


## Flexibilização da jornada de trabalho, produtividade e qualidade de vida no trabalho em uma organização prestadora de serviços de saúde: um estudo de caso

## Flexible working hours, productivity and quality of life at work in a health services organization: a case study

### RESUMO

Renata Cristina Ferreira Soares   
[renatacfs31@gmail.com](mailto:renatacfs31@gmail.com)  
Odontoclínica Central da Marinha,  
Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, Brasil

Daniela Cia Penoni   
[ciapenoni@gmail.com](mailto:ciapenoni@gmail.com)  
Hospital Naval de Brasília, Brasília,  
Distrito Federal, Brasil  
Universidade Federal do Rio de  
Janeiro, Rio de Janeiro, Rio de  
Janeiro, Brasil

**OBJETIVO:** Analisar o impacto da redução da jornada de trabalho na produtividade clínica e na qualidade de vida no trabalho (QVT) dos colaboradores de uma organização pública prestadora de serviços de saúde.

**MÉTODOS:** O índice de produtividade, a arrecadação geral e por cirurgião-dentista, o número de consultas por cirurgião-dentista, o número de pacientes novos, o prazo para marcação de consultas e o número de cirurgião-dentista no atendimento foram coletados e comparados entre os sete primeiros meses de 2017 – período sem day-off – e os mesmos meses de 2018 – período com day-off. Dados acerca da QVT foram coletados das pesquisas de clima organizacional aplicadas antes e durante a vigência do day-off. O teste t de amostras pareadas foi usado para se obter as diferenças estatísticas entre as variáveis. Os dois períodos do estudo foram pareados mês a mês. As respostas da pesquisa de clima organizacional e as relacionadas às atividades desempenhadas no day-off foram analisadas por frequência.

**RESULTADOS:** Os resultados mostraram que, nos meses em que a jornada de trabalho foi reduzida, houve aumento significativo nas variáveis de produtividade analisadas. Além disso, notou-se o aumento da frequência de respostas positivas na pesquisa de clima organizacional. A maioria dos profissionais relatou usar o day-off para aprimoramento técnico-profissional.

**CONCLUSÕES:** A redução da jornada de trabalho, com a implementação de um day-off, repercutiu positivamente na QVT e na produtividade dos trabalhadores.

**PALAVRAS-CHAVE:** jornada de trabalho; qualidade de vida no trabalho; eficiência organizacional.

## ABSTRACT

**OBJECTIVE:** To analyze the impact of reduced work hours on the clinical productivity and quality of work life (QWL) of the employees of a public healthcare organization.

**METHODS:** The productivity index, general revenue and per dentist, the number of appointments per dentist, the number of new patients, the time for scheduling appointments, and the number of dentists attending were collected and compared between the first seven months of 2017 – the period without day-off - and the same months of 2018 – the period with day-off. Data about QLVT were collected from the organizational climate surveys applied before and during the day-off period. The paired samples t-test was used to obtain the statistical differences between the variables. The two study periods were paired month by month. The responses from the organizational climate survey and those related to the activities performed during the day-off were analyzed by frequency.

**RESULTS:** The results showed that, during the months in which the journey of work was reduced, there was a significant increase in the productivity variables. In addition, there was an increase in the frequency of positive responses on the OCS. Most professionals reported using the day-off for technical and professional improvement.

**CONCLUSIONS:** The reduction in working hours, with the implementation of a day-off, had a positive impact on the quality of life at work and on the productivity of workers.

**KEYWORDS:** working hours; quality of life at work; organizational efficiency.

### Correspondência:

Renata Cristina Ferreira Soares  
Rua Haddock Lobo, número  
413/604, Tijuca, Rio de Janeiro,  
Rio de Janeiro, Brasil.

**Recebido:** 31 jul. 2020.

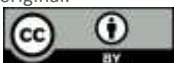
**Aprovado:** 20 jul. 2021.

### Como citar:

SOARES, R. C. F.; PENONI, D. C.  
**Revista Brasileira de Qualidade  
de Vida**, Ponta Grossa, v. 14,  
e12887, 2022. DOI:  
<http://dx.doi.org/10.3895/rbqv.v14.12887>. Disponível em:  
<https://periodicos.utfpr.edu.br/rbqv/article/12887>. Acesso em: XXX.

### Direito autoral:

Este artigo está licenciado sob os termos da Licença Creative Commons-Atribuição 4.0 Internacional. Esta licença permite que outros distribuam, remixem, adaptem e criem a partir deste artigo, mesmo para fins comerciais, desde que atribuam o devido crédito pela criação original.



## INTRODUÇÃO

O desenvolvimento das organizações está atrelado ao trabalho que as pessoas exercem dentro delas, motivo pelo qual, partir dos anos 2000, o tema gestão de pessoas passou a desempenhar papel crescente dentro da estratégia organizacional (COLNAGO; FARIA, 2014). Especialmente na área de saúde, em que a relação entre o paciente e o profissional representa o cerne do propósito da organização, é inegável que a melhoria da gestão de pessoas e a satisfação no trabalho são fundamentais para a entrega de serviços de qualidade. Neste contexto, as políticas de gestão de pessoas, como a flexibilização da jornada laboral, passam a ser vistas como vantagem competitiva das organizações.

A discussão acerca da flexibilização das jornadas laborais e da implantação de programas de qualidade de vida no trabalho (QVT) é uma tendência recente na administração pública brasileira. Tais debates englobam aspectos como contratos flexíveis, compensação de horas, trabalho em domicílio e a extinção do controle de horário, além da redução da jornada de trabalho. Estas sistemáticas de flexibilização são consideradas uma forma de motivação, que visam satisfazer as necessidades dos trabalhadores, melhorando sua qualidade de vida e os tornando mais produtivos (CAMPOS; PIRES, 2014; CARNEIRO; FERREIRA, 2007; MOCELIN, 2011).

O tema redução da jornada de trabalho abrange questões como a melhoria da produtividade (BOSCH; LEHNDORFF, 2001; PENCAVEL, 2014), das condições laborais e da qualidade de vida dos trabalhadores (MOCELIN, 2011). Sob a ótica da produtividade e das condições laborais, longas horas de trabalho se relacionam com a fadiga e com o estresse, o que reduz o rendimento da equipe e aumenta a possibilidade de erros, acidentes e doenças (PENCAVEL, 2014). Sob a ótica da qualidade de vida, a redução da jornada de trabalho estaria relacionada à busca por melhores empregos, pois com a jornada menor, o trabalhador poderia dedicar seu tempo livre à família, à educação e ao lazer (FERREIRA; PILATTI, 2012).

Percebe-se, portanto, que a redução da jornada de trabalho influencia a vida dos trabalhadores tanto dentro como fora do ambiente laboral (FERREIRA; PILATTI, 2012). Tendo em vista esta discussão, este estudo tem como objetivo analisar o impacto da redução da jornada de trabalho na produtividade clínica e na qualidade de vida no trabalho (QVT) dos colaboradores de uma organização pública prestadora de serviços de saúde. Além disso, buscou-se avaliar qual a escolha dos profissionais em questão, em termos de aproveitamento das horas livres provenientes da redução de sua jornada laboral.

## MÉTODO

### DESENHO DO ESTUDO

Estudo de caso, com abordagem quantitativa e qualitativa, envolvendo cirurgiões-dentistas atuantes em uma organização pública que presta serviços de saúde, localizada na cidade do Rio de Janeiro.

Na organização, o trabalho é prestado em turnos ininterruptos de seis horas diárias, em esquema de revezamento de turnos, das 7h às 13h e das 13h às 19h.

Para flexibilizar a organização do trabalho, a alta administração optou pela concessão de um *day-off*, de modo que os trabalhadores passaram a cumprir a carga horária de 6 horas diárias em 4 dias da semana (totalizando 24 horas semanais). No modelo anterior, eram cumpridas 6 horas diárias em 5 dias da semana (totalizando 30 horas semanais).

### COLETA DE DADOS

Como procedimento de rotina da organização, dados numéricos relativos aos atendimentos são coletados mensalmente e lançados em planilhas de Excel, com vistas ao acompanhamento de indicadores de desempenho. Esses dados serviram de base para o presente estudo.

Os dados numéricos avaliados foram:

- a) índice de produtividade;
- b) arrecadação de indenização por procedimento total e por cirurgião-dentista;
- c) número de cirurgião-dentista no atendimento;
- d) número de consultas por cirurgião-dentista;
- e) número de pacientes novos;
- f) prazo para marcação de consultas.

Como **índice de produtividade**, entende-se a razão entre o número de pacientes atendidos e o total de consultas disponíveis no período.

A **arrecadação de indenização por procedimento** é a indenização de atos odontológicos, cujo recolhimento é realizado pelo paciente por intermédio de guia de recolhimento da União (GRU) ou por desconto em folha de pagamento. Tais indenizações são recolhidas em um fundo que obedece o regime particular de arrecadação, programação, aplicação, movimentação, contabilização e apuração de resultados.

O **número de cirurgião-dentista no atendimento** levou em consideração apenas os profissionais disponíveis para cumprir atendimento clínico, excluindo aqueles que estavam desempenhando outras funções, como as administrativas, ou aqueles ausentes por férias e por gozo de licenças (para tratamento de saúde própria, de interesse particular, para acompanhar cônjuge, etc.).

O **número de consultas por cirurgião-dentista** levou em consideração o mesmo número de profissionais disponíveis para atendimento clínico e as consultas realizadas no período.

O **número de pacientes novos** é o total de pacientes que dão entrada na organização, a fim de iniciar tratamento odontológico. Este número foi obtido no setor de triagem de pacientes, que faz a distribuição para qualquer agendamento nas demais clínicas e serviços.

O **prazo para marcação de consultas** é o número de dias que o paciente esperou até o dia de sua consulta.

A variável jornada de trabalho foi categórica, ou seja, dicotomizada em (0) para a jornada reduzida (com *day-off*) e (1) para a jornada padrão (sem *day-off*). Foram considerados, na comparação das jornadas, os sete primeiros meses de 2017 e o mesmo período em 2018.

Os dados acerca da QVT foram coletados através das pesquisas de clima organizacional aplicadas anualmente na instituição. Utilizaram-se os resultados das pesquisas de clima organizacional aplicadas em abril de 2017 e abril de 2018, respectivamente antes e durante a vigência do *day-off*, para comparação dos dois períodos. A pesquisa de clima organizacional é realizada com a força de trabalho e contém questões fechadas sobre:

- a) satisfação e motivação das pessoas;
- b) ambiente e segurança no trabalho;
- c) relacionamento interpessoal no trabalho;
- d) liderança;
- e) comunicação;
- f) oportunidades de crescimento.

Aplicou-se, também, um questionário sobre as atividades realizadas pelos profissionais no dia em que não compareciam à organização, na vigência da jornada reduzida. Neste questionário, os profissionais respondiam como suas horas livres eram utilizadas.

## ANÁLISE DOS DADOS

Primeiramente, fez-se uma análise descritiva da amostra. O teste de normalidade (Kolmogorov-Smirnoff) confirmou que a amostra cumpria os pressupostos de normalidade, possibilitando a aplicação de testes paramétricos. Diferenças estatísticas entre as variáveis, pareando-as por mês a mês entre os dois anos de estudo, foram obtidas com teste t de amostras pareadas.

A análise de correlação visou explorar se a jornada de trabalho reduzida estaria associada ou não a um prazo de marcação de consultas maior, e se outras variáveis independentes, como número de cirurgião-dentista em atendimento e número de pacientes novos, influenciariam essa associação.

A significância foi estabelecida em 5%. Todas as análises estatísticas foram feitas com software comercialmente disponível (*Statistical Package for the Social Sciences*, SPSS Inc., Chicago, USA, versão 21.0).

Com relação à pesquisa de clima organizacional, foram selecionadas três perguntas consideradas significativas para a análise da QVT:

- a) Estou muito satisfeito com o meu trabalho atual;
- b) Sinto orgulho de trabalhar nesta organização;
- c) Indicaria esta organização para outros trabalharem.

As opções de resposta incluíam: **concordo totalmente**, **concordo**, **discordo** e **discordo totalmente**. A análise comparativa levou em consideração o percentual da força de trabalho que respondeu **concordo totalmente** as perguntas selecionadas, em 2017 e em 2018.

As respostas relativas às atividades desempenhadas no *day-off* foram avaliadas por frequência.

O projeto deste trabalho foi submetido e aprovado pelo Comitê de Ética em Pesquisa do Hospital Naval Marcílio Dias, sob o Parecer nº 3.399.676, de 13 de junho de 2019.

## RESULTADOS

Os resultados da análise descritiva estão apresentados na Tabela 1. Foi possível observar que, nos meses em que a jornada de trabalho foi reduzida, houve aumento significativo nas médias do índice de produtividade, de arrecadação geral de indenização, arrecadação de indenização por cirurgião-dentista e número de consultas por cirurgião-dentista.

Basicamente, os mesmos profissionais trabalharam nos diversos setores em 2017 e em 2018; houve, porém, redução quantitativa: a média do número de cirurgião-dentista no atendimento foi menor nos sete primeiros meses de 2018 em relação a 2017, apesar de não ter alcançado significância estatística. Já o número de pacientes novos aumentou significativamente comparando-se os dois períodos.

Tabela 1 – Análise das variáveis numéricas, de acordo com a jornada de trabalho

Dados	Sem <i>day-off</i>	Com <i>day-off</i>	P
Índice de produtividade	118,71±1,11	128,86±3,81	<0,001*
Arrecadação geral (R\$)	172.400,91±17573,79	230.306,30±14116,94	<0,001*
Arrecadação por cirurgião-dentista (R\$)	1.597,07±122,60	2.454,40±230,34	<0,001*
Número de consultas por cirurgião-dentista	118,86±13,99	136,29±10,87	0,03*
Número de pacientes novos	829,14±142,05	1.090,57±130,10	0,006*
Prazo para consulta (dias)	39,14±7,73	62,29±10,86	0,002*
Número de cirurgião-dentista no atendimento	109,00±11,46	94,43±9,32	0,06

Fonte: Autoria própria.

Nota: Dados expressos em média e desvio padrão ( $\pm$ ); \* *p* valor: nível de significância  $\leq 0,05$ ; teste-t de amostras pareadas.

O prazo para marcação de consultas durante a vigência do *day-off* foi significativamente maior se comparado aos meses com a jornada padrão. As análises de correlação, conforme a Tabela 2 mostra, revelaram que esse prazo teve correlação inversa com o número de cirurgião-dentista no atendimento ( $p=0,03$ ). Observou-se, por outro lado, correlação positiva com o número de pacientes novos ( $p=0,05$ ).

Tabela 2 – Análise de correlação com prazo para marcação de consultas

Dados	Correlação	P
Número de cirurgião-dentista no atendimento	-0,581	0,03*
Número de pacientes novos	0,533	0,05*

Fonte: Autoria própria.

Nota: Correlação expressa o R de Pearson; \* p valor: nível de significância  $\leq 0,05$ .

Com relação às questões da pesquisa de clima organizacional, foram comparados os resultados das pesquisas aplicadas em 2017 e em 2018, em relação às três questões selecionadas.

Tabela 3 – Pesquisa de clima organizacional: comparativo 2017 e 2018

Questão da pesquisa de clima organizacional	Força de trabalho que respondeu: Concordo totalmente			
	2017		2018	
	n	%	n	%
Estou muito satisfeito com meu trabalho atual	34	31%	46	42%
Sinto orgulho de trabalhar nesta organização	58	53%	63	58%
Indicaria esta organização para os outros trabalharem	50	46%	60	55%

Fonte: Autoria própria.

O número de respostas ao questionário sobre atividades realizadas no *day-off* foi de 89, sendo que 60,7% (n=54) dos respondentes afirmaram que realizavam cursos e estudos em Odontologia nesse dia, como cursos de extensão, aperfeiçoamento, especialização, pós-graduação *stricto sensu* (mestrado/doutorado), elaboração de projetos, redação e revisão de artigos, participação em seminários e grupos de estudo.

Trabalho em consultório particular e/ou clínicas foi desenvolvido por 17 cirurgiões-dentistas (19,1%). Dos profissionais, 88% (n=78) relataram:

- realizarem atividades de lazer no dia livre;
- dedicar-se a cuidados pessoais e atividades físicas;
- atenção à família e filhos;
- consultas médicas e exames.



## DISCUSSÃO

Analisando-se a produtividade do mesmo grupo de profissionais submetidos a dois tipos diferentes de jornada de trabalho, verificou-se que a jornada com *day-off* proporcionou melhores resultados. Os índices de produtividade e o número de consultas por cirurgião-dentista aumentaram em relação à jornada padrão. Outros autores encontraram resultados semelhantes.

Carneiro e Ferreira (2007), avaliando a redução da jornada de trabalho e sua relação com a melhoria da qualidade de vida em uma organização pública, verificaram que não houve diminuição da produtividade em virtude da redução da jornada semanal de 40 para 35 horas. Pelo contrário, os relatos dos entrevistados indicaram que a produtividade dos empregados foi igual ou maior na jornada reduzida.

No âmbito das decisões estratégicas da organização, a justificativa para a redução da jornada de trabalho se apoiou no argumento de que o aumento na demanda por serviços odontológicos ocasionou elevado desgaste físico e mental da força de trabalho, relacionados às pressões do cotidiano (o que inclui as metas de produtividade e de arrecadação de indenização por procedimento), ao relacionamento profissional-paciente, às responsabilidades do trabalho, às tarefas concorrentes e às condições de prestação dos serviços em odontologia (postura do profissional durante o atendimento, ruídos dos motores, insuficiência de auxiliares de consultório dentário, etc.).

Na organização de saúde estudada, a implantação de mudanças relacionadas à organização do trabalho encontra certas barreiras, pelo fato de que há pacientes marcados para horários definidos. Portanto, a opção pela redução de um turno de trabalho, com a instituição de um *day-off*, se deu pela dificuldade de estabelecimento de outras formas de organização flexível do trabalho, a exemplo dos horários variáveis, banco de horas ou trabalho em domicílio.

Campos e Pires (2014) ressaltam os benefícios conquistados com a flexibilização da jornada laboral sob o ponto de vista da organização:

- a) redução do absenteísmo da força de trabalho;
- b) aumento da produtividade;
- c) diminuição da hostilidade em relação à chefia;
- d) diminuição da impontualidade;
- e) aumento da satisfação.

Para estes autores, a flexibilização do tempo de trabalho pode ser entendida a partir do número de horas de trabalho, incluindo a jornada de trabalho diária, semanal, mensal ou anual, dependendo do período de referência.

Colnago e Faria (2014), entendem que a discussão acerca da flexibilização da jornada laboral deve levar em consideração dois objetivos: condições de trabalho mais favoráveis para os servidores e resultados mais eficientes para a organização.

Para Campos e Pires (2014), embora a flexibilização possa ser útil para a organização e para o aumento da satisfação do servidor, ela precisa ser atrelada a algum instrumento que garanta que a prestação de serviços continuará satisfatória ou melhorará. Este instrumento, ou a necessidade de contratualização de resultados, já existe na organização de saúde estudada, na forma de indicadores de desempenho e de metas que precisam ser atingidas em determinado período (por exemplo: índices de produtividade e arrecadação de indenização por procedimento).

Considera-se, portanto, que o desempenho organizacional deve ser harmonizado com o bem-estar dos trabalhadores. Com a contratualização de resultados implantada nas organizações públicas, a preocupação com a motivação do servidor ganha mais espaço. A rigidez da jornada de trabalho e o simples cumprimento de horários passam a ser tema secundário quando o foco da instituição passa a ser o atingimento de resultados pactuados.

Portanto, a redução da jornada de trabalho é apontada como um modelo que favorece o aumento da produtividade, mas este efeito depende da modernização da organização do trabalho (BOSCH; LEHNDORFF, 2001). Além das mudanças organizacionais, é necessário que haja também mudanças culturais, de modo que o efetivo aumento da produtividade aconteça com o esforço dos trabalhadores no sentido de intensificar e focar nas atividades laborais (GASPAR, 2017). De fato, para Daehn e Tosta (2019), o sucesso da flexibilização depende unicamente das pessoas.

Na organização estudada, acredita-se que pode ter havido um melhor aproveitamento do tempo e aumento da intensidade do ritmo de trabalho com a redução da jornada, resultados compatíveis com aqueles apresentados por Carneiro e Ferreira (2007). A intensidade do trabalho diz respeito à redução de paradas, interrupções ou intervalos, de modo que o trabalho é mais intenso e produz mais resultados, assim como consome mais energia do trabalhador.

Para que se aumente o ritmo e a intensidade do trabalho, no entanto, é necessário que os empregados estejam altamente motivados, conforme relatam Eberendu e Kenneth-Okere (2015). Para estes autores, trabalhadores motivados apresentam maiores níveis de engajamento e são mais suscetíveis a realizar tarefas desafiadoras no ambiente de trabalho.

No caso estudado, a instituição do *day-off* poderia ter sido apontada como a responsável pelo aumento do prazo de marcação de consultas. Há que se analisar, contudo, que a média de cirurgião-dentista no atendimento clínico foi menor durante a vigência da jornada reduzida, em um número de 14,5, quando comparada com os meses da jornada padrão.

Além disso, em relação a 2017, o número de pacientes novos aumentou 31,5% (n=261) durante a vigência do *day-off*. Assim, pode-se considerar que as variáveis número de cirurgião-dentista no atendimento e número de pacientes novos explicam o aumento do prazo de marcação de consultas, e não a jornada reduzida, em si.

Colnago e Faria (2014) avaliaram a redução da jornada de trabalho em uma instituição federal de ensino superior sob a ótica de diferentes atores. Do ponto de vista dos dirigentes e gestores, os impactos mais importantes da flexibilização da jornada laboral estariam no favorecimento à reorganização do trabalho e na melhoria da qualidade dos serviços universitários prestados. Os técnicos administrativos e os membros do sindicato que os representam apontaram como ponto crucial da flexibilização a melhoria da QVT.

Neste estudo considerou-se, além do debate sobre a relação jornada de trabalho e produtividade, a variável QVT, cujo conceito, na literatura, usualmente é referido em termos de indicadores de satisfação e envolvimento com o trabalho, comprometimento organizacional, intenção de mudar de emprego, produtividade, absenteísmo, estresse, autonomia, reconhecimento pelo superior hierárquico e remuneração adequada (CARNEIRO; FERREIRA, 2007).

De fato, a duração da jornada de trabalho é definida como um parâmetro de qualidade de vida, de modo que a redução de horários ampliados e a flexibilização poderiam contribuir para um melhor ajustamento entre a vida profissional e particular dos servidores (MONTROYA CÁCERES *et al*, 2017; MOCELIN, 2011).

Nas organizações, dados relativos ao clima organizacional são considerados possíveis indicadores de resultados em QVT, os quais se mostram adequados à análise dos impactos da implementação de programas nesta área (OLIVEIRA; LIMONGI-FRANÇA, 2005).

Avaliando-se os resultados relativos às três perguntas selecionadas, nota-se aumento do percentual da resposta Concordo totalmente em 2018 em relação a 2017 em todos os quesitos, o que sugere impacto positivo da redução da jornada na satisfação da força de trabalho.

De forma semelhante, Montoya Cáceres *et al.* (2017), estudando a satisfação no trabalho e o clima organizacional em funcionários de uma universidade estatal chilena, verificaram que todos os funcionários cuja carga horária era menor que 40 horas semanais relataram estar satisfeitos com o seu trabalho.

Eles foram também os que apresentaram os maiores índices de satisfação na pesquisa de clima organizacional, em comparação com aqueles que trabalhavam 40 horas semanais ou mais.

A QVT e a satisfação no trabalho são temas que ganham importância, já que, atualmente, os diferenciais competitivos das empresas envolvem muito mais questões relativas ao conhecimento desenvolvido e mantido na organização e às pessoas que nela trabalham do que aos seus aspectos tangíveis como tamanho e estrutura física (OLIVEIRA; LIMONGI-FRANÇA, 2005).

Considerando-se que a organização em questão é prestadora de serviços, a melhoria da gestão de pessoas, a satisfação no trabalho e o clima organizacional são fundamentais para a entrega de serviços de qualidade.

Asef e González (2017), em uma avaliação sobre a correlação entre o clima organizacional e a qualidade do serviço prestado em uma instituição de educação, corroboram esta perspectiva. Os autores concluíram que existe alta correlação entre as variáveis clima organizacional e qualidade do serviço e enfatizaram a importância da variável clima organizacional dentro das instituições.

O estudo realizado por Berberoglu (2018) com funcionários de hospitais públicos revelou que a percepção positiva do clima organizacional produz níveis mais altos de comprometimento organizacional, o que inclui a relação do funcionário com a organização e sua intenção de continuar trabalhando nela ou não.

Martinez Cortes, Rodriguez e Toro (2019) pesquisando clima organizacional em um centro de saúde no México, relacionam os resultados pouco satisfatórios auferidos pela pesquisa de clima organizacional com níveis de desempenho abaixo do esperado na organização, no que concerne aos seus objetivos e metas.

Portanto, práticas que melhoram o clima organizacional e a satisfação das pessoas, como a redução da jornada de trabalho, podem gerar resultados positivos para as organizações prestadoras de serviços. Entre os resultados esperados estão: maior motivação dos servidores, melhor qualidade do serviço prestado e aumento da produtividade.

Alguns autores enfatizam os aspectos negativos relacionados à flexibilização da jornada laboral.

Dastmalchian e Blyton (2009) consideram as dificuldades de gestão da introdução e da manutenção das jornadas flexíveis e chamam a atenção para a necessidade de equilibrar as características positivas da flexibilização, como versatilidade e adaptabilidade com possíveis prejuízos nas características organizacionais de continuidade e de estabilidade.

Para Colnago e Faria (2014), a implementação de jornadas reduzidas em uma universidade no Brasil foi considerada um processo bastante complexo, principalmente em virtude dos diversos contextos de trabalho, cargos e funções da organização. Daehn (2020) acredita que a flexibilização da jornada pode prejudicar a comunicação entre as equipes e o compartilhamento do conhecimento dentro dos setores, motivo pelo qual a autora sugere que o processo de flexibilização compreenda a revisão dos processos de trabalho.

A redução da jornada de trabalho é fortemente aconselhável (CARNEIRO; FERREIRA, 2007). No entanto, é necessário que outras medidas sejam implementadas com vistas à introdução de uma efetiva política de QVT, a qual deve incluir, por exemplo, o manejo do desconforto físico-ambiental, dos obstáculos burocráticos ou de hierarquia e o suprimento da carência de pessoal. Com um modelo de gestão abrangente baseado na QVT e com profissionais motivados, os resultados tendem a ser o aumento da produtividade das organizações e da qualidade dos serviços prestados (DAEHN; TOSTA, 2019).

Com relação ao *day-off*, observou-se que seu aproveitamento compreendeu uma ampla gama de atividades, incluindo a dedicação a um novo trabalho (atendimento em consultório particular), qualificação profissional, prática de atividade física, descanso, dedicação à família ou a afazeres domésticos e práticas de lazer, atividades semelhantes às apresentadas no estudo de Carneiro e Ferreira (2007).

A maioria dos profissionais relatou utilizar o *day-off* para aprimoramento técnico-profissional. A utilização revela, a princípio, que a redução da jornada de trabalho repercutiu positivamente na gestão do conhecimento (captação e compartilhamento de conhecimento) dentro da organização. Daehn (2020), estudando a jornada de trabalho flexibilizada em uma universidade pública federal relata que a flexibilização facilitou o acesso dos servidores à capacitação, incluindo cursos de graduação, mestrado e doutorado.

De fato, as práticas de gestão que encorajam os profissionais a se qualificarem são consideradas importantes, já que as organizações se beneficiam de uma participação de maior qualidade dos empregados no trabalho ao mesmo tempo em que estes se beneficiam por participarem de forma mais eficaz das atividades desenvolvidas no ambiente laboral (DASTMALCHIAN; BLYTON, 2009).

No caso estudado, a redução da jornada laboral, com a implementação de um *day-off*, repercutiu positivamente na QVT e na produtividade dos trabalhadores. A redução da jornada de trabalho, neste contexto, parece uma boa opção, mas que carece de melhor acompanhamento e maiores estudos ao longo do tempo.

Há que se considerar, também, os desafios futuros da organização, que incluem o planejamento e a introdução de uma política abrangente de QVT; a definição de métricas para a mensuração do impacto destas políticas em sua estratégia e o estabelecimento de métodos de avaliação do estresse a que os seus profissionais estão submetidos.

## REFERÊNCIAS

ASEF, J. G. S.; GONZÁLEZ, E. G. F. El clima organizacional y su correlación con la calidad en el servicio en una institución de educación de nivel medio superior. **RIDE: Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo**, Guadalajara, v. 8, n. 15, jul./dez. 2017. DOI: <https://doi.org/10.23913/ride.v8i15.312>. Disponível em: [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=s2007-74672017000200582&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=s2007-74672017000200582&script=sci_arttext). Acesso em: 10 jan. 2020.

BERBEROGLU, A. Impact of organizational climate on organizational commitment and perceived organizational performance: empirical evidence from public hospitals. **BMC Health Services Research**, Califórnia, v. 18, n. 399, 2018. DOI: <https://doi.org/10.1186/s12913-018-3149-z>. Disponível em: <https://bmchealthservres.biomedcentral.com/articles/10.1186/s12913-018-3149-z>. Acesso em: 17 mar. 2020.

BOSCH, G.; LEHNDORFF, S. Working-time reduction and employment: experiences in Europe and economic policy recommendations. **Cambridge Journal of Economics**, Oxford, v. 25, n. 2, p. 209-243, Mar. 2001. DOI: <https://doi.org/10.1093/cje/25.2.209>. Disponível em: <https://academic.oup.com/cje/article-abstract/25/2/209/1729807?redirectedFrom=PDF>. Acesso em: 10 set. 2020.

CAMPOS, S. M.; PIRES, F. de C. Flexibilização da Jornada de Trabalho como instrumento para a gestão para resultados. *In*: CONGRESSO DE GESTÃO PÚBLICA, 8., 2014, Brasília, DF. **Anais [...]**. Brasília, DF: Centro de Convenções Ulysses Guimarães, 2012. Disponível em: <https://www.dropbox.com/sh/rmwk6z7tyonskzj/AAAgmfTqMnr0ZEHv5LAGXnxja?dl=0&preview=FLEXIBILIZA%C3%87%C3%83O+DA+JORNADA+DE+TRABALHO+COM+O+INSTRUMENTO+DA+GEST%C3%83O+PARA+RESULTADOS.pdf>. Acesso em: 9 jun. 2020.

CARNEIRO, T. L.; FERREIRA, M. C. Redução de jornada melhora a qualidade de vida no trabalho? A experiência de uma organização pública brasileira. **Revista Psicologia, Organizações e Trabalho**, Brasília, DF, v. 7, n. 1, p. 131-158, jun. 2007. Disponível em: [http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1984-66572007000100007](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1984-66572007000100007). Acesso em: 4 dez. 2019.

COLNAGO, A. T. A.; FARIA, M. de F. B. Flexibilização da jornada de trabalho em uma instituição federal de ensino superior: análise da percepção de diferentes atores envolvidos no processo. **Gestão Pública: Práticas e Desafios**, Recife, v. 5, n. 1, p. 3-19, abr. 2014. Disponível em: <https://periodicos.ufpe.br/revistas/gestaopublica/article/view/1708>. Acesso em: 10 jun. 2020.

DAEHN, C. M. Qualidade de vida na jornada de trabalho flexibilizada em uma Universidade Pública Federal. **Caderno de Administração**, Maringá, v. 28, n. 2, p.38-54, jul./dez. 2020. DOI: <https://doi.org/10.4025/cadadm.v28i2.53486>. Disponível em: <https://periodicos.uem.br/ojs/index.php/CadAdm/article/view/53486>. Acesso em: 20 jan. 2020.

DAEHN, C. M.; TOSTA, K. C. B. T. Qualidade de vida e produtividade na jornada de trabalho flexibilizada. In: COLÓQUIO INTERNACIONAL DE GESTÃO UNIVERSITÁRIA, 19., 2019, Florianópolis. **Anais [...]**. Florianópolis: UFSC, 2019. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/201686>. Acesso em: 20 fev. 2020.

DASTMALCHIAN, A.; BLYTON, P. Workplace flexibility and the changing nature of work: an introduction. **Canadian Journal of Administrative Sciences**, United Kingdom, Halifax, v. 18, n. 1, p. 1-4, 2009. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1936-4490.2001.tb00238.x>. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1936-4490.2001.tb00238.x>. Acesso em: 10 jun. 2020.

EBERENDU, A. C., KENNETH-OKERE, R. An empirical review of Motivation as a Constituent to Employees' Retention. **Research Inveny: International Journal of Engineering and Science**, [s. l.], v. 5, n. 2, p. 6-15, Feb. 2015. Disponível em: [https://www.researchgate.net/profile/Adanma-Eberendu/publication/334548717\\_An\\_empirical\\_review\\_of\\_Motivation\\_as\\_a\\_Constituent\\_to\\_Employees'\\_Retention/links/5d30ab81a6fdcc2462eb94fe/An-empirical-review-of-Motivation-as-a-Constituent-to-Employees-Retention.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Adanma-Eberendu/publication/334548717_An_empirical_review_of_Motivation_as_a_Constituent_to_Employees'_Retention/links/5d30ab81a6fdcc2462eb94fe/An-empirical-review-of-Motivation-as-a-Constituent-to-Employees-Retention.pdf). Acesso em: 10 jun. 2020.



FERREIRA, C. L.; PILATTI, L. A. Jornada de trabalho e qualidade de vida do trabalhador: transformações na quantidade e qualidade do trabalho. **Revista Brasileira de Qualidade de Vida**, Ponta Grossa, v. 4, n. 2, p. 12-24, jul./dez. 2012. DOI: <https://doi.org/10.3895/S2175-08582012000200002>. Disponível em: <https://periodicos.utfpr.edu.br/rbqv/article/view/1268/849>. Acesso em: 4 dez. 2019.

GASPAR, W. C. R. **A correlação entre jornada de trabalho e produtividade: uma perspectiva macroeconômica entre países**. 2017. Dissertação (Mestrado Executivo em Gestão Empresarial) – Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2017. Disponível em: <https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/19961/A%20Correla%C3%A7%C3%A3o%20entre%20Jornada%20de%20Trabalho%20e%20Produtividade%20-%20Uma%20Perspectiva%20Macroecon%C3%B4mica%20entre%20Pa%C3%ADses.pdf>. Acesso em: 15 jun. 2020.

MARTINEZ CORTES, E.; RODRIGUEZ, J. F. M., TORO, I. M. P. Clima organizacional: estudio de caso en un Centro de Salud del primer nivel de atención Morelos México. **Horizonte Sanitario**, Villahermosa, v. 18, n. 3, p. 347-356, sep./dic. 2019. DOI: <https://doi.org/10.19136/hs.a18n3.3197>. Disponível em: [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2007-74592019000300347#aff1](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2007-74592019000300347#aff1). Acesso em: 10 jun. 2020.

MOCELIN, D. Redução da jornada de trabalho e qualidade dos empregos: entre o discurso, a teoria e a realidade. **Revista de Sociologia e Política**, Curitiba, v. 19, n. 38, p. 101-119, fev. 2011. DOI: <https://doi.org/10.1590/S0104-44782011000100007>. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rsocp/a/qvtmPdfnJ7kb9kt6Mq3X8zS/abstract/?lang=pt>. Acesso em: 20 jun. 2020.

MONTOYA CÁCERES, P. et al. Satisfacción laboral y su relación con el clima organizacional en funcionarios de una universidad estatal chilena. **Ciencia y Trabajo**, Santiago, v. 19, n. 58, p. 7-13, ene./abr. 2017. DOI: <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-24492017000100007>. Disponível em: [https://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S0718-24492017000100007&script=sci\\_abstract](https://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S0718-24492017000100007&script=sci_abstract). Acesso em: 17 jan. 2020.



OLIVEIRA, P. M. de; LIMONGI-FRANÇA, A.C. Avaliação da gestão de programas de qualidade de vida no trabalho. **RAE-eletrônica**, São Paulo, v. 6, n.1, jun. 2005. DOI: <https://doi.org/10.1590/S1676-56482005000100005>. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/raeel/a/J6DM5tV4fJ9fvTD8zbs86JF/?lang=pt>. Acesso em: 04 dez. 2019.

PENCAVEL, J. **The productivity of working hours**. Germany: Stanford University, 2014. Disponível em: <https://docs.iza.org/dp8129.pdf>. Acesso em: 20 jun. 2020.