

Universidade de Brasília
Instituto de Psicologia
Departamento de Psicologia Social e do Trabalho

Compatibilizando Jornada e Qualidade de Vida no Trabalho: Desafios para uma organização pública

Autor: Thiago Lopes Carneiro
Orientador: Mário César Ferreira

dezembro de 2005

Banca examinadora:

Professor Doutor Mário César Ferreira (Presidente)

Professor Doutor José Vieira Leite

Professor Doutor Sadi Dal Rosso

Professora Doutora Ana Magnólia Mendes (Suplente)

Aproveitar o tempo!
Mas o que é o tempo, que eu aproveite?
Aproveitar o tempo!
Nenhum dia sem linhas...
O trabalho honesto e superior...
[...]

Verbalismo...
Sim, verbalismo...
Aproveitar o tempo!
Não ter um minuto que o exame de consciência desconheça...
Não ter um ato indefinido nem factício...
Não ter um movimento desconforme com propósitos...
Boas maneiras da alma...
Elegância de persistir...

Aproveitar o tempo!
Meu coração está cansado como mendigo verdadeiro.
Meu cérebro está pronto como um fardo posto ao canto.
Meu canto (verbalismo!) está tal como está e é triste.
Aproveitar o tempo!
Desde que comecei a escrever passaram cinco minutos.
Aproveitei-os ou não?
Se não se os aproveitei, que saberei de outros minutos?
[...]

Fernando Pessoa

a Paulo, Rita, Thais e Matheus, meus pais
e irmãos, e Fernanda

que viveram comigo todas as intempéries
destes dois últimos anos, talvez sem
mesmo compreender que somente percorri
este caminho porque encontrei neles apoio
para lutar e paz para recobrar as forças

amo-vos!

Muito obrigado!

Àqueles que suportaram todas as minhas ausências sem entretanto deixar de estar comigo, perguntando várias vezes por que eu dedicava tanto tempo escrevendo, por que eu “trabalhava de graça” e quando esta dissertação ficaria pronta: meus pais, irmãos, minha noiva e meus amigos

Àqueles que fizeram críticas em um ambiente onde me senti confortável, com quem muito aprendi e que tiveram participação fundamental na melhoria deste trabalho: os colegas do Núcleo de Ergonomia, Cognição e Saúde

Àqueles que me ajudaram diretamente na coleta e tratamento dos dados, naquela correria de entrevistar, transcrever, observar, etc., etc.: Rafael e Marília

Àquele que rabiscava todos os textos que eu apresentava, em diversas cores e formas, induziu-me a comportamentos obsessivo-compulsivos, desde minha iniciação científica até os últimos dias do mestrado; mas com quem estabeleci uma relação de amizade e confiança, além da parceria em alguns empreendimentos que marcaram minha vida acadêmica e profissional: Professor Mário César

Àqueles que dispuseram seu precioso tempo para permitir que eu realizasse este trabalho, contaram-me suas histórias e confiaram no meu trabalho: os empregados e gestores da organização onde fiz a pesquisa.

Sumário

Sumário	6
Lista de Tabelas.....	8
Resumo.....	10
Abstract.....	11
Introdução.....	12
Dimensões do estudo.....	15
Jornada de Trabalho: Conceitos, Medidas e História	15
Qualidade de Vida no Trabalho – Conceitos, Medidas e História	25
Enfoque Teórico-Metodológico da Pesquisa.....	32
Método.....	36
Participantes	36
Instrumentos e Procedimentos	38
Análise Documental.....	38
Escala Psicométrica.....	38
Entrevistas.....	42
Observações Sistemáticas	43
Resultados e Discussão	45
Cenário Organizacional da Redução da Jornada e QVT	45
Uma Primeira “Fotografia” da Inter-relação Redução da Jornada e QVT	47
Representações de Analistas e Gestores sobre a Jornada Reduzida	53
Primeiro Eixo Temático: Impactos Observados e Representações sobre a Jornada Reduzida.....	54
Segundo Eixo Temático: Qualidade de Vida no Trabalho no Departamento de Informática	64
Terceiro Eixo Temático: Avaliação da Proposta de Implantação do Banco de Horas	71

Contribuições das entrevistas para a compreensão do objeto da pesquisa.....	76
Impactos da Redução da Jornada na Atividade	79
Conclusão.....	83
Referências Bibliográficas	87

Lista de Tabelas

1. Perfil dos participantes de cada etapa da pesquisa	37
2. Quadro-resumo do método: Etapas, Objetivos, Procedimentos e Informações Complementares	39
3. Interpretação da média global do grupo.....	41
4. Médias das respostas dos participantes para os fatores das escalas do Itra	48
5. Médias das respostas dos participantes para os itens da Escala de Avaliação do Trabalho (EAT)	50
6. Médias das respostas dos participantes para os itens da Escala de Custo Humano do Trabalho (ECHT)	51
7. Proporção dos núcleos temáticos extraídos das entrevistas	53
8. Temas, freqüências e exemplos relacionados ao núcleo temático “ponderações sobre a jornada reduzida”, extraído das verbalizações dos analistas	55
9. Temas, freqüências e exemplos relacionados ao núcleo temático “ponderações dos analistas sobre jornada reduzida”, extraído das verbalizações dos gestores	56
10. Temas, freqüências e exemplos relacionados ao núcleo temático “efeitos da jornada reduzida”, extraído das verbalizações dos analistas	58
11. Temas, freqüências e exemplos relacionados ao núcleo temático “efeitos da jornada reduzida”, extraído das verbalizações dos gestores	59
12. Temas, freqüências e exemplos relacionados ao núcleo temático “aproveitamento do tempo no trabalho”, extraído das verbalizações dos analistas	61
13. Temas, freqüências e exemplos relacionados ao núcleo temático “aproveitamento do tempo livre”, extraído das verbalizações dos analistas	62
14. Temas, freqüências e exemplos relacionados ao núcleo temático “gestão da equipe com jornada reduzida”, extraído das verbalizações dos gestores	63
15. Temas, freqüências e exemplos relacionados ao núcleo temático “Condições de Trabalho”, extraído das verbalizações dos analistas	65
16. Temas, freqüências e exemplos relacionados ao núcleo temático “Condições de Trabalho”, extraído das verbalizações dos gestores	66
17. Temas, freqüências e exemplos relacionados ao núcleo temático “Organização do Trabalho”, extraído das verbalizações dos analistas	67
18. Temas, freqüências e exemplos relacionados ao núcleo temático “Relações Sociais de Trabalho”, extraído das verbalizações dos analistas	68
19. Temas, freqüências e exemplos relacionados ao núcleo temático “Custo Humano do Trabalho”, extraído das verbalizações dos analistas	69
20. Temas, freqüências e exemplos relacionados ao núcleo temático “Estratégias de Mediação”, extraído das verbalizações dos analistas	71

21. Temas, freqüências e exemplos relacionados ao núcleo temático “possíveis impactos do Banco de Horas”, extraído das verbalizações dos analistas	73
22. Temas, freqüências e exemplos relacionados ao núcleo temático “possíveis impactos do Banco de Horas”, extraído das verbalizações dos gestores	74
23. Temas, freqüências e exemplos relacionados ao núcleo temático “controle de horário”, extraído das verbalizações dos analistas	75
24. Temas, freqüências e exemplos relacionados ao núcleo temático “controle de horário”, extraído das verbalizações dos gestores	75
25. Proporção da duração das tarefas no setor de atendimento	80
26. Proporção da duração para cada categoria das atividades de desenvolvimento e manutenção de <i>softwares</i>	81

Resumo

Este estudo se realizou em uma organização pública brasileira onde fora implantada uma política de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) que previa, dentre outras mudanças, a flexibilização da jornada de trabalho. Investigaram-se os impactos da redução de jornada já existente em seu Departamento de Informática e as expectativas dos entrevistados com a possibilidade de implantação de um “Banco de Horas” (compensação de horas extras por horas de folga). Pesquisas sugerem que os novos modelos de jornada podem ter impactos diferenciados para QVT e para a vida familiar do trabalhador, cabendo avaliar quais trazem-lhe maiores benefícios e contribuem para a produtividade. Outras pesquisas enfatizam que um dos principais riscos da flexibilização da jornada é provocar sua expansão sem a devida remuneração adicional. Utilizou-se a Análise Ergonômica do Trabalho (AET) para levantar indicadores críticos no contexto de trabalho, por meio de análise documental, escalas psicométricas, entrevistas e observações sistemáticas. Estes instrumentos foram aplicados a grupos de gestores e analistas (subordinados) do Departamento de Informática. A análise documental elucidou que a redução de jornada (de oito para sete horas diárias) não implicou redução do salário, mas restringiu o acesso a gratificações e comissões por determinação dos gestores, obrigando os empregados a escolherem entre a jornada reduzida e o acréscimo salarial. As escalas psicométricas apontaram pequena melhoria nos indicadores contextuais e de Custo Humano do Trabalho (CHT) na jornada reduzida por meio de comparação com os empregados que cumpriam jornada convencional. As respostas de gestores e analistas às entrevistas foram convergentes entre si, indicando principalmente que: a) houve preferência dos analistas pela jornada reduzida, ainda que isto representasse restrições à carreira e a receber acréscimos salariais; b) houve melhoria da Qualidade de Vida *fora* do Trabalho (especialmente a compatibilização do trabalho com assuntos pessoais) e algumas melhorias para a Qualidade de Vida *no* Trabalho (como a melhor compensação do desgaste e a reorganização de rotinas); c) a produtividade, conforme avaliação subjetiva dos participantes, melhorou em alguns casos e em outros permaneceu inalterada; mas não houve decréscimo de desempenho; d) a redução de jornada é um modelo melhor que o “Banco de Horas”, pois este pode impor compensação de horas em períodos que não convém ao empregado nem à organização; e e) o controle de horário deve ser aprimorado, pois a catraca então em funcionamento apresentava falhas freqüentes, resultando em perdas de dados e cobranças injustas por ausências dos empregados. Na observação sistemática, verificou-se que a reorganização das rotinas permitiu a continuidade do trabalho mesmo em duas áreas muito distintas (atendimento e desenvolvimento de sistemas), ainda que as equipes tenham se dividido entre os membros que concentravam seu horário pela manhã e aqueles que concentravam seu horário à tarde. Concluiu-se que a redução de jornada produziu impactos positivos para o bem-estar dos trabalhadores sem prejuízos para a produtividade. Porém não se solucionaram outros fatores contextuais que lhes punham a saúde em risco, sendo necessárias medidas específicas para sanar tais problemas, conforme preconizam os fundamentos da política de QVT do órgão governamental estudado.

Abstract

This study took place at a Brazilian public organization, where the recently introduced policy for Quality of Working Life (QWL) has stated the working time flexibility, among other changes. Possible impacts of an existing working time reduction at its Technology Department were investigated, and also the participants' view about the possible introduction of an "Hours Banking" system (extra time compensation for free time). Researchers say that new working time models can produce different impacts to QWL and to workers' family life; hence, it is necessary to evaluate which brings them greatest benefits and improve productivity. Others emphasize that the working time extension without corresponding payment is a great risk embedded in flexible models. Ergonomic Work Analysis (EWA) was used in order to identify critical aspects in the working environment, through analysis of documents, psychometric scales, interviews and systematic observation. These instruments were applied to managers and analysts (subordinates) from the Technology Department. Documents showed that working-time reduction (from eight to seven daily hours) was not attached to salary reduction, but it has restricted the access to additional payment due to managers' decision, forcing employees to choose between time and additional money. Psychometric scales indicated a small improvement in context indicators and Human Working Strain (HWS) for those workers who chose reduced time, by comparing their answers to those who did not choose the same. Managers and analysts had convergent answers at the interviews, which indicated that: a) analysts preferred working time reduction, even if it meant restrictions to their career and to earn additional payment; b) there was great improvement for Quality of Life *outside* Working environment (specially for scheduling professional and personal subjects), and little improvement for Quality of Working Life (e.g. better strain recover and new procedures arrangements); c) as interviewees assessed, productivity improved or remained the same, but there was no performance diminution; d) working time reduction is better than "Hours Banking", since this could inflict in hour compensation in inconvenient periods of time for both employee and organization; and e) working time control should be improved, given that the existing system failed very often, losing data and inducing managers to punish unfairly employee's absences. Systematic observation showed that the new procedures' arrangements allowed upholding production in two very different areas (public consultation and system development), even when teams had been divided between people who concentrated their working time in the morning and those who did it in the afternoon. In conclusion, working time reduction had positive impacts to workers' well-being without productivity losses. However, some other contextual factors that put workers' health at risk remained unsolved and, therefore, needed specific actions in order to change them, as acknowledged by the QWL policy put into practice at the public organization studied here.

INTRODUÇÃO

Este estudo atende a uma demanda específica. Ele surgiu no contexto de implantação da política de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) em uma instituição pública brasileira. Por meio desta política, visava-se à superação de limites do cenário organizacional que infligiam desconforto e riscos de adoecimento aos seus empregados, além de comprometer o próprio cumprimento de sua missão organizacional. Abriam-se diversas frentes de trabalho para intervenção sobre esses limites, tais como a criação de um Comitê Gestor de QVT e de canais de comunicação para participação livre dos empregados, revitalização dos edifícios, adaptação das instalações para portadores de necessidades especiais, etc. Dentre elas, uma das medidas consistia em estudar a viabilidade de se adotar um modelo de jornada flexível, possivelmente por “banco de horas” (compensação de horas trabalhadas por horas de folga) ou redução de horário.

Esta demanda foi apresentada por membros do Comitê Gestor de QVT, donde se buscou definir um primeiro recorte para o estudo, visando contribuir para avaliar se a flexibilização de jornada traria benefícios aos empregados e à própria instituição. Considerando que já havia uma experiência de redução de horário implementada no Departamento de Informática, o estudo baseou-se na análise de seus impactos sobre QVT.

Neste sentido, o estudo teve como principal objetivo *identificar os possíveis impactos da redução da jornada no Departamento de Informática da referida organização pública sobre a Qualidade de Vida no Trabalho de seus empregados*. As questões que serviram de “bússola” para a investigação foram as seguintes:

- ✓ Como se caracterizam as representações que os participantes fazem do contexto organizacional em termos de organização, condições e relações sociais de trabalho?
- ✓ Como se configura o Custo Humano do Trabalho (CHT) no setor estudado?

- ✓ A experiência de redução da jornada de trabalho produziu impactos positivos para a Qualidade de Vida no Trabalho (ou seja, reduziu o CHT)?

Além destas questões, introduziram-se outras no decorrer do estudo, derivadas dos resultados de cada etapa da pesquisa. Dentre elas, destaca-se a discussão dos possíveis impactos da implantação do sistema de “banco de horas” na instituição. Dado que este não havia sido implementado na organização¹, fora incluído como objeto secundário da pesquisa.

Antes, porém, de adentrar a discussão teórico-metodológica da pesquisa, é importante discutir a inserção da demanda daquela instituição no cenário sócio-político brasileiro atual. Afinal, a busca dos gestores por melhorar QVT e flexibilizar o horário não deve ser vista como um fato isolado; pelo contrário, as novas tendências podem ser encaradas sob diversas perspectivas, especialmente no que tange a evolução das políticas de proteção social do trabalho.

Após um longo período de construção das proteções ao trabalho, situado principalmente em meados do século XX, emergiram nos últimos 30 anos fortes tendências de “desregulamentação”, tanto no Brasil como em outros países, associadas ao fortalecimento da ideologia neoliberal (Barnard, Deakin & Hobbs, 2003; Bosch & Lehndorff, 2001; Dal Rosso, 2002; Freitas, 2003; Moura & Marinho, 2002). Trata-se de um movimento, liderado principalmente por empresários e diretores de organizações, para criar “brechas” nas leis trabalhistas. Observa-se, com isto, um retrocesso para diversos direitos adquiridos por diversas categorias profissionais, posto que eles passam a ser “flexibilizados” em variadas esferas (Freitas, 2003).

Neste cenário, muitos modelos de trabalho “flexível” podem sujeitar os assalariados a condições que lhes são desfavoráveis. Destaca-se, dentre elas, a extensão das jornadas, dada a retirada de mecanismos legais que limitavam o número

¹ Ressalva-se que fora encontrado, no decorrer da pesquisa, um “banco de horas” que funcionava informalmente na instituição, sob a forma de acordo tácito entre gerentes e subordinados. Embora isto apareça nos resultados, não fora considerado para o estudo, posto que não havia regras formais para seu funcionamento.

de horas e desencorajavam o uso recorrente de horas extras (Dal Rosso, 2003). Em outras vertentes, o crescente desemprego, associado à baixa eficácia das políticas para o trabalho, inibe os assalariados de exigir melhorias para a Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) nos locais onde trabalham (Moura & Marinho, 2002).

Na corrente oposta, as pesquisas em QVT ganham visibilidade, questionando o paradigma do alcance da produtividade mediante esgotamento da saúde dos assalariados e buscando um cenário que favoreça tanto o alcance dos resultados quanto o bem-estar dos empregados (Abdeen, 2002; Huzzard, den Hertog & Hague, 2002; Limongi-França & Arellano, 2002). Outrossim, a retórica predominante das pesquisas sobre novos modelos de jornada enfatiza a busca por melhor Qualidade de Vida, especialmente no que tange a compatibilização entre vida familiar e profissional, sem perder de vista os riscos de extensão de jornada e/ou prejuízos para remuneração (Baker *et al.*, 2003; Bosch, 1999; Pélisse, 2004; Pinto, 2003; Singe & Croucher, 2003; Tietze & Musson, 2002; Walsh & Deery, 1999). Estas pesquisas têm influenciado o contexto político e organizacional em diversos países (Bosch & Lehndorff, 2001; Huzzard, 2003) e aberto caminho para transformações positivas nos contextos de trabalho.

Nas pesquisas supracitadas, QVT e jornada aparecem relacionadas, mas geralmente esta relação é explorada como um objeto secundário. No presente estudo, buscou-se focalizar os desdobramentos da introdução de um novo modelo de jornada em um determinado contexto de trabalho, principalmente para o bem-estar dos empregados e para os resultados da organização. Para investigar a temática e buscar respostas às questões de pesquisa, o referencial teórico-metodológico adotado situa-se no campo da Ergonomia da Atividade (Guérin *et. al.*, 2001; Wisner, 1987). Buscou-se, por meio dele, levantar indicadores do contexto real de trabalho, distanciando-se de perspectivas que se restringem na análise do trabalho prescrito e nas expectativas dos participantes. Neste sentido, cabe esclarecer preliminarmente a história e os conceitos de jornada e QVT para delimitar o objeto do estudo.

Dimensões do estudo

O estudo centra-se sobre duas dimensões, a saber, Jornada e Qualidade de Vida no Trabalho (QVT). Embora ambos os conceitos sejam difíceis de definir, tendo também sido medidos por técnicas variadas, eles se mostram fortemente ligados nos estudos ora apresentados.

Jornada de Trabalho: Conceitos, Medidas e História

A jornada de trabalho tem impactos diretos e indiretos sobre a vida dentro e fora do trabalho. Diversos estudos (Baker *et al.*, 2003; Karsten & Leopold, 2003; Singe & Croucher, 2003; Tietze & Musson, 2002) abordam os novos modelos de jornada (buscando, geralmente, maior flexibilidade) analisando seus efeitos sobre o trabalho e sobre a qualidade de vida. Logo, a definição do conceito de jornada de trabalho não é tão simples quanto aparenta no senso comum “número de horas trabalhadas”. Definir a jornada implica diretamente definir como ela será medida, o que reflete a intenção do pesquisador e o efeito que uma política de mudança poderá obter. Discutem-se a seguir algumas destas possibilidades.

A duração e a distribuição da jornada (número de horas trabalhadas por dia, semanas, meses ou anos), são as medidas mais comuns do uso do tempo no trabalho (Dal Rosso, 2002). Embora o número de horas trabalhadas por dia comunique facilmente o “tamanho” da jornada (por exemplo, oito, seis ou quatro horas por dia), ele não permite avaliar o uso de horas extras, períodos de descanso semanal e diferentes feriados entre regiões geográficas, limitando a abrangência de estudos comparativos. Nos estudos sob a perspectiva da economia e da sociologia do trabalho, os autores preferem usar a proporção de horas por período de semanas, meses ou anos (Barnard, Deakin & Hobbs, 2003; Bescond, Châtaignier & Mehran, 2003; Bosch, 1999; Bosch & Lehndorff, 2001; Dal Rosso, 2002). Esta permite avaliar e comparar as políticas de jornada entre diferentes organizações ou países,

identificando aquelas que resultam em longos períodos de trabalho, pois considera o somatório das horas trabalhadas, incluindo horas extras e períodos de descanso. Indiretamente, possibilita avaliar a efetividade da regulação social e da (des)regulamentação do trabalho, além da situação econômico-financeira do país (longas jornadas geralmente indicam que os provedores das famílias precisam trabalhar por mais tempo, por vezes em mais de um emprego, para sustentá-las).

O valor do salário é geralmente definido em função do número de horas trabalhadas, tanto em políticas governamentais quanto nas práticas empresariais, donde surge a importância da *proporção hora-remuneração*. Esta medida, associada à proporção de horas (discutida anteriormente), indica a situação econômico-financeira familiar e o real pagamento a uma dada categoria profissional. Pode-se também avaliar o impacto de novos modelos de jornada sobre a remuneração e a preferência dos trabalhadores pelo tempo livre ou pelo dinheiro (Dal Rosso, 2003; Hoorens, Remmers & Riet, 1999).

Os novos modelos de jornada trouxeram à voga a *flexibilidade*, definida geralmente pela forma como se reorganizaram os controles de horário. Criaram-se o “banco de horas” (compensação de horas extras por horas de folga), tele-trabalho (atividade desenvolvida na residência do trabalhador, geralmente com o uso da Internet), a “jornada baseada na confiança” (inexistência de controle de horário), entre outros (Dal Rosso, 2003; Karsten & Leopold, 2003; Singe & Croucher, 2003; Tietze & Musson, 2002). Esta flexibilidade geralmente é introduzida nas organizações sob os argumentos de que facilita a compatibilização do tempo para assuntos pessoais e com aquele destinado ao trabalho (o que melhoraria a Qualidade de Vida no Trabalho – QVT). Na perspectiva do empregador, facilitar-se-ia a adequação entre o período no qual o empregado está presente com as necessidades de demanda, eliminando também os “tempos mortos” – aqueles em que, embora presente na instituição, o empregado encontra-se desocupado. Entretanto, estes argumentos tendem a privilegiar o empregador, resultando em prejuízos para os empregados, pois se

associam geralmente a uma perspectiva de desregulamentação do trabalho (Barnard, Deakin & Hobbs, 2003; Bosch, 1999; Bosch & Lehndorff, 2001; Dal Rosso, 2002; Dal Rosso, 2003, Péllisse, 2004).

A *intensidade* do uso do tempo caracteriza o quanto é exigido do empregado para cumprir suas tarefas durante sua jornada² (Bué & Puech, 2003; Dal Rosso, 2002; Estrade, Meda & Orain, 2001; Pinto, 2003). Trata-se de um indicador bastante próximo da QVT, posto que sinaliza as margens de manobra e a restrição temporal para a atividade, refletindo diretamente sobre o bem-estar. O conceito de *tempo “efetivamente” trabalhado* tem as mesmas características, porém sendo usado geralmente sob a perspectiva do empregador, visando à redução dos “tempos mortos” (Askenazy, Bloch-London & Roger, 2004; Péllisse, 2004).

Visto que a compatibilização entre jornada e tempo para família e amigos é fortemente presente na escolha dos trabalhadores pelo emprego, (Baker *et al.*, 2003; Walsh & Deery, 1999) a *compatibilidade do horário de trabalho com o convívio social* mostra-se importante para compreender a decisão dos empregados por uma ou outra opção possível. O trabalho em períodos noturnos, fins de semana e feriados geralmente restringe o contato do trabalhador com as pessoas próximas, pois seus períodos de descanso não coincidem.

História da Jornada de Trabalho: Luta de Classes e Novas Tendências

A jornada de trabalho é um dos principais objetos de disputas entre empregadores e empregados no Brasil e em vários outros países. Dos primórdios do capitalismo aos nossos dias, diversas mudanças ocorreram nas práticas organizacionais e nas políticas governamentais quanto a este assunto, reflexo de movimentos de regulação social, do contexto histórico e das tendências mundiais.

² Para fins deste estudo, a avaliação da exigência imposta ao trabalhador se dará com o uso do conceito de Custo Humano do Trabalho (CHT), a ser apresentado adiante.

Os estudos de Bosch (1999) e Bosch & Lehndorff (2001), por meio de comparação das experiências de diversos países ao longo do século XX, apontam a forte relação entre a evolução de seu desenvolvimento político-econômico e a redução gradual da jornada ao longo da história. Cada país definia as normas para a jornada de trabalho à sua maneira; porém, cabe destacar a aprovação das Convenções da Organização Internacional do Trabalho (OIT) em que se estabeleceram regras a serem respeitadas pelos países signatários, tais como (segundo Bosch, 1999):

- ✓ Jornada-padrão de até oito horas por dia e até 48 horas semanais, com limite máximo de até 10 horas de trabalho por dia, para flexibilizar a distribuição do tempo na semana (convenções nº 1 de 1919 e nº 30, de 1930). Destaca-se que, conforme a convenção nº 30, entende-se por “horas de trabalho” o “período em que os empregados encontram-se à disposição do empregador”. Posteriormente, estipulou-se a jornada de até 40 horas semanais (convenção nº 47 de 1935) e recomendou-se a redução progressiva da jornada (convenção nº 116, de 1962), com vistas à ampliação da oferta de emprego;
- ✓ Descanso de no mínimo 24 horas ininterruptas em cada período de sete dias (convenções nº 14 de 1921 e nº 106, de 1957). Onde possível, todo o pessoal da empresa deveria ter seu descanso semanal no mesmo dia, respeitando-se os costumes e tradições religiosas também das minorias étnicas;
- ✓ Proibição do trabalho noturno infantil (convenção nº 90, de 1948) e licença maternidade remunerada de 12 semanas (convenção nº 103, de 1952);
- ✓ Dispensa remunerada para treinamentos dentro do horário de trabalho (convenção nº 140, de 1974);
- ✓ Proibição da discriminação dos empregados em período parcial nas associações coletivas (convenção nº 175, de 1994).

Bosch (1999) acrescenta que, em grande parte dos países em desenvolvimento, a jornada anual ultrapassa 3000 horas, assemelhando-se à Europa no começo do século XX, onde políticas de desregulamentação do trabalho contribuem para aumentá-la. O autor argumenta que a redução da jornada acontece quando o país atinge sua “maturidade econômica”, ou seja, quando os trabalhadores conseguem suprir suas necessidades exclusivamente com seus salários sem precisar cumprir horas extras ou ter mais de um emprego (corroborado por Beaudoin & Edgar,

2003; Wyatt & Wah, 2001), fato observado em alguns países europeus (como Bélgica, Dinamarca, Alemanha e França). Entretanto, Bosch & Lehndorff (2001), alertam que se faz fundamental a existência de um cenário político favorável à regulamentação e redução da jornada, pois a “maturidade econômica” não se basta sozinha e pode favorecer o acúmulo de capital da minoria mais rica.

No Brasil, segundo Dal Rosso (2002), as longas jornadas se tornaram prática comum no final do século XIX, quando os primeiros industriais brasileiros assumiram a “missão” de “educar” os operários no modo de produção capitalista. Para “disciplinar” os trabalhadores, os empresários definiram regras detalhadas de horários para entrada e saída na empresa, intervalos para refeições e descanso, número de horas por dia, horas extras, intensidade e ritmo de trabalho, entre outros. Estas regras implicavam o aumento da jornada, alcançando cerca de 3600 a 4000 horas por ano no final do século XIX (assemelhando-se à jornada europeia à época da Revolução Industrial).

Iniciaram-se movimentos sociais, destacando-se as greves de 1912 e 1917, em que as categorias profissionais reivindicavam a jornada de oito horas por dia, remuneração adicional para horas extras, proibição do trabalho infantil, do trabalho noturno para mulheres e menores de 18 anos, além da “semana britânica” (encerramento do trabalho ao meio dia de sábado, preservando o descanso de fim de semana). Estas greves foram reprimidas pela polícia, mas outras as sucederam (Dal Rosso, 2002). Em resposta a estes movimentos, o governo do então presidente Getúlio Vargas definiu regras para a jornada, culminando na Consolidação das Leis do Trabalho – CLT (Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943) – máximo de 48 horas semanais, acréscimos para horas extras e férias. Nas décadas de 1970 e 1980, greves de diversas categorias profissionais (desencadeadas pelos metalúrgicos do ABC paulista) reduziram suas semanas de trabalho para 44 horas (Dal Rosso, 2002).

A partir da década de 1990 surgiram diversos modelos de jornada de trabalho. A flexibilidade mostrou-se a principal tendência, destacando-se no Brasil o “Banco de

Horas” (compensação de horas extras por horas de folga) que ganhou espaço sob o argumento de que permitia melhor conciliação entre vida pessoal e profissional dos trabalhadores. Não obstante, Dal Rosso (2003) argumenta que a aprovação da Lei nº 9.601/98 (sancionada pelo então presidente Fernando Henrique Cardoso), que estendeu o período do banco de horas para um ano, foi impulsionada por interesses de empresários, resultando em aumento de horas trabalhadas e redução de custos com horas extras.

Seria bastante plausível supor que dentre os efeitos esperados com a flexibilização de jornada estaria a melhoria da QVT. Entretanto, diversos modelos de flexibilização de jornada têm sido introduzidos pelos empregadores como forma de burlar controles de horário e provocar extensão de jornada não remunerada (Barnard, Deakin & Hobbs, 2003; Bosch, 1999). Os controles falhos ou deveras flexíveis não contabilizam corretamente as horas trabalhadas, impedindo sua redistribuição ou posterior compensação (Bosch & Lehndorff, 2001). A definição dos horários de trabalho tem sido feita, tradicionalmente, pelos gestores nas formas de “jornada flexível”, restringindo a autonomia dos empregados para escolher o período de trabalho (Askenazy, Bloch-London & Roger, 2004; Dal Rosso, 2003). Ademais, grande parte dos empresários brasileiros tem manifestado interesse em enfraquecer ou eliminar o controle de horário. Esta flexibilidade vem, geralmente, acompanhada de aumento da jornada, que passa a ser controlada por meio da carga de trabalho (Barnard, Deakin & Hobbs, 2003; Bosch & Lehndorff, 2001; Singe & Croucher, 2003).

Redução de Jornada como Política Social

Na direção oposta, a jornada reduzida é apontada como um modelo que favorece a distribuição de renda e o aumento da produtividade (Bosch & Lehndorff, 2001), vindo ao encontro de uma luta histórica da classe trabalhadora (Dal Rosso, 2002) e alinhada com a caracterização do “trabalho decente” (Bescond, Châtaignier &

Mehran, 2003; Ghai, 2003) pela Organização Internacional do Trabalho (OIT). Visto que, nesta pesquisa, analisar-se-á a experiência de redução de jornada em uma organização pública brasileira para até 7 horas diárias e 35 semanais, algumas ponderações se fazem necessárias. Especialmente a experiência de redução de jornada na França guarda alguns pontos em comum com o caso aqui estudado; por isto, ela será analisada em maior detalhe nos próximos parágrafos.

Naquele país, com a aprovação das Leis Aubry I e II (em 1998 e 2000, respectivamente) e por meio de negociações entre governo, sindicatos e empresários, reduziu-se a semana de trabalho para 35 horas (Pélisse, 2004). A implementação da jornada reduzida em duas fases foi planejada para se fazerem ajustes necessários na lei de modo a prevenir sua burla com o uso de estratégias empresariais “flexíveis”, visando à ampliação da oferta de emprego e à melhoria das condições de trabalho e de vida dos assalariados (Askenazy, Bloch-London & Roger, 2004).

As repercussões da redução de jornada francesa extrapolaram a questão do horário. Estrade, Meda & Orain (2001) entrevistaram assalariados um ano depois da redução da jornada, constatando melhoria da vida quotidiana, em termos gerais, para 59% deles, nenhuma mudança para 28% e pioramentos para 13%. Os impactos sobre a vida profissional e familiar foram diferenciados conforme os ajustes feitos no funcionamento de cada organização, o gênero do entrevistado e a ocupação cargos técnicos ou gerenciais, além da margem de manobra para contornar a intensificação do trabalho (Bué & Puech, 2003; Pinto, 2003).

Pélisse (2004) e Askenazy, Bloch-London & Roger (2004) destacam que novas práticas de uso do tempo no trabalho emergiram com a redução de jornada, como a modulação (sistema semelhante ao “Banco de Horas” brasileiro, em que os gestores definiam os períodos de trabalho das equipes conforme a demanda), trabalho em turnos de revezamento e rearranjo de equipes. As Leis Aubry I e II permitiam este ajuste de horários para a reorganização da produção, porém introduziram mecanismos legais para prevenir que esta flexibilidade resultasse em extensão de jornada.

Ressalte-se que a prática da modulação, em especial, trouxe como efeito negativo a dificuldade de o assalariado organizar sua vida familiar, pois não podia prever quando teria folga ou quando trabalharia por mais horas. Para o empresário, por sua vez, isto significava melhor ajuste da força de trabalho à demanda de produção, reduzindo o impacto da redução de jornada sobre o modo produtivo.

Além destas práticas, diversos empresários buscaram redefinir o conceito de “tempo efetivo de trabalho”, de modo que as pausas dos assalariados não fossem consideradas como “hora trabalhada”. A Assembléia [legislativa] nacional, em resposta, resgatou o conceito da OIT, considerando o “período em que o empregado está à disposição do empregador”, introduzindo-o como emenda da lei (Askenazy, Bloch-London & Roger, 2004). Houve também a tentativa de se incluírem dispositivos que permitissem o trabalho em feriados, porém este pleito não foi atendido, posto que as leis visavam uma progressiva redução da jornada até o limite máximo de 1600 horas anuais.

A indicação de que a vida melhorou foi mais presente entre as mulheres do que entre os homens (Estrade, Meda & Orain, 2001), especialmente entre aquelas que ocupam cargos de gerência (Pinto, 2003). Destacou-se o melhor uso do tempo para as atividades domésticas, para dedicação a um novo trabalho (remunerado ou não) no tempo livre e fins de semana, para o lazer e descanso ou para a prática de esportes e cuidados com a saúde. Pinto (2003) ressalva que entre os gerentes houve resistência à redução de jornada, pois para eles o trabalho ocupava um espaço importante na vida, de modo que muitos se sentiam socialmente valorizados ao trabalhar por horas extras, representando a responsabilidade que têm na organização. Aqueles em cargo de chefia geralmente seguiam um horário bastante flexível, o que refletia em ampla extensão da jornada. De forma geral, profissionais com melhor qualificação sentiam-se mais satisfeitos com a redução de jornada, posto que executavam tarefas que permitiam-lhes alguma autonomia na organização do horário; por outro lado, profissionais de menor qualificação, em especial da classe operária, sentiam-se

menos satisfeitos, pois a jornada era geralmente controlada por seus empregadores (Askenazy, Bloch-London & Roger, 2004).

No que tange à vida dentro do trabalho, poucas são as mudanças significativas resultantes da redução de jornada francesa. As condições e a organização do trabalho pouco mudaram, tendo-se mantido nas empresas práticas ao modo de funcionamento anterior (Bué & Puech, 2003; Estrade, Meda & Orain, 2001, Askenazy, Bloch-London & Roger, 2004). Por outro lado, horário de trabalho mais estreito representou um aumento da intensidade do uso do tempo, visto que os empregados deveriam cumprir as mesmas tarefas em menos horas (Pélisse, 2004). Bué & Puech (2003) identificaram, naquelas organizações onde havia maior autonomia para organizar o horário e maiores margens de manobra para cumprir as tarefas, uma maior satisfação com a jornada reduzida. Os empregados conseguiam, nelas, alcançar melhor produtividade e compatibilizar o trabalho com a vida familiar.

Quanto aos impactos sócio-econômicos, Askenazy, Bloch-London & Roger (2004) apontam que houve a criação de 350.000 vagas de emprego entre 1998 e 2002, resultado da redução de jornada. Ainda segundo os autores, embora tenha havido subsídio governamental às empresas que iniciaram a jornada reduzida, o custo público foi ressarcido pelos novos empregos criados, dado o impacto positivo para a economia e maior recolhimento de impostos.

Enfim, a primeira semelhança entre a experiência francesa e o objeto do presente estudo é a redução da jornada convencional de oito horas diárias e 40 semanais para sete horas diárias e 35 semanais. Os impactos observados na organização brasileira serão discutidos adiante, confrontando-os com a literatura sobre jornada, em especial com os estudos ora discutidos, tanto com relação à “semana francesa” quanto aos outros modelos apresentados. Cabe debater, enfim, quais as preferências dos trabalhadores pelos tipos de jornada.

Fatores que Influenciam a Escolha do Trabalhador pelo Modelo de Jornada

Considerando situações em que o trabalhador pode escolher o modelo de jornada, diversos fatores podem influenciar sua preferência. A idade, que indiretamente indica o “momento da vida”, associa-se à constituição de família, investimento em estudos e proximidade da aposentadoria, o que pode influenciar a importância do trabalho para cada pessoa e, conseqüentemente, o período de tempo que se propõe a dedicar-lhe (Karsten & Leopold, 2003; Walsh & Deery, 1999; Tuuli & Karisalmi, 1999). A perspectiva de progressão na carreira, comprometimento organizacional, motivação e satisfação com o trabalho (Walsh & Deery, 1999), sejam resultantes de políticas organizacionais ou de características pessoais, aumentam a probabilidade de uma pessoa estender sua jornada. Em função da divisão dos papéis sociais, o gênero pode ter forte influência, sendo que as mulheres geralmente preferem ter mais tempo livre para o convívio familiar (Bué & Puech, 2003; Pinto, 2003).

A organização do horário de trabalho ao longo da semana, mês ou ano (Baker *et al.*, 2003), na medida em que afeta a conciliação com vida social e lazer (Estrade, Méda & Orain, 2001, Wyatt & Wah, 2001), pode ser também um importante fator para a escolha do modelo de jornada adequado, em detrimento daqueles que tomam os períodos antes dedicados ao descanso. O impacto que pode haver sobre a renda familiar (Barnard, Deakin & Hobbs, 2003; Bosch, 1999; Hoorens, Remmers & Riet, 1999), geralmente critério preponderante, depende fundamentalmente da situação econômica do país quanto à estabilidade do mercado de trabalho, pois se observa a tendência aumento da jornada (geralmente, recorrendo-se à informalidade) quando o retorno financeiro é reduzido.

Além dos aspectos mencionados, de cunho “centrado no indivíduo” e com nítidas repercussões para a família, os impactos de uma mudança de jornada sobre o trabalho e o controle de horário são igualmente importantes. Conforme discutido

anteriormente, em havendo a possibilidade de escolha, os trabalhadores tendem a preterir aqueles modelos que resultam em aumento da carga de trabalho sem a devida compensação financeira (Baker *et al.*, 2003; Bescond, Châtaignier & Mehran, 2003; Singe & Croucher, 2003) ou que lhes imponha a extensão de jornada para cumprir as metas postas pela organização (Bosch & Lehndorff, 2001). Outrossim, o controle de horário heterônomo (i.e., controlado pelo empregador), traduz-se em insatisfação dos empregados, pois lhes restringe as margens de manobra para gerir a atividade e assegurar seu bem-estar.

Qualidade de Vida no Trabalho – Conceitos, Medidas e História

Os conceitos usados nos estudos de QVT mostram-se fortemente aliados à medida que se pretende lhes aplicar, o momento histórico e mesmo a inclinação política do autor (Huzzard, den Hertog & Hague, 2002; Limongi-França & Arellano, 2002). Neste sentido, é impraticável discutir estes pontos separadamente; necessita-se atrelar o debate conceitual-metodológico à história da pesquisa sobre o assunto.

É difícil precisar quando se iniciaram os estudos sobre QVT. Huzzard, den Hertog & Hague (2002) afirmam que os estudos se iniciaram na Noruega, sob a liderança do professor Einar Thorsud, em meados de 1960. Este professor buscava aliar a democratização das relações industriais com a efetividade organizacional. Para Wyatt & Wah (2001), a expressão “Qualidade de Vida no Trabalho” foi cunhada na primeira conferência de QVT na Arden House, em 1972, sendo que Mills (1978, apud Wyatt & Wah, 2001), teria sugerido incorporar o termo no vocabulário sindical e gerencial. Limongi-França & Arellano (2002), por sua vez, consideram Walton (1973, apud Limongi-França & Arellano, 2002) um dos pioneiros no estudo da QVT, tendo-a definido como uma inovação para além da legislação trabalhista, visto que os gestores de empresas passariam a buscar a criação de condições humanizadas de trabalho em suas organizações como forma de melhorar a produtividade (também em Walton,

1972). Em sua conceituação, Walton (1974) apontou oito categorias que considerava importantes para assegurar QVT, tomando por base as necessidades e aspirações humanas relacionadas ao trabalho (conforme traduzido por Limongi-França & Arellano, 2002):

- ✓ **Remuneração justa e adequada** – trata-se da suficiência do valor do salário para atender às necessidades de subsistência e adequação do montante recebido em relação a outro emprego (i.e., equidade salarial);
- ✓ **Segurança e salubridade do trabalho** – os empregados não devem ficar expostos a condições ambientais nem a modos de produção que lhes imponham riscos à saúde, o que implica minimizar odores, ruídos e incômodos visuais, entre outros;
- ✓ **Desenvolvimento das capacidades humanas** – o contexto organizacional deve proporcionar possibilidades para o empregado desenvolver e utilizar seu conhecimento e suas habilidades, o que reflete positivamente sobre sua auto-estima e envolvimento, superando modelos onde o planejamento é separado da execução;
- ✓ **Oportunidade de progresso e segurança no emprego** – devem resultar do progresso pessoal, com o desenvolvimento de suas capacidades, proporcionando o avanço na carreira;
- ✓ **Integração social na organização** – deve haver um espaço favorável às relações sociais sem preconceitos, com companheirismo e comunicação aberta entre os colegas;
- ✓ **Leis e normas sociais** – o grau de integração social na organização está relacionado com o direito à privacidade e à liberdade de expressão de idéias, com tratamento equitativo e normas claras;
- ✓ **Relação entre trabalho e vida privada** – o espaço ocupado pelo trabalho deve ser compatível com a vida familiar e com o lazer do empregado; e
- ✓ **Significado social da atividade do empregado** – o impacto social da missão organizacional tem peso importante para os empregados valorizarem sua carreira e trabalho.

Huzzard, den Hertog & Hague (2002) criticam estas oito categorias de Walton (1974), argumentando que lhes falta a contrapartida do empregado para com o empregador, ou seja, o reflexo de seu trabalho na produtividade e competitividade da organização. Segundo esses autores, esta seria uma das maneiras de se usar o conceito de QVT. A outra maneira seria aquela indicada por autores de filiação gerencial (tais como Hammer & Champy, 1993; Peters & Waterman, 1982; Womack,

Jones & Roos, 1990), que recomendam medidas a serem impostas e administradas pelos altos gestores. Os estudos em QVT flutuavam entre a ingenuidade política do primeiro tipo e a arrogância política do segundo, o que pode explicar o descrédito que tiveram nas décadas de 1980 e 1990. Huzzard, den Hertog & Hague (2002) argumentam em favor do desenvolvimento organizacional sustentável, afirmando ser possível fazer convergir a competitividade da empresa e a QVT dos empregados.

Do exposto, cabe uma reflexão inicial sobre o conceito de QVT e suas implicações na política organizacional, para definir uma o modo como ela será tratada no presente estudo. Primeiramente, pode-se entender que é extremamente difícil criar uma lista exaustiva de todos os componentes da QVT, posto que podem variar drasticamente entre as organizações e mesmo entre as regiões sócio-geográficas (Guérin *et al.* 2001; Traverso-Yépez, 2002). Neste sentido, trata-se de um conceito aberto, cujos elementos são plurais e devem ser considerados conforme o contexto (Borges, Mendes & Ferreira, 2002). Em segundo lugar, quanto ao aspecto político, pode-se entender a QVT não como um “prêmio” ou como uma “moeda de troca” para negociar aumento de produtividade. Deve-se entender como um constante aprimoramento visando manter o contexto sócio-técnico adequado para o trabalho e preservar o bem-estar dos empregados, uma vez que a saúde tende cada vez mais a ser vista como resultado de um processo de construção (Falzon, 2004).

De fato, por vezes o investimento em QVT acompanha o desenvolvimento organizacional em função da progressiva superação de dificuldades econômico-financeiras institucionais; porém, não se justifica a noção de Huzzard, den Hertog & Hague (2002) de que o empregado deve apresentar uma “contrapartida”. Afinal, condicionar a adoção de medidas prevenção de riscos de adoecimento e acidentes, por exemplo, ao cumprimento de metas de produtividade é *per se* contraditório, pois um contexto inadequado de trabalho impõe dificuldades ao cumprimento das tarefas pelos empregados e prejudica-lhes a saúde (Ferreira, 2002; Ramazzini, 1999). Feita

esta primeira reflexão, do ponto de vista da amplitude do conceito de QVT e postura política adotada, prossegue-se com a análise sob a perspectiva histórica.

Evolução histórica do conceito de QVT

Ao longo dos anos, o conceito de QVT sofreu transformações, na medida em que avançavam os debates sobre humanização e democratização do trabalho (conforme revisão de Wyatt & Wah, 2001). Inicialmente, a ênfase recaía sobre a proteção do trabalhador contra riscos à saúde e integridade, negociação salarial, proteção contra o desemprego e arbitrariedade patronal (Delamotte & Walker, 1974 apud Wyatt & Wah, 2001). O conceito passou a focar questões relacionadas a condições de trabalho, autonomia, responsabilidade pessoal, delegação de poder, programas de aprimoramento da qualidade, entre outros.

Os trabalhos em QVT minguaram entre o início da década de 1980 e 1990, em razão do descrédito em sua eficácia e de seus impactos sobre os resultados organizacionais, além de coincidir com o fortalecimento da ideologia neoliberal e com o aumento das pressões por aumentar a produtividade mediante redução dos quadros funcionais (Huzzard, 2003; Limongi-França, 1996). Na década de 1990, resgatando-se a busca por melhorar a QVT, as reivindicações dos sindicatos visavam ao aumento da participação dos empregados na tomada de decisão da empresa em assuntos de tecnologia, ambiente de trabalho e treinamento de novas habilidades (Deutsch & Schurman, 1993 apud Wyatt & Wah, 2001). No decorrer da história, coabitaram três perspectivas de QVT: a) como um movimento [sócio-político]; b) como um conjunto de intervenções organizacionais; e c) como um modo de vida dos empregados no trabalho (Wyatt & Wah, 2001). No presente estudo, não se assumiu nenhuma delas *strictu sensu*; o conceito utilizado será discutido adiante, juntamente com a fundamentação metodológica da pesquisa.

A evolução histórica da teoria e da prática em QVT não foi desassociada da evolução das tendências dos modelos de gestão nas organizações. Huzzard (2003) faz uma retrospectiva das transformações ocorridas no século XX e início do século XXI, classificando-as em três esferas.

Na primeira esfera, o autor aponta a mudança dos modelos organizacionais, onde a busca inicial de formar uma organização auto-suficiente é substituída pela criação de redes de organizações e pelo enxugamento dos quadros, marcados pelo o amplo crescimento do setor de serviços após a Segunda Guerra Mundial. Emergiram então os modelos de gerenciamento baseados na Gestão da Qualidade Total (*Total Quality Management* - TQM) e no aprimoramento contínuo, consolidando a perspectiva de que a organização está “em constante construção” e que deve adaptar-se constantemente ao mercado. Aliadas a estas noções estão a aprendizagem organizacional e a gestão do conhecimento, visto que o constante investimento em treinamentos constitui a base da adaptabilidade e competitividade organizacional. Para Huzzard (2003, corroborado por Abdeen, 2002; Limongi-França, 1996; Requena, 2003), estas transformações podem ter impactos positivos para os resultados das organizações, mas não asseguram melhoria de QVT, sendo que em diversos casos mostraram-se como reformulações dos princípios tayloristas, tais como a divisão entre o planejamento e a execução.

Na segunda esfera, Huzzard (2003) resume as novas formas de controle do trabalho, também oriundas da busca constante por maior competitividade e adaptabilidade. Com o enxugamento dos quadros em grande parte das organizações, especialmente com a redução dos níveis de gerência média, as novas tendências emergentes para estruturação foram a criação de equipes autogeridas, a gestão por projetos, a ênfase na flexibilidade (onde se encaixam os novos modelos de jornada e de contratação temporária) e a reengenharia (ampla revisão dos processos organizacionais), além da criação de novos sistemas de recompensa ao empregado e de parceria institucional. Estas medidas têm por finalidade permitir rápidos ajustes na

estrutura da organização em função de alterações do mercado, por meio de enriquecimento de cargos³ e *empowerment*⁴. Entretanto, da mesma forma como ocorrido entre os novos modelos organizacionais, estas tendências podem ter impactos positivos sobre a competitividade, porém restam dúvidas quanto aos benefícios para QVT. Se, por um lado, os empregados ganham em flexibilidade e maior uso de suas competências profissionais, por outro, os controles de produtividade enrijecem sob a forma de metas e prazos progressivamente exigentes. As novas formas de contratação, com reduzidas garantias de estabilidade, sujeitam os trabalhadores a aceitar freqüentes extensões e intensificação da jornada, sem a remuneração correspondente, de modo que tenham chances de renovar o contrato para um novo projeto (Freitas, 2003). O principal efeito disto é a elevação dos índices de adoecimento e absenteísmo por motivos de saúde (Beaudoin & Edgar, 2003; Lewis et al., 2001; Pressman, 2003; Sirgy et al., 2001).

Na terceira esfera, Huzzard (2003) agrupou as tendências derivadas da ampliação das novas tecnologias da comunicação e informação nas organizações. O uso intensivo da computação nos contextos de produção tem-se mostrado relevante para permitir ajustes rápidos nos procedimentos, reduzir tarefas repetitivas e solicitar maior envolvimento cognitivo do trabalhador na atividade. Não obstante, duas tendências opostas daí derivam: a completa flexibilização da estrutura e dos processos organizacionais, tais como as empresas virtuais (que não existem em espaço físico, mas operam com pessoas trabalhando em redes de computadores e telefones celulares); e a criação de “linhas de montagem na cabeça dos empregados” (Huzzard, 2003, p. 59), tais como os modelos de *call centers* em que os atendentes respondem aos telefonemas ininterruptamente e são constantemente supervisionados. Neste sentido, não se pode atribuir uma direta correlação entre a

³ Atribuição de múltiplas tarefas a determinados cargos, em oposição ao princípio taylorista da divisão de tarefas ao ponto de que cada trabalhador faça uma atividade de modo contínuo e repetitivo.

⁴ Delegação de poderes antes exclusivos de cargos de chefia aos empregados de “ponta”, que passam a ser responsáveis por tomadas de decisão e resolução de problemas.

introdução das novas tecnologias e a melhoria de QVT, posto que isto depende em muito do modo de organização do trabalho adotado.

Prática e mensuração de QVT

Sob uma outra perspectiva, a evolução da prática de QVT marcou-se por medidas paliativas, soluções de curto prazo e atividades com pouca ou nenhuma integração, o que foi amplamente criticado na literatura da área (Beaudoin & Edgar, 2003; Donaldson *et al.*, 1999; Limongi-França, 1996; Pressman, 2003; Requena, 2003; Wyatt & Wah, 2001). Estas medidas mostravam-se meramente compensatórias do Custo Humano do Trabalho, posto que se baseiam na retirada da pessoa do ambiente adverso para que ele possa se recuperar, recolocando-o em seguida no mesmo ambiente. Os resultados são pouco duradouros e acabam contribuindo para manter o cenário organizacional desfavorável à saúde do empregado (Huzzard, den Hertog & Hague, 2002). Neste sentido, os críticos da “QVT compensatória” (citados acima) e ergonomistas (Ferreira, 2003, Guérin *et al.*, 2001, Laville, 1977; Montmollin, 1995) enfatizam que o bem-estar no trabalho somente é alcançado quando o ser humano deixa de ser a variável de ajuste, devendo os gestores preocupar-se em modificar o contexto onde ele trabalha. Em outras palavras, a QVT efetiva somente é alcançada por meio de intervenção sobre as relações socioprofissionais, as condições e a organização do trabalho.

Em diversos estudos empíricos, os indicadores de mensuração de QVT mais comumente utilizados são a satisfação com o trabalho e comprometimento organizacional (Abdeen, 2002; Beaudoin & Edgar, 2003; Goodman, 2001; Requena, 2003; Sirgy, 2001; Wyatt & Wah, 2001); outras vezes, rotatividade e absenteísmo (Donaldson *et al.*, 1999; Tuuli & Karisalmi, 1999). Cabe ressaltar que estes são indicadores indiretos de QVT, pois não derivam de uma avaliação do contexto de produção (tal como o faz, por exemplo, Walton, 1972). Para este estudo, buscou-se

adotar a segunda perspectiva, dirigindo o método para o levantamento de indicadores diretos de QVT, definidos adiante.

Por fim, faz-se necessária uma reflexão global sobre o conceito de QVT. Embora o presente estudo focalize as intervenções que visem o bem-estar quando o sujeito se encontra no ambiente de trabalho, existe uma relação dialética entre a Qualidade de Vida *no* Trabalho e a Qualidade de Vida *fora do* Trabalho. A mesma pessoa vivencia ambas as situações e, logo, uma interfere na outra, de modo que as práticas saudáveis no ambiente profissional podem refletir sobre o ambiente familiar, e vice-versa (Sirgy, 2001). Logo, não se pode estudar QVT negligenciando a influência que ela pode ter sobre outras esferas da vida, nem o contrário.

Em resumo, adota-se para este estudo uma abordagem de QVT com base em medidas integradas para transformar o contexto organizacional que visam fazer prevalecer o bem-estar dos trabalhadores (Donaldson *et al.*, 1999; Huzzard, den Hertog & Hague, 2002; Limongi-França, 1996; Requena, 2003; Tuuli & Karisalmi, 1999), donde a necessidade por um método adequado de investigação. Para Walton (1972), faltou-lhe uma abordagem metodológica adequada para medir QVT com relação aos seus aspectos psicológicos e sociais. Segundo Bosch (1999), considerando os diversos impactos dos modelos de jornada sobre a vida dos trabalhadores, necessitam-se estudos em Ergonomia para investigar, entre outros itens, a ligação entre a duração da jornada, fadiga, acidentes e doenças.

Enfoque Teórico-Metodológico da Pesquisa

A pesquisa realizou-se com base no enfoque da Ergonomia (Abrahão & Pinho, 1999; Guérin *et al.*, 2001; Laville, 1977; Wisner, 1987). O enfoque desta disciplina, de origem franco-belga e denominada por Ferreira (2003) de Ergonomia da Atividade, recai sobre a análise das contradições presentes na inter-relação indivíduo-ambiente mediada pelo trabalho. Segundo Ferreira & Mendes (2003), o ambiente organizacional

pode ser definido em termos de um Contexto de Produção de Bens e Serviços (CPBS). Ele designa o “*locus* material, organizacional e social onde se opera a atividade de trabalho e as estratégias individuais e coletivas de mediação utilizadas pelos trabalhadores na interação com a realidade de trabalho” (pg. 41). Esse contexto articula múltiplas variáveis, compondo uma totalidade com três dimensões:

- ✓ **Organização do trabalho**, que diz respeito aos elementos prescritos, formal ou informalmente, que expressam as concepções e as práticas de gestão de pessoas como, por exemplo, divisão do trabalho; rotinas, etc.;
- ✓ **Condições de trabalho**, que expressam os elementos estruturais para a atividade em termos de, por exemplo, infra-estrutura disponibilizada, ambiente físico, instrumentos, etc.; e
- ✓ **Relações sociais de trabalho**, que consistem nos aspectos interacionais no ambiente de trabalho como, por exemplo, interações hierárquicas, com colegas ou usuários e fornecedores externos à organização.

Essas três dimensões estabelecem o cenário de parâmetros básicos que são configuradores das fontes do Custo Humano do Trabalho (CHT). O CHT expressa, segundo Ferreira & Mendes (2003), o que deve ser despendido pelos trabalhadores (individual e coletivamente) nas esferas física, cognitiva e afetiva em face das contradições existentes no CPBS.

- ✓ **Exigências físicas**: dispêndio fisiológico e biomecânico, principalmente sob a forma de posturas, gestos, deslocamentos e emprego de força física;
- ✓ **Exigências cognitivas**: dispêndio intelectual sob a forma de aprendizagem necessária, de resolução de problemas e de tomada de decisão; e
- ✓ **Exigências afetivas**: dispêndio emocional sob a forma de reações afetivas, de sentimentos e de estado de humor.

Segundo Ferreira & Mendes (2003), o CHT mantém estreita relação com a atividade e orienta o desenvolvimento das Estratégias de Mediação Individual e Coletiva (EMIC), usadas pelos trabalhadores para gerir os efeitos das contradições do CPBS e fazer prevalecer as vivências de bem-estar sobre as de Mal-estar (conforme suas avaliações sobre o seu estado físico, psicológico e social). A principal perspectiva

reside em compreender os indicadores críticos identificados nas situações analisadas para transformá-los com base em uma solução de compromisso que atenda às necessidades e aos objetivos de trabalhadores, gestores e usuários.

Nesta perspectiva teórica, a QVT pode ser compreendida como a relação harmoniosa entre os indivíduos e o Contexto de Produção de Bens e Serviços (CPBS), permitindo margens de manobra para utilizar suas Estratégias de Mediação Individuais e Coletivas (EMIC), reduzindo efeitos negativos do Custo Humano do Trabalho (CHT) e fazendo-se prevalecer as vivências de bem-estar no trabalho. Cabe ressaltar que esta definição pressupõe a constituição de um contexto sociotécnico compatível com as características, necessidades e expectativas de seus usuários, rompendo com definições tradicionais de QVT que visam “adaptar o ser humano ao trabalho” por meio de medidas compensatórias do desgaste provocado por um ambiente organizacional desfavorável. Entende-se que, neste sentido, a utilização de práticas compensatórias (tais como uso de medicina alternativa, aulas de alongamento, *yoga*, dança, etc.) habita um espaço limítrofe entre a Qualidade de Vida “dentro” do Trabalho e a Qualidade de Vida “fora” do Trabalho⁵. Tais práticas se baseiam na retirada temporária da pessoa do ambiente adverso de trabalho, levando a permanecerem inalteradas as fontes originais de desgaste (Huzzard, den Hertog & Hague, 2002).

Para investigar a relação entre redução de jornada e QVT, empregou-se a Análise Ergonômica do Trabalho (AET). Este método consiste, fundamentalmente, na observação da situação real de trabalho (complementado com entrevistas, questionários e outros instrumentos), baseado no princípio de que há grande diferença entre trabalho prescrito e trabalho real (Abrahão & Pinho, 1999; Ferreira, 2003; Guérin *et al.*, 2001; Montmollin, 1995; Wisner, 1987). Dos resultados de pesquisa emergem recomendações de aprimoramento do CPBS, visando ampliar o espaço para que os trabalhadores usem com autonomia suas estratégias de mediação, propiciando o

⁵ Faz-se esta distinção em função do recorte metodológico da pesquisa, que focalizava o período em que a pessoa permanece trabalhando na organização

predomínio das vivências de bem-estar e, desta forma, melhorar a Qualidade de Vida no Trabalho.

MÉTODO

Buscou-se estudar a redução de jornada sob o ponto de vista dos participantes da pesquisa, quando esta experiência completava seis meses. O método utilizado visava à compreensão da mesma em diferentes esferas: caracterização do cenário organizacional, relação entre jornada e Qualidade de Vida no Trabalho (QVT), representações de gestores e analistas e o impacto para a atividade. Escolheram-se os instrumentos e procedimentos com base nas questões norteadoras, nos pressupostos da Análise Ergonômica do Trabalho (AET) e em tópicos emergentes no próprio decorrer da pesquisa.

Participantes

Participaram do estudo quatro gestores e todos os empregados no cargo de analista lotados no Departamento de Informática em Brasília, excetuando-se aqueles que se encontravam em férias ou afastados para treinamentos ou tratamento de saúde (vide tabela 1). Durante a pesquisa, precisamente após a aplicação das escalas psicométricas, vários empregados saíram em férias, reduzindo o número de participantes nas entrevistas semi-estruturadas. O número reduziu novamente na Observação Sistemática, quando se recortou o objeto de pesquisa sobre duas equipes específicas.

Conforme apresentado na tabela 1, formaram-se diferentes grupos para cada etapa do estudo. Discutem-se, a seguir, os instrumentos e procedimentos utilizados em cada uma delas.

Tabela 1. Perfil dos participantes de cada etapa da pesquisa

Etapa*:	2ª) Escalas Psicométricas		3ª) Entrevistas		4ª) Observação Sistemática	
	Jornada Reduzida	Jornada Convencional	Jornada Reduzida - Analistas	Gestores	Jornada Reduzida - Atendimento	Jornada Reduzida - Desenvolvimento de Sistemas
Grupo:	N	N	N	N	N	N
Gênero	Masculino Feminino	19 0	14 4	4 0	4 2	4 0
Idade (em anos)	Máximo Mínimo Média*** Desvio Padrão Coeficiente de Variação	60 25 44,4 10,5 24%	54 25 40,8 11,1 27%	51 47 49,3 1,7 3%	53 37 46,8 6,4 14%	54 26 34,8 13,1 38%
Escolaridade	2o.Grau Superior Incompleto Superior Pós-graduação	1 4 19 10	0 1 12 5	0 0 3 1	0 0 5 1	0 0 4 0
Tempo de Serviço no cargo (em anos)	Máximo Mínimo Média Desvio Padrão Coeficiente de Variação	37 0,5 10,4 10,6 102%	29 2 7,7 7,5 98%	15 1 6,5 6,0 92%	28 2 17,5 11,4 65%	12 2,5 5,0 4,7 93%

* Desconsiderou-se a Análise Documental, posto que se tratava de dados extraídos diretamente de documentos fornecidos pela organização.

** A população de analistas compunha-se de 39 em jornada reduzida e 27 em jornada convencional e havia um total de 11 gestores de equipes do Departamento de Informática.

*** Calculou-se por teste t a significância de diferença entre médias (bicaudal) para comparar a idade dos grupos que participaram do Itra, alcançando valor $p < 0,000$. Não se calculou para as demais etapas, dada a diferença em grau hierárquico e da atividade executada dos participantes.

Instrumentos e Procedimentos

A evolução da pesquisa se baseou em uma estratégia do tipo *step by step*, ou seja, o uso de instrumentos e procedimentos é encadeado de forma que os resultados dos primeiros orientem as questões a serem analisadas nas etapas subseqüentes. O caminhar metodológico da AET, entretanto, não é linear, mas sim marcado por “idas e vindas”, onde cada passo pode promover ajustes no processo de investigação. A tabela 2 apresenta os aspectos fundamentais da abordagem metodológica, sintetizando os instrumentos e os procedimentos empregados.

Buscou-se, com o uso desta abordagem “multifacetada”, compreender a relação entre QVT e jornada sob diferentes perspectivas. Para melhor compreendê-la, são necessárias algumas considerações complementares sobre cada etapa.

Análise Documental

Realizou-se a análise de documentos com o objetivo de caracterizar as normas e diretrizes organizacionais relacionadas à QVT e à jornada na organização estudada. Estes documentos (listados na tabela 2) são fundamentais para a caracterização do funcionamento institucional, viabilizando recomendações pertinentes às normas e à cultura organizacional. Eles permitem também identificar eventuais contradições a serem solucionadas por revisão dos normativos.

Escalas Psicométricas

Aplicaram-se duas escalas (vide anexo 1) do Inventário de Trabalho e Riscos de Adoecimento (Itra, composto originalmente por quatro escalas), com o objetivo de levantar os primeiros indicadores relacionados à Qualidade de Vida no Trabalho

Tabela 2. Quadro-resumo do método: Etapas, Objetivos, Procedimentos e Informações Complementares

Etapas	Objetivo	Procedimentos	Outras informações
1ª) Análise documental	Descrever o contexto organizacional onde se procedeu a pesquisa	Leitura e análise das informações	Documentos analisados: <ul style="list-style-type: none"> • Política de Qualidade de Vida no Trabalho • Parecer viabilizou a jornada reduzida no Departamento de Informática • Estrutura do Departamento de Informática • Normas de remuneração e gratificações • Legislação sobre jornada no serviço público (lei 8.112/90 e decreto 1.590/96)
2ª) Escala psicométrica (Inventário de Trabalho e Riscos de Adoecimento – Itra)	Comparar indicadores de QVT entre empregados em jornada convencional e reduzida	<ul style="list-style-type: none"> • Aplicação em local separado do ambiente de trabalho dos participantes • Análises descritivas e teste de igualdade de médias por t de Student (alfa = 5%) 	Escalas aplicadas: <ul style="list-style-type: none"> • Escala de Avaliação do Trabalho (EAT) • Escala de Custo Humano do Trabalho (ECHT)
3ª) Entrevistas	Caracterizar as principais mudanças decorrentes da redução de jornada, na perspectiva de analistas e gestores	<ul style="list-style-type: none"> • Analistas: 6 coletivas de 2 a 4 participantes • Gestores: 4 entrevistas individuais • Análise de conteúdo categorial-temática 	Duração total das entrevistas: <ul style="list-style-type: none"> • Analistas: 5h44m • Gestores: 2h04m
4ª) Observação sistemática	Identificar eventuais relações entre indicadores críticos e o uso do tempo em situações reais de trabalho	<ul style="list-style-type: none"> • Registro cursivo sequencial • Análise de seqüência e de recorrência de eventos 	Tempo total: 62h e 27min (tempo corrido)

(QVT),

comparando-se os indicadores apontados por analistas⁶ em jornada convencional e aqueles em jornada reduzida. Ambas foram validadas por meio de análise fatorial (Pasquali, 1999) por Ferreira & Mendes (2003), mantinham sintonia com o quadro teórico de referência da pesquisa e consistiam de itens aos quais os participantes deveriam responder conforme escala do tipo Likert de cinco pontos:

- ✓ Escala de Custo Humano do Trabalho (ECHT) – composta por 31 itens, avalia o custo humano nas dimensões **física** (por meio de 10 itens, com alfa de Cronbach⁷ de 0,91), **cognitiva** (9 itens, alfa de 0,86) e **afetiva** (12 itens, alfa de 0,84). Os pontos da escala variavam de 1 (nada exigido) a 5 (totalmente exigido); e
- ✓ Escala Avaliação do Trabalho (EAT) – composta por 28 itens, seus itens se agrupam em três fatores, a saber, “Precariedade das condições de trabalho” (com 9 itens, alfa de 0,90), “Falta de apoio nas relações socioprofissionais” (12 itens, alfa de 0,87) e “Rigidez da organização do trabalho” (7 itens, alfa de 0,78). Os pontos da escala variavam de 1 (nunca) a 5 (sempre).

Aplicaram-se as escalas a dois grupos; um composto por 19 analistas em jornada convencional e outro composto por 34 analistas em jornada reduzida. Selecionaram-se assim os participantes de modo a permitir a comparação das respostas às escalas do Itra entre pares do mesmo nível hierárquico. Participaram todos os que atendiam a estes critérios dentro do Departamento de Informática, onde a redução de jornada fora implementada, excluindo-se aqueles que se encontravam em período de férias, em cursos ou em licença-saúde.

A aplicação das escalas do Itra foi feita coletivamente, sendo os participantes chamados a comparecer a uma sala separada do ambiente de trabalho. O pesquisador orientou a resposta ao questionário e permaneceu no local para solucionar dúvidas. O sigilo das respostas foi assegurado, dado que os questionários

⁶ Denominam-se “analistas” os empregados que não ocupavam cargos comissionados de chefia e que podiam escolher entre a jornada convencional e a reduzida. O uso deste termo originou-se do jargão usado na organização.

⁷ O alfa de Cronbach é uma medida estatística da consistência de um fator (conjunto de itens de um questionário). Esta medida varia de 0 a 1; sendo que as medidas próximas de 1 indicam os fatores mais consistentes. Admite-se como satisfatório um alfa a partir de 0,75, bom o alfa a partir de 0,80 e ótimo (ou seja, um conjunto de dados bastante consistente) o alfa a partir de 0,90.

não identificavam o respondente pelo nome e foram imediatamente recolhidos a um envelope após o preenchimento.

Analisaram-se dados com base em estatística descritiva, para identificação de eventuais indicadores críticos. Calcularam-se a média, desvio-padrão e coeficiente de variação. Este é calculado pela razão do desvio-padrão sobre a média, possibilitando estimar a fidedignidade da medida dada pela média⁸. Ademais, os valores médios das respostas aos itens são interpretados conforme tabela 3. Valores baixos indicam condições favoráveis ao bem-estar no trabalho; valores moderados indicam “estado de alerta”, i.e., necessita-se sanar tais fatores contextuais para prevenir o agravamento da saúde dos trabalhadores; e valores altos apontam indicadores críticos de risco de adoecimento já presentes no trabalho, que devem ser corrigidos imediatamente (Ferreira & Mendes, 2003).

Tabela 3. Interpretação da média global do grupo

Média atribuída ao item	1	1,5	2,4	2,5	3	3,5	3,6	4	5
Interpretação do valor	Baixo			Moderado			Alto		

Realizou-se também o teste de igualdade de médias com o uso da estatística t de Student⁹ (alfa = 5%) para identificar possíveis diferenças das respostas entre os grupos de analistas em jornada convencional e reduzida. Escolheu-se esta técnica por ser um teste robusto para pequenas populações (ou seja, com $N < 30$ – Kvanli, Pavur & Guynes, 2000).

⁸ Considera-se um coeficiente de variação próximo a zero por cento como um indicador de valores agrupados em torno da média. Para o presente estudo, consideram-se aceitáveis os coeficientes de variação de até 25%, para caracterizar a homogeneidade.

⁹ O teste de igualdade de médias com uso da estatística t de Student permite identificar se duas ou mais médias são significativamente semelhantes ou discrepantes. O pesquisador pode estipular o critério de discrepância (alfa) aceita para o estudo – geralmente 1%, 5% ou 10%. Do cálculo da estatística t deriva o valor p, que indica que as médias são diferentes quando ele é menor do que o alfa.

Entrevistas

Entrevistaram-se gestores e analistas em jornada reduzida, com o objetivo de aprofundar questões levantadas com o questionário e explorar sua opinião a respeito da mesma. Não se entrevistaram empregados em jornada convencional, pois se focalizava a experiência de transição do modelo de jornada. As perguntas tangiam a experiência das mudanças observadas com a transição do horário convencional para o reduzido, dado que esta transição foi relativamente recente (os empregados já trabalhavam no novo horário havia entre dois e seis meses).

Conduziram-se as entrevistas conforme dois roteiros semi-estruturados de conteúdo semelhante, sendo um adaptado para o grupo de analistas e outro para o de gestores (anexos 2 e 3). As perguntas foram elaboradas considerando-se indicadores levantados por meio da análise documental, das escalas psicométricas, incluindo também perguntas sobre a relação entre QVT e jornada. As entrevistas com analistas em jornada reduzida foram coletivas (grupos de até quatro participantes) e as com os gestores foram individuais.

Assegurou-se aos entrevistados o sigilo das informações e gravaram-se suas respostas em fita cassete, para posterior transcrição e análise. Entrevistaram-se 18 empregados em horário reduzido, já excluídos aqueles que estavam indisponíveis por férias, licença, participação em cursos ou outros motivos. As entrevistas com os empregados em horário reduzido duraram entre 29 e 80 minutos, totalizando 5 horas e 44 minutos de entrevistas gravadas. Entrevistaram-se também quatro chefes de divisão, sorteados aleatoriamente. Estas entrevistas duraram entre 25 e 41 minutos e totalizaram 2 horas e 4 minutos.

Trataram-se os dados das entrevistas por meio de análise categorial-temática (Bardin, 1977). Esta técnica consiste na divisão do conteúdo da entrevista em *unidades de sentido* (i.e. frações de texto que formam uma “idéia” completa) e na categorização destas conforme temas semelhantes. Com isto, extraíram-se os

aspectos fundamentais da fala dos entrevistados e obteve-se um resultado representativo da mesma.

Estabeleceram-se eixos e núcleos temáticos¹⁰ para agrupar as respostas dos participantes. Formaram-se e denominaram-se aqueles núcleos relacionados à Jornada de Trabalho com base nas verbalizações. Aqueles relacionados à Qualidade de Vida no Trabalho receberam títulos com base nas categorias teóricas de Contexto de Produção de Bens e Serviços (CPBS) e Custo Humano do Trabalho (CHT), para estabelecer uma relação direta entre a verbalização e a análise da atividade. Registrou-se a recorrência de temas em cada núcleo e calcularam-se as respectivas proporções em relação ao eixo com o uso do *software* Microsoft Excel.

Observações Sistemáticas

A observação sistemática teve por objetivo caracterizar as relações entre indicadores críticos e o uso do tempo em situações reais de trabalho em duas divisões do Departamento de Informática. Buscou-se comparar atividades bastante distintas identificando eventuais influências (positivas e/ou negativas) da mudança da jornada convencional para a reduzida sobre a atividade realizada pelos analistas. Não se delimitaram categorias específicas de observação, mas sim se buscou uma visão panorâmica da problemática da pesquisa com base em situações reais de trabalho, donde se optou por uma técnica que abrangesse a variabilidade das mesmas.

Os critérios para seleção das divisões que serviram de campo das observações foram o número de empregados em jornada reduzida e os tipos de atividades executadas. Assim, escolheram-se a equipe da Divisão de Desenvolvimento de Sistemas, onde se observou a atividade de 4 analistas que realizam processos de longa duração (planejamento e manutenção de sistemas informatizados); e a de

¹⁰ Os eixos constituem os grandes grupamentos da análise de conteúdo, compostas por núcleos que, por sua vez, compõem-se de temas (as menores unidades de conteúdo).

Atendimento ao Público, atividade realizada por 6 analistas, caracterizada por processos curtos e envolvendo contato com outros Departamentos e usuários externos à organização. O tempo total de observação foi de 62 horas e 27 minutos.

Utilizou-se um protocolo de registro cursivo das situações observadas (vide anexo 4), onde se anotaram os eventos na seqüência em que ocorriam. Os participantes eram informados sobre o início e o término do período de observação, sendo-lhes facultada a consulta às anotações do observador. Ao observador era permitido consultar o participante quando necessitasse de informações sobre a atividade, desde que não a prejudicasse. A análise destes eventos consistiu na categorização, cálculo do tempo decorrido e de sua recorrência.

O uso da Análise Ergonômica do Trabalho (AET), com as especificidades anteriormente descritas, possibilitou uma investigação do objeto da pesquisa sob diversas perspectivas. Em cada etapa da pesquisa, os resultados possibilitaram responder a desdobramentos das questões norteadoras.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

Apresentam-se abaixo os resultados na seqüência das etapas da pesquisa, concomitantemente com sua discussão. Deste modo, procurou-se facilitar o entendimento do trajeto percorrido e da articulação analítica entre dados empíricos e teóricos e da revisão da literatura.

Cenário Organizacional da Redução da Jornada e QVT

O cenário organizacional, caracterizado aqui por meio da análise documental, passava pelos primeiros estudos previstos na recém-aprovada política institucional de QVT (datada do mês anterior ao início da pesquisa). Em um deles, o Comitê Gestor avaliava a possibilidade de se flexibilizar a jornada por meio de um “banco de horas”. Entretanto, dado que a redução de jornada havia sido implementada, como experiência piloto, no Departamento de Informática da instituição, passou-se a avaliar também a possibilidade de transpor o modelo para os demais departamentos, após a análise dos impactos de tal experiência, ao invés de ou associado ao “banco de horas”.

Todavia, a implantação de um novo modelo deveria ser compatível com restrições legais, tais como a jornada de 40 horas semanais (Lei nº 8.112/90, sancionada pelo então presidente Fernando Collor, que prevê redução de jornada mediante redução proporcional do salário) e a compensação de horas ao invés do pagamento extra pelo trabalho em tempo extraordinário (Decreto nº 1.590/96, do então presidente Fernando Henrique Cardoso). O comitê responsável pelo estudo de flexibilização de jornada debateu estas questões juntamente com representantes de outros órgãos públicos que tentavam experiências semelhantes e com procuradores da organização. Chegou-se ao entendimento de que algumas atividades poderiam ser

enquadradas em exceções previstas em lei que permitem a redução da jornada, mas que para os demais casos seria necessário mudar a lei, o que demandaria toda a tramitação ordinária para sua aprovação, de competência dos órgãos do Poder Legislativo.

A justificativa para a redução da jornada de trabalho no Departamento de Informática (solicitada por seu gestor em memorando à Diretoria) se apoiou em diferentes motivos: (a) natureza peculiar das atividades, que exigia a presença de pessoas mesmo fora do horário normal de trabalho (de 8 às 18 horas) na organização; (b) aumento na demanda dos serviços; (c) uso recorrente de horas extras; (d) elevado desgastes físico e mental dos empregados, relacionados às pressões do cotidiano, às condições e às responsabilidades de trabalho que se refletiam em rotatividade elevada. Logo, ofereceu-se aos empregados que lá trabalhavam a escolha entre trabalhar oito horas por dia com intervalo de duas horas para almoço (jornada convencional) ou sete horas “corridas” (isto é, ininterruptas) com pausa de 15 minutos para lanche (jornada reduzida). O empregado poderia definir o período fixo de trabalho dentro do horário de funcionamento da organização, concentrando suas atividades no período da manhã ou da tarde, respeitando os limites de iniciar a jornada às 7 horas e terminá-la às 21 horas, para não se contabilizar trabalho noturno. As horas remanescentes para o cumprimento de 40 horas semanais (previstas na Lei nº 8.112/90) seriam utilizadas para o atendimento a demandas extraordinárias, às quais os empregados estariam à disposição.

Ressalte-se que a redução do horário de trabalho não implicou a redução salarial. Contudo, por decisão da chefia do Departamento, os empregados que optaram pelo horário flexível não poderiam concorrer à gratificação por desempenho, correspondente a cerca de 10% da remuneração básica de início de carreira, nem a comissões gerenciais, pois a normas exigem dedicação integral dos comissionados (ou seja, jornada de *no mínimo* oito horas). Deste modo, a opção de horário reduzido restringe-se a analistas que não ocupam cargos de chefia ou coordenação de equipes.

Os elementos que compõem este cenário organizacional, de um lado, são bastante característicos na experiência internacional, pois o quadro jurídico-administrativo e os direitos trabalhistas constituem desafios para as experiências de mudanças na jornada de trabalho (Barnard, Deakin & Hobbs, 2003; Péllisse, 2004; Singe & Croucher, 2003), de outro, são originais e inovadores, pois buscam implantar mudanças contextuais com base em uma política de QVT (Beaudoin & Edgar, 2003; Huzzard, den Hertog & Hague, 2002; Karsten & Leopold, 2003; Limongi-França & Arellano, 2002; Pressman, 2003; Walton, 1972; Wyatt & Wah, 2001). Nesta perspectiva, para uma primeira avaliação dos impactos da redução de jornada como medida efetiva de QVT, analisaram-se os resultados das duas escalas psicométricas do Itra aplicadas a empregados em jornada convencional e reduzida.

Uma Primeira “Fotografia” da Inter-relação Redução da Jornada e QVT

Os indicadores da Escala de Avaliação do Trabalho (EAT) e da Escala de Custo Humano do Trabalho (ECHT) desenharam, sob a ótica dos participantes da pesquisa, um primeiro quadro da implementação da jornada reduzida em relação à Qualidade de Vida no Trabalho (QVT). Tais indicadores caracterizam os principais aspectos do Contexto de Produção de Bens e Serviços e exigências (*contraintes*) postas aos trabalhadores, explicitando os impactos para a organização e para o CHT do empregado.

Inicialmente, constatou-se que os respondentes em jornada reduzida eram mais velhos que aqueles em jornada convencional (respectivamente, média = 44,4 e c.v. = 24%; média = 34,6 e c.v. = 22%; $p < 0,001$). Pôde-se supor, com isto, a existência de uma relação entre a idade (indicando o “momento de vida” do empregado) e a preferência pela jornada reduzida. Buscou-se investigar por meio das entrevistas as possíveis razões para a preferência dos mais velhos pela jornada reduzida, conforme discutido adiante.

As respostas à EAT e à ECHT não indicaram, de maneira geral, nenhum fator notadamente crítico. Não houve diferenças significativas entre as médias fatoriais¹¹ das respostas dos grupos em jornada reduzida e convencional. (vide tabela 4). No entanto, numa análise mais detalhada, identificaram-se alguns itens das escalas que se distanciavam da média fatorial. Estes são discutidos adiante, com ênfase sobre aqueles que subsidiaram a elaboração de questões estruturadoras das entrevistas.

Tabela 4. Médias das respostas dos participantes para os conjuntos de itens das escalas.

Escola	Fator	Grupo de jornada	N	Média	Desvio Padrão	Significância de diferença entre médias (bicaudal)
Escala de Avaliação do Trabalho (EAT)	Rigidez da Organização do Trabalho	Reduzida	34	3,00	,678	,445
		Convencional	19	3,13	,509	
	Falta de Apoio nas Relações Socioprofissionais	Reduzida	34	2,50	,677	,320
		Convencional	19	2,34	,449	
	Precariedade das Condições de Trabalho	Reduzida	34	2,64	,816	,181
		Convencional	19	2,92	,672	
Escala de Custo Humano do Trabalho (ECHT)	Custo Afetivo	Reduzida	34	1,97	,578	,506
		Convencional	19	2,05	,334	
	Custo Cognitivo	Reduzida	34	3,50	,814	,076
		Convencional	19	3,85	,553	
	Custo Físico	Reduzida	34	1,72	,508	,622
		Convencional	19	1,79	,430	

Nota 1: A escala tipo Likert variava de 1 a 5.

Nota 2: Para alfa de 5%, não houve diferença significativa entre as médias dos grupos em jornada reduzida e em jornada convencional. Entretanto, há indício de diferença entre as médias para o custo cognitivo, posto que o índice encontrado é menor que 10%.

Pode-se dizer que há pouca diferença nas representações entre os grupos quanto aos indicadores do Contexto de Produção de Bens e Serviços (CPBS) e do Custo Humano do Trabalho (CHT); em outras palavras, não é possível apontar, preliminarmente, impacto da redução de jornada sobre a QVT. Este resultado

¹¹ A média fatorial é calculada com base nas médias dos itens de cada fator das escalas. O fator é um conjunto de itens formado por meio de categorização teórica ou de testes estatísticos. Deste modo, ela fornece uma medida global, permitindo uma análise preliminar e mais superficial dos resultados obtidos.

assemelha-se à experiência francesa de redução de jornada (Bué & Puech, 2003; Estrade, Meda & Orain, 2001; Pélisse, 2004; Pinto, 2003), em que pouco mudou na relação entre indivíduo e ambiente de trabalho, visto que outras variáveis (condições físico-ambientais, relações hierárquicas, rotinas, etc.) permaneceram como estavam na situação anterior.

Os itens da EAT receberam, de maneira geral, médias baixas ou moderadas (tabela 5). Todos os itens sobre Relações Sociais de Trabalho foram baixos (ou seja, médias até 2,4). Os itens com médias moderadas relativos à Organização do Trabalho indicaram que os respondentes consideram as normas rígidas (item 4), há cobrança por resultados (item 3) e insuficiência de pessoas para realizar as tarefas (item 6). Quanto às Condições de Trabalho, os itens moderados apontaram desconforto do ambiente físico (item 21), mobiliário inadequado (item 23) e ruído (item 22).

Os resultados da EAT sintetizam os elementos contextuais que podem influenciar diretamente a QVT. Conforme descrito acima, os principais problemas recaem sobre a rigidez das normas, cobrança por resultados, insuficiência de pessoal e condições físico-ambientais inadequadas. O impacto destes sobre a saúde do empregado pode ser avaliada por meio dos indicadores críticos de Custo Humano do Trabalho (CHT).

A ECHT indicou a predominância de custo cognitivo (tabela 6). Alguns itens do custo cognitivo mostraram-se críticos (i.e. com média acima de 3,6); nomeadamente, resolução de problemas (item 14), uso intensivo da memória (item 18), concentração (item 21) e esforço mental (item 20). O item 21, “ter concentração mental”, apresentou diferença significativa entre as médias dos grupos, sendo que os empregados em jornada reduzida apontaram menor custo para manter a concentração no trabalho se comparados com aqueles em jornada convencional ($p = 0,014$). Os indicadores de custo físico em destaque foram o uso demasiado da visão (item 17) e das mãos (item 30, menor para aqueles em jornada reduzida, $p = 0,041$).

Tabela 5. Médias das respostas dos participantes para os itens da Escala de Avaliação do Trabalho (EAT). O ponto mínimo da escala era 1 e o ponto máximo era 5. Para alfa de 5%, não houve diferença significativa entre as médias dos grupos de horário reduzido e horário fixo.

	Jornada	N	Média	Desvio Padrão	Coefficiente de variação	Significância de diferença entre médias (bicaudal)
1. O ritmo de trabalho é excessivo	Reduzida	34	2,88	,913	0,32	0,952
	Convencional	19	2,89	,567	0,20	
2. As tarefas são cumpridas sob forte pressão temporal	Reduzida	34	2,97	1,029	0,35	0,905
	Convencional	19	3,00	,745	0,25	
3. A cobrança por resultados é presente	Reduzida	34	3,56	,991	0,28	0,123
	Convencional	19	3,89	,567	0,15	
4. As normas para execução das tarefas são rígidas	Reduzida	32	3,53	1,047	0,30	0,201
	Convencional	19	3,16	,958	0,30	
5. Existe fiscalização do desempenho	Reduzida	34	2,94	1,127	0,38	0,410
	Convencional	19	3,16	,765	0,24	
6. O número de pessoas é insuficiente para se realizar as tarefas	Reduzida	33	3,06	1,171	0,38	0,190
	Convencional	19	3,47	1,020	0,29	
7. Os resultados esperados estão fora da realidade	Reduzida	34	2,21	,808	0,37	0,442
	Convencional	19	2,37	,684	0,29	
8. As tarefas não estão claramente definidas	Reduzida	34	2,47	1,161	0,47	0,131
	Convencional	19	2,11	,567	0,27	
9. A autonomia é inexistente	Reduzida	34	2,41	,957	0,40	0,105
	Convencional	19	2,05	,621	0,30	
10. A distribuição das tarefas é injusta	Reduzida	33	2,36	1,168	0,49	0,985
	Convencional	19	2,37	,684	0,29	
11. Os funcionários são excluídos das decisões	Reduzida	34	3,03	1,114	0,37	0,204
	Convencional	19	2,68	,820	0,31	
12. Existem dificuldades na comunicação chefia-subordinado	Reduzida	34	2,21	1,038	0,47	0,987
	Convencional	19	2,21	,918	0,42	
13. Existem disputas profissionais no local de trabalho	Reduzida	34	2,32	,945	0,41	0,836
	Convencional	19	2,26	1,046	0,46	
14. Existe individualismo no ambiente de trabalho	Reduzida	34	2,62	,985	0,38	0,762
	Convencional	19	2,53	1,073	0,42	
15. Existem conflitos no ambiente de trabalho	Reduzida	34	2,24	,923	0,41	0,745
	Convencional	19	2,16	,765	0,35	
16. A comunicação entre funcionários é insatisfatória	Reduzida	34	2,38	,739	0,31	0,945
	Convencional	19	2,37	,684	0,29	
17. Falta apoio das chefias para o meu desenvolvimento profissional	Reduzida	34	2,59	1,158	0,45	0,367
	Convencional	19	2,37	,597	0,25	
18. As informações para executar minhas tarefas são de difícil acesso	Reduzida	34	2,53	,992	0,39	0,246
	Convencional	19	2,26	,653	0,29	
19. O bem-estar dos funcionários não é uma prioridade	Reduzida	34	2,85	1,132	0,40	0,812
	Convencional	19	2,79	,787	0,28	
20. As condições de trabalho são precárias	Reduzida	34	2,79	1,095	0,39	0,314
	Convencional	19	3,11	1,049	0,34	
21. O ambiente físico é desconfortável	Reduzida	34	3,15	1,234	0,39	0,088
	Convencional	19	3,74	1,147	0,31	
22. Existe muito barulho no ambiente de trabalho	Reduzida	34	3,41	1,158	0,34	0,974
	Convencional	19	3,42	,902	0,26	
23. O mobiliário existente no local de trabalho é inadequado	Reduzida	34	3,21	1,343	0,42	0,120
	Convencional	19	3,84	1,425	0,37	
24. Os instrumentos de trabalho são insuficientes para realizar as tarefas	Reduzida	34	2,29	,970	0,42	0,246
	Convencional	19	2,58	,769	0,30	
25. O posto de trabalho é inadequado para realização das tarefas	Reduzida	34	2,35	1,070	0,46	0,125
	Convencional	19	2,79	,918	0,33	
26. Os equipamentos para realização das tarefas são precários	Reduzida	34	2,26	1,136	0,50	0,815
	Convencional	19	2,21	,535	0,24	
27. O espaço físico para realizar o trabalho é inadequado	Reduzida	34	2,47	1,107	0,45	0,329
	Convencional	19	2,79	1,134	0,41	
28. As condições de trabalho oferecem riscos de acidente	Reduzida	34	1,82	1,114	0,61	0,943
	Convencional	19	1,84	,765	0,42	

Tabela 6. Médias das respostas dos participantes para os itens da Escala de Custo Humano do Trabalho (ECHT). O ponto mínimo da escala era 1 e o ponto máximo era 5. Para alfa de 5%, houve diferença significativa entre as médias dos grupos de horário reduzido e horário fixo apenas no item 21.

	Jornada	N	Média	Desvio Padrão	Coefficiente de variação	Significância de diferença entre médias (bicaudal)
1. Ter controle das emoções	Reduzida	34	2,91	1,111	0,38	0,301
	Convencional	19	3,16	0,602	0,19	
2. Ter que lidar com ordens contraditórias	Reduzida	34	2,41	0,892	0,37	0,639
	Convencional	19	2,32	0,582	0,25	
3. Ter custo emocional	Reduzida	33	2,27	1,069	0,47	0,223
	Convencional	18	2,61	0,850	0,33	
4. Ser obrigado a lidar com a agressividade dos outros	Reduzida	34	2,41	1,019	0,42	0,512
	Convencional	19	2,21	1,084	0,49	
5. Disfarçar os sentimentos	Reduzida	34	2,32	1,199	0,52	0,401
	Convencional	19	2,58	0,961	0,37	
6. Ser obrigado a elogiar as pessoas	Reduzida	34	1,53	0,706	0,46	0,288
	Convencional	19	1,74	0,653	0,38	
7. Ser obrigado a ter bom humor	Reduzida	34	1,88	1,122	0,60	0,388
	Convencional	19	2,11	0,737	0,35	
8. Ser obrigado a cuidar da aparência física	Reduzida	34	2,12	0,946	0,45	0,879
	Convencional	19	2,16	0,898	0,42	
9. Ser bonzinho com os outros	Reduzida	34	1,94	1,043	0,54	0,738
	Convencional	19	1,84	1,015	0,55	
10. Transgredir valores éticos	Reduzida	33	1,30	0,810	0,62	0,590
	Convencional	19	1,21	0,419	0,35	
11. Ser submetido a constrangimentos	Reduzida	34	1,26	0,511	0,41	0,396
	Convencional	19	1,42	0,692	0,49	
12. Ser obrigado a sorrir	Reduzida	34	1,29	0,524	0,41	0,894
	Convencional	19	1,32	0,582	0,44	
13. Desenvolver macetes	Reduzida	33	2,39	1,171	0,49	0,379
	Convencional	19	2,11	1,100	0,52	
14. Ter que resolver problemas	Reduzida	34	3,85	1,132	0,29	0,206
	Convencional	19	4,16	0,602	0,14	
15. Ser obrigado a lidar com imprevistos	Reduzida	34	3,50	1,237	0,35	0,183
	Convencional	19	3,89	0,875	0,22	
16. Fazer previsão de acontecimentos	Reduzida	34	2,97	1,337	0,45	0,175
	Convencional	19	3,42	1,017	0,30	
17. Usar a visão de forma contínua	Reduzida	34	3,85	1,158	0,30	0,135
	Convencional	19	4,32	1,003	0,23	
18. Usar a memória	Reduzida	34	3,79	0,946	0,25	0,110
	Convencional	19	4,21	0,855	0,20	
19. Ter custo mental	Reduzida	34	3,65	1,252	0,34	0,195
	Convencional	18	4,11	1,183	0,29	
20. Fazer esforço mental	Reduzida	34	3,79	0,978	0,26	0,066
	Convencional	19	4,21	0,631	0,15	
21. Ter concentração mental	Reduzida	34	3,74	1,082	0,29	0,014
	Convencional	19	4,32	0,582	0,13	
22. Usar a força física	Reduzida	34	1,24	0,496	0,40	0,678
	Convencional	19	1,32	0,749	0,57	
23. Usar os braços de forma contínua	Reduzida	34	2,82	1,424	0,50	0,339
	Convencional	19	2,42	1,465	0,61	
24. Ficar em posição curvada	Reduzida	34	2,03	1,218	0,60	0,200
	Convencional	19	2,47	1,172	0,47	
25. Caminhar	Reduzida	34	1,47	0,615	0,42	0,358
	Convencional	19	1,63	0,597	0,37	
26. Ser obrigado a ficar em pé	Reduzida	34	1,26	0,511	0,41	0,167
	Convencional	19	1,11	0,315	0,28	
27. Ter que manusear objetos pesados	Reduzida	34	1,15	0,359	0,31	0,919
	Convencional	19	1,16	0,375	0,32	
28. Fazer esforço físico	Reduzida	34	1,15	0,359	0,31	0,662
	Convencional	19	1,11	0,315	0,28	
29. Usar as pernas de forma contínua	Reduzida	34	1,24	0,496	0,40	0,592
	Convencional	19	1,16	0,501	0,43	
30. Usar as mãos de forma repetida	Reduzida	34	3,38	1,415	0,42	0,041
	Convencional	19	4,05	0,911	0,22	
31. Subir e descer escadas	Reduzida	34	1,56	0,705	0,45	0,880
	Convencional	19	1,53	0,772	0,50	

Os indicadores de Custo Humano do Trabalho (CHT) sinalizam a necessidade de se modificar o cenário organizacional para prevenir o adoecimento e assegurar QVT aos empregados. Os resultados mostram-se relacionados à leitura e digitação constantes, além do uso intenso das faculdades cognitivas (Guérin *et al.*, 2001). Exploraram-se estas questões por meio das entrevistas e observações sistemáticas, visando identificar soluções para reduzir tais riscos à saúde.

Os resultados da EAT e ECHT apontam, em geral, representações assemelhadas dos participantes. Os indicadores moderados levantados pelas escalas assinalam a necessidade de se adotar medidas que visem prevenir riscos de adoecimento, posto que podem evoluir para um patamar crítico se houver deterioração nesse cenário (Ferreira & Mendes, 2003). Contudo, a diferença intergrupar quanto às exigências de concentração e uso das mãos indica possível melhoria da QVT com a jornada reduzida. Emergiram também aspectos relativos à idade, ao custo físico e aos eventuais impactos no ambiente de trabalho após a redução da jornada para os trabalhadores que dela usufruem.

Ao final desta primeira etapa da pesquisa, observou-se pouca evidência de relação entre a redução de jornada na organização estudada e a QVT de seus empregados. De forma geral, não se pode afirmar que houve impacto da redução de jornada sobre a QVT, salvo quanto às exigências de concentração e de uso das mãos, visto que a redução de jornada pode ter contribuído para mitigá-las. Os resultados de outros estudos sobre a experiência francesa de redução de jornada (Bué & Puech, 2003; Estrade, Meda & Orain, 2001; Pélisse, 2004; Pinto, 2003) sugerem que pouco ou nada mudou para QVT, especialmente no que se refere ao contexto organizacional. Entretanto, houve indícios de mudança com relação ao Custo Humano do Trabalho, o que difere dos achados dessas pesquisas. Dado que a Análise Ergonômica do Trabalho (AET) não foi o mesmo método empregado nos estudos mencionados, esta diferença pode decorrer da abordagem e das medidas ora utilizadas.

Representações de Analistas e Gestores sobre a Jornada Reduzida

Os resultados das escalas psicométricas fundamentaram a formulação das seguintes questões para as entrevistas semi-estruturadas: (a) O que explica a diferença das idades entre aqueles que preferem a jornada convencional e aqueles que preferem a reduzida?; (b) A diferença no custo cognitivo no trabalho, com destaque para o item “concentração”, está relacionada à redução da jornada?; (c) Quais são os problemas relacionados ao custo físico?; e (d) Os empregados em jornada reduzida perceberam alguma melhoria com relação ao CPBS e ao CHT ou não houve diferença alguma? Exploraram-se as questões acima por meio das entrevistas.

Tabela 7. Proporção dos núcleos temáticos extraídos das entrevistas (total de unidades de sentido consideradas para análise = 699).

	Eixo	Núcleo Temático	Percentual relativo ao Eixo	Total do Eixo	
Analistas	Impactos observados e representações sobre a jornada reduzida	Ponderações sobre a jornada reduzida	30,0%	100%	
		Efeitos da jornada reduzida	37,9%		
		Aproveitamento do tempo no trabalho	13,1%		
		Aproveitamento do tempo livre	19,0%		
	Qualidade de Vida no Trabalho no Departamento de Informática	Condições de Trabalho	35,3%	100%	
		Organização do Trabalho	21,4%		
		Relações Sociais de Trabalho	15,9%		
		Custo Humano do Trabalho	12,5%		
	Avaliação da proposta de implantação do banco de horas	Possíveis impactos do Banco de Horas		71,4%	100%
			Controle de horário	28,6%	
Gestores	Impactos observados e gestão com a jornada reduzida	Ponderações dos analistas sobre jornada reduzida	24,5%	100%	
		Efeitos da jornada reduzida	46,4%		
		Gestão da equipe com jornada reduzida	29,1%		
	Qualidade de Vida no Trabalho no Departamento de Informática	Condições de Trabalho	100%	100%	
		Avaliação da proposta de implantação do Banco de horas	Possíveis impactos do Banco de Horas	73,1%	100%
	Controle de horário		26,9%		

A análise de conteúdo das respostas dos participantes (Bardin, 1977) resultou em três eixos temáticos, análogos nas respostas dos grupos de analistas e de gestores, com alguns núcleos temáticos semelhantes (tabela 7).

A organização das respostas em eixos análogos possibilita a comparação entre as opiniões de analistas e gestores. Há, certamente, diferenças nas respostas dos dois conjuntos de entrevistados, em função da posição na hierarquia da organização e da relação entre gestor e subordinado, que foram consideradas mesmo na denominação dos eixos e núcleos temáticos. Não obstante, a exploração de ambos os pontos de vista contribui para a compreensão da dialética que caracteriza essas relações de trabalho. Ressalta-se que os temas apresentados podem parecer algumas vezes contraditórios, o que sinaliza a diversidade de opiniões sobre o mesmo assunto.

Primeiro Eixo Temático: Impactos Observados e Representações sobre a Jornada Reduzida

O eixo “impactos observados e representações sobre a jornada reduzida” agrupou temas relacionados às representações dos entrevistados sobre a experiência da transição do modelo convencional para o novo. Os núcleos análogos entre gestores e analistas tratam das “ponderações [dos analistas] sobre a jornada reduzida” (ou seja, o que os analistas avaliaram para preferir o horário reduzido), e dos “efeitos da jornada reduzida” (o que realmente mudou na rotina de trabalho com a experiência). Outrossim, emergiram alguns núcleos não-análogos. Os analistas fizeram considerações sobre as mudanças ocorridas quanto ao “aproveitamento do tempo livre” e ao “aproveitamento do tempo no trabalho”. Os gestores, por sua vez, descreveram como passou a funcionar a “gestão da equipe com jornada reduzida”. Os resultados de cada um destes núcleos são discutidos em detalhe a seguir.

Ponderações [dos Analistas] sobre a Jornada Reduzida

Este núcleo engloba os principais determinantes da escolha dos analistas pela jornada reduzida (vide tabela 8). Aspectos relacionados à carreira e remuneração tiveram peso importante, pois tal escolha implica a abdicação de comissões e gratificações. Além da restrição para crescimento na carreira, isto lhes representava uma perda financeira (as menores gratificações acrescentavam até cerca de 10% ao salário; as maiores menos de 50%). Entretanto, a remuneração básica percebida atendia satisfatoriamente suas necessidades, o que também foi considerado quando da escolha pela redução de jornada; a gratificação ser-lhes-ia um complemento dispensável de renda, associado ao aumento de sua responsabilidade no trabalho. Por outro lado, os entrevistados mostraram-se inclinados a optar pela jornada reduzida para disponibilizar tempo para assuntos pessoais. Afirmam não encontrar outras desvantagens na jornada reduzida e sugerem que, para melhorar, a jornada reduzida seja generalizada para outros cargos e departamentos ou que se reduza para seis horas por dia.

Tabela 8. Temas, freqüências e exemplos relacionados ao núcleo temático “ponderações sobre a jornada reduzida”, extraído das verbalizações dos analistas.

Tema	Freqüência Absoluta	Freqüência Relativa à Categoria	Exemplos de Verbalização
Impacto sobre finanças pessoais	37	37,8%	Eu optei ter menos dinheiro e menos horas de trabalho, e esse é um preço financeiro que você consegue medir. Custa [valor em reais] as “sete horas”.
Tempo para assuntos pessoais	28	28,6%	Acho importante saber que eu tenho tempo para mim. Eu posso fazer o que eu quiser. Isso para mim é o que mais influencia. Aquele tempo é meu, eu faço o que eu quiser.
Restrições para carreira	13	13,3%	Mas tem outro lado, você só é alguém aqui dentro depois que ganha uma comissão. Antes disso você não é conhecido, reconhecido. Apesar de ser um “castigo”, tem suas benesses. Você é reconhecido, você avança na carreira, você entra em uma linha sucessória, e só consegue isso depois de pegar a primeira comissão.
Redução para seis horas	10	10,2%	Eu não vejo desvantagens [na jornada de sete horas]. Se fossem seis horas ia ser melhor ainda.
Responsabilidade associada às comissões	6	6,1%	No meu caso é a mesma coisa. Teria que valer a pena, pegar uma comissão que valesse a pena, porque a gente vai assumindo mais responsabilidade, o estresse aumenta.
Generalização da jornada reduzida	4	4,1%	Eu acho que muitas atividades no [órgão estudado] poderiam seguir este mesmo modelo [de jornada reduzida] com ganhos.
(Total)	98	100,0%	

A tabela 9 apresenta as hipóteses dos gestores sobre o que os analistas ponderaram para escolher a jornada reduzida. Os pequenos valores das comissões em relação ao salário e a postergação da aposentadoria mostraram-se fatores que influenciaram a escolha dos empregados. Além dessas, diversas necessidades da vida pessoal podem ter influenciado. De forma geral, os gestores supõem que os analistas mais novos tendem a preferir comissões e os mais antigos a jornada reduzida devido a diferenças salariais (os mais antigos têm maior remuneração, em função do plano de cargos e salários) e às perspectivas de carreira (que não mais satisfazem os mais antigos, dada a maior proximidade da aposentadoria). Sugerem que a jornada reduzida seja generalizada também para cargos comissionados e para outros departamentos.

Tabela 9. Temas, freqüências e exemplos relacionados ao núcleo temático “ponderações dos analistas sobre jornada reduzida”, extraído das verbalizações dos gestores.

Tema	Freqüência Absoluta	Freqüência Relativa à Categoria	Exemplos de Verbalização
Diversidade de necessidades dos servidores	8	21,6%	Então, existe uma série de coisas a serem levadas em conta em relação ao horário, cada caso é um caso.
Pouca perspectiva de carreira para mais velhos	8	21,6%	Pode haver uma pessoa com trinta anos de banco, com uma função que não é comissionada, porque possivelmente nunca priorizou a carreira no banco, pode acontecer isso. A pessoa tem 29 anos de banco, nunca priorizou a carreira no banco, qual diferença faz para ela ter ou não ter [uma gratificação]? A vida dela já está equilibrada, sei lá o quê, os filhos já estão grandes...
Comissões pequenas	7	18,9%	Acho que na iniciativa privada as comissões representam um valor significativo do salário, mas aqui no banco as comissões não são tão atrativas.
Generalização da jornada reduzida	7	18,9%	Eu só gostaria de insistir na questão da flexibilização ser mais ampla. Deveria ser estendido a quem tem AE, que eu não entendo como uma comissão, assessores juniores, que são comissões menores. A critério das chefias, acho que poderia ser estendido sem nenhum prejuízo do trabalho.
Interesse de mais novos por carreira	4	10,8%	As pessoas que estão em começo de carreira querem subir, querem crescer, e esse valor é muito mais significativo para elas do que para quem tem mais tempo de banco.
Aposentadoria postergada	3	8,1%	A mudança na aposentadoria também trouxe um “balde de água fria”, pois quem já estava psicologicamente preparado para sair, se pergunta quanto deixa de ganhar e começa a pensar.
(Total)	37	100,0%	

Em resumo, na perspectiva de gestores e analistas, os argumentos daqueles que optaram pela jornada reduzida centraram-se na abdicação das comissões e na disponibilização de tempo para assuntos pessoais. Diversas necessidades da vida pessoal poderiam explicar a busca por maior tempo livre, entretanto, os analistas ponderaram principalmente sobre o valor da remuneração e as restrições à carreira. O salário básico atendia às necessidades dos analistas, sendo os valores das gratificações e comissões considerados pequenos, associados a um elevado aumento da responsabilidade. O reajuste do salário básico com base no tempo de serviço, na visão dos gestores, explicava a preferência dos mais antigos pela jornada reduzida, posto que lhes tornava as comissões ainda menos atrativas. Por outro lado, as comissões representavam a possibilidade de progressão na carreira e, ao abdicá-las, viam-se perder as chances de maior reconhecimento, o que lhes representou uma perda significativa.

Efeitos da Jornada Reduzida

Este núcleo abrange os efeitos observados em diversas esferas do trabalho e de sua vida particular, advindos da redução de jornada. Os analistas não foram unânimes em afirmar que o custo humano reduziu, havendo relatos de que permaneceu inalterado ou que o desgaste do trabalho em horas corridas é compensado pelo descanso fora do ambiente de trabalho (tabela 10); contudo, houve relatos de minoração do Custo Físico e Cognitivo (em especial a concentração, conforme levantado pela ECHT) após a redução de jornada. Apontaram, em termos gerais, uma melhoria da Qualidade de Vida (não especificamente “Qualidade de Vida no Trabalho”).

Tabela 10. Temas, freqüências e exemplos relacionados ao núcleo temático “efeitos da jornada reduzida”, extraído das verbalizações dos analistas.

Tema	Freqüência Absoluta	Freqüência Relativa à Categoria	Exemplos de Verbalização
Redução do custo humano negativo	26	21,0%	Agora tem um tempo para fazer atividade física, eu fico mais relaxado e tranquilo, sem contar que por eu sentir esse tempo psicológico, por eu sentir que tenho tempo para mim fico até mais disposto a concentrar naquelas horas no meu trabalho. Faz muita diferença.
Organização das demandas	22	17,7%	Houve também um aumento na comunicação escrita e diminuição da verbal, pois as pessoas não se encontram [tanto] e com isso houve também uma diminuição do ruído. Quando você passa “de boca”, a pessoa pensa que entendeu uma coisa, esquece um detalhe. Eu acho que isso ajudou para a equipe também.
Desvalorização por colegas e chefia	17	13,7%	Mas me parece que a chefia do departamento batalhou bastante por esse horário de sete horas. Agora, (...) os chefes de divisão não estão muito felizes com isso, com raras exceções, na melhor das hipóteses eles não encrencam.
Aumento de produtividade	15	12,1%	(...) aumentou minha produtividade (...) porque eu fico mais satisfeito com minha vida, eu tenho meu tempo faço o que eu quiser de manhã, eu tenho muito mais controle, mais tempo para descansar.
Melhoria da qualidade de vida	12	9,7%	Essa mudança melhorou em muito a minha vida aqui no banco e fora do banco.
Retenção de pessoas	10	8,1%	Uma coisa que foi fundamental para a gente conseguir as “sete horas” aqui para o Departamento é que o [órgão estudado] estava perdendo muitos servidores para outros órgãos.
Permanência do custo humano negativo	9	7,3%	Eu não acho que uma hora a menos que você passa no ambiente de trabalho que vá fazer tamanha diferença ao que você sente fisicamente, emocionalmente ou psicologicamente enquanto você está trabalhando. Essa hora a menos é um percentual muito pequeno.
Manutenção da produtividade	8	6,5%	A única coisa que considerei, é se meu rendimento ia cair e se meu chefe ia ficar observando que meu rendimento ia cair. Só que isso não aconteceu.
Evitação de tráfego (horário do <i>rush</i>)	5	4,0%	O horário que viemos para cá, que seria às treze horas, é um horário que você não tem trânsito. Você vem num horário muito mais tranquilo, acha vaga no estacionamento.
(Total)	124	100,0%	

Os analistas dividiram-se entre aqueles que perceberam um aumento de produtividade e aqueles que não perceberam diferença, mas não houve relatos de queda de rendimento do trabalho. Houve mudanças nas rotinas de trabalho, de um lado positivas, como a melhora da comunicação (dada a preferência pelo uso da comunicação escrita entre os colegas de turnos opostos) e, de outro lado, negativas, como a dificuldade no agendamento de reuniões de equipe e redução acompanhamento da chefia em alguns horários. Queixaram de perceber uma desvalorização por parte de colegas e chefia, pois estes passaram a fazer comentários depreciativos ou a restringir a participação em alguns assuntos. Perceberam, por outro

lado, uma redução do número de pessoas que procuraram mudar de departamento ou de órgão por vislumbrarem outros benefícios. Por fim, os empregados relatam evitar os engarrafamentos no trânsito e ter facilidade para encontrar vagas nos estacionamentos, dado que seus horários de entrada e saída não coincidem com aqueles das demais instituições.

Tabela 11. Temas, frequências e exemplos relacionados ao núcleo temático “efeitos da jornada reduzida”, extraído das verbalizações dos gestores.

Tema	Frequência Absoluta	Frequência Relativa à Categoria	Exemplos de Verbalização
Retenção de pessoas	17	24,3%	Por causa de implantar [a jornada de] sete horas, te garanto que uma dessas pessoas não iria [para outra instituição]. Veio tarde. Se [a jornada de sete horas] tivesse sido implantada há um ano, talvez dessas sete ou oito, umas duas ou três pessoas teriam ficado.
Ajuste às necessidades do trabalho	15	21,4%	E tem alguns serviços que são solicitados que eles não fazem na hora, [...] além deles prestarem algum atendimento mesmo eventual, fica para executarem alguns trabalhos que não dão para serem feitos no período. Como é muito movimentado, ele não vai fazer no horário habitual que tem muito telefone tocando, ele vai fazer no horário mais tranquilo.
Compatibilização com a vida pessoal do servidor	9	12,9%	Outra vantagem do horário de sete horas, o horário é corrido e o outro horário dele é livre, ele tende a marcar todas as questões particulares dele, como médico, dentista, etc., no horário que ele não está aqui.
Aumento da produtividade	7	10,0%	Então na jornada corrida, com certeza, já observei há muito tempo, a produtividade é maior. Como ele tem muito mais tempo [corrido] a produção é maior. O tempo é maior, direto e envolvido com o serviço. A produtividade claramente é maior.
Satisfação do servidor	7	10,0%	Uma outra vantagem é que o funcionário trabalha mais satisfeito porque é um horário melhor para ele, ele fica mais satisfeito pois o horário livre permite até que ele faça outras coisas como estudar ou descansar.
Uso de condições de trabalho inalterado	7	10,0%	agora, tem outros lugares que não, que mesmo sendo horário [sete horas] cada um tem a sua máquina. O posto de trabalho fica parado, como se a pessoa estivesse nele, nos horários em que a pessoa não está.
Pouca alteração do trabalho	5	7,1%	Eu não senti grande diferença [em outros aspectos], mas pode ser que em outros setores onde haja grande contingente de pessoas que se enquadraram nessa flexibilidade de horário, pode ser que o pessoal tenha notado algum impacto [negativo da jornada reduzida].
Necessidade de ampliação do quadro	3	4,3%	Agora desvantagens, quando você faz um horário mais curto você necessita de mais gente, porque se não você não cobre [o período de atendimento]. Você precisa aumentar o seu quadro.
(Total)	70	100,0%	

Na perspectiva dos gestores, em alguns casos, a jornada reduzida representou um ajuste à necessidade do serviço, especialmente onde se realiza atendimento a

usuários externos posto que o revezamento em dois turnos de sete horas permitiu a continuidade do serviço em horários antes inoperantes (tabela 11). Nestes casos, percebeu-se a necessidade de aumentar o quadro de empregados para cobrir o período de atendimento. Relatou-se que a produtividade aumentou ou permaneceu inalterada, mas não houve redução. Não houve alteração no aproveitamento das condições de trabalho (material e equipamentos). Os analistas trabalham mais satisfeitos, podem compatibilizar a vida pessoal e profissional, além de mostrarem-se mais dispostos a trabalhar em períodos extraordinários quando necessário. A rotatividade diminuiu, pois a jornada reduzida representa um benefício que iguala ou se aproxima às condições oferecidas em outros órgãos.

De forma geral, os “efeitos da jornada reduzida” foram predominantemente positivos, tanto na perspectiva dos analistas, quanto dos gestores. Relatou-se a permanência de pessoas que outrora pensavam em deixar o Departamento ou a organização em busca de melhores condições ou de jornada reduzida. Os analistas em jornada reduzida se dizem mais satisfeitos, havendo amenizado o Custo Humano do Trabalho, dada a sua compensação nas horas livres. Os participantes consideram que a produtividade melhorou ou permaneceu inalterada, não havendo, segundo eles, situações onde ela reduziu. Os analistas queixaram-se, contudo, de haver uma desvalorização, tanto por colegas que permaneceram na jornada convencional, quanto pela chefia, pois ambos passaram a fazer comentários depreciativos ou a restringir sua participação em alguns assuntos.

Aproveitamento do Tempo no Trabalho (apenas Analistas)

Na opinião dos analistas, o “aproveitamento do tempo no trabalho” melhorou, posto que dispõem de um período do dia para se dedicarem a assuntos pessoais (tabela 12). Com esse período livre, foi-lhes possível fazer atividades disponíveis somente em horário comercial, sem a necessidade de interromperem o trabalho nem

de negociarem a reposição de horas usadas para cuidar de assuntos pessoais. A pausa para lanche foi apontada como uma necessidade, porém poucos conheciam o direito aos 15 minutos e lanchavam, pensando que estariam descumprindo o prescrito.

Tabela 12. Temas, freqüências e exemplos relacionados ao núcleo temático “aproveitamento do tempo no trabalho”, extraído das verbalizações dos analistas.

Tema	Freqüência Absoluta	Freqüência Relativa à Categoria	Exemplos de Verbalização
Extensão da jornada	19	44,2%	Eventualmente eu tenho que estender, somente quando surge alguma situação que tenha que ser resolvida no dia.
Pausa para lanche	11	25,6%	Não tenho certeza, mas parece que quem trabalha sete horas tem direito a um descanso de quinze minutos. Nunca disseram isso para a gente.
Compatibilização com vida pessoal	9	20,9%	Eu nunca mais saí do [órgão estudado] para resolver questões pessoais no meu horário de trabalho, eu simplesmente marco para depois. E tranquilo, sem estresse.
Reposição de horas	4	9,3%	Nesse aspecto eu gostei do horário corrido, porque eventualmente a gente chega atrasado. Como eu faço de 8 às 15, se eu chegar às 9 eu vou até às 16, eu completo também a minha carga horária, e de uma maneira tranquila sem ter que me estender até tarde da noite.
(Total)	43	100,0%	

Enfim, no caso de solução de assunto pessoal durante o horário de trabalho, ficara mais fácil compensar este tempo estendendo a jornada em outro dia. A extensão da jornada era eventual, restrita a situações emergenciais. Deste modo, o período de trabalho passou a ter maior aproveitamento, posto que as questões pessoais passaram a ter um período reservado, compatível com o horário de funcionamento de empresas e instituições a que porventura necessitassem recorrer.

Aproveitamento do Tempo Livre (apenas Analistas)

O “aproveitamento do tempo livre” pelos analistas envolve uma ampla diversidade de atividades (tabela 13). Muitas delas têm nítidos impactos para a saúde (ir a médico, praticar atividade física), descanso (repousar, se entreter), realização

peçoal (dedicar-se a uma atividade artística ou um outro trabalho), dedicar-se à família e aos afazeres domésticos.

Tabela 13. Temas, freqüências e exemplos relacionados ao núcleo temático “aproveitamento do tempo livre”, extraído das verbalizações dos analistas.

Tema	Freqüência Absoluta	Freqüência Relativa à Categoria	Exemplos de Verbalização
Cuidado com a saúde	14	22,6%	Tenho feito também uma fisioterapia, quase uma ginástica. Estou usando o tempo livre para isso. Eu precisava fazer isso já há muito tempo, eu tinha uma dor muscular, e precisava reforçar.
Trabalho alternativo	13	21,0%	[No tempo livre,] desenvolvo projetos diferentes de sistema. Eu trabalho em casa, sem fins lucrativos.
Entretenimento	11	17,7%	Ginástica, vôlei, cinema, leitura, música e sair para namorar...
Repouso	8	12,9%	Eu acordo sem despertador. Eu precisava acordar 6 e meia da manhã horas para dar conta de fazer minhas coisas. Agora acordo sem despertador, hoje eu acordo as oito sem despertador. Estou agradecida por um desestresse.
Dedicação à família	6	9,7%	Eu tenho um filho pequeno e a minha esposa ainda não trabalha, para cuidar do meu filho, então agora eu chego três da tarde posso passar um bom tempo com ele, enquanto antes eu chegava tarde e “morto”. Simplesmente o convívio familiar, que é hiper-importante, melhorou drasticamente porque eu estou mais tempo dentro de casa.
Afazeres domésticos	6	9,7%	Fazer compras no supermercado também [quando ele está] mais vazio, é muito bom, e no sábado e domingo é só passear.
Artes	4	6,5%	Eu faço pintura. Um curso, duas vezes na semana e em casa também.
(Total)	62	100,0%	

Conforme o núcleo temático anterior, estas atividades passaram a preencher o tempo livre dos analistas somente após a redução de jornada, pois antes não lhes restava tempo suficiente. Trabalhando 7 horas por dia, concentrando-as no período matutino ou vespertino, restou-lhes o outro período livre, o que não acontecia quando trabalhavam por 8 horas em dois turnos.

Gestão da Equipe com Jornada Reduzida (apenas Gestores)

Os gestores relataram algumas mudanças ocorridas na gestão da equipe após a redução de jornada (tabela 14). Emergiram obstáculos à comunicação e ao

monitoramento da equipe, posto que analistas e gestores não mais trabalhavam inteiramente no mesmo período. Para contornar este problema, passaram a agendar as reuniões para os horários comuns, quando possível, e a trabalhar confiando na responsabilidade e na competência dos empregados para solucionar problemas na ausência do superior hierárquico. Sugeriu-se a gestão das atividades por projetos, onde as tarefas divididas poderiam ser geridas com maior grau de independência e o horário de trabalho interferisse menos.

Tabela 14. Temas, frequências e exemplos relacionados ao núcleo temático “gestão da equipe com jornada reduzida”, extraído das verbalizações dos gestores.

Tema	Frequência Absoluta	Frequência Relativa à Categoria	Exemplos de Verbalização
Obstáculo à comunicação	16	36,4%	E isola também as pessoas, pois embora a gente tenha um espírito de trabalho, a gente permanece junto das nove as seis e meia, as decisões vão ocorrendo por todo o período, não tem jeito, eles perdem um pouco a visão do trabalho como um todo, a pessoa vai ficando ela perde um pouco a visão do que está acontecendo.
Obstáculo ao monitoramento da equipe	11	25,0%	Então, aí a gente fica um pouco descoberto, o ideal seria que a gente tivesse um cargo de comissão para cobrir esse horário, mas é uma pequena desvantagem sim.
Agendamento de reuniões	7	15,9%	Você passa a ter que tomar certo cuidado porque nessa área tecnológica tem muitas reuniões, a gente passa ter cuidado maior no agendamento, porque você tem que ter a pessoa [que faz jornada reduzida] na reunião e ela não está mais todo o horário. Assim concentrar no horário em que ela está, no caso das reuniões que ela tenha que estar presente.
Autonomia do servidor	7	15,9%	(...) você trabalha meio que na confiança, o pessoal deve estar chegando no horário, as coisas devem estar acontecendo...
Necessidade de gestão por projetos	3	6,8%	A gente faz também um esforço muito grande para conduzir nosso trabalho para projetos, então todos os setores têm feito um esforço fenomenal para que a gente cada vez mais trabalhe otimizando todo o ferramental e recursos da área de gerenciamento de projetos.
(Total)	44	100,0%	

As mudanças relatadas pelos gestores refletem os relatos dos analistas sobre o uso do tempo e os efeitos da jornada reduzida, salvo pela queixa quanto à dificuldade de comunicação. O novo modo de usar o tempo no trabalho implicou um rearranjo das rotinas e procedimentos, bem como implicou um novo desafio às

relações hierárquicas – isto é, a delegação de poderes para os subordinados agirem na ausência da chefia.

Segundo Eixo Temático: Qualidade de Vida no Trabalho no Departamento de Informática

O segundo eixo, “Qualidade de Vida no Trabalho no Departamento de Informática”, reuniu temas a respeito das representações dos analistas acerca das Condições, Organização e Relações Sociais de Trabalho, do “Custo Humano do Trabalho” (CHT) e das “Estratégias de Mediação”. Os gestores, ao tratar deste tema, concentraram-se sobre as Condições de Trabalho.

Condições de Trabalho

Os analistas queixaram-se da inadequação das Condições de Trabalho (tabela 15). As queixas mais frequentes relacionavam-se à iluminação precária, mobiliário inadequado, ruído (do ar condicionado e de conversa de colegas), sujeira, baixa temperatura ambiente e fadiga visual causada pelos monitores de computador. Estes problemas apontados aparecem relacionados ao desconforto que provoca elevação do Custo Físico (por exemplo, a mobília padronizada não permite ajustes ao tamanho do empregado que a utiliza). Destarte, corroborando os resultados das escalas, as Condições de Trabalho aparecem intrinsecamente ligadas ao CHT dos analistas. Os entrevistados disseram que aguardam a mudança e reforma prometidas pela chefia do departamento. O acesso às informações necessárias ao trabalho foi positivamente avaliado e não recebeu críticas negativas. Apresentou-se a necessidade de capacitação para o trabalho em equipe. Os entrevistados não foram unânimes quanto à carência de pessoas para trabalhar; entretanto, indicaram que onde há dificuldade para mudar de divisão ou de departamento, uma vez que não há pessoas que possam substituí-los.

Tabela 15. Temas, freqüências e exemplos relacionados ao núcleo temático “Condições de Trabalho”, extraído das verbalizações dos analistas.

Tema	Freqüência Absoluta	Freqüência Relativa à Categoria	Exemplos de Verbalização
Indicadores críticos físico-ambientais	63	60,6%	Com relação à mobília acho que o [órgão estudado] se preocupou em adquirir uma mobília muito padronizada. Me sinto desconfortável, minhas pernas são um pouco grandes, não cabem embaixo do teclado; é preciso desparafusar e levantar, não tem ajuste de altura... eu me sinto mais confortável com a mobília antiga, que tinha ajuste de altura para o teclado e monitor.
Insuficiência de pessoas para o trabalho	19	18,3%	Com relação a escassez de pessoal, cada vez alguém com mais conhecimento vai sair de férias, (...) é uma dor de cabeça, como que a gente vai resolver se acontecer algo, com o fulano de férias?
Melhorias implementadas	6	5,8%	A gente realmente voltava para casa cansado, mas agora que trocou o mobiliário melhorou bastante [em um andar].
Carência de capacitação	4	3,8%	O [órgão estudado] carece de um sistema mais moderno de treinamento de grupo, de equipe, não temos treinamentos nem cursos principalmente na área gerencial e relações humanas. O banco não tem um projeto de recursos humanos integrado.
Restrições para sair do departamento	4	3,8%	Tem outras coisas também... aqui é uma “prisão”, se entrou, é difícil de sair. Eles estão sempre precisando de gente, e tem muita gente em outros departamentos que têm conhecimento de informática, tem formação e não quer vir para cá.
Promessas de melhoria	4	3,8%	Tem uma promessa de mudarmos daqui do subsolo para um andar aí para cima que não sei bem qual é. Móveis novos, enfim. Estou torcendo para sair o mais rápido possível, para sair do “buracão” aqui.
Quantidade suficiente de pessoas	2	1,9%	No meu caso já aconteceu [de faltar de pessoas para trabalhar]. Hoje tem terceirizados no setor, então não há mais falta de pessoas.
Bom acesso a informações	2	1,9%	Eu não sei das informações estratégicas, mas das informações que eu preciso para desempenhar o meu papel, todas estão em um catálogo a minha disposição.
(Total)	104	100,0%	

Sob a perspectiva dos gestores, mostrou-se necessário melhorar as instalações para adequar-se às necessidades do trabalho; sendo que em algumas divisões elas já tinham sido aprimoradas e mostravam-se adequadas (tabela 16). Disseram dispor de bons equipamentos de informática e bons treinamentos, necessitando-se entretanto de cursos para formação gerencial. Dada a necessidade de conter a evasão de empregados, sugeriu-se oferecer benefícios auxiliares e remunerar o trabalho em tempo extraordinário. Relatou-se, como efeito da evasão, o aumento da sobrecarga de trabalho, posto que as equipes trabalham com número de pessoas reduzido.

Tabela 16. Temas, freqüências e exemplos relacionados ao núcleo temático “Condições de Trabalho”, extraído das verbalizações dos gestores.

Tema	Freqüência Absoluta	Freqüência Relativa à Categoria	Exemplos de Verbalização
Remuneração de trabalho extraordinário	7	25,0%	Como segura [as pessoas no banco]? Criatividade. Remunerar as pessoas, pagar o sobreaviso... por que não?
Carência de capacitação gerencial	7	25,0%	O que eu mais vejo é isso, no caso de quem tem cargo de gerenciamento, [fazer cursos] voltados para habilidades gerenciais. Chefiar equipe, liderança, etc. (...) ticket restaurante, que [em outro órgão] é uma grana (...) bem maior do que aqui... de repente querem justificar. Por que a Câmara paga mais e aqui não paga? Não é tudo servidor público? “Não, é um servidor diferente”. Se é diferente, aqui pode ser até mais do que lá. São esses questionamentos que precisam ser [pensados], porque segura [pessoas aqui].
Benefícios auxiliares	5	17,9%	Olha uma das coisas que é um apelo generalizado é a localização do setor, realmente o subsolo aqui tem se mostrado, com o passar dos anos, que vai acumulando certo desgaste nas pessoas, eu diria até que chega afetar até a própria saúde da pessoa, algumas ficam com mais freqüência gripe, resfriado, questões respiratórias. Seria uma das coisas que eu mudaria, isto já está previsto para mudar.
Indicadores críticos físico-ambientais	4	14,3%	Em termos de instalações... somos muito recentes aqui [no segundo andar]. Era uma confusão danada, mas agora está tudo novo, adequado para o trabalho de TI. Estamos trabalhando em estações de trabalho, antes não era [assim].
Melhorias implementadas	3	10,7%	Quanto a equipamentos, normas, não [houve mudança com a jornada reduzida]. Nosso trabalho é regido pela lei e temos tido bons treinamentos, não têm faltado não.
Capacitação adequada	1	3,6%	“Ah, não, deixa [as pessoas] saírem”. Vai chegar um momento... aumenta a pressão. As demandas não param. As demandas não “analisa” essa situação. As pessoas aqui vão ficar mais sobrecarregadas ainda, e aí como é que faz? Aí a pessoa pede para ir embora.
Sobrecarga de trabalho	1	3,6%	
(Total)	28	100,0%	

Os gestores, de forma geral, corroboraram as queixas dos analistas sobre as condições físico-ambientais de trabalho, apontando a necessidade de modernizá-las, porém citando melhorias já implementadas. Sugeriram que, para conter a evasão dos analistas, a política de pessoal oferecesse benefícios auxiliares e remunerasse o trabalho em tempo extraordinário. Queixaram-se do aumento da sobrecarga de trabalho, como efeito indireto dessa evasão.

Organização do Trabalho (apenas Analistas)

Quanto à organização do trabalho, as opiniões dos analistas aparecem distribuídas entre aqueles que consideram as normas excessivamente rígidas,

suficientemente rígidas ou flexíveis (tabela 17). Queixaram-se de excessiva burocracia interna, carência de acompanhamento pelo gestor e existência de tarefas concorrentes, o que lhes representava fator de atraso para o trabalho.

Tabela 17. Temas, freqüências e exemplos relacionados ao núcleo temático “Organização do Trabalho”, extraído das verbalizações dos analistas.

Tema	Freqüência Absoluta	Freqüência Relativa à Categoria	Exemplos de Verbalização
Rigidez excessiva	21	33,3%	A complexidade do trabalho aqui no Deinf aumentou muito e a gente sente dificuldade de sem enquadrar. Isso se torna muito pesado.
Necessidade da rigidez das normas	15	23,8%	No meu ambiente, a cobrança existe, sempre existiu e precisa existir, não por mim, eu falo no geral, tem que haver cobrança, sempre tem os mais dedicados e os menos, tem que haver uma cobrança para todo mundo, e quanto ao fato do horário ser corrido eu não percebi mudança atitude da chefia em relação a isso não.
Processos pouco estruturados	11	17,5%	A mudança de chefia muda a organização do trabalho. Por exemplo o chefe quando assumiu disse que era para serem feitas as metas para cada equipe para o trimestre. Todo mundo define as metas. Mas estas nem sempre estão alinhadas ao produto final do departamento.
Pouca rigidez	5	7,9%	Quanto à cobrança, não há cobrança. É que a gente trabalha direitinho.
Carência de acompanhamento pelo gestor	4	6,3%	Eu vejo muita cobrança e pouco acompanhamento, poderia haver mais acompanhamento no que a gente faz para que no final a cobrança não fosse tão grande.
Burocracia interna	4	6,3%	Com relação ao serviço, acho que há muita burocracia mesmo. Há muitas regras que acabam atrasando a gente. Depende sempre de muitas pessoas... o processo de desenvolvimento aqui poderia ser mais ágil... poderia se pensar em uma maior paralelização, em uma cadeia de dependência menor.
Tarefas interferentes	3	4,8%	Eu acho que mais que sobrecarregado, volta àquela história, de “apagar incêndio”. Muitas vezes a gente deixa de estar desenvolvendo coisas novas e interessantes e necessárias para o Banco, estar estudando sobre novas tecnologias, de repente descobrindo coisas interessantes para trazer para o Banco, mas hoje basicamente 60% do meu tempo é para apagar incêndio
(Total)	63	100,0%	

Os indicadores críticos relacionados à Organização do Trabalho sinalizam problemas que não foram solucionados com a redução de jornada. A correção dos mesmos é necessária para se assegurar a Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) de forma integral.

Relações Sociais de Trabalho (apenas Analistas)

As Relações Sociais de Trabalho, sob a perspectiva dos analistas, marcavam-se por hierarquia rígida e a carência de reconhecimento quando do bom desempenho (tabela 18). Não houve unanimidade sobre a qualidade das interações quanto ao aspecto afetivo, havendo relatos de relacionamento “frio” (indiferente), amistoso ou conflituoso, o que pode sinalizar a diversidade de situações no departamento. A solução de conflitos por meio do diálogo mostrou-se uma saída saudável para os problemas que emergiam no cotidiano.

Tabela 18. Temas, frequências e exemplos relacionados ao núcleo temático “Relações Sociais de Trabalho”, extraído das verbalizações dos analistas.

Tema	Frequência Absoluta	Frequência Relativa à Categoria	Exemplos de Verbalização
(Total)	47	100,0%	
Hierarquia rígida	11	23,4%	Cobram muito resultado. A chefia chega, não ouve o funcionário e já impõe. A comunicação de baixo para cima é quase inexistente. Várias vezes você quer contribuir mas não consegue, as coisas são meio impostas. Mesmo que esteja com folga, com tranquilidade, o que você costuma dizer é meio ignorado.
Relação "fria" com colegas	10	21,3%	Eu sinto uma certa carência de um envolvimento maior com os colegas, como eu estava acostumado nos empregos anteriores. Não tenho muito tempo de serviço, só dois anos e meio, mas não consegui fazer uma turma.
Boa relação com colegas e chefia	7	14,9%	Eu sempre dou sorte, graças a Deus. E no caso deu não me adaptar [por causa da convivência com colegas], não me sentir legal, eu saio fora. Pode até ser um departamento que eu adoro, mas eu troco por outro.
Carência de reconhecimento social	7	14,9%	A chefia não enxerga e não dá valor as pessoas que trabalham aqui. Então eu já vi muitas pessoas muito bem qualificadas não desenvolverem o potencial por motivo de atrito com chefia.
Conflitos com colegas e chefia	6	12,8%	Ao invés de [o chefe] perguntar qual a dificuldade, qual o problema, o que está acontecendo, (...) não chega pensando no que o pessoal pode estar precisando.
Soluções por meio de diálogo	6	12,8%	Onde eu trabalho a gente conseguiu um estado de trabalho excepcional, o chefe coloca o serviço para correr sem precisar fazer pressão, a gente faz um serviço.
(Total)	47	100,0%	

A convivência harmoniosa com colegas e chefia mostrou-se importante para os analistas, podendo determinar sua permanência ou remoção da área onde trabalha.

Estas relações podem ter impacto sobre a QVT, visto que os conflitos vêm conturbar o trabalho e trazer impactos afetivos adversos.

Custo Humano do Trabalho (apenas Analistas)

Os indicadores de Custo Humano do Trabalho (CHT) relatados pelos analistas apontam para o adoecimento, desgaste afetivo, estresse, desgaste cognitivo e restrição à realização profissional, obstaculizada por dificuldades de manter a eficiência do processo produtivo (tabela 19). Não houve unanimidade no relato de custo afetivo, contudo afirmando-se ser ele bastante baixo de maneira geral.

Tabela 19. Temas, freqüências e exemplos relacionados ao núcleo temático “Custo Humano do Trabalho”, extraído das verbalizações dos analistas.

Tema	Freqüência Absoluta	Freqüência Relativa à Categoria	Exemplos de Verbalização
Adoecimento	10	27,0%	Até hoje eu não consigo administrar o estresse desse negócio. Eu sinto que eu preciso aprender uma técnica dessas como taichi, yoga, ou coisa do tipo para eu conseguir me apartar desse negócio, criar uma barreira... dá dor no estômago, dá dor de cabeça...
Desgaste afetivo	8	21,6%	A gente não fica bem se não estiver produzindo bem. Emocionalmente, me sinto mal, isso atrapalha, começa a tirar meu sono... o que eu faço? Tento me enquadrar, sair dessa situação, mas nem sempre essa situação é [causada] por uma falha só minha.
Realização profissional restrita	7	18,9%	Depois descobri que minha exigência de resultados era maior que da média. Realmente é uma descompensação, porque eu tenho uma exigência maior. Resolvi que teria de baixar para a média para poder sofrer menos.
Estresse	6	16,2%	Além disso, exigem demais que os funcionários tenham uma postura gerencial, que sejam extrovertidos. Isso me estressa bastante, é um tormento para mim até hoje.
Fadiga cognitiva	4	10,8%	(...) o salão aberto é a “casa da mãe Joana”, pois exige uma capacidade de concentração bem maior, a tendência é que as pessoas vão percebendo os problemas. Eu por exemplo não conseguiria me concentrar.
Custo afetivo ameno	2	5,4%	Na minha área eu nunca tive, nunca desenvolvi algum sistema crítico. Quando dá algum problema eventual, eu resolvo sem precisar me preocupar tanto.
(Total)	37	100,0%	

O CHT oferece uma avaliação direta sobre os impactos dos indicadores críticos de QVT sobre os trabalhadores. Os problemas relatados pelos analistas têm estreita

relação com as Condições, Organização e Relações Sociais de Trabalho, devendo as fontes desse desgaste ser identificadas e corrigidas, para prevenir o agravamento dos riscos à saúde dos empregados do órgão estudado (Ferreira & Mendes, 2003). Este resultado corrobora as pesquisas sobre a redução de jornada francesa, nas quais se observou que permaneceram no contexto de trabalho as fontes de desgaste, posto que pouco se fizera para mudá-las (Askenazy, Bloch-London & Roger, 2004; Bué & Puech, 2003; Estrade, Meda & Orain, 2001; Pinto, 2003).

Estratégias de Mediação (apenas Analistas)

Os analistas relataram usar estratégias de mediação variadas para superar o Custo Humano do Trabalho – CHT (tabela 20). Para conseguir cumprir as tarefas, fazem a gestão das demandas estabelecendo prioridades ou hierarquizando-as conforme a complexidade, utilizam comunicação formal e informal para difundir informações relevantes ou mesmo centralizam a informação, em situações onde os colegas estão sobrecarregados. Alguns empregados trabalham por tempo extraordinário em períodos de alta demanda. Quando difícil superar as dificuldades, solicitam mudança de divisão ou acomodam-se aos problemas, especialmente aqueles que lhes causam desconforto. Procuram ajuda profissional, tanto para a prática de exercícios físicos quanto para assistência psicológica. Para amenizar os efeitos negativos do CHT, fazem pausas durante o horário de trabalho, para exercícios compensatórios ou para descansar.

As Estratégias de Mediação representam a atividade humana no trabalho no sentido de superar a distância entre o trabalho prescrito e o trabalho real, preservando o Bem-Estar do empregado e alcançando os resultados propostos. É importante que existam no contexto margens de manobra para os analistas criarem e aplicarem-nas, pois do contrário observar-se-ia um sério pioramento da QVT. Destaca-se que, dentre as estratégias mencionadas, a de “acomodar às condições inadequadas” já aponta

problemas que não foram solucionados em tempo e com os quais os empregados conviviam, comprometendo paulatinamente sua saúde.

Tabela 20. Temas, frequências e exemplos relacionados ao núcleo temático “Estratégias de Mediação”, extraído das verbalizações dos analistas.

Tema	Frequência Absoluta	Frequência Relativa à Categoria	Exemplos de Verbalização
Gestão das demandas	11	22,9%	Eu não consigo lidar muito bem com concentrar-me muito e fazer bem alguma coisa. Quando tem algo prioritário, mas tem várias outras coisas na frente, eu sei que não dá para fazer tudo ao mesmo tempo, eu deixo de lado. Eu tento me organizar.
Acomodação às condições inadequadas	7	14,6%	Quanto ao piso e ao ar condicionado, só o agasalho resolve, também não se pode fazer nada em relação ao controle da temperatura. E anti-gripal.
Pausa no trabalho	7	14,6%	Com relação a mão e os olhos eu concordo que há uso repetido. Eu tenho o costume de parar, levanto, converso um pouco, estico as mãos, tiro os óculos.
Atividades compensatórias	6	12,5%	Eu trabalhava em uma outra área onde fazíamos ginástica compensatória, duas vezes por dia [para reduzir o custo físico]. Alongamentos e tal...
Difusão de informação	5	10,4%	A minha equipe já é pequena, hoje são cinco, entre funcionários e contratados, mas todos tem que saber o que é básico para a equipe.
Mudança de local de trabalho	4	8,3%	Eu sentia [um desgaste emocional], tanto é que eu já comentei com você, e tomei a decisão né? Procurei um lugar legal e porque eu saía de saco cheio!
Retenção de informação	4	8,3%	(...) são poucas pessoas trabalhando e acontece uma coisa que não deve acontecer, você fica como o dono da informação, o dono do sistema, o dono de uma coisa, e você não tem um colega mais novo ou mais velho que compartilhe com você o conhecimento a cerca daquele assunto.
(Total)	44	100,0%	

Terceiro Eixo Temático: Avaliação da Proposta de Implantação do Banco de Horas

O terceiro eixo, “avaliação da proposta de implantação do banco de horas”, concentrou representações acerca da possibilidade de implantação deste modelo de jornada. Ao discutir os “possíveis impactos da implantação do banco de horas”, analistas e gestores avaliaram como a proposta poderia mudar seu contexto de trabalho. O “controle de horário” apareceu diretamente relacionado ao assunto, sendo também objeto de ponderações de ambos os conjuntos de entrevistados.

Possíveis Impactos do Banco de Horas

A tabela 21 apresenta a opinião dos analistas sobre os possíveis impactos para o trabalho e para a vida pessoal que estariam associados à possível implantação do sistema de Banco de Horas. Relataram existir um banco de horas que funcionava informalmente; mediante acordos com a chefia, compensavam horas de trabalho extraordinário por horas de folga e vice-versa. Consideram que isto lhes trazia benefícios, especialmente quanto à compatibilização do trabalho com a vida pessoal. Não obstante, a desvantagem era a compensação em horários inconvenientes, como noite e fins de semana. Considerando a implantação formal do sistema, os impactos para o trabalho poderiam ser-lhes positivos, considerando-se a melhor adequação da jornada às flutuações das demandas, ou negativos, dada a compensação de horas em momentos que não convêm ao trabalho e a dificuldade para se prever o momento em que os colegas estarão trabalhando. Sugeriram que o sistema fosse administrativamente transparente, permitindo o acesso dos empregados a todas as informações sobre suas horas a crédito ou a débito e que se estabeleçam limites para os horários nos quais pudessem compensar as horas trabalhadas.

Os gestores concordaram que o Banco de Horas poderia ter reflexo positivo para a qualidade de vida dos empregados (tabela 22). O impacto sobre o trabalho poderia ser positivo, dada a necessidade de se compensar horas extras por folgas, já que havia grande demanda de trabalho. Porém, a pertinência do Banco de Horas estaria relacionada ao contexto e ao tipo de trabalho executado. Haveria pouca mudança no trabalho ou mesmo prejuízo, na medida em que os empregados decidissem trabalhar em horários de baixa demanda e deixassem a descoberto os horários de maior demanda. Os gestores demonstraram preferir a jornada reduzida, dado que os horários podiam ser definidos claramente, facilitando a gestão da equipe.

Tabela 21. Temas, freqüências e exemplos relacionados ao núcleo temático “possíveis impactos do Banco de Horas”, extraído das verbalizações dos analistas.

Tema	Freqüência Absoluta	Freqüência Relativa à Categoria	Exemplos de Verbalização
Prejuízo para o trabalho	13	23,6%	Eu acho que a flexibilização [com banco de horas] deve estar sempre acordada com a chefia. Você não pode dizer “acordei tarde hoje, vou trabalhar meio-dia”, quando você tinha uma reunião marcada. Às vezes a equipe é pequena, precisava de você e você resolveu chegar ao meio-dia... tem que haver responsabilidade e comprometimento. Tem que ser uma coisa organizada. Pode um usuário te procurar, o chefe te procurar e ninguém saber quando você vem trabalhar.
Banco de horas em operação	11	20,0%	A gente já aderiu [ao banco de horas]. A gente guarda e um dia utiliza. Bem, se houver algum problema, digamos que eu tenha que sair às duas ao invés de às quatro, o chefe anota e depois eu trabalho duas horas a mais e ele abate. É um sistema que nós temos.
Desvantagens para o servidor	11	20,0%	Porque se não puder combinar as duas coisas [jornada reduzida e banco de horas], quando você tem sete horas corridas, e você tem de oito da manhã até as oito da noite, você pode manobrar as suas horas tranqüilamente. Agora, se você trabalha oito horas e precisa de duas horas de almoço, você não tem como manobrar suas horas, você precisa de horários que não são horários bons. É sete da noite, oito da noite, sábado, domingo...
Compatibilização com vida pessoal	5	9,1%	Acho que [implantar o banco de horas] é uma boa. A pessoa pode fazer o horário que ela precisa, pode ter atividades, como aulas por duas vezes na semana. [No horário padrão atual], você não pode fazer porque tem que entrar às nove horas da manhã. Se tivesse esta flexibilidade, poderia ajustar o horário para que pudesse fazer isso.
Definição dos limites de compensação	5	9,1%	Acho importante estabelecer limites de horário de trabalho [para o banco de horas], por exemplo das 8h às 20h.
Benefício para o servidor	4	7,3%	E sim uma forma de compensação, quando houver muito trabalho a gente faz uma compensação, tira um recesso, ou nesse caso, em um dia que eu precisar sair no horário de trabalho.
Necessidade de transparência	3	5,5%	O banco de horas seria mais uma função para a chefia, teria de criar um departamento só para cuidar do banco de horas. Tem que ser algo muito consistente e transparente.
Melhoria para o trabalho	2	3,6%	Sou a favor porque podemos precisar resolver um determinado problema em uma dada hora semanal (...). Às vezes precisamos trabalhar mais em algumas semanas, menos em outras...
(Total)	55	100,0%	

Em suma, os “possíveis impactos da implantação do banco de horas”, na perspectiva dos analistas e dos gestores, poderiam ser tanto positivos (adequando a jornada às flutuações das demandas, por exemplo), quanto negativos (necessitando-se compensar horas em momentos que não convêm ao trabalho e dificultando-se prever quando os colegas estarão trabalhando). Analistas e gestores anteviram a melhoria da qualidade de vida com o banco de horas, mas denotaram preferir a jornada reduzida.

Tabela 22. Temas, frequências e exemplos relacionados ao núcleo temático “possíveis impactos do Banco de Horas”, extraído das verbalizações dos gestores.

Tema	Frequência Absoluta	Frequência Relativa à Categoria	Exemplos de Verbalização
Risco de prejuízo para o trabalho	14	36,8%	Por exemplo, neste setor, temos horários em que há uma grande quantidade de atendimentos. De 18h30 às 20h, com quatro pessoas eu atendo tudo. Não adianta, para mim, uma pessoa que não veio de 14h às 16h querer compensar à noite.
Preferência por jornada reduzida	7	18,4%	É melhor o banco estabelecer turnos delineados, com opções para os servidores. O sujeito vem, faz o que tem que fazer e vai embora.
Pouca mudança no trabalho	6	15,8%	Se o banco de horas vai melhorar o trabalho? Não necessariamente. O fato de uma pessoa fazer ou o banco de horas, não significa que vai melhorar. Depende de vários outros fatores.
Necessidade de compensação	6	15,8%	O [Departamento] tem uma característica de trabalho, em função do sobreaviso e da hora extra, diferente do restante do [órgão estudado]. Para nós, as sete horas e o banco de horas são uma necessidade.
Melhoria da qualidade de vida	3	7,9%	Vamos supor que se implante esse sistema [de banco de horas]. Acho que vai ser um incentivo para o trabalho, no sentido de que ganha um pouco mais de qualidade de vida.
Pertinência conforme contexto	2	5,3%	Mas [a liberdade de escolha para compensar horas do banco de horas] depende muito do tipo de trabalho. Se você está desenvolvendo um sistema para ser entregue daqui a um mês, é diferente, não importa se você trabalhou de manhã, tarde ou à noite.
(Total)	38	100,0%	

Controle de Horário

Quanto ao controle de horário, os analistas assinalaram a carência de *feedback* sobre as horas trabalhadas, bem como a necessidade de se fazer um controle pessoal de horário para conferir erros no sistema de catraca, então em funcionamento (tabela 23). Tais falhas resultavam em perdas de registro de horas e cobranças de horário indevidas pela chefia. Em razão disto, os impactos do controle das horas trabalhadas sobre a remuneração prejudicavam o empregado e não resultavam em remuneração extra, proporcional ao trabalho em tempo extraordinário. Por fim, os empregados tiveram opiniões diferentes sobre o enrijecimento do controle de horário com o Banco de Horas, que se mostrou necessário para assegurar uma justa compensação de horas, de um lado, mas que, de outro, exigiria que essa compensação ocorresse em períodos inconvenientes para o indivíduo e/ou para a organização.

Tabela 23. Temas, frequências e exemplos relacionados ao núcleo temático “controle de horário”, extraído das verbalizações dos analistas.

Tema	Frequência Absoluta	Frequência Relativa à Categoria	Exemplos de Verbalização
Enrijecimento do controle	7	31,8%	Às vezes você precisa sair cinco e meia. Quem nunca precisou sair cinco e meia? [O chefe diz:] “pode sair, desde que você venha no domingo de manhã para compensar esse horário”.
Carência de <i>feedback</i>	3	13,6%	Tem chefia que sempre mostra [os horários registrados na catraca]. A minha chefia nunca me mostrou.
Controle pessoal	3	13,6%	Eu faço religiosamente sete horas, eu tenho um banco de dados à parte para controlar o meu horário de entrada e de saída, para ter certeza que eu estou cumprindo as minhas sete horas.
Limites da catraca	4	18,2%	Acho que se você quer controlar hora, tem que fazer uma coisa decente. A catraca muitas vezes não está funcionando.
Remuneração injusta	3	13,6%	Eu acho que não deveria ser tão diretamente ligada à folha de pagamento [o sistema de catraca atual].
Necessidade de controle	2	9,1%	Por mais que o sistema [de banco de horas] seja infalível, existem pessoas que não cumprem e não tem ética pessoal. Vamos ver pessoas que vão cumprir pois são pessoas idôneas, e outras que não vão cumprir e vão usar isso para seu bel prazer.
(Total)	22	100,0%	

Os gestores apontaram que o sistema de controle de horário em funcionamento como era falho, o que não poderia acontecer no caso de se implantar o Banco de Horas, posto que haveria dificuldade em se reconhecer as horas trabalhadas (tabela 24). Salientaram que os empregados demonstram resistência ao controle de horário e sugerem a negociação dos horários com a chefia como alternativa.

Tabela 24. Temas, frequências e exemplos relacionados ao núcleo temático “controle de horário”, extraído das verbalizações dos gestores.

Tema	Frequência Absoluta	Frequência Relativa à Categoria	Exemplos de Verbalização
Negociação com chefia	6	42,9%	Nós precisamos ultrapassar esse paradigma, e eu [devo] ter condições de negociar com cada um a questão do trabalho e do horário.
Controle de horário indesejável	5	35,7%	Esses instrumentos de horário, de hora, de cobrança e tal, com relação à produtividade no serviço público, não funciona.
Controle ainda ineficaz	3	21,4%	“Mas vai ter catraca”. Mas o sistema de catraca tem que funcionar, que hoje em dia é muito falho. Não é confiável, vamos dizer assim. Não é confiável porque sai do ar, etc.
(Total)	14	100,0%	

Quanto ao “controle de horário”, gestores e analistas concordaram que o sistema então em operação era bastante falho, dadas as freqüentes perdas de registros e a ocorrência de conflitos entre chefia e subordinados. Os participantes sugeriram que o controle deveria ser mais transparente e argumentaram que o enrijecimento do controle, sem benefícios associados (como a remuneração de horas extras), poderia piorar as relações hierárquicas e trazer prejuízos diretos aos empregados.

Contribuições das entrevistas para a compreensão do objeto da pesquisa

Após a discussão dos resultados de cada núcleo temático obtido com base nas entrevistas, cabe analisá-los de forma conjunta, à luz da literatura. Antes, entretanto, é necessário discutir as questões remanescentes das etapas anteriores.

As questões oriundas dos resultados das escalas psicométricas foram, enfim, respondidas pelos participantes nas entrevistas semi-estruturadas. Em síntese, constatou-se que: (a) a diferença encontrada no custo cognitivo (no item “concentração”) entre os grupos parece estar relacionada à redução da jornada; (b) o custo físico aparece associado à precariedade apontada no ambiente de trabalho, onde mobiliário inadequado, iluminação e ruído podem ser as principais fontes de desgaste, dado que os itens de uso da visão e das mãos, além do custo cognitivo, destacaram-se nos resultados da escala de custo humano; (c) para os analistas, houve diferença pouco expressiva no Contexto de Produção de Bens e Serviços (CPBS) após a redução de jornada, porém notou-se melhor compensação do Custo Humano do Trabalho (CHT) nas horas de folga (Bué & Puech, 2003; Estrade, Meda & Orain, 2001; Pélisse, 2004); e (d) a preferência dos empregados com maior tempo na organização pela jornada reduzida pode ser explicada pelo plano de carreira, posto que este prevê o reajuste por tempo de serviço, tornando-lhes as gratificações menos

atraentes (Baker *et al.*, 2003; Hoorens, Remmers & de Riet, 1999; Pinto, 2003; Walsh & Deery, 1999;).

Destaca-se, neste caso estudado, que a política adotada obrigava a escolha ou pela jornada reduzida ou pela remuneração adicional (gratificações e comissões) com perspectivas de progressão na carreira. O simples fato de ser uma escolha permitiu-nos explorar o que os participantes ponderaram para tomar a decisão. Primeiramente, temos o relato de que a remuneração básica paga para o cargo atendia satisfatoriamente às necessidades dos empregados (considerando a realidade sócio-econômica brasileira). Pode-se dizer que, dentro deste contexto organizacional, atingiu-se a “maturidade econômica” (Beaudoin & Edgar, 2003; Bosch, 1999; Wyatt & Wah, 2001), fazendo com que a restrição da remuneração não fosse impeditiva da opção por trabalhar menos horas – especialmente para aqueles com mais tempo de serviço, cujo salário foi reajustado com o passar dos anos. Por outro lado, a restrição de crescimento na carreira mostrou-se uma preocupação constante, colocando-se em jogo a realização profissional (Pinto, 2003). Segundo os gestores, isto seria mais um motivo para que os empregados mais velhos escolhessem a jornada reduzida, já que a proximidade da aposentadoria também lhes desestimulava a crescer na carreira (Tuuli & Karisalmi, 1999).

Os empregados em jornada reduzida relataram que, de maneira geral, a “Qualidade de Vida” (não necessariamente “no Trabalho”) melhorou (Baker *et al.*, 2003; Estrade, Meda & Orain, 2001; Walsh & Deery, 1999). Este foi o principal “contrapeso” nas ponderações para a escolha de trabalhar sete horas por dia (Sirgy, 2001; Requena, 2003). A relação dessas pessoas com o tempo foi a principal mudança. Concentrando o período de trabalho na manhã ou tarde, sobrava-lhes o outro período livre. Aproveitavam este tempo para dedicar a diversas esferas da vida, proporcionando compensação do CHT, cuidado com a saúde e satisfação pessoal.

O aproveitamento do tempo no trabalho também melhorou, principalmente em função da facilidade de solucionar problemas pessoais sem conflitar com o

expediente. Em outras palavras, a “duração” e “distribuição” (Dal Rosso, 2002) da jornada reduziram, dado que tais empregados passaram a trabalhar 7 horas por dia e 35 por semana, mas provavelmente aumentou a “intensidade”, pois a produtividade, segundo os entrevistados, mostrou-se maior ou igual à do período de 40 horas semanais (Bué & Puech, 2003). Não obstante, pode-se afirmar que este aumento da produtividade se mostrou um elemento de impacto positivo para a satisfação dos empregados, posto que resultados melhores são alcançados mediante da redução ou constância do CHT (Abdeen, 2002).

Permaneceram no contexto organizacional diversos problemas que poderiam gerar mal-estar no trabalho. As escalas (EAT e ECHT), por avaliarem aspectos da vida “dentro” do trabalho, não indicaram diferenças significativas entre os grupos com jornada convencional e reduzida (à exceção do item “concentração mental”), visto que para o segundo tenha havido melhorias na vida “fora” do trabalho. Ambos os grupos enfrentavam ambiente físico desconfortável, carência de pessoal, rigidez das normas, processos pouco estruturados, tarefas concorrentes, hierarquia rígida e pobre reconhecimento pelo trabalho desempenhado, forçando-os a desenvolver estratégias de mediação para reduzir o CHT e alcançar os resultados esperados. Ou seja, vários elementos que podiam solapar a QVT continuavam presentes, demandando variadas medidas corretivas e, sobretudo, preventivas (Donaldson et al., 1999; Huzzard, den Hertog & Hague, 2002; Limongi-França, 1996; Requena, 2003). A redução de jornada poderia diminuir a exposição a tais problemas, mas os empregados continuavam sujeitos a eles enquanto estivessem desempenhando suas atividades em ambiente de trabalho pouco apropriado.

A opinião dos entrevistados sobre possíveis mudanças no modelo de jornada para a implantação do banco de horas leva em conta vários “prós e contras”, mas há uma clara preferência pela redução de jornada. Tanto para gestores quanto para analistas, o banco de horas impõe dificuldades para a gestão do tempo (Singe & Croucher, 2003; Tietze & Musson, 2002), especialmente no que se refere ao

desempenho de tarefas que têm períodos determinados de execução (como o atendimento e as reuniões de equipe). Embora a flexibilidade possa ser considerada positiva para a qualidade de vida, ela pouco contribui para o trabalho. Sua vantagem residiria no ajuste eventual aos períodos de maior demanda, porém isto poderia ser conseguido da mesma maneira com o acréscimo da remuneração pelo trabalho por tempo extraordinário (Dal Rosso, 2003).

O controle de horário, conforme avaliado pelos entrevistados, apresenta diversos problemas na forma como então funcionava, havendo freqüentes perdas de informações. Isto lhes tirava os recursos para exigir direitos sobre horas extras e sujeitava-lhes a cobranças indevidas por horas não trabalhadas (Barnard, Deakin, & Hobbs, 2003; Dal Rosso, 2003; Singe & Croucher, 2003; Tietze & Musson, 2002). O controle de horário precário era motivo de conflitos com a chefia, podendo também lhes sujeitar a trabalhar por horas extras não-remuneradas como forma de compensar as horas não registradas. Assim, podemos dizer que, atualmente, o controle de horário se tornou uma garantia para o trabalhador, de modo que ele possa exigir o pagamento justo por suas jornada normal e extraordinária; para o empregador, a falta de tal controle encoraja práticas de exigir horas de trabalho não remuneradas (Bosch & Lehndorff, 2001; Dal Rosso, 2002; Huzzard, den Hertog & Hague, 2002).

Impactos da Redução da Jornada na Atividade

As atividades observadas nas duas divisões do Departamento de Informática (atendimento ao público e desenvolvimento de sistemas) apresentaram características bastante diferentes. Tais diferenças derivavam do modo de execução do trabalho ao longo da jornada e das interações entre colegas.

O atendimento ao público compunha-se de tarefas de ciclo curto (observou-se 83,7% delas com duração de até 12 minutos, vide tabela 25) recorrentes várias vezes ao dia, conforme a demanda dos usuários. Neste caso, destacavam-se como

estratégias de mediação dos funcionários: (a) criação de um livro de instruções para orientar a execução do trabalho; (b) consulta aos colegas e à chefia para sanar dúvidas sobre procedimentos pouco freqüentes; e (c) cobertura, em esquema de revezamento, de todo o período em que podiam surgir demandas, inclusive durante o horário de almoço dos demais setores. Posto que as atividades de atendimento não tinham, regra geral, continuidade posterior, poucas informações eram passadas entre colegas de turnos diferentes.

Tabela 25. Proporção da duração das tarefas no setor de atendimento

Duração	N. de situações observadas	Percentual
Tarefas até 12 minutos	303	83,7%
Tarefas por mais de 12 minutos	59	16,3%
Total	362	100,0%

O trabalho de desenvolvimento e manutenção de sistemas era, por sua vez, marcado por tarefas de ciclo longo (definição de parâmetros e testes dos *softwares*, por exemplo). Tratavam-se, geralmente, de projetos previstos para durar meses ou mesmo anos. No decorrer deste tempo, as tarefas eram distribuídas pelos membros das equipes com base em cronogramas de execução. O desenvolvimento de sistemas pouco dependia do horário em que era realizado, desde que existisse uma comunicação eficiente entre colegas e que se reservassem momentos para reuniões de equipe (72,5% do tempo era dedicado à comunicação, vide tabela 26). Discutiam-se freqüentemente dúvidas sobre sistemas, códigos de programação e novos procedimentos, construindo as soluções coletivamente.

Tabela 26. Proporção da duração para cada categoria das atividades de desenvolvimento e manutenção de *softwares*

Tipo de atividade	Frequência	Tempo total (minutos)	Proporção de Tempo	Proporção Cumulativa
Busca na internet	1	6	0,57%	0,57%
Recebe ajuda	6	14	1,33%	1,91%
Telefonia	15	60	5,72%	7,63%
Emissão de informação	17	76	7,24%	14,87%
Leitura de Informação	13	79	7,53%	22,40%
Discussão	36	139	13,25%	35,65%
Presta ajuda	22	165	15,73%	51,38%
Reunião	7	221	21,07%	72,45%
Registro no computador	40	289	27,55%	100%
Total	157	1049	100,00%	-

Em ambas as situações estudadas, constatou-se que a jornada reduzida foi introduzida paralelamente à mudança de algumas rotinas, ajustando-se a tarefas de ciclo curto ou longo:

- ✓ No serviço de atendimento ao público, a jornada reduzida possibilitou a cobertura contínua do período de demanda, com a criação de turnos de revezamento. O trabalho iniciava antes do expediente normal e terminava depois dele, sem interrupção no horário típico de almoço (entre meio dia e 14 horas). Dado que os fluxos de trabalho eram curtos e pouco dependiam do horário em que eram realizados, a redução de jornada não os alterou significativamente.
- ✓ Já na área de desenvolvimento de *softwares*, os ciclos eram longos, sendo necessário que houvesse contato entre os analistas para discutir os projetos. Neste caso, a comunicação entre turnos podia se dar com o uso de comunicação assíncrona (por exemplo, e-mail e outros sistemas de informação), ou poder-se-ia concentrar os horários de uma equipe na manhã ou tarde conforme o projeto com o qual trabalhavam.

Não se observou o trabalho em tempo extraordinário. Contudo, houve eventuais extrapolações do horário de trabalho, conforme relatado pelos participantes, para compensar atrasos ocorridos por razões diversas. As pausas para lanche não eram conhecidas de todos os empregados em horário reduzido. De forma geral, eles faziam pausas entre tarefas para higiene pessoal, alimentação ou descanso. Somente dois participantes, da área de desenvolvimento, fizeram a parada para lanche conforme programado.

Em ambos os casos, o ajuste ao modelo de jornada reduzida foi possível porque as atividades não tinham fluxos típicos associados a um horário ou período. Contudo, estas observações não esgotam todas as atividades realizadas na organização. Caso este modelo de redução de jornada fosse implantado em outros departamentos, seria recomendável se identificar atividades onde o horário e os procedimentos devam ser ajustados, bem como aquelas para as quais este modelo pudesse ser incompatível – cautela necessária na implementação de mudanças no modelo de jornada (Baker *et al.*, 2003; Karsten & Leopold, 2003; Singe & Croucher, 2003; Tietze & Musson, 2002).

Os resultados das etapas da AET permitiram, enfim, responder às questões norteadoras do estudo e avaliar os impactos da experiência de redução de jornada sobre a QVT dos participantes. Pode-se, portanto, propor recomendações de aprimoramento do contexto organizacional visando integrar medidas para fazer prevalecer o bem-estar dos empregados.

CONCLUSÃO

O estudo ora relatado apontou diversas mudanças na dinâmica do Departamento de Informática e da vida de seus empregados após a redução da jornada. Com base nos resultados obtidos depois de finalizadas todas as suas etapas, foi possível formular as seguintes respostas às “questões-bússola”:

- ✓ Na perspectiva de analistas e gestores, pouco mudou no Contexto de Produção de Bens e Serviços (CPBS). Mantiveram-se as condições físico-ambientais precárias (exceto nas áreas modernizadas) e relações sociais baseadas em hierarquia rígida (Donaldson *et al.*, 1999; Limongi-França, 1996; Requena, 2003;). Entretanto, o melhor aproveitamento do tempo e a reorganização da atividade da equipe marcaram as mudanças na organização do trabalho;
- ✓ O Custo Humano do Trabalho (CHT) mostrou-se predominantemente cognitivo (resolução de problemas, uso da memória e concentração) e físico (uso expressivo da visão e das mãos). Com a redução de jornada, pode ter havido aumento da intensidade do uso do tempo (Askenazy, Bloch-London & Roger, 2004; Dal Rosso, 2003), porém com melhor compensação no horário livre; e
- ✓ A redução de jornada propiciou melhor ajustamento entre vida profissional e particular, oferecendo tempo para cuidados com a saúde, família e outros assuntos. Os empregados puderam dedicar um período do dia ao trabalho, sem a necessidade de se preocupar com outros assuntos pessoais. Isto repercutiu positivamente sobre sua Qualidade de Vida no Trabalho, acompanhada da melhoria da produtividade, o que pode explicar a redução do custo com “concentração mental” apontada pela ECHT. Por outro lado, permaneceram fatores de desgaste no CPBS, demandando outras medidas de QVT para saná-las.

Afinal, a redução de jornada melhorou a QVT? No caso estudado, houve uma nítida melhoria da “Qualidade de Vida fora do Trabalho” (mais tempo para dedicar à família, à saúde e a outras atividades – Bué & Puech, 2003; Estrade, Meda & Orain, 2001; Péllisse, 2004; Pinto, 2003) e melhorias específicas na Qualidade de Vida no Trabalho (com o melhor aproveitamento do tempo e reorganização das equipes). Por isto, ratifica-se a recomendação pela expansão da experiência para outras áreas da organização estudada e a sugere-se o desenvolvimento de novas pesquisas visando à generalização para outras organizações.

Contudo, a implantação da redução de jornada pouco ou nada mudou as condições e relações sociais de trabalho. Ao buscar-se generalizar a experiência, é fundamental que ela esteja associada a mudanças do Contexto de Produção de Bens e Serviços (CPBS). Do contrário, a jornada reduzida pode se tornar uma medida primordialmente compensatória do mal-estar provocado por um cenário de precariedade em diversas esferas, o que se distancia de uma política de QVT integral, negligenciando outros problemas que podem originar adoecimento no trabalho.

Pode-se afirmar que a redução de jornada é aconselhável, porém alguns ajustes fazem-se necessários para que ela se caracterize como medida efetiva de QVT. Neste sentido, recomendou-se aos gestores da organização estudada:

- ✓ Identificar as áreas passíveis se ajustar à jornada reduzida, sem prejudicar suas atividades, por meio de fóruns com os coordenadores de equipe;
- ✓ Viabilizar a redução da jornada dos ocupantes de funções comissionadas, para que a jornada reduzida deixe de ser um obstáculo à ascensão funcional e contribua para a retenção de pessoas que procuram sair da organização;
- ✓ Estimular a autonomia e 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);
- ✓ Rever regras e procedimentos para diminuir o retrabalho e superar obstáculos burocráticos ou de hierarquia;
- ✓ Corrigir os problemas que provocam o desconforto físico-ambiental (ruído, iluminação, temperatura, equipamentos, mobiliário), o que necessita de um projeto específico de modernização das instalações prediais;
- ✓ Suprir as áreas carentes de pessoal (abrir processos seletivos);
- ✓ Substituir o sistema de controle de horário por outro, mais transparente e que permita a gestão do tempo pelos empregados, oferecendo *feedback* imediato sobre horas extras ou devidas. Tal sistema deve possibilitar o registro de acordos provisórios entre chefia e subordinado (por exemplo, alterar o horário de trabalho em um determinado dia) e de trabalhos realizados fora do edifício da organização, além de ter um procedimento padrão para prevenir perdas de dados. Por fim, seu funcionamento deve ser amplamente divulgado e submetido a avaliações periódicas pelos empregados, para correções e ajustes de situações imprevistas.

O exame da temática da pesquisa reforça o caráter estruturador do tempo para as demais dimensões do trabalho. Mudanças no tempo trazem efeitos que se manifestam imediatamente sobre o contexto e as pessoas. Assim, implementar a redução de jornada não é tarefa simples. Faz-se importante tanto o convencimento dos gestores sobre seus benefícios, quanto a elaboração de uma política governamental, com ênfase na mudança de leis, para encorajar a redução de jornada. Além deste desafio, é necessário compatibilizar a jornada reduzida com a execução eficiente e eficaz das atividades, sendo que em algumas situações isto pode não ser possível. Por fim, é fundamental a participação efetiva dos empregados na decisão sobre como funcionará a jornada pois, do contrário, poderão ser os primeiros a “boicotar” o modelo proposto (Ferreira, 2003; Limongi-França & Arellano, 2002).

Limites, Contribuições e Perspectivas do Estudo

É necessário frisar que os resultados do presente estudo não são diretamente aplicáveis a outros contextos, posto que se originam de pesquisa realizada em apenas uma organização. Recomenda-se que sua aplicação a outras organizações seja submetida a estudos prévios, se possível com abordagem metodológica semelhante, para simultaneamente identificar os ajustes a serem feitos ao novo cenário e convalidar ou contestar as conclusões aqui formuladas.

O principal limite do estudo foi a sua realização em um período em que diversos empregados se encontravam em férias (meses de janeiro e fevereiro de 2005), o que restringiu as possibilidades de participação dos mesmos. Restrição de tempo também foi imposta pelo prazo estipulado à Comissão Gestora de QVT para apresentar os resultados, dada a perspectiva de formulação de normativos para regulamentar o novo modelo de jornada (previsto para março de 2005). Daí a opção por se realizar entrevistas coletivas (pois demandam menor tempo para coleta e

análise), limitar o número de gestores entrevistados e escolher somente duas áreas do Departamento de Informática para observação sistemática.

O uso da Análise Ergonômica do Trabalho (AET) como método para levantamento de indicadores de QVT mostrou-se adequado, trazendo uma contribuição que vem ao encontro da proposição de Bosch (1999). Ao combinar diferentes instrumentos, esta abordagem metodológica permite a compreensão do fenômeno por diversas perspectivas, além de apontar diretamente quais os fatores contextuais são determinantes do bem-estar e do mal-estar no trabalho.

Para estudos futuros, sugere-se a realização de pesquisa ampliada (i.e., com maior tempo e em todos os departamentos possíveis) na mesma organização ou em outras, tanto da esfera pública quanto privada, comparando-se os efeitos dos diferentes modelos de jornada para QVT. Existindo a possibilidade de se implantar projetos-piloto de redução de jornada em outras organizações, poder-se-á verificar se os efeitos ora observados se mantêm ou se outros elementos de contexto podem interferir.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abdeen, T. H. (2002). Company performance: does quality of work life really matter?. **Management Research News**, 25(8/10), 8-11.
- Abrahão, J. & Pinho, D. L. M. (1999). Teoria e prática ergonômica: seus limites e possibilidades. Em Paz, M. G. T. & Tamayo, A. (Orgs.), **Escola, saúde e trabalho: estudos psicológicos** (pp. 229-240). Brasília: Universidade de Brasília.
- Askenazy, P., Bloch-London, C. & Roger, M. (2004). La réduction du temps de travail 199-2003: dynamique de construction des lois "Aubry" et premières évaluations. **Économie et Statistique**, 376-377, 153-171.
- Baker, A., Roach, G., Ferguson, S., & Dawson, D. (2003). The impact of different rosters on employee work and non-work time preferences. **Time & Society**, 12(2/3), 315-332.
- Bardin, L. (1977). **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70.
- Barnard, C., Deakin, S. & Hobbs, R. (2003). Opting out of the 48-hour week: employer necessity or individual choice? An empirical study of the operation of article 18(1)(b) of working time directive in the UK. **The Industrial Law Journal**, 32(4), 223-252.
- Beaudoin, L. E. & Edgar, L. (2003). Hassles: their importance to nurses' quality of work life. **Nursing Economics**, 21(3), 106-113.
- Bescond, D., Châtaignier, A. & Mehran, F. (2003). Seven indicators to measure decent work: an international comparison. **International Labour Review**, 142(2), 179-211.
- Borges, L. O., Mendes, A. M. & Ferreira, M. C. (2002). Principais contribuições de estudos sobre a inter-relação trabalho e saúde psíquica. Em Mendes, A. M., Borges, L. O. & Ferreira, M. C. (Orgs.), **Trabalho em transição, saúde em risco** (pp. 111-131). Brasília: Universidade de Brasília.
- Bosch, G. (1999). Working time: tendencies and emerging issues. **International Labour Review**, 138(2), 131-149.
- Bosch, G. & Lehdorff, S. (2001). Working-time reduction and employment: experiences in Europe and economic policy recommendations. **Cambridge Journal of Economics**, 25(2), 209-243.
- Bué, J. & Puech, I. (2003). Organisation du travail: comment les salariés vivent le changement. **Premières Informations, Premières Synthèses**, (24.1).
- Dal Rosso, S. (2002). Working time in Brazil: past experience and recent changes. **Time & Society**, 11(1), 67-86.
- Dal Rosso, S. (2003). Flextempo: Flexibilização de jornada à brasileira. Em Ferreira, M. C., Dal Rosso, S., **A regulação social do trabalho** (pp. 71-92). Brasília: Paralelo 15.

- Donaldson, S. I., Sussman, S., Dent, C. W., Severson, H. H. & Stoddard, J. L. (1999). Health behavior, quality of work life, and organizational effectiveness in the lumber industry. **Health Education and Behavior**, 26(4), 579-591.
- Estrade, M. C., Méda, D. & Orain, R. (2001). Les effets de la réduction du temps de travail sur les modes de vie: qu'en pensent les salariés un an après?. **Premières Informations, Premières Synthèses**, (21.1).
- Falzon, P. (2004). Os objetivos da Ergonomia. Em Daniellou, F. (Coord.), **A ergonomia em busca de seus princípios: debates epistemológicos** (pp. 229-239). São Paulo: Edgard Blücher.
- Ferreira, M. C. (2002). Marcas do trabalho e bem-estar no serviço de atendimento ao público. Em Mendes, A. M., Borges, L. O. & Ferreira, M. C. (Orgs.), **Trabalho em transição, saúde em risco** (pp. 111-131). Brasília: Universidade de Brasília.
- Ferreira, M. C. (2003). O sujeito forja o ambiente, o ambiente "forja" o sujeito: mediação indivíduo-ambiente em ergonomia da atividade. Em Ferreira, M. C., Dal Rosso, S., **A regulação social do trabalho** (pp. 21-46). Brasília: Paralelo 15.
- Ferreira, M. C. & Mendes, A. M. (2003) **Trabalho e riscos de adoecimento: o caso dos auditores fiscais da Previdência Social brasileira**. Brasília: LPA.
- Freitas, C. E. S. (2003). A regulamentação das relações de trabalho no governo Fernando Henrique Cardoso. Em Ferreira, M. C. & Dal Rosso, S. (Orgs). **A regulação social do trabalho** (pp. 49-69). Brasília: Paralelo 15.
- Ghai, D. (2003). Decent work: concept and indicators. **International Labour Review**, 142 (2), 113-145.
- Goodman, E. A., Zammuto, R. F. & Gifford, B. D. (2001). The Competing Values Framework: understanding the impact of organizational culture on the Quality of Work Life. **Organization Development Journal**, 19(3), 58-68.
- Guérin, F., Laville, A., Daniellou, F., Duraffourg, J. & Kerguelen, A. (2001). **Compreender o trabalho para transformá-lo: a prática da ergonomia** (G.M.J. Ingratta & M. Maffei, trad.). São Paulo: Edgard Blücher. (Trabalho original publicado em 1997)
- Hammer, M., Champy, J. (1993). **Re-engineering the corporation: a manifesto for a business revolution**. London: Nicholas Brearley Publishing.
- Hoorens, V., Remmers, N. & de Riet, K. V. (1999). Time is an amazingly variable amount of money: endowment and ownership effects in the subjective value of working time. **Journal of Economic Psychology**, 20, 383-405.
- Huzzard, T. (2003). **The convergence of Quality of Working Life and Competitiveness: a current Swedish literature review**. Estocolmo: Elanders Gotab.
- Huzzard, T., den Hertog, F. & Hague, J. (2002). Revisiting QWL? The problems and prospects of convergence in Europe. **Organizing/theorizing: developments in organization theory and practice: Abstracts from the 2002 Employment Research Unit Annual Conference, Cardiff, 17**. Retirado em 11/09/2005, de Innoflex, <http://innoflex.org.uk/Section/ActivityDocuments/ERU.pdf>.

- Karsten, L. & Leopold, J. (2003). Time and management: the need for hora management. **Personnel Review**, 32(4), 405-421.
- Kvanli, A. H., Pavur, R. J. & Guynes, C. S. (2000). **Introduction to business statistics: a computer integrated data analysis approach** (5a ed.). Cincinnati, Ohio: South-Western College.
- Laville, A. (1977). **Ergonomia**. São Paulo: Universidade de São Paulo.
- Lewis, D., Brazil, K., Krueger, P., Lohfeld, L. & Tjam, E. (2001). Extrinsic and intrinsic determinants of quality of work life. **International Journal of Health Care Quality Assurance**, 2(3), 9-15.
- Limongi-França, A. C. (1996). **Indicadores empresariais de Qualidade de Vida no Trabalho**. Doutorado em Administração, Universidade de São Paulo, São Paulo-SP.
- Limongi-França, A. C. & Arellano, E. B. (2002). Qualidade de vida no trabalho. Em Fleury, M. T. L., **As pessoas na organização** (pp. 295-306). São Paulo: Gente.
- Montmollin, M. (1995). **A Ergonomia**. Lisboa: Instituto Piaget.
- Moura, E.S., & Marinho, D.N.C. (2002, nov.). As políticas de trabalho no Brasil: uma perspectiva do trabalhador. **Mercado de Trabalho: Conjuntura e Análise**, 20, 15-18. Retirado em 38496, do Ipea, <http://www.ipea.gov.br/pub/bcmt/mt020.html>.
- Paquali, L. (1999). **Instrumentos psicológicos: Manual prático de elaboração**. Brasília: LabPAM/IBAPP.
- Pélisse, J. (2004). From negotiation to implementation: a study of the reduction of working time in France (1998-2000). **Time & Society**, 13(2/3), 221-224.
- Peters, T., Waterman, R. (1982). **In search of excellence**. New York: Harper and Row.
- Pinto, V. (2003). Les attitudes des cadres face à la réduction du temps de travail. **Quatre Pages**, (55).
- Pressman, D. (2003, jul. 1). Quality of life? The emergent critique of America's work-centered culture. **Vital Speeches of the Day**, 18, 555.
- Ramazzini, B. (1999). **As doenças dos trabalhadores** (a. ed.) (R. Estrêla, trad.). São Paulo: Fundacentro. (Trabalho original publicado em 1700).
- Requena, F. (2003). Social capital, satisfaction and quality of work life in the workplace. **Social Indicators Research**, 61(3), 331-360.
- Singe, I. & Croucher, R. (2003). The management of trust-based working time in Germany. **Personnel Review**, 32(4), 492-509.
- Sirgy, M. J., Efraly, D., Siegel, P., Lee, D. (2001). A new measure of quality of work life (QWL) based on need satisfaction and spillover theories. **Social Indicators Research**, 55(3), 241-302.
- Tietze, S. & Musson, G. (2002). When "work" meets "home": temporal flexibility as lived experience. **Time & Society**, 11(2/3), 315-334.

- Traverso-Yépez, M. (2002). Trabalho e saúde: subjetividades em um contexto de precariedade. Em Mendes, A. M., Borges, L. O. & Ferreira, M. C. (Orgs.), **Trabalho em transição, saúde em risco** (pp. 111-131). Brasília: Universidade de Brasília.
- Tuuli, P. & Karisalmi, S. (1999). Impact of working life quality on burnout. **Experimental Aging Research**, (25), 441-449.
- Walsh, J., & Deery, S. (1999). Understanding the peripheral workforce: evidence from the service sector. **Human Resource Management Journal**, 9(2), 50-63.
- Walton, R. E. (1972). How to counter alienation in the plant. **Havard Business Review**, 50, 70-81.
- Walton, R. E. (1974). Improving the quality of work life. **Havard Business Review**, [s.n.], 10-155.
- Wisner, A. (1987). **Por dentro do trabalho. Ergonomia: Método e técnica**. São Paulo: FTD/Oboré.
- Womack, J. P., Jones, D. T., Roos, D. (1990). **The machine that changed the world**. New York: Harper Perennial.
- Wyatt, T. A. & Wah, C. Y. (2001). Perceptions of QWL: a study of Singaporean employees development. **Research and Practice in Human Resource Management**, 9(2), 59-76.

Anexo 1 – Itra

Inventário de Trabalho e Riscos de Adoecimento - ITRA -

Este caderno é composto de **dois instrumentos** e tem por **objetivo** coletar informações sobre **como você percebe o seu trabalho atual**.

Importante:

As **informações prestadas** por você são **sigilosas** e serão analisadas em conjunto com as informações fornecidas por outras pessoas.

Leia os itens abaixo e responda-os de acordo com a sua opinião. Siga as instruções fornecidas abaixo.

Marque o número que melhor corresponde à avaliação que você faz do seu contexto de trabalho.

1 Nunca	2 Raramente	3 Às vezes	4 Frequentemente	5 Sempre			
		1. O ritmo de trabalho é excessivo	1	2	3	4	5
		2. As tarefas são cumpridas sob forte pressão temporal	1	2	3	4	5
		3. A cobrança por resultados é presente	1	2	3	4	5
		4. As normas para execução das tarefas são rígidas	1	2	3	4	5
		5. Existe fiscalização do desempenho	1	2	3	4	5
		6. O número de pessoas é insuficiente para se realizar as tarefas	1	2	3	4	5
		7. Os resultados esperados estão fora da realidade	1	2	3	4	5
		8. As tarefas não estão claramente definidas	1	2	3	4	5
		9. A autonomia é inexistente	1	2	3	4	5
		10. A distribuição das tarefas é injusta	1	2	3	4	5
		11. Os funcionários são excluídos das decisões	1	2	3	4	5
		12. Existem dificuldades na comunicação chefia-subordinado	1	2	3	4	5
		13. Existem disputas profissionais no local de trabalho	1	2	3	4	5
		14. Existe individualismo no ambiente de trabalho	1	2	3	4	5
		15. Existem conflitos no ambiente de trabalho	1	2	3	4	5
		16. A comunicação entre funcionários é insatisfatória	1	2	3	4	5
		17. Falta apoio das chefias para o meu desenvolvimento profissional	1	2	3	4	5
		18. As informações que preciso para executar minhas tarefas são de difícil acesso	1	2	3	4	5
		19. O bem-estar dos funcionários não é uma prioridade	1	2	3	4	5
		20. As condições de trabalho são precárias	1	2	3	4	5
		21. O ambiente físico é desconfortável	1	2	3	4	5
		22. Existe muito barulho no ambiente de trabalho	1	2	3	4	5
		23. O mobiliário existente no local de trabalho é inadequado	1	2	3	4	5
		24. Os instrumentos de trabalho são insuficientes para realizar as tarefas	1	2	3	4	5
		25. O posto de trabalho é inadequado para realização das tarefas	1	2	3	4	5
		26. Os equipamentos necessários para realização das tarefas são precários	1	2	3	4	5
		27. O espaço físico para realizar o trabalho é inadequado	1	2	3	4	5
		28. As condições de trabalho oferecem riscos de acidente	1	2	3	4	5

Agora, você vai avaliar itens que podem aparecer como exigências decorrentes do seu contexto de trabalho. Marque o número que melhor corresponde à intensidade com a qual você percebe o grau dessas exigências.

1 nada exigido	2 pouco exigido	3 mais ou menos exigido	4 bastante exigido	5 totalmente exigido			
		1. Ter controle das emoções	1	2	3	4	5
		2. Ter que lidar com ordens contraditórias	1	2	3	4	5
		3. Ter custo emocional	1	2	3	4	5
		4. Ser obrigado a lidar com a agressividade dos outros	1	2	3	4	5
		5. Disfarçar os sentimentos	1	2	3	4	5
		6. Ser obrigado a elogiar as pessoas	1	2	3	4	5
		7. Ser obrigado a ter bom humor	1	2	3	4	5
		8. Ser obrigado a cuidar da aparência física	1	2	3	4	5
		9. Ser bonzinho com os outros	1	2	3	4	5
		10. Transgredir valores éticos	1	2	3	4	5
		11. Ser submetido a constrangimentos	1	2	3	4	5
		12. Ser obrigado a sorrir	1	2	3	4	5
		13. Desenvolver macetes	1	2	3	4	5
		14. Ter que resolver problemas	1	2	3	4	5
		15. Ser obrigado a lidar com imprevistos	1	2	3	4	5
		16. Fazer previsão de acontecimentos	1	2	3	4	5
		17. Usar a visão de forma contínua	1	2	3	4	5
		18. Usar a memória	1	2	3	4	5
		19. Ter custo mental	1	2	3	4	5
		20. Fazer esforço mental	1	2	3	4	5
		21. Ter concentração mental	1	2	3	4	5
		22. Usar a força física	1	2	3	4	5
		23. Usar os braços de forma contínua	1	2	3	4	5
		24. Ficar em posição curvada	1	2	3	4	5
		25. Caminhar	1	2	3	4	5
		26. Ser obrigado a ficar em pé	1	2	3	4	5
		27. Ter que manusear objetos pesados	1	2	3	4	5
		28. Fazer esforço físico	1	2	3	4	5
		29. Usar as pernas de forma contínua	1	2	3	4	5
		30. Usar as mãos de forma repetidas	1	2	3	4	5
		31. Subir e descer escadas	1	2	3	4	5

Para finalizar, preencha os seguintes dados complementares:

Idade: _____ anos

Gênero: () Masculino () Feminino

Escolaridade:

() 2º Grau () Superior Incompleto () Superior () Pós-graduação

Estado Civil: _____

Cargo atual: _____

Tempo de serviço na instituição: _____ anos

Tempo de serviço no cargo: _____ anos

Obrigado Pela sua Participação!

Anexo 2 – Roteiro de Entrevista com Analistas

A flexibilização e a redução da jornada sob a óptica dos analistas

I - Informações Preliminares ao Entrevistado(a)

- ✓ Agradecimento
- ✓ Apresentação
- ✓ Objetivos da Entrevista
- ✓ Autorização de gravação
- ✓ Interrupção possível
- ✓ Tratamento e divulgação dos dados
- ✓ Sigilo das informações: pessoas, cargos, funções.
- ✓ Programa QVT
- ✓ Há dúvidas, questões?

II – Dados de Identificação da Entrevista e dos Entrevistados

Código	Dia	Horas	Duração	Entrevistador(a)	Observação
	___/___/2005				

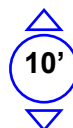
Colher dados pessoais na planilha anexa

Participantes

III - Questões

1 – Caracterização da Qualidade de Vida no Trabalho

1. De forma geral, como vocês avaliam seu trabalho? [explorar os tópicos abaixo]
 - a. Condições de trabalho: material, equipamentos, acesso a informações, espaço, iluminação, ventilação, mobiliário, etc.
 - i. Depois da flexibilização/redução do horário, vocês sentiram alguma diferença no efeito do desconforto causado pelo ambiente físico, ao final da jornada?
 - ii. Como o ruído (um dos itens críticos levantados pela escala psicométrica) interfere no trabalho de vocês?
 - b. Organização do trabalho: regras, rotinas, procedimentos, desempenho, etc.
 - i. O questionário que vocês responderam indicou que o trabalho de vocês é feito com normas rígidas. Como isto se dá, na prática?
 - ii. Como se caracteriza a cobrança por resultados?
 - iii. Há falta de pessoal para executar as tarefas? Quais os efeitos disto?
 - c. Relações sociais de trabalho: interações com chefia e colegas.



2. O que vocês fazem para enfrentar as dificuldades do seu contexto de trabalho?

2 – O Custo Humano do Trabalho (CHT)

1. Ao final do dia de trabalho, como vocês se sentem?
 - a. Mentalmente (fadiga cognitiva)
 - i. O trabalho de vocês é tipicamente cognitivo (raciocínio, concentração, uso da memória e resolução de problemas). Com a flexibilização / redução do horário, vocês sentiram alguma diferença no desgaste cognitivo, ao final da jornada?
 - ii. O que vocês fazem para enfrentar este custo provocado pelo trabalho?
 - b. Fisicamente
 - i. O questionário que vocês responderam indicou que o trabalho de vocês exige bastante da visão e do uso das mãos. Vocês sentem algum desconforto, ao final da jornada? A que atribuem isso?
 - ii. O que vocês fazem para enfrentar este custo provocado pelo trabalho?
 - iii. Vocês fazem pausas periódicas (10 minutos a cada hora)?
 - c. Emocionalmente
 - i. O que vocês fazem para enfrentar este custo provocado pelo trabalho?



3 – A redução da jornada de trabalho

1. Quais são as vantagens de se trabalhar com a jornada reduzida?
2. Quais são as desvantagens de se trabalhar com a jornada reduzida?
3. Que questões da vida fora do trabalho (estudo, família, convívio social) vos influenciaram a escolher a jornada reduzida?
 - a. A escolha pelo horário reduzido levou em consideração a opinião da família? De que forma? (verificar se participantes têm filhos e se cônjuge influenciou a decisão)
 - b. Vocês estudam? (verificar como o estudo influencia a escolha pela jornada reduzida)
4. Que questões da vida dentro do trabalho (carreira, aprimoramento profissional, contexto de trabalho) vos influenciaram a escolher o horário flexível?
5. Vocês conseguem cumprir a jornada de sete horas, ou precisam fazer horas extras? Se precisam de horas extras, por quê?
6. Vocês trocariam a jornada reduzida pela gratificação *[nome da gratificação cujo acesso foi impedido àqueles que optaram pela jornada reduzida]*? Por quê?
7. O que vocês mudariam quanto à jornada que fazem atualmente?



4 – A flexibilização da jornada de trabalho

Salientar aos entrevistados que a entrevista está chegando ao fim.



1. Quais vantagens vocês vêem se fosse implementada a flexibilização de jornada com banco de horas no seu setor?
2. Quais desvantagens vocês vêem se fosse implementada a flexibilização de jornada com banco de horas no seu setor?
3. Que sugestões vocês teriam para se implantar uma política de flexibilização da jornada?

5 – Modalidades de Compensação e Significado do Trabalho

Vocês têm alguma atividade que gosta de fazer, praticada, em geral, nas horas de lazer (hobby)? Se sim, qual?

[Nomes], que importância tem o teu trabalho para a vossa vida?

6 – Fechamento da Entrevista

Antes de encerrar a entrevista, gostaríamos de saber se vocês têm alguma dúvida, questão e/ou sugestão sobre o nosso trabalho? Tem algo que não perguntamos que vocês gostariam de falar?

[Nome], gostaríamos de agradecer a vossa disponibilidade e interesse.

Vossa participação está sendo muito valiosa para a nossa intervenção em ergonomia.

[Nome], estamos a sua disposição para outras informações, sugestões, críticas... que vocês queiram fazer no transcorrer do nosso trabalho.

Obrigado(a).



Anexo 3 – Roteiro de Entrevista com Gestores

A flexibilização e a redução da jornada sob a óptica do Gestor

I - Informações Preliminares ao Entrevistado(a)

- ✓ Agradecimento
- ✓ Apresentação
- ✓ Objetivos da Entrevista
- ✓ Autorização de gravação
- ✓ Interrupção possível
- ✓ Tratamento e divulgação dos dados
- ✓ Sigilo das informações: pessoas, cargos, funções.
- ✓ Programa QVT
- ✓ Há dúvidas, questões?

II – Dados de Identificação da Entrevista e do Entrevistado

Código	Dia	Horas	Duração	Entrevistador(a)	Observação	
	___/___/2005					
Gênero	Idade	Estado Civil	Escolaridade	Tempo de Trabalho		
				Na Profissão	No Setor	Na Função

Participante

III - Questões

1 – Como funcionava e como funciona a jornada de trabalho no setor

1. Como se deu o processo de transição do modelo de jornada anterior para a jornada reduzida?
2. Quais são as vantagens e desvantagens da jornada reduzida?
3. O que mudou na gestão do trabalho? Quais foram as facilidades e dificuldades que você percebeu?
4. O que mudou no trabalho do setor com a implementação da jornada reduzida? Qual o reflexo da jornada reduzida observado:
 - a. Quanto à organização do trabalho: o que mudou na rotina, procedimento, eficiência dos processos, divisão de tarefas, normas, metas, práticas habituais etc.
 - b. Quanto às condições de trabalho: uso de material, espaço e equipamentos, etc.
 - c. Quanto às relações sociais de trabalho: interações com os servidores
 - d. Quanto ao bem-estar dos servidores
 - e. Quanto à eficiência e eficácia da equipe
5. Você tem sugestões de melhoria para o contexto de trabalho? O que você mudaria nele?



6. Com base no questionário aplicado aos servidores, identificou-se que servidores mais velhos preferem o horário reduzido e os mais novos a gratificação. O que explica, na sua opinião, a preferência dos servidores mais velhos pela jornada reduzida e dos mais novos pela comissão?
 - a. Há diferenças salariais que podem explicar esta diferença?
7. Quais impactos você supõe que a flexibilização de horário com banco de horas teria sobre a Qualidade de Vida no Trabalho?
8. Quais impactos supõe que a flexibilização de horário com banco de horas teria sobre a eficiência/eficácia organizacional?

2 – Fechamento da Entrevista

Antes de encerrar a entrevista, gostaríamos de saber se você tem alguma dúvida, questão e/ou sugestão sobre o nosso trabalho? Tem algo que não perguntamos que você gostaria de falar?

[Nome], gostaríamos de agradecer a sua disponibilidade e interesse.

A tua participação está sendo muito valiosa para a nossa intervenção em ergonomia.

[Nome], estamos a sua disposição para outras informações, sugestões, críticas... que você queira fazer no transcorrer do nosso trabalho.

Obrigado(a).



Anexo 4 – Protocolo de Observação

Observação Nº. _____

Protocolo de Observação Sistemática da Atividade

1. Caracterização da situação observada

Data:	Início da observação:	Término da observação:
Turno:	Participante:	
Andar:	Divisão:	

Natureza do trabalho:

() Atendimento () Desenvolvimento de Sistemas

Principais atividades desenvolvidas:

2. Registro dos eventos

Nº	Horário	Evento
----	---------	--------

[Campo de livre preenchimento]