMG, em caráter experimental, de Julho de 2016:

- a) tempo de serviço na Escola de Enfermagem;
- b) tempo de permanência no setor;
- c) prioridade de horário indicada pelo servidor no questionário;
- d) especificidades das atividades a serem realizadas no setor;
- e) aceitação de permuta de setor e horário de trabalho.

A definição desses critérios deu origem a uma lista com o nome dos servidores que teriam prioridade para a realização da jornada de 30 horas.

No dia 16 de junho de 2016 foi realizada uma Assembleia Geral de TAEs da EE UFMG que teve como pauta única: Projeto-piloto da jornada de 30 horas semanais para servidores técnico-administrativos em educação, em caráter experimental (Res. Complementar 03/2015). A apresentação da Diretoria sobre o assunto expôs estes critérios instituídos pela comissão para a ocupação das vagas de 30 horas do projeto-piloto na EE UFMG e os nomes dos servidores, na ordem que deveriam ser consultados de acordo com os turnos que cada TAE escolheu e priorizou, para ocupação das vagas disponíveis (QUADRO 5).

Quadro 5 - Ordem definida para consulta dos TAEs sobre vagas disponíveis de 30 horas do projeto-piloto na EE UFMG, junho de 2016 (continua)

Data de início e prioridade escolhida					
Nome do servidor	Data de início de trabalho na Escola de Enfermagem	Turnos de seu interesse	Prioridade 1	Prioridade 2	Prioridade 3
A	21/06/1979	Manhã, tarde	Manhã	Tarde	Noite
B	06/03/1985	Manhã, tarde	Manhã	Tarde	Noite
C	01/07/1986	Manhã	Manhã	Tarde	Noite
D	07/10/1993	Manhã	Manhã	Tarde	Noite
E	30/01/1993	Tarde	Tarde	Manhã	Noite
F	26/06/1994	Manhã, tarde	Manhã	Tarde	Noite

Quadro 5 - Ordem definida para consulta dos TAEs sobre vagas disponíveis de 30 horas do projeto-piloto na EE UFMG, junho de 2016 (conclusão)

Data de início e prioridade escolhida						
Nome do servidor	Data de início de trabalho na Escola de Enfermagem	Turnos de seu interesse	Prioridade 1	Prioridade 2	Prioridade 3	
G	05/03/1995	Manhã	Manhã	Manhã	Manhã	Manhã
H	15/04/1995	Manhã	Manhã	Tarde	Noite	
I	02/06/1998	Manhã	Manhã	Manhã	Tarde	
J	13/12/2004	Manhã	Manhã	Tarde	Noite	
K	01/03/2005	Manhã	Manhã	Manhã	Manhã	
L	10/05/2005	Manhã	Manhã	Tarde	Noite	
M	07/04/2006	Manhã	Manhã	Manhã	Manhã	
N	10/04/2006	Manhã	Manhã	Manhã	Manhã	
O	01/07/2006	Tarde	Manhã	Tarde	Noite	
P	20/10/2007	Manhã	Manhã	Tarde	Tarde	
Q	28/08/2008	Tarde	Tarde	Manhã	Noite	
R	13/10/2008	Manhã, tarde	Manhã	Tarde	Tarde	
S	21/10/2008	Tarde	Tarde	Tarde	Tarde	
T	17/12/2008	Manhã, tarde	Manhã	Tarde	Noite	
U	28/12/2008	Manhã, tarde	Tarde	Manhã	Noite	
V	01/05/2009	Manhã, tarde	Tarde	Manhã	Noite	
W	31/01/2011	Manhã	Manhã	Manhã	Manhã	
X	01/02/2011	Noite	Noite	Noite	Noite	
Y	16/03/2011	Manhã, tarde	Tarde	Tarde	Manhã	
Z	23/05/2011	Manhã, tarde, noite	Manhã	Noite	Tarde	
AA	25/11/2011	Tarde	Tarde	Manhã	Noite	
BB	05/12/2011	Noite	Noite	Tarde	Manhã	
CC	18/12/2012	Manhã	Manhã	Manhã	Manhã	
DD	07/02/2013	Manhã	Manhã	Manhã	Manhã	
EE	10/02/2013	Tarde	Tarde	Tarde	Tarde	
FF	18/02/2013	Manhã, tarde	Manhã	Tarde	Noite	
GG	12/05/2014	Manhã, tarde, noite	Manhã	Tarde	Noite	
HH	21/08/2014	Manhã, tarde	Manhã	Manhã	Tarde	
II	21/08/2014	Manhã	Manhã	Tarde	Noite	
JJ	03/12/2015	Tarde	Tarde	Tarde	Tarde	
KK	15/12/2015	Manhã, tarde	Manhã	Manhã	Tarde	
LL	06/01/2016	Manhã, tarde	Manhã	Tarde	Noite	
MM	01/03/2016	Manhã, tarde	Manhã	Tarde	Noite	
NN	11/10/2016	Manhã	Manhã	Manhã	Manhã	

Fonte: Diretoria EE UFMG, 2016 (adaptada).

A proposta do projeto-piloto de 30 horas foi apresentada na reunião da Congregação da EE UFMG no dia 07 de julho de 2016, conforme Ata nº 411. A maioria dos votantes foi favorável à proposta, com as seguintes ressalvas: deveria ser alocado mais um servidor no

Colegiado para viabilizar a implantação das 30 horas no local e o setor de informática deveria melhorar o atendimento ao público.

Algumas divergências ocorreram na implantação da jornada de 30 horas na EE UFMG. Numa delas, os TAEs da EE UFMG questionaram sobre a escolha de um servidor para uma vaga de 30 horas na Seção de Ensino sem respeitar os critérios definidos pela comissão, conforme relatado na carta do dia 15 de agosto de 2017, enviada à Diretoria da Escola. A Diretoria da EE reviu a escolha do servidor novato, mas indicou outra servidora sem respeitar a lista de prioridades, o que causou o questionamento da situação pelos TAEs, conforme mostra carta do dia 15 de agosto de 2017.

- Pelo nosso entendimento, a vaga diurna existente na Seção de Ensino deve ser objeto de consulta respeitando a Lista de Prioridades (Apêndice D) do projeto aprovado, uma vez que a mesma foi ocupada provisoriamente. (Carta dos TAEs da Escola de Enfermagem da UFMG para a Diretoria no dia 15 de agosto de 2017, p. [2]).

Em junho de 2017 foi produzido o Relatório de Avaliação pela Comissão instituída pela Portaria nº 31, de 14 de abril de 2016, da EE UFMG. A Comissão elaborou um questionário que foi encaminhado por meio digital aos TAEs, chefes e usuários dos setores envolvidos. Os resultados obtidos nesse processo foram apresentados em reunião com todos os servidores, conforme Ata da 1ª Assembleia dos Servidores Técnico-Administrativos em Educação do ano de 2017 da EE UFMG, de 17 de maio de 2017, que discutiu ainda a indicação de estratégias para possível expansão da jornada especial aos demais setores da unidade previstos na proposta apresentada pela Escola: Seção de Ensino e Colegiados de Graduação.

A avaliação das chefias dos setores de Infraestrutura e Informática contou com um questionário com dez questões abertas para coletar informações sobre o cumprimento dos horários de trabalho, o atendimento das demandas nos prazos estabelecidos, a qualidade e a distribuição das atividades desenvolvidas, bem como a colaboração e o comprometimento da equipe na realização das mesmas. Além disso, buscou-se informações sobre a necessidade de convocação dos servidores para até a 8ª hora, espaço físico, motivação dos servidores após a implementação da jornada reduzida e percepções sobre o clima organizacional. Esta parte da avaliação teve como resultados relevantes: as atividades e demandas estavam sendo atendidas nos prazos estabelecidos; as atividades dos setores foram mais bem distribuídas, registrando melhoria das ações de competências do setor, com a vantagem de continuidade dos serviços no horário de almoço; no setor de Informática foi reportada a melhoria na distribuição e

execução das demandas; os servidores demonstraram maior colaboração e comprometimento para a realização das atividades; não houve a necessidade de convocação de servidor para até a 8ª hora; as chefias consideraram que houve melhora considerável na motivação dos servidores nestes setores; para o setor de Informática, a chefia considerou que a implantação da jornada reduzida favoreceu a qualidade no atendimento do setor, com a forma de distribuição das tarefas e também pela motivação dos servidores; em ambos os setores, as chefias consideraram que houve uma melhora no clima organizacional com a implantação da jornada especial de trabalho. Isso ratifica o que já foi explorado na revisão de literatura, que, segundo Marques (2012), a flexibilização da jornada de trabalho pode proporcionar maior qualidade de vida no trabalho, maior qualidade de vida e motivação.

A avaliação respondida pelos servidores dos setores de Informática e de Infraestrutura foi estruturada com 12 questões abertas, de modo a obter informações sobre o cumprimento do horário de trabalho acordado e dos prazos para realização das atividades, a colaboração e o comprometimento das equipes de trabalho, a distribuição das atividades entre os servidores dos setores, a qualidade das atividades desenvolvidas, a motivação e a melhoria da qualidade de vida. Observou-se melhoria na colaboração e no comprometimento entre os membros da equipe de trabalho com a implantação da jornada especial, ao ser afirmado que “todos estão engajados na eficiência do trabalho” e “a equipe nunca esteve tão comprometida”. Os servidores afirmaram que houve melhoria na qualidade das atividades desenvolvidas pelos setores avaliados, considerando que não existe interrupção ou pausa no atendimento prestado. Todos os servidores atribuíram a percepção do aumento da motivação para realizar suas atividades profissionais à flexibilização da jornada de trabalho e que houve melhoria na sua qualidade de vida, devido ao fato de que têm mais tempo para se dedicar a assuntos e projetos pessoais.

A terceira etapa da avaliação foi realizada pelos usuários no período de 03 a 04 de maio de 2017. O setor de Informática foi avaliado pelos professores, TAEs e alunos da graduação da EE. O setor de Infraestrutura, pelos professores e TAEs. O setor de Informática teve um total de 76 respostas: 11 professores, 22 TAEs e 43 alunos (na época da avaliação, a EE UFMG contava com 96 professores, 50 TAE sem exercício na unidade e 1.146 alunos de graduação). Na percepção dos usuários, o novo horário de funcionamento do setor facilitou o acesso aos serviços e informações (81,57%) e as demandas foram atendidas dentro dos prazos estabelecidos (80,26%). Quatro (5,26%) respondentes fizeram elogios quanto à implantação

da jornada especial no setor, ressaltando uma melhora no tempo de resposta e na qualidade de atendimento às demandas. A partir das respostas dos usuários, identificou-se a necessidade de afixação, em local visível, do horário de atendimento dos setores, com a escala de trabalho e informações das atividades que estiverem sendo realizadas no momento em que houver a necessidade de ausência dos servidores do setor no horário de atendimento.

A pesquisa do setor de Infraestrutura foi respondida por 28 usuários, sendo 10 professores e 18 TAEs. Como na avaliação do setor de Informática, o novo horário de funcionamento do setor de Infraestrutura facilitou o acesso aos serviços e informações (89,28%) e as demandas foram atendidas dentro dos prazos estabelecidos (96,42%), mantendo a qualidade e o tempo de resposta das demandas.

Percebe-se que o projeto-piloto da flexibilização da jornada de trabalho nos setores de Informática e Infraestrutura obteve respostas positivas, conforme apontado no Relatório de Avaliação de junho de 2017. Segundo esta pesquisa, os objetivos da implantação das 30 horas na UFMG estão sendo alcançados na EE.

Apesar de o projeto-piloto na EE ser avaliado positivamente na análise da EE UFMG, na reunião com servidores TAEs da EE no dia 17 de maio de 2017, conforme consta no Relatório de Avaliação de junho de 2017, que obteve a participação de 54% dos servidores lotados na Unidade, algumas insatisfações foram apontadas. Na discussão sobre critérios adotados para indicação dos servidores para ocupação de novas vagas criadas após o início da implantação do projeto-piloto na EE, houve interpretações divergentes. Alguns TAEs entenderam que, a nova vaga gerada para o trabalho no horário noturno seria ocupada conforme o critério da antiguidade e da consulta do interesse, permanecendo no setor os demais servidores que já trabalhavam no local antes do projeto-piloto. A Diretoria e a Comissão concordaram com este entendimento. Por outro lado, houve a compreensão por parte dos TAEs de que o critério da antiguidade deveria ser aplicado também aos servidores que foram lotados no setor após a liberação pela Reitoria do início do projeto-piloto na EE. Mas, a Diretoria e a Comissão não entendiam da mesma maneira. Diante da dificuldade de um consenso entre TAEs, Diretoria e Comissão, foi decidido pela Comissão que a indicação dos servidores para as novas vagas de 30 horas caberia à Diretoria da unidade, depois de ouvir a Superintendência Administrativa e os servidores que estão lotados no setor. Sendo assim, seria uma escolha da Diretoria da EE, sem considerar as opiniões dos TAEs e suas expectativas.

Em 11 de dezembro de 2017, os TAEs lotados na Seção de Ensino tiveram autorização para iniciar a jornada de trabalho de 30 horas. Os nomes listados no Anexo I da Portaria nº 172 da UFMG, de 13 de dezembro de 2017, deixaram claro que as solicitações feitas à Diretoria da EE UFMG pelos servidores, por meio da carta do dia 15 de agosto de 2017, não foram atendidas.

- Alguns servidores foram consultados para ocupar a vaga do horário de 16:00h às 22:00h na Seção de Ensino e os que recusaram, manifestaram interesse pela vaga diurna já existente à época (ocupada provisoriamente pelo servidor admitido em jan/2016). Entendemos que a recusa do servidor à vaga em determinado turno não impossibilita a sua concorrência para vaga em horário diverso que vier a surgir.
- Na Assembleia dos TAEs no dia 17 de maio de 2017, houve questionamento se ainda haveria consulta para as vagas diurnas e a Lista de Prioridades aprovada pela Egrégia Congregação seria respeitada. A diretoria respondeu que sim, que a Comissão ainda faria a consulta para as vagas diurnas, conforme ata da referida assembleia. (Carta dos TAEs da Escola de Enfermagem da UFMG para a Diretoria no dia 15 de agosto de 2017, p. 1).

Foi apontado também no Relatório de Avaliação de junho de 2017 e na reunião da comissão em 31 de maio de 2017 que, no setor de Infraestrutura não houve interesse de um TAE em fazer 30 horas. Seus colegas de trabalho questionaram a ocupação desta vaga por outro servidor interessado em fazer a jornada especial e solicitaram a revisão da proposta de implantação da flexibilização da jornada de trabalho no Setor. Em janeiro de 2018, houve a saída deste TAE para outra unidade da UFMG e em maio de 2018 houve mais uma vacância neste Setor devido a uma aposentadoria.

Em abril de 2019, a PRORH apresentou a Avaliação do projeto-piloto da jornada especial de 30 horas – Relatório de atividades 2018. Este documento teve pouca adesão dos TAEs, dos alunos e dos docentes da UFMG, segundo informações deste documento (TABELA 1).

Tabela 1 - Quantidade de respondentes por vínculo com a Universidade

Nº de servidores TAE não participantes do projeto 30 H	Nº de servidores TAE participantes do projeto 30 H	Nº docentes	Nº alunos	Total de respondentes
915	412	307	1.092	2.726

Fonte: Avaliação do projeto-piloto da jornada especial de 30 horas – Relatório de atividades 2018, p. 6. Dados da pesquisa – CECOM

Segundo a pesquisa, em novembro de 2018, havia um total de 424 servidores

autorizados a cumprir jornada especial. 412 deles responderam ao questionário, o índice de respostas para esse perfil foi significativo, de aproximadamente 97%. Os servidores TAE não participantes do projeto 30 horas que responderam, foram apenas cerca de 20% do total dos servidores ativos com jornada regular em novembro de 2018. Em relação ao número de alunos respondentes, o quantitativo de 1.092 representa apenas 2,6% do total de estudantes de cursos presenciais de Graduação e Pós-Graduação da UFMG. Segundo o relatório, a resposta deste público específico é a mais importante, visto que foi o motivador da implantação da jornada especial. O número total de docentes da UFMG não foi informado no documento.

De acordo com esta pesquisa, embora a porcentagem de alunos que responderam ter sido pequena, as percepções sobre a jornada são relevantes, visto que o fator principal para a implantação da jornada especial de 30 horas foi proporcionar melhor acesso dos discentes aos serviços da Universidade no período noturno. Conforme a questão 9 (Caso queira, deixe algum comentário ou acrescente alguma informação não contemplada nas questões anteriores), o comentário mais recorrente nas respostas dos alunos se relaciona à melhoria no atendimento prestado nos setores autorizados a cumprir jornada especial, indicando que a implantação está atingindo os objetivos. Tal retorno positivo foi observado também no Relatório de Avaliação pela Comissão instituída pela Portaria nº 31, de 14 de abril de 2016, da EE UFMG, como já exposto anteriormente.

Na questão 5 (O novo horário de funcionamento do(s) setor(es) facilitou o seu acesso aos serviços/demandas/informações?), 85% das pessoas que participaram da avaliação perceberam uma melhoria no acesso aos serviços/informações/demandas dos setores. Este resultado foi encontrado igualmente no Relatório de Avaliação pela Comissão instituída pela Portaria nº 31, de 14 de abril de 2016, da EE UFMG. Ainda segundo a Avaliação do projeto-piloto da jornada especial de 30 horas – Relatório de atividades 2018, de abril de 2019, da PRORH, “[...] é, indiscutivelmente, uma avaliação positiva da implantação do projeto-piloto 30H” (2019, p. 20). Sobre a ampliação do horário de atendimento, especificamente para beneficiar o acesso dos alunos aos serviços, a avaliação positiva foi melhor, 95%.

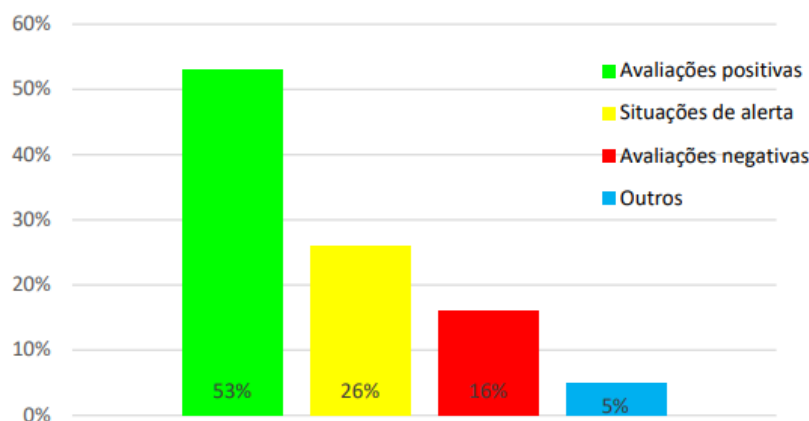
Na percepção dos servidores que participam do projeto-piloto, 93% consideraram nesta Avaliação que o atendimento contínuo, estendido até as 22 horas, contribui para o acesso aos serviços e estão satisfeitos com a colaboração entre os membros da equipe de trabalho.

As respostas a esta pesquisa trouxeram também alertas sobre a necessidade de ajustes,

como o caso da inexistência, em alguns setores que cumprem a jornada especial, de quadros afixados em local visível com o horário de funcionamento e com a escala nominal dos servidores que atuam no setor cumprindo tal jornada. Este último, inclusive, é exigência prevista na Resolução Complementar nº 03/2015 da UFMG. Esta falha também foi trazida à tona no Relatório de Avaliação pela Comissão instituída pela Portaria nº 31, de 14 de abril de 2016, da EE UFMG.

As manifestações espontâneas, obtidas na questão aberta nº 9 ratificam a avaliação positiva da comunidade sobre a implantação do projeto-piloto de 30 horas. Apenas 16% das respostas dizem respeito às declarações negativas, conforme Gráfico 1 abaixo.

Gráfico 1 - Categorização das manifestações espontâneas dos respondentes sobre a jornada de 30 horas – questão 9 – nº total de participantes: 2.636



Fonte: Avaliação do projeto-piloto da jornada especial de 30 horas – Relatório de atividades (2018, p. 19).

Na questão 9, que teve 2.636 respondentes, 28% indicaram melhoria no atendimento. Isso ratifica que o projeto-piloto da UFMG tem alcançado seu propósito.

Entretanto chamou a atenção que, dentre os 2.636 respondentes da questão 9, 18% sugerem a ampliação do projeto para todos os servidores. Fica claro que não houve esclarecimento adequado a todos quanto ao alcance da Resolução Complementar nº 03/2015 da UFMG e o que é proposto implementar na UFMG: que apenas em casos de exceção a jornada de 30 horas poderá ser praticada na Universidade. Esta informação está, também, no Parecer 01/2015, de 25 de fevereiro de 2015, da Comissão de Legislação do Conselho Universitário da UFMG (Disponível em: https://func.eng.ufmg.br/wp-content/uploads/2015/03/UFMG_01_leg_2015_Parecer_jornada_30_horas.pdf, p. 5):

Fica claro, na leitura dos documentos sobre o assunto, que a flexibilização de jornada é um instituto de exceção, não podendo, portanto, ser tratado como regra geral. Da mesma forma, observa-se que as instituições que tentaram fazer da exceção uma regra, tiveram que revogar tais decisões.

Dentro dessa forma de raciocínio, a flexibilização da jornada de trabalho deverá ser reconhecida pela UFMG e aplicada “apenas em casos bem específicos” (PARECER Nº 08/2011/MCA/CGU/AGU).

Essa expectativa de ampliação das 30 horas para todos os TAEs da UFMG, após este momento de teste inicial, não pode acontecer, pois é limitada pela legislação.

Em 05 de abril de 2019, a PRORH da UFMG emitiu o Ofício Circular nº 009/2019/PRORH/UFMG comunicando o encerramento da fase experimental da jornada especial de trabalho na Universidade e, conseqüentemente dos projetos-pilotos implantados, a partir da aprovação do Relatório de Avaliação do Projeto-Piloto da Jornada Especial de 30 horas pelo Conselho Universitário. A vigência da jornada especial daqueles que a realizam no momento ficou prorrogada, conforme o documento até o dia 31 de julho de 2019. Este Ofício solicita a todas as Unidades da UFMG que, caso seja de interesse, encaminhe à PRORH o projeto de jornada especial da Unidade até o dia 11 de maio de 2019, expansão ou implantação, desde que observado estritamente o que rege a Resolução Complementar nº 03/2015 da UFMG, de 15 de dezembro de 2015.

5.2 PESQUISA QUALITATIVA

A partir daqui já conseguimos visualizar nossa hipótese de que os processos de regulação organizacional impactam as emoções no trabalho, afetando as interações dos sujeitos da EE UFMG. Os interesses da organização estão sendo alcançados, mas será que os interesses dos indivíduos também estão? O processo de implantação da jornada de 30 horas teve reflexos na Escola, como já relatado.

5.2.1 Caracterização da amostra

Segundo os resultados mostrados na Tabela 2, foi avaliado um total de 14 servidores, sendo 50,0% do sexo masculino e 50,0% do sexo feminino, com média de idade de aproximadamente 45 anos ($\pm 13,46$), 71,4% com jornada de trabalho de 40 horas, 50,0% tem

curso superior com especialização. O tempo médio de trabalho na UFMG foi de aproximadamente 16 anos ($\pm 11,69$).

Tabela 2 – Caracterização dos dados sociodemográficos e relacionados ao trabalho (n=14)

	n	Percentual
Sexo		
masculino	7	50,0
feminino	7	50,0
Idade		
Média \pm desvio-padrão	45,29 \pm 13,46	
Mediana (mínimo - máximo)	45,50 (29–70)	
Jornada de trabalho		
40 horas	10	71,4
30 horas	4	28,6
Escolaridade		
Médio completo	1	7,1
Superior completo	5	35,7
Especialização	7	50,0
Mestrado	1	7,1
Tempo de trabalho na UFMG		
Média \pm desvio-padrão	16,2 \pm 11,69	
Mediana (mínimo - máximo)	10 (5–40)	

Fonte: SPSS versão 21.0

Na pesquisa qualitativa, as questões que tratam sobre condições do trabalho tiveram respostas positivas em sua maioria. A EE teve expansão de cursos, professores e alunos, mas o espaço físico não pode ser aumentado na mesma proporção, devido a burocracias inerentes ao serviço público, conforme informado pela Diretoria.

Nós estamos aumentando os serviços na Universidade. Nós estamos aumentando os cursos. [...] A Escola de Enfermagem ela vive hoje um problema extremamente difícil e cônico em relação a sua questão de infraestrutura. [...] Até 2009 nós tínhamos uma UFMG. Depois, do projeto REUNI nós temos outra UFMG. Expansão dos cursos noturnos, expansão de vagas. [...] Porém, o seguinte, nós não conseguimos, na mesma proporção, melhorar a infraestrutura da Universidade e também do quantitativo de pessoas. [...] Então, realmente o nosso número de alunos, ele se expandiu muito. E o mesmo não aconteceu com a infraestrutura. [...] E não só a infraestrutura em termos de espaço para o nosso aluno não, mas também espaço para os servidores, espaço para os professores. [...] Como é que nós pensamos de rever isso? Na gestão anterior [...] nós criamos uma comissão pra fazer uma análise e fazer uma revitalização do espaço da Escola. [...] E temos também o problema que é a necessidade de termos um outro prédio, que já tem uma planta, né, aprovada, né, uma obra que está na fila da Pró-Reitoria de Administração, mas os recursos insuficientes. Não tem os recursos pra colocar este prédio, né, pra frente, em termos de organizar esta construção. Então, este é um problema que precisamos vencer, buscar recursos. Na atual conjuntura, isso foi algo que foi ficando, porque as obras da Universidade que já estavam começadas elas foram prioridades pra terminar e, o prédio mesmo de laboratório [...] isso tem mais de cinco anos [...] Enfim, esta construção do prédio de laboratórios é algo que precisamos continuar investindo, porque isso não saiu do papel ainda.

Alguns TAEs disseram que o espaço físico é insuficiente. Outros relataram que a limpeza da Escola é insatisfatória, mas estão cientes de que a deficiência se deve à redução no contrato com a empresa que administra a limpeza e a conservação na UFMG, pela necessidade de diminuição de custos.

A única questão é a gente estar no térreo. É meio sufocante ficar ali no térreo. É bom por algumas questões, mas ao mesmo tempo, do ponto de vista... de situação cê tá meio confinada, não vê sol, não vê luz, não ver o ar. Assim, é preciso sair para poder respirar. Tanto é que eu utilizo muito o horário de almoço para dar umas passeadas, porque eu me acho meio que sufocada aqui embaixo. Então assim, não acho adequado a gente tá aqui, um setor de relevância administrativa [...] porque estressa. Eu me sinto às vezes precisando, eu quero ver luz, eu quero ver sol, e aí eu tô dentro de uma sala fechada. Ambiente fechado. (E6 – TAE 40 horas)

O problema é a limpeza da Escola. A limpeza fica muito a desejar. [...] Não adianta diminuir o quadro de pessoas e exigir uma qualidade boa. Não tem como. (E10 – TAE 30 horas)

Eu acho que o espaço físico é insuficiente. [...] Acho que... a limpeza precisa melhorar. (E11 – TAE 30 horas)

Fica a desejar, principalmente com relação à poeira e o chão também é muito sujo. (E13 – TAE 40 horas)

Assim, percebemos a existência de incômodos por parte de alguns servidores com a infraestrutura disponível atualmente na EE UFMG. Isso pode impactar nas emoções dos TAEs, inclusive tendo reflexos nos processos de novas regulamentações do trabalho no local. Iremos fazer esta análise nas seções seguintes e comparar se existe reflexos na implantação do projeto-piloto de 30 horas na Escola.

5.2.2 Emoções negativas e regulação do trabalho

Os impactos da regulação do trabalho nas emoções dos TAEs da EE UFMG serão melhor evidenciados nas narrativas das entrevistas a seguir. Nesta seção, discutiremos os achados que demonstram as emoções negativas.

Quando perguntamos sobre o que pensam com relação ao número de funcionários no setor que trabalham, como é o dia de trabalho, se a jornada de trabalho é suficiente e se tem horas ociosas, obtivemos respostas negativas. Aqui apresentamos o relato de insatisfação e sofrimento:

Minha carga horária? Pesada. Aí eu sinto que há um desrespeito institucional quando pessoas que foram contratadas para uma mesma jornada que foram contratadas para desenvolverem o mesmo trabalho que passaram por um concurso público, ver colegas fazendo 30 horas e você fazendo 40 horas. Você vê colegas que precisam de ajuda, colegas que estão trabalhando 40 horas, sozinhos no setor, que precisam de ajuda e fica aí sozinho, enquanto um outro colega tem a opção de fazer 30 horas, para um setor coloca-se três pessoas, aí você tem que questionar realmente se precisaria dessas três pessoas neste setor, ou teria que ser uma coisa mais no sentido de : olha a gente tem servidores suficientes, ok, se não, eu acho que é desmotivador. [...] É insatisfatório. Eu me sinto insatisfeita com minha carga horária. (E4 – TAE 40 horas)

Nestas questões da entrevista, tivemos também o relato de sentimento de raiva e de injustiça de um servidor, referente à implantação do projeto-piloto de 30 horas, por não poder se beneficiar e se adequar a oportunidades existentes:

Isso vai ser difícil de responder, pois eu estou tão com raiva dessas seis horas que minha hora agora está ótima. Mas, em relação ao colega que faz seis horas, eu me sinto injustiçada. Mais, se todo mundo fizesse as oito horas, poderia ser seis, mas não é, então, satisfeita. [...] Mas, em relação ao colega que faz seis horas, eu me sinto injustiçada. [...] Eu não posso fazer seis. Porque eu não quero fazer seis horas em qualquer lugar. Eu quero fazer seis horas aqui com uma colega de trabalho que eu sei que a gente tem um bom relacionamento para fazer funcionar. Porque fazer seis horas apenas por fazer seis horas sem conseguir fazer o melhor do meu trabalho, aí não compensa. Eu acho que imprevistos acontecem e se você não tiver um colega de trabalho, o público fica prejudicado com essas seis horas. Na verdade eu faço meu trabalho em oito, mas conseguiria fazer todo ele em seis. (E13 – TAE 40 horas)

Ao perguntarmos se existe alguma coisa que gostariam de fazer antes e depois da jornada de trabalho, quase todos os entrevistados mencionaram a atividade física. Tivemos relatos de que a jornada de 40 horas dificulta esta prática e que contribui para o cansaço.

Gostaria de fazer ginástica. Mas, isso atrapalha. É interessante assim, a jornada de 40 horas [...] na hora que eu tava no pique, eu ficava muito apertada. [...] Uma hora pra tomar banho, arrumar, e descer é apertado demais. Se fosse seis horas seria o filé. (E2 – TAE 40 horas)

Ah, várias. Na verdade, assim, há algum tempo... Eu acho que isso também tem a ver com a história pessoal, de idade, né, que você vai ficando mais cansado mesmo. Mas, eu tenho percebido que ando muito cansado. Eu não consigo fazer quase nada. Assim, eu faço realmente o necessário quando eu saio daqui. Porque... a jornada tem me cansado muito. Eu tenho pensado muito nesta possibilidade de mudança, pra realmente ter uma mudança de vida. Claro, eu gostaria de fazer coisas antes de vim pra cá, mais, realmente eu, acordo e venho direto pra cá. Tomo banho., tomo café. Gostaria de fazer antes e depois algumas coisas, mas na maioria das vezes é... depois da jornada de trabalho a exaustão não me deixa fazer muita coisa. Faço algumas coisas básicas. O resto do tempo eu penso em descansar pra no outro dia começar de novo. Porque senão eu não consigo, fisicamente falando. E mentalmente também, né. Cansaço. (E3 – TAE 40 horas)

Questionados sobre o que sentem quando saem de casa para ir trabalhar, tivemos poucas manifestações de emoções negativas associadas com manifestações positivas.

Tem dia que dá preguiça. Não vou negar. Dá em todo mundo. [...] Mas, eu me sinto bem. Assim, o grau de responsabilidade que eu tenho aqui me deixa tranquila. (E2 – TAE 40 horas)

Com preguiça (risos). Eu acho que é normal. Assim, não é preguiça por causa do trabalho, da instituição. Acho que é uma condição humana, de acordar cedo (risos). [...] Com relação ao trabalho... acho que é uma coisa neutra, que se torna tão automático que com o tempo fica neutro. Ao mesmo tempo, eu fico neutro, mas existe algo que me impulsiona. Então, acho que assim, é um neutro tendente pra uma coisa positiva. Não vou falar que é ruim. (E3 – TAE 40 horas)

Quando perguntamos o que sentem quando saem do trabalho após cumprirem a jornada de trabalho, obtivemos apenas um registro negativo:

Às vezes cansada, às vezes nervosa. Mais nervosa que cansada. Nervosa porque eu não concordo com mil coisas que acontecem e cansada pelo cansaço mesmo de passar o dia inteiro fora de casa. [...] O Calor e a chuva é algo que também traz transtornos (E13 – TAE 40 horas)

Não houve manifestação negativa na questão sobre como se sentem quando saem do trabalho após cumprirem a jornada de trabalho, como se sentem com relação ao local de trabalho e como se sentem com relação ao trabalho. Deduzimos, assim, que a EE proporciona aos TAEs boas condições de trabalho.

Entretanto, referente à regulamentação do trabalho, percebemos os impactos negativos na EE.

5.2.2.1 Emoções negativas e a normatização do ponto eletrônico

Na pesquisa qualitativa, abordamos primeiro sobre a regra do ponto eletrônico, que foi introduzida recentemente no serviço público, no ano de 2013, para compararmos os impactos que tal regulamentação teve nas emoções dos TAEs e tentarmos contrapor com a nova regra das 30 horas. Ouvimos emoções negativas na maneira como foi implementada a norma na UFMG.

Desvalorizada, desrespeitada, nervosa. Não gosto. [...] Porque ele não é uma coisa que visa qualidade de serviço. Ele não foi implantado com o objetivo de melhorar a qualidade de serviço. Ele foi implantado com o objetivo de contar horas, ou seja, eu

te quero pelo número x de horas e não pela qualidade do seu trabalho. Ele foi implantado não para a Universidade como um todo, mas apenas para um grupo de técnico-administrativo concursado, que perante a sociedade os servidores públicos são... vivem numa mordomia, servidor público não trabalha... E dentro da Universidade é justamente o contrário: é só o servidor técnico-administrativo que tem exigência de hora. (E4 – TAE 40 horas)

Mexeu comigo. [...] Me deixa ansioso. Porque você fica ligado que tem que marcar o ponto. (E9 – TAE 40 horas)

Ultimamente a questão do ponto, principalmente quando eu tenho que sair mais cedo e vou ficar devendo hora. Me dá uma sensação de angústia que eu vou ter que pagar no outro dia. (E13 – TAE 40 horas)

Alguns TAEs não expuseram sentimentos negativos como demonstrado acima, mas destacamos que os relatos não são de sentimento positivo quanto à regulamentação.

Não tenho nada a reclamar, pois são regras e regras são feitas para serem cumpridas. (E7 – TAE 40 horas)

Quando a gente faz horas a mais é ótimo, pois você tem como cobrar essas horas. Mas, às vezes você tem um imprevisto que você tem que pagar essas horas. (E13 – TAE 40 horas)

A diretoria, sobre esta regulamentação, expôs na entrevista o seguinte sobre o conflito:

Isso trouxe muito incomodo, do que eu vi. Eu não estava participando ativamente da gestão, mas eu estava como professora e docente e vi que foi um movimento muito complicado [...] Teve muito incômodo. Isso foi um dificultador muito grande para quem estava na gestão. Principalmente aquela pergunta, né, que eu vou voltar nela, até agora a situação era uma, porque que agora vai ser outra, o que eu tenho a ver com isso? Então, toda vez que a gente pensa no aspecto institucional, é muito difícil a gente se desvencilhar de algo que é também o pessoal, porque tudo vai junto. Então a gente sabe que teve muita discussão, tiveram muitos embates [...] Isso já foi superado. Mas, para algumas pessoas isso ainda é um incômodo, ter que bater ponto. E o que que aconteceu, o que que agravou? O que agravou foi que o ponto não chegou de uma forma que foi... eu acho que não teve uma sensibilização pra isso. Veio como se fosse uma coisa assim, estamos instalando o ponto eletrônico, vai ser assim daqui para frente. Mas, eu não vi um movimento de muita sensibilização. [...] Eu estou falado da Universidade como um todo. [...] Quando vem a tona uma outra medida isso sempre aflora. Ah, o professor não bate o ponto, que o funcionário tem que bater o ponto. Isso sempre aflora. (Diretoria)

5.2.2.2 Flexibilização da jornada de trabalho como fonte de emoções negativas

A implantação do projeto-piloto de 30 horas na EE UFMG contou com o apoio de uma comissão indicada pela diretoria da Escola. Como já foi frisado, as indicações ocorreram apenas por conta da direção da EE. Isso gerou insatisfação entre alguns servidores no local,

que não conseguiram se beneficiar com uma vaga de 30 horas disponível, conforme evidenciado na pesquisa qualitativa:

O projeto já chegou, foi anunciado pelo Reitor na inauguração do Teatro Laís Netto. As unidades escolhidas elas tinham que montar um projeto, e desenvolverem, e colocarem os setores passíveis de fazerem. A comissão foi criada dentro da Escola de Enfermagem sem a representação técnico-administrativa. Não tinha nenhum representante dos técnicos-administrativos. Aí a pessoa fala, mas tinha a Secretária-Geral, tinha o Superintendente Administrativo, tinha chefes de alguns setores que são Técnico-Administrativos. Não, eles estavam ali, Secretária Geral, eh... Superintendente, estavam ali como representantes da Diretora. E quem mais participou era a pessoa que tinha a chance, a oportunidade de fazer as 30 horas. Não foi uma coisa discutida internamente. Em nenhum momento ela foi discutida em um grupo grande. [...] Então foi uma coisa que veio de cima para baixo, foi uma imposição. [...] Então, quando não tem a representação dos Técnico-Administrativos, nós não fomos ouvidos. Foi uma coisa feita pela administração. (E4 – TAE 40 horas)

Então, a Reitora não posso falar muito [...], posso falar mais da Diretoria (da Escola de Enfermagem) porque participei ativamente das coisas aqui. Não achei a postura da Diretoria transparente, a partir do momento que ela nomeou a comissão e não foi uma escolha dos pares, dos representantes, então eu acho que ela escolheu as pessoas a dedo, pessoas que ela sabia que não ia se opor ao que ela falasse, que fossem omissas. Então... eu não achei transparente depois que se decidiu alocar as pessoas a essas vagas, né?. (E13 – TAE 40 horas)

Comparando com a regulamentação do ponto eletrônico, quando falamos sobre a implantação do projeto-piloto de 30 horas e o sentimento dos TAEs sobre o assunto, verificamos da mesma maneira manifestações emocionais negativas. A nova norma diferencia setores e os servidores que os compõem, e isso produz descontentamentos, como nos relatos abaixo.

Eu me sinto triste. Porque é um projeto que eu acho que não faz jus ao que ele se propõe. Entendeu? Parece que é algo mais como pra dá uma satisfação. Mas, que no fim eu acho que não vai... não vai pra frente. Acho que a administração poderia levar um projeto desse pra frente se ela quisesse realmente. Pra todos. [...] Mais, eu acho injusto que alguns façam e outro não, apesar de que existe uma portaria, né, que explica e tal, mais... É injusto. [...] Eu acho injusto, que algumas pessoas façam e outras não. Apesar de que houve uma Portaria, coisa e tal, mas é injusto! (E3 – TAE 40 horas)

Distanciou os servidores. É natural. Distância. Porque tem grupo diferente do outro. Eu acho que isso é natural. É inconsciente. Não há conflito direto. Mas, há angústia íntima de cada um. Posso falar alguma coisa contra? Você vai ficar com raiva de mim. Posso falar que eu não gosto que você faz as seis horas? Você vai falar que eu tô com inveja. Então, cala a boca, ninguém fala mais nada. Mas, também não tem relação, na medida que você não é mais sincero mais. Foi esse o jogo que eles fizeram. (E6 – TAE 40 horas)

Para mim, a experiência foi a pior possível, pois tive que sair de um setor, após seis

meses de promessa que faria 30 horas, pois houve um movimento dos técnicos, dizendo que outros teriam prioridade para fazer 30 horas na vaga que eu estava. Me sinto frustrado. Nos moldes que está, é negativo, pois privilegia apenas uma classe. (E7 – TAE 40 horas)

Insatisfeito, desanimado, envergonhado, desvalorizado, triste, nervosa, frustrada, de certa forma, surpresa, porque eu pensei que eu ficaria feliz pelos colegas, mais foi o contrário. Então, todas as avaliações que eu fiz antes, hoje se eu pudesse fazê-las de novo, eu faria com outro olhar. Mas, muitas das vezes não é culpa das 30 horas em si. É das pessoas que estão fazendo as 30 horas. [...] É algo positivo para instituição desde que todos a façam. Porque uns fazerem e outros não gera esse conflito, entre os funcionários, entre os servidores. Isso acaba prejudicando o trabalho de ambas as partes. Então eu acho muito benéfico, porque o servidor, se fosse para todos, os servidores ficam mais satisfeitos, a qualidade de vida melhora, por várias razões... Questões de gastos públicos melhoraria. Porque muita coisa que a gente faz em oito poderia reduzir para seis. [...] Então, para a instituição eu acho que seria válido, mas teria que estender para todo mundo. (E13 – TAE 40 horas)

Mas eu não fico tão alegre, porque não é todos os setores que fazem. Isso dá uma sensação agridoce de... de injustiça mesmo, de algumas pessoas estarem sendo privilegiadas e outras não. Mais, eu entendo que seja por causa das regras, né? Das regras do projeto-piloto que está regulamentado. Mas, eu ficaria mais feliz se tivesse todo mundo fazendo as 30 horas. E o fato de todo mundo não estar fazendo as 30 horas causa um pouco de discórdia também. Sempre que aparece uma suspeita de oportunidade... é, todo mundo vai em cima, e cada um achando que merece mais, por alguma razão. Isso desperta coisas ruins nas pessoas. (E14 – TAE 30 horas)

A Diretoria da EE UFMG falou sobre os conflitos na implantação do projeto-piloto, inclusive sobre qual servidor poderia ocupar uma vaga de 30 horas.

Você tem na mesma unidade grupos distintos fazendo jornadas diferentes. [...] Quem tem direito de fazer 30 horas? Esta foi uma pergunta feita por todos. Aquele que já está no setor, ou quem tem mais tempo dentro da Universidade? Nós tivemos alguns problemas com relação isso. [...] O que foi difícil foi essa negociação entre o desejo de alguns [...] E a gente sabe que até hoje tem gente que se sente insatisfeita de não ter sido contemplada naquilo que era seu desejo. Mas, nós sempre deixamos muito claro, uma coisa é eu desejo fazer 30 horas, outra coisa é eu preciso de organizar algo que é em função da necessidade institucional. Então, o setor a, b, c, ele não vai entrar nas 30 horas por uma questão que envolve decisões que não estão na pauta a necessidade institucional. E a necessidade institucional, o critério da Resolução, ela é bem clara. Tinha que atender o usuário. [...] Acho que... o mais difícil de tudo isso realmente é você estar em uma unidade e ter duas jornadas diferentes de trabalho. Isso é impactante. [...] Porque aqueles que são mais antigos na unidade eles, né, se sentem no direito de tá fazendo as 30 horas.

Referente à escolha de um servidor para uma vaga de 30 horas na Seção de Ensino sem seguir os critérios definidos pela comissão, como já citamos na análise documental, a Diretoria da EE indicou nova servidora para o setor da mesma maneira sem respeitar a lista de prioridades. Isso também gerou descontentamento em alguns TAEs, como foi relatado a seguir.

Eu vi que fizeram um abaixo assinado. Eu não entendi, pois estava no Setor prestado um bom serviço na época e fiquei lá em torno de 2 anos, e como ia ser implantada a jornada de 30 horas eles me tiraram de lá, por conta de... A Diretora já tinha decidido que eu ficaria lá, e... ela manteve essa ideia durante 6 meses, só que antes da implementação, quando ela decidiu que eu ficaria lá, eles fizeram o abaixo assinado por baixo dos panos e apresentaram as reivindicações à Diretoria, e sem nenhum critério ou interesse público a Diretora decidiu me tirar lá da Seção, um local onde eu estava desempenhando um bom papel lá na Seção, contrário totalmente ao interesse público. Porque, interesse particular de uma pessoa ou de um grupo de pessoas prevaleceu ao serviço público. [...] Me senti totalmente frustrado. Foi por isso que eu pedi remoção da Escola. Cheguei a pedir e depois eu... não levei adiante, tentei contornar a situação. (E7 – TAE 40 horas)

Conforme já expusemos na análise documental, como a Comissão decidiu que a indicação dos servidores para as novas vagas de 30 horas seria competência da Diretoria sem considerar as opiniões dos TAEs e suas expectativas, vemos os descontentamentos de alguns servidores.

[...] Então foi uma coisa que veio de cima para baixo, foi uma imposição. (E4 – TAE 40 horas)

Então... e não achei transparente depois que se decidiu alocar as pessoas a essas vagas, né? Uma dessas pessoas é a [...] na Seção de Ensino. Tem pessoas antes dela na lista que teriam esse direito e não foram consultadas. (E13 – TAE 40 horas)

A diretoria da EE UFMG ratificou a impressão dos TAEs sobre esta dificuldade no preenchimento das vagas de 30 horas:

Do ponto de vista daqueles que não estão fazendo 30 horas, mais que têm desejo de realizar as 30 horas, porque sentem, na verdade, assim, que estariam na fila, [...] isso é um incômodo constante. [...] Por que não eu ainda? Está é a pergunta que não quer se calar. Eu quero, por que não eu? Mas, aí existe uma outra discussão, nesse aspecto que, esse por que não eu é muito mais ainda um viés pessoal, do que uma discussão de necessidade institucional. E aí é onde eu acho que a gente precisa aprimorar os nossos condicionantes pra pensarmos em algo que atenda o aspecto pessoal, mas também a necessidade institucional. [...] A gente enquanto gestão tem que olhar tanto um lado como o outro. [...] Atendermos todas as prerrogativas que envolvem a legalidade, que envolve a questão pessoal e que envolva o aspecto institucional. Então, nós temos que combinar esses fatores. Então, eu quero fazer 30 horas. Quais são as suas competências, qual o seu perfil, o setor tal tem uma necessidade x, esse perfil atende, esse perfil não atende, e, o que se coloca em termos da Resolução, da legalidade. Então são várias questões para a gente combinar aí e abrir as negociações. O que não é fácil para quem tá aqui. [...] Porque cada um vai vir com sua bandeira de defesas pessoais.

Sobre a duração da jornada de trabalho, verificamos a seguir o relato de sofrimento,

cansaço e frustração, por causa das horas ociosas.

Minha jornada é suficiente. Tenho horas ociosas. Bastante horas ociosas. Eu consigo fazer o trabalho. Consigo cumprir as metas, as datas limites. [...] Olha, às vezes é chato, eu me sinto entediado. Mas. Às vezes eu acho bom, porque eu faço outras coisas. Coisas minhas. Eu trago livro, eu leio, eu pesquiso. Eu tento fazer algo que é útil para mim. Porque, com relação à instituição, eu já cumpri minha parte. Ao mesmo tempo, eu estou sempre disponível aqui. Nessas horas ociosas, eu fico com a porta aberta. Se chegar alguém é claro que eu atendo. O telefone toca. Horas ociosas entre aspas, porque eu estou sempre à disposição da instituição. Mas, é claro que eu vou fazer coisas minhas. Eu vou ler um livro... Pesquisar alguma coisa na rede. E, eventualmente, vou fazer alguma melhoria no setor. Arquivo, algumas coisas assim, básicas. [...] Acaba que a hora ociosa ela é um ônus pra você também, né, com relação a essa coisa de cansaço e às vezes de frustração, né. De tá ocioso. Por isso esse movimento de tentar fazer algo. De tentar ler um livro, de fazer alguma coisa, pra que essa hora ociosa não se torne mais problema. (E3 – TAE 40 horas)

Como já expusemos na revisão de literatura, de acordo com Dejours (1993), horas ociosas no trabalho podem gerar sofrimento, causando fadiga. Vimos este reflexo na fala acima. Este fato remete ao ponto que o bem-estar emocional no trabalho pode estar ligado à ociosidade, pois se não existe autonomia para se desfrutar destas horas não produtivas de outra forma, isso pode levar ao sofrimento e desenvolvimento de doenças (DEJOURS, 1993).

Dado que não há expectativa de ampliação para todos os servidores da UFMG da jornada de trabalho flexibilizada, isso pode gerar impactos negativos nas emoções dos trabalhadores. Na EE, os TAEs ainda têm esta esperança de expansão da jornada de 30 horas, pois não foram bem esclarecidos quanto ao alcance que pode ter a implantação da flexibilização da jornada na Universidade.

Pelo que tô entendendo a Reitoria quer estender, expandir este processo e a Diretoria não quer. No caso a Diretoria apreço que não quer expandir as 30 horas. Nas reuniões que eu vi por aí ela colocou muitas dificuldades. (E12 – TAE 30 horas)

É um projeto que está dando certo e espero que se estenda a outros funcionários. (E11 – TAE 30 horas)

Vimos, ainda, que a maior parte dos entrevistados na pesquisa qualitativa disse que avaliam que o processo da flexibilização da jornada de trabalho na EE como tenso e que houve conflito entre os TAEs.

Eu acho que teve um pouco de tensão. Por que? Porque... os próprios colegas, às vezes, vê uma pessoa fazendo 30 horas e ele não pode fazer. E ele teria o perfil para fazer aquelas 30 horas. Então, eu acho que teve um pouco de tensão nesse sentido

também. Às vezes a pessoa queria fazer também, mas não podia porque ele não era daquele setor que era compatível com as 30 horas. (E1 – TAE 40 horas)

Eu mantenho aquilo, que foi um projeto autoritário. Levou-se uma proposta pra ser aprovada na Congregação, critérios, quais os critérios que seriam adotados, quais seriam as prioridades e isso não foi respeitado. Então ele ficou no papel. Mas, a flexibilização das 30 horas foi uma coisa única e exclusivamente da direção. A direção decidiu quem ia, pra qual setor. Não foi um processo transparente, não foi um processo aberto. [...] Você não sabia quais as vagas. Você não sabia absolutamente nada. Fez reunião [...], mas não foi aberto a discussão. Ó, vai ser desse jeito aqui, o projeto, o projeto vai ser assim, esses são os critérios. Mas, em momento algum aqueles critérios foram respeitados. Haja vista, se você pegar hoje quem faz 30 horas e o histórico de cada um, você vai ver que eles não se encaixam naquele perfil. Tem gente que passou na frente de todo mundo. Então, assim, não foi transparente. [...] Despertou insatisfação, raiva, frustração. [...] Gerou uma série de problemas. E uma coisa que eu acho mais grave ainda, uma classe já muito fragilizada, já muito desunida, ficou mais desunida ainda. (E4 – TAE 40 horas)

Eu acho que foi tenso. Assim, um falando do outro, porque que ele pode e eu não posso? Eu sofri isso, por que que você não quer fazer as 30 horas? Quem disse que eu não quero fazer as seis horas? Quem não quer fazer seis horas? Mas, dá forma como está sendo colocado, não. (E8 – TAE 40 horas)

Foi conflituoso. Teria que montar uma comissão, tentar expandir para outros setores. É muito ruim isso de um fazer 40 horas e o outro 30 horas, isso gera conflito. (E12 – TAE 30 horas)

E as seis horas tem me incomodado muito, porque eu estou vendo os meus colegas serem beneficiados, não apenas com as seis horas, mas com várias outras coisas. Tipo, não participar de comissões, tipo não participar mais das reuniões que a gente vai discutir coisas importantes para a classe, porque eles atingiram parece o ápice do que almejavam, então a luta dos colegas já não interessa mais... Então as seis horas têm me incomodado bastante. (E13 – TAE 40 horas)

Assim, constatamos que o processo de regulamentação da jornada de trabalho na EE UFMG trouxe vários impactos negativos nas emoções dos TAEs. Isso pode ser devido ao fato de ter beneficiado apenas alguns servidores, sem possibilidade de expansão para todos, como esperavam. Também pela implantação não ter sido mais democrática, com a participação mais ativa dos servidores nas decisões na EE, e clara, por falhas na comunicação na Universidade e na Escola.

Cabe, agora, analisar os impactos positivos que podem nos ajudar a trabalhar melhor as questões do sofrimento no trabalho e como minimizá-las.

5.2.3 Emoções positivas e regulação do trabalho

Neste tópico, discutiremos as emoções positivas relatadas nas entrevistas da pesquisa qualitativa.

Para começar, nas questões sobre o que pensam a respeito do número de funcionários no setor em que trabalham, como é o dia de trabalho, se a jornada de trabalho é suficiente e se tem horas ociosas, os TAEs disseram, na maior parte, que têm jornada de trabalho suficiente, e que o número de funcionário atualmente no setor é satisfatório. Sete servidores disseram que a jornada de trabalho de 40 horas é mais que suficiente para o desempenho das atividades diárias em um dia normal de trabalho e realçaram que a jornada de 30 horas seria ideal para o desenvolvimento do trabalho. Um entrevistado que tem jornada flexibilizada apontou os benefícios da alteração e sua alegria.

Com a minha carga horária eu atualmente me sinto satisfeito. Eu acho que é uma carga horária que... dá para desenvolver minhas atividades, né, sem deixar nada, assim, nada pendente, satisfeito. (E1 – TAE 40 horas)

A jornada é mais do que suficiente pra fazer tudo da seção. Eu tenho muitas horas ociosas. Mas, eu tento aproveitar elas pra seção, às vezes estudando alguma coisinha, mas eu aproveito muito pra mim. Eu estudo bastante. Eu acho que, às vezes, se fosse seis horas realmente eu acho daria mais enxuto. Eu acho que atenderia não só, eu tô falando do meu setor, eu acho, acredito, que outros também devem ser assim. Eu acho que a gente atenderia mais as pessoas, daria para fazer o trabalho todo e eu poderia usufruir essas horas. Eu sou favorável as seis horas. Fazer outra coisa. Eu estou estudando aqui, mas poderia estar estudando em outro lugar. Não teria que ficar as nove horas. Acho que isso é pesado, muita coisa, não precisa disso. Pelo menos no meu setor. Acho que seis horas seria suficiente. (E2 – TAE 40 horas)

Eu acho que pela questão das seis horas, você faz seis horas com três pessoas. Seria ideal. Duas pessoas também conseguem trabalhar seis horas, porque é só uma questão de organização. Claro que com mais tempo a gente dilata as questões. Com menos tempo você concentra mais. O trabalho fica mais concentrado. Mais, é possível com oito e é possível com seis. Com oito a gente dilata mais as questões, protela às vezes... Espera com mais tempo, às vezes um serviço que vai chegar você não pressiona tanto pra que aconteça, porque você tem um tempo maior. Agora, com um tempo menor você já vai fazer o outro setor, que seu serviço depende, agilizar também. Opa, eu só tenho este tempo pra fazer, então você acelera o seu passo aí porque eu preciso. Porque o nosso serviço passa por vários setores, né. (E6 – TAE 40 horas)

Também acho que é bem adequado pelo tipo de função que eu desempenho aqui. Então, eu acredito que... eu trabalho o suficiente para a instituição e pra mim também. (E11 – TAE 30 horas)

Com relação a minha carga horária eu me sinto alegre. Essas 30 horas... foram conquistadas, assim, com muita luta, de pessoas muito antes de mim. [...] Quando surgiu a oportunidade, quando a Escola foi escolhida como projeto-piloto, acho que todo mundo ficou apreensivo e... no sentido de estar feliz mesmo, de tá incluído nisso. Quando isso chegou pra mim, especificamente, essa oportunidade de mudar de setor, para um setor que eu poderia fazer as 30 horas eu fiquei muito feliz, porque eu acho que... não tem razão pra gente... o tipo de serviço que a gente faz, não existe razão pra fazer 40 horas semanais. Eu acho que tem como se organizar pra poder flexibilizar pra todo mundo. E é muito bom. Nosso dia rende muito mais. Trabalhando oito horas a gente... é mais do que duas horas, né, porque tem uma hora

de intervalo, então são três horas do seu dia mobilizados para o trabalho, no mínimo, né, tirando o deslocamento. Então, é muito bom. Meu dia rende mais fazendo seis horas. Eu me sinto muito alegre. (E14 – TAE 30 horas)

Ao perguntarmos se existe alguma coisa que gostariam de fazer antes e depois da jornada de trabalho, além da atividade física, os TAEs mencionaram também estudar, cuidar dos pais, cuidar da casa e lazer. Os servidores que tiveram a jornada de trabalho flexibilizada disseram que conseguiram fazer as atividades que gostariam depois da mudança.

Antes, ginástica. Eu já faço meia hora, mas gostaria de fazer uma hora. Antes e depois? Depois eu gosto de ir para minha casa, fazer minhas coisas dentro de casa. Serviço, acabou, casa. (E13 – TAE 40 horas)

Estudar mais. Que eu faço, mas gostaria de ter mais tempo pra estudar. [...] A gente chega muito cansado. Eu acordo cedo e aí quando eu chego em casa eu faço, mas não com o tempo que seria possível eu fazer. Então, uma jornada menor, eu poderia me especializar mais. (E7 – TAE 40 horas)

No momento sim. Eu gostaria de fazer um curso melhor na área de informática pra melhorar a qualidade do trabalho e melhorar mais. Depois, eu gostaria de dança [...] Aprender a dançar samba quadrado. (E9 – TAE 40 horas)

Eu gostaria de cuidar mais da minha saúde. E, depois da mudança eu consegui. Eu faço academia. Foi possível, né, fazer práticas que antes, pelo tempo que eu dispunha fora do horário de trabalho, eu não conseguia. (E11 – TAE 30 horas)

Academia. Eu já faço. Antes, quando era 40 horas, não dava pra fazer não. Shopping, tem mais opções de horário. Compras. (E11 – TAE 30 horas)

Na questão 13, acerca do que sente quando sai de casa para ir trabalhar, a maior parte das manifestações foi positiva. Os TAEs, tanto 40 horas, como 30 horas, relataram as seguintes emoções: satisfação, felicidade e ânimo.

Quando eu saio para trabalhar eu sou grata. Só da gente ter um trabalho tem que ser grato. (E5 – TAE 40 horas)

Saio feliz mesmo. Grata, por Deus ter me dado o trabalho. (E8 – TAE 40 horas)

Satisfeito. É bom. Trabalhar é muito bom. (E10 – TAE 30 horas)

Satisfeito. Porque eu acho que meu emprego, considero ser muito bom. Não tem motivo para sentir outra coisa. (E11 – TAE 30 horas)

Vemos que as emoções se relacionam mais com a gratidão por terem um trabalho em suas vidas e não com relação ao ambiente de trabalho ou com relação à nova regulamentação da jornada de trabalho.

Esta tendência positiva também ocorreu nos relatos sobre o que sentem quando saem do

trabalho após cumprirem a jornada de trabalho. As emoções relatadas foram ânimo, alegria, gratidão, satisfação, felicidade e valorização. As emoções, neste caso, estão mais ligadas ao fato de dever cumprido após um dia de trabalho.

Valorizado, por ter atingido os meus objetivos aquele dia. (E1 – TAE 40 horas)

Eu me sinto satisfeita. Normalmente, quando eu saio do meu trabalho, eu saio com a certeza que eu cumpri, não a jornada de trabalho, eu cumpri a minha obrigação social. [...] Eu sinto que eu mereço o dinheiro que eu ganhei naquele dia, o dinheiro que eu vou receber, pois eu realmente fiz por merecer. (E4 – TAE 40 horas)

Me sinto grata. Venci um dia, graças a Deus, tudo correu bem, tem que agradecer a Deus. (E5 – TAE 40 horas)

Satisfeito. Porque eu me esforcei. (E6 – TAE 40 horas)

Grato. É um emprego que eu gosto. Eu me sinto bem quando estou lá. Gratidão representa melhor o que sinto. (E11 – TAE 30 horas)

Geralmente eu me sinto animado. Eu fico satisfeito, assim, de ter consigo fazer as minhas coisas, em geral, direitinho, de ter cumprido a carga horária. E, aí, eu tô animado porque eu tô indo pra casa, descansar. (E14 – TAE 30 horas)

Nas questões sobre como o servidor se sente com relação ao seu local de trabalho e como se sente com relação ao trabalho, tivemos a totalidade dos relatos demonstrando sentimentos positivos: satisfação, gratidão, felicidade, segurança, empolgação, alegria e orgulho. Fica evidente nas falas que a organização do trabalho, as relações socioprofissionais e as condições do trabalho são boas na EE.

Local físico... Satisfeito e, apesar de tudo, grato. A gente tá falando às vezes de problemas e tal, mas eu me sinto grato... Satisfeito. [...] Ao meu trabalho... Eu me sinto satisfeito de conseguir fazê-lo. (E3 – TAE 40 horas)

No meu local de trabalho eu me sinto satisfeita porque eu desenvolvo atividades que eu gosto. É um trabalho que eu gosto. Eu tenho contato com pessoas, eu faço um tipo de trabalho que... que me agrada. Eu estou sempre em movimento. Não há aquela repetição de área. Cada dia um novo dia de fato. Sabe, não é aquela coisa só técnica, que você sente em um computador e lança, e lança, e lança informações. Não, cada dia é um dia novo. [...] Claro que existe rotina. Todos os setores existe rotina. Mas, aqui no setor, cada dia é um novo dia. (E4 – TAE 40 horas)

Ao local de trabalho... Alegre. Como estou no setor chave para a Escola, eu acho que deveria se olhar mais para este setor. [...] Orgulhoso com relação ao meu trabalho. Em alguns momentos, pois criei estratégias. (E7 – TAE 40 horas)

O meu local de trabalho? Empolgado. Eu gosto das pessoas do meu trabalho. Com relação ao trabalho... Valorizado. (E9 – TAE 40 horas)

Quanto à implantação do projeto-piloto de 30 horas, esta trouxe para os TAEs também sentimentos positivos. Vemos manifestações de emoções positivas tanto de quem faz as 30 horas como de quem não conseguiu ser beneficiado pela nova regulamentação. Foi perceptível nos resultados da pesquisa qualitativa que os servidores beneficiados pelo projeto-piloto têm emoções positivas com relação à regulamentação, às condições de trabalho, ao lazer e o tempo fora do trabalho, às relações sociais no local de trabalho, às emoções e à jornada de trabalho.

Eu diria que sinto alegre, por que apesar de eu não fazer eu acho que é uma coisa produtiva para todo mundo. Eu acho que as seis horas, quando a pessoa dedica mesmo, ela consegue executar suas atividades melhor, porque a pessoa trabalha mais otimista, tem mais aquela garra de tá trabalhando, acho que isso ajudaria muito, apesar de eu não estar fazendo. [...] Eu acho que é bastante produtiva a jornada de 30 horas para todos. (E1 – TAE 40 horas)

Eu acho que as 30 horas é algo positivo para a instituição. Não vejo os setores que fazem 30 horas sobrecarregados. O setor de informática é um exemplo. A qualidade de vida melhoraria dentro e fora do trabalho. Tenho expectativa que dê certo e seja expandido. (E2 – TAE 40 horas)

Animado, principalmente depois do feedback positivo que tivemos. (E11 – TAE 30 horas)

Empolgado. Foi algo positivo. Deveria expandir para todos os setores da Escola. (E12 – TAE 30 horas)

Eu diria que eu fico satisfeito. Meio termo mesmo. Não fico nem muito triste nem muito alegre. Fico satisfeito, porque ele tá rodando bem. Todo mundo que tá fazendo as 30 horas tá aproveitando a oportunidade. E tá funcionando. Que era a nossa grande hipótese, a nossa grande teoria de que a gente trabalharia melhor fazendo seis horas. E isso realmente está acontecendo. (E14 – TAE 30 horas)

Uma carga horária de 30 horas é uma carga boa. Todo mundo devia ter. (E10, sobre como se sente com relação a sua carga horária semanal)

Eu acredito que o impacto foi positivo. Porque... acho que o aspecto motivacional e também a qualidade de vida que eu ganhei fora do ambiente de trabalho contribuiu para melhorar meu desempenho aqui dentro. [...] Acho que... pelo fato da motivação a gente fica até mais produtivo. (E11 – TAE 30 horas, sobre quando teve mudança de 40 horas para 30 horas)

Feliz. Acho que melhorou muito quando houve a troca. Não que eu fosse infeliz antes. Mas, eu sou mais feliz agora que mudou. Principalmente pelo que eu consegui fora do local de trabalho. Então, eu ganhei aspectos na minha vida pessoal que foi muito bom. Tempo livre, enfim, que contribui, direta e indiretamente também, para minha felicidade aqui dentro. (E11 – TAE 30 horas, sobre como se sente com relação a sua carga horária semanal)

Satisfeito também. Eu gosto muito das 30 horas. [...] Bem mais tranquilo agora. (E12 – TAE 30 horas, sobre como se sente com relação a sua carga horária semanal)

O servidor favorecido pelas 30 horas demonstra sua satisfação com a carga horária e os benefícios que teve em sua vida dentro e fora do trabalho. Nascimento (2002), como já abordado na revisão de literatura, relata como a flexibilização da jornada de trabalho é favorável e gera maior satisfação pessoal e a conseqüente melhora na produtividade. Essas conversas da pesquisa qualitativa mostram, mais uma vez, o exposto na análise do Relatório de Avaliação pela Comissão instituída pela Portaria nº 31, de 14 de abril de 2016, da EE UFMG, sobre a melhora na qualidade de vida e na motivação dos servidores.

Apesar de ter sido um projeto com respostas positivas, a regulamentação da jornada de 30 horas e a maneira como foi conduzida teve impactos negativos nas emoções de alguns TAEs. Vimos que a regulação do trabalho criou disputas intensas na organização e esses pontos devem ser trabalhados para não causarem ainda mais sofrimento no local de trabalho e reflitem de maneira negativa na organização.

5.3 PESQUISA QUANTITATIVA

Nesta seção iremos analisar os dados quantitativos e comparar os resultados com a análise documental e com os dados qualitativos.

5.3.1 Caracterização da amostra

Inicialmente iremos qualificar a amostra da pesquisa quantitativa. Depois, iremos analisar a consistência interna das escalas baseadas no ITRA, avaliando a compatibilidade interna de cada uma das dimensões.

5.3.1.1 Dados sociodemográficos

De acordo com os resultados apresentados na Tabela 3, 34 servidores responderam o questionário, sendo 52,9% do sexo feminino, com média de idade de aproximadamente 43 anos ($\pm 11,1$), 73,5% com jornada de trabalho de 40 horas, 23,5% moram sozinhos, 55,9% são casados, 32,4% têm filho e 64,7% têm curso superior com especialização. O tempo médio de

trabalho na UFMG foi de aproximadamente 16 anos ($\pm 10,4$) e 13 anos na Escola de Enfermagem ($\pm 9,8$).

Tabela 3 – Caracterização dos dados sociodemográficos e relacionados ao trabalho (n=34)

	n	Percentual
Sexo		
masculino	16	47,1
feminino	18	52,9
Idade		
Média \pm desvio-padrão	43,5 \pm 11,1	
Mediana (mínimo - máximo)	43 (29–70)	
Jornada de trabalho		
40 horas	25	73,5
30 horas	9	26,5
Mora sozinho		
sim	8	23,5
não	26	76,5
Estado civil		
Solteiro	10	29,4
Casado	19	55,9
divorciado	2	5,9
união estável	3	8,8
Filhos		
Sim	11	32,4
Não	23	67,6
Escolaridade		
Médio completo	2	5,9
Superior completo	8	23,5
Especialização	22	64,7
Mestrado	2	5,9
Tempo de trabalho na UFMG		
Média \pm desvio-padrão	15,9 \pm 10,4	
Mediana (mínimo - máximo)	11 (3–40)	
Tempo de trabalho na Escola de Enfermagem		
Média \pm desvio-padrão	13,1 \pm 9,8	
Mediana (mínimo - máximo)	10 (2–40)	

Fonte: SPSS versão 21.0

5.3.1.2 Análise quantitativa das escalas do ITRA

O ITRA – Inventário sobre Trabalho e Risco de Adoecimento, conforme Mendes (2007), busca investigar algumas dimensões da inter-relação do trabalho e o processo de

subjetivação. Desse modo, procuramos analisar nos resultados das Escalas do Inventário que utilizamos (APÊNDICE C) o contexto do trabalho na EE UFMG, os efeitos que pode exercer no modo dos servidores vivenciá-lo e se haverá alguma interferência sobre a saúde dos TAEs e suas emoções.

5.3.1.2.1 Consistência interna e caracterização das escalas

Tabela 4 – Valores do coeficiente alfa de *Cronbach* considerando as vivências positivas e negativas no ambiente de trabalho

	Alfa de <i>Cronbach</i>
Prazer	
1.1 a 1.8 – Liberdade Expressão	0,88
1.9 a 1.17 – Realização Profissional	0,93
Sofrimento	
1.18 a 1.24 – Esgotamento Profissional	0,82
1.25 a 1.32 – Falta de Reconhecimento	0,92

Fonte: SPSS versão 21.0

Na análise da consistência interna da escala EIPST (Escala de Indicadores de Prazer e Sofrimento no Trabalho), os valores de Alfa de *Cronbach* calculados para cada dimensão variaram de 0,82 a 0,93, indicando boa consistência interna, conforme mostra Tabela 4.

Tabela 5 – Caracterização dos resultados sobre vivências positivas e negativas no ambiente de trabalho nos últimos seis meses (n=34) – Escala EIPST, subescala Liberdade de Expressão (Mendes, 2007)

	Nunca (%)	Raramente (%)	Às vezes (%)	Frequentemente (%)	Sempre (%)
1.1. Liberdade com a chefia para negociar o que precisa	0	2,9	2,9	41,2	52,9
1.2. Liberdade para falar sobre o meu trabalho com os colegas	0	2,9	8,8	41,2	47,1
1.3. Solidariedade entre os colegas	0	2,9	23,5	35,3	38,2
1.4. Confiança entre os colegas	0	5,9	17,6	47,1	29,4
1.5. Liberdade para expressar minhas opiniões no local de trabalho	0	2,9	29,4	38,2	29,4
1.6. Liberdade para usar a minha criatividade	0	0	20,6	41,2	38,2
1.7. Liberdade para falar sobre o meu trabalho com as chefias	0	0	26,5	41,2	32,4
1.8. Cooperação entre os colegas	0	0	23,5	47,1	29,4

Fonte: SPSS versão 21.0

Observamos maior percentual de resposta “sempre” para os itens “Liberdade com a chefia para negociar o que precisa” (52,9%), “Liberdade para falar sobre o trabalho com

colegas” (47,1%) e “Solidariedade com os colegas” ou “Liberdade para usar minha criatividade” (38,2%), na escala EIPST, conforme Tabela 5, quanto à Liberdade de Expressão.

Tabela 6 – Caracterização dos resultados sobre vivências positivas e negativas no ambiente de trabalho nos últimos seis meses (n=34) – Escala EIPST, subescala Realização Profissional (Mendes, 2007)

	Nunca (%)	Raramente (%)	Às vezes (%)	Frequentemente (%)	Sempre (%)
1.9. Satisfação	0,0	0,0	38,2	44,1	17,6
1.10. Motivação	0,0	5,9	41,2	35,3	17,6
1.11. Orgulho pelo que faço	0,0	8,8	26,5	29,4	35,3
1.12. Bem-estar	0,0	2,9	26,5	41,2	29,4
1.13. Realização Profissional	0,0	17,6	23,5	41,2	17,6
1.14. Valorização	0,0	23,5	44,1	14,7	17,6
1.15. Reconhecimento	0,0	17,6	44,1	23,5	14,7
1.16. Identificação com as minhas tarefas	0,0	8,8	26,5	38,2	26,5
1.17. Gratificação pessoal com as minhas atividades	0,0	14,7	23,5	35,3	26,5

Fonte: SPSS versão 21.0

Na Tabela 6, quanto à subescala Realização Profissional, verificamos maior percentual de resposta “frequentemente” para os itens “Satisfação” (44,1%) e “Bem-estar” e “Realização Profissional” (41,2%).

Tabela 7 – Caracterização dos resultados sobre vivências positivas e negativas no ambiente de trabalho nos últimos seis meses (n=34) – Escala EIPST, subescala Esgotamento Profissional (Mendes, 2007)

	Nunca (%)	Raramente (%)	Às vezes (%)	Frequentemente (%)	Sempre (%)
1.18. Esgotamento emocional	8,8	26,5	41,2	17,6	5,9
1.19. Estresse	14,7	11,8	52,9	17,6	2,9
1.20. Insatisfação	5,9	29,4	50	8,8	5,9
1.21. Sobrecarga	17,6	20,6	38,2	20,6	2,9
1.22. Frustração	11,8	17,6	55,9	11,8	2,9
1.23. Insegurança	17,6	50	26,5	5,9	0
1.24. Medo	35,3	47,1	11,8	5,9	0

Fonte: SPSS versão 21.0

Analisando o Esgotamento Profissional, vemos na Tabela 7 maior percentual de resposta “nunca” para o item “Medo” (35,3%).

E na subescala Falta de Reconhecimento (TABELA 8), houve maior percentual de respostas “nunca” para os itens “Discriminação” (41,2%) e “Inutilidade” (35,3%).

Tabela 8 – Caracterização dos resultados sobre vivências positivas e negativas no ambiente de trabalho nos últimos seis meses (n=34) – Escala EIPST, subescala Falta de Reconhecimento (Mendes, 2007)

	Nunca (%)	Raramente (%)	Às vezes (%)	Frequentemente (%)	Sempre (%)
1.25. Falta de reconhecimento do meu esforço	8,8	32,4	47,1	8,8	2,9
1.26. Falta de reconhecimento do meu desempenho	11,8	32,4	47,1	5,9	2,9
1.27. Desvalorização	14,7	35,3	35,3	11,8	2,9
1.28. Indignação	20,6	32,4	41,2	2,9	2,9
1.29. Inutilidade	35,3	38,2	23,5	0	2,9
1.30. Desqualificação	29,4	50	14,7	5,9	0
1.31. Injustiça	23,5	35,3	35,3	2,9	2,9
1.32. Discriminação	41,2	38,2	14,7	5,9	0

Fonte: SPSS versão 21.0

Assim sendo, percebe-se que o ambiente de trabalho na Escola, sob o quesito Prazer e Sofrimento, apresenta uma avaliação geral mais positiva, produtora de prazer no trabalho, que, conforme Mendes (2007), deve ser mantida e consolidada no ambiente organizacional, apesar de respostas que tendem ao meio, “às vezes”, nas subescalas Esgotamento Profissional e Falta de Reconhecimento. Isso pode demonstrar uma realidade de conflito na organização, em que há tendência ao prazer, mas novas alterações na dinâmica do trabalho desestruturaram os trabalhadores e os levaram ao sofrimento. Iremos verificar esta hipótese mais abaixo, conforme as análises seguintes da pesquisa.

Tabela 9 – Valor do coeficiente alfa de *Cronbach* considerando as exigências decorrentes do trabalho

Custo Afetivo	Alfa de <i>Cronbach</i>
3.1. a 3.12 - Custo Afetivo	0,83

Fonte: SPSS versão 21.0

Na Tabela 9, os valores de Alfa de *Cronbach* calculados para a dimensão proposta para a escala ECHT (Escala de Custo Humano no Trabalho) variaram 0,83, indicando boa consistência interna.

Tabela 10 – Caracterização dos resultados sobre exigências decorrentes do trabalho (n=34) – Escala ECHT (Mendes, 2007)

	Nunca (%)	Raramente(%)	Às vezes (%)	Frequentemente (%)	Sempre (%)
3.1. Ter controle das emoções	2,9	11,8	23,5	32,4	29,4
3.2. Ter que lidar com ordens contraditórias	11,8	41,2	35,3	8,8	2,9
3.3. Ter custo emocional	14,7	35,3	35,3	11,8	2,9
3.4. Ser obrigado a lidar com a agressividade dos outros	8,8	41,2	41,2	8,8	0
3.5. Disfarçar os sentimentos	20,6	26,5	41,2	5,9	5,9
3.6. Ser obrigado a elogiar as pessoas	61,8	35,3	0	2,9	0
3.7. Ser obrigado a ter bom humor	47,1	26,5	14,7	8,8	2,9
3.8. Ser obrigado a cuidar da aparência física	55,9	20,6	11,8	11,8	0
3.9. Ser bonzinho com os outros	47,1	8,8	41,2	2,9	0
3.10. Transgredir valores éticos	85,3	8,8	5,9	0	0
3.11. Ser submetido a constrangimentos	64,7	29,4	5,9	0	0
3.12. Ser obrigado a sorrir	64,7	26,5	8,8	0	0

Fonte: SPSS versão 21.0

Considerando os resultados desta Escala, conforme Tabela 10, foi notado maior percentual de respostas “nunca” para os itens “Transgredir valores éticos” (85,3%), “Ser submetido a constrangimentos” ou “Ser obrigado a sorrir” (64,7%) e “Ser obrigado a elogiar as pessoas” (61,8%). Por outro lado, houve maior percentual de resposta “sempre” para o item “Ter controle das emoções” (29,4%). Deduz-se, dessa maneira, que o ambiente de trabalho, sob o ponto Custo Afetivo, apresenta uma avaliação geral mais positiva, que deve ser mantida e consolidada no ambiente organizacional, apesar do resultado do item 3.1 (Ter controle das emoções) demonstrar um resultado negativo produtor de sofrimento no trabalho, que requer cuidado e medidas imediatas nas causas, visando atenuá-las (MENDES, 2007).

Tabela 11 – Valores do coeficiente alfa de *Cronbach* considerando o contexto do trabalho

	Alfa de <i>Cronbach</i>
Contexto do Trabalho	
5.1 a 5.11 – Organização do Trabalho	0,71
5.12 a 5.21 – Relações Socioprofissionais	0,82
5.22 a 5.31 – Qualidade do ambiente físico, posto de trabalho, equipamentos e material disponibilizados para execução do trabalho	0,87

Fonte: SPSS versão 21.0

No exame da consistência interna da escala EACT (Escala de Avaliação do Contexto de Trabalho), os valores de Alfa de *Cronbach* calculados para cada dimensão proposta variaram de 0,71 a 0,87, sinalizando boa consistência interna, conforme mostra Tabela 11.

Tabela 12 – Caracterização dos resultados sobre o contexto de trabalho (n=34) – Escala EACT, subescala Organização do Trabalho (Mendes, 2007)

	Nunca (%)	Raramente (%)	Às vezes (%)	Frequentemente (%)	Sempre (%)
5.1. O ritmo de trabalho é excessivo	5,9	11,8	64,7	11,8	5,9
5.2. As tarefas são cumpridas com pressão de prazos	5,9	14,7	50	23,5	5,9
5.3. Existe forte cobrança por resultados	11,8	35,3	32,4	17,6	2,9
5.4. As normas para execução das tarefas são rígidas	5,9	35,3	32,4	20,6	5,9
5.5. Existe fiscalização do desempenho	14,7	32,4	32,4	11,8	8,8
5.6. O número de pessoas é insuficiente para se realizar as tarefas	26,5	20,6	32,4	11,8	8,8
5.7. Os resultados esperados estão fora da realidade	26,5	35,3	26,5	2,9	8,8
5.8. Existe divisão entre quem planeja e quem executa	17,6	23,5	44,1	8,8	5,9
5.9. As tarefas são repetitivas	2,9	5,9	32,4	41,2	17,6
5.10. Falta tempo para realizar pausas de descanso no trabalho	17,6	35,3	35,3	8,8	2,9
5.11. As tarefas executadas sofrem descontinuidade	8,8	32,4	50	8,8	0

Fonte: SPSS versão 21.0

Os resultados desta escala, na Tabela 12, mostram maior percentual de resposta “frequentemente” para o item “As tarefas são repetitivas” (41,2%), indicando uma avaliação mais moderada, crítica para este item, o que requer soluções rápidas para minimizar o sofrimento no trabalho (MENDES, 2007).

Tabela 13 – Caracterização dos resultados sobre o contexto de trabalho (n=34) – Escala EACT, subescala Relações Socioprofissionais (Mendes, 2007)

	Nunca (%)	Raramente (%)	Às vezes (%)	Frequentemente (%)	Sempre (%)
5.12. As tarefas não estão claramente definidas	11,8	32,4	32,4	17,6	5,9
5.13. A autonomia é inexistente	29,4	23,5	41,2	2,9	2,9
5.14. A distribuição das tarefas é injusta	41,2	29,4	23,5	5,9	0,0
5.15. Os funcionários são excluídos das decisões	11,8	20,6	50,0	11,8	5,9
5.16. Existem dificuldades na comunicação entre chefia e subordinados	35,3	29,4	32,4	2,9	0,0
5.17. Existem disputas profissionais no local de trabalho	47,1	38,2	14,7	0,0	0,0
5.18. Falta integração no ambiente de trabalho	32,4	32,4	32,4	2,9	0,0
5.19. A comunicação entre funcionários é insatisfatória	20,6	38,2	26,5	11,8	2,9
5.20. Falta apoio das chefias para o meu desenvolvimento profissional	26,5	26,5	26,5	17,6	2,9
5.21. As informações que preciso para executar minhas tarefas são de difícil acesso	14,7	44,1	38,2	2,9	0,0

Fonte: SPSS versão 21.0

Por outro lado, verificamos maior percentual de respostas “nunca” para o item “Existem disputas profissionais no local de trabalho” (47,1%) na Tabela 13, sobre a subescala Relações Socioprofissionais, o que demonstra um resultado geral mais positivo, que deve ser mantido e consolidado no ambiente organizacional (MENDES, 2007).

Tabela 14 – Caracterização dos resultados sobre o contexto de trabalho (n=34) – Escala EACT, subescala Condições do Trabalho (Mendes, 2007)

	Nunca (%)	Raramente (%)	Às vezes (%)	Frequentemente (%)	Sempre (%)
5.22. As condições de trabalho são precárias	29,4	47,1	20,6	2,9	0
5.23. O ambiente físico é desconfortável	29,4	44,1	23,5	2,9	0
5.24. Existe muito barulho no ambiente de trabalho	17,6	35,3	38,2	8,8	0
5.25. O mobiliário existente no local de trabalho é inadequado	38,2	47,1	14,7	0	0
5.26. Os instrumentos de trabalho são insuficientes para realizar as tarefas	29,4	50	14,7	5,9	0
5.27. O posto/estação de trabalho é inadequado para realização das tarefas	44,1	32,4	17,6	5,9	0
5.28. Os equipamentos necessários para realização das tarefas são precários	38,2	44,1	14,7	2,9	0
5.29. O espaço físico para realizar o trabalho é inadequado	26,5	35,3	26,5	8,8	2,9
5.30. As condições de trabalho oferecem riscos à segurança das pessoas	55,9	26,5	14,7	2,9	0
5.31. O material de consumo é insuficiente	32,4	50	14,7	2,9	0

Fonte: SPSS versão 21.0

Na Tabela 14, foi constatado maior percentual de respostas “nunca” para os itens “As condições de trabalho oferecem riscos à segurança das pessoas” (55,9%) e “O posto de trabalho é inadequado para a realização das tarefas” (44,1%), mostrando também um resultado geral mais positivo (MENDES, 2007).

Prazer é uma situação saudável, apesar dos conflitos que percebemos nas análises anteriores qualitativa e documental. A princípio, a questão de prazer parece não sofrer impacto com a questão da regulamentação da flexibilização da jornada de trabalho na EE UFMG. Já o sofrimento nos mostra uma situação ambígua, conforme os impactos positivos e negativos nas emoções que advieram das 30 horas, que pode estar relacionada aos momentos de regulação do trabalho, como se viu na pesquisa qualitativa nos casos do ponto eletrônico e da flexibilização da jornada. Verificamos na análise da consistência das Escalas que nas subescalas Esgotamento Profissional e Falta de Reconhecimento as respostas tendem para o meio, “às vezes”, favorecendo esta observação quanto à ambiguidade.

Assim, vemos que esta normatização do trabalho impacta tanto positiva quanto negativamente nas emoções. Os grupos favorecidos vão ser impactados positivamente e os que se sentem prejudicados, negativamente. Isso tem reflexo no sofrimento.

Dessa maneira, podemos inferir que, mesmo em organizações onde o sofrimento é baixo nos momentos normais, essa situação pode entrar em desequilíbrio sempre que ocorrer mudanças nas normas que regulam o trabalho nestas instituições, causando esgotamento emocional de alguma parte, levando alguns trabalhadores a apontar a falta de reconhecimento.

5.3.1.3 Análise quantitativa das emoções

Após as análises do ITRA, com os resultados e com as observações das questões sobre emoções a seguir, buscamos responder quais os tipos de sentimentos poderíamos esperar na EE UFMG. Verificamos, até aqui, a predominância de respostas positivas, produtoras de prazer no trabalho. Deste modo, os dados mostram que a EE UFMG é propensa às emoções positivas sob o ponto de vista dos TAEs.

5.3.1.3.1 Consistência interna das questões sobre emoções

Para investigar o indivíduo emotivo, iremos analisar as questões das emoções, inicialmente tentando captar as emoções antes e depois de um dia normal de trabalho.

Tabela 15 – Caracterização dos resultados sobre emoções quando sai de casa para trabalhar (n=34) (continua)

Emoção	%
6.5 Gratidão	55,9
6.18 Satisfação	55,9
6.7 Segurança	26,5
6.24 Motivação	26,5
6.22 Orgulho	20,6
6.23 Desânimo	20,6
6.31 Ânimo	23,5
6.12 Amor	17,6
6.26 Desmotivação	17,6
6.15 Empolgação	14,7
6.21 Valorização	14,7
6.27 Sobrecarga	8,8
6.28 Reconhecimento	8,8

Tabela 15 – Caracterização dos resultados sobre emoções quando sai de casa para trabalhar (n=34) (conclusão)

Emoção	%
6.14 Insegurança	5,9
6.16 Angústia	5,9
6.19 Tédio	5,9
6.20 Desvalorização	5,9
6.2 Surpresa	2,9
6.3 Tristeza	2,9
6.6 Frustração	2,9
6.9 Insatisfação	2,9
6.13 Alienação	2,9
6.25 Injustiça	2,9
6.30 Inutilidade	2,9
6.32 Outra	17,6

Fonte: SPSS versão 21.0

Os resultados apresentados na Tabela 15 mostram as emoções relatadas ao sair de casa para trabalhar. Aquelas que foram mais frequentes são: gratidão e satisfação (55,9%).

Tabela 16 – Classificação das 10 primeiras posições das emoções listadas mais relatadas pelos TAEs sobre quando saem de casa para trabalhar

	Básicas	Secundárias
Positivas		Amor (17,6%)
		Gratidão (55,9%)
		Satisfação (55,9%)
		Segurança (26,5%)
		Motivação (26,5%)
		Ânimo (23,5%)
		Orgulho (20,6%)
		Empolgação (14,7%)
		Valorização (14,7%)
	Negativas	-
		Desmotivação (17,6%)

Elaborada pela autora (2019).

Entre os TAEs, as emoções que ocupam as 10 primeiras posições na lista verificada são secundárias, distinguindo-se entre positivas e negativas (TABELA 16).

Tabela 17 – Caracterização dos resultados sobre as emoções que os TAEs sentem quando saem do trabalho após cumprir sua carga horária (n=34) (continua)

Emoção	%
7.1 Alegria	67,6
7.19 Satisfação	61,8
7.6 Gratidão	52,9

Tabela 17 – Caracterização dos resultados sobre as emoções que os TAEs sentem quando saem do trabalho após cumprir sua carga horária (n=34) (conclusão)

Emoção	%
7.23 Orgulho	23,5
7.13 Amor	17,6
7.25 Motivação	14,7
7.32 Ânimo	14,7
7.8 Segurança	11,8
7.21 Desvalorização	11,8
7.22 Valorização	11,8
7.24 Desânimo	11,8
7.14 Alienação	8,8
7.16 Empolgação	8,8
7.28 Sobrecarga	8,8
7.29 Reconhecimento	8,8
7.7 Frustração	5,9
7.12 Culpa	5,9
7.30 Indignação	5,9
7.2 Raiva	2,9
7.5 Medo	2,9
7.28 Sobrecarga	8,8
7.29 Reconhecimento	8,8
7.7 Frustração	5,9
7.12 Culpa	5,9
7.30 Indignação	5,9
7.2 Raiva	2,9
7.5 Medo	2,9
7.10 Insatisfação	2,9
7.15 Insegurança	2,9
7.17 Angústia	2,9
7.20 Tédio	2,9
7.26 Injustiça	5,9
7.27 Desmotivação	2,9
7.31 Inutilidade	2,9
7.33 Alívio	2,9

Fonte: SPSS versão 21.0

A Tabela 17 lista as emoções selecionadas pelos TAEs com relação ao que sentem ao final do dia de trabalho.

As mais frequentes são também emoções positivas: alegria (67,6%), satisfação (61,8%), e gratidão (52,9%) (TABELA 18).

As questões sobre as emoções sentidas pelos TAEs antes e depois de um dia normal de trabalho da pesquisa qualitativa (APÊNDICE A) corroboram com os resultados apresentados

acima. Os servidores têm mais sentimentos positivos que negativos ao irem para o trabalho e ao saírem do trabalho. As emoções ao saírem do trabalho estão relacionadas mais a sensação de dever cumprido, como nos relatos das entrevistas, e, ao irem para o trabalho, mais associadas à gratidão por terem um trabalho. Em nenhum dos casos o relato de tais emoções aparece associado às dinâmicas internas da organização.

Tabela 18 – Classificação das 10 primeiras posições das emoções listadas mais relatas pelos TAEs quando saem do trabalho após cumprirem a carga horária

Básicas		Secundárias
Positivas	Alegria (67,7%)	Amor (17,6%)
		Satisfação (61,8%)
		Gratidão (52,9%)
		Orgulho (23,5%)
		Motivação (14,7%)
		Ânimo (14,7%)
		Segurança (11,8%)
Negativas	-	Valorização (11,8%)
		Desvalorização (11,8%)
		Desânimo (11,8%)

Elaborada pela autora, (2019).

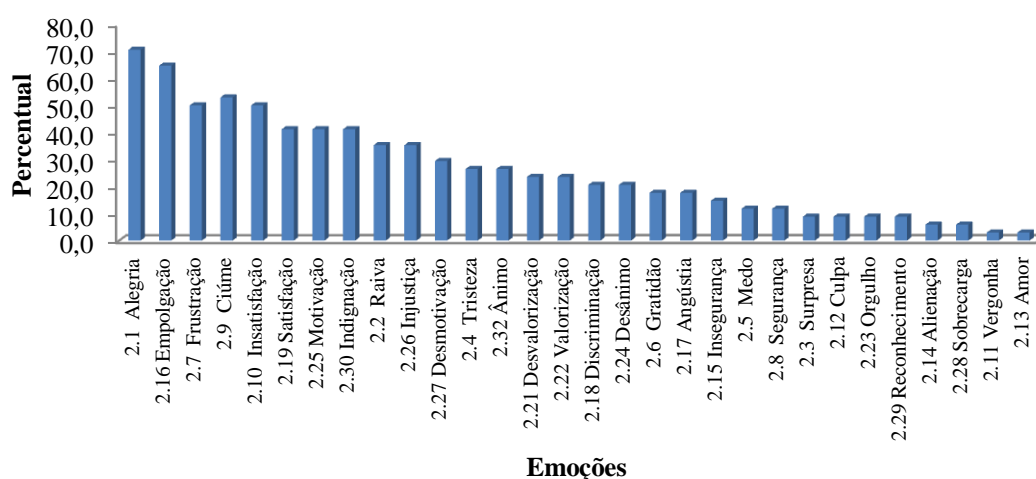
A outra análise das emoções é sobre mudança de regras na organização (regulação do trabalho) e se isto afetou o que os servidores sentem na EE UFMG. Para verificar esta questão, a estratégia que vamos seguir será examinar as emoções percebidas durante o processo de regulação da jornada de trabalho.

A questão sobre o impacto do processo da implementação do projeto-piloto de 30 horas na Escola de Enfermagem da UFMG foi estruturada para verificar de maneira indireta o que os TAEs da EE sentiram com relação a flexibilização da jornada de trabalho. Pensamos que se perguntássemos de maneira direta o que a pessoa sentia, talvez ficasse constrangida em responder de forma sincera.

Segundo resultados apresentados no Gráfico 2, das emoções manifestadas pelos colegas de trabalho de forma recorrente quando se falava da flexibilização da jornada de trabalho (APÊNDICE C), aquelas relatadas mais frequentemente foram alegria (70,6%), empolgação (64,7%), frustração (52,9%), ciúme (52,9%), insatisfação (50%), indignação (41,2%), satisfação (41,2%), motivação (41,2%), raiva (35,3%) e injustiça (35,3%), as emoções que apareceram nas 10 primeiras posições. O padrão que alterna emoções positivas e negativas se mantém por toda distribuição. Entretanto, as emoções negativas aparecem nas posições mais citadas. Isso expressa o conflito existente, que pode ser explicado, em parte, pelo impacto

diversificado que a implantação da regulação gerou nas emoções dos TAEs. Como notamos, o embate em torno do tema despertou sentimentos diferentes sobre o significado da flexibilização. Este também foi o caso que se percebeu quando analisamos outra normatização na UFMG, o ponto eletrônico. Assim, a questão aqui é como a regulação do trabalho afeta as emoções dentro das organizações. Este estudo mostra o efeito diversificado, quando percebemos grupos que são beneficiados e, outros, prejudicados. Isso é demonstrado na manifestação das emoções.

Gráfico 2 - Gráfico das emoções manifestadas pelos colegas de trabalho de forma recorrente quando se falava da flexibilização da jornada de trabalho



Fonte: SPSS versão 21.0

Tabela 19 – Classificação das 10 primeiras posições das emoções listadas manifestadas pelos colegas de trabalho de forma recorrente quando se falava da flexibilização da jornada de trabalho

	Básicas	Secundárias
Positivas	Alegria (70,6%)	Empolgação (64,7%)
		Satisfação (41,2%)
		Motivação (41,2%)
Negativas	Raiva (35,3%)	Frustração (52,9%)
		Ciúme (52,9%)
		Insatisfação (50,0%)
		Indignação (41,2%)
		Injustiça (35,3%)

Elaborada pela autora (2019).

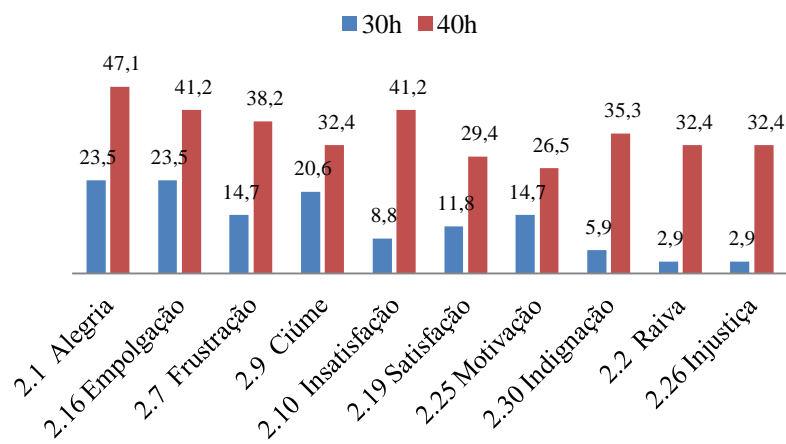
Assim, tanto na análise qualitativa, quanto quantitativa, bem como na análise documental, observa-se que a flexibilização da jornada de trabalho despertou emoções positivas e negativas. Todavia, a análise quantitativa revelou que entre as emoções percebidas,

há o predomínio de emoções negativas nas 10 primeiras posições, sobretudo secundárias, conforme a Tabela 19.

Em concordância com o que já foi citado na revisão de literatura, as vivências de sofrimento no trabalho são experimentadas quando está presente a rigidez hierárquica, com a falta de participação dos trabalhadores nas decisões (MENDES, 2007), e isso pode levar a se experimentar as seguintes emoções e sentimentos: insatisfação, frustração, raiva, entre outros (DEJOURS, 1993). Estas três emoções foram citadas nesta parte da pesquisa pelos TAEs. Outras emoções negativas percebidas durante o processo de flexibilização da jornada de trabalho também foram apontadas pelos servidores entre as 10 mais citadas: ciúme, indignação, raiva e injustiça, que podem ser explicadas como fruto de processo conflituoso de regulação do trabalho. Notamos o aparecimento da emoção básica negativa raiva. Resgatando o que apresentamos na revisão de literatura, Ekman (2003) coloca que a raiva pode levar o indivíduo a trazer justiça social e a garantir os direitos das pessoas. Esta emoção pode trazer benefícios se bem trabalhada as suas consequências com os servidores da Escola. Rodrigues e Gondim (2013) colocam que a raiva é uma emoção que motiva o indivíduo para ações de mudanças. A pesquisa qualitativa nos trouxe que existem atores que se manifestaram de maneira mais crítica com relação às decisões que foram tomadas sobre a regulamentação da flexibilização da jornada de trabalho na Escola. A maior parte destes servidores expressou sentir raiva com relação à implantação do projeto-piloto de 30 horas na EE UFMG na pesquisa qualitativa e quantitativa e demonstraram que buscam uma maior justiça social para os TAEs com relação a implantação do projeto-piloto na EE, conforme seus depoimentos, o que corrobora a revisão de literatura. Por sua vez, os sentimentos de alegria e empolgação, as emoções mais percebidas, poderiam ter sido reflexo da expectativa inicial que se criou em torno da matéria, o que não se sustentou ao longo do processo de implementação em função do tensionamento das discussões, como se viu na análise documental e nas entrevistas.

Nos relatos sobre as emoções percebidas durante o processo de flexibilização pelo regime do trabalho, observou-se que, conforme a Gráfico 3, os TAEs que trabalham 30 horas perceberam mais as emoções de alegria (23,5%), empolgação (23,5%), ciúme (20,6%), frustração (14,7%) e motivação (14,7%). Já os servidores com jornada de trabalho de 40 horas manifestaram mais emoções de alegria (47,1%), empolgação (41,2%), frustração (38,2%), insatisfação (41,2%) e indignação (35,3%).

Gráfico 3 - Gráfico das emoções percebidas de forma recorrente quando se falava da flexibilização da jornada de trabalho em comparação com a jornada de trabalho



Fonte: SPSS versão 21.0.

Um fato relevante a ser destacado no gráfico abaixo é o comportamento dos TAEs em relação ao relato de emoções negativas. É possível observar que aqueles que fazem 30 horas relataram ter percebido menos emoções deste tipo. Especialmente em relação a sentimentos do tipo insatisfação, indignação, raiva e injustiça, emoções que comparativamente foram mais vezes relatadas pelos TAEs de 40 horas. Este comportamento pode estar relacionado aos conflitos e disputas que ocorreram durante o processo de implementação do projeto de flexibilização da jornada, como se viu nas análises documental e qualitativa.

Os dados sugerem que a regulação do trabalho pode gerar emoções negativas e positivas, afetando de forma diversa os diferentes grupos dentro das organizações. Isto é esperado, pois regulação do trabalho causa disputas e insatisfações, com mostraram a análise documental e da pesquisa qualitativa, como ocorreu também quando o ponto eletrônico foi implantado na UFMG.

Para avaliar se as emoções pesquisadas estiveram associadas com a situação de trabalho em si e o risco de adoecimento para além das associações sugeridas em cada um dos três casos, realizamos a análise fatorial seguida de uma análise de regressão.

5.3.2 Análise fatorial

Nesta seção, iremos verificar a análise fatorial para garantir o correto exame de cada dimensão das Escalas do ITRA. Com estas informações, iremos comparar as médias das

escalas e verificar o risco do trabalho e o adoecimento na EE UFMG. Para tanto, utilizaremos a tabela abaixo (TABELA 20), descrita por Mendes (2007).

Tabela 20 – Descrição dos fatores e índices psicométricos

Escala	Fator		Resultado		
EACT	Organização do Trabalho				
	Condições de trabalho	Acima de 3,7 = avaliação mais negativa, grave.	Entre 2,3 e 3,69 = avaliação mais moderada, crítico.	Abaixo de 2,29 = avaliação mais positiva, satisfatório.	
	Relações Socioprofissionais ($\alpha = 0,87$)				
ECHT	Custo Afetivo ($\alpha = 0,84$)				
EIPST	Realização Profissional ($\alpha = 0,93$)	Acima de 3,7 = avaliação mais positiva, satisfatório.	Entre 3,69 e 2,3 = avaliação moderada, crítico.	Abaixo de 2,29 = avaliação para raramente, grave.	
	Prazer				Liberdade de Expressão ($\alpha = 0,80$)
	Sofrimento	Esgotamento Profissional ($\alpha = 0,89$)	Acima de 3,7 = avaliação mais negativa, grave.	Entre 2,3 e 3,69 = avaliação moderada, crítico.	Abaixo de 2,29 = avaliação menos negativa, satisfatório.
		Falta de Reconhecimento ($\alpha = 0,87$)			

Fonte: Mendes (2007), adaptado.

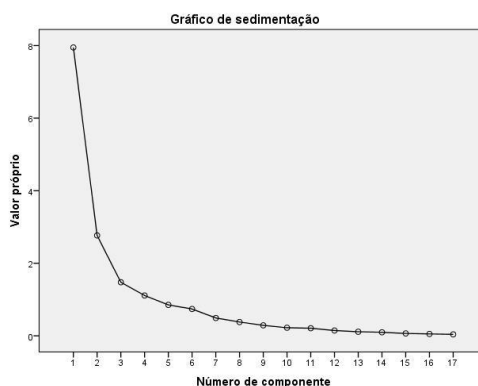
Mendes (2007) fez esta validação psicométrica com base na análise fatorial, considerando que os riscos de adoecimento são influenciados por várias dimensões, que são compostas por mais de um fator interdependente. A autora empregou o método PAF (principais eixos fatoriais, do SPSS) de análise, rotação oblíqua, com análise de correlação para cada uma das escalas com confiabilidade que compõem o ITRA.

Os valores acima serão utilizados aqui para avaliar o contexto do trabalho e a situação de risco à saúde na EE-UFMG. Tomaremos como referência as análises fatoriais confirmatórias das escalas analisadas anteriormente. A análise fatorial confirmatória é uma técnica estatística que permite a construção de construtos com melhor ajuste na redução de dados. Assim, alcança-se maior validade do ponto de vista estatístico. Como será mostrado a seguir, alguns construtos exigiram a remoção ou deslocamento de variáveis.

5.3.2.1 Subescala Prazer

A análise fatorial da subescala Prazer é composta pelos itens de 1.1 a 1.17. O gráfico *screeplot* abaixo (GRÁFICO 4) auxilia na definição do número de fatores a serem considerados na avaliação. É preconizado que o número de fatores máximo deve considerar o ponto de estabilidade do gráfico (MINGOT, 2005).

Gráfico 4 - Gráfico screeplot para definição do número de fatores na análise fatorial da subescala Prazer



Fonte: SPSS versão 21.0

Portanto, conforme se observa na Gráfico 5, após alguns testes, optou-se por construir um modelo com dois fatores, associado as duas dimensões da Escala de Prazer.

De acordo com a Tabela 21, o fator 1 representa a Liberdade de Expressão na organização e o fator 2, a Realização Profissional.

Tabela 21 – Resultados da análise fatorial para a subescala Prazer⁹

	Fator 1 (Liberdade de Expressão)	Fator 2 (Realização Profissional)
1.1. Liberdade com a chefia para negociar o que precisa	0,645	
1.2. Liberdade para falar sobre o meu trabalho com os colegas	0,654	
1.3. Solidariedade entre os colegas	0,752	
1.4. Confiança entre os colegas	0,850	
1.5. Liberdade para expressar minhas opiniões no local de trabalho	0,806	
1.6. Liberdade para usar a minha criatividade	0,697	
1.7. Liberdade para falar sobre o meu trabalho com as chefias	0,528	
1.8. Cooperação entre os colegas	0,720	
1.9. Satisfação		0,759
1.10. Motivação		0,752
1.11. Orgulho pelo que faço		0,806
1.13. Realização		0,921
1.14. Valorização		0,688
1.15. Reconhecimento		0,659
1.16. Identificação com as minhas tarefas		0,874
1.17. Gratificação pessoal com as minhas atividades		0,905

KMO=0,80 Valor-p Teste de Bartlett<0,001

Percentual da variância explicada pelo modelo=63,0%

Fonte: SPSS versão 21.0

⁹ Ressalta-se que o item “1.12. Bem-estar” apresentou carga fatorial elevada e semelhante para os dois fatores e, por isso, foi suprimido da escala.

Observa-se que o modelo proposto pela análise fatorial (TABELA 21) apresentou bom ajuste de acordo com as estatísticas avaliadas: KMO=0,80, valor-p Teste de *Bartlett*<0,001, percentual da variância explicada pelo modelo=63,0% (SPSS versão 21.0).

Tabela 22 - Descrição dos escores das subescalas de Prazer

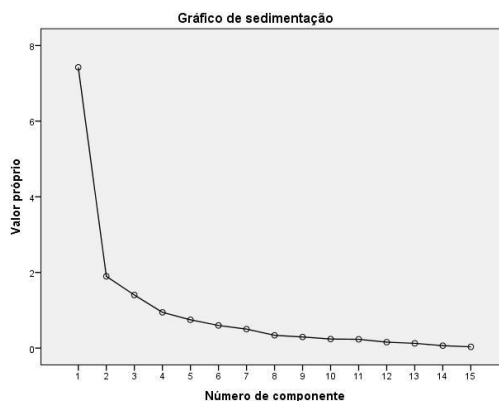
Escala	Subescala	Média	Mediana	Desvio-padrão	Mínimo	Máximo
EIPST	Liberdade de Expressão	4,14	4,0	0,8	2,0	5,0
	Realização Profissional	3,68	4,0	0,95	2,0	5,0

Fonte: SPSS versão 21.0

Com base nesta análise fatorial, de acordo com a Tabela 22, na escala EIPST (Escala de Indicadores de Prazer e Sofrimento no Trabalho), para a subescala de prazer, no fator Liberdade de Expressão verificamos uma avaliação mais positiva e satisfatória, que nos apresentou uma média maior que 4,0. Isso significa um resultado positivo e produtor de prazer na EE UFMG, que, segundo Mendes (2007), deve ser mantido e consolidado na organização para liberdade de pensar, organizar e falar sobre o trabalho. Entretanto, para o fator Realização Profissional, a média foi de 3,6, indicando uma avaliação moderada e crítica. É um resultado mediano, que indica uma situação limite, de acordo com Mendes (2007), aumentando o custo negativo e o sofrimento no trabalho. Indica estado de alerta, que requer providências imediatas a curto e médio prazo para melhorar a vivência de gratificação profissional, orgulho e identificação com o trabalho que faz.

5.3.2.2 Subescala Sofrimento

Gráfico 5 - Gráfico screeplot para definição do número de fatores na análise fatorial da subescala Sofrimento



Fonte: SPSS versão 21.0

Compõem a análise fatorial da subescala Sofrimento os itens de 1.18 a 1.32. De acordo com análise do gráfico apresentado a seguir (GRÁFICO 5), após alguns testes, optou-se por construir um modelo com 2 fatores, associadas as duas Escalas de Sofrimentos.

A Tabela 23 mostra que o primeiro fator se refere ao Esgotamento Profissional e o segundo fator, à Falta de Reconhecimento.

Os resultados da análise fatorial foram semelhantes ao modelo teórico de Mendes (2007), no entanto, os itens “1.23. Insegurança” e “1.24. Medo” que deveriam compor o fator 1 (Esgotamento Profissional), se mostraram mais correlacionados aos itens 1.25 a 1.32 que constituem o segundo fator 2 (Falta de Reconhecimento). Por outro lado, o item “1.30. Desqualificação” ficou contemplado no fator 1 (Esgotamento Profissional).

Tabela 23 – Resultados da análise fatorial para a subescala Sofrimento

	Fator 1 (Esgotamento Profissional)	Fator 2 (Falta de Reconhecimento)
1.18. Esgotamento emocional	0,806	
1.19. Estresse	0,811	
1.20. Insatisfação	0,720	
1.21. Sobrecarga	0,705	
1.22. Frustração	0,693	
1.23. Insegurança		0,622
1.24. Medo		0,460
1.25. Falta de reconhecimento do meu esforço		0,894
1.26. Falta de reconhecimento do meu desempenho		0,861
1.27. Desvalorização		0,645
1.28. Indignação		0,825
1.29. Inutilidade		0,661
1.30. Desqualificação	0,723	
1.31. Injustiça		0,718
1.32. Discriminação		0,518

KMO=0,81 Valor-p Teste de *Bartlett*<0,001

Percentual da variância explicada pelo modelo=62,1%

Fonte: SPSS versão 21.0

Observa-se que modelo proposto pela análise fatorial (TABELA 23) apresentou bom ajuste de acordo com as estatísticas avaliadas: KMO=0,81, valor-p Teste de *Bartlett*<0,001, percentual da variância explicada pelo modelo=62,1% (SPSS versão 21.0).

Tabela 24 - Descrição dos escores das subescalas de Sofrimento

Escala	Subescala	Média	Mediana	Desvio-padrão	Mínimo	Máximo
EIPST	Esgotamento Profissional	2,65	3,0	1,0	1,0	5,0
	Falta de Reconhecimento	2,25	2,0	0,94	1,0	5,0

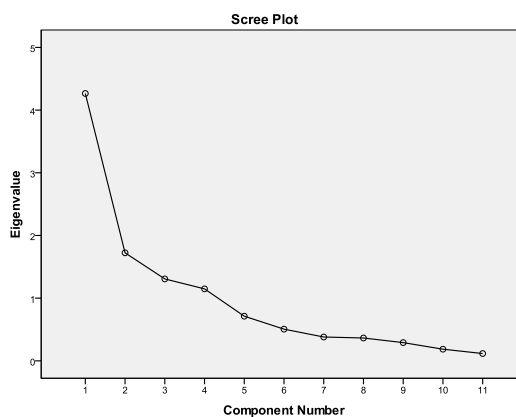
Fonte: SPSS versão 21.0

Com estes resultados da análise fatorial, analisando a escala sofrimento (TABELA 24), o fator Esgotamento Profissional obteve média de 2,7 apresentou uma avaliação moderada crítica, que demanda medidas imediatas a curto e médio prazo nas questões relacionadas à frustração, insegurança, inutilidade, desgaste e estresse no trabalho. O fator Falta de Reconhecimento desta escala teve média igual a 2,27, mostrando um resultado menos negativo, satisfatório, que deve ser preservado para evitar vivências de injustiça, indignação e desvalorização pelo não-reconhecimento do trabalho desempenhado.

Quando somamos os resultados positivos ($4,1 + 2,3 = 6,4$) e os resultados negativos ($3,6 + 2,27 = 5,87$) das duas escalas até agora analisadas, percebemos que o resultado positivo se sobrepõe ao negativo, indicando que a Escola é um local prazeroso para se trabalhar e se espera, assim, a manifestação de emoções mais positivas que negativas no ambiente de trabalho, como expostas em análise acima.

5.3.2.3 Subescala Custo Afetivo

Gráfico 6 - Gráfico screeplot para definição do número de fatores na análise fatorial da subescala Contexto do trabalho



Fonte: SPSS versão 21.0

Conforme o gráfico *screeplot* abaixo (GRÁFICO 6), que representa a análise dos itens 3.1 a 3.12 do questionário quantitativo (APÊNDICE C), decidimos por fazer um modelo com quatro fatores.

Na subescala Custo Afetivo (tabela 25), a análise fatorial foi diferente do modelo teórico de Mendes (2011).

O modelo da análise fatorial apresentou bom ajuste de acordo com as estatísticas avaliadas: KMO=0,69, valor-p Teste de *Bartlett*<0,001, percentual da variância explicada pelo modelo=76,7% (SPSS versão 21.0).

A análise fatorial para essa dimensão do risco de adoecimento revelou resultados novos em relação ao uso da comparação de média com base nas frequências da escala de Custo Humano no Trabalho. Em relação a tal aspecto, as variáveis analisadas se dividiram em 4 fatores que mostram comportamento diferentes dos TAEs da EE-UFGM em relação ao custo afetivo, assim nomeamos os fatores: Controle Emocional, Custo Emocional, Estado de Humor e Sentimentos. Para avaliar a situação na organização estudada será adotado como referência o valor médio de 2,1 proposto por Mendes (2007).

Tabela 25 – Resultados da análise fatorial para a subescala Custo Afetivo¹⁰

	Fator 3 (Sentimentos)	Fator 4 (Estados de Humor)	Fator 2 (Custo Emocional)	Fator 1 (Controle Emocional)
3.1. Ter controle das emoções				0,901
3.2. Ter que lidar com ordens contraditórias			0,881	
3.3. Ter custo emocional			0,780	
3.5. Disfarçar os sentimentos	0,737			
3.6. Ser obrigado a elogiar as pessoas	0,670			
3.7. Ser obrigado a ter bom humor	0,904			
3.8. Ser obrigado a cuidar da aparência física	0,879			
3.9. Ser bonzinho com os outros		0,565		
3.10. Transgredir valores éticos		0,788		
3.11. Ser submetido a constrangimentos		0,847		
3.12. Ser obrigado a sorrir		0,601		

KMO=0,69 Valor-p Teste de *Bartlett*<0,001

Percentual da variância explicada pelo modelo=76,7%

Fonte: SPSS versão 21.0

Tabela 26 - Descrição dos escores da subescala Custo Afetivo

Escala	Subescala	Média	Mediana	Desvio-padrão	Mínimo	Máximo
ECHAT	Controle Emocional	3,74	4,0	1,11	1,0	5,0
	Custo Emocional	2,51	2,0	0,95	1,0	5,0
	Estado de Humor	1,92	2,0	1,06	1,0	5,0
	Sentimentos	1,52	1,0	0,78	1,0	4,0

Fonte: SPSS versão 21.0

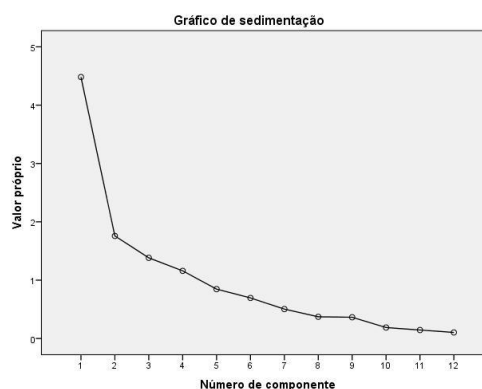
¹⁰ Ressalta-se que o item “3.4. Ser obrigado a lidar com a agressividade dos outros” apresentou carga fatorial baixa e, por isso, foi suprimido da escala.

Conforme os resultados da Tabela 26, segundo a análise fatorial, para a escala ECHT (Escala de Custo Humano no Trabalho), na subescala Controle Emocional, obtivemos média igual a 3,74, resultando em uma avaliação mais negativa grave. Este resultado mostra que a EE UFMG é uma ambiente produtor de custo humano e sofrimento no trabalho, significando que há grande risco de adoecimento, requerendo providências imediatas nas causas, visando eliminá-las e/ou atenuá-las (MENDES, 2007). Já a subescala Custo Emocional nos apresentou a média de 2,51, com um resultado mais moderado crítico, que indica uma situação limite que requer intervenções a curto e médio prazos para melhorar o dispêndio emocional dos servidores (MENDES, 2007). Por fim, as escalas Estado de Humor e Sentimento, com médias 1,92 e 1,52, respectivamente, exibem um resultado positivo e promotor de prazer na EE UFMG, que, segundo sugere Mendes (2007), deve ser preservado e fortalecido na organização.

Na soma dos resultados positivos ($1,92 + 1,52 = 3,44$) e dos resultados negativos ($3,74 + 2,51 = 6,25$), o resultado negativo se destaca, sinalizando que a Escola é um local de sofrimento, com forte risco de adoecimento.

5.3.2.4 Subescala Contexto do Trabalho

Gráfico 7 - Gráfico screeplot para definição do número de fatores na análise fatorial da subescala Contexto do trabalho



Fonte: SPSS versão 21.0

A análise fatorial da subescala Contexto do trabalho contém os itens de 5.1 a 5.31. Conforme exame do gráfico apresentado abaixo (GRÁFICO 7), após alguns testes, optou-se por construir um modelo com 3 fatores.

Na tabela 27, o primeiro fator se refere à Organização do Trabalho, o segundo, às Relações Socioprofissionais e o terceiro, à qualidade de Ambiente de Trabalho.

Tabela 27 – Resultados da análise fatorial para a subescala Contexto do Trabalho

	Fator 1 (Organização do Trabalho)	Fator 2 (Relações Socioprofissionais)	Fator 3 (Qualidade de Ambiente de Trabalho)
5.1. O ritmo de trabalho é excessivo	0,798		
5.2. As tarefas são cumpridas com pressão de prazos	0,764		
5.3. Existe forte cobrança por resultados	0,835		
5.4. As normas para execução das tarefas são rígidas	0,673		
5.5. Existe fiscalização do desempenho		0,537	
5.6. O número de pessoas é insuficiente para se realizar as tarefas	0,567		
5.7. Os resultados esperados estão fora da realidade	0,464		
5.8. Existe divisão entre quem planeja e quem executa		0,465	
5.9. As tarefas são repetitivas		0,535	
5.10. Falta tempo para realizar pausas de descanso no trabalho		0,514	
5.11. As tarefas executadas sofrem descontinuidade		0,637	
5.12. As tarefas não estão claramente definidas		0,746	
5.13. A autonomia é inexistente	0,631		
5.15. Os funcionários são excluídos das decisões		0,653	
5.16. Existem dificuldades na comunicação entre chefia e subordinados		0,522	
5.17. Existem disputas profissionais no local de trabalho	0,471		
5.18. Falta integração no ambiente de trabalho		0,469	
5.19. A comunicação entre funcionários é insatisfatória		0,721	
5.20. Falta apoio das chefias para o meu desenvolvimento profissional		0,542	
5.21. As informações que preciso para executar minhas tarefas são de difícil acesso		0,564	
5.22. As condições de trabalho são precárias			0,576
5.23. O ambiente físico é desconfortável			0,595
5.24. Existe muito barulho no ambiente de trabalho			0,473
5.25. O mobiliário existente no local de trabalho é inadequado			0,785
5.26. Os instrumentos de trabalho são insuficientes para realizar as tarefas			0,761
5.27. O posto/estação de trabalho é inadequado para realização das tarefas			0,857
5.28. Os equipamentos necessários para realização das tarefas são precários			0,794
5.29. O espaço físico para realizar o trabalho é inadequado			0,637
5.31. O material de consumo é insuficiente			0,570

KMO=0,32 Valor-p Teste de Bartlett<0,001

Percentual da variância explicada pelo modelo=50,1%

Fonte: SPSS versão 21.0

Os resultados da análise fatorial consideram um modelo com três fatores e um total de 29 itens na escala. Os itens “5.14. A distribuição das tarefas é injusta” e “5.30. As condições de trabalho oferecem riscos à segurança das pessoas” apresentaram carga fatorial elevada e semelhante para dois ou mais fatores e por isso foram suprimidos da escala.

Para essa subescala, os resultados da análise fatorial foram os mais discrepantes em relação ao modelo teórico de Mendes (2007). Apenas o Fator 3 (Qualidade do ambiente físico, posto de trabalho, equipamentos e material disponibilizados para execução do trabalho) ficou bastante semelhante ao modelo proposto inicialmente contemplando os itens 5.22 a 5.31, apenas com a exclusão do item 5.30.

Ressalta-se ainda que modelo proposto pela análise fatorial (TABELA 27), nesse caso, apresentou ajuste comprometido de acordo com o baixo valor da estatística KMO: KMO=0,32, teste de *Bartlett*<0,001, percentual da variância explicada pelo modelo=50,1% (SPSS versão 21.0). Uma possível explicação para esse fato pode ser o elevado número de itens avaliados na subescala acrescido a um reduzido número amostral. Por esta razão, não realizamos a análise psicométrica desta escala.

5.3.3 Análise dos fatores associados às emoções

Depois das análises apresentadas, iremos ver a relação dos fatores sociodemográficos e das escalas do ITRA com as percepções de emoções estudadas.

Tabela 28 – Modelos de regressão logística binária avaliando os fatores associados às principais emoções relatadas quando se fala da flexibilização da jornada de trabalho (alegria, empolgação, frustração e ciúme)

	OR [IC 95%]			
	Alegria	Empolgação	Frustração	Ciúme
Tempo na Escola de Enfermagem	0,87 [0,78; 0,96]	-	-	0,90 [0,82; 0,99]
Tempo na UFMG	-	0,93 [0,86; 0,99]	-	-
Sexo feminino	-	-	5,72 [1,31; 25,05]	-

Fonte: SPSS versão 21.0

Segundo resultados apresentados na Tabela 28, ao analisarmos qual emoção os TAEs percebem ao se falar da flexibilização da jornada de trabalho (APÊNDICE C), o único fator que se mostrou associado à emoção alegria foi o tempo na EE. O aumento de um ano no tempo de trabalho na escola de enfermagem está associado a uma redução de 13% (OR=0,87)

na chance do profissional relatar a emoção alegria. Ainda nesta tabela, verificamos que o acréscimo de um ano de trabalho pelo servidor na UFMG está associado a uma redução de 7% (OR=0,93) na chance do profissional relatar empolgação. No que se refere à frustração, o único fator associado foi o sexo. TAEs do sexo feminino tem uma chance quase seis vezes maior (OR=5,72) de relatar frustração que os do sexo masculino. E, por fim, o tempo de trabalho na EE também se mostrou associado à emoção ciúme. O aumento de um ano de trabalho no local esteve associado a uma diminuição de 10% (OR=0,90) na chance de relatar ciúme como emoção. Ressalta-se que nenhum fator permaneceu no modelo final associado às emoções insatisfação, satisfação, motivação, indignação, raiva, injustiça e com os fatores das Escalas EIPST e ECHT.

Tabela 29 – Modelos de regressão logística binária avaliando os fatores associados às principais emoções relatadas após um dia de trabalho (gratidão)

	OR [IC 95%] Gratidão
Tempo na Escola de Enfermagem	0,88 [0,80; 0,98]

Fonte: SPSS versão 21.0

Já quando examinamos qual emoção os TAEs sentem quando saem de casa para ir trabalhar, questão 6 do questionário quantitativo (APÊNDICE C), de acordo com os resultados apresentados na Tabela 29, o único fator que se mostrou associado à emoção gratidão foi o tempo na EE. O aumento de 1 ano no tempo de trabalho na Escola está associado a uma redução de 12% (OR=0,88) na chance do TAE relatar a emoção gratidão.

Assim, estes dados nos mostram que os servidores do sexo feminino e com mais tempo de trabalho na EE da UFMG têm maior percepção negativa das emoções. A intervenção que iremos propor na seção 7 pode tentar sensibilizar a participação mais efetiva dos servidores destas faixas, para que possamos obter resultados mais positivos. Nenhum fator permaneceu no modelo final associado às emoções satisfação, segurança, motivação, orgulho, desânimo, ânimo, amor, desmotivação, empolgação, valorização e com os fatores das Escalas EIPST e ECHT.

Também foram gerados modelos de regressão logística binária considerando qual emoção os TAEs sentem quando saem do trabalho após cumprirem a jornada laboral. Para as emoções analisadas (alegria, satisfação, gratidão, orgulho, amor, motivação, ânimo,

segurança, desvalorização, valorização e desânimo) nenhum fator permaneceu no modelo final, para os dados sociodemográficos ou para os fatores das Escalas EIPST e ECHT.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo se propôs a analisar a regulamentação da flexibilização da jornada de trabalho na EE UFMG e verificar seus impactos nas emoções dos TAEs. A Resolução Complementar nº 03/2015, de 15 de dezembro de 2015, estabeleceu critérios para implantação da flexibilização da jornada dos TAEs, na UFMG, e teve como principal objetivo possibilitar a melhoria de acesso aos serviços da UFMG aos discentes no período noturno. Verificamos que mesmo com a presença de emoções negativas quando se fala da flexibilização da jornada de trabalho na EE, evidenciadas nas pesquisas quali-quantitativa e na análise documental, o fim da organização está sendo alcançado.

Acredita-se que a flexibilização da jornada de trabalho proporciona maior qualidade de vida no trabalho, qualidade de vida e motivação do servidor (MARQUES, 2012). Esta alternativa procuraria harmonizar questões de trabalho-família, administrar conflitos de trabalho e melhorar a motivação nas organizações. O Relatório de Avaliação pela Comissão instituída pela Portaria nº 31, de 14 de abril de 2016, da Escola, apontou que o projeto-piloto de 30 horas na EE UFMG favoreceu a melhora no tempo de resposta e na qualidade de atendimento às demandas, na motivação dos servidores, no clima organizacional, na colaboração e no comprometimento entre os membros da equipe de trabalho e na melhoria na sua qualidade de vida dos setores de Infraestrutura e Informática. A flexibilização de carga horária pode trazer várias vantagens aos funcionários, além de gerar apenas mais tempo disponível para o lazer e o repouso, como vimos nos resultados da pesquisa qualitativa. Em abril de 2019, a PRORH apresentou a Avaliação do projeto-piloto da jornada especial de 30 horas – Relatório de atividades 2018, evidenciando também a melhoria no atendimento prestado nos setores autorizados a cumprir jornada especial em toda UFMG. A redução de jornada de trabalho para alguns TAEs propiciou melhor ajustamento entre vida profissional e particular, oferecendo tempo para cuidados com a saúde, família e outros assuntos. Isso repercutiu positivamente sobre a qualidade de vida no trabalho, como expuseram os servidores, acompanhada da melhoria da produtividade.

Entretanto, os servidores expuseram suas insatisfações e discordâncias na ocupação das vagas do projeto-piloto na Escola, comprovadas na análise documental e pesquisa qualitativa, o que requer uma ação de transparência e diálogo maior no futuro. Isso gerou emoções negativas com relação à implantação do projeto-piloto e não incentiva a confiança e

união entre os servidores. A maior parte dos TAEs deseja a flexibilização de jornada. Para se ter uma postura positiva, se cultivar emoções positivas ou administrar as emoções negativas de maneira menos impactante na Escola, a inclusão de todos os servidores nas discussões sobre o projeto e sobre o que sentem é importante. Isso transparece valorização aos servidores. As organizações precisam entender que as vidas dos indivíduos que as compõem são mais do que apenas seu trabalho. Há uma relação forte entre o que as pessoas podem fazer no trabalho e o que sentem no trabalho e como administram estas emoções.

Para a psicodinâmica do trabalho, o trabalho pode ser tanto fonte de prazer quanto de sofrimento e o local de trabalho é um lugar onde o prazer coexiste com o sofrimento (DEJOURS, 1993). Os resultados da pesquisa quantitativa nos mostraram tanto a presença de prazer quanto de sofrimento na EE. Nas questões relacionadas ao prazer é importante desenvolver estratégias para manter ou consolidar estes aspectos (fatores Liberdade de Expressão, Falta de Reconhecimento, Estado de Humor e Sentimentos). Já para os pontos que apresentaram resultados críticos (fator Realização Profissional, Esgotamento Profissional e Custo Emocional) e grave (fator Controle Emocional) são necessárias providências imediatas a curto e médio prazo para suprimir e/ou reduzir o sofrimento no trabalho. Especificamente na análise da Escala de Custo Humano no Trabalho (ECHT), vimos que há prevalência de sofrimento na Escola com relação aos fatores Controle Emocional e Custo Emocional, que podem estar relacionados à implantação do projeto-piloto de 30 horas no local. Isso requer intervenção imediata na EE UFMG para minimizar os riscos à saúde do trabalhador.

Observamos na revisão de literatura que as vivências de sofrimento no trabalho são percebidas quando está presente a rigidez hierárquica, a divisão e a uniformização de tarefas, e pouca probabilidade de desenvolvimento profissional (MENDES, 2007) e podem causar emoções e sentimentos de tristeza, raiva, insegurança, insatisfação, frustração, desvalorização, entre outros (DEJOURS, 1993). Na EE UFMG a rigidez hierárquica é sentida pelos servidores no processo de implantação do projeto-piloto de 30 horas, conforme análise documental e relatos da pesquisa qualitativa, o que gerou mais emoções negativas que positivas quando se fala na instituição da nova norma.

No serviço público ainda existe a ideia da necessidade de separação entre emoção e trabalho, causada pelo enfoque dos princípios da administração pública da racionalidade e da impessoalidade. No entanto, vimos que isso não é viável, pois as organizações são locais que possuem diversos elementos sociais e a emoção é necessária para a tomada de decisão

racional (GONDIM; SIQUEIRA, 2014; RODRIGUES; GONDIM, 2014). Estas percepções burocráticas podem frustrar os funcionários e aumentar o estresse (LIU; YANG; YU, 2014), resultando em trabalhos que envolvem intensidade emocional e geram, com isso, estresse e *burnout* (HOCHSCHILD, 1983). Embora os riscos psicossociais sejam um desafio para a segurança e saúde no trabalho, é pertinente vislumbrar as questões relacionadas às emoções dos indivíduos e seus impactos nas organizações.

Consideramos nesta pesquisa que as emoções são modos de lidar com eventos relevantes da vida (no caso, a regulamentação da jornada flexível de trabalho), algo que o ser humano tem (interno) para reagir a um estímulo externo (RODRIGUES; GONDIM, 2014). A formação das emoções é influenciada por questões pessoais, do ambiente e da interação dos indivíduos socialmente (PESTANA, 2010). As emoções podem ser classificadas em básicas (vinculadas ao processo evolutivo), secundárias (apreendidas socialmente), positivas e negativas. Entretanto, as emoções negativas nem sempre têm reflexos negativo e as emoções positivas nem sempre geram percepções positivas. Por exemplo, a tristeza auxilia a superar situações difíceis, despertando a solidariedade nos indivíduos (GONÇALVES, 2009), a raiva pode motivar positivamente os indivíduos (RODRIGUES; GONDIM, 2013) ou em um velório pessoas podem se lembrar de algo positivo, levando a risadas (EKMAN, 2003). Os achados encontrados nas pesquisas apresentadas na parte teórica demonstraram que vários sentimentos de caráter positivo e negativo fazem parte do dia a dia dos trabalhadores nas organizações e que suas causas são, principalmente, questões relacionadas ao gênero, nível de atuação na instituição privada/pública, regime de trabalho, contexto situacional/institucional. Nas pesquisas deste estudo, verificamos que as questões relacionadas ao gênero e tempo de trabalho impactaram nas emoções quando se fala da flexibilização da jornada de trabalho: o aumento de um ano no tempo de trabalho na EE está ligado a uma redução de 13% na possibilidade do servidor relatar a emoção alegria; já o acréscimo de um ano de trabalho na UFMG está associado a uma redução de 7% na chance do profissional relatar empolgação; quanto ao sexo, as servidoras possuem uma chance quase seis vezes maior de relatar frustração que os homens; e, a cada um ano de trabalho na EE há uma diminuição de 10% na chance do TAE relatar ciúme como emoção. Assim, os servidores do sexo feminino e com mais tempo de trabalho na UFMG estão mais susceptíveis a expressarem emoções negativas.

A regulamentação, com a possibilidade de TAEs terem regimes de trabalho diferentes afetou as interações entre os indivíduos na Escola, como apresentamos. O impacto da

flexibilização da jornada de trabalho na EE trouxe emoções de raiva, injustiça, tristeza, insatisfação, desvalorização, nervosismo, frustração, incômodo, surpresa, aumento do interesse pelo trabalho, da alegria, da satisfação e da qualidade de vida, da motivação, do comprometimento, melhora no atendimento pelos TAEs da EE. Destas emoções, as mais relatadas, como se pode ver, são secundárias, que são apreendidas socialmente. As emoções negativas percebidas estão mais relacionadas com a normatização do projeto-piloto das 30 horas na EE UFMG do que com a situação de trabalho em si e o risco de adoecimento, e isto requer intervenções no local de trabalho para minimizar os danos que podem decorrer destes sentimentos ruins. Os TAEs precisam ser mais bem orientados quanto ao alcance legal da nova regulamentação na Universidade, pois vimos que há esperança da ampliação das vagas de 30 horas pelos servidores tanto na análise documental, quanto na pesquisa qualitativa.

Assim, apesar dos resultados positivos, os impactos negativos nas emoções dos TAEs foram constatados e requerem medidas para diminuir seus efeitos. Ressalta-se a importância, assim, de se considerar as emoções dos indivíduos no ambiente organizacional, pois percebemos a presença de conflitos entre os servidores e os conflitos pessoais desencadeados pela regulamentação na UFMG, visto que a norma gerou uma expectativa que não pôde ser atendida para todos. O ser humano tem grande capacidade de manter o equilíbrio emocional e superar um trauma quando tem apoio social. Isso mitiga as desigualdades e fortalece o grupo. A forma de demonstrar e de gerenciar as emoções é um processo construído coletivamente na interação diária com os demais (GONDIM; BORGES-ANDRADE, 2009). Dessa forma, argumentamos pela relevância de se gerenciar as relações sociais dentro das organizações a fim de melhorar o bem estar dos indivíduos emotivos e propusemos as seguintes intervenções no local de trabalho: grupos de discussões, para fortalecer as relações sociais, melhorar as questões emocionais conflituosas no trabalho e reflexão dos problemas; canal de comunicação na página da EE na *web*, para divulgar as ações sobre a flexibilização da jornada de trabalho na UFMG; estender, no período de férias, as 30 horas para todos os TAEs da EE, para reduzir custos administrativos e propiciar a jornada reduzida a todos os interessados, mesmo que por um período curto; e, curso de capacitação de gestores para a diretoria, com a finalidade de fornecer ferramentas e alternativas para conduzir o órgão de maneira mais adequada.

A limitação deste estudo foi ter sido realizada apenas na EE UFMG, sem vislumbrar os efeitos emocionais de todos os servidores da Universidade, que seria ainda mais relevante

para verificar os impactos emocionais no trabalho. Sugere-se que uma pesquisa seja realizada com todos os TAEs da UFMG para a percepção da amplitude da repercussão emocional desta regulamentação.

O estudo contribui para compreender os impactos da regulamentação da jornada de trabalho nas emoções dos TAEs na EE UFMG e sinaliza a reflexão necessária para a importância que as emoções dos indivíduos têm no contexto do trabalho, a relevância para reavaliação das práticas de gestão no serviço público, que devem favorecer a estruturação e cuidado com práticas que zelem pela saúde e pela qualidade de vida no trabalho como estratégia para minimizar o sofrimento.

7 PROPOSTA DE INTERVENÇÃO

Pela análise dos dados, verificamos que a regulamentação da jornada de trabalho na UFMG e, especificamente, na EE trouxe resultados positivos, dentro do esperado para Universidade. Todavia, percebemos a importância dos estudos das emoções dos indivíduos nas organizações, pois houve impactos positivos e negativos no que os TAEs sentem com esta regulamentação na Universidade, que gerou expectativas e frustrações na maneira como foi regulamentada e como vem sendo conduzida a implantação das 30 horas. Isso demonstra que pensar as emoções nas organizações é importante. A implantação foi positiva, mas os impactos nas emoções foram mais negativos que positivos na EE.

A regulamentação da flexibilização da jornada de trabalho na EE UFMG vai além do processo legal. É um procedimento que envolve indivíduos que anseiam por mudanças que proporcionem melhor qualidade de vida no trabalho e fora dele. Preocupar-se com as emoções que os TAEs vivenciam durante este processo é importante para minimizar os impactos negativos e os sofrimentos no trabalho. Os processos de regulação em ambientes organizacionais impactam nas emoções dos trabalhadores, influenciando nas interações entre os sujeitos. Isso ficou evidente nas pesquisas realizadas na EE UFMG. Vimos que os TAEs expressaram que sentem raiva com relação ao projeto-piloto, se sentem injustiçados, tristes, insatisfeitos, desvalorizados, nervosos, frustrados, incomodados, surpresos por terem jornada diferenciada e pela maneira como a Diretoria vem conduzindo o processo. A nova carga horária mais flexível foi mais benéfica para aqueles que trabalham 30 horas por semana, segundo relatos, e trouxe efeitos negativos maiores nas emoções dos TAEs que trabalham 40 horas semanais. Quem faz jornada semanal de 30 horas neste projeto na EE UFMG, conforme descrito, se sente feliz, satisfeito, alegre, mais motivado, comprometido e engajados com a eficiência do trabalho, e percebeu melhoria na qualidade de vida e os chefes dos setores beneficiados pelo projeto-piloto relataram melhora no clima organizacional, na motivação e no atendimento.

Como já colocamos, é importante gerenciar as relações sociais no trabalho para favorecer o bem estar dos indivíduos emotivos. Gondim e Borges-Andrade (2009) em sua pesquisa apontam como o apoio social e o apoio mútuo auxiliam a superar os sofrimentos, diminuindo as diferenças e consolidando o sentimento de grupo. Para estes autores, a maneira de demonstrar e de administrar as emoções é um processo coletivamente construído na

interação cotidiana com os demais. Considerando isso, nossa primeira proposta de intervenção com os TAEs da EE UFMG é a de criar um grupo de discussões para fortalecer as relações sociais, melhorar as questões emocionais conflituosas no trabalho e favorecer a reflexão dos problemas. Por exemplo, a emoção básica negativa raiva se adequadamente trabalhada, conforme Ekman (2003) e Rodrigues e Gondim (2013), pode ser benéfica ao motivar o indivíduo para ações de mudanças, levando a trazer justiça social e a garantir os direitos das pessoas. As reuniões aconteceriam mensalmente na Escola e teriam duração aproximada de duas horas dentro da jornada de trabalho. Inicialmente, seria discutido sobre a regulamentação das 30 horas na EE e os impactos (positivos e negativos) e conflitos sentidos pelos TAEs neste processo. A meta será motivar os TAEs para promover a comunicação grupal, a positividade, a confiança, a escuta dinâmica, a flexibilidade, o otimismo e o entusiasmo no local de trabalho e propor melhorias para o trabalho para minimizar as questões apresentadas que possam estar gerando sofrimento no trabalho. Sugerimos que a pessoa que conduza este grupo de trabalho seja um profissional da área de psicologia, externo à EE UFMG, para ser o mais imparcial possível nas análises necessárias e contribuições com o grupo. O grupo poderia ter de cinco a dez pessoas, cada um, conforme o interesse dos servidores da Escola. Este grupo, inclusive, poderia montar propostas, com base nas discussões, para melhoria da gestão sobre o assunto com a finalidade de ser apresentada à diretoria da Escola.

Consideramos também que trabalhar a comunicação na Escola é importante para melhorar a confiança entre os servidores e entre estes e a direção. Assim, sugerimos, ainda, que seja criado um canal de comunicação específico para divulgar as ações sobre a flexibilização da jornada de trabalho na UFMG, que poderíamos denominar de “30 HORAS NA EE UFMG”, e traria informações como novas regulamentações sobre o assunto, vagas de 30 horas disponíveis, espaço para sugestões e críticas. Este ambiente seria montado dentro do site da *web* da EE e seria administrado pelo Setor de Comunicação, que receberia as informações da Direção da Escola.

Outra proposta de intervenção seria propor que todos os TAEs no período de férias escolares possam trabalhar seis horas diariamente, pois neste período há redução no número de demandas de vários setores na UFMG. Isso poderia ser um incentivo para os servidores no local, para minimizar os efeitos emocionais negativos da flexibilização da jornada e propiciar, por um período, o desfrute do benefício a todos os que quiserem, sem gerar impactos ruins para a Escola e o desempenho das atividades.

A pesquisa qualitativa e a análise documental nos mostraram diversas fragilidades da diretoria na condução do processo de implantação do projeto-piloto de 30 horas na EE UFMG, como: a rigidez hierárquica, dificuldade em determinar e seguir um critério da escolha dos ocupantes das vagas de 30 horas, transparência, entre outros. Assim, para este caso, propomos que toda nova direção que assuma o cargo na EE UFMG participe de um curso de capacitação de gestores públicos, para preparar os administradores a lidarem com as diferentes áreas administrativas da instituição e com as transformações que podem surgir nas regulamentações, com o objetivo de sensibilizar o dirigente de suas responsabilidades e fornecer ferramentas e alternativas para conduzir o órgão de maneira mais adequada, enfrentando, da melhor forma, diversas situações cotidianas ou excepcionais inerentes à função.

Pensamos que estas propostas contribuirão para minimizar o sofrimento no local de trabalho e melhorar os conflitos emocionais, pois são estratégias coletivas que buscam a manutenção do equilíbrio psíquico frente às ameaças do ambiente laboral. Essas ações são relevantes à medida que proporcionam o acesso à informação, a integração da equipe, a capacitação de dirigente, que promovem a troca de experiência e apoio mútuo e reduzem a tensão no ambiente de trabalho.

REFERÊNCIAS

ASTLEY, W. Graham; VAN De VEM, ANDREW H. Debates e perspectivas centrais na teoria das organizações. **Revista de Administração de Empresas**, v. 45. n. 2, Abr./jun. 2005.

BAILYN, Lotte. **Breaking the mold**: redesigning work for productive and satisfying lives. New York, NY: Cornell University Pres., 2006.

BAJZIKOVA, Lubica; SAJGALIKOVA, Helena; WOJCAK, Emil; POLAKOVA, Michaela. Are flexible work arrangements attractive enough for knowledge-intensive businesses? **Procedia: social and behavioral sciences**, v. 99, n. 6, p. 771-783, nov. 2013.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. 4. ed., rev. e atual. Lisboa: Edições 70, 2009.

BOLZAN, Débora de Paula. O trabalho das emoções em serviço social. **Revista Libertas**, v.14, n. 2, ago./dez. 2014. Disponível em: <https://libertas.ufjf.emnuvens.com.br/libertas/article/view/2885>. Acesso em: 27 mar. 2018.

BONANO, George A.; GOORIN, Laura; COIFMAN, Karin. Sadness and Grief. *In*: LEWIS, Michael; HAVILAND-JONES, Jeannete; BARRETT, Lisa Feldman. (ed.). **Handbook of emotions**. 3. ed. Nova Iorque: The Guilford Press, 2008. p. 797-810.

BONFIM, Mirele Cardoso do; GONDIM, Sônia Maria Guedes. **Trabalho emocional**: demandas afetivas no exercício profissional. Salvador: EDUFBA, 2010. Disponível em: <http://repositorio.ufba.br/ri/handle/ri/1049>. Acesso em: 28 fev. 2018.

BRASIL. Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943. Aprova a Consolidação das Leis do Trabalho. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 9 ago. 1943. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/Del5452.htm. Acesso em: 18 jul. 2017.

BRASIL. [Constituição (1988)]. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília, DF: Presidência da República, [2016]. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em: 28 jan. 2018.

BRASIL. Congresso Nacional. Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990. Dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 12 dez. 1990. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L8112cons.htm. Acesso em: 18 jul. 2017.

BRASIL. **Resolução Complementar nº03/2015, de 15 de dezembro de 2015**. Brasília, DF, 2015. Disponível em: <https://www2.ufmg.br/sods/content/download/2097/14850/version/2/file/03+unicomp+2015+jornada+especial+de+trabalho.pdf>. Acesso em: 18 jul. 2017.

CARDOSO, Ana Cláudia Moreira. Direito e dever à desconexão: disputas pelos tempos de trabalho e não trabalho. **Rev. UFMG**, Belo Horizonte, v. 23, n. 1 e 2, p. 62-85, jan./dez. 2016.

CARVALHO, Antônio Ivo de *et al.* **Escolas de governo e gestão por competências**: mesa-redonda de pesquisa-ação. Brasília, DF: ENAP, 2009.

CASTRO, Ana Caruline de Souza. **Os trabalhadores técnico-administrativos em educação da Universidade Federal de Goiás**: trabalho, profissionalização e gestão da educação superior. 2017. 374 f. Tese (Doutorado) - Universidade Federal de Goiás, Goiânia, 2017.

DAL ROSSO, Sadi. **Mais trabalho!**: a intensificação do labor na sociedade contemporânea. São Paulo: Boitempo, 2008.

DAMÁSIO, António R. **O erro de Descartes**: emoção, razão e o cérebro humano. Tradução de Dora Vicente, Georgina Segurado. 3. ed. São Paulo: Companhia das Letras, 2007.

DEJOURS, Christophe. Uma nova visão do sofrimento humano nas organizações. *In*: CHANLAT, Jean-François. (org.). **O indivíduo na organização**: dimensões esquecidas. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1993. p. 149-173.

DEJOURS, Christophe; DESSORS, Dominique; DESRIEAUX, François. Por um trabalho, fator de equilíbrio. Tradução: Maria Irene S. Betiol. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 33, n. 3, p. 98-104, maio/jun. 1993.

DIAMANTINO, Rui Maia. **Atenção à saúde e regulação emocional**: um estudo sobre trabalho emocional no atendimento aos usuários. 2014. Tese (Doutorado em Psicologia) - Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2014.

DINIS, Luís Leandro. Das teorias das organizações à organização das teorias: do mundo da gestão ao mundo da educação. **Revista Brasileira de Política e Administração da Educação**, v. 31, n. 1, p. 197-232, jan./abr. 2015.

DRIESSNACK, Martha; SOUSA, Valmi D.; MENDES, Isabela Ampelia Costa. Revisão dos desenhos de pesquisa relevantes para enfermagem: parte 2: desenhos de pesquisa qualitativa. **Revista Latino-Americana de Enfermagem**, v. 15, n. 4, p. 684-688, ago. 2007. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0104-11692007000400025>. Acesso em: 26 set. 2018.

EKMAN, Paul. **Emotions revealed**. Nova Iorque: Times Books, 2003.

FINEMAN, Stephen. A emoção e o processo de organizar. *In*: CLEGG, Stewart R.; HARDY, Cynthia; NORD, Walter R. (org.). **Handbook de estudos organizacionais**: reflexões e novas direções. São Paulo: Atlas, 2001. v. 2.

FONTANELLA, Bruno José Barcellos; RICAS, Janete; TURATO, Egberto Ribeiro. Amostragem por saturação em pesquisas qualitativas em saúde: contribuições teóricas. **Cadernos de Saúde Pública**, Rio de Janeiro, v. 24, n. 1, p. 17-27, 2008.

FRIEDBERG, E. Organização. *In*: BOUDON, R. **Tratado de sociologia**. Porto: Edições Asa, 1995. p. 375-413.

GIAUQUE, David; RITZ, Adrian; VARONE, Frédéric; ANDERFUHREN-BIGET, Simon. Resigned but satisfied: the negative impact of public service motivation and red tape on work satisfaction. **Public Administration**, v. 90, p. 175-193, ago. 2011.

GHELMAN, Silvio; COSTA, Stella Regina Reis da. Adaptando o BSC para o setor público utilizando os conceitos de efetividade, eficácia e eficiência. *In*: SIMPÓSIO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 13., 2006, Bauru, SP. **Anais [...]**. Bauru, SP: UNESP, 2006.

GOLEMAN, Daniel. **Inteligência emocional**. Tradução: Marcos Santarrita. Rio de Janeiro: Objetiva, 2011.

GONÇALVES, Marcelo Comazzi. **Entre o ser e o poder**: um estudo sobre o processo de transição do trabalhador a gestor sob a perspectiva das emoções. 2009. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Estadual de Londrina, Londrina, 2009.

GONDIM, Sonia Maria Guedes; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo. Regulação emocional no trabalho: um estudo de caso após desastre aéreo. **Psicol. cienc. prof.**, Brasília, DF, v. 29, n. 3, p. 512-533, set. 2009. Disponível em: http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1414-98932009000300007&lng=pt&nrm=iso. Acesso em: 28 fev. 2018.

GONDIM, Sonia Maria; SIQUEIRA, Mirlene Maria. Emoções e afetos no trabalho. *In*: ZANELLI, José Carlos; BORGES-ANDRADE, Jairo; BASTOS, Antonio Virgilio. **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2014. p. 285-315.

GROSS, James J. Emotion regulation: past, present, future. **Cognition and Emotion**, v. 13, n. 5, p. 551-573, 1999.

HELOANI, Roberto; LANCMAN, Selma. Psicodinâmica do trabalho: o método clínico de intervenção e investigação. **Revista Produção**, v. 14, n. 3, p. 77-86, set./dez. 2004.

HOCHSCHILD, Arlie Russell. **The managed heart**: commercialization of human feeling. Berkeley: University of California Press, 1983.

HOSMER, David W.; LEMESHOW, Stanley. **Applied logistic regression**. New York: Wiley, 2000.

IZARD, Carroll E. The many meanings/aspects of emotion: definitions, functions, activation, and regulation. **Emotion Review**, v. 2, n. 4, p. 363-370, out. 2010. Disponível em: <http://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/1754073910374661>. Acesso em: 28 mar. 2018.

KLERING, Luis Roque; PORSSE, Melody de Campos Soares; GUADAGNIN, Luis Alberto. Novos caminhos da administração pública brasileira. **Análise**, Porto Alegre, v. 21, n. 1, p. 4-17, jan./jul. 2010.

LIU, Bangcheng; YANG, Kaifeng; YU, Wei. Work-related stressors and health-related outcomes in public service: examining the role of public service motivation. **The American Review of Public Administration**, v. 45, n. 6, p. 653-673, mar. 2014.

MARQUES, Carolina Sampaio. **Motivação e qualidade de vida no trabalho**: um estudo sobre a flexibilização de carga horária em universidades públicas. 2012. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização em Administração) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2012.

MAXIMIANO, Antonio. **Teoria geral da administração**: da revolução urbana à revolução digital. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

MENDES, Ana Magnólia. **Psicodinâmica do trabalho**: teoria, método e pesquisas. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2007.

MILLER, Katherine.; CONSIDINE, Jennifer.; GARNER, Johny. Let me tell you about my job: exploring the terrain of emotion in the workplace. **Management Communication Quarterly**, v. 20, n. 3, p. 231-260, 2007.

MINAYO, Maria Cecília de S.; SANCHES, Odécio. Quantitativo-qualitativo: oposição ou complementaridade? **Cad. Saúde Públ.**, Rio de Janeiro, v. 9, n. 3, p. 239-262, jul./set. 1993.

MINGOTI, Sueli Aparecida. **Análise de dados através de métodos de estatística multivariada**: uma abordagem aplicada. Belo Horizonte: UFMG, 2005.

MORAIS, Fabiano; SAUERBRONN, João Felipe Rammelt; OLIVEIRA, Josiane Silva; PESTANA, Fernando Nunes. Gestão das emoções em centrais de atendimento telefônico. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, v. 9, n. 3, p. 15-29, 2015. Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=441742858003>. Acesso em: 27 mar. 2018.

NASCIMENTO, Sônia Aparecida Costa Mascaro. **Flexibilização do horário de trabalho**. São Paulo: LTr, 2002.

NIKOMO, Stella M.; COX JUNIOR, Taylor. Diversidade e identidade nas organizações. *In*: CLEGG, Stewart; HARDY, Cynthia; NORD, Walter (org.). **Handbook de estudos organizacionais**: modelos de análise e novas questões em estudos organizacionais. São Paulo: Atlas, 2012. v. 1.

PAES-PAULA, Ana Paula. Tragtenberg revisitado: as inexoráveis harmonias administrativas e a burocracia flexível. **Revista de Administração Pública**, v. 36, n. 1. 2002. Disponível em: <http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/6431>. Acesso em: 30 jul. 2018.

PAES-PAULA, Ana Paula. Administração Pública Brasileira entre o Gerencialismo e a Gestão Social. **Revista de Administração de Empresas**, V. 45, n. 1. jan./mar. 2005. Disponível em: <http://www.fgv.br/rae/artigos/revista-rae-vol-45-num-1-ano-2005-nid-45058/>. Acesso em: 07 ago. 2017.

PESTANA, Fernando Nunes. **Gestão das emoções de servidores públicos: atendimento ou atendimento no serviço público: o caso da Gerência Executiva do INSS**, Rio de Janeiro, região Norte. 2010. Dissertação (mestrado em Administração) - Escola de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade do Grande Rio, Rio de Janeiro, 2010.

REED, Michael. **Teorização organizacional: um campo historicamente contestado**. In: CLEGG, Stewart; HARDY, Cynthia; NORD, Walter (org.). **Handbook de estudos organizacionais**. São Paulo: Atlas, 1999. v. 1.

ROBBINS, Stephen Paul. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

ROBBINS, Stephen Paul. **Administração: mudanças e perspectivas**. Tradução: Cid Knipel Moreira. São Paulo: Saraiva, 2009.

RODRIGUES, Ana Paula Grillo; GONDIM, Sônia Guedes. Expressão e regulação emocional no contexto de trabalho: um estudo com servidores públicos. **Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, v. 15, n. 2, p. 38-65, abr. 2014.

SILVA, Francielle Molon da; MELLO, Simone Portella Teixeira. A implantação de gestão por competências: práticas e resistências no setor público. **Revista Eletrônica de Administração e Turismo**, v. 2, n. 1, jan./jun. 2013.

SILVEIRA, Simone da Gama; GRISOTTI, Márcia. Trabalho e saúde: um estudo sobre o processo saúde-doença dos servidores de um hospital universitário. **Saúde & Transformação Social**, Florianópolis, v. 2, n. 1, p. 18-27, 2011. Disponível em: <http://incubadora.periodicos.ufsc.br/index.php/saudeettransformacao/article/view/1086>. Acesso em: 16 ago. 2017.

SOUSA, Elen Mota de; MORAIS NETO, Alfredo de. Estratégias de regulação emocional no trabalho: um estudo com servidores públicos municipais. **Psicologia.pt**, p. 1-15, abr. 2018. Disponível em: <http://www.psicologia.pt/artigos/textos/TL0437.pdf>. Acesso em: 17 ago. 2018.

TOMAZ, Rodrigo Guilherme; NAJM NETO, Merhej. Flexibilização da jornada de trabalho: compensação de jornada: banco de horas. **Revista de Direitos Sociais: Seguridade e Previdência Social**. Brasília, DF, v. 2, n. 1, p. 152-173, jan./jun. 2016. Disponível em: <http://indexlaw.org/index.php/revistadssps/article/view/491>. Acesso em: 18 abr. 2018.

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

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 11. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

VILELA, Lailah Vasconcelos de Oliveira Vilela; ASSUNÇÃO, Ávila Assunção. Trabalho emocional: o caso dos trabalhadores de teleatendimento. **Cadernos de Psicologia Social do Trabalho**, v. 10, p. 81-93, 2007. Disponível em: <http://www.revistas.usp.br/cpst/article/viewFile/25802/27535>. Acesso em: 15 jun. 2018.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Tradução de Ana Thorell. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

APÊNDICE A – Pesquisa quantitativa: Os impactos da flexibilização da jornada de trabalho nas emoções dos membros de uma organização

INTRODUÇÃO

Esta pesquisa é parte de meu Mestrado Profissional em Administração Pública na Universidade Federal de Alfenas. Tenho como objetivo, entender a relação entre emoções dos trabalhadores em organizações e a regulamentação do trabalho, especialmente com foco na flexibilização da jornada de trabalho na Escola de Enfermagem da UFMG. SUA PARTICIPAÇÃO NA PESQUISA É MUITO IMPORTANTE E TOTALMENTE SIGILOSA. Neste sentido, em nenhuma hipótese suas respostas serão associadas ao seu nome nos produtos da pesquisa (artigos, relatórios, etc.). Suas respostas somente serão utilizadas para fins acadêmicos e, portanto, serão analisadas de forma agregada. Assim, ninguém conseguirá identificá-lo, portanto fique à vontade para se expressar livremente.

Para as questões a seguir não existem respostas CERTAS ou ERRADAS. Estou interessada apenas em sua opinião sobre suas experiências no trabalho. Desejo construir um quadro geral sobre as manifestações emocionais dos servidores da Escola de Enfermagem da UFMG para apontar possíveis mudanças nas regulamentações da Unidade que podem melhorar as relações entre seus servidores.

A - Vivências no Local de Trabalho					
1. Considerando suas vivências positivas e negativas no seu ambiente de trabalho, nos últimos 6 meses você diria que SEMPRE, FREQUENTEMENTE, ÀS VEZES, RARAMENTE OU NUNCA existiu:					
1. Liberdade com a chefia para negociar o que precisa	1 – Sempre	2 – Frequentemente	3 – Às Vezes	4 – Raramente	5 – Nunca
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Liberdade para falar sobre o meu trabalho com os colegas	1 – Sempre	2 – Frequentemente	3 – Às Vezes	4 – Raramente	5 – Nunca
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Solidariedade entre os colegas	1 – Sempre	2 – Frequentemente	3 – Às Vezes	4 – Raramente	5 – Nunca
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Confiança entre os colegas	1 – Sempre	2 – Frequentemente	3 – Às Vezes	4 – Raramente	5 – Nunca
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Liberdade para expressar minhas opiniões no local de trabalho	1 – Sempre	2 – Frequentemente	3 – Às Vezes	4 – Raramente	5 – Nunca
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. Liberdade para usar a minha criatividade	1 – Sempre	2 – Frequentemente	3 – Às Vezes	4 – Raramente	5 – Nunca
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. Liberdade para falar	1 – Sempre	2 – Frequentemente	3 – Às Vezes	4 – Raramente	5 – Nunca
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

sobre o meu trabalho com as chefias					
8. Cooperação entre os colegas	1 – Sempre <input type="radio"/>	2 – Frequentemente <input type="radio"/>	3 – Às Vezes <input type="radio"/>	4 – Raramente <input type="radio"/>	5 – Nunca <input type="radio"/>
9. Satisfação	1 – Sempre <input type="radio"/>	2 – Frequentemente <input type="radio"/>	3 – Às Vezes <input type="radio"/>	4 – Raramente <input type="radio"/>	5 – Nunca <input type="radio"/>
10. Motivação	1 – Sempre <input type="radio"/>	2 – Frequentemente <input type="radio"/>	3 – Às Vezes <input type="radio"/>	4 – Raramente <input type="radio"/>	5 – Nunca <input type="radio"/>
11. Orgulho pelo que faço	1 – Sempre <input type="radio"/>	2 – Frequentemente <input type="radio"/>	3 – Às Vezes <input type="radio"/>	4 – Raramente <input type="radio"/>	5 – Nunca <input type="radio"/>
12. Bem-estar	1 – Sempre <input type="radio"/>	2 – Frequentemente <input type="radio"/>	3 – Às Vezes <input type="radio"/>	4 – Raramente <input type="radio"/>	5 – Nunca <input type="radio"/>
13. Realização profissional	1 – Sempre <input type="radio"/>	2 – Frequentemente <input type="radio"/>	3 – Às Vezes <input type="radio"/>	4 – Raramente <input type="radio"/>	5 – Nunca <input type="radio"/>
14. Valorização	1 – Sempre <input type="radio"/>	2 – Frequentemente <input type="radio"/>	3 – Às Vezes <input type="radio"/>	4 – Raramente <input type="radio"/>	5 – Nunca <input type="radio"/>
15. Reconhecimento	1 – Sempre <input type="radio"/>	2 – Frequentemente <input type="radio"/>	3 – Às Vezes <input type="radio"/>	4 – Raramente <input type="radio"/>	5 – Nunca <input type="radio"/>
16. Identificação com as minhas tarefas	1 – Sempre <input type="radio"/>	2 – Frequentemente <input type="radio"/>	3 – Às Vezes <input type="radio"/>	4 – Raramente <input type="radio"/>	5 – Nunca <input type="radio"/>
17. Gratificação pessoal com as minhas atividades	1 – Sempre <input type="radio"/>	2 – Frequentemente <input type="radio"/>	3 – Às Vezes <input type="radio"/>	4 – Raramente <input type="radio"/>	5 – Nunca <input type="radio"/>
18. Esgotamento emocional	1 – Sempre <input type="radio"/>	2 – Frequentemente <input type="radio"/>	3 – Às Vezes <input type="radio"/>	4 – Raramente <input type="radio"/>	5 – Nunca <input type="radio"/>
19. Estresse	1 – Sempre <input type="radio"/>	2 – Frequentemente <input type="radio"/>	3 – Às Vezes <input type="radio"/>	4 – Raramente <input type="radio"/>	5 – Nunca <input type="radio"/>
20. Insatisfação	1 – Sempre <input type="radio"/>	2 – Frequentemente <input type="radio"/>	3 – Às Vezes <input type="radio"/>	4 – Raramente <input type="radio"/>	5 – Nunca <input type="radio"/>
21. Sobrecarga	1 – Sempre <input type="radio"/>	2 – Frequentemente <input type="radio"/>	3 – Às Vezes <input type="radio"/>	4 – Raramente <input type="radio"/>	5 – Nunca <input type="radio"/>
22. Frustração	1 – Sempre <input type="radio"/>	2 – Frequentemente <input type="radio"/>	3 – Às Vezes <input type="radio"/>	4 – Raramente <input type="radio"/>	5 – Nunca <input type="radio"/>
23. Insegurança	1 – Sempre <input type="radio"/>	2 – Frequentemente <input type="radio"/>	3 – Às Vezes <input type="radio"/>	4 – Raramente <input type="radio"/>	5 – Nunca <input type="radio"/>
24. Medo	1 – Sempre <input type="radio"/>	2 – Frequentemente <input type="radio"/>	3 – Às Vezes <input type="radio"/>	4 – Raramente <input type="radio"/>	5 – Nunca <input type="radio"/>
25. Falta de reconhecimento do meu esforço	1 – Sempre <input type="radio"/>	2 – Frequentemente <input type="radio"/>	3 – Às Vezes <input type="radio"/>	4 – Raramente <input type="radio"/>	5 – Nunca <input type="radio"/>
26. Falta de	1 – Sempre <input type="radio"/>	2 – Frequentemente <input type="radio"/>	3 – Às Vezes <input type="radio"/>	4 – Raramente <input type="radio"/>	5 – Nunca <input type="radio"/>

reconhecimento do meu desempenho					
27. Desvalorização	1 – Sempre <input type="radio"/>	2 – Frequentemente <input type="radio"/>	3 – Às Vezes <input type="radio"/>	4 – Raramente <input type="radio"/>	5 – Nunca <input type="radio"/>
28. Indignação	1 – Sempre <input type="radio"/>	2 – Frequentemente <input type="radio"/>	3 – Às Vezes <input type="radio"/>	4 – Raramente <input type="radio"/>	5 – Nunca <input type="radio"/>
29. Inutilidade	1 – Sempre <input type="radio"/>	2 – Frequentemente <input type="radio"/>	3 – Às Vezes <input type="radio"/>	4 – Raramente <input type="radio"/>	5 – Nunca <input type="radio"/>
30. Desqualificação	1 – Sempre <input type="radio"/>	2 – Frequentemente <input type="radio"/>	3 – Às Vezes <input type="radio"/>	4 – Raramente <input type="radio"/>	5 – Nunca <input type="radio"/>
31. Injustiça	1 – Sempre <input type="radio"/>	2 – Frequentemente <input type="radio"/>	3 – Às Vezes <input type="radio"/>	4 – Raramente <input type="radio"/>	5 – Nunca <input type="radio"/>
32. Discriminação	1 – Sempre <input type="radio"/>	2 – Frequentemente <input type="radio"/>	3 – Às Vezes <input type="radio"/>	4 – Raramente <input type="radio"/>	5 – Nunca <input type="radio"/>

B - Jornada de Trabalho

2 - Considerando o impacto do processo da implementação do projeto-piloto de 30 horas na Escola de Enfermagem da UFMG, marque na lista abaixo as emoções manifestas por seus colegas de trabalho que você percebeu de forma recorrente quando se falava da flexibilização da jornada de trabalho.

Alegria	<input type="radio"/>
Raiva	<input type="radio"/>
Surpresa	<input type="radio"/>
Tristeza	<input type="radio"/>
Medo	<input type="radio"/>
Gratidão	<input type="radio"/>
Frustração	<input type="radio"/>
Segurança	<input type="radio"/>
Ciúme	<input type="radio"/>
Insatisfação	<input type="radio"/>
Vergonha	<input type="radio"/>
Culpa	<input type="radio"/>
Amor	<input type="radio"/>
Alienação	<input type="radio"/>
Insegurança	<input type="radio"/>
Empolgação	<input type="radio"/>
Angústia	<input type="radio"/>
Discriminação	<input type="radio"/>
Satisfação	<input type="radio"/>
Tédio	<input type="radio"/>
Desvalorização	<input type="radio"/>

Valorização	<input type="radio"/>
Orgulho	<input type="radio"/>
Desânimo	<input type="radio"/>
Motivação	<input type="radio"/>
Injustiça	<input type="radio"/>
Desmotivação	<input type="radio"/>
Sobrecarga	<input type="radio"/>
Reconhecimento	<input type="radio"/>
Indignação	<input type="radio"/>
Inutilidade	<input type="radio"/>
Ânimo	<input type="radio"/>
C - Exigências decorrentes do seu contexto de trabalho	
3 - Considerando as exigências decorrentes do seu trabalho, você é exigido SEMPRE, FREQUENTEMENTE, ÀS VEZES, RARAMENTE OU NUNCA:	
1. Ter controle das emoções	1 – Sempre <input type="radio"/> 2 – Frequentemente <input type="radio"/> 3 – Às Vezes <input type="radio"/> 4 – Raramente <input type="radio"/> 5 – Nunca <input type="radio"/>
2. Ter que lidar com ordens contraditórias	1 – Sempre <input type="radio"/> 2 – Frequentemente <input type="radio"/> 3 – Às Vezes <input type="radio"/> 4 – Raramente <input type="radio"/> 5 – Nunca <input type="radio"/>
3. Ter custo emocional	1 – Sempre <input type="radio"/> 2 – Frequentemente <input type="radio"/> 3 – Às Vezes <input type="radio"/> 4 – Raramente <input type="radio"/> 5 – Nunca <input type="radio"/>
4. Ser obrigado a lidar com a agressividade dos outros	1 – Sempre <input type="radio"/> 2 – Frequentemente <input type="radio"/> 3 – Às Vezes <input type="radio"/> 4 – Raramente <input type="radio"/> 5 – Nunca <input type="radio"/>
5. Disfarçar os sentimentos	1 – Sempre <input type="radio"/> 2 – Frequentemente <input type="radio"/> 3 – Às Vezes <input type="radio"/> 4 – Raramente <input type="radio"/> 5 – Nunca <input type="radio"/>
6. Ser obrigado a elogiar as pessoas	1 – Sempre <input type="radio"/> 2 – Frequentemente <input type="radio"/> 3 – Às Vezes <input type="radio"/> 4 – Raramente <input type="radio"/> 5 – Nunca <input type="radio"/>
7. Ser obrigado a ter bom humor	1 – Sempre <input type="radio"/> 2 – Frequentemente <input type="radio"/> 3 – Às Vezes <input type="radio"/> 4 – Raramente <input type="radio"/> 5 – Nunca <input type="radio"/>
8. Ser obrigado a cuidar da aparência física	1 – Sempre <input type="radio"/> 2 – Frequentemente <input type="radio"/> 3 – Às Vezes <input type="radio"/> 4 – Raramente <input type="radio"/> 5 – Nunca <input type="radio"/>
9. Ser bonzinho com os outros	1 – Sempre <input type="radio"/> 2 – Frequentemente <input type="radio"/> 3 – Às Vezes <input type="radio"/> 4 – Raramente <input type="radio"/> 5 – Nunca <input type="radio"/>
10. Transgredir valores éticos	1 – Sempre <input type="radio"/> 2 – Frequentemente <input type="radio"/> 3 – Às Vezes <input type="radio"/> 4 – Raramente <input type="radio"/> 5 – Nunca <input type="radio"/>
11. Ser submetido a constrangimentos	1 – Sempre <input type="radio"/> 2 – Frequentemente <input type="radio"/> 3 – Às Vezes <input type="radio"/> 4 – Raramente <input type="radio"/> 5 – Nunca <input type="radio"/>
12. Ser obrigado a sorrir	1 – Sempre <input type="radio"/> 2 – Frequentemente <input type="radio"/> 3 – Às Vezes <input type="radio"/> 4 – Raramente <input type="radio"/> 5 – Nunca <input type="radio"/>
D - Questões de Controle	

4 - Em um dia normal de trabalho, você faz atendimento a:	
1. Professores	<input type="radio"/>
2. Terceirizados	<input type="radio"/>
3. Alunos	<input type="radio"/>
4. Técnico-Administrativos em Educação	<input type="radio"/>
5. Público Externo	<input type="radio"/>
E - Contexto de Trabalho	
5 - Considerando seu contexto de trabalho, você avalia que SEMPRE, FREQUENTEMENTE, ÀS VEZES, RARAMENTE, NUNCA:	
1. O ritmo de trabalho é excessivo	1 – Sempre 2 – Frequentemente 3 – Às Vezes 4 – Raramente 5 – Nunca <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>
2. As tarefas são cumpridas com pressão de prazos	1 – Sempre 2 – Frequentemente 3 – Às Vezes 4 – Raramente 5 – Nunca <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>
3. Existe forte cobrança por resultados	1 – Sempre 2 – Frequentemente 3 – Às Vezes 4 – Raramente 5 – Nunca <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>
4. As normas para execução das tarefas são rígidas	1 – Sempre 2 – Frequentemente 3 – Às Vezes 4 – Raramente 5 – Nunca <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>
5. Existe fiscalização do desempenho	1 – Sempre 2 – Frequentemente 3 – Às Vezes 4 – Raramente 5 – Nunca <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>
6. O número de pessoas é insuficiente para se realizar as tarefas	1 – Sempre 2 – Frequentemente 3 – Às Vezes 4 – Raramente 5 – Nunca <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>
7. Os resultados esperados estão fora da realidade	1 – Sempre 2 – Frequentemente 3 – Às Vezes 4 – Raramente 5 – Nunca <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>
8. Existe divisão entre quem planeja e quem executa	1 – Sempre 2 – Frequentemente 3 – Às Vezes 4 – Raramente 5 – Nunca <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>
9. As tarefas são repetitivas	1 – Sempre 2 – Frequentemente 3 – Às Vezes 4 – Raramente 5 – Nunca <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>
10. Falta tempo para realizar pausas de descanso no trabalho	1 – Sempre 2 – Frequentemente 3 – Às Vezes 4 – Raramente 5 – Nunca <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>
11. As tarefas executadas sofrem descontinuidade	1 – Sempre 2 – Frequentemente 3 – Às Vezes 4 – Raramente 5 – Nunca <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>
12. As tarefas não estão claramente definidas	1 – Sempre 2 – Frequentemente 3 – Às Vezes 4 – Raramente 5 – Nunca <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>
13. A autonomia é inexistente	1 – Sempre 2 – Frequentemente 3 – Às Vezes 4 – Raramente 5 – Nunca <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>
14. A distribuição das tarefas é injusta	1 – Sempre 2 – Frequentemente 3 – Às Vezes 4 – Raramente 5 – Nunca <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>

15. Os funcionários são excluídos das decisões	1 – Sempre	2 – Frequentemente	3 – Às Vezes	4 – Raramente	5 – Nunca
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
16. Existem dificuldades na comunicação entre chefia e subordinados	1 – Sempre	2 – Frequentemente	3 – Às Vezes	4 – Raramente	5 – Nunca
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
17. Existem disputas profissionais no local de trabalho	1 – Sempre	2 – Frequentemente	3 – Às Vezes	4 – Raramente	5 – Nunca
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
18. Falta integração no ambiente de trabalho	1 – Sempre	2 – Frequentemente	3 – Às Vezes	4 – Raramente	5 – Nunca
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
19. A comunicação entre funcionários é insatisfatória	1 – Sempre	2 – Frequentemente	3 – Às Vezes	4 – Raramente	5 – Nunca
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
20. Falta apoio das chefias para o meu desenvolvimento profissional	1 – Sempre	2 – Frequentemente	3 – Às Vezes	4 – Raramente	5 – Nunca
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
21. As informações que preciso para executar minhas tarefas são de difícil acesso	1 – Sempre	2 – Frequentemente	3 – Às Vezes	4 – Raramente	5 – Nunca
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
22. As condições de trabalho são precárias	1 – Sempre	2 – Frequentemente	3 – Às Vezes	4 – Raramente	5 – Nunca
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
23. O ambiente físico é desconfortável	1 – Sempre	2 – Frequentemente	3 – Às Vezes	4 – Raramente	5 – Nunca
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
24. Existe muito barulho no ambiente de trabalho	1 – Sempre	2 – Frequentemente	3 – Às Vezes	4 – Raramente	5 – Nunca
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
25. O mobiliário existente no local de trabalho é inadequado	1 – Sempre	2 – Frequentemente	3 – Às Vezes	4 – Raramente	5 – Nunca
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
26. Os instrumentos de trabalho são insuficientes para realizar as tarefas	1 – Sempre	2 – Frequentemente	3 – Às Vezes	4 – Raramente	5 – Nunca
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
27. O posto/estação de trabalho é inadequado para realização das tarefas	1 – Sempre	2 – Frequentemente	3 – Às Vezes	4 – Raramente	5 – Nunca
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
28. Os equipamentos necessários para realização das tarefas são precários	1 – Sempre	2 – Frequentemente	3 – Às Vezes	4 – Raramente	5 – Nunca
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
29. O espaço físico para realizar o trabalho é inadequado	1 – Sempre	2 – Frequentemente	3 – Às Vezes	4 – Raramente	5 – Nunca
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
30. As condições de trabalho oferecem riscos à segurança das pessoas	1 – Sempre	2 – Frequentemente	3 – Às Vezes	4 – Raramente	5 – Nunca
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
31. O material de consumo é insuficiente	1 – Sempre	2 – Frequentemente	3 – Às Vezes	4 – Raramente	5 – Nunca
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
F - Emoções					

Pensando na sua jornada de trabalho, quando não acontecem eventos inusitados que alteram a dinâmica do seu dia-a-dia, gostaria que você falasse sobre as emoções que você sente em diferentes momentos do seu dia.	
6 - O que você sente quando sai de casa para ir trabalhar?	
Raiva	<input type="radio"/>
Surpresa	<input type="radio"/>
Tristeza	<input type="radio"/>
Medo	<input type="radio"/>
Gratidão	<input type="radio"/>
Frustração	<input type="radio"/>
Segurança	<input type="radio"/>
Ciúme	<input type="radio"/>
Insatisfação	<input type="radio"/>
Vergonha	<input type="radio"/>
Culpa	<input type="radio"/>
Amor	<input type="radio"/>
Alienação	<input type="radio"/>
Insegurança	<input type="radio"/>
Empolgação	<input type="radio"/>
Angústia	<input type="radio"/>
Discriminação	<input type="radio"/>
Satisfação	<input type="radio"/>
Tédio	<input type="radio"/>
Desvalorização	<input type="radio"/>
Valorização	<input type="radio"/>
Orgulho	<input type="radio"/>
Desânimo	<input type="radio"/>
Motivação	<input type="radio"/>
Injustiça	<input type="radio"/>
Desmotivação	<input type="radio"/>
Sobrecarga	<input type="radio"/>
Reconhecimento	<input type="radio"/>
Indignação	<input type="radio"/>
Inutilidade	<input type="radio"/>
Ânimo	<input type="radio"/>
Outra	<input type="radio"/>
7 - O que você sente quando sai do trabalho após cumprir sua carga horária?	
Alegria	<input type="radio"/>
Raiva	<input type="radio"/>

11 - Idade	
12 - Você mora sozinho?	Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/>
13 - Estado Civil	Solteiro(a) <input type="radio"/> Casado(a) <input type="radio"/> Divorciado(a) <input type="radio"/> Separado(a) <input type="radio"/> Viúvo(a) <input type="radio"/> União Estável <input type="radio"/>
14 - Você tem filhos?	Sim <input type="radio"/> Não <input type="radio"/>
15 - Indique o seu maior nível completo de Escolaridade	Fundamental completo <input type="radio"/> Ensino Médio completo <input type="radio"/> Superior completo <input type="radio"/> Especialização <input type="radio"/> Mestrado <input type="radio"/> Doutorado <input type="radio"/>
16 - Tempo de serviço na UFMG (em anos)	
17 - Tempo de serviço na Escola de Enfermagem da UFMG (em anos)	
18 - Seu nome	

APÊNDICE B – Pesquisa qualitativa: Os impactos da flexibilização da jornada de trabalho nas emoções dos membros de uma organização.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE ALFENAS
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Esta pesquisa é parte de meu Mestrado Profissional em Administração Pública na Universidade Federal de Alfenas. Tenho como objetivo, entender a relação entre as emoções dos trabalhadores em organizações e a regulamentação do trabalho, especialmente com foco na flexibilização da jornada de trabalho na Escola de Enfermagem da UFMG. SUA PARTICIPAÇÃO NA PESQUISA É MUITO IMPORTANTE E TOTALMENTE SIGILOSA. Neste sentido, em nenhuma hipótese suas respostas serão associadas ao seu nome nos produtos da pesquisa (artigos, relatórios, etc.). Suas respostas **somente** serão utilizadas para fins acadêmicos e, portanto, serão analisadas de forma agregada. Assim, ninguém conseguirá identificá-lo, portanto fique à vontade para se expressar livremente.

Para as questões a seguir não existem respostas **CERTAS ou ERRADAS**. Estou interessada apenas em sua opinião sobre suas experiências no trabalho. Desejo construir um quadro geral sobre as manifestações emocionais dos servidores da EEUFMG para apontar possíveis mudanças nas regulamentações da unidade que podem melhorar as relações entre seus servidores.

Desde já agradeço sua participação!

REGULAMENTAÇÃO

- 1) Para começar eu gostaria que você dissesse seu nome, idade, formação, tempo de carreira na UFMG, locais que passou na UFMG, o cargo que ocupa no momento. Enfim, gostaria de ouvi um pouco sobre sua trajetória profissional.
- 2) Atualmente, qual é a sua jornada de trabalho semanal?
- 3) Normalmente, quanto tempo você leva aproximadamente para se deslocar no trajeto casa-trabalho x trabalho-casa?
- 4) O que você acha do tempo que tem para almoço e lanche?

CONDIÇÕES PARA O TRABALHO

5) Pensando na sala em que você trabalha, como você se sente com relação ao espaço físico do local, aos equipamentos que você utiliza no seu dia-a-dia de trabalho, a luminosidade do local, a limpeza do local, a limpeza e conservação de equipamentos e de instalações sanitárias.

6) Caso sejam necessários reparos em instalações, máquinas e equipamentos, é fácil conseguir a realização destes serviços? As pessoas para fazerem a manutenção de instalações, máquinas e equipamento são acessíveis e atendem às demandas?

7) O que você pensa sobre o número de funcionários no seu setor?

8) Como é seu dia de trabalho? Sua jornada de trabalho é suficiente? Tem horas ociosas?

LAZER E USO DO TEMPO FORA DO TRABALHO

9) Existe alguma coisa que gostaria de fazer antes e depois de sua jornada de trabalho?

RELAÇÕES SOCIAIS NO LOCAL DE TRABALHO

10) Seu setor faz atendimento ao público (alunos e/ou professores e/ou comunidade externa)? Normalmente, como você se sente quando faz um atendimento aos alunos e/ou professores e/ou comunidade externa?

11) Como você se sente, normalmente, com relação a aos seus colegas de trabalho (professores, TAEs, chefes, terceirizados)?

12) Quando você precisa sair para resolver um problema pessoal, isto é fácil?

EMOÇÕES

Pensando na sua jornada de trabalho, quando não acontecem eventos inusitados que alteram a dinâmica do seu dia-a-dia, gostaria que você me falasse sobre as emoções você sente em diferentes momentos de seu dia.

13) Como você se sente quando sai de casa para ir trabalhar?

14) Como você se sente quando sai do trabalho após cumprir sua carga horária?

- 15) Como você se sente com relação ao seu local de trabalho?
- 16) a) Como você se sente com relação ao seu trabalho? b) Com relação a sua carga horária?
- 17) Como você se sente com relação ao ponto eletrônico?
- 18) Como seu chefe te ajuda quando tem problemas que afetam seu estado emocional?
- 19) Se você pudesse escolher uma emoção, qual descreveria melhor seu sentimento com relação ao seu local de trabalho? Ao seu trabalho? Aos seus colegas de trabalho? A sua chefia?
- 20) Gostaria de saber se você tem alguma situação em seu trabalho que lhe causa emoções negativas/ positivas.

JORNADA DE TRABALHO

- 21) Como você se sente com relação ao projeto-piloto de implantação das 30 horas na UFMG e na Escola de Enfermagem? Acha que é algo positivo ou negativo para a instituição? Por quê?
- 22) Gostaria que você avaliasse sua jornada de trabalho com sua carga horária, considerando horário de lanche e de almoço. Sua jornada de trabalho é suficiente para cumprir o trabalho a ser feito? O horário de almoço e lanche é suficiente ou considera que deve ser menor ou maior?
- 23) Existe algum momento durante sua jornada de trabalho que você tem tempo para fazer outras atividades não relacionadas ao trabalho?
- 24) Você tem que inventar algo para fazer no trabalho?
- 25) Comente um pouco sobre o projeto-piloto de implantação das 30 horas na UFMG e na EE. Você está sabendo deste projeto? O que você sabe sobre isso? Tiveram discussões na UFMG e na EE sobre isso? Você participou? Você conhece alguém que participou? Comente um pouco sobre a Reitoria da UFMG e sobre a Diretoria da EE neste processo.
- 26) Como você avalia que o processo da flexibilização da jornada de trabalho impactou nas emoções na EE (tensão, amigável...)?







APÊNDICE C – Cartões emoções

CARTÃO EMOÇÕES I











<input type="checkbox"/> Orgulhoso 	<input type="checkbox"/> Nervoso 	<input type="checkbox"/> Valorizado 	<input type="checkbox"/> Grato 	<input type="checkbox"/> Envergonhado 	<input type="checkbox"/> Frustrado 
<input type="checkbox"/> Desvalorizado 	<input type="checkbox"/> Alegre 	<input type="checkbox"/> Ansioso 	<input type="checkbox"/> Satisfeito 	<input type="checkbox"/> Empolgado 	<input type="checkbox"/> Triste 
<input type="checkbox"/> Amado 	<input type="checkbox"/> Surpreso 	<input type="checkbox"/> Amedrontado 	<input type="checkbox"/> Seguro 	<input type="checkbox"/> Entediado 	<input type="checkbox"/> Angustiado 
<input type="checkbox"/> Insatisfeito 	<input type="checkbox"/> Seguro 	<input type="checkbox"/> Desanimado 	<input type="checkbox"/> Inseguro 	<input type="checkbox"/> Animado 	<input type="checkbox"/> Culpado 
<input type="checkbox"/> Outro. Sinto-me _____.					

CARTÃO EMOÇÕES II

<input type="checkbox"/> Insatisfeito 	<input type="checkbox"/> Angustiado 	<input type="checkbox"/> Animado 	<input type="checkbox"/> Desanimado 	<input type="checkbox"/> Grato 	<input type="checkbox"/> Envergonhado 
<input type="checkbox"/> Desvalorizado 	<input type="checkbox"/> Triste 	<input type="checkbox"/> Satisfeito 	<input type="checkbox"/> Ansioso 	<input type="checkbox"/> Seguro 	<input type="checkbox"/> Orgulhoso 
<input type="checkbox"/> Culpado 	<input type="checkbox"/> Seguro 	<input type="checkbox"/> Amedrontado 	<input type="checkbox"/> Nervoso 	<input type="checkbox"/> Empolgado 	<input type="checkbox"/> Amado 
<input type="checkbox"/> Entediado 	<input type="checkbox"/> Inseguro 	<input type="checkbox"/> Frustrado 	<input type="checkbox"/> Valorizado 	<input type="checkbox"/> Surpreso 	<input type="checkbox"/> Alegre 

					
<input type="checkbox"/> Outro. Sinto-me _____					

CARTÃO EMOÇÕES III

<input type="checkbox"/> Amado 	<input type="checkbox"/> Seguro 	<input type="checkbox"/> Insatisfeito 	<input type="checkbox"/> Angustiado 	<input type="checkbox"/> Entediado 	<input type="checkbox"/> Desvalorizado 
<input type="checkbox"/> Animado 	<input type="checkbox"/> Desanimado 	<input type="checkbox"/> Culpado 	<input type="checkbox"/> Surpreso 	<input type="checkbox"/> Amedrontado 	<input type="checkbox"/> Inseguro 
<input type="checkbox"/> Seguro 	<input type="checkbox"/> Satisfeito 	<input type="checkbox"/> Empolgado 	<input type="checkbox"/> Frustrado 	<input type="checkbox"/> Ansioso 	<input type="checkbox"/> Grato 
<input type="checkbox"/> Valorizado 	<input type="checkbox"/> Envergonhado 	<input type="checkbox"/> Alegre 	<input type="checkbox"/> Triste 	<input type="checkbox"/> Orgulhoso 	<input type="checkbox"/> Nervoso 
<input type="checkbox"/> Outro. Sinto-me _____					

CARTÃO EMOÇÕES IV

<input type="checkbox"/> Inseguro 	<input type="checkbox"/> Satisfeito 	<input type="checkbox"/> Alegre 	<input type="checkbox"/> Amado 	<input type="checkbox"/> Triste 	<input type="checkbox"/> Desvalorizado 
<input type="checkbox"/> Empolgado 	<input type="checkbox"/> Amedrontado 	<input type="checkbox"/> Culpado 	<input type="checkbox"/> Valorizado 	<input type="checkbox"/> Seguro 	<input type="checkbox"/> Nervoso 
<input type="checkbox"/> Envergonhado	<input type="checkbox"/> Grato	<input type="checkbox"/> Desanimado	<input type="checkbox"/> Insatisfeito	<input type="checkbox"/> Surpreso	<input type="checkbox"/> Frustrado

					
<input type="checkbox"/> Animado	<input type="checkbox"/> Orgulhoso	<input type="checkbox"/> Angustiado	<input type="checkbox"/> Ansioso	<input type="checkbox"/> Seguro	<input type="checkbox"/> Entediado
					
<input type="checkbox"/> Outro. Sinto-me _____.					

APÊNDICE D – Pesquisa qualitativa diretoria: Os impactos da flexibilização da jornada de trabalho nas emoções dos membros de uma organização

Esta pesquisa é parte de meu Mestrado Profissional em Administração Pública na Universidade Federal de Alfenas. Tenho como objetivo, entender a relação entre as emoções dos trabalhadores em organizações e a regulamentação do trabalho, especialmente com foco na flexibilização da jornada de trabalho na Escola de Enfermagem da UFMG.

Desde já agradeço sua participação!

- 1) O que você acha sobre o nº de TAEs na EE UFMG? Considera que é suficiente para atender as demandas da EE UFMG?
- 2) O que você acha do ponto eletrônico?
- 3) Comente sobre o projeto-piloto de implantação das 30 horas na Escola de Enfermagem da UFMG.
- 4) Comente sobre a participação da Diretoria da EE UFMG neste processo.
- 5) Como você avalia que o processo da flexibilização da jornada de trabalho impactou nas emoções na EE (tensão, amigável...)?
- 6) Você considera que houve melhora no atendimento dos Setores que foram beneficiados com as 30 horas? Comente sobre isso.
- 7) Como você avalia que a flexibilização da jornada de trabalho impactou nas emoções dos TAEs na EE?