



DIREITO.UnB



Universidade de Brasília – UnB
Instituto de Psicologia – IP
Programa de Pós-Graduação em Psicologia Social,
do Trabalho e das Organizações (PPG-PSTO)

Dissertação de Mestrado Acadêmico

Flexibilização da Jornada de Trabalho sob o Olhar dos Trabalhadores:
Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) e Direito Fundamental ao Trabalho Digno em Questão

Gabriel Teles Pontes

Orientador: Prof. Dr. Mário César Ferreira
Coorientadora: Prof.^a Dr.^a Renata Queiroz Dutra

Brasília/DF

2026



DIREITO.UnB



Universidade de Brasília – UnB
Instituto de Psicologia – IP
Programa de Pós-Graduação em Psicologia Social,
do Trabalho e das Organizações (PPG-PSTO)

Flexibilização da Jornada de Trabalho sob o Olhar dos Trabalhadores:
Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) e Direito Fundamental ao Trabalho Digno em Questão

Gabriel Teles Pontes

Dissertação de mestrado acadêmico apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações como requisito parcial à obtenção do grau de Mestre em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações.

Orientador: Prof. Dr. Mário César Ferreira (PPG-PSTO/UnB).

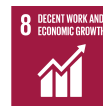
Coorientadora: Prof.^a Dr.^a Renata Queiroz Dutra (PPGD/UnB).

Brasília/DF

2026



DIREITO.UnB



Dissertação de mestrado defendida diante e avaliada pela banca examinadora constituída por:

Prof. Dr. Mário César Ferreira (Presidente)

Instituto de Psicologia – IP

Universidade de Brasília – UnB

Prof.^a Dr.^a Veruska Albuquerque Pacheco (Membro Interno)

Instituto de Psicologia – IP

Universidade de Brasília – UnB

Prof. Dr. Ricardo Machado Lourenço Filho (Membro Externo)

Escola de Direito e Administração Pública (EDAP)

Instituto Brasileiro de Ensino, Desenvolvimento e Pesquisa – IDP

Prof.^a Dr.^a Luana Elayne Cunha de Souza (Suplente)

Instituto de Psicologia – IP

Universidade de Brasília – UnB



DIREITO.UnB



University of Brasilia – UnB
Institute of Psychology – IP
Graduate Program in Social, Work, and
Organizational Psychology (PPG-PSTO)

Master Thesis

Flexibilization of Working Hours from the Workers' Perspective:
Quality of Work Life (QWL) and Fundamental Right to Dignified Work under Debate

Gabriel Teles Pontes

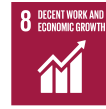
Supervisor: Prof. Dr. Mário César Ferreira
Co-supervisor: Prof. Dr. Renata Queiroz Dutra

Brasília/DF

2026



DIREITO.UnB



University of Brasilia – UnB
Institute of Psychology – IP
Graduate Program in Social, Work, and
Organizational Psychology (PPG-PSTO)

Flexibilization of Working Hours from the Workers' Perspective:
Quality of Work Life (QWL) and Fundamental Right to Dignified Work under Debate

Gabriel Teles Pontes

Master Thesis presented to the Post-Graduate Program of Social, Work, and Organizational Psychology of the University of Brasília as a partial requirement for the degree of Master in Social, Work, and Organizational Psychology.

Supervisor: Prof. Dr. Mário César Ferreira (PPG-PSTO/UnB).

Co-supervisor: Prof. Dr. Renata Queiroz Dutra (PPGD/UnB).

Brasília/DF

2026



DIREITO.UnB



Master Thesis presented and evaluated by the examination board:

Prof. Dr. Mário César Ferreira (President)

Institute of Psychology – IP

University of Brasília – UnB

Prof. Dr. Veruska Albuquerque Pacheco (Internal Member)

Institute of Psychology – IP

University of Brasília – UnB

Prof. Dr. Ricardo Machado Lourenço Filho (External Member)

School of Law and Public Administration (EDAP)

Brazilian Institute of Education, Development, and Research – IDP

Prof. Dr. Luana Elayne Cunha de Souza (Alternate Member)

Institute of Psychology – IP

University of Brasília – UnB



Agradecimentos

O mal-estar está fortemente presente nos ambientes organizacionais que não primam pela QVT. As suas fontes são diversas. As suas faces são múltiplas. Quando ele é presença dominante, coloca em risco a saúde. Logo, é a felicidade que é sequestrada e o sentido humano do trabalho se esvai. Combater o mal-estar no trabalho é um imperativo ético permanente. Uma tarefa coletiva para ontem.”

Dr. Mário César Ferreira em “Qualidade de Vida no Trabalho: Uma Abordagem Centrada no Olhar dos Trabalhadores” (3ª ed.), 2017, p. 87.

(...) O saber ensoberbece, mas o amor edifica. Se alguém julga saber alguma coisa, com efeito, não aprendeu ainda como convém saber. Mas, se alguém ama a Deus, esse é conhecido por ele.

1ª Carta de Paulo aos Coríntios, 8:1-3, versão ARA, ≈55 d.C.

Ao longo da minha trajetória acadêmica e profissional, tenho refletido muito sobre o espaço de privilégio que é poder me dedicar profunda e intensamente aos estudos, em especial no nível superior. Principalmente agora, durante o meu mestrado, estudando eminentemente sob a perspectiva psicológica e jurídico-administrativa as condições laborais a que normalmente se submetem os jovens brasileiros, penso em quantos de meus colegas de turma das escolas públicas da Ceilândia/DF que frequentei estão hoje sujeitos exatamente ao que denuncia a literatura: flexibilização do trabalho e das normas trabalhistas como instrumento não só de incentivo à autonomia, mas também de precarização do trabalho e de negação de direitos e garantias fundamentais trabalhistas, principalmente via *uberização e pejotização* do trabalho.



Não poderia ter previsto que justamente durante o meu mestrado ocorreria o advento do movimento Vida Além do Trabalho (VAT), lutando pelo fim da escala 6x1, que, embora tenha se iniciado no espectro político de esquerda, passou a ganhar apoio de trabalhadores dos mais variados posicionamentos políticos e ideológicos. Ao meu ver, é, de fato, uma luta da grande massa de trabalhadores assalariados pela Qualidade de Vida (QV) e pelo equilíbrio entre trabalho e vida pessoal – mas também um desesperado anseio de passar menos tempo em condições de trabalho que afrontam os preceitos de trabalho digno e decente. Como diria o meu orientador, são os trabalhadores tentando fugir do “inferno” instalado em seu ambiente laboral.

Ademais, contribuiu bastante para a relevância e a expectativa de impacto social deste trabalho o desenvolvimento e a ampliação do Programa de Gestão e Desempenho (PGD) no serviço público federal, bastante citado pelos participantes da pesquisa empírica (vide Manuscrito 4) que compõe esta dissertação. Conforme será discutido, há diversos potenciais positivos desse tipo de flexibilização da jornada laboral ao promover a melhor conciliação entre vida profissional e pessoal. No entanto, os próprios servidores de diferentes órgãos públicos já denunciam a possibilidade de uso do PGD como meio de implementação da uberização do serviço público. Além disso, evidencia-se a necessidade de desenvolvimento de competências de chefias para a gestão de equipes remotas e híbridas, haja vista que, no contexto virtual, práticas nocivas – como a hipervigilância e o assédio moral no trabalho – ganham novos contornos.

O tema abrangido nesta dissertação também ganha relevo com estudos recentes que demonstram o grande volume de jovens trabalhadores-estudantes em contexto de expansão e interiorização do ensino superior. Segundo dados do [IBGE](#) de 2023, apresentados pela Associação Brasileira de Estudos do Trabalho (ABET), *aproximadamente 6,9 milhões de jovens de 18 a 29 anos frequentavam o ensino superior no Brasil, sendo que 66,4% estavam inseridos no mercado de trabalho (4,2 milhões) e 33,6% apenas estudavam.*



DIREITO.UnB



As universidades públicas, em específico, ganharam um novo perfil nas últimas décadas, marcado pela inclusão de egressos de escolas públicas, pessoas com deficiência (PCD) e pessoas pretas, pardas e indígenas (PPI), público frequentemente periférico e marginalizado, que não pode renunciar ao trabalho (muitas vezes informal) como meio de subsistência, mesmo nos anos iniciais de seu curso. Defendo que, para esse público, é de extrema importância que os modelos de flexibilização da jornada de trabalho sejam realizados em benefício do trabalhador (portanto, *autodeterminada*), e não como novas formas de explorá-lo (flexibilização imposta ou *heterodeterminada*), de modo a permitir um melhor equilíbrio entre trabalho, estudos e vida pessoal.

No meu caso, ingressei no serviço público ainda no 3º semestre da minha graduação em Direito na Universidade de Brasília (UnB), em busca de ascensão social e de melhores condições de vida. O horário especial ao servidor estudante, disposto no art. 98 da Lei nº 8.112/1990 e implementado sem óbices por minhas chefias imediatas, fizeram toda a diferença para a minha continuidade e enfim conclusão do curso. Durante o presente mestrado, a concessão de licença para capacitação, prevista nos arts. 81, inciso V, e 85, *caput*, da aludida Lei, e aprovada pelo Colegiado do Departamento de Psicologia Social e do Trabalho (PST) e pelo Conselho do Instituto de Psicologia (CIP), contribuiu imensamente para que eu cumprisse os requisitos obrigatórios (inclusive o “estágio em docência”) e optativos do curso, que tanto enriqueceram o meu aprendizado não só para a elaboração deste trabalho final, mas para as minhas competências, habilidades e atitudes enquanto profissional da educação, acadêmico, professor, técnico e cidadão.

Tive uma importante novidade de natureza profissional pouco antes de iniciar o último semestre (2025/2) deste mestrado: a minha nomeação no cargo de Técnico em Assuntos Educacionais do quadro permanente do Ministério da Educação (MEC), conquista que me enche de alegria e me levou a novos patamares ao lidar com a educação brasileira agora em escala nacional. Sou muito grato pelo acolhimento recebido na Subsecretaria de



DIREITO.UnB



Gestão Administrativa (SGA) e, em específico, na Diretoria de Compras e Contratações Centralizadas da Educação (DCCMEC).

Ao reconhecer o espaço de privilégio que ocupo, não posso deixar de agradecer à minha família (Deurival, Patrícia e Marcos): pelo apoio e luta do meu pai, mecânico e maranhense, que saiu do interior ainda adolescente em busca de melhores condições de vida. Um verdadeiro exemplo de persistência, de trabalho honesto, que nunca nos deixou faltar a provisão e o apoio moral necessários para que eu chegasse até aqui. Também é impossível não agradecer pela vida da minha mãe, verdadeira amiga e suporte emocional, que sempre acreditou em minhas capacidades de ir além. Sua companhia é de valor incalculável e me faltam palavras para engrandecer o seu papel fundamental em minha trajetória. Em verdade, tenho a enorme bênção de ter minha esposa e minha mãe como minhas melhores amigas. E pelo meu irmão caçula, Marcos, bem como meus tios e avós maternos, sempre presentes e genuína rede de apoio.

Falando em minha esposa, faltam-me também palavras para agradecer a essa mulher companheira, amorosa e compassiva, que há quase dez anos revolucionou a minha vida com muito amor, paixão e cumplicidade. Minha trajetória acadêmica (e profissional, inclusive) seria muito mais árdua sem a sua compreensão e o seu apoio. *Minhas* conquistas serão sempre *nossas* conquistas. Encho-me de alegria – e orgulho – ao *nos* ver crescendo *juntos*. Você é minha máquina de vencer!

Agradeço de modo especial ao Prof. Dr. Mário César Ferreira, cuja orientação sempre presente, acessível e competente foi essencial para este trabalho. Sua gentileza e coerência refletem sua posição como uma das principais referências nacionais em Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) e como uma voz ativa na luta dos servidores públicos contra o mal-estar no trabalho e as diversas formas de assédio no ambiente laboral. Expresso também minha profunda gratidão à Prof.^a Dr.^a Renata Queiroz Dutra, pesquisadora vanguardista e incansavelmente comprometida com a efetivação do trabalho



DIREITO.UnB



digno e da justiça social, que prontamente aceitou o desafio de coorientar esta dissertação. Seu apoio foi fundamental para a construção da transdisciplinaridade que caracteriza este trabalho. Agradeço ao Prof. Ricardo Lourenço Filho, membro da banca avaliadora, cujas ponderações e críticas construtivas são de valor inestimável não só para a qualidade deste trabalho, mas o meu amadurecimento enquanto acadêmico e pesquisador.

Agradeço também ao Instituto de Psicologia (IP), primeiramente, aos meus nobres colegas, que fizeram o dia a dia de trabalho – de abril/2019 até julho/2025 – muito mais leve e fonte genuína de QVT (em ordem alfabética, para que não haja espaço para ciúmes): Aline Teixeira, Antonio Marcolino, Daniel Lima, Daniel Milke, Emily Costa, Gustavo de Lima, Hallana da Silva, Heiciane Porto, Juliane Tavares, Lívia Melo, Ludmila Ghiglia, Maria Resende, Mariana Leite e Noemia Santos. Também registro meu agradecimento ao IP na figura das chefias imediatas que tive desde o meu ingresso na carreira de Técnico-Administrativo em Educação da UnB: à Prof.^a Cristiane de Moura (à época, Coordenadora de Graduação do IP), à Prof.^a Juliana B. Porto (ex-Chefe do PST e ex-Coordenadora do PPG-PSTO), ao Prof. Josemberg de Andrade (ex-Chefe do PST e Coordenador do PSTO), ao Prof. Emílio Facas (ex-Chefe do PST) e ao Prof. Tiago de Lima (Chefe do PST), sempre cordiais, gentis e compreensíveis, grandes incentivadores da minha capacitação profissional e acadêmica.

Agradeço à equipe da Subsecretaria de Gestão Administrativa (SGA) do Ministério da Educação (MEC), em especial ao Diretor Antonio Weverson, ao ex-Coordenador-Geral de Contratos Silvio Pereira, à Coordenadora Ana Paula Silva e aos meus colegas do “vigiar e punir”: Giselle Pereira, Jaime Belém e Poliana de Jesus, com os quais tenho tido o prazer de colaborar na assessoria técnica ao Gabinete da CGCON/CGGAC e que sempre demonstraram acolhimento e suporte tão cruciais para o desenvolvimento das minhas pesquisas.



DIREITO.UnB



Last but not least, agradeço ao meu Senhor Jesus Cristo, pelo sentido que me deu à vida e por Seu amor e Sua graça. Que Cristo me guie sempre a não utilizar o conhecimento como instrumento de orgulho e/ou de opressão, mas sim de melhora e transformação positiva da vida das pessoas. Consoante 1 João 2:6, “aquele que diz que permanece nele [em Jesus Cristo], esse deve também andar assim como ele andou”.

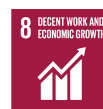
Tenho a expectativa de que esta dissertação sirva ao seu propósito de subsidiar ações (como políticas públicas e institucionais) em prol da promoção da QVT e da efetivação do direito fundamental ao trabalho digno, assim como inspire a realização de novos estudos com servidores públicos de carreiras invisibilizadas e/ou defasadas do Poder Executivo, como é o caso dos servidores Técnico-Administrativos em Educação (TAEs) das Instituições Federais de Ensino Superior (IFES) brasileiras.

Por fim, um *disclaimer* para os juristas e os administradores que lerem esta dissertação: o trabalho foi formatado de acordo com as regras da 7ª edição do Manual da American Psychological Association (APA), que – ao arrepio do meu apego à simetria – dispõe o alinhamento do texto à esquerda, e não justificado, como seria no modelo vigente da Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT). Além disso, não se assustem com a quantidade expressiva de páginas, pois o espaçamento duplo (padrão da APA) colaborou bastante para isso.



Lista de Siglas

AET:	Análise Ergonômica do Trabalho
BET:	Bem-estar no Trabalho
CF/1988:	Constituição Federal de 1988
CLT:	Consolidação das Leis Trabalhistas
EA:	Ergonomia da Atividade
EAA_QVT:	Ergonomia da Atividade Aplicada à Qualidade de Vida no Trabalho
EC:	Emenda Constitucional
IA_QVT:	Inventário de Avaliação de Qualidade de Vida no Trabalho
IFES:	Instituição Federal de Ensino Superior
IP:	Instituto de Psicologia
MEC:	Ministério da Educação
MET:	Mal-estar no Trabalho
ODS:	Objetivo de Desenvolvimento Sustentável
OIT:	Organização Internacional do Trabalho
ONU:	Organização das Nações Unidas
PCCTAE:	Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação
PDT:	Psicodinâmica do Trabalho
PPG:	Programa de Pós-Graduação
PSTO:	Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações
QV:	Qualidade de Vida
QVT:	Qualidade de Vida no Trabalho
STF:	Superior Tribunal Federal
TST:	Tribunal Superior do Trabalho
UnB:	Universidade de Brasília



SUMÁRIO

Agradecimentos	7
Lista de Siglas	13
SUMÁRIO	14
INTRODUÇÃO	22
MANUSCRITO 1	38
Paradoxo do Trabalho Flexível: Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) e Trabalho Digno em Questão	38
Introdução.....	38
1. Método de Pesquisa.....	40
2. Resultados e Discussão.....	42
Considerações Finais.....	53
MANUSCRITO 2	55
Flexibilização do Trabalho e da Jornada Laboral: Definição de Perspectivas	55
Introdução.....	55
1. Flexibilização do Trabalho como Instrumento de Precarização:.....	56
2. Precarização do Trabalho à Luz dos Direitos Humanos e Fundamentais Trabalhistas... 59	
3. Regulação da Jornada de Trabalho no Ordenamento Brasileiro.....	61
3.1. Jornada de Trabalho na Constituição Cidadã.....	63
3.2. Jornada de Trabalho na CLT.....	65
3.3. Jornada de Trabalho no Serviço Público Federal Conforme a Lei nº 8.112/1990 e o Decreto nº 1.590/1995.....	67
3.4. Programa de Gestão e Desempenho (PGD): Nova Modalidade de Trabalho Flexível no Serviço Público Federal.....	69
4. Jornada de Trabalho Flexibilizada se Resume à Redução de Carga Horária?.....	71
5. Flexibilização da Jornada de Trabalho de Servidores Técnicos das IFES.....	73
6. Definição de Perspectivas da Flexibilização da Jornada de Trabalho.....	80
Considerações Finais.....	84
MANUSCRITO 3	85
Lugar e Importância da Ergonomia da Atividade Aplicada à QVT (EAA_QVT) e do Direito Fundamental ao Trabalho Digno	85
Introdução.....	85
1. Contexto Histórico e Desenvolvimento da Ergonomia.....	85
2. Da Ergonomia da Atividade à Qualidade de Vida no Trabalho (QVT).....	95
3. Bem-estar no Trabalho (BET) e Mal-estar no Trabalho (MET) em Questão.....	104
3.1. Bem-estar no trabalho (BET).....	107
3.2. Mal-estar no trabalho (MET).....	110
4. Ergonomia e Direito Tutelar do Trabalho.....	120
5. Direito Fundamental ao Trabalho Digno.....	123



5.1. Evolução Teórica do Direito Fundamental ao Trabalho Digno.....	125
5.2. Direito Fundamental ao Trabalho Digno em Dimensões.....	126
Considerações Finais.....	129
MANUSCRITO 4.....	131
Flexibilização da Jornada de Trabalho no Serviço Público Federal: Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) e Trabalho Digno em Questão.....	131
Introdução.....	131
1. Método de Pesquisa.....	133
1.1. Participantes.....	134
1.2. Instrumentos.....	134
1.3. Procedimentos na coleta de dados.....	137
1.4. Procedimentos na análise de dados.....	137
2. Análise lexicográfica e interpretação dos dados obtidos.....	138
3. Resultados da Pesquisa.....	139
3.1. Caracterização dos Trabalhadores Participantes do Estudo.....	139
3.2. Análise Lexicográfica das Respostas dos Trabalhadores.....	143
3.3. Análise das Representações de Qualidade de Vida no Trabalho.....	143
3.4. Análise das Representações de Bem-estar no Trabalho.....	145
3.5. Análise das Representações de Mal-estar no Trabalho.....	146
3.6. Jornada Flexibilizada sob o Olhar dos Trabalhadores.....	148
3.7. Programa de Gestão e Desempenho (PGD) sob o Olhar dos Trabalhadores..	149
3.8. Avaliação dos Trabalhadores quanto ao Cumprimento de seus Direitos.....	151
4. Discussão dos Resultados.....	152
4.1. O Perfil do Trabalhador e a Demanda por Autonomia.....	152
4.2. Custo Humano e Regulação da Jornada de Trabalho.....	153
4.3. A Flexibilização no Contexto das Relações de Poder.....	154
4.4. QVT Contra-Hegemônica: Superando o “Ofurô Corporativo”	156
4.5. O Direito Fundamental ao Trabalho Digno.....	157
4.6. Implicações Gerenciais com Base no Estudo Realizado.....	158
Considerações Finais.....	158
CONCLUSÃO.....	160
REFERÊNCIAS.....	164



Flexibilização da Jornada de Trabalho sob o Olhar dos Trabalhadores: Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) e Trabalho Digno em Questão

Resumo: Esta dissertação investiga as repercussões da flexibilização da jornada de trabalho sobre a Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) e a efetivação do direito fundamental ao trabalho digno de servidores técnico-administrativos em educação (TAEs) de uma Instituição Federal de Ensino Superior (IFES) brasileira. No capítulo 1, por meio de revisão sistemática de literatura, discute-se o paradoxo da flexibilização do trabalho, que oscila entre a promessa de autonomia e a realidade da precarização e do adoecimento mental dos trabalhadores. Por sua vez, no capítulo 2, é estabelecida a distinção conceitual entre a flexibilização precarizante (sobretudo via *pejotização* e *uberização* do trabalho) e a flexibilização da jornada de trabalho regulada no serviço público federal (Decretos nº 1.590/1995 e nº 11.072/2022), na qual se destaca a tensão entre a proteção social do vínculo estatutário e as disfunções da gestão por resultados. No capítulo 3, por seu turno, fundamenta-se a pesquisa na abordagem Ergonomia da Atividade Aplicada à Qualidade de Vida no Trabalho (EAA_QVT), contrapondo-se a modelos assistencialistas – representados pelo “ofurô corporativo” – em favor de uma gestão com foco na promoção do Bem-estar no Trabalho (BET) e prevenção ao Mal-estar no Trabalho (MET). Por fim, no capítulo 4, apresenta-se um estudo empírico realizado com 166 servidores TAEs de uma universidade pública, cujas representações foram analisadas com auxílio de técnicas de lexicometria via IRaMuTeQ (Interface de R pour les Analyses Multidimensionnelles de Textes et de Questionnaires). Os resultados revelam que as jornadas flexíveis (em especial, a flexibilização da jornada de trabalho prevista no Decreto nº 1.590/1995 e o Programa de Gestão e Desempenho – PGD, instituído pelo Decreto nº 11.072/2022) facilitam o equilíbrio entre trabalho e vida pessoal, sendo, dessa forma, vetores de QVT. Contudo, identificaram-se fontes críticas de mal-estar relacionadas a baixos salários, infraestrutura



DIREITO.UnB

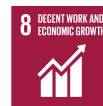


precária e assédio moral no trabalho (AMT), este frequentemente associado a conflitos de poder entre servidores técnicos e gestores docentes. Conclui-se que a flexibilização das jornadas laborais, quando autodeterminada, promove a QVT e o trabalho digno, mas pode converter-se em precarização quando operada sob a lógica da hipervigilância e do arbítrio gerencial, como o uso do modelo flexível pelos gestores como “moeda de troca” em decorrência da discricionariedade de sua implementação. Por fim, identificaram-se desafios – como a defasagem salarial, os problemas de infraestrutura e os conflitos entre as categorias docente e técnica – que se inserem em um contexto macropolítico e, portanto, nenhum modelo flexível, ainda que autodeterminado, seria suficiente para combatê-los.

Palavras-chave: Qualidade de Vida no Trabalho (QVT); Trabalho Digno; Jornada de Trabalho; Flexibilização do Trabalho; Técnico-Administrativo em Educação (TAE); Instituição Federal de Ensino Superior (IFES); Precarização do Trabalho; Uberização.



DIREITO.UnB

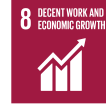


Flexibilization of Working Hours from the Workers' Perspective: Quality of Work Life (QWL) and Dignified Work under Debate

Abstract: This dissertation investigates the repercussions of work schedule flexibilization on Quality of Work Life (QWL) and the realization of the fundamental right to dignified work among technical-administrative staff in education (TAEs) at a Brazilian Federal Institution of Higher Education (IFES). Chapter 1: Through a systematic literature review, the research identifies the paradox of labor flexibilization, which fluctuates between the promise of autonomy and the reality of precarization and mental illness among workers. Chapter 2: A conceptual distinction is established between precarious flexibilization (primarily through sham contracting and the uberization of work) and the flexibilization of working hours regulated within the federal public service (Decrees No. 1,590/1995 and No. 11,072/2022). This section highlights the tension between management by results and the protection of the statutory bond. Chapter 3: The research is grounded in the Activity Ergonomics Applied to Quality of Work Life (AEA_QWL) approach, opposing welfare-based models—represented by the "corporate ofuro"—in favor of management focused on promoting Well-being at Work (BET) and preventing Malaise at Work (MET). Chapter 4: An empirical study conducted with 166 TAE staff members at a public university is presented, in which their representations were analyzed using lexicometric techniques via IRaMuTeQ (Interface de R pour les Analyses Multidimensionnelles de Textes et de Questionnaires). Findings and Conclusion The results reveal that flexible schedules (specifically the flexibilization provided by Decree No. 1,590/1995 and the Management and Performance Program – PGD, established by Decree No. 11,072/2022) facilitate work-life balance, thus serving as vectors of QWL. However, critical sources of malaise were identified related to low salaries, precarious infrastructure, and workplace bullying (AMT), the latter frequently associated with power conflicts between technical staff and faculty managers. It is concluded that the flexibilization



DIREITO.UnB

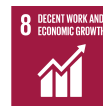


of working hours, when self-determined, promotes Quality of Working Life (QWL) and decent work; however, it can turn into precariousness when operated under the logic of hyper-surveillance and managerial arbitrariness, such as the use of the flexible model by managers as a “bargaining chip” due to the discretionary nature of its implementation. Finally, challenges were identified—such as the wage gap, infrastructure problems, and conflicts between teaching and technical staff—which are embedded in a macro-political context and, therefore, no flexible model, even if self-determined, would be sufficient to overcome them.

Keywords: Quality of Work Life (QWL); Dignified Work; Working Hours; Work Flexibilization; Administrative-Technician in Education (TAE); Federal Institution of Higher Education (IFES); Work Precarization; Uberization.



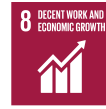
DIREITO.UnB



Flexibilización de la Jornada Laboral bajo la Mirada de los Trabajadores:

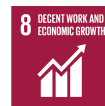
Calidad de Vida en el Trabajo (CVT) y Trabajo Digno en Cuestión

Resumen: Esta disertación investiga las repercusiones de la flexibilización de la jornada laboral en la Calidad de Vida en el Trabajo (CVT) y la realización del derecho fundamental al trabajo digno de los servidores técnico-administrativos en educación (TAEs) de una Institución Federal de Enseñanza Superior (IFES) brasileña. En el capítulo 1, mediante una revisión sistemática de la literatura, se identifica la paradoja de la flexibilización laboral, que oscila entre la promesa de autonomía y la realidad de la precarización y el agotamiento mental de los trabajadores. Por su parte, en el capítulo 2, se establece la distinción conceptual entre la flexibilización precarizante (sobre todo mediante la pejetización y la uberización del trabajo) y la flexibilización de la jornada laboral regulada en el servicio público federal (Decretos nº 1,590/1995 y nº 11,072/2022), donde se destaca la tensión entre la gestión por resultados y la protección del vínculo estatutario. En el capítulo 3, a su vez, se fundamenta la investigación en el enfoque de la Ergonomía de la Actividad Aplicada a la Calidad de Vida en el Trabajo (EAA_CVT), contraponiéndose a modelos asistencialistas —representados por el “ofurô corporativo”— en favor de una gestión centrada en la promoción del Bienestar en el Trabajo (BET) y la prevención del Malestar en el Trabajo (MET). Finalmente, en el capítulo 4, se presenta un estudio empírico realizado con 166 servidores TAEs de una universidad pública, cuyas representaciones fueron analizadas con el apoyo de técnicas de lexicometría a través de IRaMuTeQ (Interface de R pour les Analyses Multidimensionnelles de Textes et de Questionnaires). Los resultados revelan que las jornadas flexibles (en especial, la flexibilización de la jornada laboral prevista en el Decreto nº 1,590/1995 y el Programa de Gestión y Desempeño – PGD, instituido por el Decreto nº 11,072/2022) facilitan el equilibrio entre el trabajo y la vida personal, siendo, por lo tanto, vectores de CVT. No obstante, se identificaron fuentes críticas de malestar



relacionadas con salarios bajos, infraestructura precaria y acoso laboral (AMT), este último frecuentemente asociado a conflictos de poder entre servidores técnicos y gestores docentes. Se concluye que la flexibilización de las jornadas laborales, cuando es autodeterminada, promueve la Calidad de Vida en el Trabajo (CVT) y el trabajo digno; sin embargo, puede convertirse en precarización cuando se opera bajo la lógica de la hipervigilancia y el arbitrio gerencial, como el uso del modelo flexible por parte de los gestores como “moneda de cambio” debido a la discrecionalidad de su implementación. Finalmente, se identificaron desafíos —como el desfase salarial, los problemas de infraestructura y los conflictos entre las categorías docente y técnica— que se insertan en un contexto macropolítico y, por lo tanto, ningún modelo flexible, aunque sea autodeterminado, sería suficiente para combatirlos.

Palabras clave: Calidad de Vida en el Trabajo (CVT); Trabajo Digno; Jornada Laboral; Flexibilización Laboral; Técnico-Administrativo en Educación (TAE); Institución Federal de Enseñanza Superior (IFES); Precarización Laboral; Uberización.



INTRODUÇÃO GERAL

A presente dissertação investiga as possíveis repercussões da flexibilização da jornada de trabalho dos servidores integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação (PCCTAE), regido pela Lei nº 11.091/2005¹, em uma Instituição Federal de Ensino Superior (IFES). A análise é conduzida sob o prisma da promoção da Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) (Ferreira, 2017) e da efetivação do direito fundamental ao trabalho digno, em consonância com o paradigma do Direito Constitucional do Trabalho (Delgado, 2015; 2023). Trata-se de um estudo transdisciplinar², inserido na linha de pesquisa “Comportamento, trabalho e organizações” do Programa de Pós-Graduação em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações (PPG-PSTO) da Universidade de Brasília (UnB), que integra perspectivas da Psicologia do Trabalho e do Direito do Trabalho, em especial, além de outras áreas correlatas.

Adicionalmente, a pesquisa alinha-se aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) da Agenda 2030. A investigação dialoga diretamente com o ODS 8 (Trabalho Decente e Crescimento Econômico) e, ao focalizar servidores essenciais à prestação de

¹ *Dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, no âmbito das Instituições Federais de Ensino vinculadas ao Ministério da Educação, e dá outras providências.*

² Adota-se a compreensão de que, enquanto a multidisciplinaridade ocorre isolada e simultaneamente, a interdisciplinaridade avança para um nível de cooperação e diálogo, em que ocorre o intercâmbio de métodos e conceitos para resolver um problema compartilhado, de modo a gerar um conhecimento integrado. A transdisciplinaridade, por sua vez, vai ainda mais além ao transcender fronteiras disciplinares a fim de buscar uma visão holística, em um grau ainda mais elevado de integração entre áreas que estudam um objeto comum.



DIREITO.UnB



serviços educacionais, contribui para o ODS 4 (Educação de Qualidade). Ainda, conecta-se ao ODS 16 (Paz, Justiça e Instituições Eficazes), visto que a garantia do bem-estar e da dignidade dos trabalhadores é pressuposto para a eficácia institucional e para a justiça social.

Inicialmente, propõe-se que, atualmente, a humanidade vivencia a *sociedade da flexibilidade*, na qual as rápidas transformações laborais demandam um perfil de trabalhador adaptável e polivalente. Esse fenômeno reflete as tentativas organizacionais de manutenção da competitividade frente aos avanços tecnológicos e aos novos padrões de consumo. Tal contexto é produto da Era Digital, da difusão das Tecnologias Digitais da Informação e da Comunicação (TDICs), da reestruturação produtiva toyotista e da ascensão do neoliberalismo desde o final do século XX (Antunes, 2018; Holborow, 2015). Nesse cenário, torna-se imperativo compreender as novas dinâmicas laborais para assegurar a QVT (Ferreira, 2017) e efetivar o trabalho digno (Delgado, 2023), ideais intrinsecamente ligados aos direitos humanos e à Saúde e Segurança no Trabalho – SST.

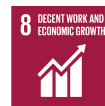
O trabalho constitui elemento central na dignidade da pessoa humana e no desenvolvimento social, sendo indissociável da existência dos indivíduos devido ao seu profundo impacto na subjetividade (Daehn, 2019; Dejours, 2022; Jacques, 1996; Molinier, 2013). Sob essa ótica, o labor humano pode ser categorizado por diferentes vetores axiológicos – dignidade, formalidade, estabilidade e segurança – e analisado por diversas perspectivas (Delgado, 2023). A complexidade dos fenômenos laborais exige, portanto, uma abordagem interdisciplinar, conforme defendem a Ergonomia da Atividade e o Direito Constitucional do Trabalho. Como preconizam os ergonomistas Guérin *et al.* (2007) e os juristas Sousa Júnior e Aguiar (1993), nenhuma ciência isolada é capaz de abarcar a totalidade da dimensão do trabalho; a análise juslaboralista, portanto, não pode prescindir de aportes psicológicos, sociológicos e antropológicos.



A construção de sentido na vida está intrinsecamente ligada à realização profissional; uma existência plena fora do trabalho torna-se incompatível com a ausência de sentido na atividade laboral (Antunes, 2000). A organização do trabalho, contudo, pode fomentar vivências tanto de prazer quanto de sofrimento, dependendo das condições oferecidas e da possibilidade de mobilização da inteligência individual e coletiva (Dejours, 2022). A realidade laboral é inevitavelmente mais rica e complexa que o trabalho prescrito e manifesta-se sempre que o trabalhador utiliza sua subjetividade – e sua afetividade – para suprir as lacunas das instruções formais e garantir a eficácia da tarefa. Esse engajamento exige reconhecimento, sem o qual a identidade e a saúde mental dos trabalhadores se encontram comprometidas (Dejours, 1998; 2022).

Historicamente, as raízes das discussões sobre felicidade e bem-estar encontram-se nos fundamentos da filosofia clássica e moderna. Aristóteles (n/d, traduzido em 2023) estabeleceu a (*eudaimonia*) como o bem supremo da existência humana, pautada pelo exercício da virtude, em um contexto em que o trabalho era compreendido estritamente como a negação do lazer, situando-se à margem da plena realização ética. Sob um paradigma distinto, Bentham (1789, traduzido em 1974), pela via do utilitarismo, vinculou a felicidade ao princípio da utilidade e à maximização do prazer coletivo, enquanto Kant (1788, traduzido em 2019) a abordou sob o crivo do imperativo categórico, postulando a humanidade como um fim em si mesma.

Nota-se que, em tais sistemas de pensamento, as esferas da vida produtiva e da realização moral ou política permaneciam analiticamente dissociadas; o bem-estar *no trabalho* não figurava como objeto autônomo de investigação, dado que a atividade laboral era percebida em sua natureza instrumental e não como eixo de subjetivação positiva. A centralidade do trabalho como categoria fundante da vida social e de suas repercussões no bem-estar consolidou-se apenas posteriormente, em contexto de capitalismo industrial, sobretudo com as contribuições de teóricos como Marx e Engels, que expuseram as



contradições e o potencial alienante do capitalismo industrial (Borges & Tamayo, 2001; Borges & Yamamoto, 2014).

Marx (1867, traduzido em 2023) inovou ao demonstrar como as relações de produção no sistema capitalista moldam a totalidade da existência humana. A alienação, conceito central na teoria marxista, evidencia o processo pelo qual o trabalhador, despojado dos meios de produção, é desconectado do produto de seu labor e de sua própria essência, submetendo sua vida pessoal à lógica de acumulação do capital (Alves, 2013; Antunes, 2009). Essa perspectiva histórica é fundamental para compreender a evolução do significado do trabalho – de símbolo de subjugação e castigo a objeto de múltipla atribuição de sentidos na contemporaneidade (Borges & Yamamoto, 2014).

No ordenamento jurídico brasileiro, a Constituição Federal de 1988 representou um marco ao elevar os direitos trabalhistas ao *status* de direitos fundamentais. A CF/1988 estabelece os valores sociais do trabalho como fundamento da República (art. 1º) e da ordem econômica (art. 170), visando assegurar existência digna e justiça social para todos. Contudo, como adverte Sarlet (2013), a previsão constitucional e a criação de garantias institucionais, embora essenciais, não foram suficientes para garantir a plena efetividade desses direitos, persistindo um descompasso entre a norma e a realidade social – ou entre o prescrito e o real. Enquanto o campo jurídico busca meios de efetivação normativa, abordagens interdisciplinares como a Ergonomia da Atividade e a Psicodinâmica do Trabalho analisam as contradições entre o trabalho prescrito e o real, cujas discrepâncias impactam diretamente o binômio bem-estar/mal-estar e prazer/sofrimento no trabalho (Ferreira & Barros, 2003).

O Direito do Trabalho desempenha papel estruturante no modo de produção, mas enfrenta desafios históricos e contemporâneos. As crises do século XX e o advento da Era Digital no século XXI trouxeram novas complexidades, como o controle de dados, a *plataformização* do trabalho e a subordinação – inclusive algorítmica (Antunes, 2020;



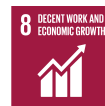
Delgado, 2020). Nesse contexto, a flexibilização trabalhista, impulsionada por ideais neoliberais, tem resultado frequentemente na precarização das relações laborais e na corrosão da solidariedade de classe, intensificando a exploração e ocultando responsabilidades empresariais (Dutra, 2023; Holborow, 2015).

Embora o Direito do Trabalho tradicionalmente foque na relação de emprego (*celetista*), observa-se um movimento de expansão para abarcar as relações de trabalho *lato sensu*. Esse alargamento é impulsionado pela natureza fundamental dos direitos sociais previstos na Constituição de 1988 e pela necessidade de combater fraudes que mascaram vínculos empregatícios (Delgado, 2025). A constitucionalização do Direito do Trabalho, portanto, reconhece que o direito ao trabalho digno emana da centralidade da pessoa humana, irradiando-se por todo o sistema jurídico (Delgado, 2015; 2023; Delgado, 2025).

Esta dissertação volta-se especificamente aos servidores públicos estatutários, integrantes do supracitado PCCTAE, de uma universidade pública. Embora regidos pela Lei nº 8.112/1990³ e por normas de Direito Administrativo, esses servidores mantêm uma relação de trabalho que atrai a incidência do Direito Constitucional do Trabalho (Delgado, 2020; 2023). Os direitos e garantias fundamentais trabalhistas constituem normas de ordem pública que estabelecem diretrizes principiológicas inafastáveis, aplicáveis tanto ao regime celetista quanto ao estatutário (vide art. 39, § 3º, da CF/1988). Nesse sentido, no tocante aos servidores públicos, verifica-se uma conexão direta entre o Direito do Trabalho e o Direito Administrativo, havendo, assim, paralelos claros entre o regime estatutário e a legislação trabalhista no que tange à proteção da dignidade do trabalhador.

Com efeito, a tese do direito fundamental ao trabalho digno, decorrente da interpretação sistemática da Constituição (Delgado, 2015; 2023), é reforçada pelo Direito

³ *Dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais.*



Internacional do Trabalho, em que se destacam as convenções da Organização Internacional do Trabalho (OIT), que integram o ordenamento jurídico pátrio após ratificação, e suas recomendações, as quais, embora atuem como *soft law*, fornecem diretrizes essenciais para a interpretação de normas e a elaboração de políticas públicas e institucionais, alinhando-se à agenda global pelo trabalho digno e decente.

Outrossim, a complexidade do objeto de estudo das ciências do trabalho reflete-se nos múltiplos fenômenos observáveis nas relações laborais individuais e coletivas. A Qualidade de Vida no Trabalho (QVT), em especial, tornou-se uma preocupação central diante das disfunções da reestruturação produtiva taylor-fordista e do capitalismo globalizado de viés neoliberal (Antunes, 2015; Ferreira, 2017). Esses modelos frequentemente reduzem o labor a uma visão mecanicista (Dejours, 1998) e transferem ao trabalhador a responsabilidade exclusiva pelo seu Bem-estar no Trabalho (BET). Consequentemente, os impactos negativos dessas transformações aceleradas têm motivado o investimento organizacional em QVT (Ferreira, 2011; Ferreira, 2017).

A supramencionada sociedade da flexibilidade pode também ser compreendida sob a faceta da "sociedade da performance" (Facas, 2020, p. 63), que promove a ilusão da *superpotência* como ideal de realização pessoal. Esse paradigma baseia-se em imperativos de desempenho apresentados como fórmulas de felicidade: alimentação saudável, consumo, produtividade excessiva e superação contínua. Sustentado pela mercantilização e pela espetacularização da vida, esse contexto associa a promessa de plenitude à constante busca por aperfeiçoamento e competição, exigindo uma performance quase atlética. Contudo, tal ideal de perfeição é inalcançável, pois nega as limitações humanas, rejeitando vulnerabilidades, oscilações entre prazer e sofrimento, e a realidade do cansaço. Essa cobrança desenfreada por uma performance impecável resulta, muitas vezes, em uma existência esvaziada de sentido, com afetos colonizados pelo cumprimento de demandas ilusórias.



DIREITO.UnB



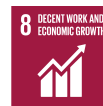
Ademais, o culto ao desempenho invade todas as esferas sociais, tornando tudo negociável e aprimorável, o que subjuga os afetos e fomenta uma relação utilitarista com o outro, objetificado por sua capacidade de performar. Trata-se de um incentivo ao individualismo e à competitividade exacerbada. Essa lógica impõe uma redução do indivíduo e dos coletivos de trabalhadores ao desempenho, de modo a gerar um mal-estar social e existencial enraizado na norma performativa (Facas, 2020), com a subsequente erosão da solidariedade e da generosidade altruísta (Antunes, 2000).

Diante desse cenário, é comum que o trabalhador seja tratado como variável de ajuste, cabendo a ele adaptar-se às condições laborais, por mais adversas que sejam. A Ergonomia da Atividade evidencia, há décadas, que o chamado “erro humano” é, frequentemente, fruto das condições às quais o trabalhador é submetido, deparando-se com exigências que desconsideram as características psicofisiológicas humanas. Assim, um dos principais desafios contemporâneos é o resgate do caráter ontológico do trabalho (Abrahão *et al.*, 2009; Ferreira, 2017; Guérin *et al.*, 2007).

Observa-se também, no contexto atual, a consolidação de um paradigma marcado pela flexibilização e pela conseqüente precarização das garantias sociais do trabalho assalariado. Essa conjuntura desvaloriza o sentido social do labor e enfraquece a coesão social, propagando vulnerabilidade, desmoralização e desintegração dos laços sociais e da estrutura psíquica dos indivíduos (Antunes, 2000; Barbosa, 2014). Além disso, a associação entre a flexibilização e as formas de precarização – como a *uberização*, a terceirização e a *pejotização* – demonstra a polissemia das expressões “flexibilização do trabalho” e “trabalho flexível”, que, embora frequentemente atreladas a benefícios, como flexibilidade temporal e espacial, revelam também a intensificação da exploração, com transferência ao trabalhador do ônus – inclusive psicológico e econômico – das incertezas dos empreendimentos (Antunes, 2000; Antunes, 2018; Barbosa, 2014; Pires, 2021).



DIREITO.UnB



Com efeito, muitas organizações aproveitam a insegurança gerada pela flexibilização produtiva para se apresentarem como “portos seguros”, exigindo, em contrapartida, engajamento máximo. O aprimoramento de técnicas de gestão que demandam maior envolvimento integra uma estratégia de poder, cujas práticas e discursos visam promover a adesão subjetiva do trabalhador, substituindo a coerção explícita (Barbosa, 2014). Para Mello Filho e Dutra (2020), esse cenário é coerente com o histórico de transformações desde a Revolução Industrial, cujo traço comum é a diversificação e intensificação dos modos de exploração. O reconhecimento do Direito Constitucional do Trabalho, enquanto giro paradigmático fundamentado na dignidade da pessoa humana, constitui, portanto, uma forma de resistência em defesa do trabalho digno em tempos de Quarta Revolução Industrial.

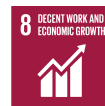
No tocante à QVT, o Mal-estar no Trabalho (MET) é intensificado em ambientes que negligenciam a qualidade de vida dos trabalhadores. A predominância do MET ameaça a saúde, priva os indivíduos de satisfação e empobrece o significado ontológico do trabalho. Conforme alerta Ferreira (2017, p. 87): “Combater o mal-estar no trabalho é um imperativo ético permanente. Uma tarefa coletiva para ontem”.

Ante o exposto, o estudo das implicações da flexibilização da jornada sobre a QVT e o trabalho digno reveste-se de alta relevância. Trata-se de uma questão atinente aos direitos humanos e à saúde pública, dado o cenário epidêmico de adoecimento mental relacionado ao trabalho (Brant & Minayo-Gomez, 2008; Fernandes & Ferreira, 2015), a exemplo da Síndrome de Burnout (Tamayo, 2009), agravada pela pandemia de Covid-19 (Moura *et al.*, 2020).

No serviço público, especialmente no Poder Executivo, a precarização do trabalho é um problema complexo e multidimensional (Traesel & Melo, 2014), que reforça a necessidade de medidas promotoras de QVT. Na carreira de Técnico-Administrativo em Educação (TAE), por exemplo, a defasagem remuneratória em relação à inflação e a outras



DIREITO.UnB

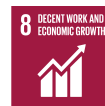


carreiras do Executivo contribui para a alta rotatividade (Pereira, 2018), compondo o contexto macroestrutural que afeta a QVT.

O ensino superior público enfrenta debates sobre os desafios de gestão. Nesse cenário de transformações, gestores universitários precisam desenvolver competências específicas (Ribeiro, 2014). Segundo Krasilchik (2008), as universidades públicas, por sua função social, devem considerar as mudanças socioeconômicas, políticas e científicas ao planejar o futuro, visando promover uma sociedade sustentável e melhorar a qualidade de vida (Daehn, 2019). Grande parte dessas mudanças é impulsionada por fatores externos (Meyer Junior, 2000). As universidades enfrentam pressões do Estado, da sociedade, da globalização e das novas tecnologias. No entanto, segundo Santos (2013), essas instituições parecem, por vezes, despreparadas para tais desafios, que demandam transformações profundas e não apenas reformas pontuais.

Nesta perspectiva, a gestão universitária deve então transcender a implementação de processos, focando essencialmente nas pessoas. Um gestor que almeja a excelência deve oferecer condições adequadas à sua equipe. Cuidar do bem-estar dos trabalhadores propicia uma gestão integrativa, na qual as equipes se sentem valorizadas e motivadas a contribuir mais efetivamente para a instituição (Daehn, 2019). Trata-se de um cenário que, certamente, deve repercutir para a sociedade por meio da presteza e da qualidade dos servidores prestados aos cidadãos.

Segundo Carneiro (2012), os modelos de jornada de trabalho resultam de disputas históricas entre capital e trabalho. No início do século XX, as primeiras Convenções da OIT trouxeram diretrizes para regular a duração da jornada e os períodos de descanso. A partir dos anos 1990, a flexibilidade destacou-se como tendência. No Brasil, o “banco de horas” popularizou-se sob a justificativa de equilíbrio entre vida pessoal e profissional, embora tenha sido motivado, em grande parte, por interesses empresariais visando à redução de custos com horas extras.

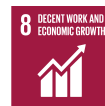


Delgado (2025) define a jornada de trabalho como o lapso temporal diário em que o empregado está à disposição do empregador. Esse conceito é o parâmetro fundamental para a mensuração do tempo de trabalho e a gestão de direitos e deveres contratuais. A análise da jornada é crucial, pois ela impacta diretamente a produtividade e a qualidade de vida do trabalhador (Scarpa, 2023), sendo um tema central para a Psicologia e o Direito do Trabalho.

Atualmente, o debate ganhou uma nova atenção por meio da discussão sobre o fim da escala 6x1 na legislação trabalhista brasileira, impulsionado por movimentos sociais e propostas de emenda à constituição que questionam a penosidade desse modelo. Essa mobilização reflete uma mudança de paradigma, em que a transição de uma visão puramente produtivista para uma perspectiva focada na sustentabilidade humana do trabalho.

No contexto do direito ao trabalho digno (Mello Filho & Dutra, 2020), a flexibilização pode trazer vantagens, desde que o trabalhador não seja a variável de ajuste (Ferreira, 2017), que o sentido do trabalho seja preservado (Antunes, 2000; Ferreira & Antloga, 2012; Oltramari & Picciani, 2006), que haja proteção efetiva dos direitos (Vignoli, 2010) e que o ônus da flexibilização não recaia sobre o indivíduo (Antunes, 2018; Barbosa, 2014; Pires, 2021). Carneiro (2012) identifica divergências sobre esta questão na literatura. Por um lado, argumenta-se que a flexibilização tem sido usada para enfraquecer o controle de horários e ampliar a jornada sem a devida remuneração. Por outro, a jornada reduzida, como o modelo de 35 horas semanais na França, pode promover distribuição de renda e aumento de produtividade.

Vignoli (2010) aponta benefícios mútuos na flexibilização: satisfação para o trabalhador e produtividade para a organização. Colnago e Faria (2014) destacam o incentivo à qualificação profissional. Robbins (2005) e Bergue (2010) citam redução do absenteísmo e maior autonomia. Baggi e Delgado (2012) mencionam a melhoria na



mobilidade urbana. Contudo, Marques (2017) alerta para dificuldades de controle e comunicação, enquanto Mocelim (2011) questiona a geração de novos postos de trabalho. Campos e Pires (2014) sugerem que um planejamento estratégico eficaz pode mitigar tais problemas.

À vista disso, a presente pesquisa investiga a QVT dos servidores da carreira de Técnico-Administrativo em Educação (TAE) de uma IFES, analisando suas representações de BET e MET em um contexto de jornada flexibilizada. Insere-se na discussão o direito ao trabalho digno e o potencial da flexibilização para a efetivação desse direito.

O estudo abrange unidades administrativas com duas modalidades principais de jornada: (i) quarenta horas semanais (oito horas diárias, com intervalo mínimo de uma hora); e (ii) jornada flexibilizada de trinta horas semanais (seis horas diárias ininterruptas, com intervalo de quinze minutos), e dois regimes principais de jornada flexível: (i) a flexibilização da jornada de trabalho, prevista no Decreto nº 1.590/1995⁴; e (ii) o Programa de Gestão e Desempenho (PGD), instituído pelo Decreto nº 11.072/2022⁵.

Durante a coleta de dados, destacou-se a relevância do PGD, que permite o teletrabalho. Diante do interesse manifestado por diversos participantes em relatar suas experiências sobre essa modalidade, foi adicionada ao questionário uma questão aberta, de modo a permitir a coleta e a posterior análise das representações dos trabalhadores sobre a jornada laboral em regime remoto.

A pesquisa situa-se no *novo mundo do trabalho* (Pires, 2021), caracterizado, desde a década de 1970, pela transição da estabilidade dos contratos permanentes para a

⁴ *Dispõe sobre a jornada de trabalho dos servidores da Administração Pública Federal direta, das autarquias e das fundações públicas federais, e dá outras providências.*

⁵ *Dispõe sobre o Programa de Gestão e Desempenho - PGD da administração pública federal direta, autárquica e fundacional.*



efemeridade e insegurança (Harvey, 2008, *apud* Pires, 2021). As novas formas de produção exigem do trabalhador não apenas competências técnicas, mas também subjetivas – como criatividade, polivalência e autonomia –, integrando a bagagem pessoal ao ambiente laboral e reconfigurando as dinâmicas de controle e engajamento (Boltanski & Chiapello, 2009; Dardot & Laval, 2016; Sennet, 2009; *apud* Pires, 2021).

A flexibilização da jornada de trabalho analisada na pesquisa empírica desta dissertação refere-se ao regime disciplinado pelo Decreto nº 1.590/1995, que dispõe sobre a jornada dos servidores da Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional. Embora a norma estabeleça como padrão a carga horária de oito horas diárias (40 horas semanais), seu artigo 3º faculta a adoção de jornada flexibilizada de seis horas diárias (30 horas semanais) ininterruptas, justificada pela necessidade de atendimento ao público ou trabalho noturno.

Para os fins deste estudo, é imperativo delimitar o conceito de flexibilização aqui abordado. A rigor, tal modalidade não se confunde com a precarização ou com as formas atípicas de contratação disseminadas em cenários de reestruturação produtiva de viés neoliberal. Trata-se de regime aplicável a servidores com vínculo estatutário e estabilidade assegurada pela Lei nº 8.112/1990. Contudo, essa flexibilização normativa insere-se, inevitavelmente, em um contexto macroestrutural de metamorfose do mundo do trabalho, marcado pela precarização das relações de trabalho, o que não exclui o vínculo estatutário.

Historicamente, a flexibilização das normas laborais reflete transformações profundas no sistema produtivo. Desde a década de 1960, a combinação entre o fortalecimento das reivindicações sindicais e a crise do modelo capitalista impulsionou uma reestruturação marcada pela redução do emprego assalariado clássico e pelo aumento de formas atípicas de trabalho e do desemprego (Ferreira, 2008). Nesse cenário, a crise estrutural do capitalismo frequentemente colide com a primazia da dignidade humana, fragilizando a proteção da classe trabalhadora em dimensões essenciais como saúde,



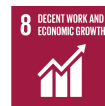
educação e garantia de um salário mínimo capaz de suprir necessidades básicas, conforme preconiza o art. 7º, inciso IV, da Constituição Federal de 1988 (Secco & Kovaleski, 2022).

Scarpa (2023) argumenta que os direitos sociais positivados na Carta Magna constituem parte essencial da condição humana. Por derivarem do princípio da dignidade da pessoa humana, tais direitos gozam de primazia sobre interesses estritamente mercadológicos. A intervenção estatal na regulação das relações entre capital e trabalho justifica-se, portanto, pela ausência de uma solidariedade plena e espontânea nas relações laborais, cabendo ao Estado mitigar a desigualdade intrínseca entre as partes (Scarpa, 2023) – lógica que, no serviço público, se transpõe para a relação entre o servidor e a Administração.

Tal conjuntura desafia o ideal de trabalho decente promovido pela Organização Internacional do Trabalho (OIT) e pela Organização das Nações Unidas (ONU), consubstanciado nos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável 4 e 8 da Agenda 2030. A violação desse direito compromete a integralidade dos direitos humanos, dada a sua indivisibilidade reafirmada pela Declaração de Viena de 1993.

Nesse sentido, a presente pesquisa investiga de que modo as jornadas flexíveis reguladas pelos Decretos nº 1.590/1995 e nº 11.072/2022 influenciam a QVT, considerando as variáveis de BET e MET. A questão central reside em compreender se essas modalidades de jornada podem constituir um vetor para a promoção da QVT e a efetivação do direito fundamental ao trabalho digno.

A Ergonomia da Atividade Aplicada à Qualidade de Vida no Trabalho (EAA_QVT), abordagem que fundamenta este estudo, contrapõe-se ao modelo hegemônico que transfere ao indivíduo a responsabilidade exclusiva pelo seu bem-estar. Nesse sentido, Ferreira (2011) elucida que, no final do século XX, consolidaram-se duas tendências nocivas: a visão do trabalhador como *variável de ajuste* e a proliferação de práticas assistencialistas de QVT nas organizações, fenômeno denominado *ofurô corporativo*



(Ferreira, 2006). Tais abordagens geraram descrédito entre os trabalhadores e comprometeram objetivos institucionais de excelência.

A relevância de uma perspectiva contemporânea e promotora de QVT decorre das rápidas mutações no mundo do trabalho, cujas consequências incluem o aumento de erros, retrabalho, Doenças Osteomusculares Relacionadas ao Trabalho (DORT) e baixa motivação. A ausência de QVT não apenas ameaça a função ontológica do trabalho como meio de desenvolvimento subjetivo, mas também gera um custo social considerável que impacta a qualidade de vida de forma abrangente (Ferreira, 2011).

No contexto macroestrutural de flexibilização, a tática de tratar o trabalhador como variável de ajuste incentiva um individualismo que, paradoxalmente, deve alinhar-se aos interesses organizacionais. Isso fomenta isolamento, competitividade exacerbada e insegurança. Para mitigar tais incertezas, o controle da subjetividade emerge como estratégia gerencial para moldar comportamentos (Béhar, 2019; Ferreira, 2006; Ferreira, 2017).

Muitas organizações, ao tentarem implementar programas de QVT, recorrem a soluções paliativas – o supracitado ofurô corporativo. Essa vertente, classificada como *QVT assistencialista*, foca nos efeitos do mal-estar sem enfrentar suas causas. Exemplifica-se tal prática pela oferta de atividades como massagens ou ginástica laboral em ambientes que mantêm condições adversas: mobiliário ergonomicamente inadequado, burocracia excessiva, cobranças desmedidas por produtividade e relações socioprofissionais conflituosas. Ao retornar ao posto de trabalho, a exposição aos mesmos estressores reativa os sintomas de desgaste, tornando as medidas assistencialistas inócuas a longo prazo (Ferreira, 2006).

Em contrapartida, a EAA_QVT adota uma postura contra-hegemônica e promotora de BET. Baseada na Ergonomia da Atividade, essa abordagem é multidisciplinar e foca na transformação das situações de trabalho. Seu objetivo é adaptar o trabalho às necessidades



psicofisiológicas do ser humano, buscando harmonizar o bem-estar (BET) com a eficácia organizacional (Ferreira, 2008). Sticca (2017) reforça que, por meio da Análise Ergonômica do Trabalho (AET), é possível diagnosticar o hiato entre o trabalho prescrito e o trabalho real, fornecendo base sólida para intervenções que promovam a segurança e a saúde do trabalhador.

Para operacionalizar esse diagnóstico, Ferreira (2009) desenvolveu o Inventário de Avaliação de Qualidade de Vida no Trabalho (IA_QVT). O instrumento combina uma escala psicométrica (do tipo Likert) e questões abertas, permitindo um diagnóstico rigoroso das representações dos trabalhadores, subsídios para políticas de QVT fundamentadas em necessidades reais, a identificação de indicadores epidemiológicos e comportamentais, assim como o monitoramento longitudinal da QVT na organização, mediante a implementação de política e programa com esse foco.

A coleta de dados nesta investigação ocorreu em duas etapas. Inicialmente, aplicou-se um questionário eletrônico baseado no IA_QVT, disponibilizado via Google Forms e divulgado por e-mail institucional, complementado pela técnica *snowball* (bola de neve) para ampliar a representatividade amostral. Posteriormente, realizaram-se grupos focais em unidades administrativas selecionadas por conveniência, essenciais para a compreensão da dinâmica da jornada flexibilizada na IFES, mediante consentimento livre e esclarecido dos participantes.

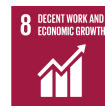
A análise dos dados demográficos e profissiográficos foi conduzida com auxílio dos softwares Google Forms e JASP (versão 0.95.4). Já os dados textuais do questionário unificado foram processados pelo software Interface de R pour les Analyses Multidimensionnelles de Textes et de Questionnaires (IRaMuTeQ). As técnicas de lexicometria (como a Classificação Hierárquica Descendente – CHD) foram utilizadas para identificar a estrutura vocabular subjacente e as conexões discursivas (Camargo & Justo, 2013; Ratinaud, 2009), para posterior análise minuciosa e discussão dos resultados.



Ressalta-se que o uso do IRaMuTeQ, embora permita o processamento de grandes volumes textuais, demanda uma interpretação crítica por parte do pesquisador. A lexicometria funciona como ferramenta auxiliar, exigindo um olhar interpretativo para transmutar estatísticas em significados contextuais, considerando as especificidades culturais e históricas do corpus (Souza, 2023).

A discussão dos dados foi realizada sob o aporte teórico-metodológico da EAA_QVT (Ferreira, 2017), em diálogo transdisciplinar com a perspectiva do direito fundamental ao trabalho digno (Delgado, 2015; 2023). Os resultados foram organizados em Núcleos Temáticos Estruturadores do Discurso (NTEDs), refletindo as representações coletivas dos trabalhadores (Ferreira & Seidl, 2009). Essa estratégia metodológica mista (quanti-qualitativa) possibilitou que a análise estatística inicial fosse aprofundada por uma interpretação qualitativa contextualizada na realidade do mundo do trabalho (Ferreira, 2015a; Ferreira, 2017).

Por fim, esta dissertação está formatada de acordo o previsto no art. 14, inciso III, do Regulamento vigente do Programa de Pós-Graduação em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações (PPG-PSTO), *in verbis*: “a dissertação pode ser apresentada na modalidade de capítulos ou na modalidade de artigos para submissão em periódicos. Esta última modalidade – além dos artigos - deve conter introdução e conclusão gerais”.



MANUSCRITO 1

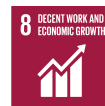
Paradoxo do Trabalho Flexível: Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) e Trabalho Digno em Questão

Introdução

A flexibilização do trabalho, fenômeno central da reestruturação produtiva contemporânea, apresenta um paradoxo fundamental que permeia o debate acadêmico e social. Por um lado, o discurso da flexibilidade é frequentemente associado a benefícios como maior autonomia e melhor equilíbrio entre vida pessoal e profissional (Almeida *et al.*, 2021; Colle, 2018; Daehn, 2019; Sousa, 2018; Cano *et al.*, 2021; Dettmers *et al.*, 2013; Hil *et al.*, 2008). Nesse sentido, arranjos como o teletrabalho são apontados como facilitadores dessa harmonia (Brandi, 2012; Eaton, 2003; Faria & Rachid, 2006; Frone *et al.*, 1992; Lewison, 2006; Galea *et al.*, 2014; Kim *et al.*, 2017).

Por outro lado, a flexibilização é duramente criticada como um instrumento de precarização, marcado pela forte assimetria nas relações capital-trabalho (Abílio, 2020; Antunes, 2015; Antunes, 2018; Cancelier *et al.*, 2017; Ferreira, 2017; Mello Filho & Dutra, 2020; Spreitzer *et al.*, 2017; Tessarini Junior *et al.*, 2023). Com efeito, essa tensão gera disputas sobre a regulação social no capitalismo neoliberal, com impactos significativos sobre a saúde física e mental, a subjetividade e o próprio sentido do trabalho para a classe trabalhadora (Alves, 2009; Antunes, 2015; Colombi & Krein, 2019; Druck, 2011; Dutra & Lima, 2022; Ferreira, 2017; Gaspardo *et al.*, 2023; Holborow, 2015; Pontes & Facas, 2025), o que faz levantar a questão sobre a quem os direitos fundamentais trabalhistas de fato se aplicam (Delgado & Carvalho, 2021).

Historicamente, esse modelo de acumulação flexível emergiu na segunda metade do século XX, em resposta à crise do taylorismo-fordismo e à insuficiência do liberalismo econômico, embasado na controversa *mão invisível do mercado* (Antunes, 2015; Ferreira,



2017; Smith, 1776). Esse processo, inspirado no toyotismo, teve como efeitos adversos a redução do emprego industrial, a expansão das formas atípicas de trabalho (e.g., terceirização, trabalho temporário) e a flexibilização dos aparatos jurídicos (Antunes, 2015; Ferreira, 2008; Ferreira, 2017; Mello Filho & Dutra, 2020).

Trata-se de paradigma que impõe concomitantemente exigências de adaptabilidade e ritmo acelerado e intenso de trabalho, em detrimento da saúde ocupacional, situação que se agravou com o advento das Tecnologias Digitais de Informação e Comunicação (TDICs) e, posteriormente, com a pandemia da Covid-19 (Fernandes, 2023; Ferreira *et al.*, 2022; Pires, 2021). Nesse contexto, houve a formação de um novo proletariado de serviços (e.g., *call centers*, motoristas e entregadores mediados por plataformas digitais) (Antunes, 2018; Dutra & Sepúlveda, 2020; Mello Filho & Dutra, 2020), o qual oscila entre o desemprego e condições degradantes para subsistir – o "privilégio da servidão" (Antunes, 2018).

Desse modo, a flexibilização (na forma, por exemplo, da terceirização e da uberização do trabalho) afeta todo o mercado e, embora o trabalho ainda mantenha sua centralidade na contemporaneidade, os laços sociais e subjetivos foram profundamente afetados (Antunes, 2015; Antunes, 2025), com destaque para o culto à performance (Facas, 2020) e o estímulo à competição e ao individualismo exacerbado (Holborow, 2015; Mello Filho & Dutra, 2020).

Alinhando-se à vertente crítica, compreende-se que os aspectos negativos da flexibilização visam à maximização de lucros via extração de mais-valia, muitas vezes por contratos “não-CLT” que isentam empresas de encargos trabalhistas e previdenciários (Antunes, 2018; Azevedo *et al.*, 2015; Dunham *et al.*, 1987; Hicks & Klimoski, 1981; Hill *et al.*, 1998; Menezes, 2011; Kim *et al.*, 2017). Diante disso, é preciso ponderar se os supostos benefícios da flexibilidade seriam, na verdade, “nichados” (por exemplo, para os “trabalhadores hipersuficientes” previstos na Reforma Trabalhista de 2017), visto que



estudos amplos revelam a persistência da precarização como fenômeno estrutural da flexibilização heterodeterminada do trabalho (Druck, 2011).

Diante do exposto, o estudo aprofundado da flexibilização do trabalho no Brasil é fundamental e se justifica em três dimensões interdependentes: *(i)* Social: O trabalho flexível redefine a divisão social, os laços e o sentido do trabalho (Antunes, 2025), impactando a saúde ocupacional, especialmente diante da epidemia de doenças mentais relacionadas ao trabalho (Facas, 2021; Ferreira, 2017); *(ii)* Acadêmica: Há necessidade de revisões críticas para elucidar as contradições do fenômeno, com base em abordagens que reconhecem a centralidade do trabalho e a necessidade de compreendê-lo para transformá-lo (Ferreira, 2017; Guérin et al., 2007), defendendo a dignidade humana no ambiente laboral (Delgado, 2015; Delgado, 2025); e *(iii)* Organizacional: Uma melhor compreensão dos impactos do trabalho flexível pode ajudar as organizações e os gestores a equilibrarem capacidade produtiva e dignidade, promovendo saúde, segurança, eficiência e Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) (Ferreira, 2017).

O objetivo geral da presente pesquisa é identificar e analisar criticamente artigos científicos de um período de 5 anos (2020-2024) voltados ao processo de flexibilização do trabalho no Brasil. Os objetivos específicos são: *(i)* Sistematizar as produções científicas publicadas entre 2020 e 2024 nas plataformas Scopus e SciELO que discutem explicitamente a implementação da lógica do trabalho flexível no Brasil; *(ii)* Identificar os principais enfoques teóricos, resultados e conclusões a que chegaram as investigações; e *(iii)* Discutir os resultados da pesquisa sob o prisma da Ergonomia da Atividade Aplicada à Qualidade de Vida no Trabalho (EAA_QVT) e do direito fundamental ao trabalho digno.

À vista disso, as três perguntas centrais que guiam esta investigação são: Como a literatura revista se manifesta sobre a flexibilização do trabalho no Brasil? Quais são os possíveis impactos da implementação dos modelos de trabalho flexível sobre a qualidade de vida no trabalho e a saúde psicofísica dos trabalhadores nos contextos corporativos? De



que modo as alterações promovidas pelo processo de flexibilização do trabalho no Brasil afetam a regulação social do trabalho, comprometendo uma perspectiva protetiva e garantidora de direitos?

1. Método de Pesquisa

Trata-se de pesquisa teórica, de abordagem quanti-qualitativa (Ferreira, 2017). Para o alcance dos objetivos desta pesquisa, realizou-se uma revisão sistemática de literatura com base em critérios explícitos, rigorosos e transparentes, de modo a permitir a identificação de toda a literatura selecionada sobre o tema em questão, em determinada plataforma e período, com o objetivo de responder ao problema de pesquisa (Camilo & Garrido, 2019; Cooke *et al.*, 2012).

Adotou-se o método SPIDER, indicado para revisões sistemáticas de literatura na área de Psicologia, que é composto pelas categorias “Sample”, “Phenomenon of Interest”, “Design”, “Evaluation” e “Research Design” (Cooke *et al.*, 2012), conforme a tabela abaixo:

Tabela 1

Sistematização da Revisão de Literatura conforme o Método SPIDER

(i) Amostra (Sample)	Artigos científicos que se referem explicitamente à “flexibilização do trabalho” e/ou ao “trabalho flexível”, disponíveis na plataforma Scopus e/ou SciELO, no período de 2020 a 2024, e que necessariamente abordam o contexto brasileiro, ainda que em perspectiva comparada.
(ii) Fenômeno de interesse (Phenomenon of interest)	Flexibilização do trabalho no Brasil.
(iii) Método (Design)	Pesquisas qualitativas, quantitativas ou mistas.



(iv) Avaliação (Evaluation)	Qualquer tipo de resultado.
(v) Tipo de pesquisa (Research type)	Pesquisas empíricas diretamente relacionadas ao fenômeno de interesse.

Nota. Elaboração própria com base no Método SPIDER.

Segundo Camilo e Garrido (2019), o método SPIDER é especialmente adequado para estudos revisionais que também incluem artigos de abordagem qualitativa e/ou mista.

A revisão sistemática da literatura iniciou-se em março de 2025 com a identificação de 58 artigos, reduzidos para 26, de acordo com os critérios de inclusão e exclusão dispostos na Tabela 1 acima. O resumo, os resultados e a conclusão de cada artigo – todos originalmente redigidos ou livremente traduzidos para a língua portuguesa – foram coletados e organizados em três diferentes *corpora* textuais para a sistematização e a análise de conteúdo, com o auxílio do *software* IRaMuTeQ (Interface de R pour les Analyses Multidimensionnelles de Textes et de Questionnaires) (Camargo & Justo, 2013; Ferreira, 2017; Ratinaud, 2009; Reinert, 1990; Souza *et al.*, 2018).

2. Resultados e Discussão

Primeiramente, nota-se a pequena amostra de artigos que utilizam expressamente expressões como “flexibilização do trabalho” e “trabalho flexível” nas bases de dados utilizadas. Foram removidos da amostra artigos estritamente teóricos, além daqueles que não versavam sobre o cenário brasileiro.

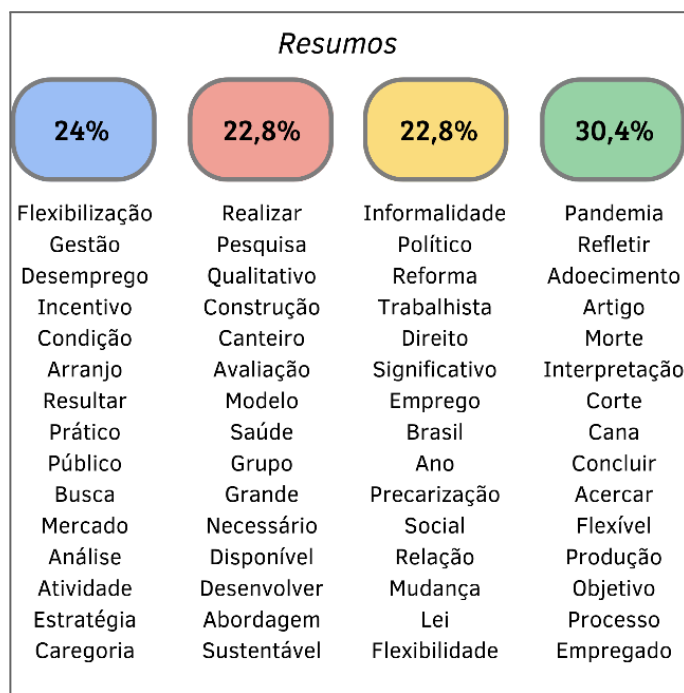
A Classificação Hierárquica Descendente (CHD), também conhecida como Método de Reinert (1990), consiste em uma análise lexicográfica que permite identificar e organizar em classes temáticas os principais temas abordados em determinado *corpus* textual. A apresentação da frequência de palavras ocorre após um processo de lematização, em que palavras flexionadas são reduzidas à sua forma básica, canônica ou de dicionário (Camargo & Justo, 2013; Reinert, 1990).



A análise dos resumos (*abstracts*) dos artigos selecionados revela a existência de quatro classes discursivas:

Figura 1

Classificação Hierárquica Descendente (CHD) dos Resumos – Método de Reinert:



Nota. Elaboração própria com base nos resultados gerados pelo *software* IRaMuTeQ.

A primeira (N = 24%), que tem como palavras-chave “flexibilização”, “gestão” e “desemprego”, aponta para os aspectos econômicos e gerenciais macroestruturais. Os textos discutem como as novas práticas de gestão, como a “nova gestão pública” ou o *lean manufacturing*, e as políticas de gestão do mercado de trabalho se conectam com a flexibilização laboral e suas consequências negativas, como a instabilidade socioeconômica e o desemprego.

A segunda (N = 22,8%), com as palavras mais frequentes “realizar”, “pesquisa” e “qualitativo”, refere-se ao delineamento metodológico das investigações empíricas, que se caracterizam predominantemente por abordagens qualitativas. Essa classe representa estudos que se baseiam em técnicas como entrevistas semiestruturadas, etnografia e



abordagens fenomenológicas para coletar dados e analisar as experiências dos trabalhadores.

A terceira classe (N = 22,8%) apresenta as palavras “informalidade”, “político” e “reforma”, dando ênfase aos aspectos macropolíticos e normativos da flexibilização do trabalho no Brasil. Esta classe reúne artigos que analisam o impacto direto de mudanças na legislação, como a Lei nº 13.467/2017⁶ (Lei da Reforma Trabalhista) e a Lei nº 13.352/2016⁷ (Lei do Salão Parceiro), no aumento da informalidade e na precarização das relações de trabalho, configurando um processo de desregulamentação impulsionado por decisões políticas.

Por fim, a quarta e maior classe (N = 30,4%) destaca as palavras “pandemia”, “refletir” e “adoecimento”, o que condiz com o período de publicação dos artigos. Essa classe temática agrupa estudos de caráter reflexivo que se aprofundam nas consequências da precarização sobre a saúde dos trabalhadores, um processo intensificado pela pandemia de Covid-19. As discussões abordam o sofrimento psíquico e o adoecimento mental de diferentes grupos, como jovens, profissionais da enfermagem e gestores, além de fenômenos como a medicalização da *performance* (Secco & Kovaleski, 2022) para sustentar a produtividade.

⁶ *Altera a Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), aprovada pelo Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943, e as Leis nº 6.019, de 3 de janeiro de 1974, 8.036, de 11 de maio de 1990, e 8.212, de 24 de julho de 1991, a fim de adequar a legislação às novas relações de trabalho.*

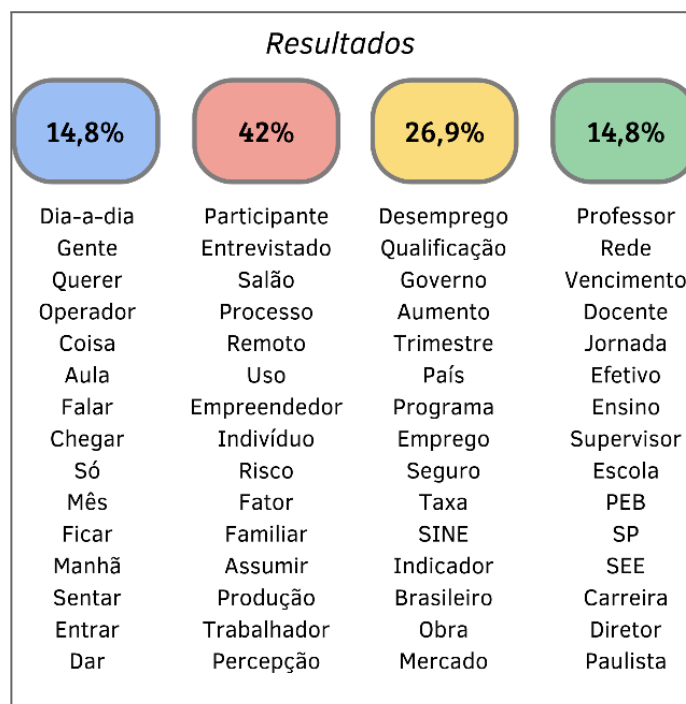
⁷ *Altera a Lei nº 12.592, de 18 de janeiro 2012, para dispor sobre o contrato de parceria entre os profissionais que exercem as atividades de Cabeleireiro, Barbeiro, Esteticista, Manicure, Pedicure, Depilador e Maquiador e pessoas jurídicas registradas como salão de beleza.*



Por sua vez, a análise dos resultados dos mesmos artigos também apresentou a organização em quatro classes:

Figura 2

Classificação Hierárquica Descendente (CHD) dos Resultados – Método de Reinert:



Nota. Elaboração própria com base nos resultados gerados pelo *software* IRaMuTeQ.

A primeira classe (N = 14,8%), com vocábulos como “dia-a-dia”, “gente” e “querer”, foca na dimensão cotidiana e subjetiva da experiência dos trabalhadores. A classe é fortemente composta por relatos e depoimentos diretos que expressam as percepções sobre a rotina de trabalho (“dia-a-dia”), as interações sociais (“gente”) e os sentimentos de frustração, desejos e aspirações (“querer” ou “não querer”) frente à precarização.

A segunda e maior classe (N = 42%) tem como vocábulos centrais “participante”, “entrevistado” e “salão”, indicando que agrupa os resultados de pesquisas de campo de natureza empírica, baseadas em entrevistas. A proeminência da palavra “salão” revela um foco temático significativo em estudos de caso – com destaque para a pesquisa de Souza e Borges (2020) – sobre o setor da beleza, que analisam as condições de trabalho de

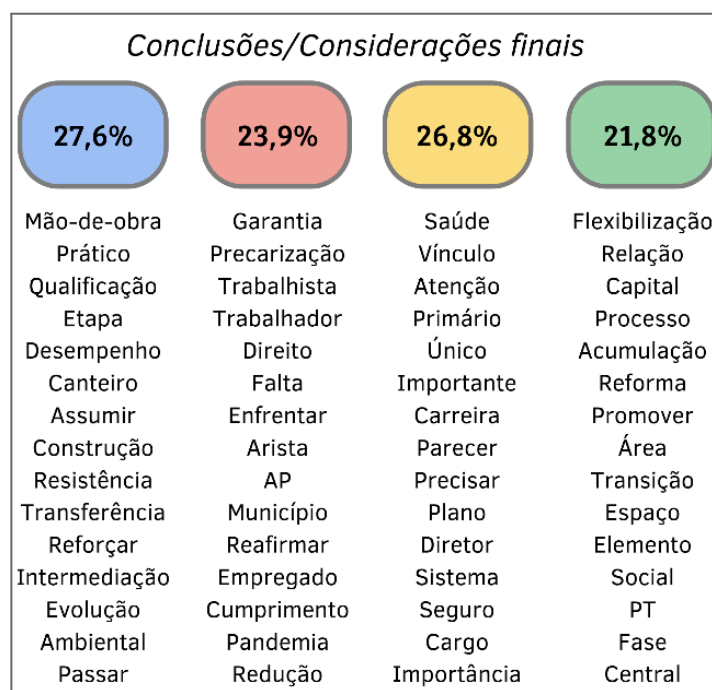


manicures e cabeleireiros, suas relações com a clientela, as formas de remuneração e os impactos de legislações específicas como a Lei do Salão Parceiro, acusadas de intensificar a precarização do trabalho nesse setor.

A terceira classe (N = 26,9%), com as palavras “desemprego”, “qualificação” e “governo”, aborda as políticas públicas e as ações governamentais voltadas para o mercado de trabalho. A análise dos textos que compõem esta classe evidencia discussões sobre a trajetória histórica de programas como o Sistema Nacional de Emprego (SINE) e os planos de qualificação profissional (e.g., Planfor, PNQ, Pronatec), bem como análises sobre os resultados de reformas na legislação e a incapacidade das políticas de flexibilização em gerar empregos e fomentar a economia.

Por fim, a quarta classe (N = 14,8%), centrada nas palavras “professor”, “rede” e “vencimento”, agrupa os resultados que tratam especificamente da precarização do trabalho no setor da educação, os quais se referem à análise as condições de trabalho de docentes em redes de ensino públicas e privadas, abordando as diferentes formas de contratação, a estrutura da carreira e, de modo proeminente, a questão da desvalorização salarial e dos baixos vencimentos.

A terceira e última análise de CHD trata das considerações finais dos artigos selecionados para a revisão de literatura, o que resultou na identificação de quatro classes distintas, que representam diferentes focos argumentativos na conclusão dos estudos sobre a flexibilização do trabalho:

**Figura 3***Classificação Hierárquica Descendente (CHD) das Conclusões/Considerações Finais –**Método de Reinert:*

Nota. Elaboração própria com base nos resultados gerados pelo *software* IRaMuTeQ.

A primeira e maior classe (N = 27,6%) destaca as palavras "mão-de-obra", "prático" e "qualificação", e reúne as conclusões de estudos focados em setores produtivos específicos. Os textos analisam as condições concretas e práticas do trabalho em áreas como a construção civil (e.g. canteiros de obra) e a indústria automotiva, além de investigações sobre a formação e qualificação da "mão-de-obra" ao longo da história do desenvolvimento industrial brasileiro, com ênfase na reestruturação produtiva em curso.

A segunda classe (N = 23,9%), com as palavras-chave "garantia", "precarização" e "trabalhista", concentra as conclusões que abordam a dimensão jurídico-institucional da flexibilização. Os textos deste grupo analisam como as reformas na legislação trabalhista, em especial a de 2017, impactaram a garantia de direitos. A discussão gira em torno do enfraquecimento das proteções legais, do aumento da vulnerabilidade dos trabalhadores e



da dificuldade de acesso à justiça do trabalho como consequência da precarização institucionalizada.

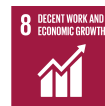
A terceira classe (N = 26,8%), organizada em torno dos vocábulos "saúde", "vínculo" e "atenção", apresenta um recorte temático nítido sobre a precarização do trabalho no setor da saúde, com forte ênfase na atenção primária e no Sistema Único de Saúde (SUS). As conclusões agrupadas aqui discutem os diferentes tipos de vínculos empregatícios (e.g., estatutário, celetista, terceirizado) e como sua fragilização afeta tanto a saúde dos profissionais quanto a qualidade da atenção prestada à população.

Por fim, a quarta classe (N = 21,8%), articulada pelos termos "flexibilização", "relação" e "capital", agrupa as conclusões de caráter mais teórico e crítico. Os artigos desta classe discutem a flexibilização não como um evento isolado, mas como um processo estrutural e inerente à relação entre capital e trabalho no capitalismo contemporâneo. A análise se aprofunda na lógica da acumulação de capital e em como a flexibilização das relações de trabalho é uma estratégia constante para intensificar a exploração e reverter direitos.

À vista disso, os resultados supramencionados do Método de Reinert serviram de base para a identificação de quatro Núcleos Temáticos Estruturadores do Discurso (NTEDs), a seguir expostos.

O primeiro NTED foi intitulado "Precarização do trabalho e desproteção social dos trabalhadores", em que a flexibilização do trabalho é associada à redução ou à ausência de direitos e garantias trabalhistas. São trechos representativos:

• **Excerto 1:** "Quanto menos um indivíduo possui garantias de que conseguirá obter novos trabalhos ou que será capaz de se manter empregado naqueles em que já está, mais fortes tenderão a ser seus sentimentos de dúvida, insegurança e intranquilidade" (Bartz, 2020, p. 20).



• **Excerto 2:** “As precárias condições de habitação e de acesso a um conjunto de bens e serviços de uso coletivo (educação, transporte, saneamento básico, energia elétrica etc.), que afetam boa parte dessa população, somam-se aos desafios que esses trabalhadores enfrentam em termos de saúde e segurança no trabalho, decorrentes da desproteção social, do tipo de atividade e do local de trabalho” (Souza & Trovão, 2022, p. 22).

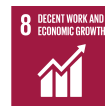
• **Excerto 3:** “Questões relativas às medidas de austeridade implementadas, à falta de acesso aos diversos direitos e seguridade social, a precarização do trabalho, as novas formas de subjetivação e o sofrimento advindo destas, apresentam impactos importantes e constituem-se em desafios para a saúde coletiva, a saúde pública e o sistema de saúde brasileiro” (Secco & Kovaleski, 2022, p. 1917).

O segundo NTED foi denominado “Reflexos da precarização do trabalho sobre a saúde dos trabalhadores”, contexto em que a flexibilização do trabalho está atrelada à sua precarização, com reflexos sobre a saúde física e mental dos trabalhadores. São trechos representativos:

• **Excerto 1:** “O sistema único de saúde (SUS), especialmente por meio do Centro de Referência em Saúde do Trabalhador (Cerest), precisa intensificar o trabalho de vigilância em ST [saúde do trabalhador] nesses locais [agronegócio], identificando e intervindo sobre os problemas de saúde” (Pontes *et al.*, 2023, p. 743).

• **Excerto 2:** “A produção de identidades e de pertencimento em seu caráter comum, a produção de valores de uso voltados para o bem viver e para a qualidade de vida são urgentes, uma questão de saúde e de sobrevivência para a humanidade” (Secco & Kovaleski, 2022, p. 1917).

• **Excerto 3:** “A ausência de registro legal do trabalho implica: perda de direitos e benefícios fundamentais como a garantia de compensação financeira em caso de doença e acidentes ou licença médica; desproteção em termos das condições de trabalho e do maior



risco associados a atividades de alta periculosidade ou realizadas em locais insalubres; ausência de limites para as jornadas de trabalho, comprometendo a saúde psicológica e física do trabalhador; dentre outros fatores” (Souza & Trovão, 2022, p. 22).

O terceiro NTED, por sua vez, foi intitulado “Exigência de alta qualificação e produtividade dos trabalhadores”, em que o novo sistema produtivo exige mão de obra altamente qualificada, capaz de manter alto desempenho frente a um ambiente de rápidas mudanças. São trechos representativos:

- **Excerto 1:** “(...) buscamos analisar as razões que justificam a preferência dos empresários pela cidade [São Carlos] (em detrimento da capital ou de outras localidades), que, no limite, estão relacionadas a menores custos de produção, com força de trabalho extremamente qualificada, e à busca por maior produtividade” (Pires, 2021, p. 14).

- **Excerto 2:** “A política de qualificação focou no aumento da competitividade dos trabalhadores em um mercado flexível, com alta rotatividade e identidades profissionais pouco sólidas. As ações do Sine [Sistema Nacional de Emprego] foram ampliadas e colocadas em interface com as outras políticas de emprego, a fim de reduzir os custos de recrutamento da mão de obra em face do avanço da mobilidade intersetorial” (Menezes, 2023, p. 643).

- **Excerto 3:** “Isso vem corroborar as análises que buscam demonstrar que a lógica econômica exige um modelo de trabalhador que seja inteiramente responsabilizado por seu sucesso ou fracasso, o empreendedor de si, o sujeito do novo espírito do capitalismo (...), o sujeito neoliberal ou neossujeito (...), o sujeito de desempenho (...)” (Pires, 2021, p. 14).

Por último, o quarto NTED foi denominado “Flexibilização do trabalho e reestruturação produtiva”, contexto em que o fenômeno da flexibilização do trabalho se relaciona diretamente com o processo de reestruturação produtiva voltada à acumulação flexível. São trechos representativos:



• **Excerto 1:** “A precarização flexível do trabalho está localizada historicamente no contexto da ascensão do neoliberalismo, da hegemonia do setor financeiro, da reestruturação produtiva e da globalização da economia. Ela está ligada às práticas sociais decorrentes de tais processos, as práticas flexíveis” (Melges *et al.*, 2022).

• **Excerto 2:** “No período estudado, a conjuntura da política econômica implantada no Brasil defendeu um Estado neoliberal que se caracteriza por reduzida intervenção estatal e maior regulação do mercado sobre as políticas sociais implantadas ou implementadas, ampliando o espaço para o financiamento e a acumulação de capital privado” (Rego & Oliveira, 2024, p. 16).

• **Excerto 3:** “(...) os resultados sustentam a proposição conceitual das contestações discursivas ao recuperar e posicionar conversações dominantes no fenômeno produção flexível e então realçar vozes dos operários aliadas de participação e representatividade” (Maitan Filho & Guedes, 2022, p. 117).

Os NTEDs 1 e 2 se relacionam diretamente com as constantes denúncias dos cientistas do trabalho em relação ao processo de precarização do trabalho oriundo da flexibilização associada à desproteção social, que demonstram a predominância de uma lógica de transferência não apenas do ônus econômico para o trabalhador, mas também de um “ônus psicológico” (Cancelier *et al.*, 2017), isto é, seria o trabalhador, e não a organização, o responsável pelo seu próprio Bem-estar no Trabalho (BET) (Ferreira, 2017), ou mesmo por garantir condições dignas de trabalho para si, independentemente das condições adversas a que é submetido, em nível micro e macroestrutural (Delgado, 2023; Mello Filho & Dutra, 2020).

No tocante ao NTED 3, embora haja uma necessidade real de autonomia e flexibilidade demandada pelos coletivos de trabalhadores, muitas organizações têm aproveitado esse contexto para se apresentarem como “portos seguros” para os trabalhadores, na tentativa de incentivar o engajamento no trabalho mais por adesão que



por coerção (Barbosa, 2014). Isso ocorre, frequentemente, por meio de práticas associadas ao “ofurô corporativo”, conceito desenvolvido por Ferreira (2006; 2017) para designar as práticas assistencialistas que ignoram as necessidades de intervenções nos fatores efetivos produtores de vivências de mal-estar no trabalho. Neste contexto, a QVT está fortemente comprometida ou, de fato, ausente.

Nesse contexto, ocorre o estabelecimento de uma cultura organizacional pautada na entrega de resultados que exigem alta produtividade. Facas (2020) atribui esse culto ao desempenho como o desenvolvimento cultural da *Sociedade da Performance*, em que as pessoas são estimuladas a apresentar os mais altos índices de produtividade em todas as áreas de sua vida. No contexto do trabalho, esse estilo de vida tem gerado esgotamento e adoecimento mental em massa. Por isso, recorrentemente, quando as organizações se preocupam explicitamente com a saúde de seus trabalhadores, estão, na verdade, preocupadas com sua imagem após repercussões sobre condições de trabalho precárias e riscos psicossociais em geral (Facas, 2021).

O NTED 4 se insere no contexto de rápidas mudanças que caracterizam a reestruturação produtiva em vigor, intensificada pela Era Digital, a exigência que ocorre não somente pela capacidade de manter um alto ritmo produtivo, mas de competências técnicas e comportamentais relacionadas à adaptabilidade, de modo que o trabalhador precisa se mostrar devidamente qualificado para atuar em diversas frentes dentro de sua área de especialização. Além disso, independentemente de sua formação, exigem-se conhecimentos ao menos intermediários sobre TDICs e, mais recentemente, como operar em consonância com a Inteligência Artificial (IA), a qual otimiza o tempo gasto no trabalho e gera necessidades de repensar a distribuição de tarefas e os métodos de avaliação de desempenho (Cimini *et al.*, 2023; Kipper *et al.*, 2021).

No âmbito macropolítico, a reestruturação produtiva segue tendências neoliberais que estabelecem um paradigma estrutural de exploração dos trabalhadores. Nesse modelo,



o indivíduo é percebido como um recurso, em detrimento de sua condição de sujeito de direitos, o que colide com o direito fundamental ao trabalho digno (Pontes & Facas, 2025). Esse paradigma se manifesta por meio de um ideal de flexibilização que visa, em última instância, à desregulamentação do trabalho. O objetivo é transformar as garantias trabalhistas para que não sejam consideradas entraves ao desenvolvimento econômico, um processo que, segundo Delgado (2025), ocorre na contramão da dignidade humana.

Considerações Finais

Esta incursão analítica investigou, por meio de uma revisão sistemática da literatura recente, o paradoxo da flexibilização do trabalho no Brasil e suas implicações para o trabalho digno e a QVT. Ao retomar as questões que nortearam este estudo, foi possível constatar que a literatura se manifesta de forma predominantemente crítica sobre a flexibilização do trabalho no país. A análise revelou que, embora um discurso de autonomia seja presente, o fenômeno está intrinsecamente ligado à precarização, à desproteção social e ao enfraquecimento das garantias trabalhistas.

Com efeito, há aspectos inegavelmente positivos relacionados à flexibilização, quando são instrumento de promoção da autonomia e da qualidade de vida dos trabalhadores, em especial a possibilidade de redução de carga horária, o trabalho remoto (para as atividades compatíveis com esse modelo), a conciliação multidimensional (trabalho-família, trabalho-lazer, trabalho-capacitação etc.).

No entanto, os resultados da presente pesquisa indicam que os impactos dos modelos de trabalho flexível sobre a QVT são vistos pela literatura revista como majoritariamente negativos, principalmente no setor privado, haja vista que estão associados à fragilização (ou mesmo à substituição) do vínculo empregatício, com acentuada desproteção social. A precarização decorrente da flexibilização acarreta severos reflexos sobre a saúde física e mental da classe trabalhadora, intensificando o sofrimento psíquico e o adoecimento. O modelo paradoxal vigente exige alta qualificação e



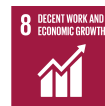
DIREITO.UnB



produtividade em um cenário de instabilidade, de modo a transferir o ônus econômico e psicológico para o indivíduo e a aprofundar sua insegurança.

Ademais, a análise demonstrou que as alterações promovidas pela flexibilização afetam a regulação social do trabalho ao deteriorar uma perspectiva protetiva de direitos. Sob a égide do pensamento neoliberal, a flexibilização impulsiona um processo de desregulamentação que visa transformar as garantias trabalhistas em entraves ao desenvolvimento econômico, o que ocorre na contramão da dignidade humana. As disputas em torno de um modelo regulatório mais ou menos protetivo moldam diretamente as relações produtivas e a discussão sobre qualidade de vida e bem-estar no ambiente laboral.

Dessa forma, resta evidente a íntima relação entre a reestruturação produtiva, a flexibilização e a precarização social do trabalho no Brasil. O modelo atual fragiliza os vínculos e as garantias ao mesmo tempo em que demanda maior adaptabilidade e desempenho do trabalhador, configurando uma estratégia de acumulação flexível de capital.



MANUSCRITO 2

Flexibilização do Trabalho e da Jornada Laboral: Perspectivas em Debate

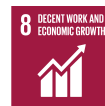
Introdução

O manuscrito precedente examinou detalhadamente a polissemia e os paradoxos inerentes à flexibilização do trabalho. O presente manuscrito, por sua vez, dedica-se a analisar a complexidade e a polissemia inerentes ao fenômeno da flexibilização do trabalho, estabelecendo uma distinção fundamental para os propósitos desta dissertação: a diferença entre a flexibilização como instrumento de precarização, típica da lógica neoliberal, e a flexibilização da jornada de trabalho regulamentada no serviço público federal brasileiro.

Para compreender as nuances desse debate, a discussão inicia-se pela contextualização da reestruturação produtiva global e a transição do modelo fordista para o toyotista. Esse cenário de transformação é apontado como o nascedouro de modalidades laborais que desafiam a proteção social clássica, tais como a terceirização, a pejetização e, mais recentemente, a uberização.

Contrapondo-se a essa dinâmica de desregulamentação, o estudo revisita os conceitos de trabalho decente, preconizado pela Organização Internacional do Trabalho (OIT), e de trabalho digno, fundamentado na teoria dos direitos humanos e na Constituição Federal de 1988 (Delgado, 2015; 2023), sustentando uma perspectiva crítica que não se limita à formalidade legal, mas busca a valorização da pessoa humana.

No âmbito do ordenamento jurídico brasileiro, o manuscrito examina a regulação da jornada de trabalho sob a égide da Constituição Cidadã e da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), para então adentrar nas especificidades do Regime Jurídico Único (Lei nº 8.112/1990). O foco recai sobre os mecanismos de flexibilização aplicáveis aos servidores públicos, com destaque para o Decreto nº 1.590/1995, que introduziu a jornada ininterrupta e a carga horária de 30 horas semanais, e o recente Decreto nº 11.072/2022, instituidor do



Programa de Gestão e Desempenho (PGD), que desloca o controle da assiduidade para o foco em resultados.

Por fim, a análise converge para a realidade dos servidores técnico-administrativos em educação (TAEs) das Instituições Federais de Ensino Superior (IFES). Investiga-se como essas diferentes formas de organização temporal impactam a Qualidade de Vida no Trabalho (QVT), culminando na definição de perspectivas que diferenciam a flexibilização *autodeterminada*, promotora de autonomia e equilíbrio, da flexibilização *heterodeterminada*, que instrumentaliza a adaptabilidade em favor da intensificação laboral.

1. Flexibilização do Trabalho como Instrumento de Precarização:

O contexto histórico que fundamenta a flexibilização do aparato jurídico trabalhista e do processo produtivo integra o que Ferreira (2008, p. 85) denomina “as marcas da metamorfose do mundo do trabalho”. Na década de 1960, a convergência de fatores como o fortalecimento das reivindicações sindicais, o esgotamento da administração científica do trabalho (taylorismo/fordismo) e o aumento dos preços do petróleo e das taxas de juros precipitou uma crise no modelo capitalista, limitando as taxas de mais-valia. Esse cenário impulsionou uma reestruturação capitalista global nas décadas de 1980 e 1990, caracterizada pela retração do emprego assalariado clássico, expansão do setor de serviços e crescimento do desemprego e de formas atípicas de trabalho (Ferreira, 2008).

Conforme elucida Antunes (2015), a década de 1980 marcou uma transformação profunda nos países de capitalismo avançado, impactando não apenas a estrutura produtiva e a representação sindical, mas a própria subjetividade da classe trabalhadora. Foi um período de intenso avanço tecnológico – com a introdução da automação, da robótica e da microeletrônica – e de hibridismo produtivo, contexto no qual o fordismo passou a coexistir ou ser substituído por novos modelos, notadamente o toyotismo.

Com efeito, o toyotismo emerge como resposta à necessidade de uma produção flexível, dirigida pela demanda (*demand pull*) e não mais pela oferta (*supply push*). Sua



consolidação ocorreu em fases progressivas. Iniciou-se com a adaptação de técnicas têxteis (polivalência do operário), avançou para o ajuste da produção durante crises financeiras sem expansão de pessoal, e culminou na implementação do sistema Kanban e *just-in-time* (estoque mínimo), estendendo-se à rede de fornecedores. Diferentemente da rigidez fordista, o toyotismo baseia-se na flexibilidade, na horizontalização da produção via terceirização e na captura da subjetividade operária por meio de uma *participação manipulada* (Círculos de Controle de Qualidade), de modo a enfraquecer o controle sindical e a desregular direitos trabalhistas historicamente desenvolvidos (Antunes, 2015; Antunes & Pinto, 2018).

Ferreira (2008) sistematiza essa reestruturação produtiva em três eixos fundamentais: (i) Inovação Tecnológica – forte investimento em automação e microeletrônica que, embora sustente o crescimento econômico, não gera necessariamente emprego assalariado na mesma proporção; (ii) Gestão Organizacional – adoção de ferramentas informatizadas que permitem gestão flexível e controle rigoroso do tempo e desempenho, perpetuando a subordinação do trabalhador sob novas roupagens gerenciais; e (iii) Alterações no Ordenamento Jurídico – modificações nos níveis macro (políticas estatais neoliberais) e micro (normas internas das empresas, e.g., banco de horas) para flexibilizar a regulação do trabalho.

Nesse contexto, a flexibilização não é apenas uma estratégia de gestão, mas um instrumento central de precarização. Oltramari e Piccinini (2006), ao analisarem a indústria do vestuário, e Costa (2017), em uma perspectiva mais ampla, demonstram que a terceirização e a subcontratação viabilizam a desverticalização produtiva às custas da fragmentação da classe trabalhadora e da retirada de direitos.

Um fenômeno derivado dessa lógica é a *pejotização*, identificada em diversos setores. Bridi e Braunert (2015) observaram, na indústria de *software*, a prevalência da contratação via pessoa jurídica (PJ) ou de cooperativas para mascarar vínculos de



emprego. Similarmente, Gemelli *et al.* (2020) notaram o mesmo movimento no ensino superior privado, em que a "adaptabilidade" tornou-se requisito de permanência. Na enfermagem, Farias *et al.* (2023) alertam que essa modalidade retira direitos básicos (13º salário, férias, licenças) e transfere os riscos da atividade para o trabalhador, gerando insegurança e instabilidade. Trata-se, essencialmente, de uma fraude para evasão de encargos trabalhistas e previdenciários (Antunes, 2024; Bridi & Braunert, 2015).

Essa dinâmica contraria frontalmente a Recomendação nº 198/2006 da Organização Internacional do Trabalho (OIT), que orienta os Estados a combaterem relações de trabalho disfarçadas e a garantirem a primazia da realidade sobre a forma contratual. No Brasil, o Tribunal Superior do Trabalho (TST) tem aplicado esse princípio para declarar a nulidade de contratações irregulares.

Contudo, a proteção judicial enfrenta barreiras. Dutra (2023) aponta que, a partir de 2010 – intensificando-se com a Reforma Trabalhista de 2017 –, o Supremo Tribunal Federal (STF) assumiu um papel de *validador* e *aprofundador* da flexibilização das relações de trabalho. Ao adotar argumentos econômicos liberais em detrimento da proteção social constitucional, a Corte validou a terceirização irrestrita (Tema 725), a prevalência do negociado sobre o legislado e a supressão da ultratividade das normas coletivas. Dutra (2023) classifica a atuação do STF como uma *tutela dos excessos*: a Corte não impede a precarização, atuando apenas para corrigir abusos extremos e legitimando, em última instância, o desmonte protetivo.

A faceta mais moderna e radical dessa precarização é a *uberização*. Definida pela mediação do trabalho via plataformas digitais e gestão algorítmica, essa modalidade cria a figura do trabalhador *just-in-time*, desprovido de vínculos e direitos, sob a falsa promessa de empreendedorismo (Casagrande *et al.*, 2021; Venco, 2019). Franco *et al.* (2024) argumentam que a uberização não se restringe ao transporte, mas permeia a cadeia produtiva global, facilitando a extração de mais-valia. Psicologicamente, esse modelo



promove uma "colonização do sujeito pelo discurso digital", levando ao adoecimento e à perda de sentido do trabalho (Mendes *et al.*, 2020).

Em suma, a flexibilização do trabalho, inserida na crise estrutural do capital, não cumpriu a promessa de modernização e geração de empregos. Pelo contrário, dados analisados por Antunes (2024) sobre o período pós-Reforma Trabalhista (2017-2020) evidenciam que a maior flexibilidade resultou na redução de padrões históricos de direitos sem o correspondente incremento de postos formais. O que se observa é a heterogeneização da classe trabalhadora – fragmentada entre trabalhadores formais, informais, terceirizados e *uberizados* – e a intensificação da superexploração da força de trabalho no capitalismo contemporâneo.

2. Precarização do Trabalho à Luz dos Direitos Humanos e Fundamentais Trabalhistas

Embora a primazia da dignidade da pessoa humana seja incontestável no ordenamento jurídico brasileiro, o contexto de crise estrutural do capitalismo expõe a classe trabalhadora a um estado de desproteção que transcende o ambiente laboral, atingindo direitos fundamentais como saúde, educação, moradia e alimentação (Mello Filho & Dutra, 2013; Secco & Kovaleski, 2022). Tal cenário conflita frontalmente com o art. 6º da CF/1988, que elenca os direitos sociais, e com o art. 7º, inciso IV, que garante um salário-mínimo capaz de atender às necessidades vitais básicas do trabalhador e de sua família.

No âmbito global, essa contradição desafia o alcance do ideal de *trabalho decente*, preconizado pela OIT e, de modo mais amplo, pela Organização das Nações Unidas (ONU). Esse conceito integra os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) da Agenda 2030, especificamente no Objetivo 8, que visa promover o crescimento econômico sustentado, emprego pleno e trabalho decente (Nações Unidas, 2015). A OIT (2010) define trabalho decente com base em quatro pilares estratégicos: respeito às normas internacionais e direitos fundamentais (liberdade sindical, erradicação do trabalho forçado e



DIREITO.UnB



infantil, combate à discriminação); promoção do emprego de qualidade; extensão da proteção social; e fomento ao diálogo social.

Contudo, a aplicação desse conceito enfrenta críticas severas quanto à sua eficácia normativa em uma economia neoliberal. Maior (2023) argumenta que a noção de trabalho decente, embora possua valor ético, acaba por funcionar como uma adaptação do capitalismo às demandas por justiça social, sem romper com a lógica de exploração. Para o autor, a agenda do trabalho decente legítima, paradoxalmente, a precarização ao aceitar mudanças superficiais que priorizam a produtividade e a competitividade em detrimento de uma proteção social robusta. No Brasil, essa lógica instrumentalizou reformas legislativas, como a de 2017, que rebaixaram direitos sob a justificativa de modernização e formalização, resultando, na prática, em maior insegurança e perda de garantias históricas.

Para superar a insuficiência de uma abordagem puramente funcionalista, Rosenfield e Pauli (2012), com base em Honneth (2003), propõem a distinção entre *trabalho decente* e *trabalho digno*. Enquanto o primeiro se vincula a indicadores quantificáveis e à cidadania formal, o trabalho digno incorpora uma dimensão moral intrínseca, relacionada ao reconhecimento social e à interdependência dos direitos humanos. Nessa perspectiva holística, o trabalho não é mero meio de subsistência, mas fonte de dignidade, integração social e desenvolvimento subjetivo (Mello Filho & Dutra, 2020).

A efetivação desses direitos exige uma compreensão crítica do fenômeno jurídico, que não confunda o Direito com a mera legislação estatal. Conforme leciona Lyra Filho (2007), a lei, emanada do Estado, frequentemente reflete os interesses da classe dominante e pode abrigar o *antidireito* – normas que, embora vigentes, são ilegítimas e injustas. O verdadeiro Direito, em sua essência dialética, não se encerraria em dogmas estatais, mas emergiria das lutas sociais por libertação e dignidade.

Essa concepção alinha-se à abordagem do Direito Achado na Rua, formulada por Sousa Júnior (1993; 2019), que compreende os direitos humanos não como concessões



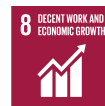
estatais, mas como conquistas históricas construídas pela mobilização coletiva. Nesse sentido, a luta contra a precarização do trabalho é também uma disputa pela definição do próprio Direito, que deve servir à emancipação humana e não à legitimação da barbárie social. A validade das normas trabalhistas, portanto, depende de sua consonância com os direitos humanos fundamentais, que são anteriores e superiores a qualquer legislação restritiva.

Diante desse quadro, o papel das cortes constitucionais torna-se crucial, embora ambíguo. Delgado *et al.* (2023) observam que, apesar dos esforços do Supremo Tribunal Federal (STF) em internalizar a Agenda 2030 (via Resolução nº 710/2020), a jurisprudência da Corte ainda carece de um alinhamento consistente com o padrão de proteção do trabalho decente, especialmente no que tange ao fortalecimento do diálogo social e à preservação de direitos frente à desregulamentação econômica. Assim, a construção de uma sociedade justa impõe que o capital não se sobreponha à dignidade humana, reafirmando o trabalho como eixo central da cidadania e da realização dos direitos fundamentais (Vaz *et al.*, 2021).

3. Regulação da Jornada de Trabalho no Ordenamento Brasileiro

A limitação da jornada de trabalho fundamenta-se, segundo Delgado (2025), em um tripé de justificativas essenciais: biológicas, voltadas à mitigação dos efeitos psicofisiológicos da fadiga; sociais, que visam assegurar o tempo necessário ao lazer e ao convívio familiar; e econômicas, orientadas ao aumento da produtividade e à redução do desemprego. Essa proteção normativa remonta historicamente às reivindicações operárias pós-Revolução Industrial — período em que jornadas extenuantes de até 16 horas comprometiam a higidez física e mental dos trabalhadores —, culminando na consolidação global do padrão de 8 horas diárias.

Quanto à sua natureza jurídica, a jornada de trabalho reveste-se de caráter misto. Possui natureza pública, visto que a limitação do tempo de labor é matéria de ordem pública



e interesse estatal para a saúde do trabalhador; simultaneamente, apresenta natureza privada, dada a autonomia das partes para pactuar jornadas inferiores às legais ou flexibilizá-las via negociação coletiva, nos termos do art. 7º, incisos XIII e XIV, da CF/1988.

A taxonomia da jornada classifica-se quanto à duração (normal ou extraordinária), ao período (diurna, noturna ou mista) e à profissão (com jornadas especiais para categorias como bancários e jornalistas, conforme arts. 224 e 303 da CLT, respectivamente). No tocante à flexibilidade, destaca-se no âmbito da Administração Pública Federal o Decreto nº 1.590/1995, que autoriza a flexibilização para fins de eficiência no atendimento ou necessidade de turnos.

Nesse panorama de tensões entre a norma e a realidade social, a atual discussão sobre a abolição da escala 6x1 (seis dias de trabalho para um de descanso) confronta o patamar constitucional de 44 horas semanais estabelecido pelo art. 7º, XIII, da CF/1988. Compreende-se que esse modelo, embora formalmente lícito, tensiona a própria teleologia das normas de direito tutelar do trabalho e saúde ocupacional, ao oferecer um tempo de desconexão insuficiente para a plena reposição psicofisiológica e para a efetiva integração social do trabalhador no mundo contemporâneo.

Embora a flexibilização deva, em tese, respeitar o princípio da vedação ao retrocesso social e trazer benefícios mútuos, a literatura crítica denuncia o uso desse instituto como vetor de precarização. Estudos conduzidos por Antunes (2018) e Barbosa (2014), por exemplo, apontam que, na prática, as organizações utilizam a flexibilidade normativa para intensificar a exploração do trabalho, desvirtuando sua função constitucional ontológica, isto é, de efetivação do direito fundamental ao trabalho digno (Delgado, 2015; 2023).

Por fim, é imperioso notar as excludentes legais de controle de jornada. No regime celetista (CLT, art. 62), estão isentos das normas de duração do trabalho – e, conseqüentemente, do direito às horas extras – os empregados em atividade externa



incompatível com fixação de horário, os gerentes (cargos de gestão) e os trabalhadores em teletrabalho por produção. Já no regime estatutário (Lei nº 8.112/1990 e Decreto nº 1.590/1995), a lógica de exclusão aplica-se aos ocupantes de cargos em comissão (e.g., CCE) e funções de confiança (e.g., FCE), que são submetidos, obrigatoriamente, ao regime de dedicação integral.

3.1. Jornada de Trabalho na Constituição Cidadã

Sob a ótica da supremacia constitucional, a CF/1988 ocupa o ápice do ordenamento jurídico, atuando como fundamento de validade para todas as normas infraconstitucionais. Embora a teoria pura de Kelsen (1934) sobre a norma hipotética fundamental tenha sofrido releituras contemporâneas, notadamente no pós-positivismo (Carvalho Netto, 2011), a rigidez e a superioridade da Carta Magna permanecem inabaláveis, asseguradas pelos mecanismos de controle de constitucionalidade difuso e concentrado e pelas limitações impostas ao poder constituinte derivado (cláusulas pétreas).

No âmbito laboral, a Constituição Federal de 1934 foi pioneira ao constitucionalizar normas trabalhistas no Brasil. As Constituições subsequentes (1937, 1946 e 1967) mantiveram a tradição de limitar a jornada diária a oito horas. A CF/1988, contudo, inovou ao introduzir, no inciso XIII do art. 7º, a limitação semanal de 44 horas – reduzindo o teto anterior de 48 horas – e ao facultar a compensação de horários e a redução da jornada mediante negociação coletiva. Tal dispositivo reflete o reconhecimento dos direitos trabalhistas como direitos fundamentais de segunda dimensão (sociais), essenciais à concretização da dignidade da pessoa humana.

A regulação constitucional do tempo de trabalho não é arbitrária; ela responde a imperativos biológicos, sociais e econômicos. Conforme lecionam Mallet e Fava (2023), a limitação da jornada possui um objetivo higiênico primordial: resguardar a integridade psicofísica do trabalhador contra os danos da fadiga excessiva. Simultaneamente, cumpre uma função social ao viabilizar o convívio familiar, o lazer e o desenvolvimento humano, e



uma função econômica, ao permitir a recuperação da força de trabalho e fomentar o consumo.

A despeito da proteção constitucional, o tema permanece em disputa na arena pública. Exemplo recente é o movimento "Vida Além do Trabalho" (VAT), que ganhou notoriedade em 2024 ao pautar o fim da escala 6x1 (44 horas semanais) e propor, via Emenda Constitucional (EC), a redução para 36 ou 40 horas semanais sem redução salarial. Tal movimento evidencia a tensão contínua entre as demandas por qualidade de vida e a estrutura produtiva vigente.

Além da regra geral, a Constituição disciplina regimes específicos, como o trabalho em turnos ininterruptos de revezamento (art. 7º, XIV), fixado em seis horas diárias, salvo negociação coletiva. A jurisprudência do STF, consubstanciada na Súmula 675, esclarece que a concessão de intervalos intrajornada não descaracteriza esse regime, cujo objetivo é mitigar o desgaste biológico e social decorrente da alternância constante de horários (Mallet & Fava, 2023).

No que tange aos servidores públicos, a CF/1988 estabelece um regime diferenciado na Seção II do Capítulo VII. O art. 39, § 3º, estende aos ocupantes de cargo público diversos direitos previstos no art. 7º, incluindo a limitação de jornada (oito horas diárias e 44 semanais), o repouso semanal remunerado, a remuneração superior para o trabalho noturno e extraordinário, e o gozo de férias acrescidas do terço constitucional.

É imperioso destacar, contudo, a recente definição do STF na Ação Direta de Inconstitucionalidade (ADI) nº 2135. Em julgamento finalizado em novembro de 2024, a Corte declarou a constitucionalidade da EC nº 19/1998, validando a extinção da obrigatoriedade do Regime Jurídico Único (RJU). Com decisão de eficácia *ex nunc*, preservou-se a situação dos atuais servidores estatutários, mas facultou-se à Administração Pública a adoção de regimes diversos (como o celetista) para futuras contratações, o que



pode impactar a dinâmica da regulação da jornada laboral no setor público nos próximos anos.

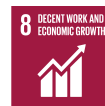
Cabe também realçar as mudanças trazidas com a Emenda Constitucional nº 45/2004 que estabelece um marco fundamental na consolidação do Direito do Trabalho no Brasil, visto que promoveu uma profunda reconfiguração da competência da Justiça do Trabalho. Ao substituir o restrito critério da relação de emprego pela abrangência sistemática das relações de trabalho no art. 114 da Carta Magna, o legislador ampliou a proteção jurisdicional a diversas modalidades de prestação de serviço outrora desassistidas por esse ramo especializado. Tal fenômeno de constitucionalização conferiu robustez ao arcabouço normativo laboral e integrou preceitos de celeridade processual e direitos fundamentais ao texto constitucional, fato que fortalece a eficácia dos direitos sociais e ratifica a centralidade do valor social do trabalho como esteio do Estado Democrático de Direito.

Em suma, a CF/1988 não apenas limita o tempo de trabalho, mas o insere em um sistema de proteção social que visa equilibrar a livre iniciativa com os valores sociais do trabalho, estendendo, com as devidas adaptações, essas garantias aos servidores públicos.

3.2. Jornada de Trabalho na CLT

Embora a CLT não incida sobre os servidores públicos civis federais – regidos por estatuto próprio –, ela constitui o diploma legal mais abrangente sobre relações laborais no Brasil. Acompanhada de robusta doutrina e jurisprudência, a CLT serve como fonte doutrinária subsidiária e de inspiração hermenêutica fundamental para a compreensão do regime estatutário ordenado pela CF/1988.

Sob a ótica conceitual, a jornada de trabalho pode ser interpretada em três perspectivas distintas, porém interdependentes: (i) Tempo efetivamente trabalhado – considera apenas o período de prestação efetiva de serviços. Embora seja a regra geral, comporta exceções legais que computam como trabalho intervalos não produtivos, como os



de dez minutos a cada 90 minutos trabalhados em atividades de mecanografia (art. 72 da CLT); (ii) Tempo à disposição – abrange o período em que o empregado está sob as ordens do empregador, aguardando ou executando ordens (art. 4º, caput, da CLT); (iii) Tempo *in itinere*: Refere-se ao deslocamento entre residência e trabalho (Delgado, 2025).

Historicamente, a legislação brasileira adotava um sistema híbrido. Contudo, a Reforma Trabalhista de 2017 promoveu alterações profundas. No tocante ao tempo à disposição, a nova redação do art. 4º, § 2º, excluiu expressamente da jornada o tempo em que o empregado permanece na empresa para exercer atividades particulares (práticas religiosas, descanso, lazer, estudo, higiene pessoal), ainda que busque proteção contra insegurança pública ou condições climáticas adversas. Da mesma forma, a Reforma suprimiu a remuneração das horas *in itinere* (art. 58, § 2º), de modo que o tempo de deslocamento – independentemente do meio de transporte ou da dificuldade de acesso ao local – não mais integra a jornada de trabalho, possuindo relevância jurídica atualmente restrita à caracterização de acidente de trajeto.

Quanto à duração, o art. 58 da CLT fixa a regra geral de 8 horas diárias, salvo exceções legais. O art. 59 permite o acréscimo de até duas horas suplementares, mediante acordo ou convenção. A jurisprudência do TST, consubstanciada na Súmula 376, determina que, mesmo se ultrapassado esse limite legal, as horas excedentes devem ser remuneradas com o adicional mínimo de 50% (art. 7º, XVI, da CF/1988). Ademais, o sistema de tolerância, previsto no art. 58, § 1º, desconsidera variações de registro não excedentes a cinco minutos, observado o limite máximo de dez minutos diários. A Súmula nº 366 do TST alerta que, ultrapassado esse teto, a totalidade do tempo excedente será computada como extra.

A flexibilização das rotinas produtivas também foi objeto da Reforma de 2017, que regulamentou novos arranjos temporais: (i) Jornada 12x36 (art. 59-A) – permite 12 horas de labor por 36 de descanso, mediante acordo individual escrito, convenção ou acordo coletivo,



abarcando todas as categorias profissionais; e (iii) Regime de Tempo Parcial (art. 58-A) – passou a admitir duas modalidades, a saber, até 30 horas semanais, vedadas horas extras; ou até 26 horas semanais, com possibilidade de até 6 horas suplementares. Em ambas, o salário é proporcional à jornada, facultando-se a conversão de um terço das férias em abono pecuniário.

Por fim, o controle de jornada é disciplinado pelo art. 74, § 2º, da CLT, que obriga a anotação dos horários de entrada e saída em estabelecimentos com mais de 20 trabalhadores (redação dada pela Lei nº 13.874/2019). É importante notar que, embora a Súmula nº 338 do TST mencione o antigo limite de mais de dez empregados, o princípio da inversão do ônus da prova permanece aplicável: a não apresentação injustificada dos controles de frequência gera presunção relativa de veracidade da jornada alegada pelo trabalhador, a qual pode ser elidida por prova em contrário.

3.3. Jornada de Trabalho no Serviço Público Federal Conforme a Lei nº 8.112/1990 e o Decreto nº 1.590/1995

A análise da jornada de trabalho no serviço público exige, preliminarmente, a distinção teleológica entre a Administração Pública e a iniciativa privada. Enquanto esta última persegue o lucro e a satisfação do cliente, o Estado tem por escopo a efetivação de direitos fundamentais e a promoção da cidadania, atendendo não a clientes, mas a cidadãos-usuários (Ferreira, 2017; Ferreira *et al.*, 2023; Silva *et al.*, 2024).

Contudo, a hegemonia do modelo neoliberal e da New Public Management tem impulsionado uma aproximação forçada entre essas lógicas distintas. Holborow (2015) destaca que a retórica do empreendedorismo, exaltada desde as gestões governamentais de Thatcher e Reagan e cooptada pela social-democracia da Terceira Via, infiltrou-se no setor público sob a promessa de eficiência e redução de custos. Esse movimento promoveu a privatização, a terceirização e a adoção de métricas de mercado em áreas essenciais

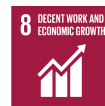


como saúde e educação, muitas vezes fragmentando a dimensão social do serviço público em prol de um individualismo competitivo.

Em contraponto a essa lógica mercantilista, sustenta-se que a eficiência na Administração Pública deve ser instrumentalizada para a solidariedade e a impessoalidade, e não para a precarização das relações laborais. É sob essa tensão entre o ideal estatutário protetivo e as pressões gerenciais que se insere a regulação da jornada na Lei nº 8.112/1990 e no Decreto nº 1.590/1995.

A Lei nº 8.112/1990, instituidora do então Regime Jurídico Único (RJU), fixa em seu art. 19 a regra geral: jornada máxima de 40 horas semanais, com limites diários entre 6 e 8 horas. Todavia, a Lei estabelece uma importante distinção para os ocupantes de cargos em comissão ou funções de confiança: estes submetem-se ao regime de dedicação integral, podendo ser convocados sempre que houver interesse da Administração, o que afasta a lógica tradicional de controle rígido de horário em troca de uma disponibilidade permanente (§ 1º, art. 19) – o que certamente acende um alerta em relação à efetivação de direitos relacionados à medicina do trabalho e à saúde ocupacional, como descanso inter e intrajornadas, intervalo para refeição, descanso semanal remunerado, entre outros.

Diferentemente da CLT, o estatuto federal prevê direitos específicos de compatibilização de horários, com destaque para: (i) Horário Especial para Estudante (art. 98) – concedido mediante comprovação de incompatibilidade de horários, exigindo-se a compensação de jornada. O mesmo dever de compensar aplica-se ao servidor que atua como instrutor em cursos internos ou participa de bancas examinadoras (art. 76-A); (ii) Horário Especial para Pessoa com Deficiência (PCD) – o servidor com deficiência (art. 98, § 2º) ou que tenha cônjuge, filho ou dependente nessa condição (art. 98, § 3º) tem direito a horário especial sem necessidade de compensação, conforme laudo de junta médica oficial; e (iii) Proteção à Maternidade: o art. 209 garante à servidora lactante, até os seis meses de idade do filho, uma hora de descanso diário, fracionável em dois períodos de 30 minutos.

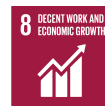


O Decreto nº 1.590/1995 detalha a operacionalização dessas regras. Ratifica a jornada padrão de 40 horas e delega aos Ministros de Estado e dirigentes máximos a fixação dos horários de funcionamento e dos intervalos intrajornada (mínimo de 1 hora e máximo de 3 horas).

No tocante ao controle de frequência, o Decreto admite meios mecânicos e eletrônicos. Importante atualização foi trazida pelo Decreto nº 12.093/2024, que dispensou expressamente os Professores de Magistério Superior do controle de ponto, mantendo a obrigatoriedade apenas para os Técnico-Administrativos em Educação (TAEs) – com exceção daqueles que aderiram ao Programa de Gestão e Desempenho (PGD), a ser analisado no próximo tópico.

No contexto da presente pesquisa, o ponto nevrálgico do referido Decreto nº 1.590/1995 reside na chamada flexibilização da jornada de trabalho. O art. 3º autoriza a adoção de jornada de seis horas diárias e 30 horas semanais, sem intervalo para refeição, em situações específicas: atividades contínuas de regime de turnos ou escalas, em período igual ou superior a 12 horas ininterruptas, motivadas pela necessidade de atendimento ao público ou trabalho noturno (após as 21h).

É fundamental notar a distinção técnica: enquanto o turno ininterrupto de revezamento "clássico" (24 horas) é facultado pelo art. 2º, a flexibilização do art. 3º (turnos de 6 horas) não exige funcionamento ininterrupto de 24 horas, mas sim a cobertura de um período mínimo de 12 horas voltado ao atendimento ao público. Como mecanismo de transparência e controle social, o § 2º do art. 3º impõe a afixação de quadro visível com a escala nominal dos servidores submetidos a esse regime, evidenciando o caráter público dessa excepcionalidade.



3.4. Programa de Gestão e Desempenho (PGD): Nova Modalidade de Trabalho Flexível no Serviço Público Federal

A institucionalização do PGD representa uma ruptura paradigmática na Administração Pública federal brasileira, transitando de um modelo burocrático, focado no controle de frequência, para uma abordagem gerencial orientada a resultados. Essa transição, acelerada pelas demandas impostas pela pandemia de Covid-19, reflete os princípios da Nova Gestão Pública (NGP), que busca incorporar maior eficiência, eficácia e qualidade aos serviços prestados à sociedade (Gurgel *et al.*, 2025). O PGD não se limita a uma mera alteração procedimental; ele reconfigura a relação de trabalho ao substituir o controle do tempo à disposição pela mensuração de entregas complexas, desafiando as bases tradicionais do regime estatutário preconizado pela Lei nº 8.112/1990 e exigindo uma nova cultura organizacional (Virgilio & Burigo, 2023).

A estrutura normativa que sustenta o PGD, consolidada pelo Decreto nº 11.072/2022 e regulamentada por instruções normativas subsequentes, estabelece as diretrizes para essa flexibilização laboral. No entanto, a implementação prática revela tensões significativas. No contexto das IFES, o PGD insere-se na transição para o modelo de *Universidade Empreendedora*, caracterizado pela valorização da inovação e pela gestão por resultados (Souza, 2023). Contudo, Virgilio e Burigo (2023) alertam que a materialização desse programa exige mais do que adesão normativa; demanda uma formação robusta de gestores capazes de liderar equipes híbridas e superar barreiras culturais que ainda privilegiam o controle visual e presencial em detrimento da confiança e da autonomia.

Uma análise crítica da implementação do PGD, especificamente na experiência da Universidade Federal Fluminense (UFF), aponta para convergências preocupantes com o fenômeno da "uberização" do trabalho. Segundo Souza (2023), o modelo de gestão adotado, operacionalizado por sistemas informatizados que fracionam tarefas e avaliam o desempenho mediante critérios subjetivos – assemelhados a sistemas de pontuação por



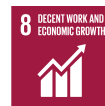
DIREITO.UnB



"estrelas" –, pode induzir a uma lógica de competitividade e individualismo. Além disso, observa-se uma transferência dos custos operacionais para o servidor, caracterizada como uma "privatização dos meios de produção", uma vez que o Estado se desresponsabiliza pelo fornecimento de infraestrutura física e tecnológica no teletrabalho, gerando riscos ergonômicos e desigualdades materiais entre os trabalhadores (Souza, 2023).

Apesar dos riscos de precarização e adoecimento mental associados ao microgerenciamento e à dissolução das fronteiras entre vida pessoal e laboral, os dados de monitoramento indicam resultados operacionais positivos. O relatório elaborado por Elvira (2023) evidencia que a maioria das instituições participantes reportou aumento de produtividade e melhoria na qualidade de vida dos servidores. Além disso, observou-se uma redução significativa nos gastos de custeio (como energia e manutenção predial) e uma diminuição nos índices de absenteísmo, sugerindo que a flexibilidade contribui para a disponibilidade da força de trabalho (Elvira, 2023). Gurgel *et al.* (2025) corroboram essa visão, destacando que, na literatura recente, o PGD é predominantemente associado à modernização administrativa e à atração de talentos, embora persistam desafios estruturais.

Entre os obstáculos para a consolidação do programa, a infraestrutura tecnológica desponta como o principal gargalo. Elvira (2023) aponta que falhas e instabilidades nos sistemas informatizados de gestão são as dificuldades mais citadas pelas instituições, seguidas por problemas de comunicação e integração das equipes. A dependência de ferramentas digitais, somada à falta de competências gerenciais para o trabalho remoto, pode comprometer a eficácia do modelo. Portanto, o sucesso do PGD como política pública perene depende de um equilíbrio delicado: é necessário mitigar os riscos de "uberização" e sobrecarga apontados por Souza (2023), enquanto se potencializam os ganhos de eficiência e qualidade de vida identificados por Elvira (2023) e Gurgel *et al.* (2025), garantindo que a modernização do Estado não ocorra às custas da saúde e dos direitos dos servidores.



4. Jornada de Trabalho Flexibilizada se Resume à Redução de Carga Horária?

A flexibilização da jornada de trabalho tratada no Decreto nº 1.590/1995 também não deve ser confundida com uma mera redução da jornada de trabalho. Esta faz parte da luta da classe trabalhadora desde a Revolução Industrial. Através de greves, rebeliões e reivindicações dos trabalhadores, além da organização de sindicatos, foram implementadas regulamentações sobre a jornada de trabalho e a sua redução. A primeira limitação da jornada ocorreu na Inglaterra em 1802, estabelecendo um máximo de 12 horas diárias. Em 1947, esse limite foi reduzido para dez horas diárias na Inglaterra. Na França, uma restrição similar foi adotada na primeira metade do século XIX. No entanto, foi apenas em 1919, após intensas reivindicações sindicais e negociações entre empregadores e empregados, que a Convenção nº 1 da Organização Internacional do Trabalho (OIT) estabeleceu a jornada semanal de 48 horas (Turino, 2005, *apud*. Ferreira & Pilatti, 2012).

Ferreira e Pilatti (2012) afirmam que a maioria dos defensores da redução da jornada de trabalho a justificam no potencial de diminuição do desemprego, isto é, em uma preocupação única com a quantidade de trabalho. Dessa forma, a redução da jornada de trabalho passa a ser vista principalmente como uma questão relacionada à quantidade de empregos que podem ser criados, sem considerar o tipo de trabalho envolvido.

Em estudo em uma organização pública brasileira, Carneiro e Ferreira (2007) investigaram possíveis impactos da redução da jornada de trabalho para a QVT, por meio de estudo empírico com os trabalhadores de determinado departamento. A pesquisa revelou a existência de mínima diferença nos indicadores de QVT entre trabalhadores com jornada reduzida e com jornada convencional, de acordo com as escalas psicométricas utilizadas no estudo. Nas entrevistas realizadas, tanto os empregados com jornada reduzida quanto os gestores relataram um melhor aproveitamento do tempo, com a resolução de questões durante o período livre do dia, e observaram que a produtividade se manteve ou até melhorou. No entanto, os gestores encontraram dificuldades adicionais na supervisão da



equipe. Assim, os autores concluíram que a redução da jornada de trabalho representou poucas melhorias para a QVT propriamente dita, de modo que as principais diferenças se referem ao melhor uso do tempo fora do trabalho, o que pode indicar uma melhoria para a QV, em específico.

Ferreira e Pilatti (2012) defendem que a redução da jornada de trabalho não afeta apenas a quantidade de trabalho, mas também sua qualidade, o que impacta a QV dos trabalhadores. Ao considerar a redução da jornada sob a perspectiva da qualidade do trabalho, é crucial dar atenção especial às atividades a serem realizadas, valorizando-as social e economicamente. Nesse contexto, essa seria a questão mais relevante do debate, pois resgataria o aspecto histórico da redução da jornada de trabalho, que é baseado na busca por melhores condições de trabalho, e, em menor grau, na demanda por mais empregos (Mocelin, 2011, *apud*. Ferreira & Pilatti, 2012).

A flexibilização da jornada de trabalho aqui estudada envolve não apenas aspectos de redução de carga horária, mas também a implantação de regime de turnos ou escalas, com a necessidade de continuidade do trabalho e efeitos sobre a organização do trabalho e as relações socioprofissionais, tanto verticais quanto horizontais, fatores que poderiam influenciar a QVT.

5. Flexibilização da Jornada de Trabalho de Servidores Técnicos das IFES

A análise da flexibilização da jornada de trabalho nas IFES, objeto central desta discussão, requer inicialmente a compreensão do arcabouço normativo que rege a carga horária padrão no serviço público federal. A Lei nº 8.112/1990, em seu artigo 19, com a redação dada pela Lei nº 8.270/1991, estabelece a regra geral de 40 horas semanais, observados os limites diários de seis a oito horas, fixados em razão das atribuições dos cargos. Especificamente no âmbito das Instituições Federais de Ensino Superior (IFES), o



Decreto nº 94.664/1987⁸, que regulamenta o Plano Único de Classificação e Retribuição de Cargos e Empregos, ratifica em seu art. 24 o regime de 40 horas para os servidores técnico-administrativos, ressalvadas as exceções previstas em legislação específica.

A regulamentação operacional dessa jornada para a Administração Pública federal direta, autárquica e fundacional foi consolidada pelo Decreto nº 1.590/1995. Essa norma reafirma o padrão de oito horas diárias e 40 semanais para cargos de provimento efetivo, ao passo que impõe, como supramencionado, o regime de dedicação integral aos ocupantes de cargos em comissão ou funções de confiança (direção, chefia e assessoramento). Tal exigência pressupõe a possibilidade de convocação a qualquer tempo, consoante o interesse ou necessidade do serviço, caracterizando um regime especial decorrente da responsabilidade gerencial assumida.

Entretanto, o Decreto nº 1.590/1995 não se limitou a fixar a rigidez da jornada; ele introduziu mecanismos de flexibilização que, historicamente, constituíram a base para regimes diferenciados de trabalho. Os arts. 2º e 3º do referido Decreto delineiam os regimes alternativos: o primeiro autoriza turnos ininterruptos de revezamento para atividades contínuas de 24 horas (comuns em segurança e saúde), enquanto o segundo estabelece a flexibilização da jornada para seis horas diárias e trinta semanais, dispensado o intervalo para refeições.

A aplicação da jornada flexibilizada de 30 horas, prevista no artigo 3º, condiciona-se a requisitos taxativos: a exigência de atividades contínuas de atendimento ao público ou trabalho noturno (após as 21 horas), operando em regime de turnos ou escalas por período igual ou superior a doze horas ininterruptas. A disputa em torno dessa modalidade de jornada é um elemento central na dinâmica laboral das universidades.

⁸ *Aprova o Plano Único de Classificação e Retribuição de Cargos e Empregos de que trata a Lei nº 7.596, de 10 de abril de 1987.*



Souza (2023) destaca que a categoria dos Técnico-Administrativos em Educação (TAEs) enfrentou retrocessos significativos nas condições de trabalho, citando como exemplo o aumento da carga horária de 30 para 40 horas semanais em 2017 na Universidade Federal Fluminense (UFF), aliada à implementação do ponto eletrônico em 2019. Esse contexto de endurecimento do controle de frequência e ampliação da jornada presencial gerou um cenário propício para que outras formas de flexibilização, como o atual Programa de Gestão e Desempenho (PGD), fossem vistas como alternativas desejáveis pelos servidores (Souza, 2023).

Considerando a dimensão do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação (PCCTAE) – que, segundo dados governamentais compilados pelos organizadores do [WikiTAE](#), representa a maior carreira civil do serviço público brasileiro, com mais de 224 mil servidores –, a relevância de investigar os impactos dessas jornadas diferenciadas é evidente. Contudo, uma busca bibliográfica nas plataformas Scopus, Scielo e Google Scholar, abrangendo o decênio 2014-2024, revelou uma escassez de estudos específicos: foram localizadas apenas quatro publicações relacionando a flexibilização do Decreto nº 1.590/1995 à Qualidade de Vida no Trabalho (QVT). Essa lacuna na literatura reforça a importância da presente pesquisa para compreender os fenômenos associados à QVT em ambientes de jornada flexibilizada, especialmente em um momento de transição de modelos de gestão no setor público.

Os resultados do levantamento bibliográfico são representados na tabela a seguir:

Tabela 2

Trabalhos Acadêmicos sobre Jornada de Trabalho e/ou Qualidade de Vida dos Servidores Técnico-Administrativos em Educação (TAEs)

Autores (ano)	Título da publicação	Tipo	Método	Tema relacionado
--------------------------	---------------------------------	-------------	---------------	-----------------------------



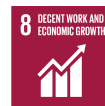
Nunes <i>et al.</i> , 2023	Qualidade de Vida no Trabalho: um estudo com os servidores técnicos-administrativos.	Artigo	Misto (quantitativo-qualitativo, com base no método de Walton).	Qualidade de vida no trabalho (QVT)
Souza, 2023	Programa de Gestão e Desempenho: ponte para uberização no serviço público federal brasileiro	Artigo	Qualitativo, com uso de análise documental.	Implementação do Programa de Gestão e Desempenho (PGD).
Almeida <i>et al.</i> , 2021	Uma avaliação da flexibilização da jornada de trabalho na Universidade de Brasília	Artigo	Quantitativo (hipotético-dedutivo).	Vantagens e desvantagens da flexibilização.
Daehn, 2019	Qualidade de vida dos servidores técnico-administrativos em educação na jornada de trabalho flexibilizada da UFSC	Dissertação de Mestrado	Estudo de caso, com abordagem predominantemente quantitativa (uso do Inventário do Bem-Estar no Trabalho – IBET-13).	Qualidade de vida no trabalho (QVT).
Colle, 2018	A flexibilização da jornada de trabalho dos Técnicos Administrativos em Educação Superior (TAES) visando otimizar a gestão pública universitária.	Artigo de evento	Estudo de caso, com abordagem qualitativa.	Flexibilização da jornada de trabalho e gestão pública universitária.
Maccari, 2018	Qualidade de vida no trabalho dos servidores	Trabalho de Conclusão de	Quanti-qualitativo com uso de	Qualidade de vida no trabalho



	técnicos administrativos em educação.	Curso (Monografia de Especialização)	pesquisa bibliográfica e documental.	(QVT).
Sousa, 2018	A flexibilização da jornada e seu impacto nas atividades de técnicos administrativos da UFRN.	Dissertação de Mestrado	Estudo de caso, com abordagem quantitativa, com base no modelo de Walton.	Qualidade de vida no trabalho (QVT).
Tolfo <i>et al.</i> , 2017	Instituições federais de ensino: algumas notas à guisa da cultura e da gestão da jornada de trabalho de servidores públicos.	Artigo de evento	Qualitativo, com uso de pesquisa e análise documental.	Gestão da jornada de trabalho e implementação da flexibilização.
Silva, 2016	Análise da qualidade de vida dos servidores técnicos administrativos da Universidade Tecnológica Federal do Paraná.	Trabalho de Conclusão de Curso (Monografia de Especialização)	Quantitativo (aplicação do Instrumento WHOQOL-BREF).	Qualidade de vida (QV).
Colnago & Faria 2014	Flexibilização da jornada de trabalho em uma instituição federal de ensino superior: análise da percepção de diferentes atores envolvidos no processo.	Artigo	Qualitativo, com uso de pesquisa e análise documental; e de entrevistas individuais semiestruturadas, com análise de conteúdo.	Implementação da flexibilização da jornada de trabalho.

Nota. Elaboração própria com base nos estudos encontrados em busca bibliográfica.

A literatura especializada oferece um panorama importante ou significativo sobre os impactos da flexibilização da jornada de trabalho na QV e na QVT dos servidores técnicos.

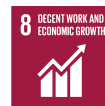


Silva (2016), em estudo quantitativo realizado na Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR), utilizou o instrumento WHOQOL-BREF – versão abreviada do WHOQOL-100, desenvolvido pela Organização Mundial da Saúde – para mensurar esses indicadores.

A validação psicométrica do instrumento, composto por 26 questões que abarcam domínios físicos, psicológicos, relações sociais e meio ambiente, permitiu identificar uma correlação positiva significativa entre a redução da jornada e o bem-estar. Os resultados apontaram que servidores submetidos à jornada flexibilizada de 30 horas apresentaram índices superiores de QV (escore total de 69,32) em comparação aos submetidos ao regime padrão de 40 horas (escore de 65,72), evidenciando o impacto direto da carga horária na percepção de qualidade de vida (Silva, 2016).

Corroborando a percepção de benefícios, Sousa (2018) investigou o cenário na Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN) sob a ótica do modelo de Walton. Os achados indicam que a flexibilização influenciou positivamente a eficácia laboral, a qualidade do atendimento ao público e o equilíbrio entre vida profissional e familiar. Importante notar que, segundo o estudo, a redução da jornada não implicou em prejuízos à comunicação com a chefia ou à distribuição de tarefas, desmistificando o receio de que a jornada reduzida acarretaria sobrecarga ou descontinuidade administrativa. Da mesma forma, Almeida *et al.* (2021), ao analisarem a Universidade de Brasília (UnB), identificaram que a flexibilização foi percebida como um vetor para o aumento do tempo livre dedicado à capacitação e à vida pessoal, além de gerar economia com transporte e alimentação, fatores que, na literatura, estão associados à elevação da produtividade e motivação.

A flexibilização, entretanto, não se apresenta como uma panaceia para os problemas organizacionais. Maccari (2018), em pesquisa no Instituto Federal de Santa Catarina (IFSC), e Nunes *et al.* (2023), na Universidade Federal Rural do Semi-Árido (UFERSA), revelam que, mesmo em ambientes flexibilizados, persistem tensões significativas. Maccari (2018)



identificou que, embora haja satisfação com as relações socioprofissionais (índice 7,08), a dimensão "Reconhecimento e Crescimento Profissional" apresentou índices críticos (5,07), sugerindo desigualdade de oportunidades. Similarmente, Nunes *et al.* (2023) constataram que a insatisfação com a compensação financeira e a falta de reconhecimento pela chefia continuam a impactar negativamente a QVT, independentemente da jornada. Esses dados sugerem que a flexibilização da jornada é um componente necessário, mas insuficiente, se não acompanhada de políticas de gestão que valorizem o servidor e melhorem o clima organizacional.

A implementação dessa política enfrenta, ainda, desafios de ordem gerencial e política. Tolfo *et al.* (2017) e Colnago e Faria (2014) destacam que a adoção da jornada de 30 horas nas IFES é marcada por resistências institucionais e falta de padronização. Colnago e Faria (2014), especificamente na Universidade de Brasília (UnB), mapearam que a falta de servidores e a ausência de sistemas integrados de informação atuam como dificultadores, enquanto o uso de ponto eletrônico e a ampliação do horário de atendimento ao público são vistos como facilitadores.

Daehn (2019), por sua vez, ao estudar a Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), reforça que a flexibilização deve ser legitimada pela comprovação de benefícios aos usuários, argumentando que o aumento do BET é o alicerce para o ganho de produtividade institucional.

Do ponto de vista jurídico-conceitual, Colle (2018) esclarece uma distinção fundamental: a flexibilização prevista no Decreto nº 1.590/1995, que visa à eficiência e à continuidade do serviço (turnos ininterruptos), não se confunde com a redução de jornada com remuneração proporcional (Medida Provisória nº 2.174-28/2001). A primeira mantém a integralidade dos vencimentos e exige contrapartida em termos de arranjo organizacional para atendimento estendido, enquanto a segunda é uma faculdade do servidor para interesses particulares.



Por fim, é imperativo situar essa discussão no contexto contemporâneo da Nova Gestão Pública (NGP). A lógica de flexibilização, seja via jornada de 30 horas ou, mais recentemente, pelo Programa de Gestão e Desempenho (PGD), reflete a importação de conceitos do setor privado para a administração pública.

Souza (2023), ao analisar a implementação do PGD na Universidade Federal Fluminense (UFF), alerta que as diretrizes de modernização administrativa por trás desse programa de flexibilização da jornada laboral coincidem com o próprio ideário de *uberização* do trabalho público, caracterizado pela gestão algorítmica e pela transferência de riscos e custos operacionais ao trabalhador. Sendo assim, a análise da QVT nas IFES deve considerar não apenas a duração da jornada, mas a complexidade das novas relações laborais que emergem desses modelos de gestão, inclusive a respeito das repercussões desse novo *modus operandi* sobre a dignidade do trabalhador.

6. Definição de Perspectivas da Flexibilização da Jornada de Trabalho

Ante o exposto, a indagação que permeia esta pesquisa é sobre qual seria a influência da flexibilização da jornada de trabalho sobre a QVT e em que sentido a flexibilização poderia (ou não) ser considerada um caminho em direção à promoção da QVT e à efetivação do direito fundamental ao trabalho digno.

Assim, para os fins desta dissertação, podem ser definidas quatro perspectivas de flexibilização da jornada de trabalho:

Tabela 3

Apresentação de Perspectivas de Flexibilização da Jornada de Trabalho no Setor Público

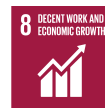
Perspectiva	Eixo Analítico	Descrição
Flexibilização da jornada de trabalho como instrumento de	Conjuntural	A flexibilização da jornada de trabalho é compreendida como instrumento de precarização do trabalho, transferindo ao trabalhador desprovido de estabilidade a responsabilidade e os riscos inerentes à flexibilidade de



<p>precarização do trabalho.</p>		<p>relações contratuais de trabalho terceirizadas, <i>pejotizadas</i> e/ou <i>uberizadas</i>, com supressão de direitos trabalhistas (como salário mínimo e férias remuneradas) ou mesmo negação do vínculo empregatício (no caso de trabalhadores travestidos de autônomos e/ou empreendedores), sob a ideia capitalista do trabalhador como empreendedor de si mesmo, inserida em um contexto mais amplo de flexibilização do trabalho. No serviço público em específico, pode significar a utilização de inovações tecnológicas atreladas à avaliação de desempenho como forma de estimular cobranças excessivas por produtividade e alta performance, associadas ao estabelecimento de metas inatingíveis, à hipervigilância e à hiperconexão, em uma tentativa de aproximar o setor público da lógica empresarial neoliberal.</p>
<p>Flexibilização da jornada de trabalho como instrumento de melhor atendimento ao cidadão-usuário e de qualidade de vida do servidor.</p>	<p>Específico (vínculo estatutário)</p>	<p>A flexibilização da jornada de trabalho é compreendida como a possibilidade de redução da carga horária do trabalhador que possui vínculo estável com o serviço público, sem prejuízos remuneratórios, por meio da fixação de turnos ou escalas de servidores, com vistas a melhorias no atendimento ao público e/ou ao trabalho em período noturno, ou por meio da substituição do controle de frequência e assiduidade pelas entregas de resultados, ao mesmo tempo em que possibilita ao servidor em jornada flexibilizada um melhor equilíbrio entre as esferas profissional e pessoal. A jornada flexibilizada, prevista no art. 3º do Decreto nº 1.590/1995, e o Programa de Gestão de Desempenho (PGD), instituído pelo Decreto nº 11.072/2022, embora apresentem benefícios inegáveis do ponto de vista da autonomia e da flexibilidade, está inserida, ainda assim, em um contexto mais amplo de flexibilização do trabalho, acompanhado dos riscos à qualidade de vida no trabalho, atrelados ao discurso neoliberal que permeia o trabalho flexível, com risco de uso como</p>



		instrumento de barganha, e devem ser tidos com extrema cautela.
Flexibilização da jornada de trabalho como meio de imposição de adaptabilidade e polivalência	Heterodeterminação	Os modelos flexíveis de jornada de trabalho podem ser utilizados de modo impositivo, com o objetivo de assegurar que o coletivo de trabalhadores seja adaptável e polivalente frente às necessidades mutáveis das organizações. Em sua faceta mais extrema – e nociva tanto do ponto de vista da QVT quanto do trabalho digno –, importa na negação do vínculo empregatício, via ampliação do conceito de empreendedor, o que já ocorre no setor privado por meio de fenômenos como a <i>pejotização</i> e a <i>uberização</i> do trabalho. No setor público, a literatura já denuncia a adoção de práticas de substituição da força de trabalho estatutária por prestadores de serviço (autônomos) e, de modo já consolidado no serviço público federal, via terceirização das atividades-meio, com abertura para a terceirização das atividades-fim (vide julgamento da ADPF nº 324, Tema 725 da repercussão geral, no âmbito do Supremo Tribunal Federal – STF).
Flexibilização da jornada de trabalho como instrumento de promoção da qualidade de vida e do equilíbrio entre trabalho e vida pessoal.	Autodeterminação	A flexibilização da jornada de trabalho por meio da redução de carga horária ou da possibilidade de trabalho remoto total ou parcial corresponde a demandas dos próprios trabalhadores por autonomia e flexibilidade para conciliar sua vida profissional e pessoal, sob o lema “vida além do trabalho”, de modo a possibilitar uma melhor convivência familiar, o usufruto de atividades de lazer, a redução do tempo gasto em deslocamento, a conciliação entre trabalho e estudos, entre outros benefícios. Para isso, é necessário que a jornada flexível seja autodeterminada, isto é, não imposta, e compatível com suas características e necessidades psicofisiológicas, haja vista que o trabalhador é a parte mais vulnerável da relação de trabalho.

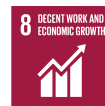


Nota. Elaboração própria com base no referencial teórico e metodológico desta dissertação.

A primeira perspectiva reflete a literatura que estuda o fenômeno da flexibilização da jornada de trabalho em relações de trabalho em nível macropolítico, regidas predominantemente pelo direito privado, enquanto a segunda concepção está voltado à situação específica de servidores públicos estatutários, conforme a flexibilização da jornada laboral regulada pelo Decreto nº 1.590/1995 e o PGD, instituído pelo Decreto nº 11.072/2022, destinada especificamente a servidores públicos estatutários do serviço público federal, em regime jurídico de direito público, com o objetivo precípua de melhoria do atendimento ao público e/ou do trabalho em período noturno, no caso do primeiro modelo; ou, no caso do PGD, de eficiência e eficácia nas entregas pactuadas em plano de trabalho firmado entre o servidor e sua chefia imediata.

Não obstante, a segunda perspectiva não exclui a primeira, tendo em vista que o serviço público de provimento efetivo não está imune à precarização do trabalho e à própria cultura neoliberal, a qual incentiva e promove o culto à performance e à produtividade insustentável, o que revela uma visão mecanicista e desumanizadora da pessoa trabalhadora (Facas, 2020; Holborow, 2015). Ou, como proposto nesta dissertação, não foge à *sociedade da flexibilidade*, em que se exige adaptabilidade de todo e qualquer trabalhador para corresponder às dinâmicas da Era Digital e do mundo capitalista globalizado, caracterizado pela competitividade, pelo individualismo e pela acelerada inovação tecnológica.

Ainda, é necessário analisar a flexibilização da jornada de trabalho sob o ponto de vista de sua determinação. Quando imposta (portanto, heterodeterminada) aos trabalhadores, está mais próxima da precarização do trabalho, que visa, em seu extremo, à negação do vínculo empregatício, com exclusão de direitos e garantias fundamentais trabalhistas e da proteção social ao trabalhador, como já ocorre com trabalhadores *pejotizados* e *uberizados*, a exemplo de motoristas e entregadores por aplicativo.



Por fim, há uma faceta positiva na flexibilização quando autodeterminada, isto é, de iniciativa ou com anuência do próprio trabalhador, de acordo com suas características e necessidades psicofisiológicas, conforme preconiza a Ergonomia da Atividade Aplicada à Qualidade de Vida no Trabalho (EAA_QVT) (Ferreira, 2017) e o próprio Direito Tutelar do Trabalho (Delgado, 2025). Quando a flexibilidade é capaz de proporcionar ganhos no equilíbrio entre trabalho e vida pessoal, o que inclui, por exemplo, convivência familiar, estudos e lazer, é fonte de QVT e instrumento de efetivação do direito fundamental ao trabalho digno (Delgado, 2023).

Considerações Finais

O percurso analítico trilhado neste capítulo evidenciou que a flexibilização da jornada de trabalho constitui um fenômeno polissêmico e em disputa, exigindo uma distinção fundamental entre sua faceta precarizante, típica da desregulamentação neoliberal, e sua aplicação regulada no âmbito do serviço público federal.

Ao contrastar as dinâmicas de exploração presentes na uberização e na pejotização com as garantias estatutárias da Lei nº 8.112/1990 e a proteção constitucional ao Trabalho Digno, constatou-se que a estabilidade jurídica, embora essencial, não imuniza totalmente os servidores das pressões advindas da Nova Gestão Pública.

A análise dos regimes instituídos pelo Decreto nº 1.590/1995 e pelo Programa de Gestão e Desempenho (PGD) revelou um cenário complexo: se, por um lado, tais mecanismos possuem potencial para promover autonomia e equilíbrio entre vida pessoal e profissional, por outro, carregam o risco de intensificação laboral e diluição das fronteiras temporais do trabalho se implementados sob uma ótica puramente produtivista.

Conclui-se, portanto, que a flexibilização da jornada nas Instituições Federais de Ensino Superior opera sob uma tensão dialética entre duas perspectivas antagônicas. A primeira, de caráter heterodeterminado e conjuntural, tende a instrumentalizar a flexibilidade como ferramenta de adaptação forçada e maximização de resultados, aproximando a



DIREITO.UnB



gestão pública da precarização tipicamente observada no setor privado. A segunda, pautada na autodeterminação e na especificidade do vínculo estatutário, vislumbra na gestão de tempos e resultados uma oportunidade concreta de efetivação da Qualidade de Vida no Trabalho (QVT). Assim, a legitimação da flexibilização como instrumento de humanização laboral depende, inexoravelmente, de sua capacidade de transcender a racionalidade instrumental do mercado para se consolidar como um vetor de saúde e cidadania, alinhando-se aos preceitos do Direito Fundamental ao Trabalho Digno e reconhecendo o servidor não como mero recurso ajustável, mas como sujeito de direitos.



MANUSCRITO 3

Lugar e Importância da Ergonomia da Atividade Aplicada à QVT (EAA_QVT) e do Direito Fundamental ao Trabalho Digno para a Análise do Trabalho

Introdução

O presente manuscrito dedica-se a analisar a complexa inter-relação entre a Ergonomia da Atividade (EA), a promoção da Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) e a consolidação do Direito Fundamental ao Trabalho Digno na análise do trabalho, com destaque para os modelos flexíveis mencionados nos manuscritos anteriores. A discussão parte do desenvolvimento histórico e metodológico da ergonomia, compreendida não apenas como uma disciplina técnica, mas como uma abordagem sistêmica que visa adaptar o trabalho às características e aos limites do ser humano, em contraposição à visão taylorista clássica.

Ao longo do texto, explora-se a distinção fundamental entre o trabalho prescrito (a tarefa) e o trabalho real (a atividade), demonstrando como a Ergonomia da Atividade (EA) busca compreender as discrepâncias entre o planejado e o executado para transformar as condições laborais na perspectiva de adaptar o trabalho às pessoas. Essa análise serve de base para o estudo da QVT, no qual se criticam as abordagens meramente assistencialistas – metaforicamente chamadas de "ofurô corporativo" – em favor de uma gestão preventiva que enfrente as causas estruturais do Mal-estar no Trabalho (MET) e fomente o Bem-estar no Trabalho (BET).

Por fim, o capítulo integra esses conceitos ao ordenamento jurídico brasileiro, examinando a aplicação da Norma Regulamentadora nº 17 (NR-17) e fundamentando o direito ao trabalho digno sob a ótica da Constituição Federal de 1988, diferenciando-o conceitualmente da noção de trabalho decente da OIT.



1. Contexto Histórico e Desenvolvimento da Ergonomia

A *ergonomia* – termo usado pela primeira vez em 1857 pelo cientista polonês Wojciech Jastrzebowski – é formada a partir dos termos gregos *ergon* (tarefa, por extensão, trabalho) e *nomos* (leis e regras). É uma disciplina voltada para uma abordagem sistêmica dos aspectos da atividade humana. Para lidar com essa abrangência e intervir nas atividades de trabalho, é necessário que os ergonomistas adotem uma perspectiva que inclua aspectos físicos, cognitivos, sociais, organizacionais e ambientais, entre outros (Abrahão *et al.*, 2009).

A ergonomia, assim, visa adaptar o trabalho às características e aos limites do ser humano, de modo a superar a visão taylorista do *Homo Economicus* e a reconhecer a complexidade e a multiplicidade dos fatores envolvidos no trabalho. Ao desenvolver ações ergonômicas, busca-se transformar o trabalho e gerar conhecimento, considerando a variabilidade de trabalhadores e das situações de trabalho, a distinção entre a tarefa (no campo do prescrito) e a atividade (no campo do real), bem como a valorização da competência dos trabalhadores (Abrahão *et al.*, 2009).

Nesse sentido, a ergonomia defende que as intervenções no trabalho precisam levar em consideração a experiência e os saberes dos próprios trabalhadores, em contraposição ao modelo *top-down* predominante nas organizações. Procura-se, então, projetar e adaptar situações de trabalho compatíveis com as capacidades humanas, de modo a respeitar seus limites e a colocar o bem-estar do trabalhador como objetivo principal, reconhecendo que o trabalho deve se adaptar ao ser humano e não o contrário (Abrahão *et al.*, 2009; Ferreira, 2017; Guérin *et al.*, 2007).

Trata-se, dessa forma, de uma disciplina voltada às interações entre pessoas, sistemas de trabalho e tecnologias e à aplicação de teorias e métodos que visam adaptar o trabalho às características do trabalhador. Na visão de Sticca (2017), a ergonomia pode ser considerada como um subcampo de atuação da Psicologia do Trabalho. Ferreira (2017), por



sua vez, destaca as relações da ergonomia com a Psicologia, a Medicina e as Engenharias, desde seus primórdios, e mais recentemente com a Administração e o Direito, entre outras áreas. Nada obstante, pode-se afirmar que o objetivo maior da ergonomia é transformar o trabalho de modo a adaptá-lo às características e à variabilidade do ser humano e do processo produtivo, levando em consideração o bem-estar, a segurança, a produtividade e a qualidade do trabalho (Abrahão *et al.*, 2009).

O desenvolvimento da ergonomia está profundamente ligado ao contexto sociopolítico pós-guerra, marcado pela reconstrução dos países envolvidos no conflito, pelo crescimento industrial e pelo avanço das inovações tecnológicas. Com a derrota do nazifascismo, valores democráticos e socialistas ganharam força, que influenciaram o cenário internacional e criaram o ambiente propício para a Guerra Fria entre blocos ocidentais e soviéticos. Nesse contexto, o movimento sindical cresceu e passou a exigir, além de aumentos salariais, melhores condições de trabalho, prevenção de acidentes e promoção da saúde. A pressão coletiva levou à aproximação entre sindicalistas e pesquisadores das ciências humanas e da saúde, como a medicina e a psicologia, momento em que críticas ao modelo taylor-fordista de gestão e trabalho se intensificaram (Ferreira, 2013).

No pós-guerra, a ergonomia passou a dar especial atenção à identificação e à remediação da insalubridade, levando em consideração as condições de trabalho, o dimensionamento humano e de equipamentos, a adaptação de ferramentas e a organização do trabalho. A partir dos anos 1980, com a disseminação dos sistemas automatizados e informatizados, a ergonomia deu enfoque aos desafios operacionais decorrentes da falta de integração dos processos cognitivos dos trabalhadores, com o objetivo de tornar o trabalhador no controlador do processo informatizado (Abrahão *et al.*, 2009).

Todavia, apesar dos avanços tecnológicos, ainda prevaleceu um modelo de trabalho baseado em tarefas repetitivas e intensivas, pois as novas tecnologias não apenas



intensificaram a carga de trabalho, mas também introduziram novos métodos de controle sobre os trabalhadores, na contramão dos princípios antropocêntricos da ergonomia (Ferreira, 2017; Guérin *et al.*, 2007).

No Brasil, a ergonomia começou vinculada à Engenharia de Produção e ao Desenho Industrial, com foco na aplicação de conhecimentos antropométricos e na criação de padrões para a população brasileira. Com o tempo, estudos realizados na Universidade de São Paulo (USP) e na Fundação Getúlio Vargas (FGV) marcaram uma nova fase. O diálogo com pesquisadores europeus, especialmente franceses, como o professor Alain Wisner, ajudou a consolidar a ergonomia no país. O Brasil passou, então, a experimentar duas abordagens de ergonomia: uma anglo-saxônica e outra francófônica, as quais são compreendidas como complementares (Abrahão *et al.*, 2009).

Atualmente, a ergonomia é ensinada e aplicada em várias universidades brasileiras e tem uma presença significativa em empresas de consultoria e centros de pesquisa. A Norma Regulamentadora nº 17 (NR-17), dedicada à ergonomia, reflete a prioridade da adaptação das condições de trabalho às características psicofisiológicas dos trabalhadores. A fundação da Associação Brasileira de Ergonomia (Abergo) em 1983 foi crucial para reunir e promover a ergonomia no país, além de certificar profissionais e núcleos de pesquisa. A evolução da ergonomia no Brasil, portanto, reflete uma adaptação contínua às necessidades do trabalho e às mudanças históricas (Abrahão *et al.*, 2009).

A Ergonomia da Atividade (EA), em especial, se originou na França e na Bélgica no século XX, com forte enfoque social e envolvimento com o movimento operário. A disciplina surgiu como uma resposta crítica ao taylorismo e ao fordismo, que priorizavam a adaptação do trabalhador ao trabalho. Em vez disso, a Ergonomia da Atividade propôs adaptar o trabalho às características e às necessidades do trabalhador. Assim, a EA buscou transformar as condições de trabalho e atender às demandas sindicais para melhorar a



saúde e o bem-estar dos trabalhadores, de modo a promover uma abordagem mais centrada no ser humano (Ferreira, 2008).

Diante disso, a EA, também denominada ergonomia francófônica, concentra-se na atividade humana, especialmente quando situada na ação. Os ergonomistas integraram o conceito da Teoria da Análise da Atividade à ação, oferecendo uma nova visão sobre o trabalho. Essa abordagem considera o indivíduo que, ao utilizar diversas habilidades e conhecimentos práticos adquiridos através de suas experiências, consegue controlar, regular, coordenar e moldar sua ação para alcançar um objetivo específico. A atividade é realizada em um contexto específico, composto por elementos materiais, sociais e históricos, que fornecem recursos, mas também criam restrições. Esse contexto é continuamente influenciado e modificado pela experiência subjetiva do indivíduo (Sticca, 2017).

A Teoria da Representação para Ação (*représentation pour l'action*) desempenha um papel central na intervenção ergonômica. Essa teoria sustenta que os trabalhadores constroem representações dinâmicas e situadas de suas tarefas, permitindo-lhes regular sua atividade, tomar decisões e adaptar-se às variabilidades do trabalho real. Outrossim, a teoria apresenta-se como um elemento essencial na AET, pois o método combina observação ativa e participativa com escuta e sistematização das representações dos trabalhadores sobre sua própria atividade (Weill-Fassina *et al.*, 1993).

Ferreira (2008) afirma que há três dimensões teóricas principais que definem a identidade científica da EA: (i) Contexto de Trabalho: Refere-se ao ambiente físico, instrumental e social onde a atividade laboral ocorre. Inclui parâmetros como informações econômicas, políticas de pessoal, condições de trabalho, e organização do processo de trabalho. A compreensão da performance humana está ligada ao diagnóstico dos elementos deste contexto, que podem causar erros ou acidentes; (ii) Indivíduo: Na EA, o indivíduo é visto como um sujeito ativo que pensa, age e sente, e constrói sua experiência de trabalho

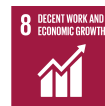


continuamente. A abordagem destaca a diversidade e variabilidade entre e dentro dos indivíduos, contrastando com a visão taylorista de “trabalhador médio” ou “variável de ajuste”; e (iii) Trabalho: Compreende dois eixos complementares. O trabalho tem um sentido macro-histórico e antropogenético como traço distintivo da espécie humana, e também é uma ação adaptativa através da qual trabalhadores enfrentam desafios do contexto de trabalho para cumprir tarefas e garantir seu bem-estar. A análise da interação entre indivíduo e ambiente é central para o diagnóstico na Ergonomia da Atividade (Ferreira, 2008).

Segundo Ferreira (2013):

A Ergonomia da Atividade (EA) pode ser definida como uma abordagem científica antropocêntrica que se fundamenta em conhecimentos interdisciplinares das ciências do trabalho e da saúde para, de um lado, compatibilizar os produtos e as tecnologias com as características dos usuários e, de outro, humanizar o contexto sociotécnico de trabalho, adaptando-o tanto aos objetivos do sujeito e/ou grupo, quanto às exigências das tarefas. O objetivo da ergonomia é produzir soluções de compromisso que respondam da forma mais adequada e sustentável às necessidades e expectativas dos sujeitos implicados em sua intervenção. A perspectiva é promover o bem-estar no trabalho, a satisfação de consumidores no setor privado / cidadãos-usuários dos serviços públicos e a eficiência e a eficácia dos processos produtivos. (p. 136)

A identidade científica da EA possui três características principais: (i) Objeto de investigação: Foca na inter-relação entre o ser humano e o trabalho, abordando três dimensões interdependentes: indivíduos (trabalhadores, cidadãos, clientes), atividades (trabalho, consumo, uso) e ambientes (trabalho, consumo, serviços); (ii) Enfoque interdisciplinar: Utiliza uma abordagem interdisciplinar, fundamentada principalmente na psicologia e na fisiologia, mas envolvendo outras áreas como psicodinâmica do trabalho,



sociologia, administração, engenharia e arquitetura; e *(iii)* Aplicação prática: Possui um caráter aplicado, buscando transformar o trabalho e os serviços, bem como adaptando tarefas, serviços e produtos para melhor atender às necessidades dos indivíduos envolvidos (Ferreira, 2013).

A identidade metodológica da EA é caracterizada por alguns pressupostos fundamentais que orientam sua aplicação nos contextos laborais e regulam as relações entre os envolvidos na intervenção. O ponto de partida é sempre uma situação-problema, como queixas ou incidentes, apresentada por diferentes interlocutores. Com base nela, o ergonomista realiza a análise para definir o objeto de intervenção ergonômica (Ferreira, 2013).

Os traços característicos da EA, por sua vez, podem ser resumidos no estudo da inter-relação humano-trabalho, com base nos indivíduos, nas atividades e nos ambientes; em seu enfoque interdisciplinar; e na busca de compreender o trabalho com o objetivo de transformá-lo, por meio da formulação e da aplicação de medidas com vistas à adaptação de tarefas, serviços e produtos (Ferreira & Antloga, 2012).

No tocante à aplicação da ergonomia, a AET é uma ferramenta consolidada no campo que busca identificar os determinantes de cada atividade ao analisar os objetivos do trabalhador, as características dos materiais e ferramentas utilizadas, bem como as peculiaridades das pessoas e do contexto de uso. A AET é realizada em etapas e uma abordagem progressiva e integrativa. As principais etapas incluem: *(i)* Análise da demanda, que reformula e hierarquiza os diferentes problemas apresentados, de modo a articular e identificar novas questões; *(ii)* Análise das tarefas, que identifica e compreende o trabalho prescrito (“o que a organização espera do profissional”), incluindo informações sobre o ambiente físico, requisitos físicos e mentais da tarefa; *(iii)* Análise da atividade, que revela o trabalho efetivamente realizado (“o que o trabalhador faz para cumprir a tarefa”); e, finalmente, a fase de *(iii)* Diagnóstico e Recomendações (Sticca, 2017).

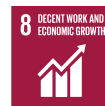


Consoante Ferreira (2013), um princípio central da AET é a participação efetiva e voluntária dos envolvidos em todas as etapas do processo, tornando-o uma construção coletiva de conhecimento, semelhante à pesquisa-ação. Outro aspecto crucial é o acesso livre às informações necessárias, regulado por princípios éticos. Esse acesso permite ao ergonomista observar o trabalho *in loco*, entrevistar os trabalhadores e acessar documentos relevantes.

Desse modo, a EA valoriza a variabilidade dos indivíduos, como gestos e comportamentos, e dos contextos de trabalho, como normas e especificidades organizacionais. Nesse sentido, o ponto central do método é a análise das atividades dos sujeitos em situação de trabalho, com o objetivo de entender o que o trabalhador faz, como o faz e qual modelo mental orienta suas ações, o que permite identificar variáveis que afetam o bem-estar e o desempenho do indivíduo. É essa ênfase na atividade que justifica o nome “Ergonomia da Atividade” (Ferreira, 2013).

A Ergonomia da Atividade (EA), assim, possui uma perspectiva metodológica singular no campo das ciências do trabalho e da saúde, fundamentada no conceito de discrepância entre o trabalho prescrito (tarefa) e o trabalho real (atividade). Esse paradigma sustenta que o trabalho prescrito é um planejamento *a priori* das situações e resultados esperados, enquanto a atividade é o modo como o indivíduo, na prática, realiza a mediação das exigências do prescrito com as características reais das situações e seu bem-estar (Ferreira, 2013).

A atividade do trabalhador, irredutível à prescrição, revela a relação entre a subjetividade e a ação, a variabilidade das condutas e a aquisição de experiências e competências para lidar com a realidade do trabalho. Assim, a organização do trabalho, como normas, rotinas e procedimentos, é uma dimensão central para a AET, de modo a estruturar outras dimensões analíticas, como condições de trabalho e relações socioprofissionais (Ferreira, 2013).



Ainda, nos últimos anos, a noção de atividade tem assumido um papel cada vez mais importante no mundo do trabalho, sendo revisitada em diferentes abordagens teóricas, como a cognição situada, o trabalho da linguagem ou a linguagem do trabalho, o agir comunicacional, a clínica da atividade, a clínica do trabalho etc.. Nesse contexto, a EA tem estreitado diálogos com disciplinas como a Psicodinâmica e a Clínica do Trabalho (PDT), a Sociologia Clínica, a Psicossociologia do Trabalho e a Administração, reforçando sua relevância teórico-metodológica (Ferreira, 2013).

A PDT, em especial, tem contribuído bastante para a discussão interdisciplinar e as intervenções no trabalho em prol da saúde e do bem-estar dos trabalhadores. A PDT reconhece a dicotomia entre o prescrito e o real no trabalho, e afirma que a atuação humana no trabalho envolve preencher a lacuna entre o prescrito e o real, exigindo que o trabalhador vá além das prescrições para atingir os objetivos. Quando os trabalhadores seguem estritamente as ordens, ocorre o que se chama "operação padrão", e a produção colapsa, pois nenhuma organização pode funcionar com trabalhadores obedientes de modo absoluto (Dejours, 2022).

Esse esforço extraordinário, necessário para lidar com o que não está previsto nas prescrições, é considerado uma forma de inteligência e mobilização, que envolve não só o conhecimento, mas também a vontade de aplicá-lo. No trabalho, o real se manifesta na resistência ao saber-fazer e aos procedimentos. O real é o que desafia o conhecimento e, muitas vezes, se revela através do fracasso ou da resistência técnica. Assim, o real, paradoxalmente, mostra-se quando o conhecimento falha, sendo percebido primeiro emocionalmente, como frustração ou impotência. Superar o real exige do trabalhador persistência e criatividade (Dejours, 2022).

Dessarte, para Dejours (2022), o trabalho consiste na gestão da discrepância entre o prescrito e o real, ou seja, no enfrentamento do que não foi previsto pela organização das tarefas. Incidentes e falhas revelam a resistência do mundo aos procedimentos e ao



conhecimento técnico-científico, mostrando ao trabalhador o real. O trabalho começa de fato quando há insucesso, sendo este sempre uma experiência prática e afetiva que gera sofrimento. No entanto, esse sofrimento não é apenas uma consequência negativa, mas um ponto de partida para a superação, que motiva o trabalhador a mobilizar sua inteligência para enfrentar e superar os desafios impostos pelo real.

A interdisciplinaridade inerente à origem e ao desenvolvimento da EA a habilita, assim, a atuar não somente em interação com outras abordagens, mas também para a compreensão de variados fenômenos associados ao ambiente de trabalho. Por exemplo, Bolis *et al.* (2017) investigaram a relação entre trabalho e sustentabilidade corporativa, buscando compreender como a EA e a PDT podem contribuir para um modelo de trabalho mais sustentável.

Realça-se a imprescindibilidade da centralidade do trabalho na sustentabilidade corporativa ao demonstrar que iniciativas empresariais voltadas à sustentabilidade frequentemente negligenciam o conteúdo e a organização do trabalho em si. Embora muitas empresas adotem medidas como programas de saúde, segurança e bem-estar, essas ações são predominantemente mitigatórias, focadas nos efeitos e não nas causas estruturais do sofrimento no trabalho. A EA e a PDT, ao reconhecerem o trabalhador como protagonista da produção, propõem uma abordagem mais aprofundada, que considera a subjetividade, a complexidade das interações laborais e a necessidade de transformar o próprio ambiente de trabalho (Bolis *et al.*, 2017).

Nesse sentido, a noção de trabalho sustentável vai além do cumprimento de normas ou da implementação de benefícios pontuais, exigindo um olhar que valorize a experiência do trabalhador e sua participação ativa na construção do processo produtivo. Destaca-se, assim, que um trabalho significativo, que permita ao indivíduo enxergar propósito em suas atividades, favorece tanto o engajamento quanto a saúde mental, aspectos fundamentais para uma sustentabilidade organizacional autêntica. A pesquisa, então, reforça a



importância de compreender e transformar as condições de trabalho como parte integrante das estratégias de sustentabilidade corporativa, alinhando a eficiência organizacional com a promoção do bem-estar dos trabalhadores (Bolis *et al.*, 2017).

2. Da Ergonomia da Atividade (EA) à Qualidade de Vida no Trabalho (QVT)

Primeiramente, é necessário compreender a evolução do conceito de qualidade de vida no trabalho (QVT) e a relevância de sua promoção na atualidade.

Segundo Limongi-França (2019), a qualidade de vida no trabalho (QVT) tem como objetivo promover mudanças positivas no ambiente organizacional, com foco na valorização das pessoas, o que é feito por meio da educação sobre conceitos, direitos e deveres, além da implementação de práticas que incentivam, por exemplo, o BET, a ética e a sustentabilidade. Trata-se de ações que têm o potencial de gerar transformações participativas nas condições de trabalho.

A partir dos anos 1990, no Brasil, houve um aumento significativo de estudos, práticas e esforços gerenciais voltados para a QVT, incluindo abordagens sistêmicas, gestão participativa, diagnósticos de clima organizacional, promoção da saúde, ergonomia, saúde mental e valorização de atividades culturais, esportivas e de lazer. Em essência, os programas e sistemas voltados para o aumento do BET e a redução do MET se conectam diretamente à satisfação dos colaboradores com a organização, impactando positivamente o desenvolvimento pessoal, a proteção ocupacional e a melhoria do ambiente coletivo de trabalho (Limongi-França, 2019).

A promoção da QVT envolve concomitantemente trabalhadores e organizações. Por um lado, as pessoas ligadas a uma organização possuem expectativas e necessidades relacionadas ao seu contrato de trabalho, em sentido não só jurídico, como também psicológico. Suas motivações pessoais são influenciadas pelo contrato, formal ou informal, e moldadas pela cultura organizacional e o ambiente em que estão inseridas. Esses desejos e aspirações são impulsionados pela busca por valorização, apoio a práticas saudáveis,



reconhecimento, realização profissional e, principalmente, pela experiência de um trabalho significativo. As organizações, por outro lado, desenvolvem e implementam ações e programas voltados para a QVT, com diversos propósitos, tais como gerir de forma ética e responsável as demandas de produtividade, promover um ambiente com boas relações interpessoais, melhorar o desempenho individual e coletivo e lidar com os fatores psicossociais que afetam a capacidade de trabalho (Limongi-França, 2019).

Segundo a autora, a QVT possui como origem dois movimentos conceituais distintos, porém complementares, um voltado à saúde do trabalhador e outro à gestão da qualidade e da produtividade. Enquanto o primeiro trata de questões relacionadas aos fenômenos psicossociais, aos processos de adaptação relativos ao estresse positivo, à psicopatologia, ao assédio moral e aos riscos ocupacionais, o segundo se associa aos esforços em prol da qualidade de produtos e serviços, inovação tecnológica, produtividade ética e responsável, excelência em gestão e padronização internacional (Limongi-França, 2019).

No cenário internacional, a França é reconhecida por sua cultura altamente crítica e comprometida no estudo das condições de trabalho, com inevitável impacto sobre a evolução da definição de QVT. Especialistas franceses foram responsáveis por difundir conceitos como psicopatologia do trabalho, sofrimento destrutivo e criativo no ambiente de trabalho, além de abordar temas como poder, mitos e inveja nas organizações. Também introduziram métodos de melhoria das condições laborais, utilizando técnicas como a pesquisa-ação, pesquisa participativa e práticas de discussão em espaços coletivos. Essas abordagens (como a EA e a PDT) visam promover a conscientização e mudanças organizacionais através de decisões conjuntas entre trabalhadores e a empresa sobre condições ergonômicas e doenças ocupacionais (Limongi-França, 2019).

A autora, então, apresenta a seguinte definição de QVT:



Qualidade de vida no trabalho é a percepção de bem-estar pessoal no trabalho, composta de dimensões relativas às necessidades humanas biológicas, psicológicas, sociais e organizacionais. Essa percepção sofre impactos múltiplos, que podem ser analisados em condições intrínsecas e extrínsecas. As condições intrínsecas são aquelas que dizem respeito a cada pessoa, como sua personalidade, história de vida, dinâmica da sua autoestima, grau de exigência para si, entre outros. As condições extrínsecas relacionam-se à comparação com pares e grupos ocupacionais, socioeconômicos e também às políticas, práticas e serviços de gestão de pessoas da organização ou vínculos contratuais, como terceirizações, cooperativas e consórcios, em que se estabelece o contrato de trabalho. (Limongi-França, 2019, p. 551)

Com efeito, a QVT sofre influência de diversas disciplinas, como a psicologia, a administração e a ergonomia, devido à sua natureza multifacetada, caracterizada pela subjetividade (Barros, 2012; Almalki *et al.*, 2012). Guest (1979) define a QVT como um conceito amplo que abrange as percepções dos trabalhadores sobre seu ambiente de trabalho, incluindo segurança, recompensas e relações interpessoais, com foco no aumento do potencial criativo dos empregados.

O desenvolvimento da QVT tem priorizado a melhoria da qualidade de vida laboral, psicológica e social, além de buscar uma harmonização entre a produtividade e o bem-estar dos trabalhadores (Tolfo & Piccinini, 2000; Silva & Ferreira, 2013). Elementos como a participação nas decisões, a liberdade nas funções e a satisfação no trabalho são fundamentais para a definição da QVT (Pilatti & Bejarano, 2005; Paiva & Avelar, 2011). Limongi-França (2008), por sua vez, amplia a abrangência, incluindo aspectos como cuidados médicos e condições de vida.

Diversos fatores, como a família, saúde, lazer e políticas governamentais, influenciam o bem-estar moderno, e a QVT reflete essas escolhas e percepções de



bem-estar, tanto no âmbito familiar quanto organizacional (Agapito *et al.*, 2015). A satisfação no trabalho está diretamente relacionada à QVT, com a motivação sendo um fator-chave para mensurar a QVT (Rodrigues, 1994; Ferreira *et al.*, 2001). Walton (1974) destaca a importância de valores humanísticos e ambientais, frequentemente negligenciados em prol da tecnologia e da produtividade.

Embora o tema da QVT já tenha sido abordado há décadas, segundo Ferreira (2011), no final do século XX, duas características emergiram: um enfoque no indivíduo como único responsável pela QVT (o trabalhador como a “variável de ajuste”) e práticas assistencialistas nas organizações (o “ofurô corporativo”). Essas abordagens geraram desconfiança entre os trabalhadores, diminuíram a participação nos programas de QVT e comprometeram objetivos institucionais focados na excelência e na produtividade.

A relevância da abordagem contemporânea de QVT está ligada às rápidas mudanças no mundo do trabalho e suas consequências negativas, como o aumento de erros, o retrabalho, os diversos problemas de saúde relacionados ao trabalho (como DORT e acidentes de trabalho) e a frequente baixa motivação. A crise do capitalismo e a globalização econômica intensificaram esses problemas, tornando a QVT uma prioridade urgente para enfrentar a insatisfação crescente dos trabalhadores e as demandas de consumidores mais exigentes (Ferreira, 2011).

Para Limongi-França (2019), a gestão da QVT envolve uma abordagem integrada e dinâmica, que considera as necessidades biológicas, psicológicas, sociais e organizacionais, que se materializa por meio de programas, ações, ferramentas gerenciais, inovações tecnológicas, melhorias ergonômicas e outros aspectos da cultura e das condições de vida dentro de uma organização.

Identificam-se três níveis de aplicabilidade da gestão da QVT: estratégico, gerencial (ou tático), e operacional. O nível estratégico (primeiro nível) está relacionado à missão, aos valores, à imagem da organização e ao seu impacto e seu posicionamento no mercado e na

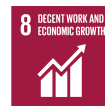


comunidade, garantindo a integração com outros eixos para promover o bem-estar pessoal e organizacional. Já o nível gerencial ou tático (segundo nível) envolve a formação e o desenvolvimento de competências, lideranças e equipes, além de metas e atividades de mobilização, comunicação interna e externa. É nesse nível que ocorre a implementação de políticas, diagnósticos, ferramentas e orçamento com vistas a criar um ambiente saudável e controlar fatores que geram mal-estar (Limongi-França, 2019).

Por seu turno, o nível operacional (terceiro e último nível), divide-se em duas categorias: operacional interno e operacional externo. O operacional interno envolve produtos e serviços realizados com os próprios profissionais e recursos da organização, como benefícios legais, treinamentos internos, promoção de políticas de equidade, diversidade, inclusão de pessoas com deficiência (PCD), paridade de gênero, integração geracional, primeiro emprego, habilidades nutricionais, arte, lazer e reciclagem. Já o operacional externo abrange a contratação de especialistas ou empresas especializadas em práticas saudáveis, como ginástica laboral, orientação nutricional, competições esportivas e programas de preparação para a aposentadoria (Limongi-França, 2019).

A QVT, assim, é um conceito multidimensional, que envolve a percepção de bem-estar em diferentes esferas da vida humana. Ela pode ser resultado de políticas econômicas e organizacionais, relacionada a indicadores como o Índice de Desenvolvimento Humano (IDH), Índice de Desenvolvimento Social (IDS) e Índice de Pobreza Humana (IPH). Também é influenciada por boas práticas em gestão de pessoas, de modo a abranger a saúde e a segurança no trabalho, a inclusão e a justiça social (Limongi-França, 2019).

Na perspectiva da gestão de pessoas, há uma expectativa constante de melhorias nas condições de vida na organização, tanto em termos coletivos quanto individuais. Os resultados esperados incluem a satisfação de necessidades básicas, como segurança física e pertencimento, prestígio e autorrealização. Também se busca a redução de



comportamentos indesejados, como absenteísmo, presenteísmo, assédio moral e sexual, além de diminuir a desconfiança e a pressão negativa entre colegas e líderes (Limongi-França, 2019).

Além disso, espera-se o fortalecimento de comportamentos positivos, como a valorização do humanismo, da pluralidade de ideias, da corresponsabilidade e da dignidade, juntamente com uma comunicação assertiva e a ampliação de redes de amizade. Esses resultados podem promover o otimismo em relação ao trabalho e à vida, gerando uma percepção pessoal de bem-estar. No campo específico da psicologia organizacional, há uma ênfase na melhoria do clima organizacional, na redução de acidentes e doenças, e na promoção da imagem positiva da organização (Limongi-França, 2019).

Embora a EA sempre tenha se preocupado implicitamente com a QVT, referências expressas são raramente encontradas na literatura científica da área. No entanto, a EA, baseada em conhecimentos da psicologia e da fisiologia ocupacional, tem um histórico significativo de melhoria dos ambientes de trabalho, o que a qualifica para intervenções no campo da QVT (Ferreira, 2011).

Ademais, a ausência de QVT para todas as partes nas organizações não apenas afeta o bem-estar – e ameaça a função essencial do trabalho como um meio de desenvolvimento integral do corpo e da subjetividade humana –, mas também acarreta um custo social considerável, que impacta negativamente a qualidade de vida (QV) de modo abrangente (Ferreira, 2011).

Compreender o trabalhador como variável de ajuste – isto é, aquele responsável por sua própria QVT, deixando a responsabilidade institucional em segundo plano ou ausente – faz parte do contexto estrutural de flexibilização do trabalho, em que são incentivadas ações direcionadas pelo individualismo e pela autonomia no ambiente de trabalho – desde que estejam alinhadas com os interesses organizacionais. Entretanto, esse enfoque pode resultar em isolamento, elevada competição e dificuldade para alinhar as metas pessoais

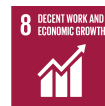


com as organizacionais, o que cria conflitos e dúvidas sobre a segurança e a estabilidade no posto de trabalho. Para enfrentar essas situações, o controle da subjetividade dos trabalhadores emerge como uma tática organizacional capitalista para direcionar comportamentos, além de servir como um meio para que os trabalhadores lidem com essas incertezas (Béhar, 2019; Ferreira, 2006; Ferreira, 2017).

Dirigentes e gestores, especialmente de grandes organizações, estão cada vez mais atentos à satisfação de seus empregados e procuram implementar programas específicos de QVT. No entanto, muitas organizações, na busca para implementar um Programa de Qualidade de Vida no Trabalho (PQVT), acabam por utilizar uma espécie de “kit QVT”, apelidado por Ferreira (2006) de ofurô corporativo, que consiste em utilizar uma aparente solução rápida e fácil para resolver todos os problemas referentes ao mal-estar e ao estresse no trabalho.

Essa prática hegemônica é denominada “QVT assistencial”, que se restringe aos efeitos do mal-estar no trabalho, mas não atua em suas causas, e é exemplificada pela oferta de *Tai Chi Chuan*, *aikido*, *jump fit*, *yoga*, hidroginástica, capoeira, massagem e dança de salão para os trabalhadores, a fim de melhorar a QVT, porém sem o cuidado básico com condições de trabalho: cadeira desengonçada que provoca dores lombares, protocolos que aumentam a burocracia e provocam mais queixas dos usuários, cobrança excessiva do chefe por produtividade e relações socioprofissionais disfuncionais (Ferreira, 2006).

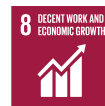
Os exemplos utilizados pelo autor satirizam uma situação frequente: em vez de focar nas raízes do mal-estar no trabalho, as organizações oferecem benefícios para tentar compensar o estresse gerado no ambiente de trabalho. Assim, ao retornar ao mesmo ambiente que causa fadiga, uma jornada em condições adversas – com condições de trabalho pouco adequadas, com regras pouco compatíveis com as exigências reais da atividade e com relações sociais de trabalho como fonte de conflitos frequentes – é suficiente para que os sintomas do desgaste ressurgam.



Essa abordagem é chamada de “QVT contra-hegemônica” (que se contrapõe à “QVT assistencialista”) e busca atuar nas causas reais dos problemas encontrados no ambiente de trabalho. A análise da evolução da ergonomia, em especial da EA, revela sua importância para uma abordagem promotora de QVT. As principais características incluem: (i) A sua natureza multidisciplinar e aplicada, envolvendo diversos saberes; (ii) O foco no bem-estar dos trabalhadores e na eficácia dos processos produtivos; (iii) A adaptação do trabalho às necessidades dos trabalhadores; e (iv) A transformação dos ambientes de trabalho para promover conforto e prevenir problemas de saúde física e mental. Dessa forma, a ergonomia estuda e intervém na interação entre indivíduos e seu ambiente de trabalho ao buscar melhorar o BET e alcançar objetivos organizacionais, o que a torna uma ferramenta crucial na promoção da QVT (Ferreira, 2008).

Nesse sentido, Ferreira (2008) elenca três pontos de vista que destacam aspectos essenciais que evidenciam a importância da relação entre a EA e a QVT:

- *Do ponto de vista social*, a importância da ergonomia se evidencia pelo papel central do trabalho na vida em sociedade. O trabalho impacta econômica, política, tecnológica e culturalmente diversos atores, como dirigentes, gestores, trabalhadores e clientes. As mudanças nas organizações e os indicadores econômicos e sociais críticos destacam o desafio de equilibrar o bem-estar dos trabalhadores e a satisfação dos clientes com a eficiência e eficácia na produção. Nesse contexto, a ergonomia tem contribuído para melhorar os ambientes de trabalho e a qualidade de vida, que, longe de ser uma tendência passageira, se tornou uma necessidade para abordar e reduzir problemas críticos;
- *Do ponto de vista das organizações*, por sua vez, a relevância da QVT é evidente devido aos problemas cotidianos nos ambientes de trabalho. Nas empresas privadas, a globalização exige respostas rápidas, com destaque para a competitividade baseada em tecnologia avançada, a demanda crescente dos



consumidores por custo-benefício, e a crescente consciência ambiental. No setor público, as transformações são caracterizadas pelo fortalecimento dos regimes democráticos e pela maior vigilância dos cidadãos em relação à qualidade dos serviços prestados pelas agências governamentais; e

- *Do ponto de vista acadêmico*, por fim, destaca-se a importância de refletir sobre a EA para evoluir sua abordagem clássica, de modo a incorporar um enfoque preventivo voltado para a QVT. Tradicionalmente, a EA focava na "clínica do trabalho", diagnosticando problemas individuais e recomendando ajustes. O objetivo agora é desenvolver a EA aplicada à QVT (abordagem batizada de EAA_QVT) ao ampliar a abordagem além da tradição de estudos de caso.

Elencam-se dois aspectos da EA que são essenciais para a interlocução com a QVT.

O primeiro remete ao enfoque preventivo – a EA foca na prevenção de problemas, como acidentes e doenças, ao invés de somente tratar das condições já existentes. Assim, a AET busca identificar e prevenir causas que possam comprometer o bem-estar dos trabalhadores e a eficiência dos processos produtivos. O segundo aspecto se refere ao seu caráter interdisciplinar – a EA envolve a colaboração de diversas ciências e especialistas. O BET e o alcance dos objetivos organizacionais geralmente resultam da integração de diferentes contribuições para entender a interação entre indivíduo, atividade e contexto de trabalho (Ferreira, 2008).

Sticca (2017) afirma que, através da AET, é possível identificar fatores organizacionais que afetam diretamente a saúde física e mental dos trabalhadores, tornando-se uma ferramenta essencial para psicólogos organizacionais e do trabalho no diagnóstico de necessidades de melhoria da QVT. As informações coletadas servem de base para adaptações e melhorias no ambiente físico e psicossocial, que podem promover a produtividade e a QVT. A AET, enquanto método, pode ser utilizada para conduzir



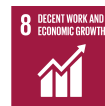
diagnósticos, que revelam o trabalho real e oferecem uma base consistente para o planejamento de intervenções focadas na saúde do trabalhador nas organizações.

Nessa esteira, Ferreira (2009a) desenvolveu e validou o Inventário de Avaliação de Qualidade de Vida no Trabalho (IA_QVT), utilizado no âmbito da abordagem EAA_QVT enquanto uso heterodoxo da AET para análise no nível analítico microergonômico, destinado ao diagnóstico e ao monitoramento de QVT nas organizações. O IA_QVT é composto por uma parte quantitativa (escala psicométrica do tipo Likert) e por uma parte qualitativa, com quatro questões abertas. Segundo o autor, as principais utilidades do inventário são: (i) Realizar um diagnóstico rápido e cientificamente rigoroso sobre a avaliação dos trabalhadores a respeito da QVT na organização em que atuam; (ii) Fornecer subsídios essenciais para a criação de uma política de QVT e um Programa de QVT (PQVT) fundamentados nas expectativas e nas necessidades apontadas pelos respondentes; (iii) Identificar indicadores comportamentais, epidemiológicos e perceptivos de QVT que auxiliem na gestão do PQVT; e (iv) Monitorar, longitudinalmente, a evolução da QVT na organização.

3. Bem-estar no Trabalho (BET) e Mal-estar no Trabalho (MET) em Questão

A discussão sobre bem-estar e mal-estar no trabalho remete ao próprio significado e/ou sentido do trabalho, o qual pode ser fonte de emoções, afetos e humores tanto positivos quanto negativos. Nesse sentido, pertinente é a indagação de Borges e Yamamoto (2014):

Tripalium, trabcicula, termos latinos associados à tortura, estão na origem da palavra “trabalho”. Mas trabalho deve ser necessariamente associado a sofrimento? Ou seria lícito pensá-lo, em uma perspectiva oposta, como sendo aquela atividade essencialmente humana em sua relação com a natureza, configurando-se como protoforma do ser social? (Borges & Yamamoto, 2014, p. 25)



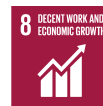
Há diversas situações que envolvem o trabalho e as experiências por ele proporcionadas. Nesse contexto, BET e MET são variáveis cruciais para a compreensão e a promoção da QVT, intimamente relacionada ao sentido do trabalho e ao seu caráter ontológico (Ferreira & Antloga, 2012; Ferreira, 2017).

Em artigo de divulgação científica intitulado “Onde mora a felicidade?”, Ferreira (2009b) apresenta uma conversa entre quatro amigos de longa data que discutem suas percepções sobre a felicidade no trabalho e na vida pessoal, mostrando diferentes relações entre essas esferas. Alcir sente-se mais feliz na vida pessoal; Paulo, no trabalho; Carlos é satisfeito em ambos; Robson, infeliz nos dois. Esse diálogo ilustra quatro formas distintas de relação entre trabalho assalariado e vida social.

Sustenta-se que os trabalhadores não conseguem dissociar o significado que atribuem ao trabalho do que vivenciam em suas vidas pessoais. Essa interdependência desafia a visão tradicional de separação entre os dois mundos, especialmente diante do crescimento do trabalho remoto. Assim, trabalhadores frequentemente compensam insatisfações em uma esfera (trabalho ou vida pessoal) na outra, o que pode servir como proteção contra adoecimento. No entanto, essa compensação pode levar a consequências, como esgotamento ou fragilidade nos laços institucionais (Ferreira, 2009b).

Diante disso, sugere-se que o cenário ideal, com bem-estar nas duas esferas, é raro e seria um objetivo a ser alcançado por organizações comprometidas com o bem-estar dos trabalhadores. Para isso, seria necessário superar crenças antigas sobre a gestão do trabalho, como a ideia de que o trabalhador deve “deixar o cérebro no vestiário”. Pode-se inferir, portanto, que há uma indissociabilidade entre bem-estar psicológico (BEP) e bem-estar no trabalho (BET), e uma impossibilidade real de separar completamente trabalho e vida pessoal, o que reflete na própria felicidade do indivíduo-trabalhador (Ferreira, 2009b).

Por um lado, a experiência contínua de bem-estar pelos trabalhadores atua como um fator de promoção da saúde no ambiente de trabalho e sinaliza a presença de QVT. Por



outro lado, a vivência prolongada de mal-estar representa um risco à saúde e à segurança no trabalho, de modo a indicar a ausência de QVT. Nada obstante, a zona intermediária nesse contínuo de representações reflete a coexistência de ambos os tipos de sentimentos. Assim, não há uma fronteira clara que delimite onde começam ou terminam os sentimentos de bem-estar e mal-estar no trabalho (Ferreira, 2017).

Essas representações de BET e MET surgem por ocasião das experiências vividas pelos trabalhadores nas situações de trabalho, com base nos seguintes fatores: condições do trabalho, organização do trabalho, relações socioprofissionais do trabalho, reconhecimento e crescimento profissional, e elo trabalho e vida social (Ferreira, 2012).

Ferreira (2012) organiza os fatores estruturantes de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT), ancorados nas representações de bem-estar e mal-estar no trabalho, de acordo com o seguinte quadro:

Tabela 4

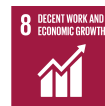
Fatores Estruturantes de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT)

Condições do Trabalho	Equipamentos arquitetônicos (piso, paredes, teto, portas, janelas, decoração, arranjos físicos, <i>layouts</i>); ambiente físico (espaços de trabalho, iluminação, temperatura, ventilação, acústica); instrumental (ferramentas, máquinas, aparelhos, dispositivos informacionais, documentação, postos de trabalho, mobiliário complementar); matéria-prima (materiais, bases informacionais); suporte organizacional (informações, suprimentos, tecnologias, políticas de remuneração, de capacitação e de benefícios).
------------------------------	---



Organização do Trabalho	Missão, objetivos e metas organizacionais (qualidade e quantidade, parametragens); divisão do trabalho (hierárquica, técnica, social); processo de trabalho (ciclos, etapas, ritmos, tipos de pressão); padrão de conduta (conhecimento, atitudes, habilidades previstas, higiene, trajes/vestimentas); trabalho prescrito (planejamento, tarefas, natureza e conteúdos das tarefas, regras formais e informais, procedimentos técnicos, prazos); tempo de trabalho (jornada [duração, turnos], pausas, férias, flexibilidade); gestão do trabalho (controles, supervisão, fiscalização, disciplina).
Relações Socioprofissionais do Trabalho	Relações hierárquicas (chefia imediata, chefias superiores); relações com os pares (colegas de trabalho, membros de equipes); relações externas (cidadãos-usuários dos serviços públicos, clientes e fornecedores de produtos e serviços privados, prestadores de serviços, auditores, fiscais).
Reconhecimento e Crescimento Profissional	Reconhecimento (do trabalho realizado, do empenho, da dedicação, da hierarquia [chefia imediata e superiores], da instituição, dos cidadãos-usuários / clientes / consumidores, da sociedade); crescimento profissional (uso da criatividade, desenvolvimento de competências, capacitações, oportunidades, incentivos, equidade, carreira).
Elo Trabalho e Vida Social	Sentido do trabalho (prazer, bem-estar, valorização do tempo vivenciado na organização, sentimento de utilidade social, produtividade saudável); importância da instituição empregadora (significado pessoal, significado profissional, significado familiar, significado social); vida social (relação trabalho-casa, relação trabalho-família, relação trabalho-amigos, relação trabalho-lazer, relação trabalho-sociedade).

Nota. Adaptado de Ferreira (2015; 2017).



3.1. Bem-estar no trabalho (BET)

Silva *et al.* (2019) afirmam que as origens do conceito de bem-estar estão associadas à própria evolução do conceito de saúde, cuja compreensão mais tradicional seria a ausência de doença. Em 1948, no entanto, a Organização Mundial da Saúde (OMS) definiu “saúde” como “um estado pleno de bem-estar físico, psíquico e social”, o que contribuiu para a formação de uma identidade entre os significados de saúde e bem-estar. Essa mudança influenciou diversos campos da ciência, inclusive a psicologia, que, em especial a partir dos anos 1960, passou a incorporar aspectos não biológicos como experiências subjetivas, o ambiente e características sociodemográficas à discussão sobre os processos de saúde e adoecimentos.

A partir da década de 1980, ocorre a consolidação do campo da Psicologia da Saúde, de modo a contribuir para a difusão de um conceito positivo de saúde (isto é, não focado na negação da doença). Esse campo também foi essencial para defender uma abordagem que compreende o processo saúde-doença como algo multifatorial e multicausal. Nesse sentido, saúde e doença não devem ser compreendidos como processos necessariamente excludentes, admitindo a existência de diferentes estados (Silva *et al.*, 2019).

O conceito de bem-estar tem sido abordado sob duas perspectivas teóricas, de um lado, o bem-estar subjetivo (BES), que está voltado ao estado subjetivo de prazer ou felicidade, enquanto, de outro lado, o bem-estar psicológico (BEP), que aborda o funcionamento das potencialidades humanas ou de autorrealização. Nada obstante, há estudos que apontam que BES e BEP são construtos que, embora relacionados, são distintos, de modo que cada um guarda suas especificidades. Assim, enquanto o BES se baseia principalmente na mensuração de níveis de satisfação com a vida, o BEP aborda componentes como autoaceitação, relacionamento positivo com outras pessoas, autonomia, domínio do ambiente, propósito de vida e crescimento pessoal (Silva *et al.*, 2019).



Assim como ocorre com o conceito de QVT, não há uma definição clara sobre o BET, que possui relações intrínsecas com a evolução do conceito de bem-estar. Uma possível concepção de BET é a de um construto formado por três vínculos afetivos positivos, a saber, (i) satisfação no trabalho, (ii) envolvimento com o trabalho e (iii) comprometimento organizacional afetivo. O modelo propõe que altos níveis de BET indicam que, quando as condições de trabalho são favoráveis, os funcionários ficam altamente satisfeitos, engajados com suas atividades e emocionalmente comprometidos com a organização em que atuam (Silva *et al.*, 2019).

Ferreira (2017) conceitua o BET da seguinte forma:

O bem-estar no trabalho são emoções e humores positivos que se originam das situações vivenciadas pelo(s) indivíduo(s) na execução das tarefas. A manifestação individual ou coletiva do bem-estar no trabalho se caracteriza pela vivência de emoções/humores (isolados ou associados) que ocorrem, com maior frequência, nas seguintes modalidades: alegre, disposto, contente, entusiasmado, feliz, empolgado, orgulhoso, tranquilo. A vivência duradoura desta modalidade de emoções/humores pelos trabalhadores se constitui em um fator de promoção de saúde nas situações de trabalho e indica a presença de qualidade de vida no trabalho (QVT). (Ferreira, 2017, p. 176)

O autor elenca as diversas características relacionadas ao BET, entre as quais o fato de que as vivências e a gestão do BET são fortemente influenciadas por fatores individuais (como o estado de saúde e as características pessoais e profissionais), organizacionais (como a cultura organizacional, o modelo de gestão e as condições, a organização e as relações socioprofissionais de trabalho) e situacionais, que se referem aos diversos eventos que interferem na atividade de trabalho (Ferreira, 2017).

Além disso, o BET deve ser compreendido como um objeto de natureza eminentemente humana, decorrente das contradições que os indivíduos vivenciam nas



situações de trabalho. É também um fator de saúde que os trabalhadores vivenciam nos ambientes de trabalho, de modo inerente ao processo adaptativo que caracteriza as interações dos indivíduos nas mais diversas situações de trabalho. Ademais, defende-se que um diagnóstico aprofundado do BET deve abranger tanto uma análise macro-organizacional quanto micro-organizacional, em um delineamento metodológico quantiqualitativo (Ferreira, 2017).

Ao relacionar os conceitos de QVT e de BET, Ferreira (2015) orienta o enfoque da EAA_QVT em duas dimensões interdependentes: (i) do ponto de vista das organizações, a QVT representa um princípio de gestão que se manifesta por meio de normas, diretrizes e práticas relacionadas às condições de trabalho, à organização e às relações socioprofissionais, com o objetivo de promover o bem-estar individual e coletivo, o desenvolvimento pessoal dos colaboradores e o exercício da cidadania organizacional no ambiente de trabalho; e (ii) na perspectiva dos trabalhadores, por seu turno, a QVT se reflete nas representações gerais (contexto organizacional) e específicas (situações de trabalho) que eles constroem, evidenciando a prevalência de experiências de BET, reconhecimento institucional e coletivo, oportunidades de crescimento profissional e respeito às características individuais.

3.2. Mal-estar no trabalho (MET)

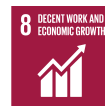
O mal-estar no trabalho (MET) é um tema amplamente abordado na literatura das ciências do trabalho. No entanto, o conceito específico de MET é pouco explorado em pesquisas e estudos. Assim, para delinear as características do MET, recorre-se principalmente à vasta literatura sobre bem-estar, embora isso envolva certos riscos de interpretação. A abordagem consiste em considerar o BET como se fosse uma moeda, utilizando sua face conhecida para inferir a face oposta, que é o MET (Ferreira & Seidl, 2009).



Nesse sentido, Souza (2023) afirma que o MET é um construto desenvolvido às sombras do BET. Segundo a autora, os danos causados pelo trabalho ao ser humano não são recentes e têm raízes históricas profundas, desde a origem da palavra "trabalho," que etimologicamente remete a um instrumento de tortura. Ao longo da história, o mal-estar e o sofrimento no trabalho foram evidentes em diferentes períodos, desde a servidão na Idade Média e o trabalho de carrasco no século XVII até a exaustão industrial e as condições precárias contemporâneas. Essas evidências demonstram uma longa tradição de incompatibilidade entre as expectativas dos trabalhadores e as exigências laborais. No contexto brasileiro, destaca-se um aumento nos afastamentos por doenças ocupacionais e uma contínua precarização do trabalho, incluindo práticas como trabalho infantil e condições análogas à escravidão.

Bendassolli (2011), em aproximação dos conceitos de sofrimento no trabalho e de mal-estar no trabalho, afirma que o sofrimento no trabalho tem sido amplamente estudado na psicologia organizacional, com foco em diversas causas, formas de intervenção e novas patologias associadas às mudanças nas condições laborais. Esse sofrimento pode emergir devido a condições adversas e organização inadequada do trabalho, e se manifesta em várias modalidades identificadas na literatura.

Nesse diapasão, o autor apresenta, segundo Lhuillier (2009), a categorização do sofrimento no trabalho em três tipos principais, associados às condições laborais. O primeiro tipo é representado pelas "patologias da atividade aprisionada", que englobam condições como a sobrecarga física e o burnout, que surgem quando os trabalhadores enfrentam uma alta demanda de trabalho sem os recursos ou o suporte necessário para lidar com essas exigências. Essa categoria abrange, por exemplo, transtornos musculoesqueléticos causados por esforços repetitivos e prolongados, estresse crônico devido a pressão excessiva e burnout, uma síndrome de exaustão emocional e mental resultante do estresse prolongado (Bendassolli, 2011), questões amplamente estudadas pela ergonomia.



Por seu turno, o segundo tipo é composto pelas “patologias da solidão e da equivocidade”, as quais são relacionadas à individualização dos percursos profissionais e à ausência de clareza nos critérios de realização do trabalho. Com o aumento da individualização, como a remuneração baseada em metas individuais e avaliações de desempenho, os trabalhadores enfrentam uma falta de coesão e apoio dentro dos coletivos de trabalho. A ausência de espaços para discussão e definição de critérios de trabalho compartilhados, por exemplo, pode gerar dúvidas e insegurança sobre a qualidade e o valor do trabalho realizado, além de diminuir o reconhecimento por parte dos colegas e superiores, o que, por sua vez, pode levar a uma sensação de solidão e à dificuldade em determinar os meios e os fins da ação, resultando em uma experiência profissional isolada e, muitas vezes, desmotivadora (Bendassolli, 2011).

Já o terceiro tipo se refere às “patologias dos maus-tratos e da violência”, as quais, por seu turno, referem-se ao sofrimento causado pela ausência de mediações adequadas nas relações de trabalho, resultando em abusos e violência. Esse tipo de sofrimento inclui o assédio moral, em que um indivíduo em posição de poder utiliza sua posição para humilhar e pressionar outro trabalhador injustamente ao impor exigências desproporcionais ou ao criar um ambiente hostil. Dejours (2000) também menciona o sofrimento pós-traumático que pode resultar de acidentes de trabalho, levando a neuroses e síndromes pós-traumáticas. Essas patologias representam um contexto de trabalho em que as relações de poder não são reguladas, tornando o ambiente propenso a abusos e comportamentos prejudiciais (Bendassolli, 2011).

Bendassolli (2011) propõe, ainda, uma quarta categoria, formada pelas “patologias da performance”, relacionadas ao sentimento de incompetência e aos conflitos de critérios de desempenho. Essas patologias refletem o sofrimento causado pela busca incessante por excelência e a contradição entre as expectativas de diferentes *stakeholders*.

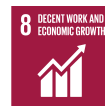


Em acréscimo, o autor apresenta a compreensão de Ehrenberg (2010), segundo o qual o sofrimento é visto como um sinal de incapacidade de agir, marcando uma mudança no estatuto social do sofrimento. Ehrenberg (2010) argumenta que a crescente valorização da autonomia no trabalho frequentemente vem acompanhada de uma intensificação da competição, o que pode ser interpretado como uma nova forma de dominação. Para Bendassolli (2011), essa perspectiva sobre o sofrimento frequentemente é discutida sob o prisma da justiça social, como exemplificado pela psicodinâmica do trabalho de Dejours (2000), que enfatiza a injustiça nas novas formas de gestão.

Assim, segundo Bendassolli (2011), há uma crítica da abordagem compassional da denúncia do sofrimento, que argumenta que ela não oferece soluções práticas e tende a celebrar a fragilidade do sujeito. Dessa forma, a compaixão promove uma visão da autonomia como independência, desconsiderando as profundas mudanças nas condições de trabalho. A autonomia, no contexto atual, está ligada à capacidade do indivíduo de desenvolver recursos pessoais e engajar-se em diversas situações. Observa-se, então, que as patologias do trabalho não estão diretamente associadas ao aumento das exigências, mas sim ao nível de autonomia e ao poder de agir do indivíduo.

Em resumo, Ehrenberg (2010) sugere que o deslocamento da subordinação dos valores disciplinares para a autonomia intensifica a necessidade de iniciativa pessoal no trabalho. Sua análise propõe uma abordagem crítica à relação entre sofrimento e injustiça social, destacando a importância de entender as mudanças na subjetividade moderna. Segundo Bendassolli (2011), a análise de Ehrenberg oferece insights valiosos sobre como a autonomia e a capacidade de agir influenciam o sofrimento no contexto atual de trabalho.

Na perspectiva da clínica da atividade, desenvolvida por Clot (2008, 2010), é proposta uma reavaliação das causas do sofrimento no trabalho, com base na compreensão de que estas não residem apenas no sujeito (ou na relação entre sujeitos), mas no próprio trabalho – o que, cabe ressaltar, é também pressuposto teórico-metodológico da Ergonomia



da Atividade. Introduce-se o conceito de atividade impedida para descrever situações em que o trabalho se torna bloqueado, de modo a não permitir que indivíduos e coletivos enfrentem os desafios e as demandas reais da atividade. Esse bloqueio pode ocorrer quando não há espaço para discutir e definir os critérios de qualidade do trabalho, o que resulta em uma sensação de insignificância e um sentimento de realização vazia, ou quando a organização não oferece os recursos necessários para realizar a atividade conforme as aspirações dos trabalhadores, fragmentando coletivos e prejudicando a atividade (*métier*) (Bendassolli, 2011).

Para Bendassolli (2011), a visão de Clot (2010) destaca a importância dos coletivos de trabalho como suportes essenciais para a ação do sujeito. Para ele, os coletivos preservam a memória das trocas intersubjetivas e estratégias compartilhadas que são cruciais para a realização do trabalho. Quando a organização desarticula esses coletivos e impõe critérios de desempenho que não alinham com a qualidade desejada, bloqueia-se a atividade e, por conseguinte, a capacidade dos trabalhadores de se reconhecerem e realizarem um trabalho significativo. Nesse sentido, o autor critica a abordagem psicossocial que trata o sofrimento no trabalho de maneira compassional, argumentando que ela reforça a passividade dos trabalhadores ao invés de enfrentar os verdadeiros desafios do trabalho. Para ele, essa abordagem compassional cria uma nova forma de engenharia social que desvia a atenção dos obstáculos reais da atividade e enfoca a "cura" psicológica no contexto privado. Em contraste, a clínica da atividade busca enfrentar diretamente as razões do sofrimento, com destaque para a importância de um trabalho que permita o confronto com o real e a manutenção do significado e da qualidade da atividade.

Bendassolli (2011), enfim, faz uma convergência entre as abordagens de Ehrenberg (2010) e Clot (2010), e afirma que ambos exploram o conceito de sujeito da ação em seus trabalhos, embora de perspectivas ligeiramente diferentes. Ehrenberg discute como a alta individualização no trabalho moderno leva a uma ação autônoma, com o sofrimento sendo



um indicador da incapacidade dos sujeitos de agir eficazmente em ambientes competitivos e inseguros. Sugere que, em vez de focar na retórica do sofrimento, devemos desenvolver as capacidades individuais e coletivas para lidar com essa nova realidade. Clot, por sua vez, critica a abordagem psicossocial tradicional e propõe a ideia de poder de agir, enfatizando a importância de intervir diretamente na atividade para que os sujeitos possam superar tensões e desafios reais do trabalho.

Para Bendassolli (2011), ambos autores defendem que a saúde deve ser entendida como um recurso coletivo, não apenas uma conquista individual, e criticam a visão do sofrimento como um mero "déficit de sujeito" e destacam a necessidade de reavaliar a organização do trabalho e as condições de atividade, sugerindo que a retórica do sofrimento muitas vezes posiciona o sujeito como passivo e o trabalho como um fator de risco, em vez de reconhecer o potencial transformador da ação do sujeito.

O autor, então, com base nessa convergência, sugere uma nova abordagem para a questão do sofrimento no trabalho, proposta sob a perspectiva de uma psicologia da ação, alinhada com o contexto de forte individualização, autonomia e risco que caracteriza o ambiente de trabalho moderno. A psicologia da ação considera o sujeito e o trabalho além da visão tradicional, com foco na capacidade do sujeito de agir e criar em vez de simplesmente lidar com o sofrimento. Bendassolli (2011) afirma que esse encaminhamento é respaldado pela diversidade das abordagens existentes no campo da psicologia do trabalho no Brasil, que inclui desde o estudo do estresse e da psicodinâmica do trabalho até modelos de custo humano no trabalho e ergonomia.

A psicologia da ação, como proposta pela clínica da atividade, se distancia das abordagens tradicionalmente profiláticas que focam na identificação de fatores de risco e na aplicação de estratégias de *coping*. Em vez disso, enfatiza a transformação concreta do trabalho e a mobilização subjetiva do indivíduo. A ideia é que o mal-estar e o sofrimento no trabalho resultam não apenas de fatores individuais, mas também de bloqueios na



capacidade de agir e transformar a atividade. Assim, a psicologia da ação promove uma abordagem mais dinâmica e participativa, em que o sujeito é visto como um agente ativo na análise e transformação de seu trabalho, com o apoio do psicólogo para facilitar o diálogo interno e a mobilização subjetiva. Em resumo, a proposta é deslocar o foco do mal-estar e do sofrimento como um déficit do sujeito para a concepção do trabalho como uma atividade de criação e desenvolvimento, promovendo uma visão mais integrada e proativa da saúde no contexto laboral (Bendassolli, 2011).

O mal-estar no trabalho também possui relação próxima com a cultura organizacional. Em estudo no contexto bancário brasileiro, Ferreira e Seidl (2009) apontam que os resultados da pesquisa sobre o mal-estar dos bancários no trabalho revelam um "núcleo duro" de temas centrais que se dividem em duas facetas principais. Primeiro, há uma ênfase no ambiente organizacional, com destaque para questões como oportunidades de carreira e estilo de liderança, que contribuem para o descontentamento no trabalho. Em segundo lugar, o foco recai sobre a gestão do trabalho, com aspectos como a repetitividade das tarefas sendo identificados como fontes de insatisfação. Esses eixos e núcleos temáticos refletem um pensamento coletivo que associa o "gostar menos" no trabalho a características específicas do ambiente e da gestão.

Os dados também evidenciam a relevância da cultura organizacional através das construções simbólicas compartilhadas pelos bancários, as quais incluem valores, normas e significados, que ajudam a compreender as causas do MET. Além disso, o perfil da cultura organizacional identificado reflete as experiências diárias dos bancários, o que revela como as práticas e as condições de trabalho impactam a percepção do ambiente e da gestão. Assim, os eixos e os núcleos temáticos oferecem um panorama simbólico que elucida as bases concretas da insatisfação no trabalho (Ferreira & Seidl, 2009).



Os resultados da pesquisa sobre o MET identificaram elementos que refletem o "reverso da medalha" do conceito de BET, destacando características e aspectos do mal-estar, conforme a tabela a seguir:

Tabela 5

Possíveis Focos do Mal-estar no Trabalho (MET)

Bem-estar no trabalho	Focos do mal-estar no trabalho, conforme resultados da pesquisa
Satisfação no trabalho	<u>Insatisfação</u> proveniente do ambiente organizacional (e.g., fatores físicos, sociais e baixa perspectiva de carreira) e do modo de gestão do trabalho (e.g., distribuição desigual de tarefas e excesso de controle).
Envolvimento com o trabalho	<u>Desengajamento</u> proveniente de tarefas repetitivas, tratamento desigual entre funcionários e relações interpessoais de trabalho conflituosas.
Comprometimento organizacional afetivo	<u>Descomprometimento</u> proveniente do não reconhecimento profissional pelos superiores hierárquicos, da falta de comprometimento e postura desrespeitosa das chefias, da falta de reciprocidade do banco pelos serviços prestados.

Nota. Tabela 1 de Ferreira e Seidl (2009, p. 251).

A análise comparativa dos dados com o construto psicológico multidimensional de BET revelou focos estruturadores do mal-estar para os bancários. Aspectos como salários, ociosidade, condições de trabalho, discriminação contra terceirizados, e questões relacionadas à carreira e estilo de chefia foram identificados como centrais para entender o mal-estar no ambiente de trabalho (Ferreira & Seidl, 2009).

A investigação revelou alguns aspectos inusitados em comparação com a literatura existente. Por exemplo, a ociosidade, normalmente associada ao estresse e à fadiga, apareceu como uma fonte de mal-estar, enquanto a discriminação contra trabalhadores terceirizados sugere uma divisão marcante no ambiente de trabalho, o que evoca o conceito de "casa grande e senzala" de Freire (1999). Outros temas, como a obstrução do



crescimento profissional e a falta de autonomia devido ao trabalho repetitivo e a modelos de gestão tradicionais, também foram destacados (Ferreira & Seidl, 2009).

Finalmente, o enfoque de Contexto de Produção de Bens e Serviços (CBPS), desenvolvido por Ferreira e Mendes (2003), possibilitou analisar os resultados de uma perspectiva taxonômica, na qual os diferentes eixos e os núcleos temáticos são considerados fontes de dados sobre as condições de trabalho, a organização do trabalho e as relações sociais no ambiente laboral, conforme a tabela abaixo:

Tabela 6

Possíveis Fontes do Mal-estar no Trabalho (MET)

Contexto de produção de bens e serviços (Ferreira & Mendes, 2003)	Fontes do mal-estar no trabalho, conforme resultados da pesquisa
Condições de trabalho	Precariedade do local de trabalho; carpete velho; falta de reciprocidade institucional; salário baixo e incompatível com as responsabilidades do cargo; falta de perspectiva de crescimento na carreira
Organização do trabalho	Ociosidade; tarefas administrativas repetitivas; distribuição incorreta de tarefas; excesso de tarefas repetitivas; excesso de controle; burocracia nas tarefas de fiscalização
Relações sociais de trabalho	Críticas; relacionamento hostil; fofocas; conflitos interpessoais; discriminação para com os terceirizados; tratamento desigual entre funcionários; insatisfação dos colegas; chefias descomprometidas, com postura desrespeitosa e que não reconhecem o trabalho dos subordinados

Nota. Tabela 2 de Ferreira e Seidl (2009, p. 252).

Ante o exposto, em cenário de lacuna da literatura no tocante ao conceito específico de MET, Ferreira (2017), no âmbito da EAA_QVT, apresenta a seguinte definição:

O mal-estar no trabalho são emoções e humores negativos que se originam das situações vivenciadas pelo(s) indivíduo(s) na execução das tarefas. A manifestação



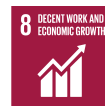
individual ou coletiva do *mal-estar no trabalho* se caracteriza pela vivência de emoções/humores (isolados ou associados) que ocorrem, com maior frequência, nas seguintes modalidades: irritado, deprimido, entediado, chateado, impaciente, preocupado, ansioso, frustrado, incomodado, nervoso, tenso, com raiva, com medo. A vivência duradoura desta modalidade de emoções/humores pelos trabalhadores se constitui em um fator de risco para saúde nas situações de trabalho e indica ausência de qualidade de vida no trabalho (QVT). (Ferreira, 2017, p. 178)

O autor elenca diversas características relacionadas ao MET, entre as quais o fato de as vivências e a gestão do MET serem fortemente influenciadas por fatores individuais (como o estado de saúde e características pessoais e profissionais), organizacionais (como a cultura organizacional, o modelo de gestão, as condições, a organização e as relações socioprofissionais de trabalho) e situacionais, que consistem na variabilidade de circunstâncias que interferem na atividade de trabalho. Em acréscimo, ressalta-se que o MET é um objeto de natureza eminentemente humana, originado dos conflitos vividos pelos indivíduos nas variadas situações de trabalho (Ferreira, 2017).

Ademais, o MET também não deve ser compreendido como uma doença ou uma enfermidade ocupacional, mas como um risco associado ao processo adaptativo que as interações dos indivíduos nos ambientes de trabalho. Nesse sentido, o diagnóstico aprofundado do MET deve ser acompanhado tanto de análise macro-organizacional quanto micro-organizacional, que pressupõe o uso de métodos mistos de pesquisa, como a pesquisa quanti-qualitativa (Ferreira, 2017).

A relevância do estudo sobre o MET e, principalmente, sobre formas de enfrentamento pode ser exemplificada por meio da seguinte citação:

O mal-estar está fortemente presente nos ambientes organizacionais que não primam pela QVT. As suas fontes são diversas. As suas faces são múltiplas. Quando ele é presença predominante, coloca em risco a saúde. Logo, é a felicidade que é



sequestrada e o sentido humano do trabalho se esvai. Combater o mal-estar no trabalho é um imperativo ético permanente. Uma tarefa coletiva para ontem.

(Ferreira, 2017, p. 85)

4. Ergonomia e a Norma Regulamentadora nº 17 (NR 17)

A ergonomia, interdisciplinar desde seus primórdios, também possui aspectos e efeitos jurídicos. O exemplo mais direto é a Norma Regulamentadora n. 17 (NR 17 - ERGONOMIA), publicada por meio da Portaria do Ministério do Trabalho n. 3.214/1978. A NR possui como objetivo “estabelecer as diretrizes e os requisitos que permitam a adaptação das condições de trabalho às características psicofisiológicas dos trabalhadores, de modo a proporcionar conforto, segurança, saúde e desempenho eficiente no trabalho” (item 17.1.1., da NR 17).

As recentes atualizações das Normas Regulamentadoras, em especial a nova redação da NR 1, estabeleceram um novo paradigma para a segurança e saúde no trabalho por meio do Gerenciamento de Riscos Ocupacionais (GRO). Sob essa ótica, a norma instituiu o Programa de Gerenciamento de Riscos (PGR) como o instrumento central de gestão, exigindo que as organizações realizem o inventário de riscos e planos de ação de forma integrada. Esse movimento de modernização normativa buscou substituir o caráter meramente documental de programas anteriores por um processo contínuo de identificação de perigos e avaliação de riscos, incluindo, obrigatoriamente, os fatores de risco ergonômicos.

Nesse cenário, a atualização da NR 17 promoveu uma harmonização metodológica com a NR 1, introduzindo a Avaliação Ergonômica Preliminar (AEP) como uma etapa inicial e simplificada de análise. A AEP visa identificar precocemente as situações de trabalho que demandam intervenções imediatas ou análises mais complexas, reservando a Análise Ergonômica do Trabalho (AET) para casos específicos de maior profundidade técnica ou exigência legal. Essa mudança estrutural reforça a ergonomia como um componente



DIREITO.UnB



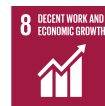
estratégico da gestão de riscos, conectando a adaptação das condições de trabalho diretamente aos objetivos de prevenção de agravos à saúde e promoção da eficiência operacional preconizados pelo Direito Tutelar do Trabalho.

O foco da NR 17 são as condições de trabalho, que envolvem fatores relacionados ao transporte, levantamento e descarregamento de materiais, ao mobiliário nos postos de trabalho, ao uso de máquinas, equipamentos e ferramentas manuais, ao conforto no ambiente laboral e à organização do trabalho em si. A norma se aplica a todas as situações de trabalho, relacionadas a essas condições, das organizações e dos órgãos públicos (em sentido amplo) que possuam empregados regidos pela CLT.

A NR 17 estabelece diretrizes sobre a avaliação das situações de trabalho com foco na ergonomia, com o objetivo de identificar riscos e adaptar o ambiente de trabalho às características psicofisiológicas dos trabalhadores. A organização deve realizar uma avaliação ergonômica preliminar para identificar as necessidades de adaptação, com base em abordagens qualitativas, semiquantitativas ou quantitativas, dependendo dos riscos envolvidos.

Quando necessário, a organização deve realizar uma AET para uma avaliação mais detalhada das condições de trabalho, especialmente em casos de inadequações, recomendações de saúde ocupacional ou em situações indicativas de riscos identificados em acidentes ou doenças. A AET deve cobrir várias etapas, como análise da demanda, funcionamento da organização, escolha de métodos e técnicas de análise, diagnóstico e recomendações para melhoria das condições de trabalho.

Os resultados da avaliação devem ser integrados ao inventário de riscos do Programa de Gerenciamento de Riscos (PGR), com a definição de planos de ação para implementar as medidas preventivas. A AET deve ser registrada e mantida por 20 anos, sendo fundamental a participação e o envolvimento dos trabalhadores no processo de avaliação.



Outrossim, a NR 17 estabelece disposições sobre a organização do trabalho, com vistas a melhorar as condições de trabalho e a saúde dos trabalhadores. A organização deve considerar diversos aspectos, como normas de produção, exigências de tempo, ritmo de trabalho, conteúdo das tarefas, meios técnicos disponíveis e fatores cognitivos que possam afetar a segurança e saúde do trabalhador. Quando as atividades exigirem sobrecarga muscular, medidas técnicas e organizacionais devem ser adotadas, baseadas na avaliação ergonômica preliminar ou na AET.

A NR também determina que, ao realizar suas atividades, os trabalhadores não devem ser obrigados a manter posturas extremas ou nocivas, realizar movimentos bruscos, usar excessivamente a força muscular, realizar movimentos repetitivos prejudiciais ou serem expostos a vibrações. Para isso, devem ser implementadas medidas de prevenção, como pausas para recuperação, alternância de tarefas e mudanças na execução das atividades, sempre que possível. As pausas não podem aumentar a carga de trabalho, devem ser realizadas fora do posto de trabalho e não devem ser acompanhadas de aumento na cadência individual.

Além disso, a NR exige que o sistema de avaliação de desempenho leve em consideração as implicações para a saúde dos trabalhadores e que os postos de trabalho sejam planejados para permitir alternância de posturas e minimizar esforços físicos. As dimensões dos espaços de trabalho devem ser adequadas para facilitar a movimentação do trabalhador e evitar posturas prejudiciais. Os superiores hierárquicos devem ser orientados a facilitar a compreensão das funções, promover o trabalho em equipe e garantir um ambiente de trabalho respeitoso e justo.

A NR 17 também aborda as condições de conforto no ambiente de trabalho, com o fulcro de garantir a saúde e o bem-estar dos trabalhadores. A iluminação nos locais de trabalho deve ser adequada à natureza das atividades, podendo ser natural ou artificial,



geral ou complementar. Deve ser projetada de forma a evitar ofuscamento, reflexos incômodos, sombras e contrastes excessivos.

Nos ambientes internos onde é exigida manutenção de atenção e esforço intelectual, devem ser adotadas medidas para conforto acústico e térmico. Para o conforto acústico, a organização deve controlar o ruído, respeitando os níveis estabelecidos em normas técnicas ou, para outros casos, um limite de até 65 dB como nível aceitável de ruído de fundo. Para o conforto térmico, as medidas de controle devem manter a temperatura do ambiente entre 18 e 25 °C em locais climatizados. Também é necessário controlar a ventilação para evitar correntes de ar diretamente sobre os trabalhadores.

Como visto anteriormente, a ergonomia não se limita a aspectos físicos e seus pressupostos teórico-metodológicos são de alta relevância para a análise e a promoção da QVT, que possui estreita relação com as ideias de trabalho digno e os parâmetros de trabalho decente.

5. Direito Fundamental ao Trabalho Digno

Para a compreensão do trabalho digno, é necessário, primeiramente, relacioná-lo ao trabalho decente, amplamente inserido na agenda internacional protagonizada pela Organização Internacional do Trabalho (OIT). De acordo com Rosenfield e Pauli (2012), a diferenciação fundamental entre os conceitos reside no fato de que o trabalho decente remete à noção de cidadania e a uma concepção operacional vinculada à agenda da OIT, enquanto o trabalho digno está atrelado à Declaração Universal dos Direitos Humanos (DUDH) e depende de uma rede mais ampla de direitos.

O trabalho decente, assim, é caracterizado por possuir indicadores objetivos e quantificáveis, focados na operacionalidade dos direitos sociais e operados dentro de uma ordem jurídico-política específica de um Estado, onde se define quem é cidadão e quais são seus deveres e garantias, como remuneração justa, segurança e liberdade. Dessa forma,



DIREITO.UnB

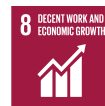


funciona como um contraponto à precarização e à insegurança, buscando estabelecer condições mínimas e concretas de proteção (Rosenfield & Pauli, 2012).

Por outro lado, o trabalho digno incorpora uma dimensão moral que avalia o que é bom e o que é mau, transcendendo o raciocínio puramente econômico ou instrumental para incluir noções de honra e reconhecimento social. Diferentemente da natureza mensurável do trabalho decente, o trabalho digno é uma categoria axiológica aberta e ligada a valores universais e naturais da humanidade, independentemente de leis específicas, exigindo que o trabalhador seja visto como um fim em si mesmo e não apenas como um meio. Enquanto o trabalho decente se preocupa com a justiça social através de normas e contratos, o trabalho digno pressupõe a autonomia do sujeito e o reconhecimento de sua contribuição e utilidade para o todo social, situando-se na esfera da comunidade de valores morais e da solidariedade (Rosenfield & Pauli, 2012).

A construção teórica do direito fundamental ao trabalho digno no ordenamento jurídico brasileiro fundamenta-se na promulgação da Constituição Federal de 1988, a primeira a posicionar direitos trabalhistas enquanto direitos fundamentais, na categoria de direitos sociais (Delgado, 2025). Ao compreender a dignidade da pessoa humana enquanto vetor axiológico que se espalha por toda a Constituição e, subsequentemente, por todo o ordenamento jurídico, Delgado (2015) apresenta o direito fundamental ao trabalho digno como a única interpretação compatível com o tratamento constitucional da dignidade humana, ao mesmo tempo fundamento da República Federativa do Brasil (art. 1º, inciso III) e princípio geral da ordem econômica (art. 170, *caput*).

Embora distinto do trabalho decente, o direito fundamental ao trabalho digno possui conexão direta com o ODS 8 (Trabalho Decente e Crescimento Econômico) da Agenda 2030 das Nações Unidas, pois é a própria base teórica e jusfilosófica que subsidia a definição de parâmetros de avaliação das condições de trabalho a que se submetem os cidadãos de determinado ordenamento jurídico.



5.1. Evolução Teórica do Direito Fundamental ao Trabalho Digno

A tese jurídica do direito fundamental ao trabalho digno foi apresentada por Delgado (2015) como a interpretação do Direito ao Trabalho em consonância com o princípio da dignidade da pessoa humana. Quando a Carta Magna de 1988 elevou, pela primeira vez no Direito Constitucional brasileiro, os direitos trabalhistas ao patamar de direitos fundamentais, enquanto direitos sociais constitucionalmente previstos, não dispôs sobre o direito a um trabalho qualquer, mas a um trabalho necessariamente digno, que se desdobra principalmente do art. 7º ao art. 11 da CF/1988.

O paradigma em que se insere o direito fundamental ao trabalho digno é o do Direito Constitucional do Trabalho. A análise da dignidade humana, inequivocamente prevista como princípio da República Federativa do Brasil (art. 1º, inciso III, da CF/1988), serve de suporte de valor ao direito fundamental ao trabalho, em consonância com a posição central da pessoa humana no sistema constitucional, que orienta a dinâmica de interação dos direitos fundamentais em seu entorno (Delgado, 2023). Nesse sentido, “qualquer trabalhador, enquanto ser humano dotado da condição de dignidade, é destinatário dos direitos fundamentais trabalhistas” (p. 37).

Delgado (2023) organiza os direitos trabalhistas indisponíveis em três grandes eixos jurídicos interdependentes. O primeiro eixo possui amplitude universal e consiste nos direitos humanos trabalhistas estabelecidos em tratados e convenções internacionais ratificados pelo Brasil. Por sua vez, o segundo eixo deriva da própria CF/1988, que institucionalizou os direitos fundamentais, entre eles os direitos sociais, dos quais derivam os direitos fundamentais trabalhistas. O terceiro e último eixo, por seu turno, refere-se às normas trabalhistas previstas na legislação infraconstitucional, a exemplo dos dispositivos relacionados à saúde, à segurança e à medicina do trabalho na CLT, entre outros diplomas jurídicos.



A compreensão do direito fundamental ao trabalho digno está inserida na dinamicidade sócio-histórica, que segue uma trajetória não linear, e depende dos valores objetivados em determinado ordenamento jurídico. No âmbito internacional, o direito ao trabalho digno tem sido construído principalmente no âmbito da OIT, por meio de suas convenções, muitas delas ratificadas pelo Estado brasileiro. Essa dinamicidade implica em um direito ao trabalho digno que evolui junto com a sociedade, mas que também pode sofrer retrocessos, como tem ocorrido em diversos países através da flexibilização trabalhista (Delgado, 2023; Delgado, 2025).

Nesse sentido, Delgado (2023) afirma:

O giro hermenêutico proposto revela a necessidade de expansão da proteção jurídica ao trabalho humano, por meio da introdução de nova fundamentação à seara justralhista, baseada na orientação filosófica de que todo trabalho digno deve ser efetivamente protegido pelo campo dos direitos humanos e fundamentais trabalhistas.

É necessário, pois, reforçar o argumento de que estar protegido pelo trabalho significa concretizar os direitos humanos e fundamentais trabalhistas, asseguratórios de um patamar mínimo de condições de dignidade nas relações de trabalho e emprego. (p. 44)

5.2. Direito Fundamental ao Trabalho Digno em Dimensões

O aspecto multidimensional do direito fundamental ao trabalho digno consiste na expansão do seu conceito originário em direção à adaptação da prescrição do trabalho à sua realidade, com base em pesquisas realizadas no campo trabalhista. Essa evolução teórica se baseia nos avanços dos estudos dos direitos fundamentais em dimensões. Nesse quesito, Delgado (2023) ressalva:

As dimensões do direito fundamental ao trabalho digno precisam ser compreendidas em seu caráter integrativo, para evitar o entendimento de que estejam em um



processo de necessária alternância. O sentido é exatamente o contrário, já que é pela via conjunta que os direitos são aprimorados e densificados (pp. 45-46).

Para uma melhor compreensão sobre as aludidas dimensões, elaborou-se o seguinte quadro:

Tabela 7

Dimensões do Direito Fundamental ao Trabalho Digno

Dimensão	Significado
Dimensão do Sujeito	Foca na centralidade da pessoa humana. Define que os direitos fundamentais trabalhistas devem alcançar todo e qualquer trabalhador (universalização), independentemente do vínculo jurídico (empregado ou não), garantindo um patamar mínimo civilizatório e de dignidade a quem vive do trabalho.
Dimensão do Objeto	Refere-se ao valor social do trabalho. O trabalho é visto como estruturante social e constitucionalmente protegido, não podendo ser tratado apenas como mercadoria econômica. Exige a prevalência dos direitos humanos nas relações produtivas e fundamenta o "direito de não ser escravizado"
Dimensão Socioambiental	Diz respeito ao meio ambiente de trabalho (o <i>locus</i> da atividade). Abrange tanto a organização do trabalho (que deve ser equilibrada e não predatória) quanto a saúde psicofísica do trabalhador, opondo-se a modelos de gestão que geram sofrimento ou adoecimento (físico ou mental).

Nota. Elaboração própria com base na estrutura proposta por Delgado (2023).

À vista disso, compreende-se que a dimensão do sujeito propõe uma ruptura com a visão clássica que restringia a tutela trabalhista apenas à relação formal de emprego. Ao deslocar o foco para a centralidade da pessoa humana, essa perspectiva sustenta que o art. 7º da CF/1988 elenca direitos fundamentais que devem amparar todo e qualquer



DIREITO.UnB



trabalhador, independentemente da roupagem jurídica sob a qual a atividade é prestada. Essa interpretação expansiva busca a universalização dos direitos trabalhistas indisponíveis, garantindo que a proteção alcance não apenas o empregado tradicional, mas também os trabalhadores autônomos, eventuais e aqueles inseridos em novas dinâmicas produtivas, assegurando-lhes um patamar mínimo civilizatório que preserve sua dignidade enquanto seres integrantes de uma comunidade produtiva.

Concomitantemente, a dimensão do objeto reafirma o valor social do trabalho como norma fundante da ordem constitucional, impedindo que a atividade laboral seja reduzida a uma mera mercadoria ou fator de produção regulado exclusivamente pelas leis de mercado. Essa vertente impõe que a ordem econômica observe a justiça social e a existência digna, estabelecendo um bloqueio intransponível contra formas de exploração que *coisificam* o ser humano, como o trabalho escravo ou em condições análogas. Nesse sentido, o reconhecimento do trabalho como um bem jurídico constitucionalmente protegido embasa, por exemplo, o direito fundamental de não ser escravizado, exigindo que a dinâmica das relações sociais e econômicas respeite a integridade e a liberdade de quem trabalha, independentemente das pressões por flexibilização de direitos (Delgado, 2023).

Por fim, a dimensão socioambiental integra a saúde do trabalhador e a organização do trabalho em uma mesma esfera de proteção, reconhecendo que o meio ambiente laboral não se limita apenas às condições físicas, mas abrange também as dinâmicas gerenciais e psicofísicas. Essa perspectiva é essencial para enfrentar os riscos decorrentes de modelos de gestão que priorizam a produtividade a qualquer custo, muitas vezes em detrimento da saúde mental e física dos indivíduos. Assim, a tutela do trabalho digno exige um meio ambiente ecologicamente equilibrado, onde a gestão organizacional não seja fonte de sofrimento ou adoecimento, mas sim um espaço funcional que permita o desenvolvimento da criatividade e da inteligência prática do trabalhador, preservando sua integridade em face



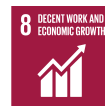
das metamorfoses do mundo do trabalho, inclusive nas plataformas digitais (Delgado, 2023; Delgado & Carvalho, 2021; Mello Filho & Dutra, 2020).

Considerações Finais

A análise empreendida neste manuscrito evidenciou a centralidade da Ergonomia da Atividade (EA) como alicerce teórico-metodológico indispensável para a compreensão das dinâmicas laborais contemporâneas, superando a lógica taylorista em favor de uma abordagem antropocêntrica que busca adaptar o trabalho às características psicofisiológicas do ser humano. Ao estabelecer a distinção fundamental entre o trabalho prescrito (a tarefa) e o trabalho real (a atividade), demonstrou-se que é na gestão das discrepâncias cotidianas e na mobilização da inteligência prática do trabalhador que residem os determinantes da saúde e da eficiência produtiva.

Essa perspectiva permitiu refutar as abordagens de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) de caráter meramente assistencialista — metaforicamente criticadas como "ofurô corporativo" —, defendendo-se, em contrapartida, a aplicação da Ergonomia da Atividade Aplicada à QVT (EAA_QVT) como instrumento capaz de atuar nas causas estruturais do MET e promover o BET.

Conclui-se, portanto, que a promoção de ambientes laborais saudáveis não é apenas uma questão gerencial, mas um imperativo ético e jurídico. A interligação entre os diagnósticos ergonômicos, balizados pela Norma Regulamentadora nº 17, e a proteção constitucional do trabalhador solidifica a tese do Direito Fundamental ao Trabalho Digno. Este conceito, ao transcender a noção operacional de "trabalho decente" da OIT, reafirma a dignidade da pessoa humana como valor supremo, exigindo que as organizações públicas e privadas não apenas mitiguem riscos, mas estruturam suas atividades de modo a garantir que o trabalho seja fonte de realização subjetiva e reconhecimento social, e não de sofrimento ou adoecimento.



MANUSCRITO 4

Flexibilização da Jornada de Trabalho no Serviço Público Federal: Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) e Trabalho Digno em Questão

Introdução

A jornada laboral constitui elemento basilar das relações de trabalho. Não obstante sua consolidação histórica, os modelos de duração do trabalho sofreram alterações drásticas na última virada do século. Tais mudanças, comumente justificadas por demandas de autonomia e flexibilidade, correspondem a uma reestruturação produtiva marcada pela adaptabilidade a um cenário de mutações aceleradas. Nesse sentido, a flexibilização da jornada compreende múltiplas formas de alteração do modelo tradicional, visando a uma maior autonomia e resposta às necessidades individuais. Essas configurações resultam de um giro paradigmático operado sob a lógica da acumulação flexível (Antunes, 2015), focado na produtividade e na *performance* em um contexto globalmente competitivo (Facas, 2020; Ferreira, 2017; Mello Filho & Dutra, 2020).

Essa ruptura com o modelo industrial clássico reflete a substituição gradual do fordismo por sistemas mais maleáveis, notadamente o toyotismo, a partir da década de 1990. Esse cenário de desregulamentação e enfraquecimento do vínculo empregatício mitigou conquistas históricas, substituindo o controle rígido de tempos por uma participação controlada sob roupagens de autonomia (Antunes, 2015). Tal reestruturação é impulsionada por três transformações: o robusto investimento em inovações tecnológicas (informatização/automação); a revolução informacional na gestão, que viabiliza controle fluido de desempenho; e alterações no ordenamento jurídico (macro e micro) para consolidar a flexibilização (Ferreira, 2017).

A literatura critica tais métodos como instrumentos de precarização que reduzem direitos e proteção social, exemplificados pelos fenômenos da *uberização* e *pejotização*



DIREITO.UnB



(Abílio, 2020; Delgado, 2025). Nessa conjuntura, a jornada — conceituada como o lapso temporal em que o trabalhador permanece à disposição do empregador (Delgado, 2025) — figura como elemento central para a organização de tarefas e administração de deveres contratuais.

Historicamente fruto de conflitos entre capital e trabalho, a configuração da jornada foi moldada por diretrizes da OIT em prol da dignidade humana. Nesse contexto, desenvolveram-se os conceitos de trabalho decente, que remete a parâmetros mínimos a serem observados pelas organizações, e a tese jurídica brasileira do direito fundamental ao trabalho digno, ancorada na Constituição Federal, que conecta os direitos trabalhistas à dignidade da pessoa humana enquanto fim em si mesmo (Delgado, 2015). A análise da jornada é, portanto, crucial para a Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações (PSTO), pois afeta diretamente o desempenho e a saúde ocupacional.

Na Administração Pública Federal, embora o padrão seja de 40 horas semanais (Lei nº 8.112/1990), o Decreto nº 1.590/1995 prevê a flexibilização mediante turnos ininterruptos de seis horas para garantir a continuidade dos serviços. O instituto foi amplamente difundido nas Instituições Federais de Ensino Superior (IFES) como estratégia de aprimoramento do atendimento e retenção de talentos frente à precarização da carreira de Técnico-Administrativos em Educação (TAE), fomentando pesquisas sobre seus efeitos na Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) (Almeida *et al.*, 2021; Tolfo *et al.*, 2017).

O objetivo geral desta pesquisa é analisar os possíveis efeitos da flexibilização da jornada de trabalho sobre a QVT de servidores técnicos de uma IFES, sob o prisma da Ergonomia da Atividade Aplicada à Qualidade de Vida no Trabalho (EAA_QVT), em diálogo transdisciplinar com o direito fundamental ao trabalho digno. Os objetivos específicos são: 1) caracterizar o contexto organizacional e laboral de adoção da flexibilização; 2) identificar os Núcleos Temáticos Estruturadores do Discurso (NTEDs) relativos à qualidade de vida, bem-estar e mal-estar no ambiente laboral sob a perspectiva dos trabalhadores; 3) analisar



a relação entre a flexibilização da jornada e os relatos de QVT, bem-estar no trabalho (BET) e mal-estar no trabalho (MET); e 4) avaliar as representações dos servidores submetidos à jornada flexibilizada face aos direitos fundamentais trabalhistas, em especial o trabalho digno.

A justificativa da pesquisa desenvolve-se sob três perspectivas interdependentes:

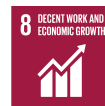
1) Do ponto de vista social: A flexibilização visa melhorar o atendimento ao cidadão e equilibrar a vida profissional e pessoal dos servidores. O estudo sob a ótica da QVT relaciona-se ao imperativo ético de promoção da saúde e efetivação de direitos fundamentais (Delgado, 2015; Ferreira, 2017).

2) Do ponto de vista institucional: A medida pode incrementar a produtividade e o engajamento, auxiliando na retenção de talentos e redução do absenteísmo. A pesquisa orienta a adoção de práticas eficientes, evitando a armadilha da precarização e do "pseudoempreendedorismo" (Dutra & Lima, 2023).

3) Do ponto de vista acadêmico: O estudo expande o conhecimento sobre gestão pública, QVT e trabalho digno. Fornece dados empíricos para a Psicologia Organizacional e o Direito do Trabalho, fomentando a aplicação das abordagens da EAA_QVT e do Constitucionalismo do Trabalho.

1. Método de Pesquisa

O campo de pesquisa é uma Instituição Federal de Ensino Superior (IFES). Trata-se de uma universidade pública de ensino superior reconhecida por sua excelência acadêmica, pesquisa inovadora e compromisso com a extensão universitária. A instituição oferece centenas de cursos de graduação e pós-graduação de diversas áreas do conhecimento, e se destaca pela qualidade de seu corpo docente e de sua produção científica, sendo uma das Instituições de Ensino Superior (IES) brasileiras mais bem avaliadas em *rankings* nacionais e internacionais. Restringiu-se a pesquisa aos servidores públicos da carreira de



servidores Técnico-Administrativos em Educação (TAEs), estruturada pela Lei nº 11.091/2005, lotados em quaisquer dos setores da IFES escolhida.

Trata-se de pesquisa de natureza empírica e exploratória, de abordagem quanti-qualitativa (Ferreira, 2017), por meio de análise de conteúdo sobre dados primários, obtidos por meio das respostas a questões de um questionário eletrônico, apresentado a seguir. A pesquisa possui o seguinte delineamento metodológico:

1.1. Participantes

Segundo dados atuais do site oficial da IFES escolhida, consultados em julho de 2024, há uma população aproximada de 3 mil servidores da aludida carreira. Puderam participar da pesquisa servidores dessa carreira, pertencentes ao quadro da IFES, de qualquer nível de educação formal. Ao todo, 166 participantes preencheram o questionário eletrônico.

1.2. Instrumentos

Utilizou-se um questionário eletrônico com perguntas voltadas à percepção dos servidores sobre a qualidade de vida em seu ambiente de trabalho e o cumprimento de seus direitos como trabalhador, além de questões demográficas e profissiográficas. O formulário foi armazenado na plataforma virtual Google Forms com o título “Olhar Coletivo sobre Jornada de Trabalho” e foi divulgado no dia 16 de maio de 2024, com encerramento no dia 30 de novembro de 2024.

O questionário eletrônico contou com perguntas estruturadas, com dados textuais e categóricos. As perguntas 2, 3, 4 e 8 do questionário eletrônico correspondem às questões da parte qualitativa do Inventário de Avaliação de Qualidade de Vida no Trabalho (IA_QVT), desenvolvido por Ferreira (2009).

A pergunta 5 é destinada a coletar dados sobre a percepção dos servidores quanto à jornada de trabalho flexibilizada na IFES. A pergunta 6 foi adicionada a pedido de servidores da carreira que tiveram contato com o questionário eletrônico, que gostariam de um espaço



apropriado para manifestar suas percepções sobre o Programa de Gestão e Desempenho (PGD), responsável pela regulamentação do regime de teletrabalho com controle de produtividade no Poder Executivo federal (vide Decreto nº 11.072/2022). A questão foi respondida por 140 dos 166 respondentes do questionário eletrônico. Por sua vez, a pergunta 7 se direciona à percepção do servidor sobre o cumprimento (ou descumprimento) de seus direitos como trabalhador.

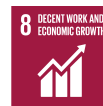
Por fim, as perguntas 9 a 17 detalham o perfil sociodemográfico e profissiográfico do respondente, respectivamente, quanto ao gênero, à raça/etnia, à faixa etária, ao grau de educação formal (titulação), ao estado civil, ao tempo de serviço na IFES, ao regime de trabalho (presencial, híbrido ou teletrabalho), à carga horária da jornada de trabalho (40h/8h; 30h/6h por meio da flexibilização; ou 30h/6h por meio de redução da carga horária com remuneração proporcional) e à “categoria” da unidade em que trabalha (Ciências Humanas e Sociais; Ciências Exatas; Ciências Biológicas e da Saúde; e Administração e Gestão Central).

A estrutura do questionário pode ser visualizada por meio da seguinte tabela:

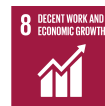
Tabela 8

Estrutura do Questionário Eletrônico

Olhar Coletivo sobre Jornada de Trabalho no(a) [nome da IFES]	
1	Li e estou de acordo em participar desta pesquisa.
2	Na minha opinião, Qualidade de Vida no Trabalho é:
3	Quando penso no meu trabalho no(a) [nome da IFES], o que me causa mais bem-estar é:
4	Quando penso no meu trabalho no(a) [nome da IFES], o que me causa mais mal-estar é:
5	Minha avaliação sobre a jornada de trabalho flexibilizada no(a) [nome da IFES] é:
6	Minha avaliação sobre o [programa de teletrabalho] do(a) [nome da IFES] é:



7	Em relação à minha jornada de trabalho no(a) [nome da IFES], minha avaliação sobre o cumprimento (ou descumprimento) dos meus direitos como trabalhador é:
8	Comentários e sugestões:
9	Gênero: () Feminino () Masculino () Não binário () Prefiro não responder
10	Raça/Etnia: () Amarela/Oriental () Preta () Parda () Indígena () Branca
11	Faixa etária: () 18 a 29 anos () 30 a 39 anos () 40 a 49 anos () 50 a 59 anos () 60 a 69 anos () 70 anos ou mais
12	Grau máximo de educação formal (titulação): () Nível fundamental incompleto/completo () Nível médio incompleto/completo () Nível superior incompleto/completo () Especialização (lato sensu) incompleta/completa () Mestrado incompleto/completo () Doutorado incompleto/completo
13	Estado civil: () Solteiro/a (exceto união estável) () Casado/a OU em união estável () Divorciado/a () Viúvo/a
14	Tempo de serviço no(a) [IFES]: () Menos de 1 ano () 1 a 10 anos () 11 a 20 anos () 21 a 30 anos () 31 a 40 anos () 31 anos ou mais
15	Trabalho em regime: () Presencial () Híbrido () Teletrabalho
16	Faço parte de uma unidade que trabalha em jornada de: () 40h semanais (8h diárias) () 30h semanais (6h diárias) – flexibilização da jornada de trabalho () 30h semanais (6h diárias) – redução da carga horária com remuneração proporcional



17	Trabalho em uma unidade de: () Ciências Humanas e Sociais () Ciências Exatas () Ciências Biológicas e da Saúde () Administração e Gestão Central
----	--

Nota. Elaboração própria.

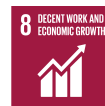
Segundo Ferreira (2017), a compreensão de um modelo QVT voltado às causas reais de bem-estar e mal-estar no trabalho deve estar centrada no olhar dos trabalhadores, isto é, em suas representações sobre suas vivências de trabalho. O estudo dessas representações tem posição de destaque na psicologia do trabalho e compõe uma parte expressiva das pesquisas realizadas em conformidade com a abordagem da EAA_QVT, pois permite a compreensão de elementos constitutivos centrais da QVT com base nas percepções dos próprios trabalhadores, a identificação de crenças compartilhadas, a construção de uma identidade profissional, a interação e a comunicação no local de trabalho, entre outros aspectos.

1.3. Procedimentos na coleta de dados

A coleta de dados foi realizada por meio do questionário eletrônico disponibilizado pelo *software* online de formulários eletrônicos Google Forms. A divulgação ocorreu via e-mail institucional para os servidores técnicos, com apoio dos setores de comunicação da Reitoria, e em grupos de WhatsApp compostos exclusivamente por servidores da carreira.

1.4. Procedimentos na análise de dados

Para a análise estatística descritiva dos dados demográficos e profissiográficos, utilizou-se o *software* JASP (versão 0.95.1.0 para Windows 11). Por sua vez, as respostas das questões do questionário eletrônico foram tratadas pelo *software* IRaMuTeQ (versão 0.8a7 para Windows 11), que permitiu a realização de análises lexicográficas dos dados textuais, como o Método de Reinert, que identifica classes discursivas e fornece uma Classificação Hierárquica Descendente (CHD) das principais palavras registradas, após um processo de lematização (Carmago & Justo, 2013; Ratinaud, 2009; Reinert, 1990).

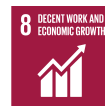


2. Análise lexicográfica e interpretação dos dados obtidos

A análise dos dados textuais foi conduzida por meio de técnicas de lexicometria, uma abordagem quantitativa que pressupõe que o discurso possui uma estrutura vocabular organizada em subconjuntos de palavras com relações de associação, oposição ou exclusão entre si (Souza, 2023, Leblanc, 2016). Utilizou-se o *software* IRaMuTeQ para realizar o processamento estatístico e probabilístico do *corpus* textual, permitindo a identificação de padrões e distribuições lexicais. Em especial, a técnica de Classificação Hierárquica Descendente (CHD), conforme proposta por Reinert (1990), visa a delinear os "mundos lexicais" que emergem do texto, os quais manifestam as representações coletivas sobre determinado tema. Tal abordagem se mostra pertinente no paradigma contemporâneo, que valoriza a complexidade da linguagem como elemento constitutivo da realidade e, portanto, demanda métodos de análise que revelem suas estruturas subjacentes (Souza, 2023).

Ademais, reconhece-se que a ferramenta computacional é um instrumento de apoio, sendo a atuação crítica do pesquisador fundamental nas etapas que antecedem e sucedem o processamento dos dados. A fase de pré-análise envolveu um criterioso trabalho de preparação do *corpus* textual, com a homogeneização de termos e o tratamento de polissemias e ambiguidades, o que demanda atenção e sensibilidade aos contextos culturais e históricos (Carvalho, 2005; Souza, 2023). A fase pós-análise, assim, consistiu na interpretação crítica dos resultados quantitativos, com a compreensão de que os relatórios gerados pelo *software* não constituem a análise em si, mas sim indicadores que requerem um aprofundamento qualitativo, fundamentado no referencial teórico da pesquisa (Camargo & Justo, 2013; Souza, 2023), o que indica a abordagem quanti-qualitativa de investigação científica (Ferreira, 2017).

A interpretação dos mundos lexicais foi fundamentada na perspectiva da EAA_QVT, especificamente pelo conceito de "representação para a ação" (Ferreira, 2017; Lacomblez,



2018). Essa abordagem postula que a atividade humana é orientada por representações mentais dinâmicas, construídas pelos sujeitos para planejar e adaptar suas ações. Em diálogo com a Ergologia (Schwartz, 2013), valoriza-se a articulação entre os saberes instituídos (formais) e os saberes investidos (práticos e experienciais), buscando-se, por meio de um processo dialógico, a co-construção de uma linguagem comum entre pesquisadores e trabalhadores (Lacomblez, 2018; Schwartz, 2013). Portanto, a metodologia adotada integra uma análise quantitativa inicial, realizada pela lexicometria, a uma análise qualitativa aprofundada, que interpreta as classes discursivas como representações para a ação dos trabalhadores, assim como se alinha ao objetivo de compreender o mundo do trabalho para transformá-lo (Ferreira, 2015; Ferreira, 2017; Guérin *et al.*, 2017).

Ao todo, houve 166 participantes no questionário eletrônico. Todos consentiram expressamente em participar da pesquisa anônima, sem qualquer forma de identificação pessoal dos respondentes. Além disso, informou-se, no cabeçalho do questionário, que a pesquisa se enquadra nas hipóteses do art. 1º, incisos I, V e VII, da Resolução CNS nº 510/2016, bem como segue todas as exigências e recomendações éticas de pesquisa em ciências humanas e sociais.

3. Resultados da Pesquisa

3.1. Caracterização dos Trabalhadores Participantes do Estudo

A análise descritiva dos dados sociodemográficos e funcionais, processada por meio do software JASP (versão 0.95.4 para Windows 11), permitiu traçar o perfil predominante da amostra. Observa-se a prevalência de participantes que se identificam como mulheres (66,5%), brancos (47,9%), casados (56,9%) e situados na faixa etária de 30 a 39 anos (44,3%).

No tocante à escolaridade, 44,3% dos respondentes possuem mestrado (completo ou incompleto). Quanto ao vínculo institucional, a maioria possui entre 1 e 10 anos de serviço na IFES e atua em unidades da Administração e Gestão Central (48,5%). O regime



de trabalho predominante é o presencial (69,5%), sendo que 52,1% dos servidores cumprem jornada de 40 horas semanais, enquanto 47,3% atuam sob regime de 30 horas semanais mediante flexibilização.

As estatísticas descritivas podem ser visualizadas por meio da tabela e das figuras a seguir:

Tabela 9

Estatísticas descritivas

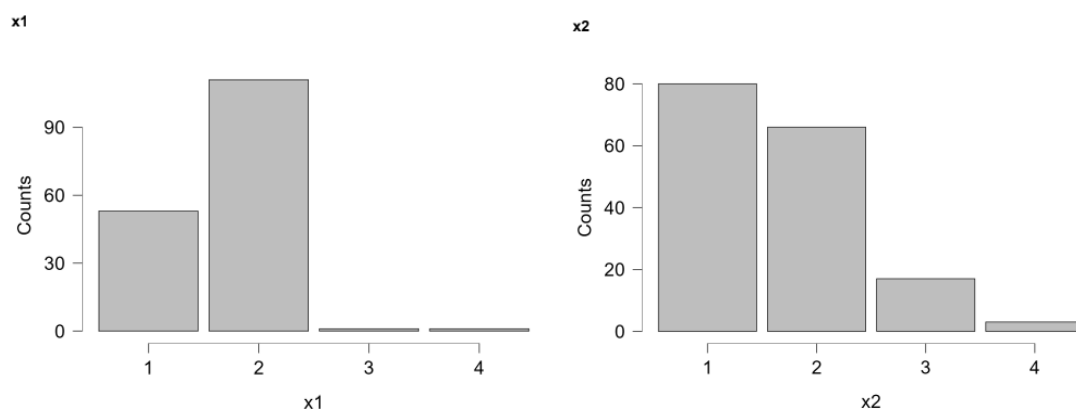
Dados	Gênero	Raça/Etnia	Faixa etária	Titulação	Estado civil	Tempo de serviço	Regime de trabalho	Jornada da unidade	Tipo de unidade
Válidos	166	166	166	166	166	166	166	166	166
Ausentes	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Moda	Feminino (66,5%)	Branca (47,9%)	30 a 39 anos (44,3%)	Mestrado (44,3%)	Casado (56,9%)	1 a 10 anos (43,7%)	Presencial (69,5%)	40 horas semanais (52,1%)	Administração e Gestão Central (48,5%)

Nota. Elaboração própria com base nos resultados das estatísticas descritivas via JASP.



Figura 4

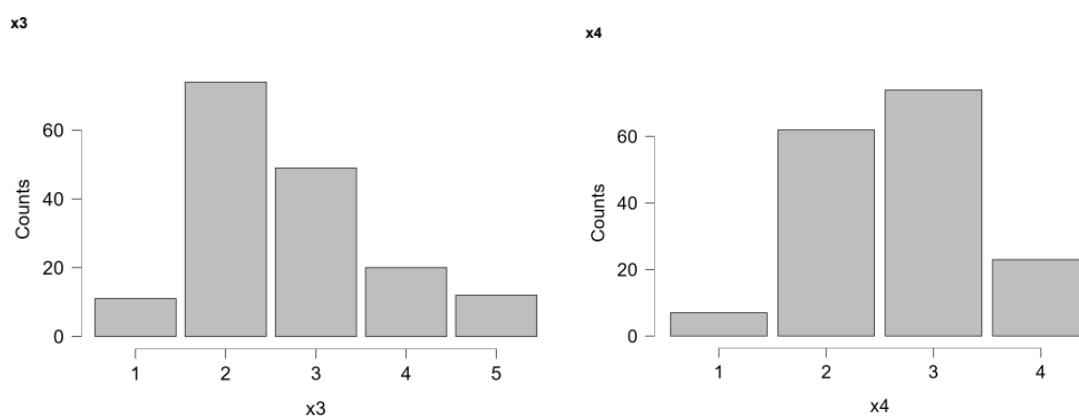
Gráficos de distribuição - gênero (x1) e raça/etnia (x2)



Nota. Imagens geradas via *software* JASP v. 0.95.1.0. x1 = Gênero (Masculino = 1; Feminino = 2; Prefiro não responder = 3; Não binário = 4); x2 = Raça/Etnia (Branca = 1; Parda = 2; Preta = 3; Amarela = 4).

Figura 5

Gráficos de distribuição - faixa etária (x3) e titulação (x4)

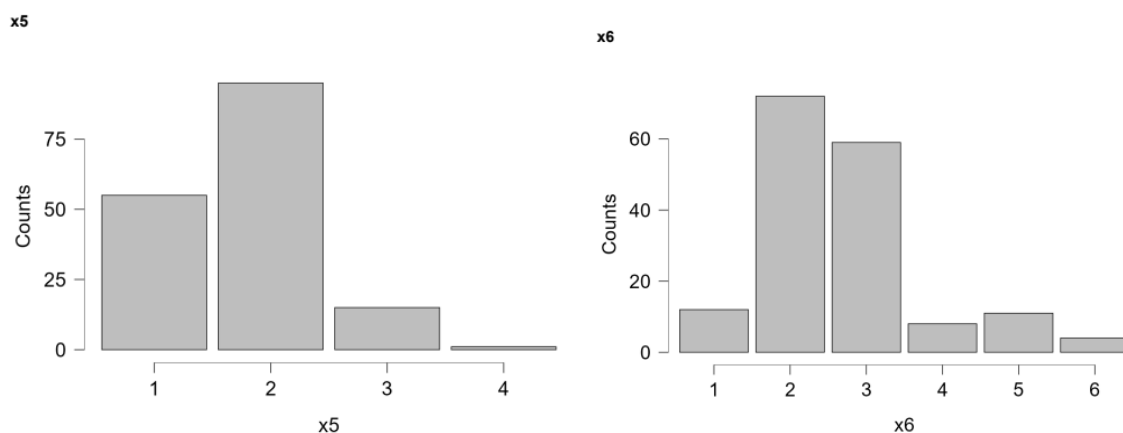


Nota. Imagens geradas via *software* JASP v. 0.95.1.0. x3 = Faixa etária (18 a 29 anos = 1; 30 a 39 anos = 2; 40 a 49 anos = 3; 50 a 59 anos = 4; 60 a 69 anos = 5); x4 = Titulação (Nível superior = 1; Especialização *lato sensu* = 2; Mestrado = 3; Doutorado = 4).



Figura 6

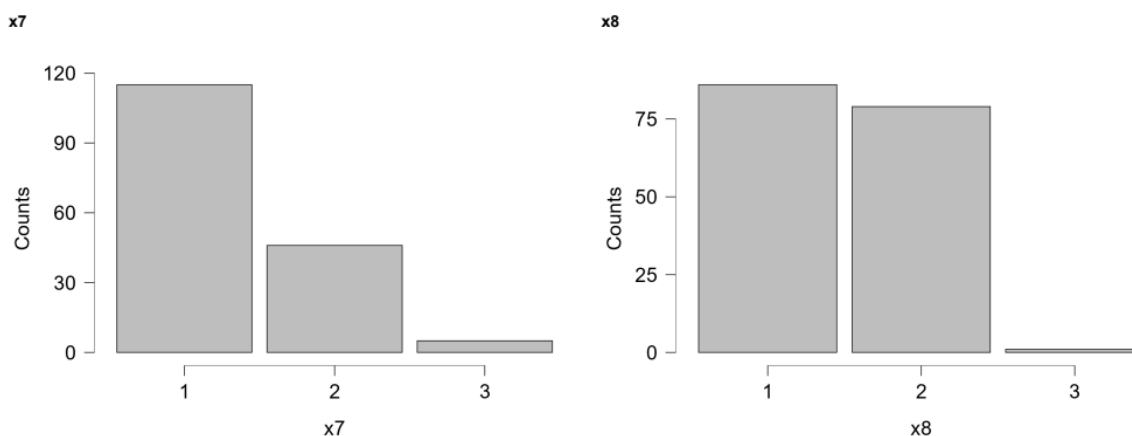
Gráficos de distribuição - estado civil (x5) e tempo de serviço (x6)



Nota. Imagens geradas via *software* JASP v. 0.95.1.0. x5 = Estado civil (solteiro = 1; casado = 2; divorciado = 3; viúvo = 4); x6 = Tempo de serviço (< 1 ano = 1; 1 a 10 anos = 2; 11 a 20 anos = 3; 21 a 30 anos = 4; 31 a 40 anos = 5; > 40 anos = 6).

Figura 7

Gráficos de distribuição - regime de trabalho (x7) e jornada da unidade (x8)

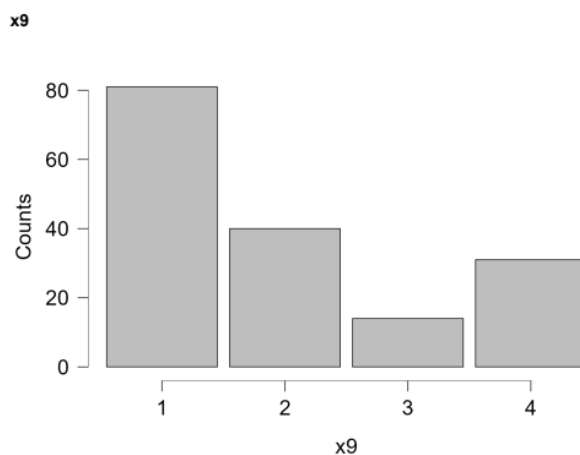


Nota. Imagens geradas via *software* JASP v. 0.95.1.0. x7 = Regime de trabalho (presencial = 1; híbrido *PGD* = 2; teletrabalho *PGD* = 3); x8 = Jornada da unidade (40 horas semanais = 1; 30 horas semanais *jornada flexibilizada* = 2; 30 horas semanais *redução proporcional* = 3).



Figura 8

Gráfico de distribuição - tipo de unidade (x9)



Nota. Imagens geradas via *software* JASP v. 0.95.1.0.. x9 = Tipo de unidade (Administração e Gestão Central = 1; Ciências Humanas e Sociais = 2; Ciências Exatas = 3; Ciências Biológicas e da Saúde = 4).

3.2. Análise Lexicográfica das Respostas dos Trabalhadores

A análise do *corpus* textual foi conduzida com o auxílio do *software* IRaMuTeQ (versão 0.8.a.7. para Windows 11), utilizando-se prioritariamente o Método de Reinert (1990) para a Classificação Hierárquica Descendente (CHD). As subseções a seguir detalham os Núcleos Temáticos Estruturadores do Discurso (NTEDs) identificados para cada construto investigado.

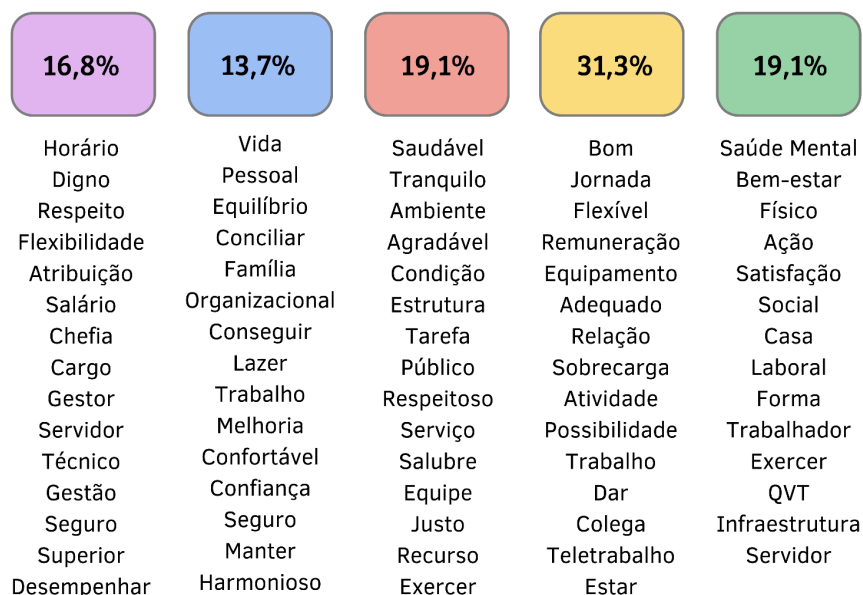
As técnicas lexicográficas disponíveis por meio do IRaMuTeQ representam a base para a identificação de Núcleos Temáticos Estruturadores do Discurso (NTEDs) ao interpretar as classes reveladas pelo Método de Reinert (1990). A análise de conteúdo é apresentada a seguir.

3.3. Análise das Representações de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT)

A CHD realizada via IRaMuTeQ identificou cinco classes discursivas, representadas por meio da figura a seguir:

**Figura 9**

Classificação Hierárquica Descendente (CHD) de QVT pelo Método de Reinert (1990)



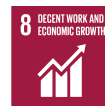
Nota. Elaboração própria com base nos resultados gerados pelo *software* IRaMuTeQ.

Em relação à QVT, verifica-se a existência de cinco NTEDs:

- **NTED 1 - Jornada flexível, remuneração e suporte organizacional:** Este núcleo associa a QVT à autonomia na gestão do tempo, à percepção de justiça salarial e ao suporte institucional. Os discursos destacam a importância de uma "estrutura de trabalho agradável e adequada", "sem sobrecarga", aliada a uma "boa remuneração" e à "perspectiva de desenvolvimento profissional".

- **NTED 2 - Ambiente de trabalho e relações socioprofissionais:** A qualidade das interações interpessoais é apontada como determinante para um ambiente laboral saudável. Os relatos enfatizam a valorização de um ambiente "sem conflitos, leve e produtivo", pautado pela cooperação e "sem busca por poder e estratégias nefastas para atacar os colegas".

- **NTED 3 - Equilíbrio entre trabalho, vida pessoal, família e lazer:** A conciliação entre as esferas laboral e privada emerge como fonte central de QVT. Os participantes



descrevem a QVT como "sinônimo de equilíbrio entre a vida pessoal e profissional" e a capacidade de "poder trabalhar e ainda manter a vida pessoal", citando que "teletrabalho é vida".

- **NTED 4 - Flexibilidade de horários e salário digno:** Apresenta-se a correlação entre flexibilidade e dignidade remuneratória. As falas evidenciam a necessidade de alinhar as atividades laborais às "necessidades pessoais de flexibilidade de horário" e obter satisfação mediante "condições de trabalho e salário digno".

- **NTED 5 - Saúde psicofísica e satisfação no trabalho:** A saúde integral é percebida como sinônimo de QVT. Os discursos associam o bem-estar no ambiente laboral a ações em prol da "saúde física e mental" e ao suporte social para evitar o esgotamento, expressando o desejo de "ter prazer em sair de casa para trabalhar".

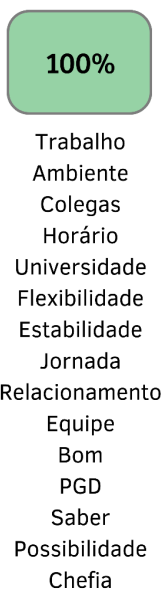
3.4. Análise das Representações de Bem-estar no Trabalho (BET)

A análise das representações sobre o BET apresentou especificidades metodológicas. Dada a concisão das respostas obtidas – o que sugere uma baixa diferenciação conceitual entre QVT e BET por parte dos respondentes –, a aplicação do Método de Reinert (1990) restou inviabilizada. Procedeu-se, portanto, à Classificação Hierárquica Descendente (CHD) manualmente. A composição lexical, em ordem decrescente de frequência, destacou os termos: trabalho (N=65), ambiente (N=27), colegas (N=22), horário (N=21), jornada flexibilizada (N=15), universidade (N=14), relação (N=13), estabilidade (N=12), equipe (N=9) e PGD (N=9). Identificou-se, assim, uma única classe discursiva, que reúne diversos aspectos relacionados ao BET na universidade:



Figura 10

Ordem Decrescente de Palavras Associadas ao BET



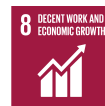
Nota. Elaboração própria com base em verificação manual da frequência de palavras, tendo em vista a impossibilidade de realizar o Método de Reinert (1990) via IRaMuTeQ, em decorrência da concisão do *corpus* textual.

A classe discursiva foi interpretada de acordo com o NTED a seguir:

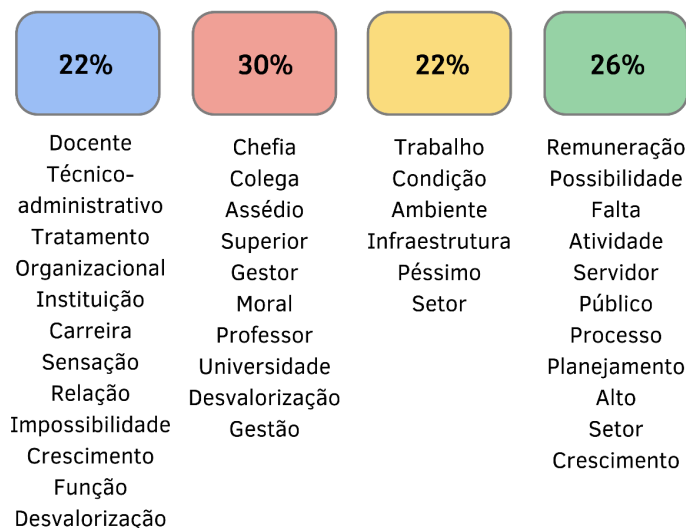
• **NTED 1 - Fontes de bem-estar no trabalho:** O construto é associado à harmonia nas relações socioprofissionais, à flexibilidade da jornada e à segurança do vínculo estatutário. Os relatos mencionam o "bom relacionamento entre chefias e colegas", a valorização de "trabalhar 6 horas diárias" e a segurança de saber que "as garantias mínimas de manutenção das atividades estão asseguradas em lei específica".

3.5. Análise das Representações de Mal-estar no Trabalho (MET)

A CHD relacionada ao MET pode ser visualizada por meio da figura a seguir:

**Figura 11**

Classificação Hierárquica Descendente (CHD) de MET pelo Método de Reinert (1990)



Nota. Elaboração própria com base nos resultados gerados pelo *software* IRaMuTeQ.

Em relação ao MET, identifica-se a existência de quatro NTEDs:

• **NTED 1 - Remuneração comparativamente baixa e estagnação na carreira:** A percepção de defasagem salarial e a falta de perspectiva de ascensão profissional são fontes primárias de mal-estar. Os servidores citam a "remuneração muito abaixo da média do serviço público", a "impossibilidade de crescimento" e o "engessamento entre funções", sentindo-se excluídos das atividades intelectuais da universidade.

• **NTED 2 - Condições adversas de trabalho e infraestrutura inadequada:** A precariedade dos recursos físicos e materiais impacta negativamente a experiência laboral. São recorrentes as queixas sobre "falta de materiais", "infraestrutura predial" inadequada e problemas de segurança.

• **NTED 3 - Relações socioprofissionais conflituosas e assédio moral no trabalho:** Conflitos interpessoais e práticas abusivas constituem fontes críticas de MET. Os relatos denunciam situações de "assédio moral e tantos outros tipos de perseguições", praticados, em especial, por servidores docentes.



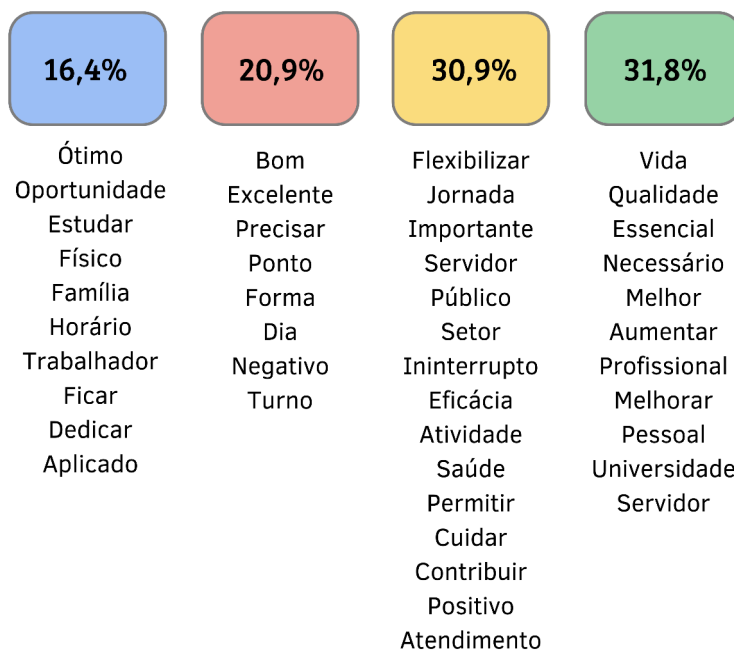
• **NTED 4 - Disparidades de tratamento entre servidores docentes e técnicos:** A disparidade de tratamento entre docentes e técnicos administrativos indicam o sofrimento psíquico e a sensação de subalternidade. As falas apontam uma "cultura organizacional que oprime técnicos", com relatos de servidores que se sentem tratados "como uma secretária particular" ou "rebaixados em relação aos docentes".

3.6. Jornada Flexibilizada sob o Olhar dos Trabalhadores

A CHD sobre o *corpus* textual relacionado às representações dos trabalhadores sobre a jornada de trabalho flexibilizada foi assim representada:

Figura 12

Classificação Hierárquica Descendente (CHD) das Percepções sobre a Jornada de Trabalho Flexibilizada pelo Método de Reinert (1990)



Nota. Elaboração própria com base nos resultados gerados pelo *software* IRaMuTeQ.

Em relação à avaliação dos participantes sobre a flexibilização da jornada de trabalho na universidade, identificaram-se quatro NTEDs:



- **NTED 1 - Conciliação multidimensional:** A flexibilização é percebida como facilitadora do equilíbrio entre trabalho, educação, saúde e família. Os participantes a descrevem como "ótima oportunidade de ter tempo para estudar", praticar atividades físicas e "dedicar-se à família".

- **NTED 2 - Avaliações de pontos positivos e negativos:** Embora a percepção seja majoritariamente positiva (descrita frequentemente como "boa" ou "excelente"), apontam-se desafios, como a "falta de compromisso de alguns colegas" e falhas na comunicação entre turnos, onde "só um ou outro retém a informação".

- **NTED 3 - Impactos na qualidade de vida dos trabalhadores:** Há um consenso sobre o impacto positivo da redução de jornada na qualidade de vida, permitindo "foco nas atividades com objetividade" e melhor organização pessoal.

- **NTED 4 - Ganhos mútuos para os servidores e para o atendimento ao público:** Reconhece-se o benefício duplo da medida: saúde mental para o servidor e ampliação do serviço ao cidadão. Os relatos destacam que a medida "auxilia os usuários pelo fato de o atendimento ser ininterrupto".

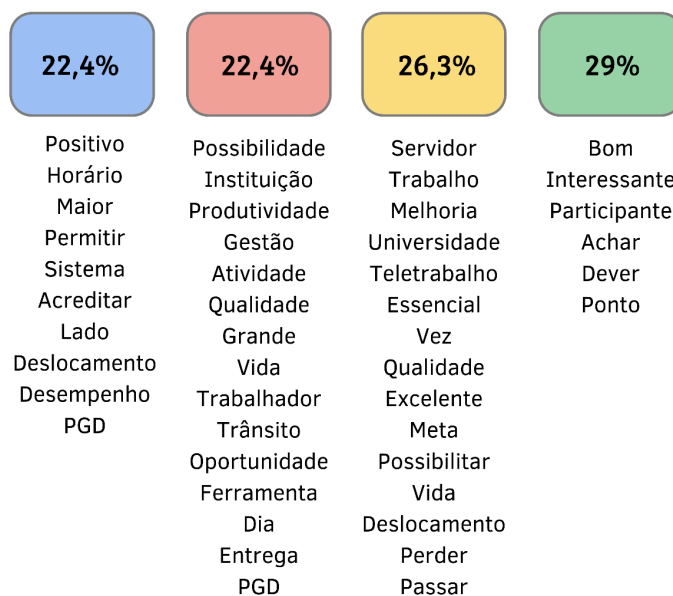
3.7. Programa de Gestão e Desempenho (PGD) sob o Olhar dos Trabalhadores

A CHD sobre a avaliação dos trabalhadores a respeito do PGD foi assim representada:



Figura 13

Classificação Hierárquica Descendente (CHD) das percepções sobre PGD pelo Método de Reinert (1990)

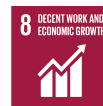


Nota. Elaboração própria com base nos resultados gerados pelo software IRaMuTeQ.

A questão a respeito da avaliação do PGD foi adicionada posteriormente ao questionário eletrônico, após a sugestão dos próprios servidores da IFES, com respostas registradas por 120 dos 166 respondentes. A análise de conteúdo estruturou-se em três eixos⁹ principais, resultantes da fusão de classes discursivas similares:

• **NTED 1 - Teletrabalho, produtividade e autonomia:** A gestão por resultados é percebida como um avanço na cultura organizacional, superando a lógica do controle rígido de horários. Os servidores relatam que o modelo proporciona maior autonomia e foco,

⁹ Embora o IRaMuTeQ tenha identificado quatro classes discursivas, observou-se que as classes 1 e 3 apontavam para um mesmo NTED, o que justificou a elaboração de três NTEDs (Ferreira, 2017), em consonância com as orientações de Camargo e Justo (2013) para análise crítica dos resultados de técnicas lexicográficas.



gerando "resultados melhores para a universidade" e permitindo uma execução de tarefas baseada em entregas efetivas, e não apenas na presença física.

• **NTED 2 - Qualidade de vida e organização pessoal:** O teletrabalho é celebrado pelos trabalhadores da IFES como promotor de saúde mental e equilíbrio, facilitando a conciliação entre as demandas laborais e a vida privada.

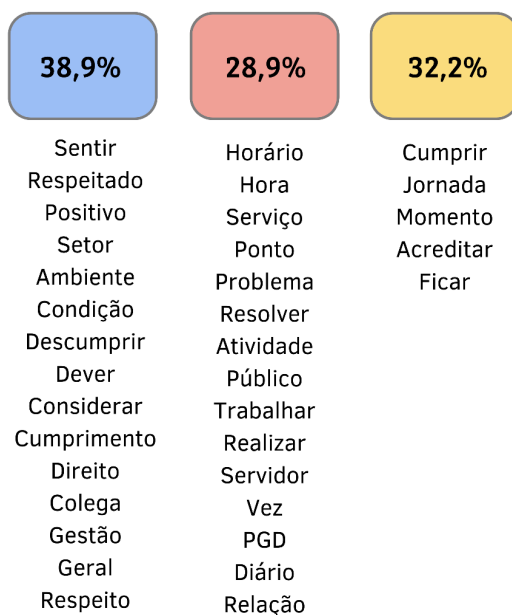
• **NTED 3 - Aceitação do modelo:** A adesão ao PGD é expressiva, sendo classificado como uma iniciativa que moderniza a execução de tarefas administrativas.

3.8. Avaliação dos Trabalhadores quanto ao Cumprimento de seus Direitos

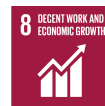
Por fim, a CHD dos relatos dos participantes sobre o cumprimento de seus direitos foi assim representada:

Figura 14

Classificação Hierárquica Descendente (CHD) das Percepções sobre o Cumprimento de Direitos pelo Método de Reinert (1990)



Nota. Elaboração própria com base nos resultados gerados pelo software IRaMuTeQ.



No tocante à avaliação dos participantes sobre o cumprimento de seus direitos como trabalhadores e, em específico, como servidores públicos estatutários, a análise de conteúdo resultou em 3 NTEDs:

- **NTED 1 - Sensação de respeito a direitos básicos:** Prevalece a percepção de que os direitos básicos são respeitados, embora haja ressalvas sobre o uso da flexibilização (inclusive PGD) como instrumento de controle ou "moeda de troca".

- **NTED 2 - Jornada e regularidade:** A maioria dos relatos confirma o cumprimento das normas de jornada, especialmente após a implantação do Programa de Gestão e Desempenho (PGD), que tornou a jornada "mais justa e leve".

- **NTED 3 - Tensões no controle da jornada e relações funcionais:** Evidenciam-se conflitos entre a lógica do controle de ponto e a natureza do trabalho, especialmente no teletrabalho. Há queixas sobre a cobrança de "presença e ponto eletrônico" em modalidades remotas e invasão do tempo livre por demandas via telefone particular.

4. Discussão dos Resultados

A análise dos resultados desta pesquisa revela um cenário complexo em que a flexibilização da jornada de trabalho atua como um elemento central na mediação entre o bem-estar e o mal-estar dos servidores técnico-administrativos em educação (TAEs). Para compreender a profundidade desses achados, é necessário dialogar com as transformações no perfil da classe trabalhadora, as dinâmicas de poder institucional e os imperativos constitucionais do trabalho digno.

4.1. O Perfil do Trabalhador e a Demanda por Autonomia

Os dados sociodemográficos indicam uma força de trabalho qualificada e majoritariamente inserida em gerações novas (principalmente, X e Y) que valorizam a autonomia e o equilíbrio entre vida pessoal e profissional. Como aponta Amaral (2019), há uma ruptura paradigmática nos valores do trabalho contemporâneo, em que a flexibilidade deixa de ser um benefício acessório para se tornar um pré-requisito de saúde mental,



engajamento no trabalho e conciliação entre os interesses das organizações e dos trabalhadores.

Entretanto, a percepção dessa flexibilidade pelos participantes apresenta-se em uma contradição funcional, principalmente quando a jornada flexível é utilizada como meio de barganha por parte dos gestores. A usabilidade positiva somente pode ocorrer quando a flexibilidade é autodeterminada, isto é, condizente com as demandas de autonomia e adaptabilidade dos próprios trabalhadores. Nesse sentido, destaca-se a associação da jornada flexível à conciliação multidimensional (e.g., trabalho-família, trabalho-educação, trabalho-lazer). Assim, observa-se que a organização do trabalho, quando ajustada às necessidades reais dos trabalhadores, atua como promotora de saúde ocupacional (Eaton, 2003; Ferreira, 2017; Guérin *et al.*, 2007).

4.2. Custo Humano e Regulação da Jornada de Trabalho

Sob a ótica da Ergonomia da Atividade (EA), a flexibilização da jornada e o regime de teletrabalho (via PGD) alteram significativamente a relação entre o trabalho prescrito – as normas, as tarefas e os horários estabelecidos institucionalmente – e o trabalho real, que consiste no que é efetivamente mobilizado pelo servidor para dar conta das demandas. Os resultados desta pesquisa indicam que a jornada flexibilizada de 30 horas semanais atua como um importante mecanismo de regulação da atividade ao permitir que o servidor ajuste seu ritmo laboral às suas características psicofisiológicas e suas necessidades pessoais. Essa regulação é fundamental para mitigar o custo humano do trabalho, uma vez que o servidor, ao possuir maior autonomia sobre seu tempo diário, consegue gerenciar melhor as exigências cognitivas e afetivas da tarefa.

Entretanto, o hiato entre o prescrito e o real manifesta-se de modo crítico nos relatos de mal-estar relacionados à infraestrutura e à sobrecarga. Quando o trabalho prescrito ignora as variabilidades do contexto produtivo – como a insuficiência de força de trabalho e a precariedade de recursos materiais –, a atividade real exige um esforço suplementar do



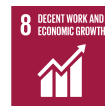
servidor para atingir os objetivos da IFES. Nesse cenário, a flexibilização pode ser subvertida: em vez de um fator de proteção, ela torna-se uma forma de compensar deficiências organizacionais, de modo que o trabalhador "paga" com sua saúde e tempo livre (por meio da invasão do tempo privado via dispositivos móveis, por exemplo) a manutenção do serviço público.

Portanto, ao dialogar com os pressupostos teóricos e metodológicos da Ergonomia da Atividade (EA), compreende-se que a QVT não decorre apenas da redução da carga horária, mas da usabilidade da flexibilidade. Para que a flexibilização não se torne uma "autonomia *hipervigiada*", é imperativo que a gestão reconheça as mediações que o servidor realiza na atividade real, garantindo que o controle de resultados no PGD ou na jornada flexível não desconsidere os limites físicos e mentais e o direito à desconexão, pilares do trabalho digno.

4.3. A Flexibilização no Contexto das Relações de Poder

Apesar dos benefícios, os relatos apontam riscos quando a flexibilização carece de gestão democrática e participativa. Identificaram-se tensões agudas, especialmente na interação entre servidores técnicos e gestores docentes. Essa dinâmica confirma o que Gomes e Lima (2019) descrevem sobre as relações de poder nas IFES, as quais podem criar um terreno fértil para hostilidades verticais. Relatos indicam uma cultura que favorece hierarquias rígidas, em que a flexibilização, se mal regulamentada, exacerba essas tensões. Corroborando essa visão, Monteiro *et al.* (2024) argumentam que a precarização social do trabalho cria o ambiente propício para tais práticas, inserindo-se em uma lógica gerencialista que prioriza metas em detrimento da saúde.

Em todas as ocorrências em que os servidores docentes foram mencionados expressamente, realçaram-se os conflitos entre professores em posição de chefia e os servidores técnicos. Além disso, ressaltou-se a diferença de reconhecimento e valorização entre as categorias, haja vista que os docentes são a maioria nos cargos de gestão da



IFES. Outrossim, práticas de assédio moral foram relatadas repetidamente como fonte MET e, por vezes, foram mencionados expressamente docentes, o que realça a ocorrência de relações socioprofissionais de violência psicológica entre as categorias.

Os relatos dos TAEs apontam para variados aspectos da precarização social do trabalho – descrita como um fenômeno articulado política e socialmente, caracterizado pela fragilidade, instabilidade e perda de direitos –, a qual cria o ambiente organizacional propício para o surgimento de práticas de assédio moral no serviço público brasileiro, em detrimento da saúde dos servidores (Monteiro *et al.*, 2024).

Com efeito, o AMT está inserido em um contexto macropolítico de lógica neoliberal e gerencialista que, ao ser introduzida no setor público, transformou a gestão, priorizando metas inatingíveis e produtividade a contrário sensu do bem-estar psicológico e laboral (Facas, 2020; Holborow, 2015; Monteiro *et al.*, 2024). O AMT, nesse sentido, é uma gestão por humilhação, que emerge nas representações dos trabalhadores, e visto não apenas como um conflito interpessoal, mas como uma ferramenta organizacional de controle e disciplina para aumentar a produtividade ou excluir quem não se adapta (Ferreira, 2017; Monteiro *et al.*, 2024).

Os NTEDs relacionados ao AMT, identificados nesta pesquisa, se assemelham às categorias apresentadas por Monteiro *et al.* (2024), em especial (i) o autoritarismo gerencial, (ii) a sobrecarga de trabalho, caracterizada pela concentração de demandas em servidores vistos como mais eficientes, acompanhada da insuficiência crônica de força de trabalho, (iii) a gestão pelo medo – no caso desta pesquisa, muitos gestores, predominantemente docentes, são estimulados pela cultura organizacional de diferenciação de tratamento entre professores (“os que pensam”) e técnicos (“os que executam”) a conseguir subordinação por meio da opressão.

Esses achados dialogam diretamente com o estudo de Lima e Ferreira (2025) sobre as causas do assédio moral no trabalho (AMT) no serviço público. A diferenciação injusta e



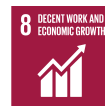
a hierarquia rígida, presentes nos relatos dos TAEs e identificadas como causas primárias do AMT, manifestam-se na IFES estudada através da invisibilidade dos técnicos frente aos docentes e na utilização da jornada flexível como "moeda de troca" ou instrumento de controle – concessão da flexibilização tendo como contrapartida a obediência dos subordinados, o que revela um grave problema na gestão *com* pessoas¹⁰.

A gestão inadequada, caracterizada pelo autoritarismo e pela falta de preparo das lideranças — muitas vezes selecionadas por critérios políticos ou de titulação acadêmica em detrimento de competências gerenciais —, cria o terreno fértil para a violência simbólica (Lima & Ferreira, 2025). O AMT, nesse contexto, não é apenas um conflito interpessoal, mas uma ferramenta de gestão por humilhação e controle disciplinar. Quando a flexibilidade é heterodeterminada (imposta unilateralmente pela chefia), ela deixa de ser um fator de QVT e passa a ser um vetor de precarização e insegurança, em que o trabalhador deve estar constantemente disponível para o gestor, configurando uma autonomia vigiada ou usabilidade negativa da flexibilidade.

4.4. QVT Contra-Hegemônica: Superando o “Ofurô Corporativo”

Os resultados reforçam a necessidade urgente de adoção de uma abordagem contra-hegemônica de QVT, conforme proposto por Ferreira (2017). A abordagem hegemônica e assistencialista, focada em atividades paliativas (o ofurô corporativo) e na responsabilização individual do trabalhador pelo seu bem-estar, mostra-se insuficiente para

¹⁰ Adota-se a terminologia “gestão *com* pessoas” em vez de “gestão *de* pessoas” por entendê-la mais condizente com a atividade de gestão envolvendo pessoas, tendo em vista que estas não estão em posição meramente passiva (isto é, de serem meramente geridas), mas, na esteira da ergonomia da atividade e da psicodinâmica do trabalho, adicionam, modificam ou mesmo removem aspectos do trabalho prescrito quando da real execução de suas atividades de trabalho, consoante as complexidades da dimensão da realidade.



tratar as causas raízes do mal-estar identificadas neste estudo, sobretudo relacionadas à organização do trabalho (e.g., sobrecarga, falta de pessoal) e às relações socioprofissionais (e.g., assédio, desvalorização).

Os participantes desta pesquisa, ao definirem QVT, não solicitaram ginástica laboral ou massagem, mas sim "respeito", "reconhecimento", "ambiente sem conflitos" e "equilíbrio trabalho-vida". Isso confirma que a QVT efetiva reside na transformação do contexto de trabalho – nas suas condições, organização e relações – e não apenas em medidas compensatórias. A flexibilização da jornada, portanto, pode ser uma medida estrutural de QVT de enfoque preventivo, pois atua diretamente na organização do trabalho para reduzir o custo humano da atividade.

Em relação à diferença considerável no tamanho do *corpus* textual relacionado à QVT e ao BET, respectivamente, é razoável hipotetizar que uma possível sobreposição entre as representações de fontes de qualidade de vida e de bem-estar no ambiente laboral, questão que deve ser mais precisamente apurada no campo teórico e metodológico da EAA_QVT e da parte qualitativa do IA_QVT.

4.5. Jornadas Flexíveis no Setor Público Face ao Direito Fundamental ao Trabalho Digno

Ao pretender fornecer subsídios para políticas públicas e institucionais, a discussão sobre jornada flexível e QVT deve ser ancorada na perspectiva jurídica do direito fundamental ao trabalho digno. Como leciona Delgado (2015; 2023), o trabalho digno não é apenas um princípio abstrato, mas um vetor axiológico com dimensões concretas.

A dimensão socioambiental do trabalho digno exige a garantia de um meio ambiente de trabalho equilibrado, o que inclui a saúde psicofísica e a limitação da jornada (Delgado, 2023). A sobrecarga e o assédio moral relatados pelos servidores violam frontalmente essa dimensão, ferindo a integridade psíquica do trabalhador e comprometendo sua dignidade.



A dimensão do sujeito, que coloca a pessoa humana no centro da proteção jurídica (Delgado, 2023), impõe que a flexibilização sirva à emancipação do trabalhador e à sua integração social e familiar, e não à sua reificação como mera ferramenta de produtividade. Portanto, a jornada flexibilizada na IFES, para ser constitucionalmente válida e socialmente justa, deve operar como um instrumento de efetivação do trabalho decente, permitindo que o servidor concilie suas responsabilidades laborais com sua vida privada, educação e lazer, materializando o valor social do trabalho, expressamente previsto na Constituição Federal de 1988.

Ante o exposto, a flexibilização da jornada laboral, quando implementada sob a ótica da EAA_QVT e do trabalho digno, rompe com a lógica produtivista de exaustão. Ela se torna, então, um mecanismo de usabilidade positiva, em que a autonomia no controle do tempo atua como fator de proteção à saúde e de valorização do servidor público.

4.6. Implicações Gerenciais com Base no Estudo Realizado

A análise dos Núcleos Temáticos Estruturadores do Discurso (NTEDs) oferece um diagnóstico preciso para a intervenção gerencial. Os dados revelam que o Bem-estar no Trabalho (BET) está intrinsecamente ligado à autonomia e ao suporte organizacional (NTED 1 de QVT), enquanto o Mal-estar no Trabalho (MET) decorre predominantemente de relações socioprofissionais conflituosas e falhas de infraestrutura (NTED 2 e 3 de MET).

Portanto, a gestão da IFES não deve tratar a flexibilização apenas como uma mudança administrativa de horários, mas como uma política de gestão de pessoas. Na gestão, isso implica a necessidade de: *(i)* estabelecer critérios objetivos e transparentes para a concessão ou a remoção da jornada por escalas/turnos ou do teletrabalho, de modo a mitigar a discricionariedade dos gestores quanto à sua adesão (ou remoção) e, assim, reduzir a percepção de "moeda de troca"; *(ii)* investir na melhoria física dos ambientes para aqueles que permanecem no presencial; e *(iii)* criar canais de mediação de conflitos



específicos para as relações entre docentes-gestores e técnicos, atuando na raiz do sentimento de subalternidade revelado nos discursos.

Considerações Finais

Este estudo evidenciou que a flexibilização da jornada nas IFES é um fenômeno complexo, que opera na tensão entre o bem-estar e o mal-estar no trabalho. Por um lado, confirmou-se a "usabilidade positiva" do fenômeno: ao facilitar a conciliação entre demandas laborais e pessoais (estudo, família e lazer), a flexibilização promove a saúde mental e materializa o direito fundamental ao trabalho digno.

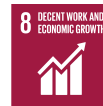
Por outro lado, barreiras estruturais como o assédio moral e a hierarquia rígida entre docentes e técnicos ainda subvertem esse modelo, transformando a gestão do tempo em instrumento de controle. Em concordância com Ferreira (2017), conclui-se que práticas assistencialistas de QVT ("ofurô corporativo") são insuficientes diante de relações de trabalho degradadas. É imperativo, portanto, assumir a flexibilização como uma ferramenta contra-hegemônica de justiça organizacional.

Nesse quesito, cabe realçar que a flexibilização da jornada de trabalho, ainda que autodeterminada, por si só, é insuficiente para combater problemas estruturais com os quais os TAEs das universidades públicas brasileiras precisam lidar diariamente, como infraestrutura precária, hierarquia informal e diferença de tratamento entre técnicos e docentes, desvalorização salarial frente a outras carreiras do serviço público federal, força de trabalho em número cronicamente insuficiente, entre outros.

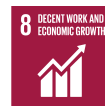
Por fim, como agenda de pesquisa para a superação desses entraves, sugerem-se: (1) estudos longitudinais sobre os efeitos do PGD na saúde dos TAEs; (2) investigações qualitativas sobre as raízes da violência simbólica nas relações entre docentes e técnicos; (3) pesquisas-ação para a implementação de programas de QVT alinhados ao conceito de trabalho digno e decente; e (4) avaliação de políticas relacionadas ao PCCTAE – com destaque para a atuação da Secretaria de Relações de Trabalho (SRT) do Ministério da



DIREITO.UnB



Gestão e da Inovação em Serviços Públicos (MGI) nos últimos anos – e à resolução dos problemas de infraestrutura das IFES, de modo a abranger o uso dos recursos públicos destinados à educação superior – nesse caso, destacam-se o papel e a atuação da Secretaria de Educação Superior (SESU) e da Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica (SETEC) do Ministério da Educação (MEC).



CONCLUSÃO GERAL

A investigação teórica empreendida nesta dissertação aponta que a flexibilização do trabalho no Brasil transcende a esfera administrativa, de modo a configurar-se como reflexo de uma reestruturação produtiva global impulsionada pela ascensão do modelo toyotista de acumulação flexível (Antunes, 2015; Ferreira, 2017). Dessa forma, ao revisar sistematicamente a literatura recente (2020-2024), observa-se que, no setor privado, tal flexibilidade tem operado predominantemente como um vetor de desregulamentação ao consolidar figuras híbridas que mascaram a subordinação estrutural sob o manto de uma autonomia ilusória, principalmente no contexto do trabalho *pejotizado e/ou uberizado* (Antunes, 2018; Barbosa, 2014; Delgado, 2025; Mello Filho & Dutra, 2020; Pires, 2021).

No contexto do serviço público federal, contudo, o fenômeno assume contornos singulares. Embora permeado pela retórica da Nova Gestão Pública (*New Public Management*), o regime estatutário da Lei nº 8.112/1990 oferece um anteparo que permite disputar o sentido da flexibilização do trabalho.

Ao longo desta dissertação, identificou-se, assim, que, enquanto a ausência de salvaguardas pode degenerar em disponibilidade irrestrita e erosão das fronteiras entre o tempo laboral e o pessoal – processo exacerbado pelo uso intensivo de Tecnologias Digitais de Informação e Comunicação (TDICs) –, a flexibilização da jornada de trabalho via Decreto nº 1.590/1995 ou Decreto nº 11.072/2022 possui um potencial emancipatório, percebido pelos próprios trabalhadores participantes da pesquisa empírica, desde que a flexibilização seja autodeterminada (isto é, condizente com as demandas de flexibilidade dos próprios trabalhadores), e não caracterizada pela hipervigilância e como meio de barganha e arbítrio gerencial.

Diferenciando-se da precarização inerente à *uberização*, a redução da jornada para 30 horas ou a implementação do teletrabalho sem perdas remuneratórias surgem como



oportunidades concretas para a promoção da qualidade de vida dos trabalhadores. Sob a lente da Ergonomia da Atividade Aplicada (EAA_QVT) (Ferreira, 2017) e do Direito Constitucional do Trabalho (Delgado, 2023; Delgado, 2025), esta dissertação rejeitou abordagens assistencialistas, qualificadas criticamente como "ofurô corporativo", para focar na análise do trabalho real – por meio da análise das representações dos trabalhadores – em contraposição ao prescrito.

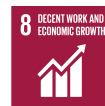
A análise dos relatos dos servidores técnico-administrativos em educação (TAEs) evidenciou que o fazer cotidiano desses trabalhadores exige uma complexa gestão de variabilidades e imprevistos, mobilizando recursos cognitivos e afetivos frequentemente invisibilizados pela burocracia institucional. No campo jurídico, tal realidade sustenta a tese de que o Direito do Trabalho pós-1988 deve ser pautado pela dignidade da pessoa humana, elevando a jornada flexível de uma mera concessão administrativa ao *status* de instrumento de concretização do Trabalho Digno e do equilíbrio socioambiental laboral (Delgado, 2015; 2023).

Os resultados da pesquisa empírica apontaram que a flexibilização da jornada é, sob o olhar dos trabalhadores, o principal vetor de Bem-Estar no Trabalho (BET), sendo associada pelos servidores a conceitos de saúde mental, equilíbrio familiar e oportunidade de qualificação. A "usabilidade positiva" da flexibilidade manifestou-se na percepção de maior produtividade e autonomia, fortalecendo o vínculo institucional.

Em contrapartida, o diagnóstico do Mal-Estar no Trabalho (MET) expôs patologias organizacionais profundas, vinculadas não à natureza das tarefas, mas à precarização infraestrutural, à desvalorização salarial e, de modo alarmante, à prevalência do assédio moral. A estrutura de poder acadêmica, marcada por uma assimetria entre docentes gestores e técnicos, revelou-se como um terreno fértil para violências simbólicas, em que a flexibilidade é, por vezes, pervertida em instrumento de retaliação ou favorecimento de



DIREITO.UnB



gestores, que agora podem ameaçar a remoção da jornada flexível caso seus subordinados não atendam aos interesses gerenciais (ainda que arbitrários).

Diante desse cenário, conclui-se que a autonomia temporal é o maior ativo percebido pelo próprio trabalhador de BET, funcionando como um fator de proteção contra o adoecimento em ambientes hostis. Isso, no entanto, acende um alerta: muitos servidores querem passar menos tempo no trabalho presencial porque querem fugir de um ambiente laboral marcado pelo sofrimento psíquico, com destaque para as práticas de assédio moral no trabalho (AMT).

A fim de evitar que as jornadas flexíveis sejam utilizadas como meio de barganha entre gestores e subordinados, urge que as Instituições Federais de Ensino Superior (IFES) avancem na institucionalização democrática e participativa do Programa de Gestão e Desempenho (PGD) e/ou da jornada de 30 horas. Isso requer a substituição da discricionariedade quase irrestrita das chefias por critérios técnicos e objetivos, além de uma transição cultural da lógica da vigilância (por vezes *hipervigilância*) para a gestão por entregas pactuadas. Paralelamente, é imperativo enfrentar o assédio moral por meio de políticas de enfrentamento, canais de denúncia independentes e, fundamentalmente, pela formação gerencial obrigatória para docentes que assumem cargos de chefia, desconstruindo a hierarquia informal, enraizada na cultura organizacional universitária, de subalternidade imposta aos técnicos.

A sustentabilidade dessas transformações exige, ainda, um investimento rigoroso em infraestrutura ergonômica, garantindo suporte tanto para o trabalho presencial quanto para o remoto, a fim de evitar a privatização dos meios de produção. A QVT deve ser consolidada como política de Estado, amparada por monitoramentos longitudinais e, por exemplo, pela integração com os subsistemas de saúde do trabalhador (SIASS).

Como agenda de pesquisas futuras, vislumbra-se a necessidade de estudos interseccionais que contemplem recortes de gênero e raça na "dupla jornada" do

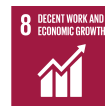


DIREITO.UnB



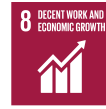
teletrabalho, além de investigações sociológicas sobre o estamento acadêmico e avaliações do impacto da jornada flexível na qualidade do serviço percebida pelo cidadão.

Por fim, esta dissertação reafirma que a defesa da jornada flexível – pautada na autonomia do servidor, no rompimento da rigidez contraproducente e adoecedora, e na vida além do trabalho –, não é uma pauta corporativista, mas um pressuposto ético para um serviço público que seja, simultaneamente, eficiente, democrático e eticamente comprometido com um trabalho digno e decente para todos(as), em direção à promoção da QV e da QVT.



REFERÊNCIAS

- Abílio, L. C. (2020). Uberização: a era do trabalhador just-in-time? *Estudos Avançados*, 34(98), 111-126. <https://doi.org/10.1590/s0103-4014.2020.3498.008>
- Abrahão, J., Sznelwar, L., Silvino, A., Sarmet, M., & Pinho, D. (2009). *Introdução à ergonomia: da prática à teoria*. Editora Blucher.
- Agapito, P. R., Polizzi Filho, A., & Siqueira, M. M. M. (2015). Bem-estar no trabalho e percepção de sucesso na carreira como antecedentes de intenção de rotatividade. *Revista de Administração Mackenzie*, 16(6), 71-93.
- Almalki, M. J., Fitzgerald, G., & Clark, M. (2012). The relationship between quality of work life and turnover intention of primary health care nurses in Saudi Arabia. *Bio Med Central Health Services Research*, 12(314), 2-11.
- Almeida, A. N. de, Nunes, A., & de Souza Junior, C. V. N. (2021). Uma avaliação da flexibilização da jornada de trabalho na Universidade de Brasília. *Desenvolve: Revista de Gestão do Unilasalle*, 10(1), 1-17. <https://doi.org/10.18316/desenv.v10i1.7414>
- Alves, G. (2009). Trabalho e reestruturação produtiva no Brasil neoliberal: precarização do trabalho e redundância salarial. *Revista Katálisis*, 12(2), 188–197. <https://doi.org/10.1590/S1414-49802009000200008>
- Alves, G. (2013). Marxismo, a alienação e o tempo histórico da barbárie social do capital. *Rev. katálisis*, (1), 57-62. <https://doi.org/10.1590/S1414-49802013000100006>
- Amaral, L. L. B. (2019). Flexibilização e precarização do trabalho no Brasil em tempos de capitalismo global neoliberal. *Revista da Defensoria Pública do Distrito Federal*, 1(3), 14-32. <https://doi.org/10.29327/2193997.1.3-2>
- Antunes, R. (2000). *Os Sentidos do Trabalho: Ensaios sobre a afirmação e a negação do trabalho*. Editora Boitempo.



- Antunes, R. (2009). Século XXI: nova era da precarização estrutural do trabalho? Em Antunes, R.; Braga, R. (Org.), *Infoproletários: degradação real do trabalho virtual*. Boitempo, 231-250.
- Antunes, R. (2015). *Adeus ao trabalho?: Ensaio sobre as metamorfoses e a centralidade do mundo do trabalho*. Cortez.
- Antunes, R. (2018). *O privilégio da servidão: o novo proletariado de serviços na era digital*. Boitempo.
- Antunes, R. (2020). Trabalho Digital, Serviços e Valor (pp. 32-36). Em G. N. Delgado (Org.), *Direito fundamental ao trabalho digno no século XXI: Desafios e ressignificações para as relações de trabalho da era digital* (Vol. III). LTr, 322 p.
- Antunes, R. (2025). *Os sentidos do trabalho: Ensaio sobre a afirmação e a negação do trabalho* (3. ed.). Boitempo.
- Antunes, R., & Pinto, G. A. (2018). *A fábrica da educação: da especialização taylorista à flexibilização toyotista*. v. 58. (Coleção questões da nossa época). Cortez.
- Aristóteles. (2024). *Ética a Nicômaco* (V. Chichurra, Trad.). Editora Vozes. (Trabalho original sem data de publicação).
- Azevedo, M. C., Tonelli, M. J., & Silva, A. L. (2015). Contratos flexíveis de trabalho: diferentes perfis de trabalhadores qualificados brasileiros. *Revista de Administração*, 50(3), 277-291. <https://doi.org/10.5700/rausp1200>
- Baggi, M., & Delgado, J. (2012). *Mobilidade urbana na era digital: impactos do teletrabalho na mobilidade e espaço urbano*. Em Anais do 8º Congresso Internacional Ciudad y Territorio Virtual. Universidade Federal do Rio de Janeiro.
- Barbosa, A. M. e S. (2014). Subjective engagement and flexible work organization: The case of industrial workers Para's primary aluminum. *Sociedade e Estado*, 29(1), 225–252. <https://doi.org/10.1590/S0102-69922014000100012>



- Barros, S. P. (2012). Os discursos sobre qualidade de vida para os trabalhadores enquanto mecanismos disciplinares. *Cadernos de Psicologia Social do Trabalho*, 15(1), 17-32.
- Bartz, G. F. (2020). Identidade profissional e música erudita: músicos de orquestra, trabalho flexível e os dilemas da profissão. *Opus*, 26(1), 1–23.
<https://doi.org/10.20504/opus2020a2610>
- Béhar, A. H. (2019). Meritocracia enquanto ferramenta da ideologia gerencialista na captura da subjetividade e individualização das relações de trabalho: uma reflexão crítica. *Organizações & Sociedade*, 26(89), 249–268. <https://doi.org/10.1590/1984-9260893>
- Bendassoli, P. F. (2011). Mal estar no trabalho: do sofrimento ao poder de agir. *Mal Estar e Subjetividade*, 11(1).
- Bentham, J.. (1789). *An Introduction to the Principles of Morals and Legislation*. Jonathan Bennett 2017. <https://www.earlymoderntexts.com/assets/pdfs/bentham1780.pdf>
- Bergue, S. (2010). *Comportamento organizacional*. Universidade Federal de Santa Catarina. <https://acervo.cead.ufv.br/conteudo/pdf/Apostila%20-%20Comportamento%20Organizacional%20Sandro%20Bergue%202010.pdf?dl=0>
- Bolis, I., Brunoro, C. M., & Sznelwar, L. I. (2017). O trabalho para a sustentabilidade: alinhando estratégia com a operação. *Revista Ação Ergonômica*, 12(2), e201707.
<http://dx.doi.org/10.4322/rae.v12n2.e201707>
- Borges, L. de O., & Tamayo, A. (2001). A estrutura cognitiva do significado do trabalho. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, 1(2), 11-44.
- Borges, L. de O., & Yamamoto, O. H. (2014). Mundo do trabalho: construção histórica e desafios contemporâneos (pp. 25-72). Em Zanelli, J. C., Borges-Andrade, J. E., & Bastos, A. V. B. (Orgs.), *Psicologia, Organizações e Trabalho* (2ª ed.). Artmed. 615p.
- Brandi, A. C. D. (2012). A flexibilização da jornada de trabalho e sua evolução: aspectos relevantes. *Revista Científica Eletrônica do Curso de Direito*, 1(2), 1-13.
http://faef.revista.inf.br/imagens_arquivos/arquivos_destaque/J8YV212gqC47Gk4_20



13-6-24-11-23-45.pdf

Brant, L. C., & Minayo-Gomez, C. (2008). Da tristeza à depressão: a transformação de um mal-estar em adoecimento no trabalho. *Interface - Comunicação, Saúde, Educação*, 12(26), 667–676. <https://doi.org/10.1590/S1414-32832008000300017>

Brasil. (1987a). *Decreto nº 94.664 de 1987*. Aprova o Plano Único de Classificação e Retribuição de Cargos e Empregos de que trata a Lei nº 7.596, de 10 de abril de 1987. Diário Oficial da União.
https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/Antigos/D94664.htm#:~:text=DECRET O%20No%2094.664%2C%20DE,que%20lhe%20confere%20o%20art.

Brasil. (1987b). *Lei nº 7.596 de 1987*. Altera dispositivos do Decreto-lei nº 200, de 25 de fevereiro de 1967, modificado pelo Decreto-lei nº 900, de 29 de setembro de 1969, e pelo Decreto-lei nº 2.299, de 21 de novembro de 1986, e dá outras providências. Diário Oficial da União. https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l7596.htm

Brasil. (1995). *Decreto nº 1.590 de 1995*. Dispõe sobre a jornada de trabalho dos servidores da Administração Pública Federal direta, das autarquias e das fundações públicas federais, e dá outras providências. Diário Oficial da União.
https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/D1590.htm#:~:text=DECRETO%20N%C 2%BA%201.590%2C%20DE%2010,federais%2C%20e%20d%C3%A1%20outras%2 0provid%C3%AAs

Brasil. (1988). *Constituição da República Federativa do Brasil de 1988*. Diário Oficial da União. https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicaocompilado.htm

Brasil. (1990). *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. https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8112cons.htm

Brasil. (1991). *Lei nº 8.270, de 17 de dezembro de 1991*. Dispõe sobre reajuste da remuneração dos servidores públicos, corrige e reestrutura tabelas de vencimentos,



e dá outras providências. Diário Oficial da União.

https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8270.htm

Brasil. (1995). *Decreto nº 1.590, de 10 de agosto de 1995*. Dispõe sobre a jornada de trabalho dos servidores da Administração Pública Federal direta, das autarquias e das fundações públicas federais, e dá outras providências. Diário Oficial da União. https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/D1590.htm

Brasil. (2001). *Medida Provisória nº 2.174-28, de 24 de agosto de 2001*. Institui, no âmbito do Poder Executivo da União, o Programa de Desligamento Voluntário - PDV, a jornada de trabalho reduzida com remuneração proporcional e a licença sem remuneração com pagamento de incentivo em pecúnia, destinados ao servidor da administração pública direta, autárquica e fundacional. Diário Oficial da União. https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/mpv/2174-28.htmimpressao.htm

Brasil. (2003). *Decreto nº 4.836 de 2003*. 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. Diário Oficial da União. https://www.planalto.gov.br/CClivil_03/decreto/2003/D4836.htm#:~:text=DECRETO%20N%C2%BA%204.836%2C%20DE%209,e%20das%20funda%C3%A7%C3%B5es%20p%C3%ABlicas%20federais

Brasil. (2005). *Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005*. Dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, no âmbito das Instituições Federais de Ensino vinculadas ao Ministério da Educação, e dá outras providências. Diário Oficial da União. https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2005/lei/l11091.htm

Brasil. (2017). *Lei nº 13.467, de 13 de julho de 2017*. Altera a Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), aprovada pelo Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943, e as



Leis n° 6.019, de 3 de janeiro de 1974, 8.036, de 11 de maio de 1990, e 8.212, de 24 de julho de 1991, a fim de adequar a legislação às novas relações de trabalho. Diário Oficial da União.

https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/lei/l13467.htm

Brasil. (2022). *Decreto nº 11.072, de 17 de maio de 2022*. Dispõe sobre o Programa de Gestão e Desempenho - PGD da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Diário Oficial da União.

https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2022/decreto/d11072.htm

Brasil. (2024). *Portaria MTE nº 1.419, de 27 de agosto de 2024*. Aprova a nova redação do capítulo “1.5 Gerenciamento de riscos ocupacionais” e altera o “Anexo I - Termos e definições” da Norma Regulamentadora nº 1 (NR-1) - Disposições Gerais e Gerenciamento de Riscos Ocupacionais. Diário Oficial da União.

<https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/portaria-mte-n-1.419-de-27-de-agosto-de-2024-582737604>

Camargo, B. V., & Justo, A. M. (2013). IRaMuTeQ: um software gratuito para análise de dados textuais. *Temas em Psicologia, 21*(2), 513-518.

<https://doi.org/10.9788/TP2013.2-16>

Campos, S. M., & Pires, F. C. (2014). *Flexibilização da jornada de trabalho como instrumento da gestão para resultados*. Calameo.

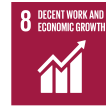
Camilo, C., & Garrido, M. V. (2019). A revisão sistemática de literatura em psicologia: desafios e orientações. *Análise Psicológica, 37*(4), 535-552.

<https://doi.org/10.14417/ap.1546>

Cancelier, M. M. L., Lapolli, E. M., & Gomes, R. K. (2017). Definitions of flexible working: a systematic literature review. *Espacios, 38*(29), 25.

<https://www.revistaespacios.com/a17v38n29/a17v38n29p25.pdf>

Cano, M. R., Espelt, R., & Morell, M. F. (2021). Flexibility and freedom for whom?: Precarity,



- freedom and flexibility in on-demand food delivery. *Work Organisation, Labour & Globalisation*, 15(1), 46-68. <https://doi.org/10.13169/workorgalaboglob.15.1.0046>
- Carneiro, T. L. (2012). Jornada de trabalho em transformação: Um amplo campo para a Ergonomia da Atividade. Em M. C. Ferreira, C. P. de Almeida, C. S. Antloga, E. L. Hostensky, & R. M. Gonçalves (Orgs.), *Diagnósticos em ergonomia no Centro-Oeste brasileiro: Bem-estar no trabalho, eficiência e eficácia em questão* (Vol. 1, pp. 293-309). Editora UnB.
- Carvalho, D. (2005). Lexicometria e normalização. Em D. Carvalho (Org.), *Des(a)fiando discursos: Homenagem a Maria Emília Ricardo Marques* (pp. 201-212). Universidade Aberta.
- Cimini, C., Romero, D., Pinto, R., & Cavalieri, S. (2023). Task classification framework and job-task analysis method for understanding the impact of smart and digital technologies on the operators 4.0 job profiles. *Sustainability*, 15(1), Article 3899. <https://doi.org/10.3390/su15053899>
- Clot, Y. (2008). *Travail et pouvoir d'agir*. PUF..
- Clot, Y. (2010). *Le travail à coeur: puer en finir avec les risques psychosociaux*. La Découverte.
- Colle, A. B. (2018). *A flexibilização da jornada de trabalho dos Técnicos Administrativos em Educação Superior (TAES) visando otimizar a gestão pública universitária* [Trabalho de Conclusão de Curso, Universidade Federal de Santa Catarina]. Repositório Institucional da UFSC. https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/190510/101_00049.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Colnago, A. T. A., & Faria, M. F. B. (2014). Flexibilização da jornada de trabalho em uma instituição federal de ensino superior: Análise da percepção de diferentes atores envolvidos no processo. *Revista Gestão Pública: Práticas e Desafios*, 5(1), 3-19.



Cooke, A., Smith, D., & Booth, A. (2012). Beyond PICO: the SPIDER tool for qualitative evidence synthesis. *Qualitative Health Research*, 22(10), 1435-1443.

<https://doi.org/10.1177/1049732312452938>

Daehn, C. M. (2019). *Qualidade de vida dos servidores técnico-administrativos em educação na jornada de trabalho flexibilizada da UFSC* [Dissertação de mestrado, Universidade Federal de Santa Catarina]. Repositório Institucional da UFSC.

<https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/215779/PPAU0216-D.pdf?sequence=-1&isAllowed=y>

Dardot, P., & Laval, C. (2016). *A nova razão do mundo: Ensaio sobre a sociedade neoliberal* (M. Echalar, Trad.). Boitempo.

Dejours, C. (1998). *Souffrance en France: La banalisation de l'injustice sociale*. Seuil.

Dejours, C. (2022). *Trabalho Vivo: Sexualidade e Trabalho* (Vol. 1). Blucher.

Dejours, C. (2022). *Trabalho Vivo: Trabalho e Emancipação* (Vol. 2). Blucher.

Delgado, G. N. (2015). *Direito fundamental ao trabalho digno* (2. ed.). LTr.

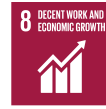
Delgado, G. N. (2023). Direito fundamental ao trabalho digno em dimensões: Uma revisitação de seus pressupostos constitutivos. *Revista Síntese Trabalhista e Previdenciária*, 35(407), 36-57.

Delgado, M. G. (2025). *Curso de Direito do Trabalho* (22. ed.). Juspodivm.

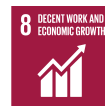
Delgado, G. N., & Carvalho, B. V. de. (2021). Direitos fundamentais trabalhistas para quem?: Reflexões sobre o trabalho plataformizado na perspectiva do direito constitucional do trabalho. In N. Porto, R. Lourenço Filho, & L. P. Conforti (Orgs.), *Plataformas digitais de trabalho: Aspectos materiais e processuais* (pp. 34-53). ANAMATRA; ENAMATRA.

Dettmers, J., Kaiser, S., & Fietze, S. (2013). Theory and practice of flexible work: organizational and individual perspectives: Introduction to the special issue.

Management Revue, 24(3), 155-161. <https://doi.org/10.5771/0935-9915-2013-3-155>



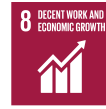
- Druck, G. (2011). Trabalho, precarização e resistências: novos e velhos desafios? *Caderno CRH*, 24(spe1), 37–57. <https://doi.org/10.1590/S0103-49792011000400004>
- Dunham, R. B., Pierce, J. L., & Castaneda, M. B. (1987). Alternative work schedules: two field quasi-experiments. *Personnel Psychology*, 40(2), 215-242. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1987.tb00602.x>
- Dutra, R. Q. (2018). *Trabalho, regulação e cidadania: A dialética da regulação social do trabalho*. LTr.
- Dutra, R. Q., & Lima, R. S. (2023). Neofascismo, neoliberalismo e Direito do Trabalho no governo Bolsonaro. *Revista Direito e Práxis*, 14(3), 1771–1804. <https://doi.org/10.1590/2179-8966/2022/62927>
- Dutra, R. Q., & Sepúlveda, G. (2020). O trabalho nos aplicativos de entrega de mercadorias: a desconstrução do sujeito de direitos trabalhistas. *REI: Revista de Estudos Institucionais*, 6(3), 1230–1252. <https://doi.org/10.21783/rei.v6i3.494>
- Eaton, S. C. (2003). If you can use them: flexible policies, organisational commitment, and perceived performance. *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society*, 42(2), 145-166. <https://doi.org/10.1111/1468-232X.00285>
- Ehrenberg, A. (2010). *La société du malaise*. Odile Jacob.
- Facas, E. P. (2020). Sociedade da performance e a falácia da liberdade no discurso neoliberal. In F. Sousa-Duarte, A. M. Mendes, & E. P. Facas (Orgs.), *Psicopolítica e psicopatologia do trabalho* (pp. 110-125). Editora Fi.
- Facas, E. P. (2021). *PROART: riscos psicossociais relacionados ao trabalho*. Editora Fi. <https://doi.org/10.22350/9786559173686>
- Faria, G. S. S., & Rachid, A. (2006). Gestão de pessoas em tempos de flexibilização do trabalho. *Revista de Ciências Gerenciais*, 10(12), 86-95. https://www.unip.br/presencial/comunicacao/publicacoes/ciencias_gerenciais/edicoes/2006/12_dez/09.pdf



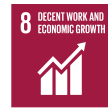
- Fernandes, L. C., & Ferreira, M. C.. (2015). Qualidade de vida no trabalho e risco de adoecimento: estudo no poder judiciário brasileiro. *Psicologia USP*, 26(2), 296–306. <https://doi.org/10.1590/0103-656420130011>
- Fernandes, R. de C. P. (2023). O construto multidimensional trabalho precário, o futuro do trabalho e a saúde de trabalhadoras(es). *Cadernos de Saúde Pública*, 39(4), e00100522. <https://doi.org/10.1590/0102-311XPT100522>
- Ferreira, I. Q. B. P., Santos, T. A. dos, Santos, H. S. dos, Mascarenhas, N. B., & Missias-Moreira, R. (2022). Repercussions of the labor reform on nursing work in the context of the Covid-19 pandemic. *Revista Brasileira de Enfermagem*, 75(suppl 1), e20220058. <https://doi.org/10.1590/0034-7167-2022-0058>
- Ferreira, J., Neves, J., & Caetano, A. (2001). *Manual de Psicossociologia das Organizações*. McGraw Hill.
- Ferreira, M. C. (2006). *Ofurô Corporativo*. Portal da Universidade de Brasília. <https://www.ergopublic.com.br/arquivos/1256395632.59-arquivo.pdf>
- Ferreira, M. C. (2008). A Ergonomia da Atividade se interessa pela qualidade de vida no trabalho? Reflexões empíricas e teóricas. *Cadernos de Psicologia Social do Trabalho*, 11(1), 83-99. http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1516-37172008000100007
- Ferreira, M. C. (2009). *Inventário de Avaliação de Qualidade de Vida no Trabalho (IA_QVT): Instrumento de diagnóstico e monitoramento de QVT nas organizações* [Trabalho apresentado]. 61ª Reunião Anual da Sociedade Brasileira para o Progresso da Ciência, Manaus, AM, Brasil.
- Ferreira, M. C. (2011). A ergonomia da atividade pode promover a Qualidade de Vida no Trabalho? Reflexões de natureza metodológica. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho (rPOT)*, 11(1), 8-28.



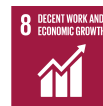
- http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1984-66572011000100002&lng=pt&tlng=pt.
- Ferreira, M. C. (2013). Ergonomia da Atividade (pp. 135-142). Em Oliveira, F. de O. V., Mendes, A. M., & Merlo, A. R. C. *Dicionário Crítico de Gestão e Psicodinâmica do Trabalho* (1ª edição). Juruá.
- Ferreira, M. C.. (2015a). Ergonomia da Atividade aplicada à Qualidade de Vida no Trabalho: lugar, importância e contribuição da Análise Ergonômica do Trabalho (AET). *Revista Brasileira De Saúde Ocupacional*, 40(131), 18–29.
<https://doi.org/10.1590/0303-7657000074413>
- Ferreira, M. C. (2015b). Intervenção ergonômica (pp. 409-416). Em Bendassoli, P., Borges-Andrade, J. E. (Orgs). *Dicionário de Psicologia do Trabalho e das Organizações*. Casa do Psicólogo.
- Ferreira, M. C. (2017). *Qualidade de vida no trabalho: Uma abordagem centrada no olhar dos trabalhadores*. Paralelo 15.
- Ferreira, M. C., & Antloga, C. S. (2012). Ergonomia da atividade (pp. 13-54). Em Ferreira, M. C., Almeida, C. P. de, Antloga, C. S., Hostensky, E. L., & Gonçalves, R. M. (Orgs). *Diagnósticos em Ergonomia no Centro-Oeste Brasileiro: Bem-Estar no Trabalho, Eficiência e Eficácia em Questão* (Vol. I). Editora UnB.
- Ferreira, M. C., & Barros, P. de C. da R. (2003). Incompatibilidade trabalho prescrito - trabalho real e vivências de prazer-sofrimento dos trabalhadores: Um diálogo entre a Ergonomia da Atividade e a Psicodinâmica do Trabalho. *Aletheia*, 1, 115-128.
- Ferreira, M. C., & Mendes, A. M. (2003). *Trabalho e riscos de adoecimento: o caso de auditores-fiscais da Previdência Social brasileira*. Ler, Pensar, Agir.
- Ferreira, M. C., & Seidl, J. (2009). Mal-estar no trabalho: Análise da cultura organizacional de um contexto bancário brasileiro. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 25(2), 245–254.
<https://doi.org/10.1590/S0102-37722009000200013>



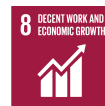
- Frone, M. R., Russell, M., & Cooper, M. L. (1992). Antecedents and outcomes of work-family conflict: testing a model of the work-family interface. *Journal of Applied Psychology*, 77(1), 65-78. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.77.1.65>
- Galea, C., Houkes, I., & de Rijk, A. (2014). An insider's point of view: how a system of flexible working hours helps employees to strike a proper balance between work and personal life. *The International Journal of Human Resources Management*, 25(8), 1090-1111. <https://doi.org/10.1080/09585192.2013.8168622>
- Gaspardo, M., Santos, L. R., & Marchioni, A. (2023). Avaliação legislativa das reformas trabalhistas promovidas por meio de medidas provisórias no Governo Bolsonaro. *Revista Direito GV*, 19, e2323. <https://doi.org/10.1590/2317-6172202323>
- Guérin, F., Laville, A., Daniellou, F., Duraffourg, J., & Kerguelen, A. (2007). *Comprendre le travail pour le transformer: La pratique de l'ergonomie*. ANACT.
- Guest, R. (1979). Quality of work life: Learning from Tarrytown. *Harvard Business Review*, 76-87.
- Harvey, D. (2008). Condição pós-moderna (A. U. Sobral & M. S. Gonçalves, Trans.). *Edições Loyola*, 1(17).
- Hicks, W. D., & Klimoski, R. J. (1981). The impact of flexitime on employee attitudes. *Academy of Management Journal*, 24(2), 333-341. [link suspeito removido]
- Hill, J. E., Grzywacz, J. G., Allen, S., Blanchard, V. L., Matz-Costa, C., Shulkin, S., & Pitt-Catsouphes, M. (2008). Defining and conceptualizing workplace flexibility. *Community, Work & Family*, 11(2), 149–163. <https://doi.org/10.1080/13668800802024678>
- Hill, J. E., Miller, B. C., Weiner, S. P., & Colihan, J. (1998). Influences of the virtual office on aspects of work and work/life balance. *Personnel Psychology*, 51(3), 667-683. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1998.tb00256.x>
- Holborow, M. (2015). *Language and neoliberalism*. Routledge.



- Honneth, A. (2003). Redistribution as recognition: A response to Nancy Fraser (pp. 110-160). Em N. Fraser & A. Honneth, *Redistribution or recognition: A political-philosophical exchange*. Verso.
- International Labour Organization. (2006). *R198 - Employment Relationship Recommendation, 2006 (No. 198)*. ILO.
https://normlex.ilo.org/dyn/nrmlx_en/f?p=NORMLEXPUB:12100:0::NO::P12100_INSTUMENT_ID:312535
- Lacomblez, M. (2018). Preclaridades da noção de representação. *Fractal: Revista de Psicologia*, 30(2), 86-93. <https://doi.org/10.22409/1984-0292/v30i2/5923>
- Lima, K., & Ferreira, M. C. (2025). Principais causas do assédio moral no trabalho em um tribunal do Poder Judiciário: Exercício da hierarquia e tradição familiar em questão. *Trabalho (En)Cena*, 10(e025004). <https://doi.org/10.20873/2526-1487e025004>
- Limongi-França, A. C. (2008). *Práticas de recursos humanos: Conceitos e procedimentos*. Atlas.
- Limongi-França, A. C. (2019). Qualidade de vida no trabalho (pp. 549-555). Em Bendassolli, P. F., & Borges-Andrade, J. E. *Dicionário de Psicologia do Trabalho e das Organizações*. Artesã. 710 p.
- Kant, I. (2019). *Fundamentação da Metafísica dos Costumes*. (I. A. Lohbauer, Trad.). Martin Claret. Trabalho original publicado em 1788.
- Kim, H. N., Tonelli, M. J., & Silva, A. L. (2017). From formal to informal: executives who migrated to flexible work. *Review of Business Management*, 19(63), 133-152.
<https://doi.org/10.7819/rbgn.v0i0.2999>
- Kipper, L. M., Iepson, S., Dal Forno, A. J., Frozza, R., Furstenau, L., Agnes, J., & Cossul, D. (2021). Scientific mapping to identify competencies required by industry 4.0. *Technology in Society*, 64, 101454. <https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2020.101454>
- Krasilchik, M. (2008). Gestão: desafios e perspectivas. *Revista USP*, (78), 22-31



- Lacomblez, M. (2018). Preclaridades da noção de representação. *Fractal: Revista de Psicologia*, 30(2), 86-93. <https://doi.org/10.22409/1984-0292/v30i2/5923>
- Lewison, J. (2006). The work/life balance sheet so far. *Journal of Accountancy*, 202(2), 45-50.
- Lhuilier, D. (2009). Travail, management et santé psychique. *Connexions*, 91, 85-101.
- Lima, K., & Ferreira, M. C. (2025). Principais causas do assédio moral no trabalho em um tribunal do Poder Judiciário: Exercício da hierarquia e tradição familiar em questão. *Trabalho (En)Cena*, 10(e025004). <https://doi.org/10.20873/2526-1487e025004>
- Maccari, M. F. (2018). *Qualidade de vida no trabalho dos servidores técnicos administrativos em educação* [Trabalho de conclusão de curso, Instituto Federal de Santa Catarina]. Repositório Institucional do IFSC. <https://repositorio.ifsc.edu.br/bitstream/handle/123456789/755/ARTIGO%20MARCEL%20FINAL.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Mallet, E., & Fava, M. (2023). Art. 7º, XXX. In Canotilho, J. J. G., Mendes, G. F., Sarlet, I. W., Streck, L. L. (Orgs.), *Comentários à Constituição do Brasil* (p. 2567). Saraiva.
- Maior, J. L. S. (2023). Crítica marxista ao conceito de trabalho decente. Em J. B. M. César, M. C. S. Mendes, P. S. C. da S. Santos, & R. da S. Nascimento (Eds.), *Trabalho decente e Agenda 2030: Estudos em homenagem ao desembargador e professor Lorival Ferreira dos Santos* (Vol. 1). Lacier Editora.
- Maitan Filho, P. L., & Guedes, A. L. (2022). Contestações discursivas dos trabalhadores à produção flexível em montadoras no Sul Fluminense de 2016 a 2018. *Read: Revista Eletrônica de Administração*, 28(1), 92–124. <https://doi.org/10.1590/1413-2311.343.117074>
- Marques, C. (2012). *Motivação e qualidade de vida no trabalho: um estudo sobre a flexibilização da carga horária em universidades públicas* [Trabalho de Conclusão de Curso, Universidade Federal do Rio Grande do Sul]. Universidade Federal do Rio



Grande do Sul.

Marques, M. (2017). *As vantagens do horário flexível*. Estratégias de Negócios.

<http://marcusmarques.com.br/estrategias-de-negocio/vantagens-do-horario-flexivel/>

Marx, K. (2023). *O Capital* [Livro 1] (trad. Enderle, R., Kashiura Jr., C. N., & Naves, M. B.).

Boitempo. Trabalho original publicado em 1867.

Melges, F., Calarge, T. C. C., Benini, É. G., & Pacheco, A. P. de C. (2022). The new precarization of work: a conceptual map. *Organizações & Sociedade*, 29(103), 638–666. <https://doi.org/10.1590/1984-92302022v29n0032EN>

Mello Filho, L. P. V., & Dutra, R. Q. (2020). Caminhos para o novo Direito do Trabalho: desmistificando falácias. In G. N. Delgado (Org.), *Direito fundamental ao trabalho digno no século XXI: Desafios e ressignificações para as relações de trabalho da era digital* (Vol. 3, pp. 91-104). LTr.

Menezes, P. C. S. (2011). *Mercado de trabalho e flexibilização no Brasil e na Itália* [Apresentação de trabalho]. 15º Congresso Brasileiro de Sociologia, Curitiba, PR, Brasil.

Menezes, V. M. O. de (2023). Professional qualification and public labor intermediation: labor market management in Brazil, 1880-2017. *Organizações & Sociedade*, 30(107), 612–640. <https://doi.org/10.1590/1984-92302023v30n0022EN>

Ministério do Trabalho e Previdência. (2021). *Portaria MTP nº 423, de 7 de outubro de 2021*. Diário Oficial da União. <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/portaria-mpt-n-423-de-7-de-outubro-de-2021-351221955>

Ministério do Trabalho e Previdência. (2022). *Portaria MTP nº 4.219, de 20 de dezembro de 2022*. Diário Oficial da União. <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/portaria-mtp-n-4.219-de-20-de-dezembro-de-2022-452104996>



DIREITO.UnB



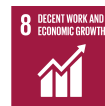
- Mocelim, D. G. (2011). Redução da jornada de trabalho e qualidade dos empregos: entre o discurso, a teoria e a realidade. *Revista de Sociologia e Política*, 19(38), 101-119.
<https://doi.org/10.1590/S0104-44782011000100007>
- Monteiro, J. K., Pooli, A. M., Traesel, E. S., Santos, A. G. dos, Heloani, J. R. M., & Lima, F. T. de. (2024). A precarização social do trabalho e o assédio moral no serviço público brasileiro: Como fica a saúde dos(as) trabalhadores(as)? *Trabalho (En)Cena*, 9(e024027). <https://doi.org/10.20873/2526-1487e024027>
- Moura, E. C. D., Furtado, L., & Sobral, F. (2020). The Burnout Epidemic During the Covid-19 Pandemic: The Role Of LMX in Alleviating Physicians' Burnout. *Revista de Administração de Empresas*, 60(6), 426–436.
<https://doi.org/10.1590/S0034-759020200606>
- Nações Unidas. (1993). *Declaração e Programa de Ação de Viena*. Conferência Mundial sobre Direitos Humanos de 1993.
<https://bibliotecadigital.mdh.gov.br/jspui/handle/192/6747>
- Nunes, A. T. S., Carvalho, V. M., Pinheiro, E. G. S., Sousa, J. C., & Vale, A. F. N. (2023). Qualidade de vida no trabalho: Um estudo com os servidores técnicos-administrativos. *Revista de Administração de Empresas Eletrônica - RAEE*, 1(1). <http://seer.faccat.br/index.php/administracao/article/view/2718>
- Oliveira, L. P. J. de, & Matos, D. A. (2025). *Jovens universitários/as e os desafios em conciliar estudo e trabalho*. ABET .
<https://abet-trabalho.org.br/jovens-universitarios-as-e-os-desafios-em-conciliar-estudo-e-trabalho/>
- Oltramari, A. P., & Piccinini, V. C.. (2006). Reestruturação produtiva e formas de flexibilização do trabalho. *Organizações & Sociedade*, 13(36), 85–106.
<https://doi.org/10.1590/S1984-92302006000100005>
- Paiva, K. C. M., & Avelar, V. L. L. M. (2011). Qualidade de vida e estresse ocupacional em



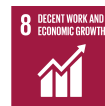
- central de regulação médica de serviço de atendimento móvel de urgência. Em A. S. Sant'Anna & Z. M. Kilimnik (Orgs.), *Qualidade de vida no trabalho: Abordagens e fundamentos* (pp. 222-258). Elsevier.
- Pereira, E. D. G. (2018). Rotatividade de pessoal no serviço público: um estudo das universidades federais do nordeste brasileiro. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração Pública) – Centro de Ciências Sociais Aplicadas e Humanas, Universidade Federal Rural do Semi-Árido.
<https://repositorio.ufersa.edu.br/handle/prefix/1068>.
- Pilatti, L. A., & Bejarano, V. C. (2005). Qualidade de vida no trabalho: Leituras e possibilidades no entorno. In A. Gonçalves, G. L. Gutierrez, & R. Vilarta (Orgs.), *Gestão da Qualidade de Vida na empresa* (pp. 85-104). IPES Editorial.
- Pires, A. S. (2021). As novas configurações espaciais do empreendedorismo tecnológico e as experiências de trabalho no Polo de Tecnologia de São Carlos-SP. *Revista Brasileira de Ciências Sociais*, 36(106), e3610605.
<https://doi.org/10.1590/3610605/2021>
- Pontes, A. G. V., da Silva, R. T., & e Silva, J. do V. (2023). Cargas de trabalho, precarização e saúde do trabalhador no agronegócio no semiárido do Nordeste brasileiro. *Saúde em Debate*, 47(139), 729–745. <https://doi.org/10.1590/0103-1104202313901>
- Pontes, G. T., & Facas, E. P. (2025). Trabalho digno, saúde do trabalhador e condições de trabalho na contemporaneidade. *Revista Laborativa*, 14(1), 116-122.
- Ratinaud, P. (2009). *IRAMUTEQ: Interface de R pour les analyses multidimensionnelles de textes et de questionnaires* [Software]. <http://www.iramuteq.org>
- Rego, J. do N. M., & de Oliveira, B. L. C. A. (2024). Legislações do ensino superior e a privatização da educação no Brasil. *Trabalho, Educação e Saúde*, 22, e02779251.
<https://doi.org/10.1590/1981-7746-ojs2779>
- Reinert, M. (1990). ALCESTE, une méthodologie d'analyse des données textuelles et une



- application: Aurélia de Gerard de Nerval. *Bulletin de Méthodologie Sociologique*, 26(1), 24-54. <https://doi.org/10.1177/075910639002600103>
- Ribeiro, F. B. V. (2014). *Desafios da gestão universitária pública para além da educação do capital*. Em Anais do XIV Colóquio Internacional de Gestão Universitária. Florianópolis. <https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/131661/2014-104.pdf?sequence=1>
- Robbins, S. (2005). *Comportamento organizacional* (11ª ed.). Prentice Hall.
- Rodrigues, M. V. (1994). *Qualidade de vida no trabalho: Evolução e análise no nível gerencial*. Vozes.
- Rosenfield, C. L., & Pauli, J. (2012). Para além da dicotomia entre trabalho decente e trabalho digno: Reconhecimento e direitos humanos. *Caderno CRH*, 25(65), 319–329. <https://doi.org/10.1590/S0103-49792012000200009>
- Santos, B. S. (2013). *Pela mão de Alice: o social e político na pós-modernidade* (14ª ed.). São Paulo: Cortez.
- Sarlet, I. W. (2013). Os direitos dos trabalhadores como direitos fundamentais na Constituição Federal brasileira de 1988. In Sarlet, I. W., Mello Filho, L. P. V. D., & Frazão, A. D. O. (Orgs.), *Diálogos entre o direito do trabalho e o direito constitucional*. Grupo GEN.
- Scarpa, R. de C. N. de M. (2023). *Reforma Trabalhista, Flexibilização e Crise no Direito do Trabalho*. Grupo Almedina.
- Schwartz, Y. (2013). Concepções da formação profissional e dupla antecipação. *Trabalho & Educação*, 22(3), 13-26. <https://periodicos.ufmg.br/index.php/trabedu/article/view/9220>
- Secco, A. C., & Kovalski, D. F. (2022). Do empreendedor de si mesmo à medicalização da performance: reflexões sobre a flexibilização no mundo do trabalho. *Ciência & Saúde*



- Coletiva*, 27(5), 1911–1918. <https://doi.org/10.1590/1413-81232022275.09572021>
- Sennett, R. (2009). *A corrosão do caráter: Consequências pessoais do trabalho no novo capitalismo*. Record.
- Silva, C. A., & Ferreira, M. C. (2013). Dimensões e indicadores de qualidade de vida no trabalho. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 29(3), 331-339.
- Silva, M. S. (2016). *Análise da qualidade de vida dos servidores técnicos administrativos da Universidade Tecnológica Federal do Paraná* [Trabalho de conclusão de curso, Universidade Tecnológica Federal do Paraná]. Repositório Institucional da UTFPR. <http://repositorio.utfpr.edu.br/jspui/handle/1/23250>
- Silva, S. S. da, Borges, L. de O., & Barbosa, S. da C. (2019). Bem-estar no trabalho (pp. 129-138). Em Bendassolli, P. F., & Borges-Andrade, J. E. *Dicionário de Psicologia do Trabalho e das Organizações*. Artesã.
- Smith, A. (2023). *A riqueza das nações* (N. P. Lima, Trad.). Nova Fronteira. (Obra original publicada em 1776).
- Sousa Júnior, J. G. de, & Aguiar, R. A. R. de. (1993). *O Direito Achado na Rua II: Introdução Crítica ao Direito*. Editora Universidade de Brasília.
- Sousa, S. A. (2018). *A flexibilização da jornada e seu impacto nas atividades de técnicos administrativos da UFRN* [Dissertação de mestrado, Universidade Federal do Rio Grande do Norte]. Repositório Institucional da UFRN. <https://repositorio.ufrn.br/handle/123456789/26194>
- Souza, D. M. de, & Trovão, C. J. B. M. (2022). A dinâmica da informalidade no Brasil e na Argentina (2012-2019) e a vulnerabilidade da classe trabalhadora. *Trabalho, Educação e Saúde*, 20, e00181175. <https://doi.org/10.1590/1981-7746-ojs00181>
- Souza, M. A. R. de, Wall, M. L., Thuler, A. C. de M. C., Lowen, I. M. V., & Peres, A. M. (2018). O uso do software IRAMUTEQ na análise de dados em pesquisas qualitativas. *Revista da Escola de Enfermagem da USP*, 52, e03353.



<https://doi.org/10.1590/S1980-220X2017015003353>

Souza, M. M., & Borges, L. de O. (2020). SALÃO PARCEIRO NA PRÁTICA: SUBMISSÃO OU AUTONOMIA?. *Psicologia & Sociedade*, 32, e218817.

<https://doi.org/10.1590/1807-0310/2020v32218817>

Souza, K. L. (2023). *Bem-estar e mal-estar no trabalho no contexto do Poder Judiciário brasileiro: Uma coabitação em permanente tensão e risco* [Tese de doutorado, Universidade de Brasília]. Repositório Institucional da UnB.

<http://repositorio2.unb.br/jspui/handle/10482/48768>

Spreitzer, G., Cameron, L., & Garrett, L. (2017). Alternative work arrangements: two images of the new world of work. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4, 473-499.

<https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032516-113332>

Sticca, M. G. (2017). *As contribuições da Ergonomia da Atividade para a Realização de Diagnósticos na Perspectiva da Saúde do Trabalhador*. SBPOT.

Tamayo, M. R.. (2009). Burnout: implicações das fontes organizacionais de desajuste indivíduo-trabalho em profissionais da enfermagem. *Psicologia: Reflexão e Crítica*, 22(3), 474-482. <https://doi.org/10.1590/S0102-79722009000300019>

Tessarini Junior, G., Saltorato, P., & da S. Rosa, K. L. (2023). A flexibilização do trabalho como regra no capitalismo: conceituação e proposições teórico-analíticas. *Cadernos EBAPE.BR*, 21(1), e2022-0049. <https://doi.org/10.1590/1679-395120220049>

Tolfo, S. R., Fonseca, J. C. F., Soldi, R. M., & Nunes, T. S. (2017). *Instituições federais de ensino: Algumas notas à guisa da cultura e da gestão da jornada de trabalho de servidores públicos*. Anais do Congresso Internacional de Desempenho do Setor Público (CIDESP), Florianópolis, SC, Brasil.

<https://repositorio.ufmg.br/handle/1843/44163>

Tolfo, S. R., & Piccinini, V. C. (2000). As melhores empresas para trabalhar no Brasil e a



qualidade de vida no trabalho: Disjunções entre a teoria e a prática. *Revista de Administração Contemporânea*, 5(1), 165-193.

Vignoli, V. A. (2010). *Flexibilização da jornada de trabalho: importância e limitações*

[Dissertação de Mestrado, Universidade de São Paulo]. Universidade de São Paulo.

<https://doi.org/10.11606/D.2.2010.tde-04012011-160412>

Walton, R. (1974). Improving the quality of work life. *Harvard Business Review*, 12-16.

Weill-Fassina, A., Rabardel, P., & Dubois, D. (1993). *Représentations pour l'action*. Toulouse:

Octares Éditions, 1.