

**FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DE MATO GROSSO DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO E NEGÓCIOS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA EM REDE
NACIONAL – PROFIAP**

ARTUR JOSÉ DOS SANTOS JUNIOR

**A INFLUÊNCIA DA REDUÇÃO DA JORNADA DE TRABALHO NA QUALIDADE
DE VIDA E NA RELAÇÃO TRABALHO-FAMÍLIA DOS SERVIDORES PÚBLICOS**

**CAMPO GRANDE/MS
2024**

**FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DE MATO GROSSO DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO E NEGÓCIOS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA EM REDE
NACIONAL – PROFIAP**

ARTUR JOSÉ DOS SANTOS JUNIOR

**A INFLUÊNCIA DA REDUÇÃO DA JORNADA DE TRABALHO NA QUALIDADE
DE VIDA E NA RELAÇÃO TRABALHO-FAMÍLIA DOS SERVIDORES PÚBLICOS**

Trabalho de Conclusão Final apresentado
ao Programa de Mestrado Profissional em
Administração Pública em Rede Nacional
– PROFIAP – realizado na Universidade
Federal de Mato Grosso do Sul, como
requisito à obtenção do título de Mestre
em Administração Pública.

Orientador: Prof. Dr. Geraldino Carneiro
de Araújo

**CAMPO GRANDE/MS
2024**

ARTUR JOSÉ DOS SANTOS JUNIOR

A INFLUÊNCIA DA REDUÇÃO DA JORNADA DE TRABALHO NA QUALIDADE DE VIDA E NA RELAÇÃO TRABALHO-FAMÍLIA DOS SERVIDORES PÚBLICOS

Trabalho de Conclusão Final apresentado ao Programa de Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional – PROFIAP – realizado na Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, como requisito à obtenção do título de Mestre em Administração Pública.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Geraldino Carneiro de Araújo
Universidade Federal de Mato Grosso do Sul
(Orientador)

Prof. Dr. Marco Antonio Costa da Silva
Universidade Federal de Mato Grosso do Sul
(Membro interno do Profiap/UFMS)

Profa. Dra. Hilda Alberton de Carvalho
Universidade Federal de Mato Grosso do Sul
(Membro interno da Rede Profiap)

Prof. Dr. Milton Augusto Pasquotto Mariani
Universidade Federal de Mato Grosso do Sul
(Membro externo)

Campo Grande, 21 de novembro de 2024.

AGRADECIMENTOS

À Deus, pela vida e por me proporcionar a realização de mais um objetivo de vida.

Agradeço à minha família, meu pai Artur e minha mãe Magali, sobrinhos, tios e tias, enfim, todos que estavam ao meu lado durante essa jornada sempre compreensivos e com uma boa palavra de conforto.

À minha mulher, Larissa, que esteve presente em cada etapa desse trajeto e que sempre me concedeu todo apoio à conclusão desse desafio.

À minha filha, Antonella Mariana, razão de me superar cada dia mais para atingir essa meta e várias outras que virão.

Aos docentes por todo ensinamento destes anos e pelo apoio em cada dúvida que fora sanada de forma precisa.

Ao meu orientador Professor Dr. Geraldino, pela dedicação, empenho e esclarecimentos nesses dois anos de companheirismo e de empenho para conclusão da presente pesquisa.

Aos colegas de profissão por participarem e compreenderem o propósito da pesquisa, contribuindo de forma ímpar para o resultado dessa.

Aos colegas de curso por somar o aprendizado a cada aula apresentada onde nos apoiamos no decorrer desse caminho.

Aos membros da banca, primeiramente por aceitarem ser componentes e, também, por acrescentar *insights* e sugerir melhoras que tornaram a presente pesquisa ainda mais aprimorada.

RESUMO

A inter-relação entre trabalho e vida pessoal é um aspecto fundamental na vivência do trabalhador, onde o equilíbrio entre esses dois domínios impacta diretamente em sua qualidade de vida e seu bem-estar geral, refletindo no âmbito pessoal e profissional do indivíduo. O objetivo dessa pesquisa é compreender o impacto da redução da jornada de trabalho na qualidade de vida e no equilíbrio trabalho-família dos servidores públicos. Utilizamos a abordagem qualitativa e a coleta de dados primários foi realizada por entrevistas semiestruturadas onde o roteiro foi elaborado através da adaptação e ampliação do questionário QWLQ-78 de Reis Júnior (2008). A população de estudo foram nove servidores ocupantes do cargo de Administrador pertencentes à carreira de Gestão Estratégica Organizacional da Prefeitura Municipal de Campo Grande, capital de Mato Grosso do Sul, em atividade nos órgãos municipais. A análise de dados foi elaborada por meio da análise de conteúdo das respostas dos entrevistados. Como resultado, constatamos a influência da redução da jornada de trabalho dos servidores públicos em sua qualidade de vida e no equilíbrio trabalho-família, pois a atual carga horária torna-se exaustiva e ocupa expressiva parte do dia do trabalhador. Propomos, então, um plano de ação para implementação de um programa/projeto para redução da jornada semana de trabalho de quarenta para trinta horas semanais. No cenário de redução da carga horária, os servidores evidenciam aumento em sua qualidade de vida, utilizando o tempo extra laboral em vários ambientes de sua vida, inclusive o familiar.

Palavras-chave: Redução da Jornada de Trabalho, Qualidade de Vida, Gestão de Pessoas, Gestão Pública, Trabalho-família.

ABSTRACT

The interrelationship between work and personal life is a fundamental aspect of a worker's experience, where the balance between these two domains directly impacts their quality of life and overall well-being, reflecting on both the personal and professional spheres of the individual. The objective of this research is to understand the impact of reduced working hours on the quality of life and work-family balance of public servants. We utilized a qualitative approach, and primary data collection was conducted through semi-structured interviews, with the interview script developed by adapting and expanding the QWLQ-78 questionnaire by Reis Júnior (2008). The study population consisted of nine public servants holding the position of Administrator in the Organizational Strategic Management career of the Municipal Government of Campo Grande, capital of Mato Grosso do Sul, all of whom were actively working in municipal departments. Data analysis was performed through content analysis of the respondents' answers. As a result, we observed the influence of reduced working hours for public servants on their quality of life and work-family balance, as the current working hours are exhausting and occupy a significant portion of the worker's day. We then propose an action plan for implementing a program/project to reduce the weekly working hours from forty to thirty hours. In the context of reduced working hours, public servants highlighted an improvement in their quality of life, utilizing the extra time in various areas of their lives, including family life.

Keywords: Reduction of Working Hours, Quality of Life, People Management, Public Administration, Work-Family Balance.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Benefícios da redução da jornada de trabalho e autores	22
Quadro 2 – Estrutura do questionário	25
Quadro 3 – Roteiro de Entrevista Semiestruturada.....	25
Quadro 4 – Domínios utilizados na análise de conteúdo	27
Quadro 5 – Perfil dos respondentes da pesquisa.....	29
Quadro 6 – Síntese dos resultados coletados.....	51
Quadro 7 – Ação e descrição	53

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

DIOGRANDE - Diário Oficial de Campo Grande

GEO - Carreira de profissionais de Gestão Estratégica Organizacional

MS - Mato Grosso do Sul

PROFIAP - Programa de Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional

QVT - Qualidade de Vida no Trabalho

UFMS - Universidade Federal de Mato Grosso do Sul

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	10
2. REFERENCIAL TEÓRICO-NORMATIVO	14
2.1. Redução da jornada de trabalho.....	14
2.2. Qualidade de vida e equilíbrio trabalho-família.....	16
2.3. Eficiência, eficácia e efetividade	18
2.4. Vantagens para instituição.....	20
3. CLASSIFICAÇÃO METODOLÓGICA E PROCEDIMENTOS DE PESQUISA	23
4. RESULTADOS, ANÁLISE E DISCUSSÃO.....	29
4.1. Perfil dos respondentes	29
4.2. Domínio físico/saúde	30
4.2.1. Alimentação e saúde	30
4.2.2. Prática de exercícios físicos	31
4.2.3. Cansaço no final da jornada de trabalho	32
4.2.4. Descanso.....	34
4.3. Domínio psicológico.....	35
4.3.1. Concentração no trabalho.....	35
4.3.2. Motivação para trabalhar	36
4.4. Domínio pessoal	37
4.4.1. Meios de transporte e aspectos de distância em relação ao seu trabalho...	37
4.4.2. Qualidade do seu lazer e da sua família.....	38
4.4.3. Família e trabalho	39
4.4.4. Tempo para família e para outros ambientes fora do trabalho	40
4.5. Domínio profissional	41
4.5.1. Avaliação da carga horária de trabalho atual.....	41
4.5.2. Interferência do trabalho na rotina pessoal	42
4.5.3. Relação com o trabalho: mudança radical de emprego e orgulho da organização	43
4.5.4. Remuneração	44
4.5.5. Fontes de renda extra.....	45
4.5.6. Qualidade de vida.....	46
4.5.7. Redução de carga horária de trabalho e tempo extra.....	47
4.5.8. Benefícios para prefeitura com a redução de jornada de trabalho	49
5. PLANO DE AÇÃO	51
6. CONSIDERAÇÕES FINAIS	55
REFERÊNCIAS.....	57
APÊNDICE	64

1. INTRODUÇÃO

A inter-relação entre trabalho e vida pessoal é um aspecto fundamental na vivência do trabalhador, em que o equilíbrio entre esses dois domínios impacta diretamente em sua qualidade de vida e seu bem-estar geral, refletindo no âmbito pessoal e profissional do indivíduo. A redução da carga horária de trabalho constitui um método contemporâneo e original de flexibilização do trabalho sem precarizá-lo e alcança os ambientes profissional e pessoal do trabalhador.

Qualidade de vida e equilíbrio trabalho-família são campos teóricos que têm sido utilizados com maior frequência nos últimos anos, seja por organizações públicas ou privadas (Montenegro *et al.*, 2020; Amâncio; Mendes; Martins, 2021; Hoeckesfeld; Silva; Machado, 2021). Assim, a busca pela instituição de programas e projetos voltados a melhorias para os colaboradores tornou-se objetivo organizacional.

Walton (1973), pioneiro no aprofundamento dos estudos sobre Qualidade de Vida no Trabalho (QVT), propõe em seu modelo de avaliação que o equilíbrio na relação trabalho-família é fator relevante para se atingir positivamente a satisfação e motivação e aprimorar a qualidade de vida do trabalhador.

A Prefeitura Municipal de Campo Grande, capital do estado de Mato Grosso do Sul, implantou a carreira de profissionais de Gestão Estratégica Organizacional (GEO), integrante do quadro de pessoal efetivo do Poder Executivo, por meio da Lei Complementar nº 453, de 29 de abril de 2022, publicada no Diário Oficial de Campo Grande - MS (DIOGRANDE) nº 6.628, abrangendo vários cargos de nível superior, inclusive o cargo de Administrador, foco dessa pesquisa (Campo Grande, 2022).

Em seu texto inicial, a lei complementar previa para os servidores integrantes da carreira de GEO, em seu artigo 11, a carga horária de trabalho de 30 horas semanais distribuída em jornadas de seis horas diárias, contudo, o referido artigo foi vetado pela prefeitura no ato da instituição da carreira (Campo Grande, 2022) com o argumento que a medida implicaria em aumento de despesa de pessoal e desigualdade entre os servidores, tendo em vista que o horário de funcionamento da Prefeitura permaneceria de 40 horas semanais, o que acarretaria a redução da qualidade de serviços prestados, infringindo o princípio da eficiência, conforme consta no Art. 37 da Constituição Federal (Brasil, 1988).

Esta pesquisa justifica-se por compreender qual o impacto da redução de jornada de trabalho na percepção dos servidores, oferecendo subsídios ao gestor

para que esse possa analisar e optar por programas de qualidade de vida que tragam reais benefícios ao servidor e à instituição, em especial os que tratam sobre redução de jornada de trabalho. Os resultados podem contribuir para orientação e desenvolvimento de estratégias de melhoria em instituições públicas, impactando na qualidade de vida de seus profissionais (Hoeckesfeld; Silva; Machado, 2021).

Dessa forma, o presente estudo tem relevância ao fornecer informação científica aos dirigentes públicos que desejam implementar programas e políticas de melhoria de qualidade de vida aos servidores, especialmente os que tratam sobre redução de jornada de trabalho. Também impacta a sociedade, tendo em vista que os resultados dessa pesquisa alcançam aspectos que vão além dos servidores públicos, abrangendo, dentre outros, seus ambientes familiar e social. Dessa forma, amplia o conhecimento, fornecendo informações significativas sobre o tema redução de jornada de trabalho, qualidade de vida e relação trabalho-família para futuras pesquisas, inclusive dentro do Programa de Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional, tendo em vista a abrangência da temática e da lacuna explorada. Contribui ao analisar o ambiente profissional e detêm a importância de explorar vários ambientes interdependentes que impactam a vida do servidor público. Assim, pode-se elaborar alternativas para amenizar aspectos negativos e implementar programas que sejam realmente benéficos aos servidores.

Considerando as mudanças do cenário organizacional globalizado e seus efeitos na relação de trabalho e, conseqüentemente, na vida do colaborador, tem-se constatado medidas para amenizar os impactos negativos do trabalho na qualidade de vida do trabalhador, como a flexibilização da jornada de trabalho (Martins; Molinaro, 2013). Na esfera pública, programas de redução de carga horária têm se mostrado eficientes recursos na melhoria de satisfação dos servidores (Lepinteur, 2019). Dentre essas medidas, a redução da semana convencional ou da carga horária diária de trabalho são alternativas que refletem no equilíbrio trabalho-família (Baptiste, 2008; Bell; Otterbach; Sousa-Poza, 2012; Bassanini; Caroli, 2015).

As organizações públicas devem levar em consideração as limitações impostas pela Lei de Responsabilidade Fiscal, principalmente o teto de gastos para despesas com pessoal, assim o gestor público deve elaborar e institucionalizar programas alternativos e que não onerem ainda mais essas despesas (Brasil, 2002; Hendrick, 2003) onde a redução de jornada de trabalho se torna uma opção viável às reivindicações de melhorias para o servidor público. Esses projetos devem ser

efetivos, baseados nas expectativas dos servidores e que atendam de fato suas necessidades (Mocelin, 2011).

Outros fatores que são impactados positivamente pela redução de carga horária de trabalho são o desempenho e a produtividade, pois os trabalhadores tendem a desenvolver maior comprometimento com a organização e, por consequência, esses atributos são elevados (Baptiste, 2008). Inclusive, Tessarini Junior e Saltorato (2022) relacionam o impacto positivo da jornada reduzida no equilíbrio trabalho-família e no aumento da produtividade e desempenho de servidores, demonstrando reciprocidade quando da implementação dessas práticas.

Considerando os aspectos benéficos apresentados quanto a implementação da redução de jornada laboral, a justificativa apresentada pela municipalidade para o veto do Art. 11 do plano de cargos e carreira, os atributos da presente pesquisa para o desenvolvimento da percepção além da população pesquisada e as vantagens supracitadas aos ambientes de trabalho e fora deste, visamos responder a seguinte problemática: Como a redução de jornada de trabalho dos servidores públicos impacta sua qualidade de vida e seu equilíbrio na relação trabalho-família?

Desse modo, o presente estudo visa compreender o impacto da redução da jornada de trabalho na qualidade de vida e no equilíbrio trabalho-família dos servidores públicos efetivos ocupantes do cargo de Administrador da Prefeitura Municipal de Campo Grande, capital de Mato Grosso do Sul. Temos como objetivos específicos: 1) avaliar a atual jornada de trabalho dos servidores entrevistados na pesquisa, 2) investigar como o maior tempo extra laboral pode ser utilizado pelo servidor e 3) elaborar o Produto Técnico e Tecnológico, do tipo Artigo Técnico, para apresentação à gestora municipal.

Nessa pesquisa, utilizamos como base o questionário QWLQ-78 de Reis Júnior (2008), onde esse foi adaptado e ampliado e as questões foram ajustadas ao roteiro de entrevistas e os principais pontos a analisar foram os relacionados a qualidade de vida e ao equilíbrio trabalho-família dos servidores públicos municipais. Após a realização das entrevistas, foi realizada a análise de conteúdo das respostas sob a ótica científica.

Esse estudo possui a seguinte estrutura:

I) Fundamentação teórica, dividida em:

a) Redução da jornada de trabalho: onde abordamos o tema e suas aplicações práticas já realizadas, identificando os resultados e seus reflexos nos servidores e nas instituições;

b) Qualidade de vida e equilíbrio trabalho-família: apresentamos nesse tópico as definições e os aspectos dessa temática e sua inter-relação com a redução da jornada de trabalho;

c) Eficiência, eficácia e efetividade: demonstramos nesse ponto, a definição de cada item e sua aplicação na esfera pública; e

d) Vantagens para instituição: onde identificamos na literatura, fatores positivos em organizações que implementaram a redução da jornada de trabalho.

II) Procedimentos metodológicos: tratamos nesse ponto das características da metodologia utilizada nesse estudo.

III) Resultados: nesse tópico apresentamos os resultados obtidos nas entrevistas e analisamos cada um dos domínios físico/saúde, psicológico, pessoal e profissional e destacamos os achados da pesquisa.

IV) Considerações finais: concluímos com esse tópico, onde demonstramos os resultados alcançados relacionando-os com os objetivos da pesquisa. Tratamos também de sua limitação, abrangência e sugestões para estudos futuros.

V) Referências.

VI) Apêndice: Produto Técnico e Tecnológico.

2. REFERENCIAL TEÓRICO-NORMATIVO

A fundamentação teórica é apresentada em quatro tópicos, o primeiro tratando da redução da jornada de trabalho, como temática inicial, o segundo tópico detalhando a qualidade de vida e equilíbrio trabalho-família, o terceiro definindo e discorrendo sobre os termos eficiência, eficácia e efetividade e o quarto contextualizando as vantagens para a instituição.

2.1. Redução da jornada de trabalho

Conforme Mocelin (2011) a jornada de trabalho refere-se ao período que um trabalhador dedica às suas atividades laborais, conforme estabelecido em contrato ou legislação. Essa jornada pode ser diária, semanal ou mensal e define o tempo durante o qual o trabalhador deve estar disponível para cumprir suas obrigações profissionais. Inclusive, o tempo de trabalho extrapola a jornada formal, abrangendo o deslocamento, a busca de informações relativas ao trabalho e demais situações em que necessitam realizar atividades voltadas ao trabalho (Tessarini Junior; Saltorato, 2022).

A redução de jornada de trabalho é pleiteada no âmbito profissional desde o início do capitalismo, pois é característica crucial para liberdade na vida da pessoa (Antunes, 2000). Nos últimos anos, o mundo profissional tem enfrentado mudanças substanciais, em grande parte devido à remodelação produtiva. Este processo de reorganização trouxe consigo a globalização do mercado, avanços tecnológicos e mudanças na regulação do trabalho. Essas transformações têm impactado as relações laborais, promovendo, por exemplo, flexibilidade nos salários e na jornada de trabalho (Martins; Molinaro, 2013).

Se tratando de órgãos públicos, a implementação de programas relacionados a melhoria de elementos presentes na qualidade de vida ainda se apresenta em um período inicial, apesar do conhecimento de seus impactos positivos nos trabalhadores e nas instituições (Alfenas; Ruiz, 2015; Amâncio; Mendes; Martins, 2021). Consequentemente, as organizações públicas devem dedicar tempo e recursos para a instituição de programas e políticas que visam o bem-estar do servidor público, considerando os impactos negativos que longas horas de trabalho, ou à disposição desse, tem no equilíbrio trabalho-família (Silva, 2009; Amâncio; Mendes; Martins, 2021) e tendo em vista que, junto à evolução econômica, social e

profissional, a redução da jornada de trabalho é uma vocação histórica (Mocelin, 2011). Segundo Avaristo (2017), a flexibilização do horário de trabalho deve ser mais discutida, tendo em vista seus benefícios para colaboradores e para as instituições públicas.

O trabalho abrange grande parte da vida dos indivíduos e, dessa forma, maior parte do tempo e da vida desses decorrem nas atividades laborais (El-Aouar; Vasconcelos; Veiga Neto, 2016; Lírio; Severo; Guimarães, 2018). A desarmonia no tempo dessas atividades em detrimento às demais esferas da vida, resultam em malefícios verificados em pesquisas realizadas anteriormente, em que o pouco tempo para o lazer, o distanciamento do trabalhador das demais esferas de sua vida e as extensas horas de trabalho em detrimento ao equilíbrio trabalho-família culminam no mal-estar e afetam a saúde dos servidores (Aznar; Rodríguez; Aznar, 2006; Limongi-França; Kanikadan, 2006; Pinto *et al.*, 2013).

Existe a tendência de trabalhadores que buscam empregos públicos, de o fazerem em razão de sua estabilidade e de suas jornadas de trabalho apropriadas, o que demonstra preocupação com a qualidade de vida dentro e fora das organizações (Fernandes, 2017; Haider *et al.*, 2019).

Dessa forma, a busca pelo equilíbrio da relação entre as atividades do trabalho e os outros ambientes de vivência do trabalhador torna-se primordial, pois diversos modelos descrevem a jornada de trabalho (ou carga horária) equilibrada entre os vários âmbitos da vida do profissional como fator que influencia positivamente os trabalhadores no ambiente de trabalho e na vida pessoal (Walton, 1973; Westley, 1979; Huse; Cummings, 1985).

Carneiro e Ferreira (2007), por exemplo, indicam que a redução da jornada de trabalho afeta não apenas o ambiente profissional, como também as demais esferas de sua vida, recomendando a adoção dessa medida pelas instituições. Ainda nessa perspectiva, Tessarini Junior e Saltorato (2022) sugerem que o equilíbrio entre vida pessoal e profissional é afetado positiva e expressivamente pela implementação da jornada de trabalho reduzida.

Assim, os incentivos que a organização busca proporcionar aos trabalhadores devem ser condizentes com as necessidades desses e a flexibilização/redução de carga horária vem ao encontro com a busca pelo equilíbrio da relação trabalho-família pelos colaboradores (Mocelin, 2011; Ciliato; Gonçalves; Martins, 2020). Além disso, Descanio e Lunaderlli (2007) recomendam que as reais necessidades dos

trabalhadores sejam o objetivo das práticas e programas de QVT. Assim, cria-se mutualidade entre as necessidades da instituição e dos colaboradores (Paiva *et al.*, 2017) e isso se reflete em melhor qualidade de vida (Zwielewski; Tolfo, 2016).

Lepinteur (2019) demonstra que a redução das horas de trabalho impactou significativamente a satisfação dos trabalhadores nos âmbitos profissional e pessoal. Ainda nesse aspecto, Da Silva (2022) reforça as vantagens da redução da jornada de trabalho na qualidade de vida das pessoas, tais como maior tempo livre e aumento no bem-estar. Giovanis (2018) destaca a repercussão de efeitos imediatos da flexibilização de jornada de trabalho, como diminuição do estresse causado pelo trânsito no trajeto de ida e volta ao trabalho, em melhoria na satisfação e qualidade de vida do trabalhador.

Tessarini Junior e Saltorato (2022) argumentam ainda que o aumento na satisfação dos servidores melhorou até mesmo o desempenho e a produtividade no exercício de suas atividades, tendo como pressuposto que os servidores se empenhavam como forma de reconhecimento do benefício concedido pela organização.

Contudo, existem pontos a serem indicados para que os objetivos do programa sejam alcançados. Lepinteur (2019) sugere que, para que o impacto da redução de carga horária seja positivo, esta deve ser analisada e institucionalizada em um cenário em que não ocorra a redução do salário. O autor também infere que os benefícios da redução de jornada de trabalho são permanentes.

2.2. Qualidade de vida e equilíbrio trabalho-família

A qualidade de vida abrange a percepção individual das várias esferas da vida em que a pessoa está inserida. Assim, esses diversos ambientes de interação proporcionam a assimilação da pessoa quanto ao nível de bem-estar que ela possui (Warr, 2002; Zwielewski; Tolfo, 2016). Dessa forma, a Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) influencia e é influenciada pela qualidade de vida do indivíduo, contudo, são diferentes quanto ao contexto que abrangem, sendo a QVT incidente no ambiente profissional e a qualidade de vida nos diversos ambientes da vida da pessoa (Zwielewski; Tolfo, 2016; Toscano-Del Cairo; Vesga-Rodríguez; Avendaño-Prieto, 2020).

Apesar da qualidade de vida englobar o âmbito profissional, ou seja, a QVT, para o presente estudo utilizaremos a qualidade de vida relativa também as outras

esferas de convívio dos indivíduos, seja familiar, social, religiosa e qualquer outra fora do ambiente de trabalho. O equilíbrio trabalho-família pode ser entendido como o ponto em que a pessoa está comprometida e satisfeita de forma equivalente nos âmbitos familiar e profissional (Greenhaus; Collins; Shaw, 2003). Os autores descrevem a existência de três aspectos para mensuração desse equilíbrio, que são: o tempo, o envolvimento e a satisfação. Assim, os indivíduos buscam o equilíbrio entre esses fatores em seus ambientes profissional e pessoal, almejando ter tempo disponível, envolver-se de forma positiva e a satisfação em ambos aspectos, alcançando, dessa forma, o equilíbrio trabalho-família.

Walton (1973) relaciona o trabalho e o espaço total de vida e propõe a busca pelo equilíbrio entre esses aspectos. O autor também menciona que o horário de trabalho deve ser adequado, não consumindo tempo de convivência familiar.

Assim, o trabalhador busca a utilização de tempo e energia de forma satisfatória em seus vários ambientes de vida, sejam profissionais ou pessoais. Suas atividades na esfera pessoal são as mais variadas, onde cada pessoa determina quais serão realizadas devido à sua importância. Dentre as atividades pessoais, temos como exemplos as atividades voltadas ao relacionamento com familiares e ambientes sociais, a prática de atividades físicas e a realização de atividades de cuidado com si próprio (Montenegro *et al.*, 2020).

Algumas alternativas visam justamente balancear determinados impactos negativos da rotina de trabalho, como a redução da semana convencional de trabalho ou a redução da carga horária diária de trabalho (Bell; Otterbach; Sousa-Poza, 2012; Bassanini; Caroli, 2015). Isso demonstra a relevância da busca das organizações em proporcionar um adequado equilíbrio na relação trabalho-família de seus trabalhadores (Baptiste, 2008) e, tendo em vista a parcela de tempo consumida pelo trabalho atualmente, a redução de jornada de trabalho faz com que parte desse tempo seja usufruído em outras esferas da vida do trabalhador, como familiar e social (Wang *et al.*, 2011).

Assim, visando os benefícios que as organizações almejam com o potencial humano presente nelas, essas se tornam fundamentais para proporcionar o equilíbrio entre trabalho e as outras esferas da vida do trabalhador, por meio da institucionalização de práticas voltadas ao bem-estar do colaborador e de melhores condições de trabalho, que também impactam na qualidade de vida fora do

ambiente laboral (Ferreira, 2011; Boldo; Severo; Guimarães, 2019; Pacheco e Ferreira, 2020).

Morin (2001) contextualiza a QVT e a qualidade de vida do indivíduo e a relaciona com as vantagens tanto para organização quanto para o trabalhador, considerando que as instituições são impactadas com melhores resultados em sua produtividade e qualidade dos serviços prestados e o trabalhador se beneficia nos demais ambientes de sua vida, como social e familiar, ou seja, ambos aspectos se favorecem ao adotar projetos voltados a esses temas.

Considerando que a QVT impacta a qualidade de vida, Ferreira (2011) e Ledic *et al.* (2022) propõem que as intervenções na QVT realizadas pela instituição devem ser preventivas e proativas, levando em consideração as condições do ambiente e concentrando esforços em elementos que proporcionam qualidade de vida ao trabalhador. Na esfera governamental, a QVT tem sido alvo da gestão pública, pois possui elementos que refletem diretamente na percepção dos servidores quanto aos benefícios proporcionados, como a conciliação do trabalho com a vida pessoal (Amâncio; Mendes; Martins, 2021).

2.3. Eficiência, eficácia e efetividade

A busca por um serviço público de excelência impulsiona a constante avaliação e desenvolvimento de suas práticas e processos. Nesse contexto, os conceitos de eficiência, eficácia e efetividade se destacam como norteadores para a gestão pública, onde esses aspectos podem ser influenciados pela redução da jornada de trabalho. Assim, discorreremos sobre as definições e características dessa temática.

A eficiência foi incluída como princípio da administração pública pela Emenda Constitucional nº 19, de 04 de junho de 1998, tendo por premissa a busca de melhoria na gestão, menos burocracia e o alcance dos seus objetivos de maneira rápida e eficaz, atendendo às necessidades da sociedade e atingindo sua finalidade. Iniciou-se a instituição da administração pública gerencial, que possui dentre suas características a busca por uma melhor qualidade nos serviços prestados, a diminuição de custos e a busca de cultura orientada à resultados (Camargo; Guimarães, 2013).

Após a inserção desse princípio na Carta Magna, verifica-se ganhos quanto à economia na utilização de recursos e tempo e seus benefícios se estendem aos

servidores reduzindo a rotatividade, o que também resulta na economia e na qualidade dos serviços (Silva, 2007). Inclusive, Ribeiro, Pereira e Benedicto (2013) destacam que o estabelecimento de formas mais eficientes de coordenação e o investimento no capital humano de gestão proporcionaram melhorias na tomada de decisão e na capacidade de descentralização do Estado.

O conceito de eficiência é definido como o atingimento do objetivo com o menor custo possível de recursos e de tempo, buscando a sua otimização e evitando o desperdício (Maximiano, 2000). Moraes (1999) expressa que, referindo-se à administração pública, a eficiência pressupõe ao agente público a busca pela prestação do melhor serviço ao bem comum, obedecendo à legalidade, ao correto uso dos recursos públicos e atendendo aos anseios da sociedade.

Atualmente, independentemente das dificuldades vividas pelas administrações públicas, é senso comum a busca pela eficiência das ações de políticas e dos serviços públicos prestados. A eficiência tem o preceito de definir os meios para consecução dos objetivos da administração pública, na proporção adequada entre sua finalidade e as providências aplicadas (Camargo; Guimarães, 2013).

Nesse sentido Meirelles (2002) acrescenta que é indispensável a busca constante pela Administração Pública do aperfeiçoamento na prestação dos serviços públicos, procurando meios de melhoria em serviços deficientes e sustentando os que são eficientes. Contudo, também é papel da Administração Pública disponibilizar as circunstâncias necessárias ao agente público, modernizando e priorizando modelos de gestão menos burocráticos e que apresentem maior agilidade e produtividade em suas atividades (Camargo; Guimarães, 2013).

A busca pela eficiência traz consigo outros dois fatores correlacionados para atingir êxito nas ações realizadas: a eficácia e a efetividade.

O conceito de eficácia dentro da organização pode ser entendido como o alcance dos objetivos pretendidos, percebendo aspectos como ambiente, dificuldades e habilidade para solucionar um problema. Assim, a eficácia é plena quanto melhor o nível de satisfação dos objetivos definidos (Maximiano, 2000). Já a efetividade na gestão pública decorre do resultado das ações tomadas e o seu retorno como benefícios para a sociedade. Está fortemente vinculada ao alcance do propósito das intervenções realizadas pois apresenta os resultados e o impacto na comunidade alvo dessas ações (Castro, 2006; Matias-Pereira, 2010).

Tendo em vista que esses três fatores são interrelacionados e interdependentes, podemos resumir que realizar uma ação com eficiência é fazê-la com a menor utilização de recursos e tempo possível; executar com eficácia significa verificar se o resultado atingido é o objetivo proposto inicialmente; e quanto à efetividade, é analisar se essa ação impactou positivamente e trouxe benefícios em atendimento as demandas da sociedade (Silva, Revoredo, 2005).

2.4. Vantagens para instituição

As organizações, sejam públicas ou privadas, realizam suas tomadas de decisão baseadas em um equilíbrio entre a ação a ser praticada e o melhor retorno para instituição. Assim, gestores que detêm conhecimento sobre os prós e contras referentes à implementação de projetos e programas em qualquer área são capazes de tomar a decisão com a maior possibilidade de acerto quanto aos objetivos pretendidos pela organização.

Dessa forma, as organizações devem empregar estratégias que afetem a qualidade de vida de seus colaboradores, considerando que pessoas satisfeitas e engajadas com o trabalho produzem mais e melhor (Descanio; Lunardelli, 2007; Tolfo, 2008) e, ainda, propiciam o aumento do nível de comprometimento e reduz a tendência de rotatividade (Montenegro *et al.*, 2020).

Ainda, Giovanis (2018) demonstra uma relação positiva entre o horário de trabalho flexível através da redução de carga horária e a melhoria no desempenho e performance no trabalho. Apresenta também que resultados da instituição de políticas voltadas à flexibilização de jornada de trabalho impactam diretamente a qualidade de vida e a satisfação dos colaboradores, o que por sua vez, reflete uma maior produtividade.

No mesmo sentido Carneiro e Ferreira (2007) relatam a melhora ou manutenção da produtividade em servidores beneficiados com a jornada de trabalho reduzida, onde o fator crucial para satisfação foi a possibilidade de solucionar seus problemas no tempo que dispuseram livres com a redução. Especificamente, Baptiste (2008) mencionou a relação entre a satisfação do trabalhador com o equilíbrio trabalho-vida com a elevação de desempenho e comprometimento e a redução da intenção de sair da instituição.

Amâncio, Mendes e Martins (2021) ressaltam que as organizações públicas não priorizam a implementação de programas relacionados à qualidade de vida

porque desconhecem seus significativos benefícios, tais como: aumento da satisfação e do comprometimento e a proteção contra o estresse ocupacional, por exemplo.

Complementando, elementos não financeiros são aspectos altamente impactantes na satisfação no trabalho e na rotatividade (Tran *et al.*, 2020) e as organizações têm potencial de utilizar tais fatores para influenciar de forma positiva seus colaboradores (Haider *et al.*, 2019). Paralelamente, a exigência da população pelo aprimoramento na qualidade dos serviços prestados pelo setor público ocorre há muito tempo e servidores satisfeitos, valorizados e com qualidade de vida adequada, favorece a melhoria na qualidade dos serviços prestados (Iorkoski, Rissi, 2009; Dias *et al.*, 2016).

Na organização, diversos fatores influenciam a qualidade de vida dos profissionais e esses elementos são, geralmente, administrados pela organização como o modo, a estrutura e a carga horária de trabalho. Nesse sentido, cabe à instituição buscar meios para atingir de maneira positiva fatores relacionados à gestão de pessoas levando em consideração novas concepções e modelos de gestão a fim de oportunizar benefícios tanto para colaboradores quanto para organização (Ferreira, 2011; Schirrmeister; Limongi-França, 2012).

Ainda mais, verifica-se que profissionais com elevado índice de qualidade de vida apresentam maior esforço e empenho em suas atividades dentro da organização (Efraty; Sirgy, 1990; Judge *et al.*, 2001). Valoria, Czarneski e Cerqueira (2016) postulam que a qualidade de vida age em diversos aspectos da vida do trabalhador e que o impacto nesses ambientes resulta em vantagens para o colaborador e para a organização.

Dessa forma, destaca-se a relevância da promoção de qualidade de vida do colaborador como instrumento de aumento de satisfação desse dentro da instituição, pois trabalhadores satisfeitos tendem a diminuir a intenção de sair e a ter um melhor desempenho (Silva Marques *et al.*, 2020).

Por fim, Schirrmeister e Limongi-França (2012) indicam características indivisíveis na elaboração de programas de qualidade de vida no trabalho que são a produtividade, o bem-estar e o compromisso social.

Produzimos o Quadro 1 para demonstrar os ganhos que a implementação da redução da jornada de trabalho pode trazer para trabalhadores e instituição,

identificando o principal componente impactado e os autores de estudos sobre cada benefício.

Quadro 1 - Benefícios da redução da jornada de trabalho e autores

Benefício	Componente impactado	Autores
Aumento do comprometimento com as atribuições	Instituição	Montenegro <i>et al.</i> (2020) Amâncio, Mendes e Martins (2021)
Aumento ou manutenção do desempenho e da produtividade	Instituição	Descanio e Lunardelli (2007) Tolfo (2008) Giovanis (2018) Carneiro e Ferreira (2007) Baptiste (2008) Silva Marques <i>et al.</i> (2020) Schirrmeister e Limongi-França (2012)
Crescimento do empenho nas atividades	Instituição	Efraty e Sirgy (1990) Judge <i>et al.</i> (2001)
Melhoria na qualidade dos serviços prestados	Instituição	Iorkoski e Rissi (2009) Dias <i>et al.</i> (2016)
Redução do <i>turnover</i>	Instituição	Montenegro <i>et al.</i> (2020) Tran <i>et al.</i> (2020)
Redução na intenção de sair	Instituição	Baptiste (2008) Silva Marques <i>et al.</i> (2020)
Melhora na qualidade de vida	Trabalhador	Giovanis (2018) Carneiro e Ferreira (2007) Baptiste (2008)
Melhora na satisfação	Trabalhador	Giovanis (2018) Amâncio, Mendes e Martins (2021) Tran <i>et al.</i> , 2020
Proteção contra o estresse ocupacional	Trabalhador	Amâncio, Mendes e Martins (2021)

Fonte: elaborado pelo autor.

Observamos no Quadro 1 que as vantagens são mútuas, impactando trabalhadores e organização. Verificamos também, que a instituição auferir um grande número de vantagens, onde o item “Aumento ou manutenção do desempenho e da produtividade” é o que possui maior número de autores.

Dessa maneira percebemos, novamente, que os ganhos são recíprocos entre colaborador e organização e que seus resultados repercutem ainda à sociedade, pois aumentar a produtividade e melhorar a qualidade dos serviços prestados, por exemplo, são benefícios impactantes aos cidadãos atendidos.

3. CLASSIFICAÇÃO METODOLÓGICA E PROCEDIMENTOS DE PESQUISA

Trata-se de pesquisa qualitativa, tendo como objetivo a compreensão de um problema social e humano em determinado grupo, propondo aperfeiçoamento na vida e na sociedade (Creswell; Creswell, 2021). É aplicada, tendo sua realização em um cenário particular, visando resolver problemas (Sampieri; Collado; Lucio, 2013). É exploratória, tendo seu objeto de pesquisa bem delimitado e estudando as circunstâncias e acontecimentos desse objeto e possui raciocínio lógico indutivo, pois refere-se a situações reais e sabidas para atingir conhecimento inédito (Severino, 2017).

Adotamos o estudo de caso único por se tratar de uma forma adequada de análise de uma situação real, dentro de um ambiente no qual a relação fenômeno-contexto ainda não estão explicitamente compreendidas (Yin, 2013). Configura como estudo de caso devido a análise de um fenômeno e os elementos que o constituem (Nascimento, 2020), nesta pesquisa analisamos um fator determinante (redução de jornada de trabalho) e seus impactos em outros elementos (qualidade de vida e equilíbrio trabalho-família) em um ambiente ainda não pesquisado.

Por isto escolhemos como caso os servidores detedores do cargo de Administrador da carreira de Gestão Estratégica Organizacional (GEO) da Prefeitura Municipal de Campo Grande, tendo em vista o quantitativo de servidores ativos e as atribuições do referido cargo (Campo Grande, 2022). Precisamente, optamos pelo estudo de caso único pois se justifica pela necessidade de compreender a teoria e suas proposições e subsidia a concepção de conhecimento para comprovar ou refutar a teoria (Yin, 2015).

Utilizamos a análise documental, a observação participante e a entrevista como técnicas de coleta de dados. Realizamos a análise documental ao analisar o diário oficial do município e a legislação inerente ao estudo, tendo em vista a importância desses documentos na pesquisa científica e na possibilidade de obtenção de valiosas informações para a presente pesquisa. Podemos, inclusive, atestar informações coletadas com as entrevistas para fins de validação desses dados.

Como benefícios para presente pesquisa, podemos citar ainda o conhecimento do passado, a coleta dos dados com menor custo e a obtenção de

informações sensíveis sem a necessidade de exposição dos entrevistados (Gil, 2021). Foi realizada também a observação participante, onde o pesquisador está inserido no meio pesquisado, mesmo que até certo limite, e resulta no conhecimento adquirido a partir do próprio meio investigado. Dessa forma, a lacuna pesquisador/sujeito pesquisado é diminuída, o investigador atua com empatia quanto aos investigados e é tida uma visão do fato a ser examinado pela percepção dos indivíduos investigados (Gil, 2019).

Ainda sobre este aspecto, o pesquisador mantém harmonia no relacionamento com o grupo, e evidencia-se seu papel nesta relação como pesquisador (Angrosino, 2009). Dentre os benefícios de observação participante está o acesso facilitado à locais e à própria população de estudo, além da concepção dos hábitos, crenças e valores do grupo estudado, o que colabora consideravelmente para o conhecimento (Gil, 2019). Realizamos a observação participante no período de maio de 2022 até março de 2023, esta foi praticada de várias maneiras, como a redução do distanciamento entre pesquisador e entrevistados, a comodidade de acesso à locais para entrevista e aos próprios entrevistados e a compreensão do relato dos entrevistados partilhando sua visão sobre o tema abordado.

A entrevista foi utilizada tendo em vista o objetivo de compreender as informações dos entrevistados e sua boa aplicabilidade na área de Ciências Humanas (Severino, 2017). Existem grandes benefícios em utilizarmos as entrevistas, como a possibilidade de esclarecimentos sobre pontos discutíveis, maior flexibilidade e a oportunidade de adquirir dados preciosos que não se encontram em fontes de documentos (Michel, 2015).

O questionário QWLQ-78 de Reis Júnior (2008) original contém 78 questões divididas em quatro domínios: domínio físico/saúde, domínio psicológico, domínio pessoal e domínio profissional. As respostas eram assinaladas em escala Likert para posterior análise. Para esta pesquisa, utilizamos o questionário QWLQ-78 como base para elaboração do roteiro da entrevista, onde ele foi adaptado e ampliado, resultando em 21 questões abertas distribuídas nos quatro domínios originais. Foram incluídas também, 7 questões de identificação de perfil dos entrevistados, que foram retiradas e adaptadas de Hoeckesfeld, Silva e Machado (2021). Assim, o questionário ficou com a seguinte estrutura (Quadro 2):

Quadro 2 – Estrutura do questionário

Partes	Nº de questões
Identificação de perfil	07
Domínio físico/saúde	03
Domínio psicológico	02
Domínio pessoal	06
Domínio profissional	10

Fonte: elaborado pelo autor.

Assim, os dados foram procedentes de fontes primária e secundária, sendo, respectivamente, obtidos por meio das entrevistas, mantendo-se sua autenticidade, e da análise documental (Michel, 2015). O roteiro de entrevista semiestruturada foi realizado tendo como base o questionário QWLQ – 78 de Reis Junior (2008) adaptado e ampliado, conforme Quadro 3.

Quadro 3 – Roteiro de Entrevista Semiestruturada

Domínio	Questões
Parte 1: domínio físico/saúde	1. O quanto você se preocupa com sua alimentação e saúde? Poderia explicar.
	2. Você pratica exercício físico regularmente? Se sim, quais e em que frequência?
	3. Ao final da jornada de trabalho, o quanto você se sente cansado? A que você atribui esse cansaço e o que faz para descansar?
Parte 2: domínio psicológico	4. Quanto você consegue se concentrar no seu trabalho? Há algo que interfere nesta concentração? Poderia citar/descrever.
	5. Em que medida você avalia sua motivação para trabalhar? Fale a respeito.
Parte 3: domínio pessoal	6. Você possui os meios de transporte adequados para trabalhar? Quais são?
	7. Você tem alguma dificuldade geográfica em relação ao seu trabalho? (deslocamento, viagens, mudanças). Se sim, quais são as dificuldades?
	8. Como você avalia a qualidade do seu lazer e da sua família? O que vocês fazem neste sentido?
	9. Como sua família avalia o seu trabalho? O que costumam te dizer?
	10. Você sofre algum tipo de dificuldade na família por causa do seu trabalho? Quais?
	11. Você tem dedicado tempo suficiente à sua família e outros ambientes fora do trabalho? Poderia comentar sobre isto?
Parte 4: domínio profissional	12. Como você avalia a sua carga horária de trabalho diária? Considera adequada ou poderia ser alterada?
	13. Você é obrigado a mudar sua rotina em casa devido ao trabalho? Se sim, com que frequência isto ocorre?
	14. Você pensa em mudar radicalmente de emprego? Se sim, com que frequência? Como pensa que deveria ser esse novo emprego?
	15. Em que medida você possui orgulho da organização na qual trabalha? Poderia explicar.
	16. Como você avalia a sua remuneração pelo seu trabalho? Comente sobre esse ponto.
	17. Você necessita de outras fontes de dinheiro para se sustentar? Se sim, quais e com que frequência?
	18. O quanto você está satisfeito com a sua qualidade de vida? Poderia comentar.
	19. A redução na carga horária semanal de trabalho, na prefeitura, melhoraria a qualidade da sua vida?
	20. Se ocorresse a redução de carga horária semanal de trabalho como você utilizaria desse “tempo extra”?
	21. Ainda considerando essa situação, da redução da jornada de trabalho, quais aspectos você apontaria como positivo para Prefeitura?

Fonte: elaborado por Reis Junior (2008) e adaptado pelo autor.

Além das perguntas apresentadas no Quadro 3, também foram feitas questões de identificação de perfil. A análise da carreira de profissionais de GEO se torna evidente devido ao veto de seu artigo 11, na seção da carga horária, em que, primariamente, era almejada a carga horária de 30 horas semanais (Campo Grande, 2022). Contudo, com a contrariedade à jornada de trabalho pleiteada, os profissionais da presente carreira desempenham suas atividades na carga horária de 40 horas semanais distribuídas em oito horas diárias.

As entrevistas foram realizadas com os servidores públicos municipais ocupantes do cargo de Administrador, pertencente à carreira de Gestão Estratégica Organizacional, e analisadas sob a ótica científica para identificar e apontar fatores que elucidem o objetivo da presente pesquisa. Foram entrevistados nove servidores, entre os dias 19 de junho e 02 de julho de 2024, com uma duração média de 28,04 minutos por entrevista.

Optamos pela análise de conteúdo considerando a necessidade do entendimento minucioso das informações obtidas nas entrevistas interpretando os dados de vários ângulos, buscando compreender não apenas o que foi dito, mas também mensagens ocultas presentes nos depoimentos (Severino, 2017). Sendo assim, o material coletado foi tratado de acordo com os três princípios: da pré-análise, da exploração do material e do tratamento dos dados (Bardin, 2015).

Bardin (1977) descreve também, que a análise de conteúdo visa a explicação das mensagens por meio de técnicas de análise, empregando processos sistemáticos e diretos. O investigador identifica conhecimentos não descritos diretamente nas mensagens analisadas e, através dessa análise, realiza inferências referentes à mensagem recebida, onde essas inferências são, posteriormente, parametrizadas.

Segundo Moscovici (1981) a análise de conteúdo mantém vínculo entre as condutas humanas e sociais com seus valores, vivências, crenças e expectativas, necessitando, dessa forma, estes aspectos serem considerados durante a investigação. Ainda nesse contexto, os indivíduos detêm uma concepção de si mesmo e da pessoa que recebe a mensagem, transmitindo, assim, uma significação e uma lógica na mensagem emitida, que não se refere a um ato isolado (Varlotta, 2002; Franco, 2021).

O Quadro 4 apresenta os domínios e tópicos utilizados para análise de conteúdo, indicando também a descrição desses tópicos e os aspectos pesquisados.

Quadro 4 – Domínios utilizados na análise de conteúdo

Domínio	Síntese
Parte 1: domínio físico/saúde	Preocupação com a alimentação e saúde: analisamos a preocupação e os cuidados que os servidores têm com sua saúde. Prática de exercícios físicos: avaliamos a atenção dos respondentes com seu bem estar quanto a esse aspecto e a frequência que realizam atividades físicas. Cansaço no trabalho: verificamos o quanto o servidor se sente fadigado após o dia de trabalho e quais fatores são relevantes para se sentirem dessa forma. Descanso: analisamos o descanso entre as jornadas de trabalho.
Parte 2: domínio psicológico	Concentração no trabalho: verificamos a concentração dos servidores em suas atividades laborais e os fatores que interferem em sua atenção. Motivação e desmotivação: avaliamos os fatores que interferem na motivação e desmotivação dos trabalhadores no desempenho de suas atividades.
Parte 3: domínio pessoal	Deslocamento para o trabalho: analisamos sobre os meios de transporte que os respondentes utilizam para se locomover para o trabalho e as dificuldades quanto a distância geográfica de sua residência ao seu local de trabalho. Atividades de lazer: exploramos a qualidade do lazer do servidor e de sua família, indicando fatores que impactam diretamente nesse aspecto. Percepção familiar do trabalho: verificamos a percepção dos familiares dos servidores quanto ao trabalho que eles exercem na prefeitura e a interferência desse trabalho em sua família. Atividades em ambientes fora do trabalho: avaliamos o tempo dedicado pelo servidor a outros ambientes de sua vida fora de seu ambiente de trabalho.
Parte 4: domínio profissional	Carga horária atual: verificamos a avaliação dos servidores quanto a sua carga horária de trabalho atual e se consideram ela adequada ou propõem alteração. Interferência do trabalho na vida pessoal: pesquisamos sobre a interferência do trabalho na rotina familiar dos respondentes. Orgulho pela instituição: avaliamos o orgulho que os servidores sentem pela instituição na qual trabalham. Analisamos também, se os respondentes tendem a deixar seus atuais empregos para se dedicarem à outra atividade e como eles imaginam que esse novo emprego deveria ser para satisfazê-los. Remuneração: exploramos sobre a remuneração atual recebida pelos servidores. Renda complementar: analisamos a necessidade de fontes de renda extra e a frequência em que isso ocorre. Qualidade de vida: investigamos sobre a satisfação dos respondentes com sua qualidade de vida em seus diversos ambientes de convivência. Redução da jornada de trabalho: propomos uma situação hipotética em que a jornada de trabalho dos respondentes seria reduzida para seis horas diárias, onde os servidores avaliaram o impacto desse cenário em sua qualidade de vida. Examinamos também, como os respondentes utilizariam esse tempo extra disponível. Vantagens institucionais: ainda considerando o cenário de redução de carga horária de trabalho, abordamos os benefícios que a instituição pode ter nesse contexto.

Fonte: elaborado pelo autor.

Conforme demonstramos no Quadro 4, foram analisados vários aspectos de cada um dos domínios utilizados na pesquisa. No domínio físico/saúde investigamos fatores voltados à saúde, alimentação, prática de exercícios físicos, cansaço e descanso dos entrevistados. Já no domínio psicológico, exploramos a concentração

e os fatores motivacionais dos servidores. No domínio pessoal avaliamos aspectos como a locomoção no trajeto casa-trabalho e trabalho-casa, atividades de lazer, os afazeres em ambientes fora do trabalho e a percepção dos familiares quanto ao trabalho realizado pelos entrevistados. Por fim, o domínio profissional aborda fatores fortemente relacionados ao tema da pesquisa, onde analisamos a carga horária de trabalho atual e a interferência laboral na vida pessoal do servidor, o sentimento de orgulho na realização de suas tarefas, aspectos da sua remuneração e a necessidade de fontes extra de renda, sua qualidade de vida e a possível redução da jornada de trabalho e seus reflexos na vida do servidor, assim como os benefícios para a organização.

4. RESULTADOS, ANÁLISE E DISCUSSÃO

Neste tópico são apresentados os resultados obtidos nas entrevistas sobre a identificação do perfil dos respondentes e os domínios físico/saúde, psicológico, pessoal e profissional.

4.1. Perfil dos respondentes

O Quadro 5 apresenta as respostas de questões relacionadas ao perfil socioeconômico dos entrevistados.

Quadro 5 – Perfil dos respondentes da pesquisa

Respon- dente	Gênero	Idade	Estado Civil	Tem Filhos	Faixa Salarial	Cargo	Tempo de serviço na prefeitura
1	Masculino	Entre 26 e 35 anos	Casado	Sim	Mais de 5,1 salários mínimos	Serviço em gestão	Entre 3 e 5 anos
2	Feminino	Entre 36 e 45 anos	Casado	Sim	De 3,1 a 5,1 salários mínimos	Serviço administrativo	Mais de 5 anos
3	Masculino	Acima de 45 anos	União estável	Sim	Mais de 5,1 salários mínimos	Serviço em gestão	Mais de 5 anos
4	Masculino	Entre 36 e 45 anos	Casado	Sim	Mais de 5,1 salários mínimos	Serviço em gestão	Entre 3 e 5 anos
5	Masculino	Entre 26 e 35 anos	Solteiro	Não	De 3,1 a 5,1 salários mínimos	Serviço administrativo	Entre 3 e 5 anos
6	Feminino	Entre 36 e 45 anos	Casado	Sim	Mais de 5,1 salários mínimos	Serviço em gestão	Entre 3 e 5 anos
7	Feminino	Entre 36 e 45 anos	Solteiro	Sim	De 3,1 a 5,1 salários mínimos	Serviço administrativo	Mais de 5 anos
8	Feminino	Entre 26 e 35 anos	Solteiro	Não	De 3,1 a 5,1 salários mínimos	Serviço administrativo	Entre 1 e 2 anos
9	Feminino	Entre 36 e 45 anos	Solteiro	Não	Mais de 5,1 salários mínimos	Serviço em gestão	Entre 3 e 5 anos

Fonte: elaborado pelo autor com base na pesquisa de campo.

Observa-se um equilíbrio nos quesitos gênero, faixa salarial e cargo, onde a maioria (55,6%) são mulheres, recebem mais de 5,1 salários mínimos e trabalham com gestão, respectivamente. A maioria dos respondentes possui faixa etária entre 36 e 45 anos (55,6%) e possuem filhos (66,7%). Quanto ao estado civil, predomina o empate entre solteiros e casados (44,4% cada). O item tempo de serviço na prefeitura demonstra predomínio de servidores com mais de 3 anos de trabalho (88,9%) fortalecendo as respostas das entrevistas, tendo em vista o conhecimento dos servidores quanto a instituição pesquisada e suas características.

4.2. Domínio físico/saúde

Em relação ao domínio físico/saúde apresentamos os resultados da pesquisa quanto à alimentação e saúde; prática de exercícios físicos; cansaço no final da jornada de trabalho; e, descanso.

4.2.1. Alimentação e saúde

O tópico alimentação e saúde analisou a preocupação e os cuidados que os servidores têm com sua saúde. Nahas (2001) afirma que uma boa alimentação é fator crucial para o bem-estar e que uma melhoria na alimentação pode, inclusive, refletir em menor fadiga. Ohta *et al.* (2007) destacam que um estilo de vida saudável reduz a possibilidade de distresse psicológico.

A maioria dos respondentes disse que se preocupa, mas que pouco faz em relação a alimentação e saúde, neste sentido trouxemos dois trechos. A Respondente 2 expôs que: *“[...] minha família tem histórico de hipertensão e diabetes, porém, é nessa fase em que eu me encontro hoje eu sei que eu não estou fazendo muito por ela [saúde]. [...] a gente tem duas horas de almoço, mas duas horas de almoço é o horário onde tudo acontece [...]. Então é muito difícil, até para ter um controle da nossa alimentação, é complicado, porque a gente acaba reservando um tempo menor dessas duas horas de almoço para realmente almoçar, para realmente escolher o que a gente vai colocar para dentro”*.

Constata-se que, mesmo com a preocupação referente ao histórico de saúde familiar, a servidora relata a falta de tempo para organizar melhor sua refeição diurna, pois no horário disponível para esse fim tem de resolver outras situações particulares.

Ainda neste sentido, de alimentação e saúde, o Respondente 1 disse que *“[...] A preocupação é grande, porém efetivamente não é algo que eu tenho colocado na minha rotina, no sentido de buscar melhorar [...]. Me alimento aqui, no trabalho [...]. Mas [...] é algo que me preocupa, justamente por estar há muito tempo sem, sem estar buscando uma alimentação saudável e fazer atividade física. Até ultimamente até tenho feito, [jogo] futebol e tudo mais [...]. Há uma preocupação, mas não há ações efetivas para poder colocar isso em prática”*.

O Respondente 1 relata grande preocupação nesse aspecto, contudo não consegue realizar muitas ações nesse sentido. Destaca-se também, que o mesmo realiza atividade física, contudo, não rotineiramente.

Os Respondentes 4 e 5 colocaram algumas práticas de alimentação e saúde. O Respondente 4 explicou: *“[...] em casa a gente procura ter uma alimentação mais regrada assim, tipo, nossos filhos comem bem comida mesmo e a gente faz as comidas, a gente não tem essa de comprar muita coisa pronta, sabe? E como sou e minha esposa, e a gente cozinha relativamente bem, então a gente acaba fazendo [...], meus filhos comem salada [...]. Então, relativamente, a gente tem uma boa alimentação, sim”*.

O Respondente 4 destaca uma grande preocupação com relação à sua alimentação e de sua família.

Neste mesmo sentido, o Respondente 5 colocou que *“[...] quanto a alimentação [...], eu faço uma alimentação leve no almoço e eu como mais na janta. Durante o dia eu tento evitar alimentação, faço jejum [...] e acho que eu me acostumei assim, a comer desse jeito [...]. Sobre saúde, sim, eu direto faço os exames, minha irmã é médica, então está mais tranquilo de fazer os exames, estar em dia com esse acompanhamento. Eu sou doador sanguíneo, então tem que estar [em dia]”*.

O Respondente 5 tem grande cuidado com a alimentação e saúde e destaca a realização de exames médicos periodicamente.

Percebemos que os servidores têm uma boa preocupação com sua saúde e de sua família, contudo, nem todos tem ações práticas quanto a esse aspecto.

4.2.2. Prática de exercícios físicos

O item prática de exercícios físicos avaliou a atenção dos respondentes com seu bem-estar quanto a esse aspecto e a frequência que realizam atividades físicas. Nahas (2001) afirma que a prática de atividades físicas é fator crucial na busca de qualidade de vida e bem-estar.

O Respondente 3 apresentou um pouco da sua rotina: *“[...] hoje por conta da minha vida pessoal, família, filho, qualidade de vida com minha família e o mestrado, que eu [...] não encontro [...] um tempo para fazer isso [praticar exercícios físicos]. Porém, é eu vejo que não é o muito certo. Eu vejo que eu tenho que que essa qualidade de vida que aumente na minha família, depende da minha saúde diretamente”*.

O Respondente 3 indica uma preocupação com a falta da prática de exercícios físicos, contudo não encontra tempo disponível tendo em vista outras prioridades nesse momento.

O Respondente 4 disse que: *“Até fui no médico, que falou que é bom eu começar e eu estou aí na briga, de achar um teu tempo [...]. Eu preciso. Até minha esposa comprou uma bicicleta eu vou ver se eu compro uma também [...] para gente de vez em quando dá uma pedalada tal. Eu sei que eu preciso, mas é tempo e nunca fiz, então não é uma coisa que está no meu [...]. Mas tem que fazer”*.

O Respondente 4 recebeu orientação médica quanto à prática de exercício físico e demonstra interesse em pedalar, contudo indica a falta de tempo para realização dessas atividades.

O Respondente 1 colocou que: *“[...] atualmente eu pratico futebol uma vez por semana. É no período ali de uma hora, uma hora e meia. Então esse é meu exercício físico semanal [...]. Tenho a jornada de trabalho durante o dia e uma outra atividade que eu desenvolvo também no período noturno, durante duas vezes na semana. Tenho outros compromissos [...] aí restam poucos dias na semana disponíveis. Então pelo menos um desses dias disponíveis no período noturno eu pratico futebol, é e além disso também tem a rotina de casa”*.

O Respondente 1 relatou jogar futebol uma vez na semana e, devido ao trabalho e outros afazeres, indica a falta de tempo para realização da prática em uma maior frequência.

Constatamos que os respondentes têm conhecimento dos benefícios da prática de exercícios físicos e que, na possibilidade, realizam tal prática. Observamos também que o principal fator impeditivo de uma frequência maior da realização de práticas físicas é a falta de tempo.

4.2.3. Cansaço no final da jornada de trabalho

O aspecto cansaço no final da jornada de trabalho demonstrou o quanto o servidor se sente fadigado após o dia de trabalho e quais fatores são relevantes para se sentirem dessa forma. Ferraz, De Rezende Francisco e Oliveira (2014) demonstram que o cansaço é um elemento de apreensão dos servidores públicos e resulta em estresse em determinadas situações.

O Respondente 1 fala do seu ambiente de trabalho, dizendo que: *“[...] eu estou gestor de uma unidade administrativa. É um trabalho, é de uma unidade que*

não existia e passou a existir esse ano. Então um trabalho de construção dessa unidade administrativa. Atualmente tem todo um trabalho de planejamento e desenvolvimento das atividades que o setor vai começar a iniciar, começar a trabalhar [...]. Hoje, particularmente, sim [atribuo o cansaço ao trabalho que exerço], porque como é um trabalho, é muito intelectual, vamos assim dizer, mental, você tem que estar com a cabeça boa, com a mente tranquila, então exige muito do mental durante o dia. Então ao final dia, assim, da carga de da da minha carga horária, realmente, normalmente estou com a cabeça bem, bem pesada [...].

O Respondente 1 relata um grande cansaço mental ao final da jornada de trabalho especialmente pelas demandas de trabalho e por tais demandas exigirem bastante do intelecto atualmente.

Os Respondentes 3 e 2 também falaram do cansaço do trabalho intelectual/mental: *“[...] o trabalho é intelectual, mas cansa também. Você tem que pensar lá, fazer conta, faz planilha, mexe com isso, mexe com aquilo tal. Mas você faz isso sentado, né? Então eu tenho cansaço psicológico assim [...]. Eu tenho cansaço, alguns problemas de saúde já notórios [...]. Então isso cansa bastante”* (Respondente 3) e *“[...] nesse último ano me sinto muito cansada. Estafa não é só física, é mental também. O meu trabalho ele é mais é intelectual, então é um cansaço extremo [...], nós ficamos muito tempo aqui dentro [...]. É uma sensação bem ruim de que você passou o dia inteiro aqui dentro, fechada, para resolver alguns assuntos que você faria em menos tempo [...].”* (Respondente 2).

Ambos respondentes evidenciam o trabalho intelectual e a fadiga ao final da jornada de trabalho e a Respondente 2 ressalva ainda a desagradável sensação de cumprir uma grande jornada de trabalho, incluindo horário de almoço, e destaca que algumas atividades poderiam ser realizadas em menor tempo.

Destoando das demais respostas o Respondente 5 disse: *“[...] o setor aqui, que eu trabalho, é um setor bem tranquilo. Assim, em comparação aos outros [...]. Quando eu cheguei aqui era bem mais, mais estressante, porque era tudo [...] no papel, muito no Excel, e a gente foi melhorando, otimizando e, criando até sistemas que facilitam o trabalho de todo mundo como um todo [...]. Quando eu saio daqui eu estou ainda tranquilo, tanto é que eu [ainda] faço engenharia de software, então eu chego em casa e eu programo”.*

O Respondente 5 aponta a otimização do setor como fator crucial para redução do estresse, tanto que, após a jornada, sente-se confortável para realizar a

atividade de programação. Esse aperfeiçoamento de rotinas comprova a possibilidade de realizar mesmas atividades em menor tempo.

Verificamos que os respondentes exercem atividades intelectuais e que esse fator traz um grande esgotamento ao final da jornada de trabalho. Inferimos também que o Respondente 5 detalha que a otimização das atividades executadas em seu setor diminuiu seu estresse e que ele finaliza a jornada de trabalho sem o sentimento de exaustão relatado pelos outros servidores.

4.2.4. Descanso

O fator descanso é imprescindível para a consecução dos trabalhos realizados em qualquer atividade, inclusive no serviço público. Tratamos nessa pesquisa o descanso entre as jornadas de trabalho. Berkery *et al.* (2020) apontam que trabalhadores com intervalos de tempo de descanso satisfatórios produzem mais.

A Respondente 2 colocou que atualmente não tem descansado: *“[Sinto] um cansaço extremo. Quando eu chego em casa, eu realmente não tenho interesse em fazer qualquer outra coisa além das atividades que eu tenho ali na minha rotina de casa mesmo”*. Neste mesmo sentido o Respondente 3 disse que *“[a noite] eu durmo, capoto, acordo no outro dia 5h15 da manhã para trabalhar de novo e às vezes eu acordo cansado acontece, eu só não me deixo abater, mas que acontece, acontece”*.

Ambos Respondentes dormem para descansar, inclusive a Respondente 2 não demonstra disposição para incluir qualquer atividade em sua rotina e o Respondente 3 indica que o tempo para descanso em algumas ocasiões é insuficiente.

Neste mesmo sentido o Respondente 4: *“[...] chego em casa e me jogo no sofá. Troco de roupa, sento lá e muitas vezes, muitos dias a gente tem atividade à noite também. [...] hoje eu vou chegar, pegar minha filha, eu vou lá na ginástica [...], eu chego em casa já são 8h [...]. Aí é aquele tempinho que já começa aquela lida para dormir, filho tomar banho [...]. Então a gente acaba indo dormir 10h e pouco, então não tem muito tempo não, chega em casa, tem as coisas para fazer de casa também”*.

O Respondente 4 relata sua rotina, que possui diversas atividades, e a falta de tempo para o descanso.

Nesse tópico os respondentes demonstram claramente o diminuto tempo para o descanso entre as jornadas de trabalho, pois nesses períodos fora do ambiente de trabalho detêm várias atividades e o tempo de descanso é prejudicado.

4.3. Domínio psicológico

Quanto ao domínio psicológico apresentamos os resultados da pesquisa referentes à concentração no trabalho e a motivação para trabalhar.

4.3.1. Concentração no trabalho

A concentração no trabalho trata do quanto o servidor consegue se concentrar em suas atividades laborais e os fatores que interferem em sua concentração. Carneiro e Ferreira (2007) apontam a melhora na concentração como um impacto positivo da jornada de trabalho reduzida.

O Respondente 1 falou sobre a sua concentração no trabalho: *“[...] eu consigo manter um nível de foco. É de mediano para alto, vamos assim dizer [...]. Mas obviamente eu acredito que eu acho que ao longo da semana, conforme os dias vão passando, acho que mais para o final da semana, esse nível de foco ele vai diminuindo [...]”*.

O Respondente 1 expõe que detém um bom nível de concentração, contudo, diminui ao decorrer dos dias da semana.

Os Respondentes 8, 4 e 6 apontaram a configuração do ambiente de trabalho e suas estratégias para se concentrar:

“[...] o tempo todo a gente tem interrupção no que a gente está fazendo, mas, fora essas interrupções, é tranquilo [...]. Quando é preciso me concentrar, eu gosto de silêncio mesmo” (Respondente 8); *“Quando eu preciso de muita concentração, até coloco fone de ouvido, para tentar é me concentrar mais, [...] é um setor gigante, é aberto, então todo mundo falando, atendendo o telefone [...]. O barulho ele interfere bastante”* (Respondente 4); e *“[...] é uma sala com três pessoas e é uma delas trabalha só meio período e, como o meu chefe é superintendente, ele passa e a ir em algumas reuniões, então eu consigo ter bastante tranquilidade para trabalhar e desenvolver o que eu preciso”* (Respondente 6).

Os respondentes demonstram os fatores que interferem em sua concentração durante o trabalho e sua preferência por silêncio quando necessitam se concentrar para realização das tarefas.

Observamos que os respondentes expressam a preferência por um ambiente silencioso quando necessitam se concentrar. Vemos também a predisposição de redução de concentração com o decorrer da semana.

4.3.2. Motivação para trabalhar

A motivação para trabalhar avaliou os fatores que interferem na motivação e desmotivação dos trabalhadores no desempenho de suas atividades. Walton (1973) indica que a motivação é elemento determinante para melhorar a qualidade de vida do trabalhador.

A Respondente 2 expôs sua desmotivação: *“[...] eu faço a mesma atividade há bastante tempo e isso me causa um pouco de desmotivação. Outra questão é a questão financeira, porque o nosso poder de compra diminuiu muito [...]. Estou desmotivada em ambos aspectos, tanto na questão financeira, que é uma coisa que realmente faz muita diferença, faz muita falta [...]. E essa questão também da falta de rotatividade, da falta de é uma mudança interna, uma mudança, enfim, novas oportunidades ali dentro mesmo do ambiente de trabalho”;*

A Respondente 2 relata estar desmotivada quanto aos aspectos financeiro e de falta de oportunidade no próprio órgão em que atua.

O Respondente 1 falou que: *“[...] a atividade que eu desenvolvo hoje, [...] é um setor novo que apesar de requerer um esforço mental [...] é um trabalho que, de certa forma, me motiva, porque está muito relacionado a minha área de formação, ao cargo que eu exerço hoje, enquanto administrador [...]. Sou apaixonado pela minha profissão, pela administração como um todo [...]”.*

O Respondente 1 se sente realizado em atuar em sua área de formação acadêmica e demonstra grande motivação ao exercer suas atividades devido a esse fator.

Os Respondentes 4 e 5 apontam a valorização e o plano de cargo e carreira: *“[...] eu já tive motivações maiores, mas ultimamente, eu acho que minha motivação baixou um pouco por conta de de política. A gente está com um plano de cargo e carreira que não funciona, ou seja, a gente não é valorizada, é salarialmente, vamos colocar assim. Então assim eu dei uma desmotivada de uns tempos para cá”* (Respondente 4); *“[...] no trabalho que eu faço eu me sinto motivado porque eu acredito que eu já cheguei naquele naquele momento que eu consigo abordar todos os problemas que podem vir a surgir [...]. Na parte, por exemplo, salarial, isso eu já*

acho que [...] em comparação a outros lugares, aqui está bem defasado [...]" (Respondente 5).

Os Respondentes 4 e 5 relatam descontentamento quanto a perspectiva financeira, inclusive a falta de efetividade do plano de cargos e carreira.

Nesse tópico verificamos algumas vertentes que impactam na motivação ou desmotivação dos respondentes. O servidor se sente motivado quanto ao fato de trabalhar em sua área de formação acadêmica, contudo o aspecto financeiro é bastante citado como fator desmotivador, principalmente pela falta de efetividade financeira do plano de cargos e carreira.

4.4. Domínio pessoal

Quanto ao domínio pessoal apresentamos os resultados da pesquisa referentes aos meios de transporte e aspectos de distância em relação ao seu trabalho; qualidade do seu lazer e da sua família; família e trabalho; e, tempo para família e para outros ambientes fora do trabalho.

4.4.1. Meios de transporte e aspectos de distância em relação ao seu trabalho

Esse tópico analisa o meio de transporte que os respondentes utilizam para se locomover para o trabalho e as dificuldades quanto a distância geográfica de sua residência ao seu local de trabalho. Tessarini Junior e Saltorato (2022) incluem o tempo de deslocamento como componente do tempo de trabalho, assim analisamos os meios de transporte utilizados pelos respondentes e o tempo no trajeto para o trabalho e para sua residência ao final da jornada.

Os respondentes indicaram algum veículo próprio, carro ou moto. A Respondente 2 acrescentou: *"Só que a gente não tem vaga aqui, está. Eu pago estacionamento"* e o Respondente 3 disse que: *"[...] não acho adequado ao ponto de nós não termos nenhum tipo de auxílio para isso"*.

Em relação a dificuldades geográficas, a distância da residência para o trabalho, a maioria disse não ter dificuldades, entretanto os Respondentes 1 e 3 colocaram que: *"Eu responderia que sim, porque atualmente a minha residência ela é um tanto quanto distante da prefeitura, então eu moro cerca de 10, 11 km [...]. Gasto em media uma hora do meu dia, mais ou menos 1 hora e 20 é só me deslocando"* (Respondente 1); e *"Meu trajeto de casa para cá dá 23 km [...]. Se é*

longe ou se é perto para mim vir trabalhar aqui ou em outro lugar, eu estou eu sou feliz trabalhando aqui na prefeitura” (Respondente 3).

Ambos respondentes destacam a distância no trajeto casa-trabalho e trabalho-casa e o Respondente 1 indica ainda o elevado tempo em seu trajeto.

Percebemos nesse item que os servidores possuem meios de transporte para o deslocamento para o trabalho, contudo existem fatores que dificultam esse aspecto, como a falta de auxílio financeiro, a falta de estacionamento para todos os servidores e o tempo de locomoção.

4.4.2. Qualidade do seu lazer e da sua família

Foi abordada nesse ponto a qualidade do lazer do servidor e de sua família, indicando fatores que impactam diretamente nesse aspecto. Nahas (2001) evidencia que o lazer exerce um papel fundamental na promoção da saúde e do bem-estar, proporcionando aos indivíduos a liberdade de optar por atividades que melhor correspondam aos seus anseios e particularidades.

A maior parte dos respondentes indicaram a necessidade de melhoria no aspecto qualidade de vida. Os Respondentes 2 e 3 relatam os fatores falta de tempo e financeiro refletindo diretamente no aspecto qualidade de vida:

“Eu tenho basicamente final de semana com a minha família e é quando a gente procura estar junto, reunidos, fazer alguma atividade em conjunto e também ao mesmo tempo, é quando a gente tenta ter uma atividade só nossa um momento só” (Respondente 2); e *“Eu acho que é bem ruim, lazer bem ruim [...]. Final de semana eu vou para a pracinha com as com a minha filha, vou brincar com ela, mas, recursos financeiros nós não temos para ficar andando em shopping [...]. O que eu posso fazer, do ponto de vista de criatividade, fazer coisas assim a menos custo eu faço, eu tento fazer o máximo. Faz um lanche, leva na praça, levo um cooler com refrigerante, gelo e tal. Aí tenta dar uma brincadeira com isso daí, mas eu vejo, mas é bem sem qualidade, sabe? A criança meio que não sente isso, mas eu, como pai, eu me sinto falhando”* (Respondente 3).

O Respondente 1 indica que: *“[...] eu encaro a minha atividade física como um lazer, que é a única que eu faço, que é jogar futebol. Eu tento unir o útil ao agradável, não faço nada além disso. Então, por estar fazendo só isso, eu encaro como né, uma qualidade baixa. [...] e da minha família. É, de maneira geral. Acredito*

que a gente esteja tudo no mesmo nível. [...] não há muito espaço ali na agenda [...] para lazer, e tudo mais”.

Os respondentes acima citam a falta de tempo e de recursos financeiros como fatores impactantes em sua qualidade de vida e de sua família.

Observamos que os respondentes se utilizam dos artifícios que têm para realizar atividades de lazer individuais e com sua família. Porém, eles se deparam, novamente, com o obstáculo da falta de tempo e de recursos financeiros para terem um melhor aproveitamento nesse quesito.

4.4.3. Família e trabalho

Nesse tópico foram tratados a percepção dos familiares dos servidores quanto ao trabalho que eles exercem na prefeitura e a interferência desse trabalho em sua família. Mocelin (2011) demonstrou em seu estudo vários aspectos resultantes do contexto de redução da jornada de trabalho e, dentre os benefícios, consta a possibilidade de se dedicar maior tempo à família. Nesse momento, analisamos a situação atual e a interferência do tempo de trabalho no tempo com a família.

Os respondentes relatam uma boa visão de seu trabalho por parte de seus entes e amigos. Isso fica explícito quando os Respondentes 9, 1, 3 e 7 falam:

“[...] eu acho que eles admiram. Principalmente porque fui muitos anos da iniciativa privada né, trabalhei em banco, muitos anos e eu sempre quis passar em algum concurso. [...] Eu acho que elas o admira sim [meu trabalho]” (Respondente 9); *“Eu Acredito que percebe de uma maneira importante”* (Respondente 1); *“[...] eu acho que eles têm uma boa percepção do meu trabalho, entendem o que eu faço”* (Respondente 3); e *“até onde eu sei, eles consideram que o meu trabalho é bom, que eu, que eu sou boa naquilo que eu faço, que eu realmente entrego resultados”* (Respondente 7).

Os respondentes supracitados demonstram que sua família tem uma boa percepção de seu trabalho.

Quando questionados sobre a existência de dificuldade na família por causa do seu trabalho, a maioria indicou não ter problema nesse âmbito. A Respondente 2 fala que: *“Não, dificuldade não. É só a questão da falta de tempo”*. Contrariamente, o Respondente 1 relata: *“Eu acredito que eu responderei que sim. É há um nível de [...] carga do trabalho, ela acaba acarretando num nível de estresse, por conta*

dessa carga e isso de maneira efetiva, acaba impactando também no dia a dia com a com a família”.

Apesar de os respondentes, em sua maioria, demonstrarem poucas adversidades nesse aspecto o Respondente 1 relata o estresse causado pela carga de trabalho como um fator negativo na relação familiar diária.

Dessa forma, constata-se que os familiares dos servidores detêm uma imagem positiva quanto ao trabalho que eles exercem na prefeitura. Quanto ao quesito dificuldade na família por causa do seu trabalho, no geral os servidores não relatam problemas nesse aspecto. Ressalvamos o fator descrito pelo Respondente 1, onde sua elevada carga de trabalho gera um estresse que reflete em seu cotidiano familiar.

4.4.4. Tempo para família e para outros ambientes fora do trabalho

Aqui foi explorado o tempo dedicado pelo servidor a outros ambientes de sua vida fora de seu ambiente de trabalho. Walton (1973) fala que o equilíbrio trabalho-família deve ser buscado para balancear as atividades do trabalhador em todos os âmbitos de sua vida, assim examinamos esse elemento nesse ponto.

Os Respondentes 1 e 2 relatam que utilizam o tempo extra trabalho em outras obrigações: *“Eu tenho um filho pequeno, e minha esposa, está gestante de outra criança, então a gente tem uma rotina noturna bem bem agitada por conta do do bebê pequeno que a gente tem de de 10 meses, então durante a noite mesmo fazendo essas outras atividades, tem as atividades paralelo do nosso filho”* (Respondente 1); e *“[...] eu já tenho uma filha, tenho que cuidar da criança, tenho que organizar as coisas da casa é ainda tiro um tempo para tentar estudar. Então, na verdade, essa demanda me consome [...]. A gente faz tudo o que a gente não consegue fazer durante a semana durante esse período [fora do horário de trabalho]. Então, consultas médicas é terapia resolver algum assunto no banco ou em qualquer outra situação é durante esse horário”* (Respondente 2).

A Respondente 8 aponta ter de escolher as atividades que realiza nesse período: *“[...] o tempo que a gente tem livre não dá para a gente dedicar tempo a tudo que a gente gostaria. Assim, a gente tem que escolher uma coisa, optar por alguma coisa”.*

Verifica-se que os respondentes têm tarefas fora do horário de trabalho que preenchem esse tempo disponível, inclusive, tendo de optar por quais atividades realizarão.

Observamos que os servidores detêm atividades fora do horário de trabalho nos mais diversos aspectos e que, devido ao escasso tempo disponível, têm de escolher quais serão realizadas.

4.5. Domínio profissional

Quanto ao domínio profissional demonstramos os resultados da pesquisa referentes à avaliação da carga horária de trabalho atual; interferência do trabalho na rotina pessoal; relação com o trabalho: mudança radical de emprego e orgulho da organização; remuneração; fontes de renda extra; qualidade de vida; redução de carga horária de trabalho e tempo extra; e, benefícios para prefeitura com a redução de jornada de trabalho.

4.5.1. Avaliação da carga horária de trabalho atual

Este tópico avaliou a percepção dos servidores quanto a sua carga horária de trabalho atual e se consideram ela adequada ou proporiam alteração. Ferraz, De Rezende Francisco e Oliveira (2014) evidenciaram que a carga horária de trabalho realizada pelos servidores é cansativa ou estressante.

A Respondente 2 fala que: *“[...] eu acredito que o que a gente faz hoje ali até poderia fazer com menos tempo e mais qualidade se tivesse uma rotina de seis horas, vamos dizer direto na pandemia durante a pandemia nós tivemos esse horário. Nós trabalhávamos das 7 à uma e aí entrava um pessoal 1 e 30 e ficava até às 19 e 30. Rendia muito mais. Para ambos turnos, porque a gente tinha metade do dia para fazer as nossas outras atividades, seja ir à academia, ir ao médico, preparar minha refeição [...]. Então era muito melhor [...]. Quando você sai daqui o dia passou. Você tem um tempo reduzido para você tratar dessa carga em casa, que também não é pouca. Eu acabo dormindo muito tarde, acordando muito cedo. Mas então eu acho que é tudo isso”*.

A Respondente 9 disse que: *“[...] você fica muito tempo aqui [no local de trabalho]”,* que é reforçado pela Respondente 7: *“Eu acho que muito é do tempo que eu passo lá no trabalho [...], a gente tem [horário] de almoço, eu fico lá ainda [...]. Então é eu passo 10 horas do meu dia lá no trabalho”*.

A Respondente 2 indica a possibilidade de realizar as mesmas atividades produzidas em uma jornada de oito horas diárias com a jornada de seis horas diárias e a utilização desse tempo disponível para resolução de questões externas ao trabalho. As Respondentes 9 e 7 relatam que o período atual de sua jornada de trabalho é excessivo.

Observamos que a percepção dos servidores quanto à carga horária atual, de oito horas diárias, é que ela é excessiva. Alguns respondentes discorreram sobre o período em que realizaram sua jornada em turnos de 6 horas diárias, durante a pandemia de COVID, e demonstraram que essa jornada era suficiente para realização das atividades inerentes às suas funções e que teriam o tempo fora do horário de trabalho para resolução de assuntos particulares ou em outros âmbitos de sua vida.

4.5.2. Interferência do trabalho na rotina pessoal

Tratamos nesse ponto sobre a interferência do trabalho na rotina familiar dos respondentes. Quando o tempo de trabalho é inserido no tempo que o trabalhador dispõe para outras esferas de sua vida verifica-se como resultado um mal-estar e estes colaboradores têm malefícios à sua saúde (Pinto et al., 2013).

O Respondente 3 indica: “[...] porque minha rotina depende do meu trabalho. Naturalmente, então, tudo que eu faço aqui no trabalho afeta em casa, porque acabo priorizando obviamente, a prioridade é o trabalho e sim [interfere]”. A Respondente 9 fala que: “Sim, muito. É porque teve um período aqui que eu trabalhava até às 17, aí eu tinha todo o dia, sempre tem alguma coisa depois, é uma aula de inglês, é uma acupuntura. Aí tem que adaptar tudo, é tem que adaptar tudo de acordo com o horário aqui, né. Porque meia hora mais tarde parece pouco, mas não é porque o trânsito que você pega às 17 é um, o trânsito que você pega às 17 e 30 é outro muito diferente. Então, para mim, bagunça toda a minha vida”.

Verificamos que a rotina familiar dos respondentes é afetada pelo seu trabalho e a Respondente 9 complementa com o aumento no fluxo de veículos no trânsito ao sair meia hora mais tarde de seu local de trabalho. Esse aspecto é apresentado por Giovanis (2018) que infere a redução de estresse com o trânsito no percurso casa-trabalho e trabalho-casa, como consequência da diminuição da carga horária de trabalho.

Nesse ponto, vemos que existe a interferência do trabalho na rotina particular dos respondentes. Um respondente ressalta a priorização do trabalho em relação à rotina familiar e que esse dever reflete negativamente no cotidiano em seu lar. Trazemos também a adaptação dos servidores ao horário de trabalho, tendo que ajustar sua rotina nas mais variadas direções para cumprir suas responsabilidades profissionais.

4.5.3. Relação com o trabalho: mudança radical de emprego e orgulho da organização

Nesse tópico analisamos se os respondentes tendem a deixar seus atuais empregos para se dedicarem à outra atividade e como eles imaginam que esse novo emprego deveria ser para satisfazê-los. Perguntamos ainda sobre o orgulho que sentem pela instituição na qual trabalham. Baptiste (2008) indica o relacionamento positivo entre a intenção de sair com aspectos como satisfação no trabalho e no equilíbrio entre trabalho e vida dos funcionários.

A maioria dos respondentes disseram considerar uma mudança de emprego, inclusive o Respondente 1 relata as características que busca nesse novo emprego: *“Menos o menos horas trabalhadas e mais dinheiro. Carga horária talvez um pouco menor. E isso hoje enxergo, por estar casado, com família, com filhos, é enxergo que hoje isso é um fator, é preponderante é pra mim, quanto profissional, passar uma maior quantidade o tempo possível, com a minha família”*.

O Respondente 4 compara a carga horária atual e a jornada em um pretendido cargo público: *“[...] é eu acho que se a gente lá no no concurso do tribunal de justiça são sei horas. Eu acho que vai te dar uma qualidade de vida melhor, por mais que você, ah, não vai fazer coisas mirabolantes, mas você tem tempo de resolver as suas coisas porque assim se a gente quiser ir no médico, você tem que faltar ao trabalho. E às vezes é um tempão ali, você ah, pra ir 2, 3 horas que você vai ficar menos no naquele dia. Isso é ruim e você trabalhando um pouco menos, você consegue resolver suas coisas, ah, eu preciso ir no mercado, precisa ir ali no centro comprar alguma coisa, ah, estragou a tomada, eu vou ali comprar, entendeu? Então eu acho que se a gente trabalhasse menos, ia ser melhor”*.

Os respondentes buscam empregos com jornadas de trabalho reduzidas e com maior remuneração, buscando maior qualidade de vida para si e para sua

família, afirmando Fernandes (2017) e Haider *et al.* (2019) quanto à busca de empregos que satisfaçam suas necessidades no âmbito da qualidade de vida.

Quando questionados sobre o orgulho pela instituição, os Respondentes 2, 1 e 9 falam que: *“[...] tenho orgulho, sim. Eu vejo quando a gente consegue, é, é efetivar uma compra para abastecer os postos de saúde, para colocar uma frota em andamento, assim, [...] a iluminação pública da cidade no Natal, a gente acaba tendo um certo orgulho, porque a gente participou desse processo”* (Respondente 2); *“De saber que a prefeitura estava impactando diretamente na vida do cidadão”* (Respondente 1); e *“Ah, eu acho que o orgulho é a dedicação a população”* (Respondente 9). Em contraponto, a Respondente 7 relata que: *“Coloca 3 aí naquela escala [Likert] até a 5. Justamente pela falta de valorização, porque a gente tem o plano de carreira aprovado, que não é cumprido”*.

Verificamos que o fator de orgulho pelos respondentes 2, 1 e 9 é o atendimento às demandas da população e o impacto na vida dos cidadãos. Em contrapartida, a Respondente 7 demonstra um menor sentimento de orgulho devido à falta de efetividade do plano de cargos e carreiras.

Nesse tópico os respondentes demonstraram ter orgulho pela instituição em que trabalham e que o principal fator para esse sentimento é a prestação do serviço aos cidadãos com o propósito de satisfazer suas necessidades e demandas correspondendo às expectativas dos munícipies. Os servidores relataram a busca por novos postos de trabalho e afirmam como características desse novo emprego a carga horária de trabalho reduzida em relação à jornada de oito horas diárias e maior remuneração, objetivando uma maior qualidade de vida, validando que essas características reduzem o *turnover* (Montenegro *et al.*, 2020).

4.5.4. Remuneração

Nesse ponto os respondentes falaram sobre sua remuneração atual e explanaram sobre o assunto. Servidores com uma remuneração justa são mais motivados e este fator interfere diretamente na qualidade de vida no trabalho (Westley, 1979; Haider *et al.*, 2019).

Os respondentes relatam insatisfação com a remuneração base do cargo de concurso que ocupam, contudo, alguns servidores recebem algum incremento, o que ameniza esse aspecto, conforme relatam as Repondentes 9, 2, 7 e 8: *“Atualmente eu acho bastante justa e acho boa, mas é porque atualmente eu tenho*

uma função de confiança e eu sou chefe. Mas se eu considerar o meu salário base, eu acho bastante injusta e desproporcional” (Respondente 9); “[O salário-base] Podia ser melhor. [...] porque eu não sobreviveria somente com salário de efetivo, então ainda acho que poderia ser melhor” (Respondente 2); “Também eu acho que é abaixo do do que é a capacitação do cargo exige. Poderia ser melhor” (Respondente 7); e “O nosso salário base eu acho baixo, principalmente por é ser um concurso de nível superior, né” (Respondente 8).

Os respondentes demonstram descontentamento com o salário-base do cargo de concurso tendo em vista, além de outros fatores, o nível de escolaridade exigido para o cargo.

Verificamos que os respondentes estão insatisfeitos com o salário-base, principalmente, pelo fato de ser um concurso que exige nível de escolaridade superior. Salientamos que alguns dos respondentes recebem o pagamento de acréscimos à sua remuneração e evidenciam que, sem o recebimento desses adicionais, seu salário-base seria insuficiente para se sustentar. Nessa direção, lembramos que o plano de cargos e carreira desses servidores não teve impacto financeiro em suas vidas funcionais até o presente momento.

4.5.5. Fontes de renda extra

Nesse ponto os respondentes falaram sobre a necessidade de fontes de renda extra e a frequência em que isso ocorre. Gan, Lin e Wang (2020) relatam que os servidores públicos satisfeitos com seus salários tendem a ter maior comprometimento com a instituição, assim não necessitando de fontes secundárias de sustento.

Os respondentes informam que possuem uma fonte de renda secundária ou necessitariam ter. Os Respondentes 4, 6 e 8 relatam suas fontes extras de renda: “Eu tiro foto para um site é nos finais de semana de corrida, foto esportiva” (Respondente 4); “Eu faço captação de recursos privadas [...], sou investidora anjo de uma aceleradora de startups, [...] faço mentoria individual [e] eu desenvolvo um trabalho com o Instagram no qual eu publico diariamente” (Respondente 4); e “Eu ainda chego em casa, faço uns doces, levo para o trabalho, para poder dar uma ajudada” (Respondente 8).

Esses respondentes atuam nas mais diversas áreas para fim de complementação de renda, tendo em vista o limitado salário-base que recebem mensalmente.

Observamos que a maior parte dos respondentes exercem alguma atividade secundária como fonte de renda e os que não realizam tem a percepção que deveriam ter uma fonte de renda extra. Esse fato afirma a situação de baixo salário-base, tendo os servidores que buscar essa complementação salarial fora da instituição em que trabalham diariamente. Esse fator também interfere em sua qualidade de vida, pois essas atividades secundárias demandam tempo para sua execução.

4.5.6. Qualidade de vida

Esse tópico pesquisa sobre a satisfação dos respondentes com sua qualidade de vida em seus diversos ambientes de convivência. Montenegro *et al.* (2020) determinam que existem fatores que se configuram como elementos fundamentais para a concepção de qualidade de vida dos trabalhadores e que esses conferem uma importância singular às atividades que verdadeiramente despertam seu interesse.

Em sua maioria, os respondentes dizem não estar totalmente satisfeitos com sua qualidade de vida. O Respondente 4 diz que: *“Eu acho que pode melhorar sempre, sabe. Eu acho que eu se eu conseguisse encaixar uma atividade física, sabe, ter um pouco mais de tempo fora do trabalho para resolver assuntos pessoais, então acho que seria melhor, a qualidade de vida aumentaria, lógico. Um carro, sabe, assim, aí começa um monte de coisa e tudo isso envolve dinheiro. Então, se eu viesse trabalhar de carro, seria mais confortável, se eu trabalhasse menos horas por dia, daria para encaixar uma academia. Então a qualidade de vida eu acho que melhoraria, sim”*. A Respondente 9 reforça o quesito falta de tempo como fator que impacta negativamente a qualidade de vida: *“Eu acho que uns 60%. Por causa da questão do do tempo, de faltar mais tempo para fazer outras coisas”*.

Os respondentes acima mencionam algumas condições que poderiam melhorar sua qualidade de vida, como o aspecto financeiro e a disponibilidade de tempo para atividades extra laborais.

Nesse tópico verificamos, novamente, os aspectos financeiro e de falta de tempo refletindo negativamente sobre a qualidade de vida dos respondentes. Aqui,

foram abrangidos os diversos ambientes de convívio do servidor onde esse destaca a falta de tempo para se dedicar a mais atividades nesses ambientes como fator fundamental para o seu descontentamento.

4.5.7. Redução de carga horária de trabalho e tempo extra

Esse tópico propôs uma situação hipotética em que a jornada de trabalho dos respondentes seria reduzida para seis horas diárias e avaliou o impacto desse cenário em sua qualidade de vida. Foi examinado também, como os respondentes utilizariam esse tempo extra disponível. Assim, verificamos que essa diminuição na carga horária de trabalho vai ao encontro com a busca pelo equilíbrio entre o trabalho e os demais âmbitos de vida do servidor e que os impactos positivos se refletem tanto na vida profissional quanto pessoal do trabalhador (Walton, 1973; Westley, 1979).

O Respondente 1 fala que: *“Eu acredito que o impacto no trabalho seria mínimo. É óbvio que isso demandaria [...] uma reorganização, obviamente, das atividades do setor, a distribuição de como as atividades seriam desenvolvidas mas pensando de maneira prática, eu acredito que haveria um tempo aí de adaptação, mas que logo seria superado. Mas, em contrapartida, na vida pessoal, o impacto seria altíssimo. [...] de um lado com relação ao trabalho o impacto seria baixo mas na vida pessoal, minha enquanto servidor, o impacto seria altíssimo”*.

As respondentes 7 e 9 dizem que: *“Eu ia trabalhar bem mais feliz, com mais satisfação, sabendo que eu teria mais tempo livre, eu poderia pensar em fazer uma atividade física, cuidar mais de mim e também aproveitar o tempo com os meus filhos”* (Respondente 7) e *“Eu acho bastante válido e motivador e eu acho que o trabalho renderia muito mais”* (Respondente 9)

A Respondente 2 relembra o período em que, devido à pandemia de COVID, o trabalho era realizado em jornada de 6 horas diárias: *“[...] a gente já trabalhou com essa carga reduzida por um período, quase um ano então eu posso garantir para você que o que a gente faz hoje, a gente faria perfeitamente dentro da mesma jornada menor e muito mais feliz, motivado, mais motivado”*.

A Respondente 8 fala que: *“isso traria ganhos assim para, principalmente para a produtividade do servidor quanto para motivação assim, da gente trabalhar, de gostar da onde a gente está, de de querer ficar lá. [...] eu pensaria menos em sair da onde eu estou se a carga horária fosse menor. [...] porque eu gasto 11 horas por*

dia do meu dia para no meu trabalho e contando que não teria as 2 horas de almoço, que eu ganharia as 2 horas de almoço para vir em casa fazer meu almoço na hora ali, sabe, comer a comida fresquinha, não esquentada no microondas. Isso tudo, eu acho que cada detalhe faz diferença". Complementando, a Respondente 6 diz que: *"Então, está todo mundo trabalhando sobrecarregado, então, acredito que isso traria um pouco mais de dignidade para as pessoas que trabalham ali"*.

Percebemos com base nas respostas dos servidores, os benefícios de uma eventual redução de jornada de trabalho, desde o aumento de motivação, redução de *turnover*, melhoria da satisfação e qualidade de vida e, como consequência, o crescimento na produtividade do trabalhador, trazendo vantagens para o colaborador e para instituição pública assim como evidenciam Carneiro e Ferreira (2007) e Tessarini Junior e Saltorato (2022) demonstrando o impacto positivo da redução de jornada de trabalho na vida pessoal e profissional do trabalhador.

Sobre como seria a utilização desse tempo extra, obtemos várias respostas, principalmente quanto ao cuidado com a saúde e a prática de atividades físicas, conforme a Respondente 8 relata: *"É, eu praticaria mais exercício. É, eu me preocuparia muito mais com a minha alimentação"*.

Os Respondentes 4 e 6 e 1 acrescentam que: *"Então, para resolver as minhas coisas, para academia para fazer algum esporte, algum lazer, sabe assim"* (Respondente 4); *"É para desenvolver outras atividades, ter qualidade de vida e poder estudar"* (Respondente 6); e *"[...] eu teria condições de dedicar tempo para as outras coisas que na pergunta anterior eu disse que estavam em baixa, por exemplo: teria, tempo para me dedicar à questão da minha saúde, a fazer exercícios regularmente, a passar mais tempo com a minha família, a ter mais tempo disponível para estar com a minha esposa e ajudar nas demandas do lar, poder também dedicar tempo para outras coisas, de ordem religiosa, que também são importantes para mim"* (Respondente 1).

Os respondentes demonstram preocupação com vários aspectos de sua vida e o tempo extra dessa situação hipotética seria utilizado para corrigir os desvios que a carga horária de trabalho atual consome.

Este tópico demonstra o impacto da redução da jornada de trabalho diária na vida do servidor. Primeiramente, constata-se o aumento na satisfação e na motivação dos servidores em trabalhar com jornada reduzida. Esses benefícios têm como consequências relatadas a melhoria na produtividade e no comprometimento e

a redução da intenção de sair e do *turnover*. Ainda, os servidores teriam disponibilidade de tempo para destinar a atividades que melhoram sua qualidade de vida, muitas vezes deixadas de lado devido à falta de tempo. Atividades essas que são as mais diversas, como: prática de atividades físicas, estudos, lazer com a família, compromissos em outras esferas de sua vida e cuidados com a saúde. Identificamos que alguns pormenores trazem grandes benefícios aos trabalhadores e isso se reflete em melhorias na organização. Confirma-se o relatado por Wang *et al.* (2011) referente à utilização do tempo livre adicional com atividades em outras esferas da vida do colaborador.

Quanto ao impacto no trabalho, constatamos que haveria um período de adaptação, contudo seria diminuto, se comparado aos benefícios alcançados. Foi mencionado a adequação ocorrida em decorrência da pandemia de COVID, onde esses servidores trabalharam com jornada de seis horas diárias e isso demonstrou a conservação da produtividade das atividades realizadas pelos servidores, sem prejuízos ao trabalho, corroborando com Carneiro e Ferreira (2007) que relatam que a produtividade aumentou ou se manteve num cenário de redução de carga horária de trabalho e que o principal fator para satisfação dos servidores foi a oportunidade de resolver questões particulares nesse tempo adicional fora do trabalho.

4.5.8. Benefícios para prefeitura com a redução de jornada de trabalho

Ainda considerando o cenário de redução de carga horária de trabalho, esse tópico aborda os benefícios que a instituição pode ter nesse contexto. Giovanis (2018) enfatiza que os benefícios de uma política de redução de jornada de trabalho para os servidores públicos são refletidos em melhorias também para instituição, tendo como exemplo a melhoria na produtividade.

Os respondentes 2, 7, 9, 4, 5 e 1 relatam alguns dos benefícios à instituição: *“É com relação a motivação dos servidores, eu acho que servidor feliz trabalha melhor, tem mais comprometimento, mais dedicação. Reduziria, talvez, a questão dos atestados, porque hoje a gente precisa se ausentar, se vai a uma consulta, se vai a um dentista, se, enfim, o que você tiver que fazer durante a sua jornada, você tem um acúmulo de atestados aí. Outra questão, a gente buscaria fazer tudo o que tem que ser feito no contraturno não seria no horário do serviço, então já não geraria esse tipo de impacto”* (Respondente 2); *“Que o servidor satisfeito, ele vai entregar muito mais resultado”* (Respondente 7); *“Primeiro lugar, a redução de custo de água,*

energia. Segundo lugar, a motivação do servidor e servidor motivado, trabalha melhor, a qualidade do trabalho [melhora]” (Respondente 9); “[...] porque às vezes a gente as pessoas ficam aqui a gente vê isso, cara a pessoa fica aqui só que ela está com a cabeça em casa, está com a cabeça resolvendo um problema pessoal” (Respondente 4); “[...]outro exemplo que talvez seria positivo para a prefeitura com a redução na carga horária é a especialização dos servidores” (Respondente 5); e “eu acredito que o impacto para a vida do servidor seria positivo, pra mim é claro que, por consequência, pra prefeitura também seria positivo, porque uma vez tendo servidores com o tempo de qualidade de vida e com o tempo de qualidade de vida melhor, podendo se dedicar a questões de saúde, seja física ou psicológica, mental, você ganha um servidor mais feliz, que por consequência vai produzir melhor” (Respondente 1).

Os respondentes apontam vantagens para a instituição com a redução da jornada de trabalho, dentre elas o aumento de produtividade, maior comprometimento, a redução de custos, a especialização dos servidores e, inclusive, a redução de atestados de consultas, pois os trabalhadores teriam tempo antes ou após sua jornada de trabalho para cumprir seus compromissos particulares corroborando com Morin (2001) que melhorias na qualidade de vida interferem positivamente nos resultados dos servidores às instituições.

Observamos diversas vantagens para instituição. Imediatamente, temos a redução no custeio da máquina pública. No decorrer do tempo, podemos constatar o aumento da produtividade e comprometimento e o impacto em aspectos indiretos, como a especialização dos servidores, redução de atestados de consultas e o foco do servidor nas atividades exercidas no decorrer da sua jornada de trabalho, pois teriam tempo para resolver questões particulares após sua jornada. Esse impacto é mencionado por Tessarini Junior e Saltorato (2022), quanto à produtividade e desempenho, e Silva Marques *et al.* (2020) quanto à redução da intenção de sair.

5. PLANO DE AÇÃO

De acordo com os objetivos do Mestrado Profissional em Administração Pública – PROFIAP, realizamos um Plano de Ação com a finalidade de auxiliar na implementação da redução de jornada de trabalho dos servidores da carreira de profissionais de Gestão Estratégica Organizacional, na Prefeitura Municipal de Campo Grande - MS.

Antes de apresentar o plano de ação, vemos como importante apresentar o contexto levantando com a pesquisa realizada (Quadro 6).

Quadro 6 – Síntese dos resultados coletados

Domínio	Síntese
Parte 1: domínio físico/saúde	Preocupação com a alimentação e saúde: Os servidores se preocupam com sua alimentação e saúde e da sua família, mas nem todos adotam práticas concretas relacionadas a isso. Prática de exercícios físicos: Os respondentes conhecem os benefícios dos exercícios físicos e os praticam quando possível, sendo a falta de tempo o principal obstáculo para sua maior frequência. Cansaço no trabalho: O desgaste intelectual após o trabalho é significativo, onde otimizar as atividades pode reduzir o estresse e evitar a exaustão ao fim do dia. Descanso: Claramente o tempo para o descanso entre as jornadas de trabalho é insuficiente, pois nesses períodos fora do ambiente de trabalho os servidores detêm várias atividades e o tempo de descanso é prejudicado.
Parte 2: domínio psicológico	Concentração no trabalho: Os respondentes preferem silêncio para se concentrar e relatam redução de concentração ao longo da semana. Motivação e desmotivação: Trabalhar na área de formação acadêmica é um fator motivador, enquanto questões financeiras, como a ineficácia do plano de cargos e carreira, são apontadas como desmotivadoras.
Parte 3: domínio pessoal	Deslocamento para o trabalho: Os servidores possuem meios de transporte próprios, mas enfrentam desafios como falta de auxílio financeiro, estacionamento insuficiente e tempo de locomoção elevado. Atividades de lazer: Os servidores realizam atividades de lazer, individuais e familiares, mas enfrentam limitações devido à falta de tempo e recursos financeiros. Percepção familiar do trabalho: A família dos servidores tem uma percepção positiva sobre o trabalho deles, e a maioria não relata dificuldades familiares relacionadas ao trabalho, exceto em casos específicos, como o impacto do estresse causado por uma elevada carga de trabalho. Atividades em ambientes fora do trabalho: Fora do horário de trabalho, os servidores realizam diversas atividades, mas precisam optar quais realizar devido à limitação de tempo disponível.
Parte 4: domínio profissional	Carga horária atual: Os servidores consideram excessiva a jornada de oito horas diárias. Durante a pandemia, uma jornada de seis horas mostrou ser suficiente para as funções e permitiu maior equilíbrio entre trabalho e vida pessoal. Interferência do trabalho na vida pessoal: O trabalho impacta negativamente a rotina pessoal dos servidores, exigindo priorização e adaptações que afetam o cotidiano familiar e pessoal. Orgulho pela instituição: Os servidores se orgulham do trabalho por atender às demandas da população, mas buscam novas oportunidades de trabalho que ofereçam menor carga horária e melhor remuneração para melhorar sua qualidade de vida.

	Remuneração: Há descontentamento com o salário-base, considerado baixo para o nível de escolaridade exigido. Muitos dependem de adicionais ou atividades secundárias para complementar a renda, o que compromete a qualidade de vida. Renda complementar: A maioria dos respondentes realiza atividades secundárias para complementar o baixo salário-base, enquanto os que não o fazem consideram necessário. Isso evidencia a insatisfação salarial e a necessidade de buscar outras fontes de renda. Qualidade de vida: A realização de atividades secundárias consome tempo, dificultando o equilíbrio entre trabalho, vida pessoal e convivência social. A falta de tempo é apontada como um fator crucial de descontentamento e prejuízo à qualidade de vida. Redução da jornada de trabalho: Reduzir a jornada para seis horas aumenta a satisfação, motivação e produtividade dos servidores, além de reduzir a intenção de saída e melhorar o comprometimento. Essa mudança também permitiria mais tempo para atividades pessoais e refletiria em benefícios para a organização. Vantagens institucionais: A instituição se beneficiaria com redução de custos, maior produtividade, menor absenteísmo e melhor especialização dos servidores, além de maior foco e comprometimento durante a jornada de trabalho.
--	---

Fonte: elaborado pelo autor.

O Quadro 6 demonstra resumidamente os resultados alcançados com a pesquisa. Trouxemos os resultados divididos por domínios, mantendo a estrutura de exploração praticada nesse estudo. Nota-se que a falta de tempo é citada em vários contextos de várias questões da entrevista e é ponto relevante nos resultados apresentados no quadro acima.

Com base nos resultados, propomos um programa/projeto de redução da jornada de trabalho dos servidores da carreira de profissionais de Gestão Estratégica Organizacional de quarenta para trinta horas semanais.

Um Plano de Ação torna-se fundamental por descrever aspectos inerentes ao desenvolvimento e implantação de um programa/projeto de redução de jornada de trabalho em que visamos, ainda, a redução de fatores dificultadores desse processo. Assim, apresentamos em forma de tópicos as práticas a serem instituídas para alcance do objetivo do programa/projeto:

- Constituição de comissão para gestão e desenvolvimento do programa/projeto;
- Levantamento dos servidores que serão beneficiados com a redução de carga horária de trabalho;
- Análise, pela comissão, da legislação vigente que deve ser observada para implementação do programa/projeto em acordo com os demais dispositivos jurídicos;
- Divulgação clara quanto ao objetivo da redução da jornada de trabalho;

- Revogação do veto do Art. 11 da Lei Complementar nº 453, de 29 de abril de 2022, que instituiu a carreira de profissionais de Gestão Estratégica Organizacional (GEO) e, posteriormente, sua regulamentação;
- Publicação de regramento para início da jornada reduzida;
- Definição de indicadores para acompanhamento do efeito da diminuição da carga horária de trabalho na vida do trabalhador e no desenvolvimento de suas atividades profissionais assim como para análise dos impactos na instituição pública;
- Avaliação e correção de possíveis desvios no decorrer do programa/projeto;
- Alcançado o objetivo do programa/projeto, expandir a redução de jornada de trabalho aos demais servidores.

O Quadro 7 detalha os procedimentos das ações contidas no plano.

Quadro 7 – Ação e descrição

Ação	Descrição
Constituição de comissão para gestão e desenvolvimento do programa/projeto	Criação da comissão com servidores da carreira de GEO para discussão do desenvolvimento do programa/projeto de implementação da redução da jornada de trabalho.
Levantamento dos servidores beneficiados	Verificação dos servidores impactados diretamente com a efetivação do programa/projeto.
Análise da legislação	Estudo da legislação vigente que pode, de alguma forma, interferir no processo de desenvolvimento do programa/projeto e adequação desse à referida legislação objetivando o aperfeiçoamento do programa/projeto e evitando futuras contendas jurídicas.
Divulgação do objetivo da redução da jornada de trabalho	Divulgação do programa/projeto para o público-alvo, para as unidades de Recursos Humanos e setores dos servidores beneficiados, buscando uma comunicação eficaz e eficiente de uma forma clara e objetiva.
Revogação do veto do Art. 11 da Lei Complementar nº 453, de 29 de abril de 2022 e sua regulamentação	Tramitação e publicação de ato de revogação do Art. 11, que dispõe sobre a carga horária de trabalho da carreira de GEO e sua regulamentação.
Publicação de regramento para início da jornada reduzida;	Elaboração e publicação no Diário Oficial de Campo Grande – DIOGRANDE, da legislação inerente à redução da carga horária de trabalho.
Definição de indicadores para acompanhamento do efeito da diminuição da carga horária de trabalho	Identificação pela comissão, de indicadores para aferição do impacto do programa/projeto tanto para os servidores quanto à instituição.
Avaliação e correção de desvios do programa/projeto	Análise do fluxo do processo de implementação e verificação quanto a necessidade de correções no transcorrer do programa/projeto.
Expansão da redução de jornada de trabalho aos demais servidores	Após a implementação do programa/projeto inicial, ampliar o benefício aos servidores da Prefeitura Municipal de Campo Grande gradativamente.

Fonte: elaborado pelo autor

O Quadro 7 descreve cada ação do plano, trazendo maiores informações para continuidade e efetivação do Plano de Ação.

Com a aplicação do Plano de Ação espera-se atingir os resultados mais benéficos aos servidores e à organização, reduzindo riscos e explorando situações ameaçadoras a fim de saná-las.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Essa pesquisa foi motivada devido à necessidade de melhoria da qualidade de vida do servidor público municipal da Prefeitura Municipal de Campo Grande e tornou-se ainda mais valiosa tendo em vista o veto do Art. 11 da Lei Complementar nº 453, de 29 de abril de 2022, que trata da carga horária da carreira de profissionais de Gestão Estratégica Organizacional (GEO), sendo proposta a jornada de trabalho de trinta horas semanais, contudo com o veto, manteve-se a carga horária de trabalho de quarenta horas semanais. Dessa forma, abordamos a temática da redução da jornada de trabalho objetivando compreender sua interferência na qualidade de vida e no equilíbrio trabalho-família do servidor público.

Nosso principal objetivo é compreender o impacto da redução da jornada de trabalho na qualidade de vida e no equilíbrio trabalho-família dos servidores públicos. Tivemos como objetivos específicos: 1) avaliar a atual jornada de trabalho dos servidores entrevistados na pesquisa, 2) investigar como o maior tempo extra laboral pode ser utilizado pelo servidor e 3) elaborar o Produto Técnico e Tecnológico, do tipo Artigo Técnico, para apresentação à gestora municipal.

Com base no nosso primeiro objetivo específico, verificamos que a atual jornada de trabalho dos servidores entrevistados é de quarenta horas semanais e que essa carga horária depreende grande parte do dia dos colaboradores, inclusive adicionando o horário para almoço, de duas horas, os trabalhadores passam mais de dez horas diárias à disposição do trabalho.

O segundo objetivo específico demonstrou qual utilização do tempo extra caso adotada a redução na jornada de trabalho de quarenta para trinta horas semanais. Os entrevistados relatam que utilizariam esse tempo das mais variadas formas, destacando-se a melhoria nos quesitos saúde e atividades físicas, maior disponibilidade com a família, melhoria na alimentação, possibilidade de investimento em qualificação profissional e o descanso adequado entre jornadas.

O terceiro objetivo específico trata do Produto Técnico e Tecnológico onde foi elaborado um Artigo Técnico da presente pesquisa que será entregue à gestora municipal e que compõe este estudo como apêndice.

Os objetivos específicos são fundamentais para alcance do objetivo principal, pois deles nos servimos de vários aspectos a fim de elucidar nossa grande meta. O objetivo principal dessa pesquisa é compreender o impacto da redução da jornada

de trabalho na qualidade de vida e no equilíbrio trabalho-família dos servidores públicos onde observamos que a jornada de trabalho atual ocupa uma grande porcentagem de tempo dos trabalhadores, o que reduz o equilíbrio trabalho-família e a qualidade de vida desse colaborador. Com a jornada de trabalho reduzida a trinta horas semanais parte desse desequilíbrio seria controlado e a qualidade de vida aumentaria consideravelmente em vários aspectos. Percebemos que questões a nível de detalhes fazem uma grande diferença no dia-a-dia, desde poder buscar um filho em sua escola ou como poder almoçar com qualidade. Assim, compreendemos que a redução de jornada de trabalho de quarenta para trinta horas semanais traz grandiosos benefícios para o servidor quanto à sua qualidade de vida e seu equilíbrio trabalho-família e que as vantagens se estendem à instituição, desde redução de custos até melhoria na qualidade dos trabalhos executados.

A pesquisa possui como limitação a abrangência dos servidores pesquisados, uma vez que a grande maioria dos servidores públicos municipais da Prefeitura Municipal de Campo Grande trabalham quarenta horas semanais.

Deste modo, sugerimos para pesquisas futuras a exploração de um público-alvo mais abrangente ou, até mesmo, grupos de servidores de outras carreiras.

A presente pesquisa expande o conhecimento, fornecendo informações significativas sobre o tema redução de jornada de trabalho, qualidade de vida e relação trabalho-família para futuras pesquisas, inclusive dentro do Programa de Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional, tendo em vista a abrangência da temática e da lacuna explorada. Essa pesquisa fornece conhecimento científico aos gestores públicos que planejam implementar programas ou políticas de qualidade de vida que tragam vantagens reais aos servidores e à instituição pois contribui ao analisar o ambiente profissional e detêm a importância de explorar vários ambientes interdependentes que impactam a vida do servidor público. Assim, pode-se desenvolver alternativas para amenizar aspectos negativos e implementar programas que sejam realmente benéficos aos servidores. Impacta a sociedade, tendo em vista que os resultados dessa pesquisa alcançam aspectos que vão além dos servidores públicos, abrangendo, dentre outros, seus ambientes familiar e social.

REFERÊNCIAS

- ALFENAS, Ricardo Augusto da Silva; RUIZ, Valdete Maria. Um Panorama de Estudos Sobre Qualidade de Vida no Trabalho na Administração Pública Brasileira no Período de 2007 a 2013. **Revista Organizações em Contexto**, v. 11, n. 22, p. 143-167, 2015.
- AMÂNCIO, Dayse Leticia Pereira; MENDES, Diego Costa; MARTINS, Simone. Qualidade de vida no trabalho nas organizações públicas brasileiras: Uma revisão integrativa da literatura. **Teoria e Prática em Administração**, v. 11, n. 2, p. 88-102, 2021.
- ANGROSINO, Michael. **Etnografia e observação participante**. Porto Alegre: Artmed, 2009.
- ANTUNES, Ricardo. **Adeus ao trabalho?**: ensaio sobre as metamorfoses e a centralidade do mundo do trabalho. 5. ed. São Paulo: Cortez, 2000.
- AVARISTO, João Augusto de Campos; UBEDA, Cristina Lourenço. Análise dos principais fatores de retenção dos servidores técnicos-administrativos do Instituto Federal de São Paulo. **IV Encontro Brasileiro de Administração Pública**, 2017.
- AZNAR, M. Pilar Matud; RODRÍGUEZ, M. de Abona García; AZNAR, M. José Matud. Estrés y malestar en el profesorado. **International journal of psychology and psychological therapy**, v. 6, n. 1, p. 63-76, 2006.
- BAPTISTE, Nicole Renee. Tightening the link between employee wellbeing at work and performance: A new dimension for HRM. **Management decision**, v. 46, n. 2, p. 284-309, 2008.
- BARDIN, J. **L'Analyse de contenu**. Editora: Presses Universitaires de France, 1977
- BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. 1. ed. Edições 70, 2015.
- BASSANINI, Andrea; CAROLI, Eve. Is work bad for health? The role of constraint versus choice. **Annals of Economics and Statistics/Annales d'Économie et de Statistique**, n. 119/120, p. 13-37, 2015.
- BELL, David; OTTERBACH, Steffen; SOUSA-POZA, Alfonso. Work hours constraints and health. **Annals of Economics and Statistics/Annales d'économie et de statistique**, p. 35-54, 2012.
- BERKERY, Elaine; MORLEY, Michael J.; TIERNAN, Siobhán; PERETZ, Hilla. From start to finish: Flexi-time as a social exchange and its impact on organizational outcomes. **European Management Journal**, v. 38, n. 4, p. 591-601, 2020.
- BOLDO, Tayna; SEVERO, Eliana Andréa; GUIMARÃES, Julio Cesar Ferro de. Responsabilidade social e qualidade de vida no trabalho: a percepção de funcionários supermercadistas. **Revista REUNA**, Belo Horizonte, v. 23, n. 4, p. 62-82, out/dez. 2019.

BRASIL. **Constituição Federal de 1988**. Promulgada em 5 de outubro de 1988. Disponível em <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm>. Acesso em: 05/08/2024.

BRASIL. **Lei de Responsabilidade Fiscal**: Lei complementar no. 101, de 4 de maio de 2000. Brasília: Senado Federal, Subsecretaria de Edições Técnicas, 2002.

CAMARGO, Francielle de O.; GUIMARÃES, Klicia MS. O princípio da eficiência na gestão pública. **Revista CEPPG**, v. 28, p. 133-145, 2013.

CAMPO GRANDE. **Lei Complementar nº 453, de 29 de abril de 2022**. Dispõe sobre a instituição e organização da carreira de profissionais de Gestão Estratégica Organizacional, integrante do quadro de pessoal efetivo do Poder Executivo do Município de Campo Grande - MS, e dá outras providências. Diário Oficial de Campo Grande - MS, 2 de maio de 2022, DIOGRANDE n. 6.628, 2022.

CARNEIRO, Thiago Lopes; FERREIRA, Mário César. Redução de jornada melhora a qualidade de vida no trabalho? A experiência de uma organização pública brasileira. **Revista Psicologia: Organizações e Trabalho**, v. 7, n. 1, p. 131-158, 2007.

CASTRO, Rodrigo Batista de. Eficácia, eficiência e efetividade na administração pública. **Anais do Encontro da Associação Nacional de Pós-graduação e Pesquisa em Administração**, Salvador, BA, Brasil, 30, 2006.

CILIATO, Sâmia Cristiane; GONÇALVES, Júlia; MARTINS, Júlia Tomedi. A Percepção de consultores em gestão sobre qualidade de vida no trabalho. **Revista Reuna**, v. 25, n. 3, p. 39-57, 2020.

CRESWELL, John W.; CRESWELL, J. David. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. Penso Editora, 2021.

DA SILVA, Érico Otávio Diniz Crispim. As transformações no mundo do trabalho e seus impactos na qualidade de vida dos trabalhadores. **Brazilian Journal of Development**, v. 8, n. 4, p. 28012-28032, 2022.

DESCANIO, Denise; LUNARDELLI, Maria Cristina. Saúde e qualidade de vida na empresa família. **Revista Psicologia: Organizações e Trabalho**, Brasília, v. 7, n. 1, p. 159-178, jan/jun. 2007.

DIAS, Ernandes Gonçalves; SANTOS, Alexandre Rodrigues dos; SOUZA, Erleiane Lucinária Santos; ARAÚJO, Marlúcia Mendes Ladeia; ALVES, Janine Cinara Silveira. Qualidade de vida não funciona para dois profissionais de saúde de uma unidade básica de saúde. **Revista Cubana de Enfermagem**, v. 4, 2016.

EFRATY, David; SIRGY, M. Joseph. The effects of quality of working life (QWL) on employee behavioral responses. **Social Indicators Research**, v. 22, p. 31-47, 1990.

EL-AOUAR, Walid Abbas; VASCONCELOS, César Ricardo Maia de; VEIGA NETO, Alipio Ramos. Qualidade de vida no trabalho e música no ambiente de trabalho fabril. **Organizações & Sociedade**, v. 79, pág. 656-674, 2016.

FERNANDES, Danielle Freitas Bezerra. Políticas Públicas de RH e a QVT de Servidores Públicos: Um Caso em Pernambuco. **RAUnP - Revista Eletrônica do Mestrado Profissional em Administração da Universidade Potiguar**, v. 9, n. 2, p. 21-33, 2017.

FERRAZ, Flávio Cesar; DE REZENDE FRANCISCO, Fernando; OLIVEIRA, Celso Socorro. Estresse no ambiente de trabalho. **Archives of Health Investigation**, v. 3, n. 5, 2014.

FERREIRA, Mário César. A Ergonomia da Atividade pode Promover a Qualidade de Vida no Trabalho? Reflexões de Natureza Metodológica. **Revista Psicologia: Organizações e Trabalho**, Brasília, v. 11, n. 1, p. 8-20, jan/jun. 2011.

FRANCO, Maria Laura Puglisi Barbosa. **Análise de conteúdo**. 5. ed. Campinas: Autores Associados, 2021. E-book. Disponível em: <https://plataforma.bvirtual.com.br>. Acesso em: 10 ago. 2024.

GAN, Kai-Peng; LIN, Yun; WANG, Qiu. Public service motivation and turnover intention: testing the mediating effects of job attitudes. **Frontiers in psychology**, v. 11, p. 1289, 2020.

GIL, Antonio C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**, 7ª edição. Rio de Janeiro: Grupo GEN, 2019. E-book. ISBN 9788597020991. Disponível em: <https://app.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597020991/>. Acesso em: 10 ago. 2024.

GIL, Antonio C. **Como Fazer Pesquisa Qualitativa**. Rio de Janeiro: Grupo GEN, 2021. E-book. ISBN 9786559770496. Disponível em: <https://app.minhabiblioteca.com.br/#/books/9786559770496/>. Acesso em: 10 ago. 2024.

GIOVANIS, Eleftherios. The relationship between flexible employment arrangements and workplace performance in Great Britain. **International Journal of Manpower**, v. 39, n. 1, p. 51-70, 2018.

GREENHAUS, Jeffrey H.; COLLINS, Karen M.; SHAW, Jason D. The relation between work–family balance and quality of life. **Journal of Vocational Behavior**, v. 63, n. 3, p. 510-531, 2003.

HAIDER, Sajjad; BAO, Guoxian; LARSEN, Gary L; DRAZ, Muhammad Umar. Harnessing sustainable motivation: A grounded theory exploration of public service motivation in local governments of the state of Oregon, United States. **Sustainability**, v. 11, n. 11, p. 3105, 2019.

HENDRICK, Hal W. Determining the cost–benefits of ergonomics projects and factors that lead to their success. **Applied ergonomics**, v. 34, n. 5, p. 419-427, 2003.

HOECKESFELD, Lenoir; SILVA, Luiz Henrique da; MACHADO, Priscila Terezinha Aparecida, SANTOS, Adriana Conrado dos. Quality of Work Life: Perception of Health Professionals in a Public Hospital Unit. **Revista Reuna**, v. 26, n. 2, p. 1-22, 2021.

HUSE, E.; CUMMINGS, T. **Mudando o desenvolvimento Organizacional**. São Paulo: Thomsom, 1985.

IORKOSKI, Cássia R. Baruffi; RISSI, Vanessa. Avaliação da qualidade de vida no trabalho: estudo de caso no setor público. **RACI-Revista de Administração e ciências Contábeis do Ideau**, v. 4, n. 8, 2009.

JUDGE, Timothy A; THORESEN, Carl J.; BONO; Joyce E.; PATTON, Gregory K. The job satisfaction–job performance relationship: A qualitative and quantitative review. **Psychological bulletin**, v. 127, n. 3, p. 376, 2001.

LEDIC, Jerko; ANDRADE, Dalton F.; KLEIN, Leander L.; TIRLONI, Adriana S.; MORO, Antônio R. P. Scale to assess quality of working life in university environment by using item response theory. **RAM. Revista de Administração Mackenzie**, v. 23, p. eRAMG220102, 2022.

LEPINTEUR, Anthony. The shorter workweek and worker wellbeing: Evidence from Portugal and France. **Labour Economics**, v. 58, p. 204-220, 2019.

LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina; KANIKADAN, Andréa Yumi Sugishita. A construção de um instrumento de coleta de dados a partir do modelo de indicadores biopsicossocial e organizacional – bpso-96 e do modelo de competências do bem-estar – beo, sobre gestão de qualidade de vida no trabalho. **REAd-Revista Eletrônica de Administração**, v. 12, n. 6, p. 598-621, 2006.

LÍRIO, Angélica Barbieri; SEVERO, Eliana Andréa; GUIMARÃES, Julio Cesar Ferro de. A influência da qualidade de vida no trabalho sobre o comprometimento organizacional. **Revista Gestão & Planejamento**, v. 1, p. 34-54, 2018.

MARTINS, Maria Inês Carsalade; MOLINARO, Alex. Reestruturação produtiva e seu impacto nas relações de trabalho nos serviços públicos de saúde no Brasil. **Ciência & Saúde Coletiva**, v. 18, n. 6, p. 1667-1676, 2013.

MATIAS-PEREIRA, José. **Curso de Administração Pública: Foco nas Instituições e ações governamentais**. São Paulo: Editora Atlas, 2010.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução à Administração**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2000

MEIRELLES, Hely Lopes. **Direito administrativo brasileiro**. 27. ed. São Paulo: Malheiros, 2002.

MICHEL, Maria Helena. **Metodologia e Pesquisa Científica em Ciências Sociais: um guia prático para acompanhamento da disciplina e elaboração de trabalhos monográficos**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2015.

MOCELIN, Daniel Gustavo. Redução da jornada de trabalho e qualidade dos empregos: entre o discurso, a teoria e a realidade. **Revista de Sociologia e Política**, v. 19, p. 101-119, 2011.

MONTENEGRO, Carolina Barbosa; MAIA, Herta Camila Fernandes Diógenes Nunes; SILVA, Iza Leilla Carlos da; GUIMARÃES, Julio Cesar Ferro de; SEVERO,

Eliana Andréa. A influência da Gestão do Tempo sobre a Qualidade de Vida no Trabalho. **Revista Organizações em Contexto**, v. 16, n. 32, 2020.

MORAES, Alexandre de. **Direito constitucional**. 5 ed. rev., ampl. e atual. São Paulo: Atlas, 1999.

MORIN, Estelle M. Os sentidos do trabalho. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.41, n.3, p. 8-19, jul./set., 2001.

MOSCOVICI, Serge. On social representations. **Social cognition: Perspectives on everyday understanding**, v. 8, n. 12, p. 181-209, 1981.

NAHAS, M. V. **Atividade física, saúde e qualidade de vida: conceitos e sugestões para um estilo de vida ativo**. 2. ed. Londrina: Midiograf, 2001.

NASCIMENTO, Luiz Paulo do. **Elaboração de Projetos de Pesquisa**: monografia, dissertação, tese e estudo de caso, com base em metodologia científica. Cengage Learning, 2020.

OHTA, Masanori; MIZOUE, Tetsuya; MISHIMA, Norio; IKEDA, Masaharu. Effect of the physical activities in leisure time and commuting to work on mental health. **Journal of occupational health**, v. 49, n. 1, p. 46-52, 2007.

PACHECO, Veruska Albuquerque; FERREIRA, Mario César. Mal-estar e bem-estar no trabalho: Representações de trabalhadores de empresa pública brasileira. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, v. 36, 2020.

PAIVA, Luis Eduardo Brandão; LIMA, Tereza Cristina Batista de; VASCONCELOS, Alicia Serra; ARRUDA, Sérgio Chaves. Qualidade de vida no trabalho de eletricitários do estado do Ceará. **Revista Reuna**, v. 22, n. 3, p. 19-38, 2017.

PINTO, Carmem Lúcia Lascano; GOES, Rosângela Irigaray Garcia de; KATREIN, Beatriz Helena; BARREIRO, Cristhianny Bento. Entre o bem e o mal-estar: a intensificação do trabalho docente no âmbito dos Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia. **Educação Por Escrito**, v. 4, n. 1, p. 44-58, 2013.

REIS JÚNIOR, Dálcio Roberto dos. **Qualidade de Vida no Trabalho: construção e validação do questionário QWLQ-78**. 2008. 114 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Paraná, 2008.

RIBEIRO, Livia Maria de Pádua; PEREIRA, José Roberto; BENEDICTO, Gideon Carvalho de. As reformas da administração pública brasileira: uma contextualização do seu cenário, dos entraves e das novas perspectivas. **Anais EnANPAD**, v. 37, 2013.

SAMPIERI, Roberto Hernández; COLLADO, Carlos Fernández; LUCIO, Pilar Baptista. **Metodologia da Pesquisa**. 5. ed. Porto Alegre: Penso, 2013.

SCHIRRMESTER, R.; LIMONGI-FRANÇA, A. C. A. Qualidade de Vida no Trabalho: Relações com o Comprometimento Organizacional nas Equipes Multicontratuais. **Revista Psicologia: Organizações e Trabalho**, Brasília, v. 12, n. 3, set/dez. 2012.

SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do Trabalho Científico**. Cortez editora, 2017.

SILVA, César Augusto Tibúrcio; REVOREDO, Wirla Cavalcanti. Economicidade da Gestão Pública Municipal: Um Estudo das Decisões do Tribunal de Contas do Estado de Pernambuco. **Revista Universo Contábil**, Blumenau, v. 1, n. 2, p. 9-22, maio/ago, 2005.

SILVA, José Afonso da. **Curso de direito constitucional positivo**. 27. ed. rev. e atual. São Paulo: Malheiros, 2007.

SILVA MARQUES, Caroline; MAGGIONI, Márcia Bandeira Landerdahl; RODRIGUES, Aline Mendonça; COSTA, Vânia Medianeira Flores; GAI, Maria Julia Pegoraro. Qualidade de Vida no Trabalho: um estudo de caso em uma organização militar da região central do Rio Grande do Sul. **Interdisciplinary Journal of Social Management/Revista Interdisciplinar de Gestão Social**, v. 9, n. 1, 2020.

SILVA, Rogério Ramalho da. Home-officer: um surgimento bem-sucedido da profissão pós-fordista, uma alternativa positiva para os centros urbanos. **Urbe. Revista Brasileira de Gestão Urbana**, v. 1, n. 1, p. 85-94, 2009.

TESSARINI JUNIOR, Geraldo; SALTORATO, Patricia. Redução da Jornada de Trabalho como Instrumento Político, de Gestão e de Controle. **Organizações & Sociedade**, v. 29, p. 724-749, 2022.

TOLFO, Suzana da Rosa. Qualidade de Vida no Trabalho. In: **LANER, A.; CRUZ JR., J. B. Indivíduo, organizações e trabalho**. Ijuí: Editora Universidade de Ijuí, 2008.

TOSCANO-DEL CAIRO, Claudia Alejandra; VESGA-RODRÍGUEZ, Juan Javier; AVENDAÑO-PRIETO, Bertha Lucía. Calidad de vida en el trabajo y su relación con el engagement. **Acta Colombiana de Psicología**, Bogotá, Colombia, v. 23, n. 1, p. 128-137, 2020.

TRAN, Khoa T.; NGUYEN, Phuong V.; NGUYEN, Thang Dai; TON, Uyen Nu Hoang. The impact of organisational commitment on the relationship between motivation and turnover intention in the public sector. **International Journal of Innovation, Creativity and Change**, v. 11, n. 12, p. 1-25, 2020.

VALORIA, Carolina Souza; CZARNESKI, Flavia; CERQUEIRA, Lucas Santos. Análise da qualidade de vida no trabalho dos alunos do iceac/furg em atividades de estágio. **Anais do Congresso Brasileiro de Estudos Organizacionais**, 2016.

VARLOTTA, Yeda Maria da Costa. **Representação social de ciência constituída por alunos do ensino médio: porto de passagem da ação pedagógica**. Tese (Doutorado) – PUC-SP, São Paulo, 2002.

WANG, Wei-Ching; KAO, Chin-Hsung; HUAN, Tzung-Cheng; WU, Chung-Chi. Free time management contributes to better quality of life: A study of undergraduate students in Taiwan. **Journal of Happiness Studies**, v. 12, n. 4, p. 561-573, 2011.

WALTON, Richard E. Quality of working life: what is it. **Sloan management review**, v. 15, n. 1, p. 11-21, 1973.

WARR, Peter. **Psychology at work**. Penguin UK, 2002.

WESTLEY, William A. Problems and solutions in the quality of working life. **Human Relations**, v. 32, n. 2, p. 113-123, 1979.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso: planejamento e métodos**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2013.

YIN, Robert K. **Estudo de caso**. Porto Alegre: Grupo A, 2015. E-book. ISBN 9788582602324. Disponível em: <https://app.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788582602324/>. Acesso em: 10 ago. 2024.

ZWIELEWSKI, Grazielle; TOLFO, Suzana da Rosa. Qualidade de vida no trabalho de profissionais expatriados para Índia e China. **REAd. Revista Eletrônica de Administração**, Porto Alegre, v. 22, p. 510-542, 2016.

APÊNDICE

Produto Técnico e Tecnológico - Artigo Técnico

A INFLUÊNCIA DA REDUÇÃO DA JORNADA DE TRABALHO NA QUALIDADE DE VIDA E NA RELAÇÃO TRABALHO-FAMÍLIA DOS SERVIDORES PÚBLICOS

Artur José dos Santos Junior
artursantos.msc@gmail.com

Geraldino Carneiro de Araújo
geraldino.araujo@ufms.br

Resumo: A inter-relação entre trabalho e vida pessoal é um aspecto fundamental na vivência do trabalhador, onde o equilíbrio entre esses dois domínios impacta diretamente em sua qualidade de vida e seu bem-estar geral, refletindo no âmbito pessoal e profissional do indivíduo. O objetivo dessa pesquisa é compreender o impacto da redução da jornada de trabalho na qualidade de vida e no equilíbrio trabalho-família dos servidores públicos. Utilizamos a abordagem qualitativa e a coleta de dados primários foi realizada por entrevistas semiestruturadas onde o roteiro foi elaborado através da adaptação e ampliação do questionário QWLQ-78 de Reis Júnior (2008). A população de estudo foram nove servidores ocupantes do cargo de Administrador pertencentes à carreira de Gestão Estratégica Organizacional da Prefeitura Municipal de Campo Grande, capital de Mato Grosso do Sul, em atividade nos órgãos municipais. A análise de dados foi elaborada por meio da análise de conteúdo das respostas dos entrevistados. Como resultado, constatamos a influência da redução da jornada de trabalho dos servidores públicos em sua qualidade de vida e no equilíbrio trabalho-família, pois a atual carga horária torna-se exaustiva e ocupa expressiva parte do dia do trabalhador. Propomos, então, um plano de ação para implementação de um programa/projeto para redução da jornada semana de trabalho de quarenta para trinta horas semanais. No cenário de redução da carga horária, os servidores evidenciam aumento em sua qualidade de vida, utilizando o tempo extra laboral em vários ambientes de sua vida, inclusive o familiar.

Palavras-chave: Redução da Jornada de Trabalho, Qualidade de Vida, Gestão de Pessoas.

1. Introdução

A inter-relação entre trabalho e vida pessoal é um aspecto fundamental na vivência do trabalhador, onde o equilíbrio entre esses dois domínios impacta diretamente em sua qualidade de vida e seu bem-estar geral, refletindo no âmbito pessoal e profissional do indivíduo. A redução da carga horária de trabalho constitui um método contemporâneo e original de flexibilização do trabalho sem precarizá-lo e alcança os ambientes profissional e pessoal do trabalhador.

Qualidade de vida e equilíbrio trabalho-família são campos teóricos que têm sido utilizados com maior frequência nos últimos anos, seja por organizações públicas ou privadas (Montenegro *et al.*, 2020; Amâncio; Mendes; Martins, 2021; Hoeckesfeld; Silva; Machado, 2021). Assim, a busca pela instituição de programas e projetos voltados a melhorias para os colaboradores tornou-se objetivo organizacional.

Walton (1973), pioneiro no aprofundamento dos estudos sobre Qualidade de Vida no Trabalho (QVT), propõe em seu modelo de avaliação que o equilíbrio na relação trabalho-

família é fator relevante para se atingir positivamente a satisfação e motivação e aprimorar a qualidade de vida do trabalhador.

Dessa forma, esta pesquisa justifica-se por compreender qual o impacto da redução de jornada de trabalho na percepção dos servidores, oferecendo subsídios ao gestor para que esse possa analisar e optar por programas de qualidade de vida que tragam reais benefícios ao servidor e à instituição, em especial os que tratam sobre redução da jornada de trabalho. Os resultados podem contribuir para orientação e desenvolvimento de estratégias de melhoria em instituições públicas, impactando a qualidade de vida de seus profissionais (Hoeckesfeld; Silva; Machado, 2021).

Assim, o presente estudo tem relevância ao fornecer informação científica aos dirigentes públicos que desejam implementar programas e políticas de melhoria de qualidade de vida aos servidores, especialmente aos relacionados à redução de jornada de trabalho. Também impacta a sociedade, tendo em vista que os resultados dessa pesquisa alcançam aspectos que vão além dos servidores públicos, abrangendo, dentre outros, seus ambientes familiar e social. Dessa forma, amplia o conhecimento, fornecendo informações significativas sobre o tema redução de jornada de trabalho, qualidade de vida e relação trabalho-família para futuras pesquisas, inclusive dentro do Programa de Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional, tendo em vista a abrangência da temática e da lacuna explorada. Contribui ao analisar o ambiente profissional e detêm a importância de explorar vários ambientes interdependentes que impactam a vida do servidor público. Assim, pode-se elaborar alternativas para amenizar aspectos negativos e implementar programas que sejam realmente benéficos aos servidores.

Considerando as mudanças do cenário organizacional globalizado e seus efeitos na relação de trabalho e, conseqüentemente, na vida do colaborador, tem-se constatado medidas para amenizar os impactos negativos do trabalho na qualidade de vida do trabalhador, como a flexibilização da jornada de trabalho (Martins; Molinaro, 2013). Na esfera pública, programas de redução de carga horária têm se mostrado eficientes recursos na melhoria de satisfação dos servidores (Lepinteur, 2019). Dentre essas medidas, a redução da semana convencional ou da carga horária diária de trabalho são alternativas que refletem positivamente no equilíbrio trabalho-família (Baptiste, 2008; Bell *et al.*, 2012; Bassanini; Caroli, 2015).

As organizações públicas devem levar em consideração as limitações impostas pela Lei de Responsabilidade Fiscal, principalmente o teto de gastos para despesas com pessoal assim, o gestor público deve elaborar e institucionalizar programas alternativos e que não onerem ainda mais essas despesas (Brasil, 2002; Hendrick, 2003) em que a redução de jornada de trabalho se torna uma opção viável às reivindicações de melhorias para o servidor público. Esses projetos devem ser efetivos, baseados nas expectativas dos servidores e que atendam de fato suas necessidades (Mocelin, 2011).

Outros fatores que são impactados positivamente pela redução de carga horária de trabalho são o desempenho e a produtividade, pois os trabalhadores tendem a desenvolver maior comprometimento com a organização e, por consequência, esses atributos são elevados (Baptiste, 2008). Inclusive, Tessarini Junior e Saltorato (2022) relacionam o impacto positivo da jornada reduzida no equilíbrio trabalho-família e no aumento da produtividade e desempenho de servidores, demonstrando reciprocidade quando da implementação dessas práticas.

Nessa pesquisa, utilizamos como base o questionário QWLQ-78 de Reis Júnior (2008), onde esse foi adaptado e ampliado e as questões foram ajustadas ao roteiro de entrevistas e os principais pontos a analisar foram os relacionados a qualidade de vida e ao equilíbrio trabalho-família dos servidores públicos municipais. Após a realização das entrevistas, foi realizada a análise de conteúdo das respostas sob a ótica científica.

Esse artigo possui a seguinte estrutura: contexto e realidade investigada (dividida em redução da jornada de trabalho, qualidade de vida e equilíbrio trabalho-família, eficiência, eficácia e efetividade e vantagens para instituição), diagnóstico do problema e oportunidade, proposta de intervenção, conclusões e contribuições e referências.

2. Contexto e realidade investigada

A Prefeitura Municipal de Campo Grande, capital do estado de Mato Grosso do Sul, implantou a carreira de profissionais de Gestão Estratégica Organizacional (GEO), integrante do quadro de pessoal efetivo do Poder Executivo, por meio da Lei Complementar nº 453, de 29 de abril de 2022, publicada no Diário Oficial de Campo Grande - MS (DIOGRANDE) nº 6.628, abrangendo vários cargos de nível superior, inclusive o cargo de Administrador, foco dessa pesquisa (Campo Grande, 2022).

Em seu texto inicial, a lei complementar previa para os servidores integrantes da carreira de GEO, em seu artigo 11, a carga horária de trabalho de 30 horas semanais distribuída em jornadas de seis horas diárias, contudo, o referido artigo foi vetado pela prefeitura no ato da instituição da carreira (Campo Grande, 2022) com o argumento que a medida implicaria em aumento de despesa de pessoal e desigualdade entre os servidores, tendo em vista que o horário de funcionamento da Prefeitura permaneceria de 40 horas semanais, o que acarretaria a redução da qualidade de serviços prestados, infringindo o princípio da eficiência, conforme consta no Art. 37 da Constituição Federal (Brasil, 1988).

Dessa forma, analisamos esse cenário e o impacto da redução de jornada de trabalho na qualidade de vida e no equilíbrio trabalho-família dos servidores dessa carreira e abordamos, ainda, a influência desse contexto na organização.

2.1. Redução da jornada de trabalho

Se tratando de órgãos públicos, a implementação de programas relacionados a melhoria de elementos presentes na qualidade de vida ainda se apresenta em um período inicial, apesar do conhecimento de seus impactos positivos para os trabalhadores e as instituições (Alfenas; Ruiz, 2015; Amâncio; Mendes; Martins, 2021). Consequentemente, as organizações públicas devem dedicar tempo e recursos para a instituição de programas e políticas que visam o bem-estar do servidor público, tendo em vista os impactos negativos que longas horas de trabalho, ou à disposição desse, tem no equilíbrio trabalho-família (Silva, 2009; Amâncio; Mendes; Martins, 2021) e que, junto à evolução econômica, social e profissional, a redução da jornada de trabalho é uma vocação histórica (Mocelin, 2011). Avaristo (2017) reforça que a flexibilização do horário de trabalho deve ser mais discutida, tendo em vista seus benefícios para colaboradores e para as instituições públicas.

Carneiro e Ferreira (2007) indicam que a redução da jornada de trabalho afeta não apenas o ambiente profissional, como também as demais esferas da vida do trabalhador, recomendando a adoção dessa medida pelas instituições. Ainda nessa perspectiva, Tessarini Junior e Saltorato (2022) sugerem que o equilíbrio entre vida pessoal e profissional é afetado positiva e expressivamente pela implementação da jornada de trabalho reduzida e argumentam ainda que o aumento na satisfação dos servidores melhorou até mesmo o desempenho e a produtividade no exercício de suas atividades, tendo como pressuposto que os servidores se empenhavam como forma de reconhecimento do benefício concedido pela organização.

Contudo, existem pontos a serem indicados para que os objetivos do programa sejam alcançados. Lepinteur (2019) sugere que, para que o impacto da redução de carga horária seja positivo, esta deve ser analisada e institucionalizada em um cenário em que não ocorra a redução do salário. O autor também infere que os benefícios da redução de jornada de trabalho são permanentes.

2.2. Qualidade de vida e equilíbrio trabalho-família

A qualidade de vida abrange a percepção individual das várias esferas da vida em que a pessoa está inserida. Assim, esses diversos ambientes de interação proporcionam a assimilação da pessoa quanto ao nível de bem-estar que ela possui (Warr, 2002; Zwielewski; Tolfo, 2016). Dessa forma, a Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) influencia e é influenciada pela qualidade de vida do indivíduo, contudo, são diferentes quanto ao contexto que abrangem, sendo a QVT incidente no ambiente profissional e a qualidade de vida nos diversos ambientes da vida da pessoa (Zwielewski; Tolfo, 2016; Toscano-Del Cairo; Vesga-Rodríguez; Avendaño-Prieto, 2020).

Apesar da qualidade de vida englobar o âmbito profissional, ou seja, a QVT, para o presente estudo utilizaremos a qualidade de vida relativa também as outras esferas de convívio dos indivíduos, seja familiar, social, religiosa e qualquer outra fora do ambiente de trabalho.

Já o equilíbrio trabalho-família pode ser entendido como o ponto em que a pessoa está comprometida e satisfeita de forma equivalente nos âmbitos familiar e profissional (Greenhaus; Collins; Shaw, 2003). Walton (1973) relaciona o trabalho e o espaço total de vida e propõe a busca pelo equilíbrio entre esses aspectos. O autor também menciona que o horário de trabalho deve ser adequado, não consumindo tempo de convivência familiar. Algumas alternativas visam justamente balancear determinados impactos negativos da rotina de trabalho, como a redução da semana convencional de trabalho ou a redução da carga horária diária de trabalho (Bell *et al.*, 2012; Bassanini; Caroli, 2015).

Morin (2001) contextualiza a QVT e a qualidade de vida do indivíduo e a relaciona com as vantagens tanto para organização quanto para o trabalhador, considerando que as instituições são impactadas com melhores resultados em sua produtividade e qualidade dos serviços prestados e o trabalhador se beneficia nos demais ambientes de sua vida, como social e familiar, ou seja, ambos, trabalhador e instituição, se favorecem ao adotar projetos voltados a esses temas.

2.3. Eficiência, eficácia e efetividade

A busca por um serviço público de excelência impulsiona a constante avaliação e desenvolvimento de suas práticas e processos. Nesse contexto, os conceitos de eficiência, eficácia e efetividade se destacam como norteadores para a gestão pública, onde esses aspectos podem ser influenciados pela redução da jornada de trabalho. Assim, discorreremos sobre as definições e características dessa temática.

O conceito de eficiência é definido como o atingimento do objetivo com o menor custo possível de recursos e de tempo, buscando a sua otimização e evitando o desperdício (Maximiano, 2000).

A busca pela eficiência traz consigo outros dois fatores correlacionados para atingir êxito nas ações realizadas: a eficácia e a efetividade.

A definição de eficácia dentro da organização pode ser entendida como o alcance dos objetivos pretendidos, percebendo aspectos como ambiente, dificuldades e habilidade para solucionar um problema. Assim, a eficácia é plena quanto melhor o nível de satisfação dos objetivos definidos (Maximiano, 2000). Já a efetividade na gestão pública decorre do resultado das ações tomadas e o seu retorno como benefícios para a sociedade. Está fortemente vinculada ao alcance do propósito das intervenções realizadas pois apresenta os resultados e o impacto na comunidade alvo dessas ações (Castro, 2006; Matias-Pereira, 2010).

Tendo em vista que esses três fatores são interrelacionados e interdependentes, podemos resumir que realizar uma ação com eficiência é fazê-la com a menor utilização de recursos e tempo possível; executar com eficácia significa verificar se o resultado atingido é o

objetivo proposto inicialmente; e quanto à efetividade, é analisar se essa ação impactou positivamente e trouxe benefícios em atendimento as demandas da sociedade (Silva, Revoredo, 2005).

2.4. Vantagens para instituição

As organizações, sejam públicas ou privadas, realizam suas tomadas de decisão baseadas em um equilíbrio entre a ação a ser praticada e o melhor retorno para instituição. Assim, gestores que detêm conhecimento sobre os prós e contras referentes à implementação de projetos e programas em qualquer área são capazes de tomar a decisão com a maior possibilidade de acerto quanto aos objetivos pretendidos pela organização.

Dessa forma, as organizações devem empregar estratégias que afetem a qualidade de vida de seus colaboradores, considerando que pessoas satisfeitas e engajadas com o trabalho produzem mais e melhor (Descanio; Lunardelli, 2007; Tolfo, 2008) e, ainda, propiciam o aumento do nível de comprometimento e reduz a tendência de rotatividade (Montenegro *et al.*, 2020).

Ainda, Giovanis (2018) demonstra uma relação positiva entre o horário de trabalho flexível através da redução de carga horária e a melhoria no desempenho e performance no trabalho. Apresenta também que resultados da instituição de políticas voltadas à flexibilização de jornada de trabalho impactam diretamente a qualidade de vida e a satisfação dos colaboradores, o que por sua vez, reflete uma maior produtividade.

No mesmo sentido Carneiro e Ferreira (2007) relatam a melhora ou manutenção da produtividade em servidores beneficiados com a jornada de trabalho reduzida, onde o fator crucial para satisfação foi a possibilidade de solucionar seus problemas no tempo que dispuseram livres com a redução. Especificamente, Baptiste (2008) mencionou a relação entre a satisfação do trabalhador com o equilíbrio trabalho-vida com a elevação de desempenho e comprometimento e a redução da intenção de sair da instituição.

Complementando, elementos não financeiros são aspectos altamente impactantes na satisfação no trabalho e na rotatividade (Tran *et al.*, 2020) e as organizações têm potencial utilizar desses fatores para influenciar de forma positiva seus colaboradores (Haider *et al.*, 2019). Paralelamente, a exigência da população pelo aprimoramento na qualidade dos serviços prestados pelo setor público ocorre há muito tempo e servidores satisfeitos, valorizados e com qualidade de vida adequada, favorecem a melhoria na qualidade dos serviços prestados (Iorkoski, Rissi, 2009; Dias *et al.*, 2016).

Na organização, diversos fatores influenciam a qualidade de vida dos profissionais e esses elementos são, geralmente, administrados pela organização como o modo, a estrutura e a carga horária de trabalho. Nesse sentido, cabe à instituição buscar meios para atingir de maneira positiva fatores relacionados à gestão de pessoas levando em consideração novas concepções e modelos de gestão a fim de oportunizar benefícios tanto para colaboradores quanto para organização (Ferreira, 2011; Schirrmeister; Limongi-França, 2012).

Dessa maneira percebemos, novamente, que os ganhos são mútuos entre colaborador e organização, alcançando ainda a sociedade.

3. Diagnóstico do problema e oportunidade

Os dados foram procedentes de fontes primária e secundária, sendo, respectivamente, obtidos por meio das entrevistas, mantendo-se sua autenticidade, e da análise documental (Michel, 2015). O roteiro da entrevista semiestruturada foi realizado tendo como base o questionário QWLQ – 78 de Reis Junior (2008) adaptado e ampliado, conforme Quadro 1.

Quadro 1 - Roteiro de Entrevista Semiestruturada

Domínio	Questões
Parte 1: domínio físico/saúde	1. O quanto você se preocupa com sua alimentação e saúde? Poderia explicar.
	2. Você pratica exercício físico regularmente? Se sim, quais e em que frequência?
	3. Ao final da jornada de trabalho, o quanto você se sente cansado? A que você atribui esse cansaço e o que faz para descansar?
Parte 2: domínio psicológico	4. Quanto você consegue se concentrar no seu trabalho? Há algo que interfere nesta concentração? Poderia citar/descrever.
	5. Em que medida você avalia sua motivação para trabalhar? Fale a respeito.
Parte 3: domínio pessoal	6. Você possui os meios de transporte adequados para trabalhar? Quais são?
	7. Você tem alguma dificuldade geográfica em relação ao seu trabalho? (deslocamento, viagens, mudanças). Se sim, quais são as dificuldades?
	8. Como você avalia a qualidade do seu lazer e da sua família? O que vocês fazem neste sentido?
	9. Como sua família avalia o seu trabalho? O que costumam te dizer?
	10. Você sofre algum tipo de dificuldade na família por causa do seu trabalho? Quais?
	11. Você tem dedicado tempo suficiente à sua família e outros ambientes fora do trabalho? Poderia comentar sobre isto?
Parte 4: domínio profissional	12. Como você avalia a sua carga horária de trabalho diária? Considera adequada ou poderia ser alterada?
	13. Você é obrigado a mudar sua rotina em casa devido ao trabalho? Se sim, com que frequência isto ocorre?
	14. Você pensa em mudar radicalmente de emprego? Se sim, com que frequência? Como pensa que deveria ser esse novo emprego?
	15. Em que medida você possui orgulho da organização na qual trabalha? Poderia explicar.
	16. Como você avalia a sua remuneração pelo seu trabalho? Comente sobre esse ponto.
	17. Você necessita de outras fontes de dinheiro para se sustentar? Se sim, quais e com que frequência?
	18. O quanto você está satisfeito com a sua qualidade de vida? Poderia comentar.
	19. A redução na carga horária semanal de trabalho, na prefeitura, melhoraria a qualidade da sua vida?
	20. Se ocorresse a redução de carga horária semanal de trabalho como você utilizaria desse “tempo extra”?
	21. Ainda considerando essa situação, da redução da jornada de trabalho, quais aspectos você apontaria como positivo para Prefeitura?

Fonte: elaborado por Reis Junior (2008) e adaptado pelo autor.

Além das perguntas apresentadas no Quadro 1, também foram feitas questões de identificação de perfil. A análise da carreira de profissionais de GEO se torna evidente devido ao veto de seu artigo 11, na seção da carga horária, em que, primariamente, era almejada a carga horária de 30 horas semanais (Campo Grande, 2022). Contudo, com a contrariedade à jornada de trabalho pleiteada, os profissionais da presente carreira desempenham suas atividades na carga horária de 40 horas semanais distribuídas em oito horas diárias.

As entrevistas foram realizadas com os servidores públicos municipais ocupantes do cargo de Administrador, pertencente à carreira de Gestão Estratégica Organizacional, e analisadas sob a ótica científica para identificar e apontar fatores que elucidem o objetivo do presente artigo. Foram entrevistados nove servidores, entre os dias 19 de junho e 02 de julho de 2024, com uma duração média de 28,04 minutos por entrevista.

Considerando os aspectos benéficos apresentados e a justificativa apresentada pela municipalidade para o veto do Art. 11 do plano de cargos e carreira, visamos responder a

seguinte problemática: Como a redução de jornada de trabalho dos servidores públicos impactam sua qualidade de vida e seu equilíbrio trabalho-família?

Desse modo, o presente estudo visa compreender o impacto da redução da jornada de trabalho na qualidade de vida e na no equilíbrio trabalho-família dos servidores públicos efetivos ocupantes do cargo de Administrador da Prefeitura Municipal de Campo Grande, capital de Mato Grosso do Sul. Temos como objetivos específicos: 1) avaliar a atual jornada de trabalho dos servidores entrevistados na pesquisa, 2) investigar como o maior tempo extra laboral pode ser utilizado pelo servidor e 3) elaborar o Produto Técnico e Tecnológico, do tipo Artigo Técnico, para apresentação à gestora municipal.

3.1. Análise das entrevistas

Realizamos a análise das entrevistas e destacamos os trechos mais importantes para o artigo, explorando cuidadosamente cada perspectiva relatada pelos entrevistados.

3.1.1. Cansaço

O aspecto cansaço no final da jornada de trabalho demonstrou o quanto o servidor se sente fadigado após o dia de trabalho e quais fatores são relevantes para se sentirem dessa forma. Ferraz *et al.* (2014) demonstra que o cansaço é um elemento de apreensão dos servidores públicos e resulta em estresse em determinadas situações.

O Respondente 1 fala do seu ambiente de trabalho, dizendo que: “[...] eu estou gestor de uma unidade administrativa. É um trabalho, é de uma unidade que não existia e passou a existir esse ano. Então um trabalho de construção dessa unidade administrativa. Atualmente tem todo um trabalho de planejamento e desenvolvimento das atividades que o setor vai começar a iniciar, começar a trabalhar [...]. Hoje, particularmente, sim [atribuo o cansaço ao trabalho que exerço], porque como é um trabalho, é muito intelectual, vamos assim dizer, mental, você tem que estar com a cabeça boa, com a mente tranquila, então exige muito do mental durante o dia. Então ao final dia, assim, da carga de da da minha carga horária, realmente, normalmente estou com a cabeça bem, bem pesada [...]”.

O Respondente 1 relata um grande cansaço mental ao final da jornada de trabalho especialmente pelas demandas de trabalho e por tais demandas exigirem bastante do intelecto atualmente.

Os Respondentes 3 e 2 também falaram do cansaço do trabalho intelectual/mental: “[...] o trabalho é intelectual, mas cansa também. Você tem que pensar lá, fazer conta, faz planilha, mexe com isso, mexe com aquilo tal. Mas você faz isso sentado, né? Então eu tenho cansaço psicológico assim [...]. Eu tenho cansaço, alguns problemas de saúde já notórios [...]. Então isso cansa bastante” (Respondente 3) e “[...] nesse último ano me sinto muito cansada. Estafa não é só física, é mental também. O meu trabalho ele é mais é intelectual, então é um cansaço extremo [...], nós ficamos muito tempo aqui dentro [...]. É uma sensação bem ruim de que você passou o dia inteiro aqui dentro, fechada, para resolver alguns assuntos que você faria em menos tempo [...]” (Respondente 2).

Ambos respondentes evidenciam o trabalho intelectual e a fadiga ao final da jornada de trabalho e a Respondente 2 ressalva ainda a desagradável sensação de cumprir uma grande jornada de trabalho, incluindo horário de almoço, e destaca que algumas atividades poderiam ser realizadas em menor tempo.

3.1.2. Descanso

O fator descanso é imprescindível para a consecução dos trabalhos realizados em qualquer atividade, inclusive no serviço público. Tratamos nessa pesquisa o descanso entre as jornadas de trabalho. Berkery *et al.* (2020) apontam que trabalhadores com intervalos de tempo de descanso satisfatórios produzem mais.

A Respondente 2 colocou que atualmente não tem descansado: “[Sinto] um cansaço extremo. Quando eu chego em casa, eu realmente não tenho interesse em fazer qualquer outra coisa além das atividades que eu tenho ali na minha rotina de casa mesmo”. Neste mesmo sentido o Respondente 3 disse que “[a noite] eu durmo, capoto, acordo no outro dia 5h15 da manhã para trabalhar de novo e às vezes eu acordo cansado acontece, eu só não me deixo abater, mas que acontece, acontece”.

Ambos respondentes dormem para descansar, inclusive a Respondente 2 não demonstra disposição para incluir qualquer atividade na rotina de sua casa e o Respondente 3 indica que o tempo para descanso em algumas ocasiões é insuficiente.

Neste mesmo sentido o Respondente 4: “[...] chego em casa e me jogo no sofá. Troco de roupa, sento lá e muitas vezes, muitos dias a gente tem atividade à noite também. [...] hoje eu vou chegar, pegar minha filha, eu vou lá na ginástica [...], eu chego em casa já são 8h [...]. Aí é aquele tempinho que já começa aquela lida para dormir, filho tomar banho [...]. Então a gente acaba indo dormir 10h e pouco, então não tem muito tempo não, chega em casa, tem as coisas para fazer de casa também”.

O Respondente 4 relata sua rotina, que possui diversas atividades, e a falta de tempo para o descanso.

Nesse tópico os respondentes demonstram claramente o diminuto tempo para o descanso entre as jornadas de trabalho, pois nesses períodos fora do ambiente de trabalho detêm várias atividades e o tempo de descanso é prejudicado.

3.1.3. Tempo para família e para outros ambientes fora do trabalho

Aqui foi explorado o tempo dedicado pelo servidor a outros ambientes de sua vida fora de seu ambiente de trabalho. Walton (1973) fala que o equilíbrio trabalho-família deve ser buscado para balancear as atividades do trabalhador em todos os âmbitos de sua vida, assim examinamos esse elemento nesse ponto.

Os Respondentes 1 e 2 relatam que utilizam o tempo extra trabalho em outras obrigações: “Eu tenho um filho pequeno, e minha esposa, está gestante de outra criança, então a gente tem uma rotina noturna bem bem agitada por conta do do bebê pequeno que a gente tem de de 10 meses, então durante a noite mesmo fazendo essas outras atividades, tem as atividades paralelo do nosso filho” (Respondente 1); e “[...] eu já tenho uma filha, tenho que cuidar da criança, tenho que organizar as coisas da casa é ainda tiro um tempo para tentar estudar. Então, na verdade, essa demanda me consome [...]. A gente faz tudo o que a gente não consegue fazer durante a semana durante esse período [fora do horário de trabalho]. Então, consultas médicas é terapia resolver algum assunto no banco ou em qualquer outra situação é durante esse horário” (Respondente 2).

A Respondente 8 aponta ter de escolher as atividades que realiza nesse período: “[...] o tempo que a gente tem livre não dá pra gente dedicar tempo a tudo que a gente gostaria. Assim, a gente tem que escolher uma coisa, optar por alguma coisa”.

Verifica-se que os respondentes têm tarefas fora do horário de trabalho que preenchem esse tempo disponível, inclusive, tendo de optar por quais atividades realizarão devido ao escasso tempo extra laboral.

3.1.4. Avaliação da carga horária de trabalho atual

Este tópico analisou a avaliação dos servidores quanto a sua carga horária de trabalho atual e se consideram ela adequada ou proporiam alteração. Ferraz *et al.* (2014) evidenciaram que a carga horária de trabalho realizada pelos servidores é cansativa ou estressante.

A Respondente 2 fala que: “[...] eu acredito que o que a gente faz hoje ali até poderia fazer com menos tempo e mais qualidade se tivesse uma rotina de seis horas, vamos dizer direto na pandemia durante a pandemia nós tivemos esse horário. Nós trabalhávamos das 7 à

uma e aí entrava um pessoal 1 e 30 e ficava até às 19 e 30. Rendia muito mais. Para ambos turnos, porque a gente tinha metade do dia para fazer as nossas outras atividades, seja ir à academia, ir ao médico, preparar minha refeição. [...] Então era muito melhor [...]. Quando você sai daqui o dia passou. Você tem um tempo reduzido para você tratar dessa carga em casa, que também não é pouca. Eu acabo dormindo muito tarde, acordando muito cedo. Mas então eu acho que é tudo isso”.

A Respondente 9 disse que: “[...] *você fica muito tempo aqui [no local de trabalho]*”, que é reforçado pela Respondente 7: “*Eu acho que muito é do tempo que eu passo lá no trabalho [...], a gente tem [horário] de almoço, eu fico lá ainda [...]. Então é eu passo 10 horas do meu dia lá no trabalho”.*

A Respondente 2 indica a possibilidade de realizar as mesmas atividades produzidas em uma jornada de oito horas diárias com a jornada de seis horas diárias e a utilização desse tempo disponível para resolução de questões externas ao trabalho. As Respondentes 9 e 7 relatam que o período atual de sua jornada de trabalho é excessivo.

Observamos que a percepção dos servidores quanto à carga horária atual, de oito horas diárias, é que ela é excessiva. Alguns respondentes discorreram sobre o período em que realizaram sua jornada em turnos de 6 horas diárias, durante a pandemia de COVID, e demonstraram que essa jornada era suficiente para realização das atividades inerentes às suas funções e que teriam o tempo fora do horário de trabalho para resolução de assuntos particulares ou em outros âmbitos de sua vida.

3.1.5. Interferência do trabalho na rotina pessoal

Tratamos nesse ponto sobre a interferência do trabalho na rotina familiar dos respondentes. Quando o tempo de trabalho é inserido no tempo que o trabalhador dispõe para outras esferas de sua vida verifica-se como resultado um mal-estar e estes colaboradores têm malefícios à sua saúde (Pinto *et al.*, 2013).

O Respondente 3 indica: “[...] *porque minha rotina depende do meu trabalho. Naturalmente, então, tudo que eu faço aqui no trabalho afeta em casa, porque acabo priorizando obviamente, a prioridade é o trabalho e sim [interfere]*”. A Respondente 9 fala que: “*Sim, muito. É porque teve um período aqui que eu trabalhava até às 17, aí eu tinha todo o dia, sempre tem alguma coisa depois, é uma aula de inglês, é uma acupuntura. Aí tem que adaptar tudo, é tem que adaptar tudo de acordo com o horário aqui, né. Porque meia hora mais tarde parece pouco, mas não é porque o trânsito que você pega às 17 é um, o trânsito que você pega às 17 e 30 é outro muito diferente. Então, para mim, bagunça toda a minha vida.*”

Verificamos que a rotina familiar dos respondentes é afetada pelo seu trabalho e a Respondente 9 complementa com o aumento no fluxo de veículos no trânsito ao sair meia hora mais tarde de seu local de trabalho. Esse aspecto é apresentado por Giovanis (2018) que infere a redução de estresse com o trânsito no percurso casa-trabalho e trabalho-casa, como consequência da diminuição da carga horária de trabalho.

Nesse ponto, vemos que existe a interferência do trabalho na rotina particular dos respondentes. Um respondente ressalta a priorização do trabalho em relação à rotina familiar e que esse dever reflete negativamente no cotidiano em seu lar. Trazemos também a adaptação dos servidores ao horário de trabalho, tendo que ajustar sua rotina nas mais variadas direções para cumprir suas responsabilidades profissionais.

3.1.6. Redução de carga horária de trabalho e tempo extra

Esse tópico propôs uma situação hipotética em que a jornada de trabalho dos respondentes seria reduzida para seis horas diárias e avaliou o impacto desse cenário em sua qualidade de vida. Foi examinado também, como os respondentes utilizariam esse tempo

extra disponível. Assim, verificamos que essa diminuição na carga horária de trabalho vai ao encontro com a busca pelo equilíbrio entre o trabalho e os demais âmbitos de vida do servidor e que os impactos positivos se refletem tanto na vida profissional quanto pessoal do trabalhador (Walton, 1973; Westley, 1979).

O Respondente 1 fala que: *“Eu acredito que o impacto no trabalho seria mínimo. É óbvio que isso demandaria [...] uma reorganização, obviamente, das atividades do setor, a distribuição de como as atividades seriam desenvolvidas mas pensando de maneira prática, eu acredito que haveria um tempo aí de adaptação, mas que logo seria superado. Mas, em contrapartida, na vida pessoal, o impacto seria altíssimo. [...] de um lado com relação ao trabalho o impacto seria baixo mas na vida pessoal, minha enquanto servidor, o impacto seria altíssimo”*.

As respondentes 7 e 9 dizem que: *“Eu ia trabalhar bem mais feliz, com mais satisfação, sabendo que eu teria mais tempo livre, eu poderia pensar em fazer uma atividade física, cuidar mais de mim e também aproveitar o tempo com os meus filhos”* (Respondente 7) e *“Eu acho bastante válido e motivador e eu acho que o trabalho renderia muito mais”* (Respondente 9)

A Respondente 2 relembra o período em que, devido à pandemia de COVID, o trabalho era realizado em jornada de 6 horas diárias: *“[...] a gente já trabalhou com essa carga reduzida por um período, quase um ano então eu posso garantir para você que o que a gente faz hoje, a gente faria perfeitamente dentro da mesma jornada menor e muito mais feliz, motivado, mais motivado”*.

A Respondente 8 fala que: *“isso traria ganhos assim para, principalmente para a produtividade do servidor quanto para motivação assim, da gente trabalhar, de gostar da onde a gente está, de de querer ficar lá. [...] eu pensaria menos em sair da onde eu estou se a carga horária fosse menor. [...] porque eu gasto 11 horas por dia do meu dia para no meu trabalho e contando que não teria as 2 horas de almoço, que eu ganharia as 2 horas de almoço para vir em casa fazer meu almoço na hora ali, sabe, comer a comida fresquinha, não esquentada no micro-ondas. Isso tudo, eu acho que cada detalhe faz diferença”*. Complementando, a Respondente 6 diz que: *“Então, está todo mundo trabalhando sobrecarregado, então, acredito que isso traria um pouco mais de dignidade para as pessoas que trabalham ali”*.

Percebemos com base nas respostas dos servidores, os benefícios de uma eventual redução de jornada de trabalho, desde o aumento de motivação, redução de turnover, melhoria da satisfação e qualidade de vida e, como consequência, o crescimento na produtividade do trabalhador, trazendo vantagens para o colaborador e para instituição pública assim como evidenciam Carneiro e Ferreira (2007) e Tessarini Junior e Saltorato (2022) demonstrando o impacto positivo da redução de jornada de trabalho na vida pessoal e profissional do trabalhador.

Sobre como seria a utilização desse tempo extra, obtemos várias respostas, principalmente quanto ao cuidado com a saúde e a prática de atividades físicas, conforme a Respondente 8 relata: *“É, eu praticaria mais exercício. É, eu me preocuparia muito mais com a minha alimentação”*.

Os Respondentes 4 e 6 e 1 acrescentam que: *“Então, para resolver as minhas coisas, para academia para fazer algum esporte, algum lazer, sabe assim”* (Respondente 4); *“É para desenvolver outras atividades, ter qualidade de vida e poder estudar”* (Respondente 6); e *“[...] eu teria condições de dedicar tempo para as outras coisas que na pergunta anterior eu disse que estavam em baixa, por exemplo: teria, tempo para me dedicar à questão da minha saúde, a fazer exercícios regularmente, a passar mais tempo com a minha família, a ter mais tempo disponível para estar com a minha esposa e ajudar nas demandas do lar, poder*

também dedicar tempo para outras coisas, de ordem religiosa, que também são importantes para mim” (Respondente 1).

Os respondentes demonstram preocupação com vários aspectos de sua vida e o tempo extra dessa situação hipotética seria utilizado para corrigir os desvios que a carga horária de trabalho atual consome.

Este tópico demonstra o impacto da redução da jornada de trabalho diária na vida do servidor. Primeiramente, constata-se o aumento na satisfação e na motivação dos servidores em trabalhar com jornada reduzida. Esses benefícios têm como consequências relatadas a melhoria na produtividade e no comprometimento e a redução da intenção de sair e do *turnover*. Ainda, os servidores teriam disponibilidade de tempo para destinar a atividades que melhoram sua qualidade de vida, muitas vezes deixadas de lado devido à falta de tempo. Atividades essas que são as mais diversas, como: prática de atividades físicas, estudos, lazer com a família, compromissos em outras esferas de sua vida e cuidados com a saúde. Identificamos que alguns pormenores trazem grandes benefícios aos trabalhadores e isso se reflete em melhorias na organização. Confirma-se o relatado por Wang *et al.* (2011) referente à utilização do tempo livre adicional com atividades em outras esferas da vida do colaborador.

Quanto ao impacto no trabalho, constatamos que haveria um período de adaptação, contudo seria diminuto, se comparado aos benefícios alcançados. Foi mencionado a adequação ocorrida em decorrência da pandemia de COVID, onde esses servidores trabalharam com jornada de seis horas diárias e isso demonstrou a conservação da produtividade das atividades realizadas pelos servidores, sem prejuízos ao trabalho, corroborando com Carneiro e Ferreira (2007) que relatam que a produtividade aumentou ou se manteve num cenário de redução de carga horária de trabalho e que o principal fator para satisfação dos servidores foi a oportunidade de resolver questões particulares nesse tempo adicional fora do trabalho.

3.1.7. Benefícios para prefeitura com a redução de jornada de trabalho

Ainda considerando o cenário de redução de carga horária de trabalho, esse tópico aborda os benefícios que a instituição pode ter nesse contexto. Giovanis (2018) enfatiza que os benefícios de uma política de redução de jornada de trabalho para os servidores públicos são refletidos em melhorias também para instituição, tendo como exemplo a melhoria na produtividade.

Os respondentes 2, 7, 9, 4, 5 e 1 relatam alguns dos benefícios à instituição: *“É com relação a motivação dos servidores, eu acho que servidor feliz trabalha melhor, tem mais comprometimento, mais dedicação. Reduziria, talvez, a questão dos atestados, porque hoje a gente precisa se ausentar, se vai a uma consulta, se vai a um dentista, se, enfim, o que você tiver que fazer durante a sua jornada, você tem um acúmulo de atestados aí. Outra questão, a gente buscaria fazer tudo o que tem que ser feito no contraturno não seria no horário do serviço, então já não geraria esse tipo de impacto”* (Respondente 2); *“Que o servidor satisfeito, ele vai entregar muito mais resultado”* (Respondente 7); *“Primeiro lugar, a redução de custo de água, energia. Segundo lugar, a motivação do servidor e servidor motivado, trabalha melhor, a qualidade do trabalho [melhora]”* (Respondente 9); *“[...] porque às vezes a gente as pessoas ficam aqui a gente vê isso, cara a pessoa fica aqui só que ela está com a cabeça em casa, está com a cabeça resolvendo um problema pessoal”* (Respondente 4); *“[...]outro exemplo que talvez seria positivo para a prefeitura com a redução na carga horária é a especialização dos servidores”* (Respondente 5); e *“eu acredito que o impacto para a vida do servidor seria positivo, pra mim é claro que, por consequência, pra prefeitura também seria positivo, porque uma vez tendo servidores com o tempo de qualidade de vida e com o tempo de qualidade de vida melhor, podendo se dedicar a questões*

de saúde, seja física ou psicológica, mental, você ganha um servidor mais feliz, que por consequência vai produzir melhor” (Respondente 1).

Os respondentes apontam vantagens para a instituição com a redução da jornada de trabalho, dentre elas o aumento de produtividade, maior comprometimento, a redução de custos, a especialização dos servidores e, inclusive, a redução de atestados de consultas, pois os trabalhadores teriam tempo antes ou após sua jornada de trabalho para cumprir seus compromissos particulares corroborando com Morin (2001) que melhorias na qualidade de vida interferem positivamente nos resultados dos servidores às instituições.

Observamos diversas vantagens para instituição. Imediatamente, temos a redução no custeio da máquina pública. No decorrer do tempo, podemos constatar o aumento da produtividade e comprometimento e o impacto em aspectos indiretos, como a especialização dos servidores, redução de atestados de consultas e o foco do servidor nas atividades exercidas no decorrer da sua jornada de trabalho, pois teriam tempo para resolver questões particulares após sua jornada. Esse impacto é mencionado por Tessarini Junior e Saltorato (2022), quanto à produtividade e desempenho, e Silva Marques (2020) quanto à redução da intenção de sair.

4. Proposta de intervenção

De acordo com os objetivos do Mestrado Profissional em Administração Pública – PROFIAP, realizamos um Plano de Ação com a finalidade de auxiliar a implementação da redução de jornada de trabalho dos servidores ocupantes do cargo de Administrador da carreira de profissionais de Gestão Estratégica Organizacional, na Prefeitura Municipal de Campo Grande - MS.

Antes de apresentar o plano de ação, vemos como importante apresentar o contexto levantado com a pesquisa realizada (Quadro 2).

Quadro 2 – Síntese dos resultados coletados

Domínio	Síntese
Parte 1: domínio físico/saúde	Preocupação com a alimentação e saúde: Os servidores se preocupam com sua alimentação e saúde e da sua família, mas nem todos adotam práticas concretas relacionadas a isso. Prática de exercícios físicos: Os respondentes conhecem os benefícios dos exercícios físicos e os praticam quando possível, sendo a falta de tempo o principal obstáculo para sua maior frequência. Cansaço no trabalho: O desgaste intelectual após o trabalho é significativo, mas otimizar as atividades pode reduzir o estresse e evitar a exaustão ao fim do dia.
Parte 2: domínio psicológico	Concentração no trabalho: Os respondentes preferem silêncio para se concentrar e relatam redução de concentração ao longo da semana. Motivação e desmotivação: Trabalhar na área de formação acadêmica é um fator motivador, enquanto questões financeiras, como a ineficácia do plano de cargos e carreira, são apontadas como desmotivadoras.
Parte 3: domínio pessoal	Deslocamento para o trabalho: Os servidores possuem meios de transporte próprios, mas enfrentam desafios como falta de auxílio financeiro, estacionamento insuficiente e tempo de locomoção elevado. Atividades de lazer: Os servidores realizam atividades de lazer, individuais e familiares, mas enfrentam limitações devido à falta de tempo e recursos financeiros. Percepção familiar do trabalho: A família dos servidores tem uma percepção positiva sobre o trabalho deles, e a maioria não relata dificuldades familiares relacionadas ao trabalho, exceto casos específicos, como o impacto do estresse causado por uma elevada carga de trabalho. Atividades em ambientes fora do trabalho: Fora do horário de trabalho, os servidores realizam diversas atividades, mas precisam optar quais realizar devido à limitação de tempo disponível.

Parte 4: domínio profissional	Carga horária atual: Os servidores consideram excessiva a jornada de oito horas diárias. Durante a pandemia, uma jornada de seis horas mostrou ser suficiente para as funções e permitiu maior equilíbrio entre trabalho e vida pessoal. Interferência do trabalho na vida pessoal: O trabalho impacta negativamente a rotina pessoal dos servidores, exigindo priorização e adaptações que afetam o cotidiano familiar e pessoal. Orgulho pela instituição: Os servidores se orgulham do trabalho por atender às demandas da população, mas buscam novas oportunidades de trabalho que ofereçam menor carga horária e maior remuneração para melhorar sua qualidade de vida. Remuneração: Há descontentamento com o salário-base, considerado baixo para o nível de escolaridade exigido. Muitos dependem de adicionais ou atividades secundárias para complementar a renda, o que compromete a qualidade de vida. Renda complementar: A maioria dos respondentes realiza atividades secundárias para complementar o baixo salário-base, enquanto os que não o fazem consideram necessário. Isso evidencia a insatisfação salarial e a necessidade de buscar outras fontes de renda. Qualidade de vida: A realização de atividades secundárias consome tempo, dificultando o equilíbrio entre trabalho, vida pessoal e convivência social. A falta de tempo é apontada como um fator crucial de descontentamento e prejuízo à qualidade de vida. Redução da jornada de trabalho: Reduzir a jornada para seis horas aumenta a satisfação, motivação e produtividade dos servidores, além de reduzir a intenção de saída e melhorar o comprometimento. Essa mudança também permitiria mais tempo para atividades pessoais e refletiria em benefícios para a organização. Vantagens institucionais: A instituição se beneficiaria com redução de custos, maior produtividade, menor absenteísmo e melhor especialização dos servidores, além de maior foco e comprometimento durante a jornada de trabalho.
--------------------------------------	---

Fonte: elaborado pelo autor.

O Quadro 2 demonstra resumidamente os resultados alcançados com a pesquisa. Trouxemos os resultados divididos por domínios, mantendo a estrutura de exploração praticada nesse estudo. Nota-se que a falta de tempo é citada em vários contextos de várias questões da entrevista e é ponto relevante nos resultados apresentados no quadro acima.

Com base nos resultados, propomos um programa/projeto de redução da jornada de trabalho dos servidores ocupantes do cargo de Administrador da carreira de profissionais de Gestão Estratégica Organizacional de quarenta para trinta horas semanais.

Um Plano de Ação torna-se fundamental por descrever aspectos inerentes ao desenvolvimento e implantação de um programa/projeto de redução de jornada de trabalho em que visamos, ainda, a redução de fatores dificultadores desse processo. Assim, apresentamos em forma de tópicos as práticas a serem instituídas para alcance do objetivo do programa/projeto:

- Constituição de comissão para gestão e desenvolvimento do programa/projeto;
- Levantamento dos servidores que serão beneficiados com a redução de carga horária de trabalho;
- Análise, pela comissão, da legislação vigente que deve ser observada para implementação do programa/projeto em acordo com os demais dispositivos jurídicos;
- Divulgação clara quanto ao objetivo da redução da jornada de trabalho;
- Revogação do veto do Art. 11 da Lei Complementar nº 453, de 29 de abril de 2022, que instituiu a carreira de profissionais de Gestão Estratégica Organizacional (GEO) e, posteriormente, sua regulamentação;
- Publicação de regramento para início da jornada reduzida;

- Definição de indicadores para acompanhamento dos efeitos da diminuição da carga horária de trabalho na vida do trabalhador e no desenvolvimento de suas atividades profissionais assim como para análise dos impactos na instituição pública;
- Avaliação e correção de possíveis desvios no decorrer do programa/projeto;
- Alcançado o objetivo do programa/projeto, expandir a redução de jornada de trabalho aos demais servidores.

O Quadro 3 detalha os procedimentos das ações contidas no plano.

Quadro 3 – Ação e descrição

Ação	Descrição
Constituição de comissão para gestão e desenvolvimento do programa/projeto	Criação da comissão com servidores da carreira de GEO para discussão do desenvolvimento do programa/projeto de implementação da redução da jornada de trabalho.
Levantamento dos servidores beneficiados	Verificação dos servidores impactados diretamente com a efetivação do programa/projeto.
Análise da legislação	Estudo da legislação vigente que pode, de alguma forma, interferir no processo de desenvolvimento do programa/projeto e adequação desse à referida legislação objetivando o aperfeiçoamento do programa/projeto e evitando futuras contendas jurídicas.
Divulgação do objetivo da redução da jornada de trabalho	Divulgação do programa/projeto para o público-alvo, para as unidades de Recursos Humanos e setores dos servidores beneficiados, buscando uma comunicação eficaz e eficiente de uma forma clara e objetiva.
Revogação do veto do Art. 11 da Lei Complementar nº 453, de 29 de abril de 2022 e sua regulamentação	Tramitação e publicação de ato de revogação do Art. 11, que dispõe sobre a carga horária de trabalho da carreira de GEO e sua regulamentação.
Publicação de regramento para início da jornada reduzida;	Elaboração e publicação no Diário Oficial de Campo Grande – DIOGRANDE, da legislação inerente à redução da carga horária de trabalho.
Definição de indicadores para acompanhamento do efeito da diminuição da carga horária de trabalho	Identificação pela comissão, de indicadores para aferição do impacto do programa/projeto tanto para os servidores quanto à instituição.
Avaliação e correção de desvios do programa/projeto	Análise do fluxo do processo de implementação e verificação quanto a necessidade de correções no transcorrer do programa/projeto.
Expansão da redução de jornada de trabalho aos demais servidores	Após a implementação do programa/projeto inicial, ampliar o benefício aos servidores da Prefeitura Municipal de Campo Grande gradativamente.

Fonte: elaborado pelo autor

O Quadro 3 descreve cada ação do plano, trazendo maiores informações para continuidade e efetivação do Plano de Ação.

Com a aplicação do Plano de Ação espera-se atingir os resultados mais benéficos aos servidores e à organização, reduzindo riscos e explorando situações ameaçadoras a fim de saná-las. Almejamos também, a instituição do programa/projeto de forma assertiva e com menor possibilidade de instabilidades.

5. Conclusões e Contribuições

Essa pesquisa foi motivada devido à necessidade de melhoria da qualidade de vida do servidor público municipal da Prefeitura Municipal de Campo Grande e tornou-se ainda mais valiosa tendo em vista o veto do Art. 11 da Lei Complementar nº 453, de 29 de abril de 2022, que trata da carga horária da carreira de profissionais de Gestão Estratégica Organizacional

(GEO), sendo proposta a jornada de trabalho de trinta horas semanais, contudo com o veto, manteve-se a carga horária de trabalho de quarenta horas semanais. Dessa forma, abordamos a temática da redução da jornada de trabalho objetivando compreender sua interferência na qualidade de vida e no equilíbrio trabalho-família do servidor público.

Nosso principal objetivo é compreender o impacto da redução da jornada de trabalho na qualidade de vida e na no equilíbrio trabalho-família dos servidores públicos. Tivemos como objetivos específicos: 1) avaliar a atual jornada de trabalho dos servidores entrevistados na pesquisa, 2) investigar como o maior tempo extra laboral pode ser utilizado pelo servidor e 3) elaborar o Produto Técnico e Tecnológico, do tipo Artigo Técnico, para apresentação à gestora municipal.

Com base no nosso primeiro objetivo específico, verificamos que a atual jornada de trabalho dos servidores entrevistados é de quarenta horas semanais e que essa carga horária depreende grande parte do dia dos colaboradores, inclusive adicionando o horário para almoço de duas horas, os trabalhadores passam mais de dez horas diárias à disposição do trabalho.

O segundo objetivo específico demonstrou qual utilização do tempo extra caso adotada a redução na jornada de trabalho de quarenta para trinta horas semanais. Os entrevistados relatam que utilizariam esse tempo das mais variadas formas, destacando-se a melhoria nos quesitos saúde e atividades físicas, maior disponibilidade com a família, melhoria na alimentação e o descanso adequado entre jornadas.

O terceiro objetivo específico trata do Produto Técnico e Tecnológico e foi desenvolvido pelos autores para ser entregue à gestora do município.

Os objetivos específicos são fundamentais para alcance do objetivo principal, pois deles nos servimos de vários aspectos a fim de elucidar nossa grande meta. O objetivo principal dessa pesquisa é compreender o impacto da redução da jornada de trabalho na qualidade de vida e na no equilíbrio trabalho-família dos servidores públicos. Observamos que a jornada de trabalho atual ocupa uma grande porcentagem de tempo dos trabalhadores, o que reduz o equilíbrio trabalho-família e a qualidade de vida desse colaborador. Com a jornada de trabalho reduzida a trinta horas semanais parte desse desequilíbrio seria controlado e a qualidade de vida aumentaria consideravelmente em vários aspectos. Percebemos que questões a nível de detalhes fazem uma grande diferença no dia-a-dia, desde poder buscar um filho em sua escola ou poder almoçar com qualidade. Assim, compreendemos que a redução de jornada de trabalho de quarenta para trinta horas semanais traz grandiosos benefícios para o servidor quanto à sua qualidade de vida e seu equilíbrio trabalho-família e que as vantagens se estendem à instituição, desde redução de custos até melhorias na qualidade dos trabalhos executados.

A pesquisa possui como limitação a abrangência dos servidores pesquisados, uma vez que a grande maioria dos servidores públicos municipais da Prefeitura Municipal de Campo Grande trabalham quarenta horas semanais.

Deste modo, sugerimos para pesquisas futuras a exploração de um público-alvo mais abrangente ou, até mesmo, grupos de servidores de outras carreiras.

A presente pesquisa expande o conhecimento, fornecendo informações significativas sobre o tema redução de jornada de trabalho, qualidade de vida e relação trabalho-família para futuras pesquisas, inclusive dentro do Programa de Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional, tendo em vista a abrangência da temática e da lacuna explorada. Essa pesquisa fornece conhecimento científico aos gestores públicos que planejam implementar programas ou políticas de qualidade de vida que tragam vantagens reais aos servidores e à instituição pois contribui ao analisar o ambiente profissional e detêm a importância de explorar vários ambientes interdependentes que impactam a vida do servidor público. Assim, pode-se desenvolver alternativas para amenizar aspectos negativos e

implementar programas que sejam realmente benéficos aos servidores. Impacta também a sociedade, tendo em vista que os resultados dessa pesquisa alcançam aspectos que vão além dos servidores públicos, abrangendo, dentre outros, seus ambientes familiar e social.

Referências

ALFENAS, Ricardo Augusto da Silva; RUIZ, Valdete Maria. Um Panorama de Estudos Sobre Qualidade de Vida no Trabalho na Administração Pública Brasileira no Período de 2007 a 2013. **Revista Organizações em Contexto**, v. 11, n. 22, p. 143-167, 2015.

AMÂNCIO, Dayse Letícia Pereira; MENDES, Diego Costa; MARTINS, Simone. Qualidade de vida no trabalho nas organizações públicas brasileiras: Uma revisão integrativa da literatura. **Teoria e Prática em Administração**, v. 11, n. 2, p. 88-102, 2021.

AVARISTO, João Augusto de Campos; UBEDA, Cristina Lourenço. Análise dos principais fatores de retenção dos servidores técnicos-administrativos do Instituto Federal de São Paulo. **IV Encontro Brasileiro de Administração Pública**, 2017.

BAPTISTE, Nicole Renee. Tightening the link between employee wellbeing at work and performance: A new dimension for HRM. **Management decision**, v. 46, n. 2, p. 284-309, 2008.

BASSANINI, Andrea; CAROLI, Eve. Is work bad for health? The role of constraint versus choice. **Annals of Economics and Statistics/Annales d'Économie et de Statistique**, n. 119/120, p. 13-37, 2015.

BELL, David; OTTERBACH, Steffen; SOUSA-POZA, Alfonso. Work hours constraints and health. **Annals of Economics and Statistics/Annales d'économie et de statistique**, p. 35-54, 2012.

BERKERY, Elaine *et al.* From start to finish: Flexi-time as a social exchange and its impact on organizational outcomes. **European Management Journal**, v. 38, n. 4, p. 591-601, 2020.

BRASIL. **Constituição Federal de 1988**. Promulgada em 5 de outubro de 1988. Disponível em <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm>. Acesso em: 05/08/2024.

BRASIL. **Lei de Responsabilidade Fiscal**: Lei complementar no. 101, de 4 de maio de 2000. Brasília: Senado Federal, Subsecretaria de Edições Técnicas, 2002.

CAMPO GRANDE. **Lei Complementar nº 453, de 29 de abril de 2022**. Dispõe sobre a instituição e organização da carreira de profissionais de Gestão Estratégica Organizacional, integrante do quadro de pessoal efetivo do Poder Executivo do Município de Campo Grande - MS, e dá outras providências. Diário Oficial de Campo Grande - MS, 2 de maio de 2022, DIOGRANDE n. 6.628, 2022.

CARNEIRO, Thiago Lopes; FERREIRA, Mário César. Redução de jornada melhora a qualidade de vida no trabalho? A experiência de uma organização pública brasileira. **Revista Psicologia: Organizações e Trabalho**, v. 7, n. 1, p. 131-158, 2007.

CASTRO, Rodrigo Batista de. Eficácia, eficiência e efetividade na administração pública. **Anais do Encontro da Associação Nacional de Pós-graduação e Pesquisa em Administração**, Salvador, BA, Brasil, 30, 2006.

DESCANIO, Denise; LUNARDELLI, Maria Cristina. Saúde e qualidade de vida na empresa família. **Revista Psicologia: Organizações e Trabalho**, Brasília, v. 7, n. 1, p. 159-178, jan/jun. 2007.

DIAS, Ernandes Gonçalves; SANTOS, Alexandre Rodrigues dos; SOUZA, Erleiane Lucinária Santos; ARAÚJO, Marlúcia Mendes Ladeia; ALVES, Janine Cinara Silveira. Qualidade de vida não funciona para dois profissionais de saúde de uma unidade básica de saúde. **Revista Cubana de Enfermagem**, v. 4, 2016.

FERRAZ, Flávio Cesar; DE REZENDE FRANCISCO, Fernando; OLIVEIRA, Celso Socorro. Estresse no ambiente de trabalho. **Archives of Health Investigation**, v. 3, n. 5, 2014.

FERREIRA, Mário César. A Ergonomia da Atividade pode Promover a Qualidade de Vida no Trabalho? Reflexões de Natureza Metodológica. **Revista Psicologia: Organizações e Trabalho**, Brasília, v. 11, n. 1, p. 8-20, jan/jun. 2011.

GIOVANIS, Eleftherios. The relationship between flexible employment arrangements and workplace performance in Great Britain. **International Journal of Manpower**, v. 39, n. 1, p. 51-70, 2018.

GREENHAUS, Jeffrey H.; COLLINS, Karen M.; SHAW, Jason D. The relation between work–family balance and quality of life. **Journal of Vocational Behavior**, v. 63, n. 3, p. 510-531, 2003.

HAIDER, Sajjad; BAO, Guoxian; LARSEN, Gary L; DRAZ, Muhammad Umar. Harnessing sustainable motivation: A grounded theory exploration of public service motivation in local governments of the state of Oregon, United States. **Sustainability**, v. 11, n. 11, p. 3105, 2019.

HENDRICK, Hal W. Determining the cost–benefits of ergonomics projects and factors that lead to their success. **Applied ergonomics**, v. 34, n. 5, p. 419-427, 2003.

HOECKESFELD, Lenoir; SILVA, Luiz Henrique da; MACHADO, Priscila Terezinha Aparecida, SANTOS, Adriana Conrado dos. Quality of Work Life: Perception of Health Professionals in a Public Hospital Unit. **Revista Reuna**, v. 26, n. 2, p. 1-22, 2021.

IORKOSKI, Cássia R. Baruffi; RISSI, Vanessa. Avaliação da qualidade de vida no trabalho: estudo de caso no setor público. **RACI-Revista de Administração e ciências Contábeis do Ideau**, v. 4, n. 8, 2009.

LEPINTEUR, Anthony. The shorter workweek and worker wellbeing: Evidence from Portugal and France. **Labour Economics**, v. 58, p. 204-220, 2019.

MARTINS, Maria Inês Carsalade; MOLINARO, Alex. Reestruturação produtiva e seu impacto nas relações de trabalho nos serviços públicos de saúde no Brasil. **Ciência & Saúde Coletiva**, v. 18, n. 6, p. 1667-1676, 2013.

MATIAS-PEREIRA, José. **Curso de Administração Pública: Foco nas Instituições e ações governamentais**. São Paulo: Editora Atlas, 2010.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução à Administração**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2000

MICHEL, Maria Helena. **Metodologia e Pesquisa Científica em Ciências Sociais: um guia prático para acompanhamento da disciplina e elaboração de trabalhos monográficos**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2015.

MOCELIN, Daniel Gustavo. Redução da jornada de trabalho e qualidade dos empregos: entre o discurso, a teoria e a realidade. **Revista de Sociologia e Política**, v. 19, p. 101-119, 2011.

MONTENEGRO, Carolina Barbosa; MAIA, Herta Camila Fernandes Diógenes Nunes; SILVA, Iza Leilla Carlos da; GUIMARÃES, Julio Cesar Ferro de; SEVERO, Eliana Andréa.

A influência da Gestão do Tempo sobre a Qualidade de Vida no Trabalho. **Revista Organizações em Contexto**, v. 16, n. 32, 2020.

MORIN, Estelle M. Os sentidos do trabalho. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.41, n.3, p. 8-19, jul./set., 2001.

PINTO, Carmem Lúcia Lascano; GOES, Rosângela Irigaray Garcia de; KATREIN, Beatriz Helena; BARREIRO, Cristhianny Bento. Entre o bem e o mal-estar: a intensificação do trabalho docente no âmbito dos Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia. **Educação Por Escrito**, v. 4, n. 1, p. 44-58, 2013.

REIS JÚNIOR, Dálcio Roberto dos. **Qualidade de Vida no Trabalho: construção e validação do questionário QWLQ-78**. 2008. 114 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Paraná, 2008.

SCHIRRMESTER, R.; LIMONGI-FRANÇA, A. C. A. Qualidade de Vida no Trabalho: Relações com o Comprometimento Organizacional nas Equipes Multicontratuais. **Revista Psicologia: Organizações e Trabalho**, Brasília, v. 12, n. 3, set/dez. 2012.

SILVA, Rogério Ramalho da. Home-officer: um surgimento bem-sucedido da profissão pós-fordista, uma alternativa positiva para os centros urbanos. **Urbe. Revista Brasileira de Gestão Urbana**, v. 1, n. 1, p. 85-94, 2009.

SILVA, C. A. T.; REVOREDO, W. C. Economicidade da Gestão Pública Municipal: Um Estudo das Decisões do Tribunal de Contas do Estado de Pernambuco. **Revista Universo Contábil**, Blumenau, v. 1, n. 2, p. 9-22, maio/ago, 2005.

SILVA MARQUES, Caroline *et al.* Qualidade de Vida no Trabalho: um estudo de caso em uma organização militar da região central do Rio Grande do Sul. **Interdisciplinary Journal of Social Management/Revista Interdisciplinar de Gestão Social**, v. 9, n. 1, 2020.

TESSARINI JUNIOR, Geraldo; SALTORATO, Patricia. Redução da Jornada de Trabalho como Instrumento Político, de Gestão e de Controle. **Organizações & Sociedade**, v. 29, p. 724-749, 2022.

TOLFO, S. R. Qualidade de Vida no Trabalho. In: LANER, A.; CRUZ JR., J. B. **Indivíduo, organizações e trabalho**. Ijuí: Editora Universidade de Ijuí, 2008.

TOSCANO-DEL CAIRO, C. A.; VESGA-RODRÍGUEZ, J. J.; AVENDAÑO-PRIETO, B. L. Calidad de vida en el trabajo y su relación con el engagement. **Acta Colombiana de Psicología**, Bogotá, Colombia, v. 23, n. 1, p. 128-137, 2020.

TRAN, K. T. *et al.* The impact of organisational commitment on the relationship between motivation and turnover intention in the public sector. **International Journal of Innovation, Creativity and Change**, v. 11, n. 12, p. 1-25, 2020.

WARR, Peter. **Psychology at work**. Penguin UK, 2002.

WALTON, Richard E. Quality of working life: what is it. **Sloan management review**, v. 15, n. 1, p. 11-21, 1973.

WESTLEY, W. A. Problems and solutions in the quality of working life. **Human Relations**, v. 32, n. 2, p. 113-123, 1979.

ZWIELEWSKI, Grazielle; TOLFO, Suzana da Rosa. Qualidade de vida no trabalho de profissionais expatriados para Índia e China. **REAd. Revista Eletrônica de Administração**, Porto Alegre, v. 22, p. 510-542, 2016.



Artur Santos <artursantos.msc@gmail.com>

Dissertação de Mestrado

2 mensagens

Artur Santos <artursantos.msc@gmail.com>
Para: gapre@gapre.campogrande.ms.gov.br

13 de fevereiro de 2025 às 10:20

Bom dia!

Me chamo Artur José dos Santos Junior, sou Administrador da Prefeitura Municipal de Campo Grande e mestrando em Administração Pública pela Universidade Federal de Mato Grosso do Sul. Como critério das diretrizes do respectivo curso, devemos encaminhar um Produto Técnico e Tecnológico ao gestor da população pesquisada. Assim, encaminho anexo, o artigo técnico sob o título **A INFLUÊNCIA DA REDUÇÃO DA JORNADA DE TRABALHO NA QUALIDADE DE VIDA E NA RELAÇÃO TRABALHO-FAMÍLIA DOS SERVIDORES PÚBLICOS** para conhecimento e apreciação. Coloco-me à disposição para quaisquer esclarecimentos que se fizerem necessários e para debater sobre o assunto.

Peço a gentileza de confirmar o recebimento do presente e-mail e do anexo.

Atenciosamente,

Artur José dos Santos Junior
(67) 99250-0677

 **A INFLUÊNCIA DA REDUÇÃO DA JORNADA DE TRABALHO NA QUALIDADE DE VIDA E NA RELAÇÃO TRABALHO-FAMÍLIA DOS SERVIDORES PÚBLICOS.doc**
172K

GAPRE PMCG <gapre@gapre.campogrande.ms.gov.br>
Para: Artur Santos <artursantos.msc@gmail.com>

14 de fevereiro de 2025 às 16:25

Prezado Artur, boa tarde:

Acusamos o recebimento deste e-mail.

Att.
Assessoria Técnica do Gapre

De: "Artur Santos" <artursantos.msc@gmail.com>
Para: gapre@gapre.campogrande.ms.gov.br
Enviadas: Quinta-feira, 13 de fevereiro de 2025 10:20:33
Assunto: Dissertação de Mestrado

[Texto das mensagens anteriores oculto]