

FLEXIBILIDADE OU INTENSIFICAÇÃO DO TRABALHO? JORNADA FLEXÍVEL, TELETRABALHO E QUALIDADE DE VIDA NO SERVIÇO PÚBLICO

FLEXIBILITY OR WORK INTENSIFICATION? FLEXIBLE SCHEDULES, TELEWORK, AND QUALITY OF LIFE IN THE PUBLIC SECTOR

Gabriel Teles Pontes¹

Universidade de Brasília

Mário César Ferreira²

Universidade de Brasília

Renata Queiroz Dutra³

Universidade de Brasília

¹ Doutorando e mestre em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações pela Universidade de Brasília (PSTO/UnB). Bacharel em Direito pela UnB e em Administração pela UDF/UNICSUL. Pesquisador colaborador credenciado no Programa de Pós-Graduação em Direito da UnB (PPGD/UnB). Analista Técnico Executivo (ATE), em exercício no Ministério da Educação (MEC), onde atua como Coordenador de Controle e Monitoramento de Contratações e já exerceu as funções de Coordenador de Planejamento de Contratações e Chefe de Apuração de Responsabilidade Administrativa. Currículo Lattes: <http://lattes.cnpq.br/6774845498822310>

² Doutor em Ergonomia pela École Pratique des Hautes Études (EPHE) e mestre em Psicologia pela Universidade de Brasília (UnB), com estágio pós-doutoral na Université Paris 1 Sorbonne. Professor Titular do Departamento de Psicologia Social e do Trabalho do Instituto de Psicologia da UnB (PST/IP/UnB), com atuação no Programa de Pós-Graduação em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações (PSTO/UnB). Coordena o Núcleo de Ergonomia da Atividade, Cognição e Saúde (ECoS) e o Grupo de Estudos em Ergonomia Aplicada ao Setor Público (ErgoPublic). Currículo Lattes: <http://lattes.cnpq.br/5833453038151889>

³ Doutora e mestra em Direito, Estado e Constituição pela Universidade de Brasília (UnB) e bacharela em Direito pela Universidade Federal da Bahia (UFBA). Professora Adjunta de Direito do Trabalho da Faculdade de Direito da UnB, com atuação na graduação e na pós-graduação em Direito. Coordena o Grupo de Pesquisa Trabalho, Interseccionalidades e Direitos (FD/UnB) e integra redes e grupos de pesquisa nas áreas de Direito do Trabalho e estudos do trabalho. Foi Analista Judiciária do Tribunal Superior do Trabalho (2008–2020) e Professora da Faculdade de Direito da UFBA (2016–2020). Currículo Lattes: <http://lattes.cnpq.br/8383070129847806>

RESUMO

A flexibilização da jornada de trabalho e a implementação do Programa de Gestão e Desempenho (PGD) têm reconfigurado o serviço público brasileiro, produzindo tensões entre experiências de bem-estar e mal-estar laboral e suscitando reflexões sobre a dignidade do trabalhador. Este estudo teve como objetivo analisar os possíveis efeitos dos modelos de jornada flexível sobre a Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) de servidores técnico-administrativos de uma universidade pública, assim como avaliá-los à luz dos referenciais de trabalho digno e decente. Adotou-se uma abordagem quanti-qualitativa, conforme proposta por Ferreira (2017), fundamentada na Ergonomia da Atividade, em diálogo com o Direito Constitucional do Trabalho. Foram analisadas as percepções dos servidores acerca das condições e da organização do trabalho, com ênfase na jornada laboral flexibilizada e no teletrabalho. Os resultados apontaram para o caráter ambivalente da flexibilidade: de um lado, foram relatados maior autonomia e melhor equilíbrio entre vida pessoal e trabalho; de outro, identificaram-se intensificação laboral, hipervigilância e hiperconexão. Verificou-se, ainda, o uso do teletrabalho como estratégia de proteção diante de ambientes presenciais associados a experiências de mal-estar. Os achados indicam que os efeitos da flexibilização dependem menos das prescrições formais do trabalho e mais das condições concretas em que ele se realiza e da qualidade das relações socioprofissionais. Conclui-se que a promoção da saúde ocupacional requer a superação de abordagens meramente assistencialistas de QVT. Nesse sentido, a flexibilização da jornada somente contribui para a efetivação do trabalho digno e decente quando sustentada por condições laborais que conciliem produtividade e bem-estar.

PALAVRAS-CHAVE: Jornada de Trabalho; Teletrabalho; Saúde Ocupacional; Setor Público; Assédio Moral.

ABSTRACT

The flexibilization of working hours and the implementation of the Management and Performance Program (PGD) have reshaped Brazil's public service, generating tensions between experiences of well-being and ill-being at work and raising questions about worker dignity. This study aimed to analyze the potential effects of flexible work

arrangements on the Quality of Working Life (QWL) of technical-administrative staff at a public university and to assess these arrangements in light of the principles of dignified and decent work. A mixed-methods approach was adopted, grounded in activity ergonomics, as proposed by Ferreira (2017), and informed by Constitutional Labor Law. Employees' perceptions of working conditions and work organization were examined, with emphasis on telework and flexible schedules. The findings point to the ambivalent nature of flexibility: on the one hand, participants reported greater autonomy and improved work-life balance; on the other, work intensification, hypervigilance, and hyperconnectivity were identified. Telework was also found to be used as a protective strategy in response to on-site work environments associated with experiences of ill-being. The findings indicate that the effects of flexibility depend less on formal work prescriptions than on the concrete conditions under which work is performed and on the quality of socio-professional relationships. The study concludes that promoting occupational health requires moving beyond merely assistance-based approaches to QWL. In this regard, flexible working hours contribute to the realization of dignified and decent work only when supported by working conditions that reconcile productivity and well-being.

KEY WORDS: Work Hours; Teleworking; Occupational Health; Public Sector; Workplace Bullying.

A jornada laboral constitui uma dimensão estruturante da vida social e da autonomia individual, à medida que afeta diretamente a organização temporal de indivíduos e coletivos (Carneiro, 2012; Scarpa, 2023). Atualmente, esse elemento da relação de trabalho tem sido impactado por profundas reconfigurações no contexto da "sociedade da flexibilidade" (Pontes, 2026, p. 23, 27), fundamentada na constante exigência de adaptação e performance.

A flexibilidade, portanto, torna-se marca característica da sociedade na Era Digital e é produto da dinamicidade contemporânea, atrelada ao alto ritmo de desenvolvimento tecnológico, com foco na maximização da produtividade e do lucro (Pontes, 2026). Nesse

cenário, os indivíduos são atraídos ao culto à performance e ao “empreendedorismo de si”, especialmente através de metas mensuráveis (Facas, 2020).

Impulsionada pela reestruturação produtiva, pelas tecnologias digitais e por modelos gerenciais focados em resultados (Antunes, 2015; Ferreira, 2017), a flexibilidade surge como um suposto sinônimo de eficiência. Contudo, essa aparente vantagem coexiste com a intensificação das tarefas, a responsabilização individual e, em nível macroestrutural, a precarização estrutural do trabalho (Abílio, 2020; Facas, 2020).

Sob a ótica da Ergonomia da Atividade Aplicada à Qualidade de Vida no Trabalho (EAA_QVT) (Ferreira, 2017), as inovações tecnológicas e organizacionais têm transformado as dinâmicas de monitoramento, as quais, no entanto, ainda mantêm características do controle taylorista de *tempos e movimentos*. No modelo contemporâneo, o controle deixa de focar na presença física e passa a incidir sobre a produtividade e a disponibilidade contínua ou hiperconexão (Ferreira, 2017; Pontes, 2026).

A complexidade dos fenômenos laborais exige uma abordagem interdisciplinar nas ciências do trabalho. As relações entre atividade, subjetividade, organização, saúde, tecnologia, economia e proteção jurídica formam uma realidade multifacetada. Assim, o diálogo entre campos como o Direito, a Psicologia, a Sociologia e outras áreas supera análises fragmentadas, integrando prescrições institucionais e experiências dos trabalhadores.

Essa articulação tem o potencial de ampliar a compreensão dos efeitos das transformações produtivas e fundamentar a prevenção de riscos, a promoção da saúde e a proteção da dignidade no trabalho. Nessa esteira, asseveram Sousa Júnior e Aguiar (1993, p. 15-16):

(...) o Direito do Trabalho não pode ser estudado ou praticado sem a constante interligação com o todo social. Isso significa a necessidade de ser abordado de forma interdisciplinar, pois a relação de trabalho é histórica, econômica, cultural, antropológica, psicológica e sobretudo política. Sem a construção de pontes com as ciências que tratam dessas facetas do fenômeno humano corre-se o risco de um reducionismo empobrecedor, que só servirá para enfraquecer a constante busca das relações de trabalho mais livres, mais justas e socialmente mais distributivas em termos de retribuição de salário e acesso aos produtos.

Diante disso, torna-se vital à pesquisa empírica sobre fenômenos laborais distinguir entre o trabalho prescrito e o trabalho real. Na perspectiva da Ergonomia da Atividade (Abrahão *et al.*, 2009; Guérin *et al.*, 2007), a discrepância entre as tarefas

prescritas e as atividades efetivamente realizadas é inerente às características psicofísicas humanas. A distância entre as duas dimensões tende a aumentar quando a organização do trabalho ignora tais características sob uma lógica reducionista e mecanicista.

Segundo Dejours (2022), o trabalho real confronta o sujeito com situações não previstas pelas normas e pelos procedimentos. Nesse sentido, trabalhar exige mobilizar inteligência, sensibilidade, corpo e experiência para superar a resistência do real. A distância entre o prescrito e o real constitui, assim, o espaço da inventividade, do julgamento e da mobilização subjetiva. Quando esse esforço encontra reconhecimento pelos pares e pela hierarquia, o sofrimento pode converter-se em prazer e realização. Na ausência de reconhecimento, contudo, tende a assumir caráter patogênico.

A aparente liberdade temporal transfere os encargos de regulação para o indivíduo (Barbosa, 2014), o qual passa a sofrer com o autocontrole induzido e com a sobrecarga psíquica (Facas, 2020; Pontes, 2026). Desse modo, a centralidade do trabalho (Antunes, 2025; Dejours, 2022) afeta diretamente a saúde e as condições de existência humana, com profundos impactos sobre o sentido do trabalho.

Essa complexa realidade vincula-se ao direito fundamental ao trabalho digno (Delgado, 2015; Delgado, 2023) e à agenda global do trabalho decente, expressa no Objetivo de Desenvolvimento Sustentável nº 8 das Nações Unidas (2015). A integração desses conceitos permite compreender a jornada como um pilar essencial para a efetividade dos direitos sociais. Além disso, a limitação do tempo de serviço atua como um mecanismo de proteção à saúde e de restrição do poder organizacional sobre a vida privada dos profissionais (Carneiro, 2012; Mello Filho; Dutra, 2020).

Embora intimamente conectados, as definições de trabalho digno e decente diferenciam-se à medida que este estabelece uma diretriz institucional e macroeconômica formulada pela Organização Internacional do Trabalho (OIT), com foco primário na promoção global de empregos produtivos, na proteção social e no fomento ao diálogo tripartite, ao passo que aquele se consagra como um direito humano fundamental e uma categoria jurídica estruturante do Estado Democrático de Direito.

O direito fundamental ao trabalho digno nasce da conexão indissociável entre a tutela laboral e a dignidade humana, com repulsa à precariedade e à mercantilização do esforço (Delgado, 2015; Delgado, 2023). Em articulação com a EAA_QVT (Ferreira,

2017), a efetivação desse preceito exige a análise da atividade real, a mitigação do distanciamento patogênico no trabalho e a garantia de um ambiente hígido. Essa via interventiva mostra-se indispensável para proteger a saúde e as táticas operatórias dos profissionais diante das imposições produtivas contemporâneas.

Na Administração Pública Federal brasileira, a flexibilização da jornada, prevista no Decreto Federal nº 1.590, de 1995, e o Programa de Gestão e Desempenho (PGD), instituído pelo Decreto Federal nº 11.072, de 2022, refletem novas diretrizes estatais pautadas na eficiência e na inovação (Pontes, 2026; Souza, 2023). Nas universidades públicas, tais instrumentos visam à modernização e à retenção de talentos. No entanto, essas medidas aplicam-se a um cenário de fragilização estrutural da carreira de Técnico-Administrativo em Educação (TAE), instituída pela Lei nº 11.091, de 2005, em comparação a outras carreiras do serviço público federal (Pontes, 2026).

A substituição do controle presencial pelo monitoramento de entregas pode gerar uma fiscalização mais capilar e invasiva. Apesar de a flexibilização e o PGD estarem frequentemente associados à melhoria da qualidade de vida, seus efeitos práticos podem ser contraditórios e ambivalentes (Pontes, 2026; Souza, 2023). Por conseguinte, este estudo tem o objetivo de analisar os impactos concretos desses regimes flexíveis de jornada laboral sobre os servidores técnico-administrativos em educação (TAEs) de uma universidade pública. A pesquisa prioriza a perspectiva dos próprios trabalhadores, com foco nas margens reais de autonomia e na reconfiguração dos mecanismos de autovigilância.

Trata-se de pesquisa empírica, exploratória e de abordagem quanti-qualitativa, realizada em uma universidade pública com servidores do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação (PCCTAE). Considerando uma população de referência estimada em três mil pessoas (incluindo pessoal em usufruto de licenças e afastamentos), participaram do estudo 166 indivíduos, selecionados por amostragem de conveniência. Dessa forma, os resultados devem ser interpretados à luz dessa estratégia de seleção, uma vez que a amostra não assegura representatividade estatística da população total, embora permita caracterizar o grupo efetivamente incluído na pesquisa.

O instrumento utilizado reuniu, em sua primeira parte, questões abertas, voltadas à coleta das representações dos trabalhadores sobre sua jornada laboral, seu ambiente de

trabalho e o (des)cumprimento de direitos trabalhistas, incluindo a parte qualitativa do Inventário de Avaliação de Qualidade de Vida no Trabalho (IA_QVT) (Ferreira, 2009). Em sua segunda parte, o questionário contou com questões voltadas à coleta de dados sociodemográficos e profissiográficos, a fim de caracterizar a amostra.

A análise dos dados qualitativos e quantitativos coletados combinou estatísticas descritivas e análises lexicográficas dos dados textuais (Camargo & Justo, 2013; Ratinaud, 2009) para a melhor compreensão das respostas dos participantes ao questionário utilizado. Assim, os dados sociodemográficos e profissiográficos foram tratados via *software* JASP, enquanto as respostas abertas foram processadas via IRaMuTeQ. Empregou-se a Classificação Hierárquica Descendente (CHD), baseada no Método de Reinert (1990), para a identificação de classes lexicais e padrões de distribuição vocabular.

Os resultados produzidos pelo IRaMuTeQ foram considerados indicadores analíticos e não interpretações suficientes em si mesmos. Por isso, a etapa quantitativa (lexicometria) foi articulada a uma interpretação qualitativa (análise de conteúdo), conforme o modelo proposto por Ferreira⁶, em diálogo transdisciplinar com o direito fundamental ao trabalho digno (Delgado, 2015; Delgado, 2023). O propósito das análises consistiu em compreender os mundos lexicais como expressões das vivências, avaliações e sentidos atribuídos pelos trabalhadores às condições, ao ambiente e à organização do trabalho.

Quanto aos procedimentos éticos, utilizou-se banco de dados tratado de modo agregado e sem identificação dos participantes. O enquadramento da pesquisa nas hipóteses de não submissão ao sistema CEP/CONEP fundamentou-se no art. 1º, parágrafo único, incisos V e VII, da Resolução CNS nº 510/2016, considerando a ausência de informações passíveis de identificação individual.

1. JORNADA DE TRABALHO FLEXIBILIZADA E PGD SOB O OLHAR DOS SERVIDORES TAES

A interpretação das classes discursivas presentes na Classificação Hierárquica Descendente (CHD), conforme o Método de Reinert (1990), permitiu a identificação de Núcleos Temáticos Estruturadores do Discurso (NTEDs), conforme o modelo proposto

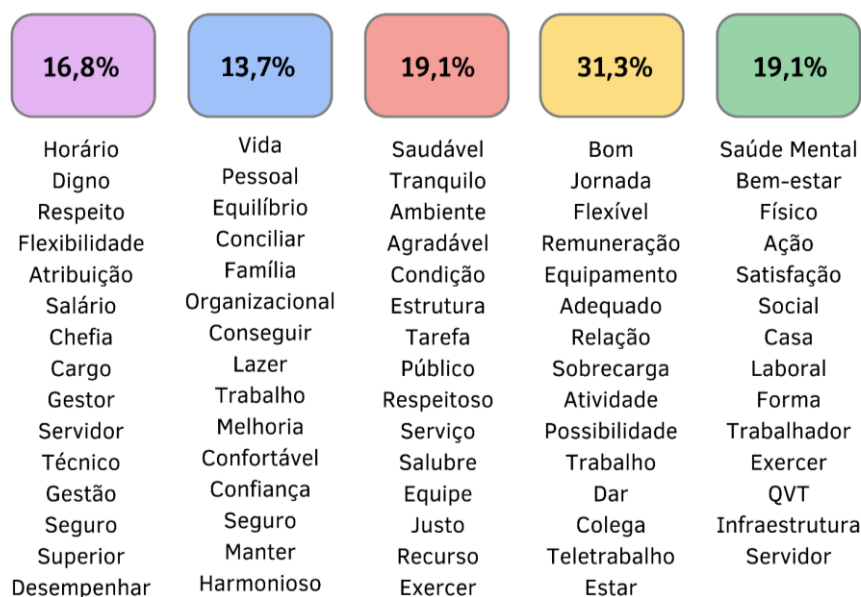
por Ferreira (Ferreira, 2009; Ferreira, 2017), relativos à qualidade de vida no trabalho (QVT), ao bem-estar no trabalho (BET), ao mal-estar no trabalho (MET), à jornada flexibilizada, ao Programa de Gestão e Desempenho (PGD) e ao cumprimento de direitos trabalhistas.

Quanto à caracterização da amostra, observa-se a prevalência de pessoas identificadas como mulheres (66,5%), brancas (47,9%), casadas (56,9%) e situadas na faixa etária de 30 a 39 anos (44,3%). No tocante à escolaridade, 44,3% dos respondentes haviam concluído ou cursavam mestrado. Quanto ao vínculo institucional, a maioria possuía entre um e dez anos de serviço na universidade e atuava em unidades da Administração e Gestão Central (48,5%), como áreas de gestão de pessoas, patrimônio e orçamento. O regime de trabalho predominante foi o presencial (69,5%), seguido pelo modelo híbrido (27,5%), com apenas 3% da amostra em teletrabalho integral. Além disso, 52,1% cumprem jornada de 40 horas semanais (incluindo servidores em PGD), enquanto 47,3% atuam sob regime de 30 horas semanais mediante flexibilização (vide art. 3º do Decreto nº 1.590, de 1995). Apenas um participante (0,6%) relatou estar sob regime de 30 horas semanais mediante redução proporcional dos vencimentos.

No construto QVT (Figura 1), a CHD identificou cinco Núcleos Temáticos Estruturadores do Discurso (NTEDs), com percentuais de 16,8%, 13,7%, 19,1%, 31,3% e 19,1%, respectivamente.

FIGURA 1

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



Nota. Elaboração dos autores.

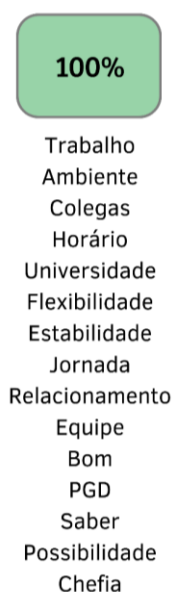
As classes identificadas foram interpretadas em cinco NTEDs: 1) Jornada flexível, remuneração e suporte organizacional, que associa a QVT à autonomia na gestão do tempo, à justiça salarial percebida, ao suporte institucional, à ausência de sobrecarga e às possibilidades de desenvolvimento profissional; 2) Ambiente de trabalho e relações socioprofissionais, que evidencia a centralidade de interações cooperativas, respeitadas e livres de conflitos ou disputas destrutivas para a constituição de um ambiente laboral saudável; 3) Equilíbrio entre trabalho, vida pessoal, família e lazer, que expressa a QVT como possibilidade de conciliação entre exigências laborais e vida privada, especialmente por meio da flexibilidade e do teletrabalho; 4) Flexibilidade de horários e salário digno, que articula a adequação da jornada às necessidades pessoais à valorização remuneratória e às condições dignas de trabalho; e 5) Saúde psicofísica e satisfação no trabalho, que vincula QVT à promoção da saúde física e mental, ao suporte social, à prevenção do esgotamento e à possibilidade de vivenciar prazer no trabalho.

No caso do bem-estar no trabalho – BET (Figura 2), a concisão das respostas inviabilizou a aplicação automatizada do Método de Reinert (1990), razão pela qual a CHD foi realizada manualmente, por meio da contabilização das expressões mais frequentes. A frequência lexical 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).

FIGURA 2

Ordem Decrescente de Palavras Lematizadas Associadas ao BET



Nota. Elaboração dos autores.

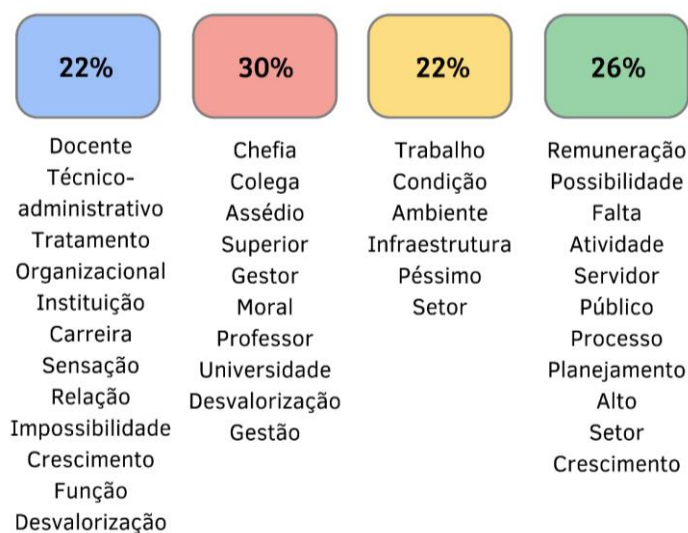
As classes identificadas foram interpretadas em um único NTED, intitulado “Fontes de bem-estar no trabalho”. Esse núcleo associa o BET à harmonia nas relações socioprofissionais, ao bom relacionamento com chefias e colegas, à flexibilidade da jornada (com destaque para a valorização das seis horas diárias/trinta horas semanais) e à segurança proporcionada pelo vínculo estatutário e pelas garantias legais mínimas.

Em relação ao mal-estar no trabalho – MET (Figura 3), a CHD identificou quatro NTEDs, correspondentes a 22%, 30%, 22% e 26% do *corpus* analisado, respectivamente. As classes identificadas foram interpretadas em quatro NTEDs: 1) Remuneração comparativamente baixa e estagnação na carreira, que expressa o mal-estar associado à defasagem salarial, à falta de ascensão profissional, ao engessamento funcional e à percepção de exclusão das atividades intelectuais da universidade; 2) Condições adversas de trabalho e infraestrutura inadequada, que reúne queixas relativas à precariedade de recursos materiais, problemas prediais e insegurança; 3) Relações socioprofissionais

conflituosas e assédio moral no trabalho, que identifica conflitos interpessoais, perseguições e práticas abusivas como fontes críticas de sofrimento; e 4) Disparidades de tratamento entre servidores docentes e técnicos, que revela a sensação de subalternidade dos técnicos administrativos diante de uma cultura organizacional percebida como hierarquizante e opressiva.

FIGURA 3

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

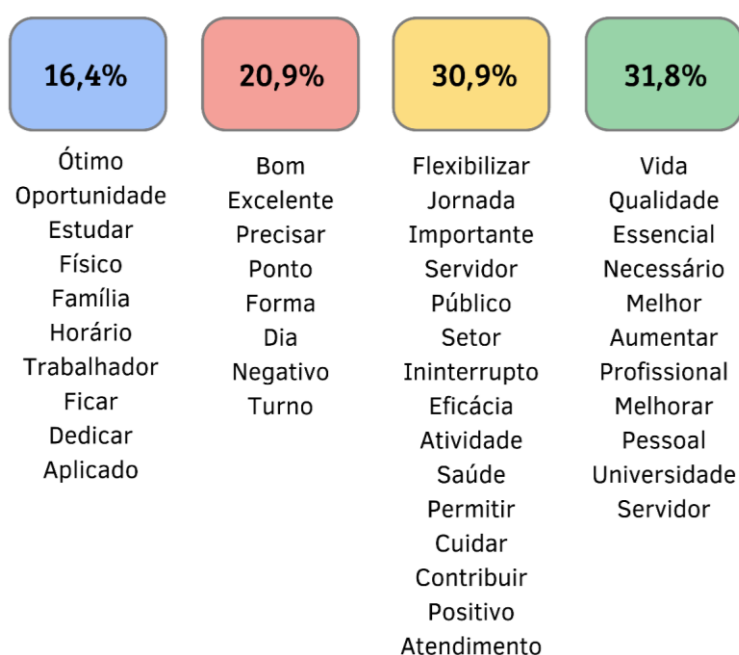


Nota. Elaboração dos autores.

Quanto à jornada de trabalho flexibilizada (Figura 4), a CHD identificou quatro NTEDs, distribuídos respectivamente em classes de 16,4%, 20,9%, 30,9% e 31,8%.

FIGURA 4

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



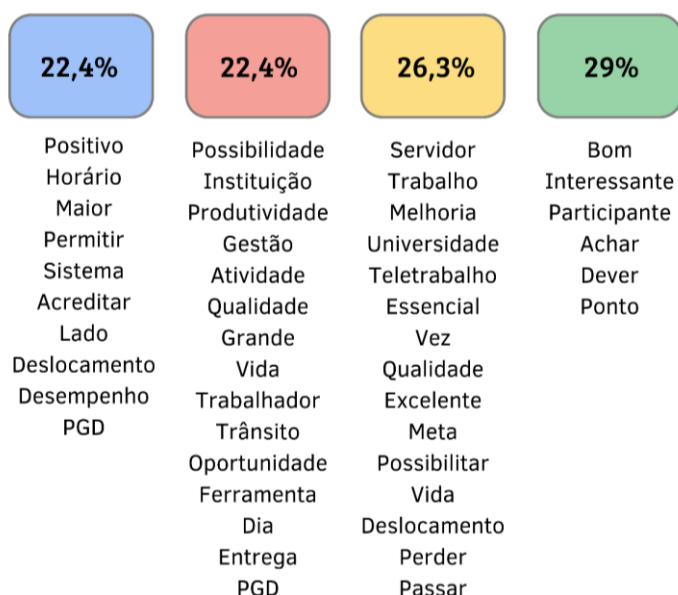
Nota. Elaboração dos autores.

As classes identificadas foram interpretadas em quatro NTEDs: 1) Conciliação multidimensional, que compreende a flexibilização como facilitadora da articulação entre trabalho, estudo, saúde, família e lazer; 2) Avaliações de pontos positivos e negativos, que reúne uma percepção predominantemente favorável da medida, embora registre problemas como falta de compromisso de alguns colegas e falhas de comunicação entre turnos; 3) Impactos na qualidade de vida dos trabalhadores, que evidencia os efeitos positivos da redução da jornada sobre foco, organização pessoal e bem-estar; e 4) Ganhos mútuos para os servidores e para o atendimento ao público, que indica benefícios tanto para a saúde mental dos trabalhadores quanto para a ampliação e continuidade do atendimento aos usuários.

A avaliação dos trabalhadores sobre o Programa de Gestão de Desempenho – PGD (Figura 5) apresentou quatro classes discursivas, que representam 22,4%, 22,4%, 26,3% e 29% do *corpus*, respectivamente.

FIGURA 5

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



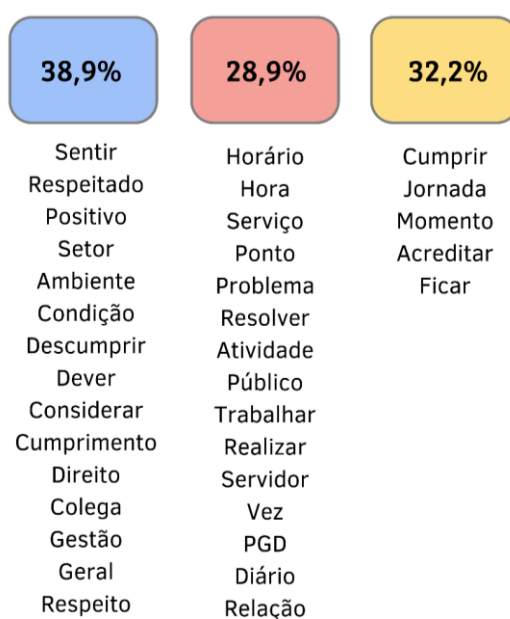
Nota. Elaboração dos autores.

As classes identificadas foram interpretadas em três NTEDs, resultantes da fusão de classes discursivas similares: 1) Teletrabalho, produtividade e autonomia, que apresenta o PGD como avanço na gestão por resultados, com o deslocamento do foco do controle presencial para entregas efetivas, maior autonomia e melhor desempenho institucional; 2) Qualidade de vida e organização pessoal, que associa o teletrabalho à promoção da saúde mental, ao equilíbrio entre trabalho e vida privada e à melhor gestão da rotina; e 3) Aceitação do modelo, que expressa adesão significativa dos trabalhadores ao PGD, percebido como iniciativa de modernização das atividades administrativas.

Por fim, a análise das percepções sobre o cumprimento de direitos (Figura 6) resultou em três NTEDs, com classes de 38,9%, 28,9% e 32,2%, respectivamente.

FIGURA 6

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



Nota. Elaboração dos autores.

As classes identificadas foram interpretadas em três NTEDs: 1) Sensação de respeito a direitos básicos, que indica a percepção predominante de cumprimento dos direitos, embora com ressalvas quanto ao uso da flexibilização e do PGD como

instrumentos de controle ou mesmo de barganha⁴; 2) Jornada e regularidade, que reúne relatos de cumprimento das normas de jornada, especialmente após a implantação do PGD na instituição, percebida como um fator capaz de tornar a rotina mais justa e leve; e 3) Tensões no controle da jornada e relações funcionais, que evidencia conflitos entre controle de ponto, teletrabalho e natureza da atividade, e abrange queixas sobre exigências de presença, ponto eletrônico remoto e invasão do tempo livre por demandas institucionais.

Em conjunto, os resultados apontam que a jornada flexibilizada e o PGD emergem como elementos associados à QVT e ao BET. Em contrapartida, remuneração, carreira, infraestrutura, assédio, relações hierárquicas e controle da jornada concentram as principais fontes de MET e de sofrimento psíquico relacionado ao trabalho.

2. JORNADA FLEXÍVEL E QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO: AUTODETERMINAÇÃO E HETERODETERMINAÇÃO EM QUESTÃO

Os participantes associaram a flexibilização da jornada e o PGD à maior autonomia na gestão do tempo e à promoção da QVT. Essa mudança desloca o controle institucional da presença física para a efetiva comprovação de entregas. Contudo, a flexibilidade não gera bem-estar automático. Sob a ótica da ergonomia da atividade, novos arranjos ampliam a autodeterminação temporal relativa do trabalhador sobre a organização do trabalho, embora persistam submissões às metas e aos constrangimentos institucionais.

A autonomia relativa incide positivamente na QVT por atenuar controles rígidos. Para os TAEs, que fazem parte de categoria com restrições estruturais de reconhecimento (inclusive salarial), gerir o próprio tempo traduz-se em confiança institucional e reconfigura a relação subjetiva com o trabalho. Esse processo favorece a conciliação multidimensional da vida (Ferreira, 2017), com a harmonização entre responsabilidades familiares, qualificação e saúde. A redução de tensões entre o desenvolvimento acadêmico e as demandas laborais aproxima a flexibilização e o PGD dos parâmetros de

⁴ Nesse ponto, os participantes relataram que é comum que gestores “ameacem” a retirada da jornada flexível (seja a jornada flexibilizada, seja o PGD) caso o servidor não trabalhe do modo e no ritmo imposto unilateralmente pelo gestor. Dessa forma, a jornada flexível é comumente utilizada como “moeda de troca”, um *quid pro quo*.

trabalho digno e decente, com a preservação da saúde e do convívio social (Delgado, 2015; Delgado, 2023).

No aspecto da saúde, a maior autonomia temporal atenua pressões associadas ao controle rígido e à vigilância presencial. Verifica-se que a jornada flexível pode diminuir a sobrecarga psíquica, mas não impede isoladamente processos de adoecimento, haja vista a existência de desafios atrelados aos novos modelos. No teletrabalho, a percepção positiva decorre da redução de deslocamentos e da melhoria do ambiente laboral. A percepção de conforto obtido resulta majoritariamente da capacidade de o servidor configurar as condições concretas de realização da atividade de forma autônoma. Neste caso, os trabalhadores se constituem na variável de ajuste.

A valorização da flexibilidade legitima o foco em resultados em detrimento do mero controle de horas. Contudo, o sucesso desse modelo exige metas claras e pactuação transparente para não mascarar a intensificação da carga e do ritmo de trabalho. Em contextos de escassez de pessoal e de infraestrutura física precária, cenário comum nas Instituições Federais de Ensino Superior (IFES), a flexibilização e o PGD perdem o caráter de autodeterminação; transformam-se, assim, em soluções compensatórias, com a transferência de lacunas organizacionais para a responsabilidade exclusiva do servidor.

Nesse cenário, é necessário distinguir dois modelos de flexibilidade: a autodeterminada e a heterodeterminada. Consoante Pontes (2026b), a primeira refere-se à possibilidade de os trabalhadores definirem seus próprios ritmos, tempos e movimentos de trabalho. Trata-se, portanto, da inversão da variável de ajuste preconizada pela EAA_QVT (Ferreira, 2017), segundo a qual as condições de trabalho devem ser adaptadas às características psicofísicas humanas, em vez de se exigir que o trabalhador se adapte a condições laborais adversas.

No contexto analisado nesta pesquisa, a flexibilidade assume, por vezes, caráter heterodeterminado. Segundo Pontes (2026b), esse modelo baseia-se no emprego de mecanismos de controle e exploração, estimulados pelo paradigma capitalista contemporâneo, que contribuem para o aumento do adoecimento mental relacionado ao trabalho. A definição unilateral de metas e resultados desconsidera a complexidade do trabalho real e reduz a autonomia prometida. Sob a perspectiva da Psicodinâmica do Trabalho, a verdadeira autonomia pressupõe poder de deliberação e capacidade de

mobilização coletiva (Dejours, 2022). Quando pautada em cobranças arbitrárias, a gestão por resultados eleva a carga psíquica, enfraquece os coletivos de trabalho e produz sofrimento.

Surge, assim, a autonomia hipervigiada. O controle torna-se difuso, contínuo e, em parte, mediado por plataformas digitais, como ocorre com sistemas de registro de ponto eletrônico ou de entregas associadas ao PGD. Dessa forma, o trabalhador ganha discricionariedade de horários, mas permanece sob exigências de rastreabilidade e de prontidão. No caso do teletrabalho, essa dinâmica comumente compromete o direito à desconexão e a separação entre os espaços doméstico e laboral, à medida que demandas fora do expediente afetam os momentos de repouso e prejudicam a recomposição física e mental.

Além disso, o teletrabalho transfere custos operacionais para a esfera privada do trabalhador. O servidor assume despesas e responsabilidades organizacionais, principalmente relacionadas ao suporte digital necessário para a realização das atividades de trabalho, o que aponta para a fragilização da proteção social trabalhista⁵, especialmente no caso de carreiras remuneratoriamente defasadas.

Em síntese, a jornada flexibilizada e o PGD possuem natureza ambivalente. Em condições favoráveis, constituem verdadeiros promotores de QVT e trabalho digno, especialmente do ponto de vista da autonomia e da conciliação multidimensional. Contudo, em cenários adversos, transformam-se em ferramentas de intensificação da carga e do ritmo de trabalho, caracterizados pela pressão e pelo risco constante de reversão ao modelo tradicional de jornada laboral, caso os resultados entregues não estejam a contento da gestão. Resta, portanto, o questionamento acerca dos limites reais entre a autonomia e as novas formas de controle individual.

⁵ A proteção social trabalhista dos servidores efetivos fundamenta-se normativamente no art. 7º da Constituição Federal, combinado com o art. 39, § 3º, além de normativos próprios como a Lei nº 8.112, de 1990, e o Decreto Federal nº 1.590, de 1995. Para além da estrita previsão legal, o direito ao trabalho digno consolida-se por meio de formulação doutrinária amparada na dignidade da pessoa humana e nos valores sociais do trabalho (Delgado, 2015, 2023), os quais operam como balizas interpretativas essenciais para assegurar garantias frente às atuais ferramentas flexíveis de gestão na Administração Pública (Pontes, 2026).

3. RELAÇÕES SOCIOPROFISSIONAIS, QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO E SUPERAÇÃO DE PRÁTICAS ASSISTENCIALISTAS

A análise dos dados indica que os efeitos da jornada flexibilizada e do Programa de Gestão e Desempenho (PGD) sobre a Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) não podem ser dissociados dos fatores socioambientais formadores da experiência concreta de trabalho nas universidades públicas. A flexibilidade não depende apenas do regime formal de jornada ou do local de execução das atividades, mas também da qualidade das relações socioprofissionais, dos modos de exercício da autoridade, das possibilidades de reconhecimento e das assimetrias presentes na organização do trabalho. Entre os servidores TAEs, parte dos relatos evidencia tensões relacionais, hierarquias rígidas e experiências de desvalorização com influência direta tanto na percepção do trabalho presencial quanto na adesão aos arranjos flexíveis.

Os achados permitem problematizar uma estrutura relacional na qual o saber técnico-administrativo tende, em determinados contextos, a ocupar posição subalternizada em relação ao saber docente e às instâncias decisórias mais prestigiadas da universidade. Essa assimetria não deve ser generalizada, mas aparece nos relatos como experiência recorrente de invisibilização, limitação do reconhecimento e fragilização do vínculo subjetivo do servidor técnico com o trabalho. Do ponto de vista da Psicodinâmica do Trabalho, trata-se de aspecto central, pois o reconhecimento constitui mediação decisiva entre trabalho, identidade e saúde. Quando a contribuição do trabalhador é sistematicamente secundarizada, ampliam-se as condições de emergência do sofrimento.

As relações entre gestores e subordinados também aparecem como fonte relevante de mal-estar no trabalho. Os dados sugerem que o exercício de funções de chefia, quando não acompanhado de competência específica para gestão de pessoas e coordenação do trabalho coletivo, pode produzir dificuldades adicionais na condução das equipes. A principal problemática associada à chefia reside no modo como a autoridade é exercida e nas competências mobilizadas para administrar conflitos, distribuir tarefas, reconhecer contribuições e construir espaços de escuta. Quando essas mediações são frágeis, a gestão tende a assumir traços autoritários, pouco ou nada dialógicos e verticalizados, o que reduz o trabalhador à condição de executor e restringe sua participação nas decisões incidentes sobre a atividade (Pontes, 2026a).

Com efeito, esse cenário compromete a construção coletiva de regulações do trabalho (Guérin et al., 2007). Ambientes universitários são complexos e exigem cooperação, circulação de informações, ajustes finos e reconhecimento da inteligência prática dos diferentes atores envolvidos. Modelos rigidamente hierarquizados dificultam a negociação entre trabalho prescrito e trabalho real, invisibilizam o saber da experiência e elevam o custo humano do trabalho. Nesse contexto, os relatos sobre assédio moral ganham presença e densidade analítica. Embora nem todo conflito hierárquico configure assédio moral em sentido estrito, práticas reiteradas de humilhação, isolamento, desqualificação ou ameaça indicam falhas organizacionais mais profundas, especialmente quando produzem constrangimento sistemático e corroem a autoestima profissional (Lima & Ferreira, 2025).

Nesse quadro, a busca pelo teletrabalho e pelo PGD assume, para parte dos participantes, sentido que ultrapassa a conveniência logística ou a economia de tempo de deslocamento. Em alguns casos, o trabalho remoto parece funcionar como estratégia defensiva de distanciamento de ambientes relacionais percebidos como hostis, pois reduz a exposição a interações socioprofissionais desgastantes. Esse efeito protetivo, contudo, não deve ser confundido com solução estrutural. O afastamento físico pode diminuir a exposição imediata ao sofrimento, mas não transforma as condições organizacionais geradoras de tais problemas. Quando o teletrabalho se torna estratégia de preservação da saúde psíquica diante do ambiente presencial, isso revela não apenas possíveis virtudes do regime remoto, mas insuficiências graves do contexto institucional.

Essa constatação permite ampliar a crítica às formas assistencialistas de QVT, aqui sintetizadas na imagem do “ofurô corporativo”⁶: práticas compensatórias com capacidade de produzir alívio momentâneo, mas ineficazes para alterar as condições organizacionais, relacionais e gerenciais sustentadoras do sofrimento e do adoecimento. Medidas pontuais de bem-estar tendem a produzir efeitos restritos quando o servidor

⁶ O ofurô corporativo é um conceito formulado por Ferreira (2006, 2017) que define criticamente as abordagens hegemônicas de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) de caráter estritamente assistencialista e compensatório. Tais práticas promovem um alívio efêmero aos sintomas de esgotamento físico e mental, sem intervir nas causas estruturais do adoecimento atreladas à organização do trabalho. Sob a lente teórica da ergonomia da atividade, essas ações camuflam as contradições gerenciais, individualizam a responsabilização pelo desgaste e impedem a necessária transformação do trabalho real para a promoção efetiva da QVT.

retorna a metas mal dimensionadas, baixa participação nas decisões, pressões de produtividade descoladas do trabalho real e relações socioprofissionais deterioradas. O desgaste, portanto, não decorre apenas da ausência de ações de acolhimento ou suporte emocional, mas sobretudo do modo como o trabalho é prescrito, distribuído, controlado, avaliado e reconhecido.

Por isso, a flexibilização da jornada e o teletrabalho não devem ser tratados como simples benefícios assistenciais ou concessões discricionárias. Quando dependem do arbítrio da chefia, podem reforçar desigualdades, instrumentalização gerencial e assimetrias de poder. Para contribuírem com o trabalho digno e decente, precisam integrar uma política institucional transparente, impessoal e regulada, articulada à transformação da organização do trabalho (Pontes, 2026a).

Dessa forma, metas, entregas e critérios de avaliação devem ser construídos de forma dialógica, bem como devem considerar o volume e a complexidade das tarefas, recursos disponíveis, variabilidades da atividade e dos limites materiais e humanos das unidades. Assim, a gestão por entregas pode deixar de ser mero instrumento de cobrança e tornar-se ferramenta de regulação mais justa e sensível ao trabalho real (Pontes, 2026a).

Em síntese, os dados indicam que fatores socioambientais, hierarquia rígida, reconhecimento insuficiente e experiências de assédio moral constituem mediações decisivas para compreender os sentidos atribuídos à flexibilização da jornada e ao PGD pelos servidores TAEs.

Para que a flexibilidade opere como fator de proteção à saúde, é necessário que seja acompanhada de capacitação em gestão *com* pessoas, canais efetivos de denúncia e enfrentamento de abusos, metas factíveis, direito à desconexão, critérios transparentes e espaços institucionais de escuta e negociação. A crítica ao ofurô corporativo, nesse sentido, não nega a importância de ações de cuidado, mas as recoloca em seu devido lugar: subordinadas a uma agenda mais exigente de democratização das relações de trabalho, transformação organizacional e promoção efetiva do trabalho digno e decente.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A análise dos resultados da investigação aponta para uma profunda ambivalência da jornada flexibilizada e do PGD nas universidades públicas. Em condições ideais de pactuação e transparência, tais dispositivos favorecem a autonomia e a QVT. Em

contrapartida, em cenários de escassez de pessoal e metas irreais, convertem-se em mecanismos de hipervigilância e intensificação laboral. Sob a ótica da ergonomia da atividade, em diálogo com a Psicodinâmica do Trabalho, a eficácia dessas políticas depende intrinsecamente das condições concretas de execução da atividade e da efetiva margem de deliberação coletiva dos servidores.

O estudo também expõe a urgência de superar abordagens meramente assistencialistas no âmbito da QVT. Os dados revelam que a adesão ao teletrabalho e ao PGD funciona, muitas vezes, como estratégia defensiva contra ambientes presenciais hostis, caracterizados por desvalorização profissional e assédio moral. Conclui-se, assim, pela necessidade de transformar as bases organizacionais de modo estrutural, com a substituição de concessões superficiais por políticas focadas na melhoria sustentável da gestão, no reconhecimento e na prevenção de riscos psicossociais.

Deve-se, contudo, interpretar as conclusões com a devida cautela metodológica, em virtude do recorte empírico restrito à amostragem de conveniência de trabalhadores de uma única instituição. A pesquisa não tem o escopo de estabelecer nexos causais lineares entre flexibilidade, adoecimento e bem-estar. O objetivo central consistiu em compreender as mediações, os sentidos e as contradições presentes sob o olhar dos próprios trabalhadores, sem a presunção de generalizar os dados para toda a Administração Pública ou para o conjunto das Instituições Federais de Ensino Superior (IFES). Ademais, não houve observação da atividade, pressuposto metodológico central em ergonomia da atividade, mas sim o uso em um recorte analítico de macroergonomia (Hendrick; Kleiner, 2001).

Como desdobramentos acadêmicos, recomenda-se a condução de estudos comparativos, longitudinais e avaliativos voltados para a análise de modelos participativos, a formação gerencial e o direito à desconexão. O avanço dessa agenda investigativa é fundamental para impedir a naturalização do desgaste individual na sociedade da flexibilidade. Somente por meio da crítica contínua e da reconstrução organizacional será possível alinhar os novos arranjos laborais à saúde, à dignidade do trabalhador e à excelência do serviço público.

REFERÊNCIAS

ABÍLIO, Ludmila C. Uberização: a era do trabalhador just-in-time? **Estudos Avançados**, São Paulo, v. 34, n. 98, p. 111-126, 2020. DOI: <https://doi.org/10.1590/S0103-4014.2020.3498.008>.

ABRAHÃO, Júlia.; SZNELWAR, Laerte; SILVINO, Alexandre; SARMET, Maurício; PINHO, Diana. **Introdução à ergonomia: da prática à teoria**. São Paulo: Blucher, 2009.

ANTUNES, Ricardo. **Adeus ao trabalho?: ensaio sobre as metamorfoses e a centralidade do mundo do trabalho**. São Paulo: Cortez, 2015.

ANTUNES, Ricardo. **Os sentidos do trabalho: ensaio sobre a afirmação e a negação do trabalho**. 3. ed. São Paulo: Boitempo, 2025.

BARBOSA, Attila M. Subjective engagement and flexible work organization: the case of industrial workers Para's primary aluminum. **Sociedade e Estado**, Brasília, DF, v. 29, n. 1, p. 225-252, 2014. DOI: <https://doi.org/10.1590/S0102-69922014000100012>.

BRASIL. Conselho Nacional de Saúde. **Resolução nº 510, de 7 de abril de 2016**. Brasília, DF: Conselho Nacional de Saúde, 2016. Disponível em: <https://www.gov.br/conselho-nacional-de-saude/pt-br/atos-normativos/resolucoes/2016/resolucao-no-510.pdf/view>. Acesso em: 8 jul. 2026.

BRASIL. **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. Brasília, DF: Presidência da República, 1995. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/D1590.htm. Acesso em: 8 jul. 2026.

BRASIL. **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. Brasília, DF: Presidência da República, 2022. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2022/decreto/d11072.htm. Acesso em: 8 jul. 2026.

BRASIL. **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. Brasília, DF: Presidência da República, 2005. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2005/lei/111091.htm. Acesso em: 8 jul. 2026.

CAMARGO, Brígido V.; JUSTO, Ana M. IRaMuTeQ: um software gratuito para análise de dados textuais. **Temas em Psicologia**, Ribeirão Preto, v. 21, n. 2, p. 513-518, 2013. DOI: <https://doi.org/10.9788/TP2013.2-16>.

CARNEIRO, Thiago L. Jornada de trabalho em transformação: um amplo campo para a ergonomia da atividade. In: FERREIRA, M. C.; ALMEIDA, C. P.; ANTLOGA, C. S.; HOSTENSKY, E. L.; GONÇALVES, R. M. (org.). **Diagnósticos em ergonomia no Centro-Oeste brasileiro: bem-estar no trabalho, eficiência e eficácia em questão**. Brasília, DF: Editora UnB, 2012. v. 1, p. 293-309.

DEJOURS, Christophe. **Trabalho vivo: trabalho e emancipação** (tomo 2). 2. ed. São Paulo: Blucher, 2022.

DELGADO, Gabriela N. **Direito fundamental ao trabalho digno**. 2. ed. São Paulo: LTr, 2015.

DELGADO, Gabriela N. Direito fundamental ao trabalho digno em dimensões: uma revisão de seus pressupostos constitutivos. **Revista Síntese Trabalhista e Previdenciária**, [S. l.], v. 35, n. 407, p. 36-57, 2023.

FACAS, Emílio P. Sociedade da performance e a falácia da liberdade no discurso neoliberal. In: SOUSA-DUARTE, F.; MENDES, A. M.; FACAS, E. P. (org.). **Psicopolítica e psicopatologia do trabalho**. Porto Alegre: Editora Fi, 2020. p. 110-125.

FERREIRA, Mário C. **Inventário de Avaliação de Qualidade de Vida no Trabalho (IA_QVT): instrumento de diagnóstico e monitoramento de QVT nas organizações**. In: ANAIS DA 61ª REUNIÃO DA SOCIEDADE BRASILEIRA PARA O PROGRESSO DA CIÊNCIA, 61., 2009, Manaus: Sociedade Brasileira para o Progresso da Ciência, 2009.

FERREIRA, Mário C. **Qualidade de vida no trabalho: uma abordagem centrada no olhar dos trabalhadores**. Brasília, DF: Paralelo 15, 2017.

GUÉRIN, François; LAVILLE, Antoine; DANIELLOU, François; DURAFFOURG, Jacques; KERGUÉLEN, Alain. **Comprendre le travail pour le transformer: la pratique de l'ergonomie**. Lyon: ANACT, 2007.

HENDRICK, Hal W.; KLEINER, Brian M. (ed.). **Macroergonomics: theory, methods, and applications**. 2. ed. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, 2001.

LIMA, Katia; FERREIRA, Mário C. Principais causas do assédio moral no trabalho em um tribunal do Poder Judiciário: exercício da hierarquia e tradição familiar em questão. **Trabalho (En)Cena**, Palmas, v. 10, e025004, 2025. Disponível em: <https://sistemas.uft.edu.br/periodicos/index.php/encena/article/view/17901>. Acesso em: 8 jul. 2026.

MELLO FILHO, Luiz P. V.; DUTRA, Renata Q. Caminhos para o novo Direito do Trabalho: desmistificando falácias. In: DELGADO, G. N. (org.). **Direito fundamental ao trabalho digno no século XXI: desafios e ressignificações para as relações de trabalho da era digital**. São Paulo: LTr, 2020. v. 3, p. 91-104.

NAÇÕES UNIDAS. **Transformando nosso mundo: a Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável**. Nova York: Nações Unidas, 2015. Disponível em: <https://brasil.un.org/sites/default/files/2020-09/agenda2030-pt-br.pdf>. Acesso em: 16 jul. 2026.

PONTES, Gabriel T. **Flexibilização da jornada de trabalho sob o olhar dos trabalhadores: qualidade de vida no trabalho (QVT) e direito fundamental ao trabalho digno em questão**. 2026. Dissertação — Universidade de Brasília, Brasília, DF, 2026. DOI: <https://doi.org/10.13140/RG.2.2.18242.64964>.

PONTES, Gabriel T. REESTRUTURAÇÃO PRODUTIVA E FLEXIBILIZAÇÃO DO TRABALHO: REVISÃO SISTEMÁTICA DE LITERATURA. **Revista da ABET**, [S. l.], v. 24, n. 1, 2026. DOI: 10.61999/abet.1676-4439.2025v24n1.72866. Disponível em: <https://periodicos.ufpb.br/index.php/abet/article/view/72866>. Acesso em: 16 jul. 2026.

RATINAUD, Pierre. **IRaMuTeQ: interface de R pour les analyses multidimensionnelles de textes et de questionnaires**. [Software]. [S. l.: s. n.], 2009. Disponível em: <http://www.iramuteq.org>. Acesso em: 8 jul. 2026.

REINERT, Max. ALCESTE, une méthodologie d'analyse des données textuelles et une application: Aurélia de Gérard de Nerval. **Bulletin de méthodologie sociologique**, [S. l.], v. 26, n. 1, p. 24-54, 1990. DOI: <https://doi.org/10.1177/075910639002600103>.

SCARPA, Rita C. N. M. **Reforma trabalhista, flexibilização e crise no direito do trabalho**. São Paulo: Almedina, 2023.

SOUSA JÚNIOR, José G. de; AGUIAR, Roberto A. R. de. **O direito achado na rua II: introdução crítica ao direito**. [S. l.]: Editora Universidade de Brasília, 1993.

SOUZA, Raoni L. Programa de Gestão e Desempenho: ponte para uberização no serviço público federal brasileiro. **Revista Brasileira de Saúde Ocupacional**, São Paulo, v. 48, e22, 2023. DOI: <https://doi.org/10.1590/2317-6369/38222pt2023v48e22>.