



## XIX COLÓQUIO INTERNACIONAL DE GESTÃO UNIVERSITÁRIA

*Universidade e Desenvolvimento Sustentável: desempenho acadêmico e os desafios da sociedade contemporânea*

Florianópolis | Santa Catarina | Brasil  
25, 26 e 27 de novembro de 2019  
ISBN: 978-85-68618-07-3



### QUALIDADE DE VIDA E PRODUTIVIDADE NA JORNADA DE TRABALHO FLEXIBILIZADA

**Cheryl Maureen Daehn**

Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC)

[cheryl.daehn@gmail.com](mailto:cheryl.daehn@gmail.com)

**Kelly Cristina Benetti Tonani Tosta**

Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC)

[kellycbenetti@gmail.com](mailto:kellycbenetti@gmail.com)

#### RESUMO

Este estudo objetiva contextualizar a flexibilização da jornada de trabalho frente aos desafios da gestão universitária no âmbito das universidades públicas federais, abordando as temáticas gestão universitária, qualidade de vida, produtividade e jornada de trabalho. Para tanto, o artigo foi elaborado através de revisão bibliográfica, trazendo as visões de diversos autores. Neste estudo, fez-se uma contextualização da complexidade da gestão universitária, qualidade de vida, produtividade e jornada de trabalho com teorias que fornecem subsídios para reflexão acerca do tema. Abordou-se os desafios da gestão perante os entraves burocráticos atrelados à implantação da jornada flexibilizada, num cenário de insegurança jurídica pelo qual o país perpassa. Ao final, o estudo permite evidenciar, bem como refletir sobre a viabilidade de estudos futuros acerca do assunto, visando à gestão e manutenção da flexibilização, com vistas à maximização de entrega de resultados à sociedade.

**Palavras chave:** Gestão universitária, qualidade de vida, produtividade.

## 1. CONSIDERAÇÕES INICIAIS

A universidade é a referência da pesquisa científica, bem como o espaço intelectual e acadêmico que forma cidadãos. Paralelamente, é também uma instituição tradicionalista, conservadora, burocrática, fragmentada e resistente a mudanças, apresentando dificuldades para buscar a inovação. Conforme afirma Vieira e Vieira (2004, p. 181), “É sabido que as universidades públicas são instituições recalcitrantes à mudança e muito rarefeitas à inovação, embora representem de per si o lugar onde, por objetivos fins, se gera conhecimento e inovação”.

Os gestores de instituições de ensino federais convivem com o desafio de manter os servidores motivados com e para o trabalho. A burocracia característica do serviço público bem como a escassez de recursos financeiros, fragiliza a execução das atividades. Com isso, os entraves do cotidiano acabam levando as equipes ao esgotamento, perdendo motivação e qualidade no desempenho das tarefas.

Conforme Paladini (2000) a estabilidade do servidor público é uma lei e uma cultura ainda comum e, ao mesmo tempo, um conceito e uma prática nociva à qualidade; sua qualificação em geral é baixa; existe uma cultura tradicional de descaso à coisa pública; o seu salário é baixo e não é geralmente aceito como função básica para contribuição positiva no resultado das universidades.

Apesar disso, cada organização, pública ou privada, tem suas próprias características e um contexto específico. O perfil do servidor acaba por ser delineado conforme os estímulos que recebe, experiências às quais é submetido e ao tipo de gestão para a qual se reporta. O clichê do comodismo no serviço público devido às condições de estabilidade, conforme abordado por Paladini (2000), não pode ser generalizado. A principal fonte de geração de qualidade é o servidor e, portanto, os resultados dependem de questões intrínsecas da pessoa, aliadas à gestão, padrão de liderança, qualidade de vida no trabalho.

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

Diversas instituições e universidades públicas federais têm aderido à jornada de trabalho flexibilizada. Após muitas discussões, análises de legislações e decisões cautelosas, essa proposta começou a decolar. Mas é preciso cuidado. A continuidade da jornada de trinta horas depende daquele entrelaçamento, mencionado por Azevedo et al. (2011, p. 11). A universidade é entrelaçada, qualquer movimento pode ser sentido por todos seus componentes. O sucesso ou insucesso da flexibilização depende unicamente das pessoas. Evidentemente que todos estão submetidos às legislações pertinentes, que orientam e normatizam a jornada. Mas os servidores são protagonistas. É preciso demonstrar que a flexibilização pode, sim, ser a solução para muitos entraves institucionais, gerenciais e operacionais.

O ser humano é complexo. A universidade é complexa. Gerir pessoas é um desafio. Principalmente quando parte-se do pressuposto de que é possível apenas estimular as pessoas. A motivação vem do indivíduo. Conforme Bergamini (1997) a motivação é como “uma força que se encontra no interior de cada pessoa e que pode estar ligada a um desejo. Uma pessoa não pode jamais motivar outra, o que ela pode fazer é estimular a outra. A probabilidade de que uma pessoa siga uma orientação de ação desejável está diretamente ligada à força de um

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

A motivação ou desmotivação implica diretamente na produtividade do servidor. De acordo com França (2004) a produtividade tem sido definida como o grau de aproveitamento dos meios utilizados para produzir bens e serviços. Em geral, a perspectiva é aproveitar ao máximo os recursos disponíveis para chegar a resultados cada vez mais competitivos.

Segundo o mesmo autor, o desafio é reconstruir, com bem-estar, o ambiente competitivo, altamente tecnológico, de alta produtividade do trabalho, e garantir ritmos e situações ecologicamente corretas. O bem-estar considera, no que tange à qualidade de vida no trabalho, as dimensões biológica, psicológica, social e organizacional de cada pessoa e não, simplesmente, o atendimento a doenças e outros sintomas de *stress* que emergem ou potencializam-se no trabalho. Trata-se do bem-estar no sentido de manter-se íntegra como pessoa, cidadão e profissional.

Assim, o desenvolvimento deste artigo justifica-se por ser um estudo que aborda assuntos relevantes à discussão no âmbito da gestão universitária, relacionado-a aos temas qualidade de vida e produtividade no contexto da flexibilização da jornada de trabalho, de forma articulada ao meio acadêmico e considerando-se sua pertinência e aplicabilidade no campo da administração. Além disso, é um estudo importante, original e viável. Importante, pois relaciona-se a uma questão relevante que influencia a sociedade e merece atenção na literatura específica. Original, visto que a pesquisa e o assunto proporcionam resultados capazes de surpreender. É viável conforme prazos, recursos e disponibilidade de informações.

O objetivo do artigo é apresentar uma revisão bibliográfica em torno dos temas gestão universitária, qualidade de vida, produtividade e jornada de trabalho. Busca-se trazer visões de diversos autores, permitindo relacionar os temas, apresentando seus principais aspectos para sintetizar e demonstrar a sua importância para a administração das organizações, ao encontro da situação problema que é a de **discutir, com base na literatura, sobre a temática da flexibilização da jornada e sua influência na produtividade e qualidade de vida no trabalho.**

O presente artigo está estruturado em três partes. Na primeira parte é apresentada a fundamentação teórica, trazendo as contribuições de diversos autores sobre a complexidade da gestão universitária; qualidade de vida no trabalho; produtividade e jornada de trabalho. Na segunda parte é apresentada a análise de resultados, com o contraponto das visões dos autores apresentadas na fundamentação teórica, trazendo o tema à discussão. Finalmente, são feitas as considerações finais.

## 2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 2.1 A COMPLEXIDADE DA GESTÃO UNIVERSITÁRIA

Em nosso país, a Gestão Universitária, principalmente a partir da expansão da educação superior brasileira no início do século XXI, bem como da necessidade de profissionalização no que diz respeito à gestão dos processos organizacionais, tem se constituído num tema cujas discussões vêm assumido caráter permanente. Além do importante debate realizado nos últimos tempos em torno do referido assunto, é válido destacar que a universidade, assim como as demais instituições de Ensino Superior vem se consagrando como entidades extremamente relevantes para o desenvolvimento científico e tecnológico do Brasil a nível mundial.

É notável que a literatura pertinente ao tema relacionado à universidade converge para um ponto comum, indicando que essa instituição possui grande relevância e prestígio social, visto que representa o *lócus* onde se dá a produção e difusão do conhecimento. É, segundo Fávero (2000, p. 71), “[...] uma instituição dedicada a promover o avanço do saber, o espaço de invenção, da descoberta, da elaboração de teorias”. Sua existência é de fundamental importância para o desenvolvimento da sociedade, bem como, para ajudar a resgatar e entender melhor as origens de nossa formação intelectual e social. Nesse sentido, Salomão (2011, p. 11) ratifica que:

[...] podemos considerar que a universidade foi o primeiro espaço de saber que contribuiu para a universalização do conhecimento e da integração das pessoas, onde se esboçou nossas identidades sociais e científicas; por meio de sua memória, poderemos compreender parte de nossa herança intelectual e o funcionamento de nossas sociedades.

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

Os gestores universitários afirmam ter uma grande quantidade de tarefas inesperadas, fora do planejamento, como reuniões, atividades paralelas ao trabalho em si, num fluxo intenso e descontínuo. A atenção é desviada seguidamente, fragmentando suas ações e prejudicando seu processo decisório.

Conforme Sales (2005), esses gestores tomam decisões por intermédio de interações diversas, ações isoladas e opiniões manifestadas esparsamente, às vezes, pouco coerentes. Aproximam-se dos problemas à medida que estes vão surgindo, na busca de soluções baseadas em informações parciais, imperfeitas e de primeira mão, quase sempre envoltas por grandes incertezas.

A lógica racional da decisão não está presente na organização: é um processo comportamental condicionado por diversos fatores que não conduzem necessariamente a comportamentos coerentes com a lógica decisória.

O gestor é parte do processo decisório organizacional e seu comportamento, conduta, atitudes, como o de qualquer funcionário é determinado e influenciado por fatores internos e externos à organização. Valores, bem como experiência em gestão, são variáveis que determinam o comportamento da pessoa, independente das decisões a serem tomadas.

Considerando essa perspectiva, os gestores que operam em organizações complexas, como as universidades, hospitais, entre outras, encontram dificuldade de coordenar e controlar suas múltiplas atividades. Em função de seu tamanho ou da natureza complicada de suas operações, essas organizações apresentam um elevado grau de complexidade no que tange a sua estrutura e aos seus processos, tornando fortemente limitada a mensuração de seu desempenho, haja vista a diversidade de objetivos que possuem (SOUZA, 2009).

Conforme Melo (2002), o espírito pluralista que encontra-se inserido no cerne das universidades de qualquer parte do mundo, admite a convivência entre grupos ou pessoas com pensamentos diversificados sobre questões variadas e extremas. Sob esse ponto de vista, é possível enxergar a universidade como sendo “[...] um ambiente onde consenso e adversidade

convivem sob a ótica da democracia, ensejando caminhos nem sempre facilmente imagináveis para solução de problemas” (MELO, 2002. p. 26).

A difícil missão de gerir as universidades, considerando todas as suas nuances, não é uma constatação recente, conforme percebe-se no texto de Finger, (1991, p. 9), que ao tratar sobre esse aspecto afirma que “A universidade, desde o seu surgimento como instituição [...], tem representado um desafio aos que nela desempenham alguma função”. Dessa forma, levando em conta a peculiaridade e complexidade que compreende o ambiente acadêmico, técnico e administrativo universitário, pode-se deduzir o quão desafiador representa o trabalho nessas instituições, não somente para aqueles que encontram-se a frente de sua gestão, mas também, para os que são responsáveis direta ou indiretamente pela execução de suas atividades meio e fins.

É possível perceber, portanto, o alto grau de dificuldade que enfrentam os administradores para gerir as universidades, especialmente se no cotidiano da gestão dessas instituições não estiverem incorporadas as importantes e essenciais ferramentas e práticas administrativas que possam contribuir para o alcance de seus objetivos.

Nesse sentido, Norberto e Lima (2006) explicam que a universidade na condição de produtora do conhecimento por excelência, que prepara profissionais para atuarem em organizações públicas e privadas, e que fomenta projetos voltados à cidadania, deve levar em conta a importância da gestão estratégica, assim como, da utilização do planejamento estratégico no desenvolvimento de suas atividades, visto tratar-se de instrumento que contribui para a melhoria de sua gestão.

É preciso buscar novas formas para gerir as universidades, voltadas efetivamente ao atendimento de suas necessidades específicas. Souza (2009, p. 22) destaca que: “Não é difícil perceber que as teorias organizacionais não dão conta da gestão das universidades, em razão da complexidade dessas instituições e das exigências da sociedade atual”. Nessa perspectiva, dado as peculiaridades que envolvem a universidade, assim como, a necessidade e importância do contínuo processo de sua evolução, é fundamental a realização de pesquisas acadêmicas que busquem desenvolver novas teorias voltadas especialmente para essas instituições que são diferenciadas em relação às demais.

## 2.2 JORNADA DE TRABALHO

Conforme Carmo (2001, p.15), o trabalho pode ser definido como toda atividade realizada pelo homem civilizado que transforma a natureza pela inteligência. E realizando essa atividade, o homem se transforma, se autoproduz e, ao se relacionar com outros homens, estabelece a base para as relações sociais.

Segundo Lacombe e Heilborn (2003), o trabalho é o principal fator de produção de riqueza, pois só se pode consumir o que se produz. A maioria das discussões sobre o trabalho leva em conta os seguintes pressupostos:

- a) O trabalho é parte essencial da vida do homem: é ele, muitas vezes, quem define o papel de um indivíduo na sociedade;
- b) As pessoas tendem a gostar de seu trabalho ou a procurar trabalhos que lhes tragam satisfação;
- c) O trabalho é uma atividade social;
- d) O moral do trabalhador não tem relação com as condições materiais do trabalho. Itens como temperatura, iluminação, ruído e umidade afetam a saúde física e o conforto e não a motivação;
- e) Sob condições normais, o dinheiro é um dos incentivos menos importantes;

f) O desemprego é um poderoso incentivo negativo, porque elimina o homem de sua sociedade.

É a partir do trabalho, que o homem torna-se ser social, distinguindo-se de todas as formas não humanas. Para Antunes (1999), o trabalho mostra-se como momento fundante de realização do ser social, condição para sua existência; “é o ponto de partida para a humanização e o motor decisivo do processo de humanização do homem” (ANTUNES, 1999, p. 123).

A expressão jornada de trabalho refere-se ao tempo despendido com o trabalho remunerado e executado pelo trabalhador para um empregado. Usa-se a expressão flexibilização, quando se faz referência à redução de tempo dedicado ao trabalho no emprego, diário, semanal ou mensal (MOCELIN, 2011).

Na percepção de Colnago (2012, p.37), a redução da jornada de trabalho está relacionada a diversos fatores caracterizadores de desenvolvimento de uma sociedade, tais como “desemprego, informalidade, ganhos de produtividade, distribuição de prosperidade, bem-estar, consumo de produtos e serviços, mudanças das características da oferta de trabalho, flexibilização da legislação trabalhista e criação de empregos”. Para a referida autora, a redução do tempo de trabalho é uma fonte independente de ganhos de produtividade, alcançados por meio de novas formas de organização do trabalho acrescidas do uso mais intensivo da mão de obra.

Para Carneiro e Ferreira (2007), a redução de jornada nas IFES pode caracterizar uma medida de qualidade de vida no trabalho desde que os gestores das organizações façam alguns ajustes, como:

a) identificar as áreas passíveis de se ajustarem à jornada reduzida, sem prejudicar suas atividades, por meio de fóruns com os coordenadores de equipe;

b) estimular a autonomia e a delegação de poderes, para que os analistas possam tomar decisões na ausência de seus chefes (especialmente nos períodos em que suas jornadas não são sobrepostas).

c) rever regras e procedimentos para diminuir o retrabalho e superar obstáculos burocráticos ou de hierarquia.

d) corrigir os problemas que provocam o desconforto físico-ambiental (ruído, iluminação, temperatura, equipamentos, mobiliário).

e) suprir as áreas carentes de pessoal, com abertura de processos seletivos.

A preocupação com a qualidade do trabalho é cada vez maior, assim como a qualidade de vida. “O conceito de qualidade de vida no trabalho requer que as organizações sejam capazes de oferecer um trabalho qualificado, em vez de tarefas, e de juntar novamente o trabalho do indivíduo e à sua existência” (LACOMBE; HEILBORN, 2003 p.236).

### 2.3 QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO

Há vários fatores que levam os indivíduos à motivação ou desmotivação para a realização de suas atividades no que tange ao trabalho. Quando motivados, desenvolvem um nível satisfação que indica o grau de prazer em relação ao trabalho que executam.

Para Ferreira, Neves e Caetano (2001, p. 290), a satisfação é um “conjunto de sentimentos e emoções favoráveis ou desfavoráveis resultantes da forma como os empregados consideram o seu trabalho”. Ferreira, Neves e Caetano (2001, p. 290-291), citando Locke (1976), apresentam nove dimensões de Satisfação no Trabalho:

1. A satisfação com o trabalho, integrando interesses intrínsecos do trabalho, sua variedade, as oportunidades de aprendizagem, a dificuldade, a quantidade, as possibilidades do êxito ou controle sobre os métodos;

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

No item 8 apresentado por Ferreira, Neves e Caetano (2001) trata de uma relação da satisfação no trabalho com qualidade de vida no trabalho. Conforme Rodrigues (1994), a Qualidade de Vida no Trabalho tem interfaces com várias áreas do conhecimento, portanto, há diferentes conotações, sendo a mais objetiva e clara facilitar e satisfazer as necessidades dos trabalhadores, no desempenho de suas atividades.

O autor afirma ainda que a “QVT tem como base para mensuração a motivação e a satisfação em diferentes níveis [...]”, o que permite concluir que, a partir da motivação do trabalhador, pode ser medida a Qualidade de Vida no trabalho. Para Limongi-França (2004, p. 24), “a base da discussão sobre o conceito de qualidade de vida encerra escolhas de bem-estar e percepção do que pode ser feito para atender às expectativas criadas tanto por gestores como por usuários de ações de qualidade de vida na empresa”.

De acordo com Walton (1974, p. 11), a expressão Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) tem sido usada para designar a preocupação com o resgate de “valores humanísticos e ambientais” que vêm sendo negligenciados em favor do avanço tecnológico, da produtividade e do crescimento econômico.

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

Assim, a QVT significa ouvir as pessoas e utilizar ao máximo sua potencialidade. Ouvir é procurar saber o que as pessoas sentem, o que querem, o que pensam e utilizar do seu potencial para que elas se desenvolvam em conjunto e sintonia com a empresa ou instituição onde trabalham.

## 2.4 PRODUTIVIDADE NO TRABALHO

Um dos grandes desafios para empresas, tanto no serviço público como no privado, é o de manter altos índices de produtividade, numa realidade cada vez mais competitiva. A maioria das empresas ainda aposta que a produtividade só é alcançada através de uma dedicação total ao trabalho, principalmente naquelas em que as lideranças ainda

compreendem o ambiente de trabalho como uma extensão centralizadora e unidimensional das vidas pessoais dos colaboradores.

Conforme Castro (2015), existem diversas formas para se alcançar resultados expressivos e com qualidade. Um colaborador satisfeito com a atividade que exerce, com a liderança que possui e com o reconhecimento de seu esforço, irá desempenhar melhor seu papel. Com um modelo de gestão, baseado na qualidade de vida no trabalho, onde todas as tarefas são voltadas a contemplar requisitos que tragam satisfação em se trabalhar, um ambiente propício ao desenvolvimento de tarefas, enfim, um profissional motivado e integrado, relacionando-se bem com todos da equipe de trabalho, sendo que uma boa aplicação da QVT pode propiciar à empresa uma maior produtividade.

De acordo com França (2004) a produtividade tem sido definida como o grau de aproveitamento dos meios utilizados para produzir bens e serviços. Em geral, a perspectiva é aproveitar ao máximo os recursos disponíveis para chegar a resultados cada vez mais competitivos.

Segundo o mesmo autor, o desafio é reconstruir, com bem-estar, o ambiente competitivo, altamente tecnológico, de alta produtividade do trabalho, e garantir ritmos e situações ecologicamente corretas. O bem-estar considera, no referente à qualidade de vida no trabalho, as dimensões biológica, psicológica, social e organizacional de cada pessoa e não, simplesmente, o atendimento a doenças e outros sintomas de stress que emergem ou potencializam-se no trabalho. Trata-se do bem-estar no sentido de manter-se íntegra como pessoa, cidadão e profissional.

De acordo com Gil (2001) para as empresas tornarem-se competitivas, é necessário que seus recursos humanos apresentem elevados níveis de produtividade. Tanto é que, quando se fala da vantagem competitiva das nações, costuma-se apresentar os índices de produtividade de sua mão de obra. Essa produtividade, por sua vez, depende de dois fatores: capacitação e motivação.

A qualidade de vida no trabalho vem se destacando na esperança de promover um envolvimento do ambiente de trabalho para com os funcionários de forma atrelada à motivação, trazendo um incremento da produtividade. Busca-se com a qualidade de vida no trabalho, oportunizar a satisfação das necessidades individuais no próprio ambiente do trabalho.

A melhoria da produtividade é também um conceito que encontra suas raízes no dinamismo humano, por que tem indispensável conexão com a melhoria da qualidade de vida de cada indivíduo no trabalho e suas consequências fora dessa esfera. A melhoria do trabalho significa motivação, dignidade e grande participação no desenho e no desempenho do processo de trabalho na organização. Significa desenvolver indivíduos, cujas vidas podem ser produtivas em sentido amplo. (CASTRO, 2015)

### **3. METODOLOGIA**

A pesquisa trata de um ensaio teórico e é do tipo descritivo com abordagem qualitativa e interpretativa. O estudo foi desenvolvido através de pesquisa bibliográfica comparando as teorias apresentadas e selecionando os textos considerados mais coerentes para a formulação da revisão bibliográfica.

O espírito do ensaio teórico é a relação permanente entre o sujeito e objeto, constituído pela interação da subjetividade com a objetividade dos envolvidos. Neste contexto, o ensaio, se tornou uma forma respeitável; sua novidade estava na louvação do eu. Sua razão de ser era a noção de que os pensamentos, sentimentos, incertezas, certezas e contradições de uma pessoa merecem divulgação e em seguida atenção de outras (BOORSTIN, 1995).

#### 4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Conforme Azevedo et al. (2011, p. 11), a universidade pode ser definida como “um desses organismos complexos que não pode ser compreendido de uma forma simplista, porque está entrelaçado com todos os fenômenos que se referem à sociedade humana.” O ser humano é complexo. A universidade é um organismo vivo, sendo o resultado da interação dos diversos atores complexos que geram o meio complexo da universidade. As diversas categorias que compõem essa realidade, tanto internas como externas à universidade, nutrem o contraponto da mudança, no sentido de gerar e regenerar conhecimento, ao mesmo tempo que são engessadas, conservadoras e resistentes à mudança.

Morin (2002) destaca que a complexidade da universidade se expressa por meio de sua essência, de seu conceito e de sua função. Ao analisar tal instituição, levando em conta esse contexto, o autor afirma que a mesma é conservadora, regeneradora e geradora.

Porém, as universidades precisam inovar mais com iniciativas práticas para desenvolver aspectos que estejam dificultando o desenvolvimento dessas instituições. Logo, é imprescindível que mudanças aconteçam a partir de intervenções criativas com o fito de torná-las menos burocráticas, mais dinâmicas e flexíveis, para que possam alcançar plenamente sua missão institucional e, por consequência, proporcionar à sociedade um maior grau de satisfação.

Há um conjunto de fatores complexos que dificultam às universidades federais o alcance de resultados mais satisfatórios. Os processos de gestão ainda sofrem com o excesso de burocracia, devido à grande quantidade de controles que acabam por prejudicar o andamento e atendimento das necessidades, tanto internas como externas. As rápidas transformações do meio externo também dificultam o acompanhamento pelas universidades, que desfavorece, também, a manutenção da qualidade da formação dos profissionais entregues ao mercado de trabalho.

Desta forma e diante das limitações existentes, a motivação dos servidores acaba sendo um dos poucos meios viáveis aos gestores para atingir a eficiência, quiçá o único realmente disponível. A preocupação dos líderes das universidades públicas com a disposição para o trabalho das suas equipes sempre será um fator de grande peso, por serem estas instituições intensivas em capital humano.

Nesse contexto, afirma-se que é a partir do trabalho, que o homem torna-se ser social, distinguindo-se de todas as formas não humanas. Para Antunes (1999), o trabalho mostra-se como momento fundante de realização do ser social, condição para sua existência; “é o ponto de partida para a humanização e o motor decisivo do processo de humanização do homem” (ANTUNES, 1999, p. 123).

Ainda assim, é preciso compreender o ambiente de trabalho não se define como uma extensão centralizadora e unidimensional das vidas pessoais dos colaboradores. Aliar trabalho produtivo, motivação e qualidade de vida é primordial.

Na percepção de Colnago (2012, p.37), a redução da jornada de trabalho está relacionada a diversos fatores caracterizadores de desenvolvimento de uma sociedade, tais como “desemprego, informalidade, ganhos de produtividade, distribuição de prosperidade, bem-estar, consumo de produtos e serviços, mudanças das características da oferta de trabalho, flexibilização da legislação trabalhista e criação de empregos”.

Atualmente, a flexibilização no serviço público tem sido alvo de debates polêmicos. Diante da insegurança jurídica que a atualidade perpassa, a redução da jornada de trabalho tem sido monitorada constantemente a fim de comprovar sua viabilidade e benesses trazidas ao atendimento do cidadão, diante do horário de atendimento ininterrupto dos setores flexibilizados. Mesmo assim, ainda não há estudos que comprovem até que ponto a jornada

flexibilizada realmente melhorou a qualidade de vida dos servidores, tampouco acerca do ganho de produtividade.

Para Limongi-França (2004, p. 24), “a base da discussão sobre o conceito de qualidade de vida encerra escolhas de bem-estar e percepção do que pode ser feito para atender às expectativas criadas tanto por gestores como por usuários de ações de qualidade de vida na empresa”. Por outro lado, de acordo com Walton (1974, p. 11), a expressão Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) tem sido usada para designar a preocupação com o resgate de “valores humanísticos e ambientais” que vêm sendo negligenciados em favor do avanço tecnológico, da produtividade e do crescimento econômico.

No serviço público, os gestores convivem com o desafio de manter o interesse de sua equipe gerando esperança e motivação e, assim, propiciando um ambiente agradável e saudável de trabalho. Isso ajuda a conduzir para melhores resultados e aumento de produtividade.

Conforme Castro (2015), existem diversas formas para se alcançar resultados expressivos e com qualidade. Um colaborador satisfeito com a atividade que exerce, com a liderança que possui e com o reconhecimento de seu esforço, irá desempenhar melhor seu papel. Com um modelo de gestão, baseado na qualidade de vida no trabalho, onde todas as tarefas são voltadas a contemplar requisitos que tragam satisfação em se trabalhar, um ambiente propício ao desenvolvimento de tarefas, trará condições para o desenvolvimento de um profissional motivado e integrado, relacionando-se bem com todos da equipe de trabalho, sendo que uma boa aplicação da QVT pode propiciar à empresa uma maior produtividade.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante do atual contexto político, econômico e social que vivenciamos no Brasil, marcado pelas exigências crescentes de mudança e inovação em todas as áreas, não é possível admitir que as universidades federais brasileiras conservem-se burocráticas, lentas, ineficientes e, sobretudo, resistentes a mudanças. Elas não devem se acomodar com o simples cumprimento de tarefas operacionais ou obrigações legais e regimentais, permanecendo com o foco voltado somente ao seu ambiente interno. Ao contrário, têm que necessariamente dirigir seu olhar para fora, para o macro ambiente que tanto tem a oferecer em termos de oportunidades e de crescimento.

Considerando esse ponto de vista, Melo (2013, p. 7) afirma que “A Universidade não pode mais continuar sendo uma ilha. Precisa destruir a histórica ‘torre de marfim’, e construir pontes para compartilhar conhecimentos. Principalmente, descer do pedestal, sair de dentro de si mesma e interagir com a sociedade [...]”.

As universidades precisam inovar mais com iniciativas práticas para desenvolver aspectos que estejam dificultando o desenvolvimento dessas instituições. Logo, é imprescindível que mudanças aconteçam a partir de intervenções criativas com o fito de torná-las menos burocráticas, mais dinâmicas e flexíveis, para que possam alcançar plenamente sua missão institucional e, por consequência, proporcionar à sociedade um maior grau de satisfação.

Há um conjunto de fatores complexos que dificultam às universidades federais o alcance de resultados mais satisfatórios. Os processos de gestão ainda sofrem com o excesso de burocracia, devido à grande quantidade de controles que acabam por prejudicar o andamento e atendimento das necessidades, tanto internas como externas. As rápidas transformações do meio externo também dificultam o acompanhamento pelas universidades, que desfavorece, também, a manutenção da qualidade da formação dos profissionais entregues ao mercado de trabalho.

Além disso, recentemente as universidades públicas cada vez mais vêm perdendo espaço para as particulares, que acabaram por formar um forte bloco concorrente, confirmado principalmente pelo crescente número de instituições.

Desta forma e diante das limitações existentes, a motivação dos servidores acaba sendo um dos poucos meios viáveis aos gestores para atingir a eficiência, quiçá o único realmente disponível. A preocupação dos líderes das universidades públicas com a disposição para o trabalho das suas equipes sempre será um fator de grande peso, por serem estas instituições intensivas em capital humano.

No serviço público, os gestores convivem com o desafio de manter o interesse de sua equipe gerando esperança e motivação e, assim, propiciando um ambiente agradável e saudável de trabalho. Isso ajuda a conduzir para melhores resultados, propondo uma visão orientadora sobre o que fazer em termos pessoais e profissionais para resistir às adversidades e também aos fracassos. Manter e ser referência em integridade, maturidade e disposição de ânimo para a execução das tarefas também faz diferença.

Diversos são os desafios impostos à universidade e a sua gestão diante do contexto e de uma sociedade líquida na qual esta se insere. A sociedade da era do conhecimento requer uma universidade que esteja em sintonia com a realidade dos cidadãos e com as necessidades do mercado de trabalho.

É nesse contexto que se insere a polêmica realidade da jornada flexibilizada de trinta horas. Estar em sintonia com a realidade dos cidadãos significa conseguir acompanhar a instabilidade de demandas impostas pelo público e suas constantes transformações. O cotidiano dinâmico da sociedade gera um furor e um ritmo frenético ao qual a universidade não está acostumada. E agora, são dados os primeiros passos na direção de uma evolução em sintonia com a sociedade moderna.

Ao refletir-se tanto no âmbito interno quanto externo da universidade, a jornada flexibilizada, pode ser sim, uma boa opção. Isso pressupõe estudos futuros. É preciso realizar pesquisa acerca dos comportamentos da comunidade universitária e externa e também da efetividade das trinta horas, no que tange à qualidade de vida dos servidores e à produtividade, sob a ótica dos resultados entregues ao cidadão.

Através deste artigo apresentou-se uma revisão bibliográfica em torno dos temas gestão universitária, qualidade de vida, produtividade e jornada de trabalho, trazendo visões de diversos autores e relacionando temas. Com isso, propiciou-se reflexões acerca da flexibilização da jornada de trabalho e como esta pode influenciar na produtividade e qualidade de vida no trabalho, sendo frutíferas para o desenvolvimento de estudo futuro, para que traga respaldo para a efetiva gestão e manutenção da flexibilização da jornada nas instituições de ensino federais.

## REFERÊNCIAS

ANTUNES, Ricardo. *Adeus ao trabalho?* Ensaio sobre as metamorfoses e a centralidade do mundo do trabalho. 6. Ed- São Paulo: Cortez; Campinas, SP: Editora da Universidade Estadual de Campinas, 1999.

ALBUQUERQUE, L. G.; FRANÇA, A. C. L. *Estratégias de recursos humanos e gestão da qualidade de vida no trabalho: o stress e a expansão do conceito de qualidade total*. Revista de Administração, São Paulo, v. 33, n. 2, p. 40-51, abr./jun. 1998.

ALMEIDA FILHO, Naomar de. Universidade nova no Brasil. In: SANTOS, Boaventura de Souza. *A universidade do Século XXI: para uma reforma democrática e emancipatória da universidade*. 2008. Disponível em <<http://www.ces.uc.pt/bss/documentos/auniversidadedosecXXI.pdf>> Acesso em: 04/06/2018.

ALVESSON, M. *Communication, power and organization*. Berlin: Walter de Gruyter, 1996.

AZEVEDO, Inês Nava, et al. *O acesso à UFSC à luz da teoria da gestão social: uma perspectiva das cotas e da evasão*. In: Anais do XI Colóquio Internacional de Gestão Universitária da América do Sul. Florianópolis: INPEAU, 2011. Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/xmlui/bitstream/handle/123456789/30818/7.12.pdf>>. Acesso em: 01/06/2018.

BENNIS, W.; NANUS, B. *Líderes: estratégias para assumir a verdadeira liderança*. São Paulo: Harbra, 1988.

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

BOER, H.; GOEDEGEBUURE, L. *The changing nature of the academic deanship*. Leadership, London, UK, v. 5, n. 3, p. 347-364, 2009.

BOORSTIN, Daniel. J. *Os criadores: Civilização Brasileira*. Rio de Janeiro, 1995.

BRASIL. Presidência da República. *Constituição Federal de 05 de outubro de 1988*. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicaocompilado.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicaocompilado.htm)>. Acesso em: 05/06/2018.

BRASIL. Presidência da República. *Lei n.º 9396/1996*. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Brasília, 1996. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/19394.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/19394.htm)>. Acesso em: 05/06/2018.

BRASIL. Presidência da República. *Decreto n.º 5773/2006*. Dispõe sobre o exercício das funções de regulação, supervisão e avaliação de instituições de educação superior e cursos superiores de graduação e sequenciais no sistema federal de ensino. Brasília, 2006. Disponível em: <<http://www2.mec.gov.br/sapiens/portarias/dec5773.htm>>. Acesso em: out 2018.

BRYMAN, A.; LILLEY, S. *Leadership researchers on leadership in higher education*. Leadership, London, UK, v. 5, n. 3, p. 331-346, 2009.

CARMO, Paulo Sérgio. *A ideologia do trabalho*. São Paulo: Moderna, 2001.

CARNEIRO, Thiago Lopes; FERREIRA, Mário César. *Redução de jornada melhora a qualidade de vida no trabalho? A experiência de uma organização pública brasileira*. Disponível em: <<http://www.periodicos.ufsc.br/index.php/rpot/article/view/3271/5407>> Acesso em: out. 2018.

CASTRO, Ingrid Andrade. *Qualidade de vida no trabalho e a produtividade*. In: Anais do Congresso Nacional de Excelência em Gestão. Rio de Janeiro, 2015. Disponível em: <<http://www.cneg.org/2015/congresso/xi-congresso-nacional-de-excel%C3%Aancia-em-gest%C3%A3o-2015>> Acesso em 19/10/2018.

CHANLAT, J. F. (Coordenador). *O indivíduo na organização: dimensões esquecidas*. São Paulo: Editora Atlas, 1996.

CHIAVENATO, I. *Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. Barueri: Manole, 2014. 624 p.

COLNAGO, Ana Teresa Athayde. *Flexibilização da jornada de trabalho em uma instituição federal de ensino superior: análise da percepção de diferentes atores envolvidos no processo*. 2012. 142 f. Dissertação (Mestrado em Administração) Universidade de Brasília, Brasília, 2012. Disponível em <<http://repositorio.unb.br/handle/10482/12964>>. Acesso em out 2018.

COVEY, S. R. *Atrair e reter talentos, o novo desafio*. HSM Management. maio/junho 2002.

COVEY, S. R. *Liderança baseada em princípios*. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2002. 370 p.

COVEY, S. R. *Os sete hábitos das pessoas altamente eficazes*. 15. ed. São Paulo: Best Seller Ltda; 2001. 440 p.

CUNHA, Luiz Antônio. *Ensino Superior e a Universidade no Brasil*. In: LOPES, Eliane Marta Teixeira, FARIA FILHO, Luciano Mendes, VEIGA Cynthia Greive. (Org.). 500 anos de educação no Brasil. 2ª ed. Belo Horizonte: Autêntica, 2000. 606 p.

CUNHA, Luiz Antônio. *A universidade temporã: o ensino superior, da Colônia à Era Vargas*. 3ª ed. (revista). São Paulo: UNESP, 2007.

DIAS SOBRINHO, José. *Avaliação e transformações da educação superior brasileira (1995-2009): do provão ao SINAES*. Avaliação: Revista da Avaliação da Educação Superior. Campinas; Sorocaba, SP, v.15. nº 1. 195-224, março. 2010.

FÁVERO, Maria de Lourdes A. *Universidade no Brasil: da origem à construção*. Rio de Janeiro: Ed. UFRJ/Inep, 2000. v.1. 188 p.

FÁVERO, Maria de Lourdes A. *A Universidade no Brasil: das origens à Reforma Universitária de 1968*. Curitiba: Revista Educar, n. 28, p. 17-36, 2006. UFPR. Disponível em: <<http://ojs.c3sl.ufpr.br/ojs2/index.php/educar/article/view/7609>>. Acesso em: 16/06/2018.

FERNANDES, E. C. *Qualidade de vida no trabalho: como medir para melhorar*. Salvador: Casa da Qualidade, 1996. 128 p.

Ferreira, J., Neves, J. & Caetano, A. (2001). *Manual de psicossociologia das organizações*. Lisboa: MacGraw Hill.

FINGER, Almeri Paulo. *Construindo uma universidade*. In: Núcleo de Pesquisas e Estudos em Administração Universitária – NUPEAU (Org.). Curso de pós-graduação em Administração Universitária da Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis. 1991.

FRANÇA, A. C. Limongi. *Qualidade de vida no trabalho: conceitos, abordagens, inovações e desafios nas empresas brasileiras*. Vol. 1. Rio de Janeiro: [s.n.], 1997

\_\_\_\_\_. *Qualidade de Vida no trabalho: conceitos e práticas nas empresas da sociedade pós-industrial*. São Paulo: Atlas, 2004.

GIL, Antônio Carlos. *Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais*. Antônio Carlos Gil. São Paulo: Atlas, 2001.

GRILLO, Antonio Niccoló. *Gestão de Pessoas: princípios que mudam a Administração Universitária*. Florianópolis: UFSC, 2001.

HARTLEY, J.; BENINGTON, J. *Political leadership*. In: BRYMAN et al. *The SAGE handbook of leadership*. London; Thousand Oaks; New Delhi; Singapore, 2011. p. 203-214.

LACOMBE, Francisco; HEILBORN, Gilberto. *Administração: princípios e tendências*. São Paulo: Saraiva, 2003.

LEAL, A. P. *Qualidade de vida no trabalho*. 2004. Disponível em: <http://eppeo.org.br/?p=233>. Acesso em: 05/06/2018.

LIPMAN-BLUMEN, J. *Liderança Conectiva: como liderar em um novo mundo de interdependência, diversidade e virtualmente conectado*. São Paulo: Makron Books, 1999.

LIMONGI-FRANÇA, A. C. *Qualidade de vida no trabalho: conceitos e práticas na sociedade pós-industrial*. São Paulo: Atlas, 2004.

MANACORDA, Mario Alighiero. *História da educação: da antiguidade aos nossos dias*. Tradução de Gaetano Lo Monaco. 13. ed. São Paulo: Cortez, 2010.

MARIOTTI, Humberto. *Pensamento Complexo: suas aplicações à liderança e ao desenvolvimento sustentável*. São Paulo: Atlas, 2007.

MARTINS, Carlos Benedito. *A reforma universitária de 1968 e a abertura para o ensino superior privado no Brasil*. Revista Educação & Sociedade. Campinas, v. 30, n. 106, 2009.

MEC. Disponível em: <[www.mec.gov.br](http://www.mec.gov.br)>. Acesso em: 05/06/2018.

MELO, Pedro Antônio de. *A cooperação universidade/empresa nas universidades públicas brasileiras*. 2002. Tese (Doutorado) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Centro Tecnológico, Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2002.

MELO, Pedro Antônio. *Gestão universitária: Um desafio para profissionais*. In: STALLIVIERI, Luciane (Org.). *Gestão e liderança universitária*. Sorocaba: EdUniso, 2013.

MEYER JÚNIOR, Victor. *Planejamento Estratégico: uma renovação na gestão das instituições universitárias*. In: Núcleo de Pesquisas e Estudos em Administração Universitária – NUPEAU (Org.). *Curso de pós-graduação em Administração Universitária da Universidade Federal de Santa Catarina*. Florianópolis. 1991.

MIDDLEHURST, R.; ELTON, L. *Leadership and management in higher education*. Studies in Higher Education, London, UK, v. 17, n. 3, p. 251-266, 1992.

MIDDLEHURST, R.; GOREHAM, H.; WOODFIELD, S. *Why research leadership in higher education? Exploring contributions from the UK's Leadership Foundation for Higher Education*. Leadership, London, UK, v. 5, n. 3, p. 311-329, 2009.

MINTZBERG, H. *Managing: desvendando o dia a dia da gestão*. Porto Alegre: Bookman, 2010.

MOCELIN, Daniel Gustavo. *Redução da jornada de trabalho e qualidade dos empregos: entre o discurso, a teoria e a realidade*. Rev. Sociol. Polit. vol.19 no.38, p. 101-119, Curitiba Feb. 2011.

MONTEIRO, E. M. A.; DINIZ, F. J. L. S.; FRANÇA, A. C. L.; CARVALHO, J. V. F. *O impacto da qualidade de vida no trabalho (QVT) no faturamento das indústrias metalúrgicas do estado do Pará*. Revista de Administração da UEG. Goiânia, v. 2, n. 1, p. 18-33, 2011.

MORHY, L. *Brasil: universidade e educação superior*. In: MORHY, Lauro (org.). Universidade no mundo: universidade em questão. v. 2. Brasília: Universidade de Brasília, 2004.

MORIN, Edgar. *A Cabeça Bem Feita: Repensar a reforma, reformar o pensamento*. 7ª. Ed. Rio de Janeiro: Bertrand, 2002.

NORBERTO, Pereira Aurilena; LIMA, Criselda Alves. *Universidade: a gestão estratégica como instrumento de planejamento de ações no contexto de mudanças ambientais*. In: FREIRE, Fátima de Souza, et al (Org.). Gestão Universitária: Integrando aprendizagem e conhecimentos na UFC. Fortaleza: Imprensa Universitária, 2006.

NORTHOUSE, P. G. *Leadership: theory and practice*. 3th ed. Thousand Oaks; London; New Dehli: Sage Publications, 2004.

OLIVEN, Arabela Campos. *Histórico da educação superior no Brasil*. In: SOARES, Maria Susana Arrosa (Org.). A educação superior no Brasil. Porto Alegre. 2002. Relatório geral sobre o Ensino Superior na América Latina, organizado pelo IESAL – UNESCO – Caracas. Disponível em <<http://unesdoc.unesco.org/images/0013/001393/139317por.pdf>>. Acesso em: 20/06/2018.

PAIVA, K. C. M.; AVELAR, V. L. L. M. *Qualidade de vida e estresse ocupacional em central de regulação médica de serviço de atendimento móvel de urgência*. In SANT'ANNA, A. S.; KILIMNIK. Z. M. (Org.). Qualidade de vida no trabalho: abordagens e fundamentos. Rio de Janeiro. Elsevier, 2011. p. 222-257.

PALADINI, Edson Pacheco. *Gestão da qualidade: teoria e prática*. São Paulo: Atlas, 2000.

PAULA, Maria Fátima de. *Reforma da Educação Superior do Governo Lula: as políticas de democratização do acesso em foco*. Revista Argentina de Educación Superior. Año 1. n. 1. Noviembre, 2009.

RODRIGUES, M. V. C. *Qualidade de vida no trabalho: evolução e análise no nível gerencial*. Petrópolis:Vozes, 1994.

SALES, Sóstenes Diniz. *Motivação como ferramenta para a gestão das Universidades Federais Brasileiras*. Tese (Doutorado), Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2005.

SALOMÃO, Bluma. *Origens Históricas da Universidade Ocidental: das Corporações à Formação dos Intelectuais (séculos XIII e XIV)*. Revista Tessituras, n. 3, julho, 2011. Disponível em:

<<http://revistatessituras.com.br/arquivo/Bluma%20A%20Origem%20da%20Universidade.pdf>> Acesso em: 08/06/2018.

SOUZA, Irineu Manoel de. *Gestão das Universidades Federais Brasileiras: uma abordagem fundamentada na Gestão do Conhecimento*. 2009, Tese (Doutorado), Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2009.

SOUZA, Irineu Manoel. *Contribuições para a construção de uma teoria de gestão universitária*. In: SILVEIRA, Amélia; DOMINGUES, Maria José Carvalho de Souza. (coord.). Reflexões sobre administração universitária e ensino superior. Curitiba: Juruá; Blumenau: Edifurb, 2010.

VIEIRA, Eurípedes Falcão; VIEIRA, Marcelo Milano Falcão. *Funcionalidade burocrática nas universidades federais: conflitos em tempos de mudança*. RAC, v. 8, n. 2, Abr./Jun. 2004: 181-200.

WALTON, R. E. *Improving the quality of work life*. Harvard Business Review, p. 12- 16, may/jun, 1974.