

O TRABALHO FLEXÍVEL COMO FERRAMENTA PARA PRODUTIVIDADE, UM ESTUDO JUNTO A TUTORES DE EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA

*Elvia F. T. Ximenes¹
Liliane Araújo Pinto²
M^a do Socorro s. Mesquita³*

Resumo - A Era da Informação tem proporcionado flexibilidade na educação, viabilizando a execução dos cursos a distância. Nesse contexto, o tutor estabelece o elo entre universidades e alunos. Diante disso, a presente pesquisa tem o propósito de analisar a flexibilidade no trabalho dos tutores de uma universidade federal. Os dados foram processados no software *Statistical Package for the Social Sciences (SPSS)*, o que viabilizou o uso de técnicas da estatística descritiva, análise de frequência e teste de proporção. Com isso, constatou-se a flexibilidade na jornada de trabalho quanto ao tempo e ao espaço. Por fim, observou-se que a maioria dos profissionais associa o trabalho flexível à maior produtividade.

Palavras-chave: Trabalho Flexível. Produtividade. Educação a Distância.

¹Mestre em Engenharia da Produção pela Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN), Professora Efetiva da Universidade Federal do Piauí (UFPI). E-mail: elviaftorres@gmail.com.

²Mestre em Administração e Controladoria pela Universidade Federal do Ceará (UFC), Professora efetiva da Universidade Federal do Ceará. E-mail: liliane@ufpi.edu.br.

³Mestre em Administração e Controladoria pela Universidade Federal do Ceará (UFC), Professora da Faculdade Luciano Feijão (FLF). E-mail: socorromesquita@yahoo.com.br.

1 INTRODUÇÃO

A Era da Informação tem proporcionado mudanças cada vez mais rápidas em todo o contexto organizacional. Em termos de gestão de pessoas, a tecnologia viabiliza maior flexibilidade aos colaboradores, influenciando algumas empresas a adotarem uma jornada flexível de trabalho, considerando que o contrato de trabalho tradicional não tem se apresentado de forma adequada, a ponto de atender as demandas advindas do processo de reestruturação das organizações e dos novos arranjos de trabalho (SILVA E LIMA, 2010).

No campo da docência, as novas tecnologias têm possibilitado a execução dos cursos a distância. Nesses cursos, há a interação entre professores, alunos e tutores, estando todos em suas residências ou em outros lugares, bastando apenas terem os instrumentos de comunicação devidos ao alcance. Atualmente, mais de 80 países adotam a Educação a Distância (EaD) em todos os níveis escolares, atendendo a milhões de estudantes sob sistema formal e informal de ensino. A EaD tem sido largamente utilizada na formação de professores, treinamentos, programas de educação continuada, dentre outros (NUNES, 2009). Junto à ascensão da EaD, o ofício de tutor está em evidência. Nesse contexto, percebe-se a necessidade de estudar o comportamento desses profissionais, visto que a tecnologia da informação tem proporcionado a flexibilidade no trabalho dos educadores, de várias formas.

Assim, o presente estudo tem o propósito de analisar a utilização do horário flexível de trabalho dos tutores de uma universidade federal, uma vez que estes profissionais trabalham diretamente com uma modalidade de ensino que tem muitos adeptos. O estudo objetiva, mais especificamente, descrever as formas de flexibilidade adotadas na EaD e avaliar a influência da jornada de trabalho flexível para o desenvolvimento das atividades na perspectiva dos tutores, tendo em vista que a flexibilização na jornada de trabalho e a EaD têm se mostrado como tendências no cotidiano organizacional, em meio à Era da Informação.

2 REVISÃO DA LITERATURA

2.1 Crescimento da flexibilidade

Ao longo dos anos, os gestores têm buscado formas de adaptar-se à dinâmica do mercado. Dessa maneira, o projeto organizacional e as práticas administrativas têm variado em resposta às mudanças tecnológicas e sociais.

Nesse sentido, Greenberg e Landry (2011) detectaram que em gerações anteriores, era esperado que todos os membros das organizações trabalhassem em tempo integral e os pedidos por flexibilidade no trabalho eram tipicamente negados. A demanda por flexibilidade se ampliou dada a maior participação das mulheres no mercado de trabalho. Em meio a essa realidade, muitas empresas adotam programas alternativos de trabalhos flexíveis com vistas a ajudar os trabalhadores a manterem o equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal, além de objetivarem uma maior produtividade, atendendo, dessa forma, necessidades tanto dos trabalhadores como dos empresários (YANG e ZHENG, 2011; ANDRADE *et al*, 2013).

As mudanças no mercado de trabalho contemporâneo resultaram em um aumento da demanda por flexibilidade na jornada de trabalho (BROECK; VANSTEENKISTE e WITTE, 2010). Hoje, os arranjos de trabalho flexível suprem as necessidades de mães, com filhos pequenos; de mulheres com suas responsabilidades domésticas; adultos que cuidam de pais idosos dentre outros (GREENBERG e LANDRY, 2011). Assim, a flexibilidade tem sido uma necessidade da sociedade como um todo e não apenas da camada feminina.

Segundo Maceachen, Polzer e Clarke (2008), o trabalho flexível é uma tendência nas economias modernas. O desenvolvimento das tecnologias de informação e comunicação do mundo globalizado tem deslocado o padrão de trabalho do pós-guerra, baseado no local estável, para o emprego flexível que não se restringe a um lugar fixo ou horas padrões de trabalho.

Barreto *et al* (2010) ao listarem os principais desafios e tendências na área de gestão de pessoas para o ano de 2015,

ênfatazaram que uma grande provocação será a forma como a tecnologia mudará os processos, ajudará na comunicação e auxiliará na flexibilidade do trabalho nos próximos anos.

Com base no exposto, infere-se que o trabalhador flexível é um operário do conhecimento e em geral faz uso da tecnologia no seu cotidiano, como acontece na educação, com a chegada de novas ferramentas de comunicação que viabilizam a expansão dos cursos a distância.

2.2 Conceitos e tipologias

A flexibilidade no trabalho é a liberdade que o colaborador pode ter para ausentar-se, ou para trabalhar em casa, ou trabalhar meio expediente, um acordo que a tecnologia da informação tem tornado possível. Dessa forma, pode-se afirmar que a referida flexibilização é um benefício não monetário que as organizações proporcionam aos seus colaboradores, com intuito de melhorar os processos com uso de tecnologias disponíveis (SCHWARTZ, 2001).

Com base nos autores estudados, é possível afirmar que a flexibilidade é um benefício diretamente associado ao uso de tecnologias e de suas ferramentas - a maioria delas é proporcionada sob livre acordo entre empresa e empregado, uma vez que esta prática não é contemplada pela Legislação brasileira.

Kossek and Freide (2006) e Sharafizad, Paull and Omari (2011) classificam os arranjos de trabalho flexíveis em duas categorias: a flexibilidade temporal e a espacial ou *FlexSpace*. A primeira refere-se a flexibilização das horas trabalhadas ao longo das semanas, como a possibilidade de sair mais cedo e repor as horas perdidas em outro momento; o benefício de trabalhar em tempo parcial ou períodos de meio expediente, dentre outras maneiras de maleabilidade das horas.

A flexibilidade espacial refere-se a acordos que permitem um funcionário flexibilizar o seu local de trabalho de modo a não ficar restrito ao tradicional escritório, um exemplo é o trabalho em casa (KOSSEK e FREIDE, 2006). Vale resaltar que tanto a flexibilidade

temporal como a espacial foram observadas na amostra consultada na presente pesquisa.

Lambert, Marler e Gueutal (2008) explicam a flexibilidade no trabalho por meio da Teoria da Ecologia Humana (HET), onde as escolhas dos indivíduos são focadas em alcançar adaptação ambiental. O objetivo é tornar-se sintonizado e focado no ambiente para ter um desempenho de forma mais eficiente dentro dele. Para alcançar o estado de equilíbrio, o ambiente deve ser moldado no sentido de satisfazer os requisitos específicos das necessidades e habilidades da própria pessoa. Assim, no contexto dos arranjos de trabalho flexível, os indivíduos devem ser capazes de moldar o seu ambiente para atender às necessidades pessoais, viabilizando resultados positivos.

Embora questões econômicas possam obrigar os empregadores a implementar arranjos de trabalho flexível, sua aceitação dependerá de fatores culturais. Masuda *et al.* (2012) explicou esse fenômeno por meio da relação individualismo e coletivismo predominante em algumas regiões. Ao coletar dados nos cinco continentes, ele detectou que os arranjos de trabalho flexível são mais suscetíveis de ajuste com valores individualistas do que com valores coletivistas.

O Brasil está no bloco Latino Americano que foi caracterizado na pesquisa como coletivista, isso pode explicar o alto número de empresas que tem se prendido ao regime tradicional de jornada de trabalho baseado em horário fixo. Porém, a realidade está mudando, e mais especificamente na área da educação novas tecnologias tornam o trabalho docente cada vez mais flexível.

2.3 Contexto histórico da EaD

Por muito tempo, a modalidade de ensino a distância foi vista pelas pessoas com discriminação. Os cursos por correspondência não costumavam ser valorizados, uma vez que apresentavam muitas limitações. Ao longo dos anos, a EaD aperfeiçoou-se, tornando-se um instrumento de ensino apreciado e em crescimento em todo o mundo.

Nunes (2009) afirma que a EaD é a principal inovação em termos de educação das últimas décadas. Cada vez mais, essa modalidade ganha espaço nas universidades. A primeira notícia documentada sobre a introdução da EaD data de 1728, em 20 de março, quando a Gazeta de Boston publica um anúncio de aulas por correspondência ministrada por Caleb Philisp. Os primeiros modelos de EaD desenvolveram-se de modo simultâneo em muitos lugares. Por volta de 1970, a Inglaterra destacou-se por apresentar um modelo muito bem estruturado de ensino a distância, tornando-se referência mundial nessa área.

Do início do século XX até a Segunda Guerra Mundial, inúmeros esforços foram feitos com o intuito de melhorar as metodologias aplicadas ao ensino por correspondência. Logo, os métodos aplicados sofreram forte impacto positivo com a inserção das novas tecnologias de comunicação em massa (NUNES, 2009). A inserção de novas tecnologias na EaD facilitaram a comunicação entre professor e aluno, tornando-a mais rápida e eficiente.

No Brasil, o primeiro registro da EaD foi pouco antes de 1900, no Rio de Janeiro. Os jornais de circulação local anunciavam cursos de formação profissionalizante por correspondência, em datilografia. Nos vinte primeiros anos, o Brasil apresentou apenas um curso nessa modalidade a distância, a exemplo da maioria dos países (ALVES, 2009). Desse modo, observa-se que o Brasil acompanhava a tendência mundial em termos de ensino a distância.

Alves (2009) afirma que a EaD em território brasileiro é marcada por uma trajetória de sucessos, embora saliente que houve alguns momentos de estagnação, ocasionada pela falta de políticas públicas direcionadas ao segmento da educação. Há registros que colocam o Brasil como uma nação muito bem sucedida em termos de EaD, em especial até os anos de 1970. Depois dessa década, o país estagnou e outras nações se desenvolveram. Somente ao final do milênio as ações positivas voltaram a acontecer, retomando o crescimento da modalidade.

Neder *et al.* (2005) concordam com Alves (2009) ao afirmar que a década de 1990 foi importante para a educação a distância no

Brasil, pois nesse período a EaD ganhou destaque legal com a aprovação da nova Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (Lei n. 9.394. de 20/12/96). A EaD adquiriu maior visibilidade por contribuir para uma melhor democratização do ensino, viabilizando o acesso à universidade para um maior número de pessoas e para camadas mais populares da sociedade. Além disso, a referida modalidade de ensino suscita discussões a respeito de novos paradigmas educacionais para o novo século. Neder *et al.* (2005, p. 5) concluem que “a EaD vem-se constituindo o eixo central dos debates e da construção do conhecimento”.

Pode-se dizer que a grande parte do sucesso desses cursos a distância, deve-se aos avanços nos sistemas de tecnologia da informação, proporcionando uma maior eficiência no desenvolvimento dos cursos a distância e no relacionamento entre alunos, professores, tutores e demais profissionais envolvidos nos processos.

2.3 Desenvolvimento da EaD com as novas tecnologias

Uma série de fatores impulsionam o dinamismo global, entre eles: os avanços tecnológicos, em especial, estão provocando grandes mudanças no mundo do trabalho e da educação. Os atuais cenários organizacionais exigem outros conhecimentos; além disso, a necessidade de novas proposições educacionais impulsiona a EaD.

Os avanços tecnológicos envolvendo a Internet e as tecnologias móveis globais levaram um grande número de pessoas a estudar e aprender por meio da educação a distância. A flexibilidade do *e-learning* fornece a oportunidade de incorporar os estudos no cotidiano, independentemente da localização geográfica, limitações pessoais e tempo (DONNELLY; TURBITT, 2009).

No tocante as barreiras que impedem o bom desempenho da EaD, tem-se que as tecnologias não são aceitas de imediato por muitos estudantes e trabalhadores. Em um estudo realizado por Rye (2007) em um Programa do Mestrado em Gestão Pública na Indonésia, foi

constado que a EaD pode reduzir o número de estudantes, dada a necessidade das pessoas em terem contato físico com outras.

Por esse motivo é necessária a realização de trabalhos em prol da melhor aceitação da tecnologia por parte dos discentes e dos docentes. Nesse sentido, Sahin e Shelley (2008) sugerem que quanto mais os estudantes têm habilidades para usar ferramentas *on-line*, mais eles percebem que a EaD é usada como o caminho flexível para o aprendizado e a comunicação. Isto pode induzir a satisfação do discente e conduzir a altos níveis de engajamento, aprendizagem e sucesso na EaD.

Desse modo, ao mesmo tempo em que a EaD proporciona inclusão social e desenvolvimento da educação no país, ela provoca marginalização do trabalho dos docentes, pois se tem menos profissionais trabalhando para a formação de um número maior de alunos.

Mesmo com as barreiras para o desenvolvimento da educação a distância, verifica-se o crescimento dessa modalidade de ensino em conjunto com as tecnologias. Schrum e Hong (2002) afirmam que os alunos de todo o mundo estão exigindo oportunidades educacionais em "qualquer momento e em qualquer lugar", e as instituições estão respondendo por dedicar recursos substanciais para desenvolver a formação a distância *on-line*.

Com isso, percebe-se que a EaD tem se tornado rapidamente um método popular de educação para estudantes tradicionais e não tradicionais. Surge, nesse contexto, o desafio de gerir as pessoas, em meio a um ambiente de flexibilidade viabilizado pelas plataformas de aprendizagem *on-line*.

O ensino a distância é composto por uma vasta equipe de profissionais: planejadores, pedagogos, especialistas em produção de materiais didáticos, responsáveis por guiar a aprendizagem, tutores, avaliadores. Os tutores, em especial, são orientadores, assessores, conselheiros, animadores que motivam a aprendizagem e esclarecem as dúvidas e problemas surgidos nos estudos dos alunos (ARETIO, 2002). A palavra tutor, em sua primeira acepção, leva implícito o conceito que faz referência à figura que exerce proteção, tutela, defesa,

salvaguarda de uma pessoa menor ou portadora de necessidade. Em sistemas organizacionais abertos e a distância, a sua característica primordial é a de fomentar o desenvolvimento do estudo independente; sua figura passa a ser, basicamente, a de um orientador de aprendizagem do aluno solitário e carente da presença do professor instrutor habitual (ARETIO, 2002).

Os tutores subdividem-se em dois grupos: os presenciais e os a distância. Tutores presenciais são aqueles que suprem a necessidade da presença física de um professor ou de um companheiro (ARETIO, 2002). Esses profissionais precisam cumprir horário de trabalho, geralmente de meio expediente, uma vez que precisam estar sempre aptos a receberem os alunos, presencialmente. Já os tutores a distância trabalham geralmente nas suas próprias residências.

3 METODOLOGIA

O estudo é classificado como descritivo e exploratório. Trata-se de uma pesquisa de campo realizada junto aos tutores da Secretaria de Educação a Distância (SEDIS) de uma universidade federal brasileira. A coleta de dados foi iniciada em fevereiro de 2009 e finalizada em março do mesmo ano.

A coordenação da SEDIS gerencia 164 tutores distribuídos em cinco estados brasileiros. Destes, 116 trabalham de modo presencial e 48 a distância. Dessa forma, o universo de pesquisa foram todos os tutores da SEDIS. A amostra foi caracterizada como não probabilística e por acessibilidade, uma vez que toda população sugerida foi abordada com o instrumento de coleta, porém apenas 45,73% do quadro geral de colaboradores se dispuseram a participar do estudo. Desse modo, a amostra foi composta por 75 respondentes, distribuídos entre tutores presenciais e a distância conforme a Tabela 1:

Tabela 1 - Distribuição de frequências do Cargo que ocupa

Cargo que ocupa	Freq. da população	%	Freq. da Amostra	%
Tutor Presencial	116	70,73	51	73,33
Tutor a Distância	48	29,27	24	26,67
Total geral	164	100,00	75	100,00

Fonte: dados da pesquisa

Assim, proporcionalmente, a amostra foi bem distribuída, uma vez que se obtiveram percentuais semelhantes em ambas as categorias de profissionais quando comparados com o número total da população. O instrumento de coleta de dados contemplou questões abertas com base nos estudos e hipóteses já existentes sobre o assunto. Os dados coletados foram analisados no SPSS, uma vez que este programa permite uma exploração mais profunda dos dados. Foram utilizadas técnicas como análise de frequência, teste de proporção e as análises da estatística descritiva de modo geral.

4 ANÁLISES DOS DADOS

4.1 Perfil da amostra

A SEDIS possui tutores distribuídos em seis cursos distintos, espalhados por quatro estados brasileiros. Assim, a amostra contemplou todos os cursos dos estados que a referida Secretaria de EaD abrange. Desse modo o estudo apresentou uma forte diversidade no perfil dos pesquisados, o que denota grande riqueza de informações para a pesquisa.

A maioria dos tutores pesquisados são pessoas solteiras sem filhos. Quanto ao sexo, tem-se que 52% são mulheres e 48% são homens. A amostra foi composta por pessoas jovens, e que estão trabalhando há pouco tempo na EaD, uma vez que os tutores mais antigos no ofício estão há apenas quatro anos atuando no cargo. Por

fim, os tutores que participaram da pesquisa são profissionais, em sua maioria, graduados e com pós-graduação.

4.2 Tipos de flexibilidade identificados

As formas de flexibilidade adotadas pelos tutores na SEDIS são basicamente duas: trabalho de meio expediente e trabalho em casa; fundamentado teoricamente por autores como: Bratu (2009); Russell, O'Connell and McGinnity (2007) e Schwartz (2001). A primeira forma de flexibilidade é adotada pelos tutores presenciais e a segunda pelos tutores a distância. Para analisar a flexibilidade das duas modalidades de tutores foram utilizadas três características constantes nas tipologias de flexibilidade, envolvendo tempo e espaço, de Kossek and Freide (2006) e Sharafizad, Paull and Omari (2011): liberdade de mudar de turno, flexibilidade na saída e na chegada ao trabalho e possibilidade de trabalhar em casa. Essa análise foi feita em cada categoria do tutor separadamente.

Iniciando pelos tutores presenciais, observou-se que 82,69% deles afirmam ter liberdade para mudar de turno quando necessário. Por outro lado, 9% não percebe essa flexibilidade por parte dos seus coordenadores. A grande maioria dos tutores presenciais (80,77%) pode sair ou chegar mais cedo ou mais tarde ao trabalho. Os outros 19,23% não tem essa maleabilidade no seu cotidiano. Por fim, 75% dos tutores presenciais possuem liberdade de trabalhar em casa. Um menor índice de 25% não recebe essa flexibilidade da chefia. A Tabela 2 apresenta em detalhes os percentuais e as frequências de cada variável.

Tabela 2 - Componentes da flexibilidade dos tutores presenciais

Componentes da flexibilidade	Sim		Não		Total	
	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%
Liberdade para mudar de turno	43	82,69	9	17,31	52	100,00
Flexibilidade na saída e na chegada	42	80,77	10	19,23	52	100,00
Liberdade de trabalhar em casa	39	75,00	13	25,00	52	100,00

Fonte: dados da pesquisa

Os tutores a distância, por sua vez, possuem, em unanimidade, todos os componentes da flexibilidade de tempo e lugar abordados no presente trabalho. Um dado que chama atenção é o fato de todos eles, terem total liberdade de trabalhar em casa, porém, mesmo com essa possibilidade, há casos de tutores a distância que preferem ir ao pólo todos os dias, aprofundando laços pessoais com os outros profissionais da EaD. Esse fato pode ser explicado pelos estudos de Masuda *et al.* (2012) ao detectar a necessidade do coletivismo incutido na cultura latina, nesse contexto a aplicação de alguns arranjos de trabalho flexível podem enfrentar dificuldades de aceitação.

Com base nos dados, observa-se que o presente trabalho lida com dois tipos de flexibilidade: o trabalho por meio expediente e o trabalho em casa. Para uma maior confiabilidade nos dados dessa subdivisão, foi aplicado o teste de diferença de proporção citado por Fonseca e Martins (2006). Esse procedimento tem o objetivo de verificar se existe diferença significativa entre a proporção de cada tipo de flexibilidade. Considerando-se que os tutores presenciais são o Grupo 1, e os tutores a distância, o Grupo 2, têm-se as seguintes hipóteses:

$H_0: P_1 = P_2 \rightarrow$ Proporção no Grupo 1 é a mesma do Grupo 2

$H_1: P_1 \neq P_2 \rightarrow$ Proporção no Grupo 1 difere do Grupo 2

Nesse contexto, comparou-se o percentual de todas as variáveis que abordam os componentes da flexibilidade, fazendo-se uso da fórmula descrita na Figura 1:

Figura 1 - Fórmula para calcular o teste de diferença de proporção

$$Z_{cal} = \frac{P_1 - P_2}{\sqrt{\frac{P_1(1-P_1)}{n_1} + \frac{P_2(1-P_2)}{n_2}}}$$

P_1 é a proporção de sucesso do grupo 1 (grupo experimental)
 P_2 é a proporção de sucesso do grupo 2 (grupo controle)
 n_1 é o tamanho da amostra do grupo 1
 n_2 é o tamanho da amostra do grupo 2

Fonte: Adaptado de Fonseca e Martins (2006).

O valor na tabela Normal padrão, em nível de 5%, é igual a 1,96. Assim, para que haja diferença significativa entre as amostras, é necessário que o valor calculado seja menor que o valor tabelado (0,05). Em resumo, o critério de decisão adotado por Fonseca e Martins (2006) é o seguinte:

$$\text{Se } \begin{cases} p - \text{valor} \leq 0,05; \text{rejeita-se } H_0 \\ p - \text{valor} > 0,05; \text{não se rejeita } H_0 \end{cases}$$

O processamento dos dados permitiu rejeitar as hipóteses nulas, uma vez que todos os índices de p-valor observados na Tabela 3 foram menores que 0,05. Isso significa que há uma diferença significativa entre os tipos de flexibilidade adotados na SEDIS.

Além disso, o resultado do P-valor em cada variável permite afirmar que dificilmente outro evento fora da amostra se comportaria de forma diferente, ou seja, a probabilidade de eventos atípicos acontecerem no primeiro componente é de 2,6%, no segundo é de 1,9% e no terceiro é de 0,8%. Com base nos resultados, pode-se afirmar que os dados são representativos, demonstrando a realidade da população de tutores da SEDIS.

Tabela 3 - P-valor para os componentes da flexibilidade

Componentes da flexibilidade	P-tutor presencial	P-tutor distância	P-valor
Liberdade para mudar de turno	0,8269	1,00	0,0265
Flexibilidade na saída e na chegada	0,8077	1,00	0,0191
Liberdade de trabalhar em casa	0,7500	1,00	0,008

Fonte: dados da pesquisa

Por fim, para caracterizar a flexibilidade dos tutores, vale ressaltar que esses profissionais desempenham as suas atividades nos mais variados lugares, dada a *internet* que permite o acesso ao ambiente virtual de trabalho em qualquer momento.

4.3 A flexibilidade e produtividade na percepção dos tutores

A produtividade do tutor é baseada no bom desempenho das suas obrigações acadêmicas. Sabe-se que há dificuldade em avaliar a produção em trabalhos que não geram unidades quantitativas. Por esse motivo, a avaliação da produtividade no trabalho flexível dos profissionais da SEDIS foi analisada sob a percepção dos próprios tutores.

Inicialmente, os dados revelaram que 56,86% dos tutores que trabalham sob regime de horas fixas por meio expediente não consideram a sua jornada trabalhada como flexível. Uma vez que a flexibilidade, geralmente, é regida pelas eventualidades dos alunos e não pelas suas necessidades pessoais e familiares. Apesar do caráter quantitativo das variáveis do instrumento de coleta de dados, foram detectados depoimentos transcritos pelos respondentes contendo declarações da seguinte natureza:

“Geralmente fazemos o horário de atendimento de acordo com a disponibilidade do aluno dentro do possível (...). No nosso trabalho, o mais importante é termos flexibilidade no atendimento para suprir as necessidades dos orientandos.” (RESPONDENTE 1).

“As horas não são flexíveis, porque isso depende muito da disponibilidade dos alunos.” (RESPONDENTE 2).

Assim, observa-se que parte da flexibilidade desses profissionais presenciais, depende de um consenso entre tutores e alunos, sendo prioridade a disponibilidade do aluno.

Por outro lado, praticamente todos os tutores a distância percebem ampla flexibilidade na sua jornada de trabalho. Eles executam suas funções com base nos resultados; desempenhando suas atividades basicamente em casa; não têm obrigação de prestar expedientes presenciais regulares; lidam diretamente com os professores; suas atividades vão desde correção de trabalhos até o auxílio na elaboração das provas. Com isso, os tutores a distância tem maior liberdade para elaborar os seus próprios horários de trabalho.

De um modo geral, 56% da amostra reconheceu que trabalham sob regime de horas flexíveis. Os outros 44% não perceberam o fator flexibilidade em suas respectivas jornadas de trabalho. Esse resultado pode-se observar na Tabela 4.

Tabela 4 - Trabalho sob regime de horas flexíveis.

Você trabalha sob regime de horas flexíveis?	Freq.	%
Sim	42	56,00
Não	33	44,00
Total geral	75	100,00

Fonte: dados da pesquisa

Os tutores que reconheceram trabalhar sob regime de horas flexíveis partiram para a seguinte variável: “Na sua percepção, você seria mais produtivo se trabalhasse sob regime de horas fixas?”. As respostas a favor da flexibilidade foram praticamente unânimes (93,94%). Apenas 6,06% disseram que prefeririam estar vivenciando uma jornada de horas mais rígida em prol do melhor rendimento conforme explicitado na Tabela 5.

Tabela 5 - Influência do trabalho flexível na produtividade

Na sua percepção, você seria mais produtivo se trabalhasse sob regime de horas fixas?	Freq.	%
Sim	2	6,06
Não	31	93,94
Total geral	33	100,00

Fonte: dados da pesquisa

Assim, a produtividade pode ser afetada pela atitude da instituição em viabilizar os recursos de flexibilidade apenas para uma parte dos colaboradores. Nesse sentido, Yang e Zheng (2011)

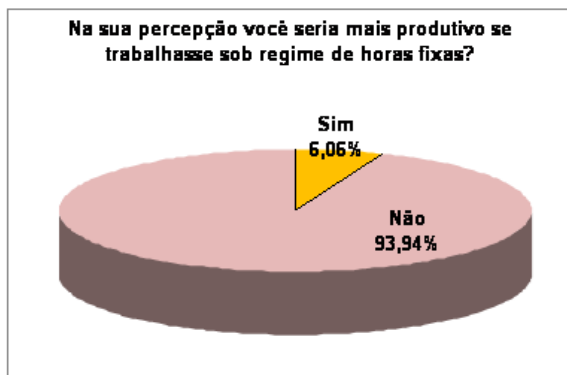
detectaram que as organizações ao adotarem um programa de trabalho flexível sem torná-lo disponível para todos os trabalhadores, podem estar prejudicando a produção dos colaboradores privados da flexibilidade. Alguns comentários registrados nos questionários revelaram as seguintes afirmações:

“Trabalho sob regime de horas flexíveis e acredito que esta é a melhor forma mesmo. Nós trabalhamos em momentos que estamos nos sentindo melhores e assim produzimos mais (...)”

“Não acredito que regime de horas fixas aumente a produtividade de qualquer profissional”.

Com isso, percebe-se a satisfação dos colaboradores em ter flexibilidade na sua jornada de trabalho. A Figura 2 permite melhor visualização percentual das respostas na referida variável.

Figura 2 - Produtividade sob regime de horas flexíveis na percepção dos tutores



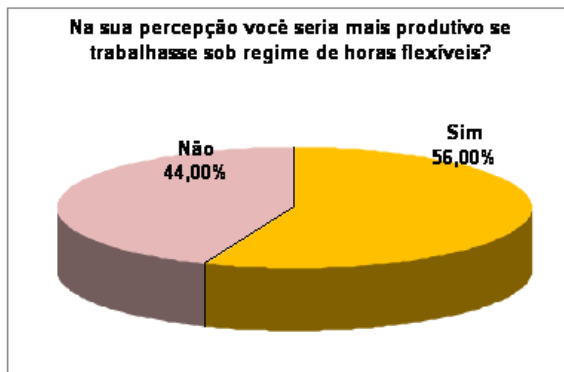
Fonte: dados da pesquisa

A esse respeito, Bratu (2009) disserta sobre pontos positivos da jornada flexível, em especial do trabalho em domicílio. O autor afirma que tal prática oferece uma maior flexibilidade de horas no

trabalho, tendo em vista que o empregado tem a liberdade de definir o tempo e o momento que irá trabalhar. Isso pode influenciar diretamente a produtividade do indivíduo, pois o colaborador tende a buscar momentos de maior rendimento profissional para desenvolver melhor o seu trabalho.

Os 33 tutores que não consideram a sua jornada de trabalho flexível foram questionados com a seguinte pergunta: “Na sua percepção, você seria mais produtivo se trabalhasse sob regime de horas flexíveis?”, 56% falaram que sim, e 44% posicionaram-se negativamente, conforme se visualiza na Figura 3.

Figura 3: Produtividade sob regime de horas flexíveis na percepção dos tutores



Fonte: dados da pesquisa

Essa disparidade nas respostas pode ser justificada pelo fator psicológico que se comporta diferente em cada indivíduo, pois a produtividade é afetada pelo trabalho flexível de modo indireto. A esse respeito, Greenberg e Landry (2011) argumentam que os arranjos de trabalho flexíveis apresentam interferências psicológicas para funcionários. Assim, a produtividade é beneficiada pela satisfação dos colaboradores em poder ter acesso a programas de flexibilidade.

CONCLUSÃO

A tecnologia da informação induz fortes mudanças no campo da docência, em todo o mundo. Empresas dos diversos segmentos adotam programas de educação corporativa utilizando a sistemática da EaD.

Nessa metodologia de ensino, o tutor aparece como um profissional fundamental para o desenvolvimento dos cursos. Foram detectadas duas classes de tutores: os presenciais e os que trabalham a distância, em ambas as categorias há traços de flexibilidade. Porém, ela não tem suprido as demandas dos profissionais que trabalham presencialmente, uma vez que é proporcionada em função da necessidade dos alunos. Assim, os estudantes são os mais beneficiados com a flexibilidade.

Os arranjos de trabalho flexível desses colaboradores são dados quanto às horas e quanto ao espaço, de modo que nem todos possuem acesso à flexibilidade plena, fato esse que tem ocasionado insatisfação, afetando negativamente a produtividade. Porém, observou-se também que nas modalidades de trabalho analisadas, há a presença de traços de flexibilidade.

Sobre a perspectiva dos tutores, observou-se que a grande maioria desses profissionais associa o trabalho flexível a uma maior produtividade. Desse modo, a experiência com essa modalidade de trabalho torna-se favorável, necessitando apenas de alguns ajustes voltados à satisfação e à equidade na realidade estudada.

THE FLEXIBLE WORK AS A TOOL TO PRODUCTIVITY: A STUDY WITH TUTORS FROM DISTANT EDUCATION PROGRAMS

Abstract - The information era has been providing an educational flexibility, allowing the implementation of distant education programs. In this context, the tutor establishes the link between universities and students. Before that, this research has the purpose of analyzing the flexibility on the work of tutors from a

federal university. The collected data were processed in the Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) software, which allowed the use of techniques from descriptive statistics, analysis of frequency and proportion tests. By these means, we noticed flexibility both in the working hours and also to the time and space. Finally, we observed that the majority of professionals associate the flexible work to a bigger productivity.

Keywords: Flexible work; productivity; distant education programs.

REFERÊNCIAS

ALVES, João Roberto Moreira. A história da EaD no Brasil. In: LITTO, Fredric M. e FORMIGA, Marcos (Org.). **Educação a Distância, o estado da arte**. São Paulo: Pearson Educacion do Brasil, 2009.

ANDRADE, Juliana Oliveira *et al.* O Contexto do Trabalho na Visão de Mulheres Profissionais Brasileiras. In: **EnANPAD, 37., 2013, Rio de Janeiro. Anais... Rio de Janeiro: ANPAD, 2013.**

ARETIO, Lorenzo García. **La educación a distancia, de la teoría a la práctica**. Barcelona: Editorial Areiel, S. A., 2002.

BARRETO, L. M. T. da S. *et. al.* Gestão de Pessoas: Projetando Desafios e Tendências para 2015. In: EnEO, 6., 2010, Florianópolis. **Anais...** Florianópolis: ANPAD, 2010.

BRATU, Constantin. Homework. An Expression of Flexi-Security of Work Relations. In: **Seria Ştiinţe Economice**. Ploieşti, v. 61, n.4, p. 81–91, 2009.

BROECK, Anja Van den; VANSTEENKISTE, Maarten and WITTE, Willy Lens and Hans De. Unemployed Individuals' Work Values and Job Flexibility: An Explanation from Expectancy-Value

Theory and Self-Determination Theory. In: **Applied Psychology: An International Review**, v. 59, n.2, p. 296–317, 2010.

DONNELLY, Ursula e TURBITT, Philip. Educating the Educators Online. In: INTERNATIONAL CONFERENCE ON MOBILE, HYBRID, AND ON-LINE LEARNING, 5., 2009. Cancun. **Anais...** Cancun: Mexico, 2009, p.19-22.

FONSECA, Jairo Simon da; MARTINS, Gilber de Andrade. **Curso de Estatística**. 6. Ed.São Paulo: Atlas, 2006.

GREENBERG, Danna and LANDRY, Elaine M. Negotiating a flexible work arrangement: How women navigate the influence of power and organizational context. In: **Journal of Organizational Behavior: OB**. Chichester, Sussex: Wiley. v.32. n.8, p.1163–1188, 2011.

KOSSEK, E. E., and FRIEDE, A. The business case: Managerial perspectives on work and the family. In: PITT, M.; KOSSEK, E. E., and SWEET S. (Eds.), **The work and family handbook: Multi-disciplinary perspectives, methods, and approaches**. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates Publishers, 2006.

LAMBERT, Alysa D.; MARLER, Janet H.; GUEUTAL, Hal G. Individual differences: Factors affecting employee utilization of flexible work arrangements. In: **Journal of Vocational Behavior**. New York. v.73, n.1. p.107–117, 2008.

MACEACHEN, Ellen; POLZER, Jessica and CLARKE, Judy. You are free to set your own hours”: Governing worker productivity and health through flexibility and resilience. In: **Social Science & Medicine**. Canada. v.66, n.5, p.1019-1033, 2008.

MASUDA, Aline D. *et al.* Flexible Work Arrangements Availability and their Relationship with Work-to-Family Conflict, Job Satisfaction,

and Turnover Intentions: A Comparison of Three Country Clusters. In: **Applied Psychology: An International Review**, v.61, n.1, p.1-29, 2012.

NEDER, M. L. C. A Educação a Distância e a Formação de Professores: possibilidades de mudança paradigmática. In: Preti, Oreste. (Org.). **Educação a Distância: sobre discursos e práticas**. Brasília: Liber Livro Editora, 2005.

NUNES, Ivônio Barros. A História da EaD no mundo. In: LITTO, Fredric M. e FORMIGA, Marcos (Org.). **Educação a Distância, o estado da arte**. São Paulo: Pearson Educacion do Brasil, 2009.

RUSSELL, Helen; O'CONNELL, Philip J. and McGINNITY, Frances. The Impact of Flexible Working Arrangements on Work-Life Conflict and Work Pressure in Ireland. In: **The Economic and Social Research Institute: Working Paper**. Dublin, n.189, April 2007.

RYE, Stale Angen. Flexibility, technology, and the daily life practices of distance students living beyond the digital mainstream. In: **Geoforum**, Oslo, v.38, n.5, p.1028–1039, 2007.

SAHIN, I., e SHELLEY, M. Considering Students' Perceptions: The Distance Education Student Satisfaction Model. In: **Journal of Educational Technology e Society**. v.11, n.3, p.216-223, 2008.

SILVA, G. A. V. da, LIMA, W. D. de. Empresas flexíveis, vínculos de trabalho e contrato psicológico: questões abertas aos estudos organizacionais. In: **EnEO**, 6., 2010, Florianópolis. **Anais...** Florianópolis: ANPAD, 2010.

SCHRUM, Lynne e HONG, Sunjoo. Dimensions and Strategies for Online Success: voices from experienced educators. In: **JALN**, Geórgia, v.6, n.1, July 2002.

SCHWARTZ, Felice N. Mulheres na gerência e os novos fatos da vida. tradução Loreley M. B. de As Freire. In: **Havard Business Review**.Rio de Janeiro: Campus, 2001.

SHARAFIZAD, Fleur; PAULL, Megan and OMARI, Maryam. Flexible Work Arrangements: Accesibility in a University Environment. In: **Australian Universities Review**, Austrália, v. 53, n.2, p.43-49, 2011.

YANG, Song e ZHENG, Lu. The paradox of de-coupling: A study of flexible work program and workers' productivity. In: **Social Science Research**. n.40, v.1, p. 299–311, jan.2011.