

## QUALIDADE DE VIDA NA JORNADA DE TRABALHO FLEXIBILIZADA DE UMA UNIVERSIDADE PÚBLICA FEDERAL

## QUALITY OF LIFE IN THE FLEXIBILIZED WORKING HOURS OF A FEDERAL PUBLIC UNIVERSITY

Cheryl Maureen DAEHN<sup>1</sup>

Recebido em: 01/05/2020

Aceito em: 13/09/2020

### RESUMO

Nesta pesquisa buscamos compreender a influência da flexibilização da jornada de trabalho na qualidade de vida dos servidores técnico-administrativos de uma universidade pública federal, por meio do aprofundamento das bases teóricas relacionadas à qualidade de vida no trabalho e às bases legais pertinentes à flexibilização da jornada de trabalho dentro do serviço público federal. A pesquisa trata de um estudo de caso, do tipo descritivo, com abordagem predominantemente quantitativa e de natureza aplicada. Quanto aos procedimentos técnicos, caracteriza-se como bibliográfica e de campo, com coleta de dados por meio de instrumento validado, chamado Inventário do Bem-Estar no Trabalho (IBET-13) aplicado a 734 servidores. A principal contribuição deste estudo foi proporcionar análises sobre a flexibilização da jornada e sensibilizar gestores públicos quanto aos benefícios trazidos por esta forma de trabalho. Além disso, contribuí com estudo científico sobre flexibilização da jornada de trabalho à luz do Decreto nº4.836/03, assunto ainda pouco explorado na literatura.

**Palavras-chave:** Universidade. Qualidade de Vida no Trabalho. Flexibilização da jornada de trabalho.

### ABSTRACT

In this research we seek to understand the influence of flexible working hours in the quality of life of technical-administrative employees at a federal public university. The theoretical background was in-depth related to quality of life at work and flexible working laws in the public service. The study deals about a study of case, of descriptive type with predominately quantitative approach and of applied nature. Regarding to the technical procedures, it is considered as bibliographic and of area, with data collection through valid document, called

---

<sup>1</sup>Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC).

Welfare at Work Inventory (WWI-13) applied to 734 employees. The main contribution of this paper is to provide analysis about flexible working hours and sensitize public managers about the benefits offered due this way of work. Besides that, it contributes to scientific studies about flexible working hours considering the decree number 4.836/03. This subject is still underexplored in literature.

**Keywords:** University. Quality of life at work. Flexible Working.

## 1 INTRODUÇÃO

As instituições de ensino superior públicas vêm passando por transformações de cunho social, político e econômico, pressões do governo, e sua autonomia é cada vez mais fragilizada. Consideradas instituições imersas e indissociáveis do contexto social onde estão inseridas, refletem, assim, comportamentos da sociedade. A universidade é uma instituição fundada na prática e na ação social e no reconhecimento público de sua legitimidade e de suas atribuições (CHAUI, 2003). Entretanto, a legitimidade de suas atribuições está sendo ofuscada por questões políticas, mudanças no comportamento da sociedade, das exigências do mercado de trabalho e na percepção que as pessoas têm dele.

É sob esse cenário, portanto, que a universidade deixa gradativamente de cumprir sua função enquanto “instituição” de caráter social e começa a atuar de forma mais ativa conforme uma lógica essencialmente administrativa, como uma “organização social” (idem, ibidem). A universidade é viva e em constante ebulição e transformação. Essa vivacidade enérgica, frenética e evolutiva é fruto da ação conjunta das pessoas que nela interagem e dela dependem. Heterogeneidade pode ser considerada a palavra que melhor define o cenário e o ambiente multivariado de uma instituição de ensino superior, principalmente das instituições públicas.

Essa heterogeneidade remete à complexidade do ser humano. A universidade é complexa. Gerir “com” as pessoas, e não simplesmente “gerir pessoas”, é um desafio. Principalmente quando se parte do pressuposto de que é possível apenas estimular as pessoas. A motivação vem do indivíduo. Conforme Bergamini (2005, p. 121), a motivação é como

uma força que se encontra no interior de cada pessoa e que pode estar ligada a um desejo. Uma pessoa não pode jamais motivar outra; o que ela pode fazer é estimular a outra. A probabilidade de que uma pessoa siga uma orientação de ação desejável está diretamente ligada à força de um desejo.

Desta forma, entende-se que motivação é um impulso que surge de dentro de cada pessoa. Consequentemente, nada se pode fazer para conseguir motivação de uma pessoa a não ser que ela mesma esteja envolvida espontaneamente num determinado processo.

Com isso, é relevante tratar de assuntos pertinentes à área de gestão de pessoas nas universidades públicas federais. O serviço público apresenta peculiaridades no seu contexto, principalmente relacionadas à carreira e ao desenvolvimento do servidor. A carreira pública, muitas vezes vista como engessada e vinculada a métodos tradicionais de gestão, carece de alternativas inovadoras. Considerando-se que a flexibilização da jornada de trabalho, nos moldes do Decreto nº4.836/03, no âmbito das universidades públicas federais, representa uma possibilidade inovadora e interessante à gestão de pessoas, este artigo traz à discussão esse tema, vinculado aos benefícios viáveis à sociedade e ao servidor nesse contexto.

A flexibilização da jornada de trabalho nos moldes do Decreto nº4.836/03 é um assunto que vem sendo tratado com muita cautela, com vistas à implementação de maneira segura e amparada legalmente. No caso da instituição objeto desta pesquisa, a fim de que os estudos sobre a viabilidade de implantação da flexibilização fossem possíveis, foi designada uma comissão permanente, com o intuito de avaliar, conceder e acompanhar o processo de flexibilização da jornada de trabalho.

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

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

A flexibilização deverá ocorrer sempre em busca de melhoria de condições, pois no contrário, virá de encontro aos preceitos que regem o contrato de trabalho. Dentro desta forma de trabalho, alguma condição deverá ser benéfica ao trabalhador. Interligado a isso, surge a temática da qualidade de vida no trabalho. A flexibilização da jornada pode significar uma melhoria na vida pessoal do servidor, que refletirá positivamente no seu desempenho funcional. E isso pode proporcionar resultados mais positivos à sociedade.

Salienta-se que, neste estudo, o termo “flexibilização da jornada de trabalho” concerne a redução de jornada nos casos em que os serviços exigirem atividades contínuas de regime de turnos ou escalas em período igual ou superior a doze horas ininterruptas. Com isso, torna-se flexibilizada a jornada de trabalho do servidor, cuja atividade justificará a realização de seis horas por dia de atividades laborais.

Então, é preciso estudar a realidade da jornada de trabalho flexibilizada e o que ela representa na vida do servidor em termos de qualidade de vida no trabalho e melhoria de resultados para a gestão. Justo que, além do enfoque nos servidores, é preciso mirar a comunidade acadêmica como um todo. A razão de ser da universidade é o estudante e, conseqüentemente, a sociedade. São eles que efetivamente percebem os reflexos da indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão.

Nesse contexto, o objetivo deste artigo é analisar a percepção dos servidores técnico-administrativos em educação, lotados em unidades flexibilizadas, quanto à influência da flexibilização da jornada de trabalho na qualidade de vida no trabalho. O estudo é do tipo descritivo com abordagem predominantemente quantitativa e de natureza aplicada, sendo que os resultados foram obtidos por meio de aplicação do instrumento já validado, chamado Inventário do Bem-Estar no Trabalho (IBET – 13).

Este estudo espera contribuir com análises sobre a flexibilização da jornada de trabalho e qualidade de vida do servidor. Pesquisas relacionadas à flexibilização da jornada de trabalho

são escassas. Tal fato foi comprovado mediante busca realizada nas bases *Scientific Electronic Library Online*, *Web of Science* e *Scientific Periodicals Electronic Library* nas quais não foram encontrados artigos com essa temática realizados no período de 2014 a 2019.

O presente artigo traz o referencial teórico abordando as temáticas sobre qualidade de vida no trabalho e flexibilização da jornada de trabalho. Na sequência, apresenta a metodologia utilizada, a análise e discussão dos resultados, conclusões e referências.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO

O termo Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) abrange muitos significados que refletem conhecimentos, experiências e valores de indivíduos e da coletividade. A respeito do termo, verifica-se uma evolução e aprimoramento de sua definição com a inserção de novas variáveis ao longo do tempo. Muitos autores se dedicaram ao estudo do tema e possibilitaram o melhor entendimento e completude sobre os elementos e variáveis que envolvem a QVT (KLEIN, 2017).

No século XX, muitos estudos foram empreendidos no sentido de saber mais sobre a satisfação do indivíduo no trabalho. Fernandes (1996) destaca Elton Mayo, cujas pesquisas são precursoras no estudo do comportamento humano e de sua motivação para atingir as metas organizacionais. Elton Mayo é considerado o fundador da Escola Humanística, tendo se apoiado também nos pressupostos da filosofia pragmática de John Dewey e na Psicologia Dinâmica de Kurt Lewin, sendo elas fundamentais para o humanismo na administração, libertando-a dos conceitos rígidos e mecanicistas da Teoria Clássica. Com base em suas pesquisas, no início dos anos 1920, teve início a Escola de Relações Humanas, que, por guardar estreita relação com os aspectos psicossociais do trabalho, foi a que mais se identificou com o movimento de Qualidade de Vida no Trabalho (FERNANDES, 1996).

Bergamini (2005) explica que a teoria de Mayo defende a importância de se considerar a pessoa na sua totalidade, daí sua relação com a qualidade de vida. Considerando-se a pessoa em sua totalidade e os aspectos relacionados a sua complexidade, fatores físicos, psicológicos e motivacionais, Davis e Newstrom (1992, p. 47) afirmam que “(...) embora não haja respostas simples para a questão da motivação, um importante ponto de partida reside na compreensão das necessidades do empregado”. Há vários fatores que levam os indivíduos à motivação ou desmotivação para a realização de suas atividades no que tange ao trabalho. Quando motivados, desenvolvem um nível de satisfação que indica o grau de prazer em relação ao trabalho que executam.

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

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

Locke (1976) apresenta nove dimensões de satisfação no trabalho:

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

A satisfação no trabalho está intimamente ligada à qualidade de vida no trabalho. De acordo com Walton (1974, p. 11), a expressão qualidade de vida no trabalho designa a preocupação com o resgate de “valores humanísticos e ambientais” negligenciados em favor do avanço tecnológico, da produtividade e do crescimento econômico.

Fernandes (1996) conceitua QVT como a gestão dinâmica e contingencial de fatores físicos, tecnológicos e sociopsicológicos, que afetam a cultura e renovam o clima organizacional, refletindo-se o bem-estar do trabalhador e na produtividade das empresas. Para o mesmo autor, a empresa só se desenvolve em bases fortes se atender às necessidades das pessoas, desenvolvendo e maximizando suas potencialidades. Com isso, não se pode falar em qualidade de produtos e serviços se eles não são produzidos com qualidade de vida no trabalho.

A QVT é definida como o grau em que os trabalhadores de uma organização são capazes de satisfazer as suas importantes necessidades pessoais, por meio de suas experiências no local de trabalho (IGBARIA; PARASURAMAN; BADAWY, 1994). É representada por condições e ambientes favoráveis, em um local de trabalho, que apoiam e promovem a satisfação no trabalho do indivíduo, estimulando-o com melhores sistemas de recompensa, segurança no trabalho e oportunidades de crescimento (SIRGY et al., 2001).

Analisando-se o quadro 01, é possível verificar diversas bases conceituais sobre QVT e sua evolução ao longo das décadas.

**Quadro 01 – Percepções de diversos autores sobre QVT**

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

Fonte: Lirio et al. (2019).

Diante da diversidade de conceitos acerca da QVT, neste estudo a pesquisadora optou por adotar a visão de qualidade de vida apresentada por Montana e Charnov (2003, p. 228), que explicam que “indivíduos altamente motivados podem resultar em aumentos substanciais na produtividade e na satisfação no trabalho, além de considerável redução no absenteísmo, nos atrasos e queixas”. Essa visão vem ao encontro do instrumento de pesquisa utilizado e que será discutido na metodologia.

## 2.2 FLEXIBILIZAÇÃO DA JORNADA DE TRABALHO

A Constituição Federal de 1988 estabelece o regime de trabalho dos servidores públicos, em que se consagram como direitos dos trabalhadores urbanos e rurais “a duração do trabalho normal não superior a oito horas diárias e quarenta e quatro semanais”. De forma complementar, o inciso XIV do artigo 7º esclarece a respeito da jornada de seis horas diárias em turnos ininterruptos:

Art. 7º. São direitos dos trabalhadores urbanos e rurais, além de outros que visem à melhoria de sua condição social: [...]

XIV - jornada de seis horas para o trabalho realizado em turnos ininterruptos de revezamento, salvo negociação coletiva. (BRASIL, 1998).

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

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

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

Ademais, tem-se o Decreto 4.836/03 de 09 de setembro de 2003, que altera a redação do art. 3º do Decreto nº 1.590, de 10 de agosto de 1995, que dispõe sobre a jornada de trabalho dos servidores da Administração Pública Federal direta, das autarquias e das fundações públicas federais, sendo que:

Art. 3º Quando os serviços exigirem atividades contínuas de regime de turnos ou escalas, em período igual ou superior a doze horas ininterruptas, em função de atendimento ao público ou trabalho no período noturno, é facultado ao dirigente máximo do órgão ou da entidade autorizar os servidores a cumprir jornada de trabalho de seis horas diárias e carga horária de trinta horas semanais, devendo-se, neste caso, dispensar o intervalo para refeições.

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

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

Em 2018, o Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão, por meio da Secretaria de Gestão de Pessoas, editou a Instrução Normativa nº02/MP, de 12 de setembro de 2018, que estabelece orientação, critérios e procedimentos gerais a serem observados pelos órgãos e entidades integrantes do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal (SIPEC), quanto à jornada de trabalho. Estabelece o art. 15 da referida norma, que compete aos Ministros de Estado e aos dirigentes máximos de autarquias, fundações, órgãos e entidades autorizar e definir os serviços aos quais se aplicam o plantão, a escala e o regime de turnos alternados por revezamento, respeitada a legislação específica.

A Nota Técnica nº 2.569/2019 esclarece, com base na legislação citada, que pode-se constatar, novamente, que a regra é a jornada de oito horas para todos os servidores públicos lotados na Administração Pública Federal, salvo os casos tratados em leis específicas e a hipótese do art. 3º do Decreto nº 1.590/1995, sendo que, neste último caso, cabe ao dirigente máximo da entidade, desde que atendidos os pré-requisitos e o Interesse da Administração Pública, autorizar e definir os serviços que podem ter a jornada flexibilizada.

Assim, essa possibilidade ofertada ao dirigente máximo não é absoluta, sendo necessária a comprovação de preenchimento dos requisitos do art. 3º do Decreto nº 1.590/1995 para que o mesmo possa autorizar a jornada flexibilizada. Conclui-se, a partir do art. 3º dois pré-requisitos para a concessão desse benefício: 1) os servidores autorizados a ter uma redução de jornada devem atuar em serviços que exigem atividades contínuas de regime de turnos ou escalas em período igual ou superior a doze horas ininterruptas; 2) em função de atendimento ao público ou trabalho no período noturno.

A jornada de trabalho atualmente está regulamentada por uma série de decretos (1.590/1995, 1.927/96 e 1.867/96) e, mais recentemente, pela Instrução Normativa nº02/MP de 12 de setembro de 2018, que estipula ser obrigatório o controle eletrônico de frequência.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Trata-se de um estudo de caso, do tipo descritivo com abordagem predominantemente quantitativa e de natureza aplicada. O estudo de caso é a estratégia escolhida ao se examinarem acontecimentos contemporâneos, mas quando não se podem manipular comportamentos relevantes. (YIN, 2001).

Conforme Gerhardt e Silveira (2009), a natureza da pesquisa aplicada tem como objetivo gerar conhecimentos para aplicação prática, dirigidos à solução de problemas específicos. Envolve verdades e interesses locais.

Nesta pesquisa a coleta de dados primários ocorreu por meio de aplicação de instrumento já validado, chamado Inventário do Bem-Estar no Trabalho (IBET – 13), o qual foi

idealizado para aferir um construto psicológico denominado bem-estar no trabalho, que corresponde a um estado mental positivo pela articulação de vínculos também positivos, denominados satisfação no trabalho, envolvimento com o trabalho e comprometimento organizacional afetivo. (SIQUEIRA, 2014, p. 41).

A estruturação do IBET-13 é reconhecida em duas dimensões, da seguinte forma:

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

Foram convidados a participar da pesquisa os servidores cuja unidade de lotação estivesse na condição de flexibilização do ambiente e, conseqüentemente, da jornada de trabalho. Identificada a população de servidores aptos, foi feita uma pesquisa censitária, visto que, de acordo com Lakatos e Marconi (2009), esta pesquisa abrange a totalidade dos componentes da população, possibilitando inferências mais legítimas.

A população totalizou 734 servidores técnico-administrativos e sua participação foi viabilizada por meio de *e-mail* enviado pela pesquisadora. No convite enviado aos participantes, constou a apresentação da pesquisadora, seu vínculo institucional, o objeto da pesquisa e os objetivos a serem alcançados. Além disso, foi esclarecido ao respondente que sua participação contribuiria com análises sobre a flexibilização da jornada de trabalho na instituição estudada. Na

oportunidade, foi disponibilizado o *link* para acesso ao IBET-13, através de formulário elaborado pela pesquisadora utilizando a ferramenta *Google Forms*.

Após a aplicação do IBET-13 e, considerando o quantitativo de 734 servidores lotados nas unidades administrativas e acadêmicas, foi registrado o retorno de 218 questionários respondidos, abrangendo, portanto, 29,7% de todo o universo investigado. É importante ressaltar que 44 respondentes possuem função gratificada (chefia/direção).

#### 4 ANÁLISE DE DADOS E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Os resultados foram obtidos por meio de aplicação do IBET – 13 e sua interpretação deve ser feita levando-se em consideração que um valor entre 4 e 5 indica alto escore; entre 3 e 3,9 um escore médio; e um valor entre 1 e 2,9 um escore baixo no fator. A mesma interpretação deve ser aplicada aos escores obtidos quando se desejar calcular o escore geral do IBET – 13.

Assim, o instrumento teve a seguinte escala:

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

Diante das marcações realizadas pelos servidores, foi possível analisar, conforme os escores supracitados, as percepções dos pesquisados neste instrumento. Considerando-se que a estruturação do IBET-13 fica reconhecida em duas dimensões, os resultados obtidos foram apresentados por meio de abordagem das respostas separadas por dimensão. Após, foi feita a análise das respostas obtidas considerando-se o escore geral das duas dimensões em conjunto.

A pesquisa apresenta a análise da situação problema deste estudo, que trata da percepção dos servidores lotados em unidades flexibilizadas da instituição estudada, quanto à influência da flexibilização da jornada de trabalho na qualidade de vida no trabalho. Com isso, viabiliza-se uma investigação de como a jornada de trabalho flexibilizada vem sendo vivenciada na prática pelos servidores, como está impactando na qualidade de vida no trabalho e de que forma isso reflete nas atividades laborais cotidianas. Ao participar da pesquisa, os respondentes estavam cientes dos objetivos do estudo, principalmente quanto à discussão relativa à flexibilização da jornada.

Os participantes da pesquisa pertencem à faixa etária entre 18 e 60 anos. Predominou a participação de servidores com idade entre 30 e 41 anos, representando 55% do total de respondentes. Com relação ao sexo, a participação do público feminino foi predominante, representando 58,7% dos participantes.

Em se tratando do cargo dos servidores, destaca-se que os respondentes ocupam, em sua maioria, cargos de nível D e E, ou seja, de nível médio e superior, respectivamente. Desta forma, numericamente estão expressos pela participação de 45,9% servidores com cargo de nível médio e 47,2% com cargo de nível superior. É importante também registrar a participação de servidores ocupantes de cargo de nível C, ou seja, de nível fundamental, que representou 6,9%.

Quanto à escolaridade, foi destaque a participação de servidores com especialização e mestrado, representados por 38,5% e 30,7%, respectivamente. Destaca-se que 91,3% dos respondentes estão lotados em unidades administrativas. Considerando-se o tempo de serviço na instituição, 35,33% dos respondentes trabalha há menos de 3 anos. Ou seja, estão em estágio probatório e em início de carreira. A tabela 01 apresenta o tempo de serviço na instituição.

**Tabela 01 - Tempo de serviço na instituição**

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

Fonte: Dados primários da pesquisa (2019).

A primeira dimensão do IBET-13 considerada no questionário é representada pelo fator 1 (compromisso e satisfação), abordando o compromisso e a satisfação do servidor e sendo composta por nove itens, que correspondem às seguintes afirmações:

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

A tabela 02 apresenta os resultados obtidos por meio dessa primeira dimensão. Os resultados apontam que há predominância do escore médio, ou seja, pontuação de 3 a 3,9, com 48,63%.

**Tabela 02 - Respostas do fator 01**

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

Fonte: Dados primários da pesquisa (2019).

O escore médio foi o predominante, entretanto o alto escore apresentou 35,31% das respostas, indicando que os sentimentos de compromisso e satisfação do servidor ainda precisam ser

fortalecidos. Isso serve de alerta aos gestores para que busquem medidas junto à área de gestão de pessoas da instituição.

A segunda dimensão do IBET-13 considerada no questionário é representada pelo fator 2, abordando o envolvimento com o trabalho do servidor, sendo composta por quatro itens, que são as seguintes afirmações:

- 1 - Eu como, vivo e respiro o meu trabalho.
- 2 - As coisas mais importantes que acontecem em minha vida envolvem meu trabalho.
- 3 - As horas que passo trabalhando são as melhores horas do meu dia.
- 4 - Estou interessado na organização onde trabalho.

A tabela 03 apresenta os resultados obtidos por meio dessa segunda dimensão. Os resultados apontam que há predominância do escore baixo, ou seja, pontuação de 1 a 2,9, com 48,62%.

**Tabela 03 - Respostas do fator 02**

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

Fonte: Dados primários da pesquisa (2019).

Nesta dimensão, o alto escore apresentou a menor incidência de respostas (9,64%), indicando que os sentimentos de envolvimento com o trabalho do servidor estão deficitários. A predominância das respostas no escore baixo (48,62%) indica a necessidade urgente de elaboração de ações e providências pela área de gestão de pessoas da instituição, a fim de resgatar a percepção de envolvimento com o trabalho pelo servidor.

Para fins de levantamento do escore geral do IBET-13, foi analisada a média geral dos escores dos fatores 01 e 02 de forma conjunta, obtendo-se os resultados que podem ser visualizados na tabela 04 - Escore geral das respostas do IBET-13.

**Tabela 04 - Escore geral das respostas do IBET-13**

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

Fonte: Dados primários da pesquisa (2019).

O escore médio contemplou a maioria das respostas, com 57,34%. Entretanto, é saliente a constatação de que o escore alto apresentou a menor incidência de respostas (19,26%). Com isso, constitui-se um cenário de fragilidade quanto aos sentimentos dos servidores em relação

ao envolvimento, compromisso e satisfação com o trabalho. Essas percepções influenciam diretamente a qualidade de vida e bem-estar na jornada de trabalho flexibilizada, levando à conclusão de que os servidores não estão satisfeitos.

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

As respostas obtidas por meio do IBET-13 permitiram identificar fragilidades nos sentimentos de entusiasmo, ânimo e satisfação que o servidor tem em relação ao trabalho. Mesmo assim, os servidores acreditam que as tarefas nos setores estão sendo bem geridas e organizadas de forma a proporcionar com efetividade o atendimento ininterrupto. Além disso, a flexibilização oportunizou um momento para repensar as atividades, culminando na necessidade de revisar processos, controles e formas de trabalho, a fim de facilitar a comunicação entre as equipes e difusão do conhecimento dentro do setor. A pesquisa mostrou que a flexibilização facilitou o acesso à capacitação. Além da participação em cursos de aperfeiçoamento, os servidores que se encontram em estágio probatório e que, por força da lei, não têm direito a afastamento, podem ter seus estudos compatibilizados com o horário de trabalho, facilitando a realização de graduação, mestrado e doutorado.

Com relação às afirmativas do IBET-13, que tratam do comprometimento e satisfação com o trabalho quando comparado a sua vida pessoal, obtiveram-se respostas congruentes, mostrando que o servidor prioriza a vida pessoal em relação ao trabalho. O IBET-13 aborda possibilidades de promoção na carreira, que neste estudo de caso não é aplicável, visto que a carreira dos servidores é definida e estruturada pelo Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação (PCCTAE), ou seja, as oportunidades de promoção são estáticas ao comparar-se com empresas privadas nas quais as promoções ocorrem por diversas formas e critérios próprios.

As afirmações do IBET-13 que tratam do envolvimento com o trabalho, que indicaram um escore predominantemente baixo, foram reiteradas quando feitas abordagens sobre o aumento do grau de felicidade e realização pessoal, tempo para a família, prática de atividades físicas, visto que a flexibilização trouxe benefícios à vida pessoal do servidor. Isso acaba refletindo nas respostas como pouco envolvimento com o trabalho.

Desta forma e considerando-se a hipótese desse estudo, mediante análise geral das respostas obtidas no IBET-13, verifica-se que há coerência nas percepções, entretanto fragilidades foram identificadas e requerem a adoção de medidas pela gestão. Contata-se também que o sentimento de compromisso e satisfação é superior ao de envolvimento, comprovado pela importância que participantes conferem a sua convivência familiar e compromissos pessoais. Apesar disso, os pesquisados mostram-se conscientes dos seus deveres e compromissos enquanto servidores públicos.

As constatações resultaram nas seguintes proposições, que poderão nortear e instrumentalizar a gestão na elaboração de estratégias em busca do fortalecimento da jornada de trabalho flexibilizada:

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

## 5 CONCLUSÃO

Aspectos relacionados à qualidade de vida no trabalho são determinantes para a motivação do servidor. Na condição de pessoa satisfeita e motivada com seu trabalho, o servidor está mais próximo do alinhamento entre seus objetivos pessoais/profissionais com os da organização. Isso significa que o sentimento de identidade com a organização pode refletir em melhor desempenho e eficácia, gerando, assim, melhores resultados a serem colhidos pelo usuário dos serviços prestados

Este artigo analisou a percepção dos servidores técnico-administrativos em educação, lotados em unidades flexibilizadas, quanto à influência da flexibilização da jornada de trabalho na qualidade de vida no trabalho, por meio do aprofundamento das teorias relacionadas ao tema qualidade de vida no trabalho e bases legais pertinentes à flexibilização da jornada de trabalho dentro do serviço público federal. É importante esclarecer que esta pesquisa trata de um estudo dentro da realidade da jornada de trabalho flexibilizada de uma Instituição Federal de Ensino Superior, não havendo qualquer grupo de controle com os mesmos parâmetros para fins de comparação de resultados. Tal fato caracteriza uma limitação deste estudo.

Com base nos resultados obtidos, conclui-se que a área de gestão de pessoas precisa avaliar o atual cenário, as consequências da flexibilização da jornada de trabalho na qualidade de vida do servidor e adotar medidas que fortaleçam os sentimentos positivos quanto ao compromisso, satisfação e envolvimento com o trabalho. Com isso e diante das estratégias a serem adotadas, a flexibilização da jornada de trabalho poderá fornecer resultados mais produtivos e eficazes, tanto para a instituição quanto para a sociedade. Alinhado a isso, Sachuk e Araújo (2007) reforçam o caráter central do trabalho para a humanidade quando afirmam que, ao longo de toda a história da evolução humana, o trabalho foi algo determinante para a manutenção da vida do homem, tanto individual como coletiva. Para os autores, a humanidade se estrutura histórica e politicamente, quase em sua totalidade, em função do conceito de trabalho. Assim, separar o trabalho da existência das pessoas é muito difícil, senão impossível, diante da importância e do impacto que o trabalho nelas provoca (JACQUES, 1996).

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

lazer, a cultura, as políticas governamentais, a educação, o próprio indivíduo e, finalmente, o trabalho.

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

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

Diante dessas constatações, é relevante desenvolver pesquisas empíricas sobre qualidade de vida no trabalho no contexto do serviço público, especificamente em uma universidade, haja vista ser este assunto pouco explorado e que deve ser trazido com mais ênfase na gestão pública. É importante ressaltar que, considerando-se que o envio do convite aos servidores para participarem da pesquisa ocorreu via correio eletrônico, esse meio de comunicação aproximou muito a pesquisadora dos participantes. Os servidores participantes da pesquisa manifestaram grande interesse pelo tema e satisfação por ganhar este espaço para se manifestar quanto a um assunto tão polêmico. Além disso, demonstraram grande expectativa e curiosidade pelos resultados obtidos.

Os resultados deste estudo são relevantes, pois podem instrumentalizar a Administração Central da universidade estudada e, quiçá, outras instituições que possam utilizar-se deste método para diagnosticar a percepção dos trabalhadores quanto à qualidade de vida dentro da dinâmica do trabalho e sua jornada. Com isso, pode-se aprimorar as estratégias na área de gestão de pessoas e buscar pela tônica do desenvolvimento numa gestão colaborativa.

Dentre as constatações apresentadas, o estudo também ofereceu propostas que permearam a área de desenvolvimento de pessoas da instituição, trazendo reflexões sobre avaliação funcional, movimentação interna, psicologia organizacional e capacitação.

Finalmente, sugere-se desenvolver pesquisas sobre qualidade de vida no trabalho na jornada flexibilizada, dialogando com fatores atrelados à produtividade, em outras universidades e instituições públicas do país. O assunto pode ser debatido junto a outras instituições e, com isso, trazer constatações frutíferas que poderão favorecer o processo de flexibilização como um todo no Brasil. É válido destacar também que o tema é aplicável a outros órgãos da administração pública e merece aprofundamento em diferentes cenários, a fim de ampliar discussões e oferecer alternativas viáveis de implementação no contexto da flexibilização da jornada de trabalho.

## REFERÊNCIAS

AGAPITO, P. R.; POLIZZI FILHO, A.; SIQUEIRA, M. M. M. Bem-estar no trabalho e percepção de sucesso na carreira como antecedentes de intenção de rotatividade. **Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, v. 16, n. 6, p. 71-93, 2015.

ANTUNES, Ricardo. **Adeus ao trabalho?** Ensaio sobre as metamorfoses e a centralidade do mundo do trabalho. 6. ed. São Paulo: Cortez; Campinas, SP: Editora da Universidade Estadual de Campinas, 2000.

AZEVEDO, Inês Nava, et al. O acesso à UFSC à luz da teoria da gestão social: uma perspectiva das cotas e da evasão. In. COLÓQUIO INTERNACIONAL DE GESTÃO UNIVERSITÁRIA DA AMÉRICA DO SUL, 11., 2018. **Anais...** Florianópolis: INPEAU, 2011. Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/xmlui/bitstream/handle/123456789/30818/7.12.pdf>>. Acesso em: jun. 2018.

BERGAMINI, C. W.; CODA, R. (Organização). **Psicodinâmica da vida organizacional:** motivação e liderança. São Paulo: Atlas, 1997.

BRASIL. **Decreto n.º 4.836, de 09 de setembro de 2003.** Altera a redação do art 3º do Decreto nº 1590, de 10 de agosto de 1995, que dispõe sobre a jornada de trabalho dos servidores de Administração Pública Federal Direta, das Autarquias e das Fundações Públicas Federais. Disponível em < [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto/2003/D4836.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/2003/D4836.htm) >. Acesso em: jun. 2019.

BRASIL. **Decreto nº. 94.644 de 23 de julho de 1987.** Altera o Plano Único de Classificação e Retribuição de Cargos e Empregos de que trata a Lei nº. 7596, de 10 de abril de 1987. Sancionado pelo Presidente da República Federativa do Brasil. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto/Antigos/D94664.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/Antigos/D94664.htm)>. Acesso em: jun. 2019.

BRASIL. Lei n.º 8.112, de 11 de dezembro de 1990. Dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais. **Diário Oficial da República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 11 dez. 1990. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l8112cons.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8112cons.htm)>. Acesso em: jun. 2019.

BRASIL. Lei n.º 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Brasília, 1996. **Diário Oficial da República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 20 dez. 1996. Disponível em < [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l9394.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9394.htm) >. Acesso em: jun. 2019.

BRASIL. Presidência da República. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988.** Disponível em: < [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm) >. Acesso em: jun. 2019.

BRASIL. MPOG. **Instrução Normativa nº02/MP, de 12 de setembro de 2018.** Estabelece orientação, critérios e procedimentos gerais a serem observados pelos órgãos e entidades integrantes do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal - Sipec, quanto à jornada de trabalho de que trata o art. 19 da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990. Disponível em: <[http://www.in.gov.br/materia/-/asset\\_publisher/Kujrw0TZC2Mb/content/id/40731752/do1-2018-09-13-instrucao-normativa-n-2-de-12-de-setembro-de-2018-40731584](http://www.in.gov.br/materia/-/asset_publisher/Kujrw0TZC2Mb/content/id/40731752/do1-2018-09-13-instrucao-normativa-n-2-de-12-de-setembro-de-2018-40731584)> Acesso em: nov. 2019.

BRASIL. SIPEC. **Nota Técnica Nº 2569/2019 de 06 de dezembro de 2019.** Trata da Redução de jornada de trabalho de servidores técnico-administrativos da Universidade Federal de Santa

Catarina (UFSC). Disponível em <[https://noticias.paginas.ufsc.br/files/2019/12/SEI\\_CGU-1336273-Nota-Te%CC%81cnica.pdf](https://noticias.paginas.ufsc.br/files/2019/12/SEI_CGU-1336273-Nota-Te%CC%81cnica.pdf)> Acesso em: dez.2019.

CHAUI, Marilena. A universidade pública sob nova perspectiva. **Revista Brasileira de Educação**. Rio de Janeiro, n.24, p. 5-15, 2003. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1413-24782003000300002&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-24782003000300002&lng=en&nrm=iso)> Acesso em: dez. 2019.

DAVIS, K. e NEWSTROM, J. W. **Comportamento humano no trabalho** – Uma abordagem psicológica. São Paulo: Pioneira, 1992.

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

FERNANDES, E. C. **Qualidade de vida no trabalho**: como medir para melhorar. Salvador: Casa da Qualidade, 1996.

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

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

IGBARIA, M.; PARASURAMAN, S.; BADAWY, M.K. Work experiences, job involvement, and quality of work life among information systems personnel. **MIS Quarterly**, v. 18, n. 2, p. 175-201, 1994.

JACQUES, Maria da Graça. Identidade e trabalho: uma articulação indispensável. In: TAMAYO, A.; BORGES-ANDRADE, J. E.; CODO, W. (Orgs.). **Trabalho, Organizações e Cultura**. Rio de Janeiro: Associação Nacional de Pesquisa e Pós-Graduação em Psicologia, 1996.

KLEIN, Leander Luiz et al . Qualidade de vida no serviço público: uma avaliação em uma instituição de ensino superior. **REAd. Rev. eletrôn. adm. (Porto Alegre)**, Porto Alegre , v. 23, p. 317-344, 2017. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1413-23112017000400317&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-23112017000400317&lng=en&nrm=iso)> Acesso em: dez.2019.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

LÍRIO, A. B.; SEVERO, E. A.; GUIMARÃES, J. C. A influência da qualidade de vida no trabalho sobre o comprometimento organizacional. **Gestão & Planejamento-G&P**, v. 10, 2018.

LOCKE, Edwin A. The nature and causes of job satisfaction. In M. D. Dunnette (Ed.), **Handbook of industrial and organizational psychology**. Chicago, 1976.

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

MORIN, Edgar. **A cabeça bem feita**: Repensar a reforma, reformar o pensamento. 7. ed. Rio de Janeiro: Bertrand, 2007.

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

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

SIRGY, M. J.; EFRATY, D.; SIEGEL, P.; LEE, D-J. A new measure of quality of work life (QWL) based on need satisfaction and spillover theories. **Social Indicators Research**, v. 55, n. 3, p. 241-302, 2001.

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

YIN, Robert K. **Estudo de caso – planejamento e métodos**. 2. ed., Porto Alegre: Bookman. 2001.