

# Redução de jornada melhora a qualidade de vida no trabalho? A experiência de uma organização pública brasileira

Thiago Lopes Carneiro <sup>1</sup>  
Mário César Ferreira <sup>2</sup>

## Resumo

O objetivo deste estudo foi identificar os possíveis impactos da redução de jornada de trabalho para a Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) de empregados em um departamento de uma organização pública brasileira. A literatura aponta uma estreita relação entre jornada e QVT, especialmente quanto à compatibilização da vida pessoal com o trabalho e o aproveitamento do tempo no trabalho. Com base no enfoque teórico da Ergonomia da Atividade, utilizaram-se análise documental, escalas psicométricas e entrevistas com os empregados do departamento onde foi implementada a mudança de jornada. Houve pouca diferença nos indicadores de QVT entre os empregados em jornada reduzida e jornada convencional, nos resultados das escalas psicométricas. Nas entrevistas, empregados em jornada reduzida e gestores afirmaram haver melhor uso do tempo, pois resolviam assuntos no período livre do dia, e que sua produtividade se manteve ou melhorou; entretanto, os gestores se queixaram de ser mais difícil supervisionar a equipe. O estudo concluiu que houve poucos aprimoramentos para QVT. Apresentam-se recomendações para maior efetividade da política de QVT na organização estudada.

131

**Palavras-chave:** jornada de trabalho; Qualidade de Vida no Trabalho; organização pública; Ergonomia.

<sup>1</sup> Mestre em Psicologia Social e do Trabalho pela Universidade de Brasília. (Hlopescarneiro@unb.brH)

<sup>2</sup> Doutor pela École Pratique de Hautes Études (Paris, França).

# Does working time reduction improve Quality of Work Life? The experience of a Brazilian public organization

## Abstract

The objective of this study was to identify possible impacts of working-time reduction on employees' Quality of Work Life (QWL) at Brazilian Public Organization's department. Literature shows strong relation between working-time and QWL, mainly concerning adaptation with private life issues and optimization of time-use at work. Based on Activity Ergonomics' theoretical approach, document analysis was done; psychometric scales and interviews were applied to employees from the department where working-time was reduced. There was small difference in QWL indicatives among employees who worked on reduced to those on conventional working-time at psychometric scales' results. On interviews, employees with reduced working-time and managers said that there was optimization of time-use, since employees could take care of their private issues at their free time, and productivity was kept at the same level or higher; however, managers complained due to difficulty to supervise their teams. Study concludes that there were few indicatives of effective QWL improvement. Recommendations are presented for the studied Organization for better QWL achievements.

132 |

**Keywords:** working-time; Quality of Work Life; public organization; Ergonomics.

## 1. Introdução

Esta pesquisa surgiu no contexto de implantação da política de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) em uma instituição pública brasileira. Uma das medidas previstas consistia em estudar a viabilidade de se adotar um modelo de jornada flexível. Visando a subsidiar a decisão dos gestores, analisou-se uma experiência de redução de horário, já implementada no Departamento de Informática da organização.

Objetivou-se identificar os possíveis impactos da redução da jornada naquele Departamento sobre a QVT de seus empregados. As “questões-bússola” que orientaram a investigação foram as seguintes:

- Como se caracterizam as representações que os participantes fazem do contexto de 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)?

Para investigar a temática e buscar respostas às questões de pesquisa, adotou-se o referencial teórico da Ergonomia da Atividade (Guérin *et al.*, 2001; Montmollin, 1995; Wisner, 1987). Não obstante, o uso da observação sistemática, instrumento fundamental da Análise Ergonômica do Trabalho (AET), foi considerado pouco proveitoso para o objeto em questão, posto que não se buscava caracterizar em detalhes as atividades dos participantes, mas sim, em linhas gerais, identificar os impactos do novo modelo de jornada sobre a QVT. Portanto, não se trata de uma pesquisa em Ergonomia “*strictu sensu*”, mas utilizou-se seu referencial teórico para compreender as possíveis contradições do contexto analisado.

### 1.1. Redução da jornada de trabalho: uma temática atual

A jornada de trabalho tem impactos sobre a vida dentro e fora do trabalho. Surgiram novos modelos de jornada, de maneira geral mais flexíveis, por meio de compensação de horas, trabalho em casa, extinção do controle de horário etc. (Baker *et al.*, 2003; Karsten & Leopold, 2003; Singe & Croucher, 2003; Tietze & Musson, 2002). Inserida nessa multiplicidade, a redução de jornada 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).

A jornada de trabalho é um dos principais objetos de disputas entre empregadores e empregados. Segundo Dal Rosso (2002), as longas jornadas se tornaram prática comum no Brasil ao final do século XIX, quando se iniciou a industrialização do país. Na corrente oposta, a Organização Internacional do Trabalho (OIT) estabeleceu convenções sobre a jornada (Bosch, 1999), consolidadas no Brasil pelo então presidente Getúlio Vargas (Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943), com limite semanal para a jornada, acréscimos para horas extras e férias.

A partir da década de 1990, a flexibilidade mostrou-se como principal tendência, destacando-se, no Brasil, o “Banco de Horas”, que ganhou espaço sob o argumento de que permitia melhor conciliação entre vida pessoal e profissional dos trabalhadores. Contudo, Dal Rosso (2003) argumenta que a regulamentação do banco de horas foi impulsionada por interesses de empresários, resultando em aumento de horas trabalhadas e redução de custos com horas extras. O aumento da flexibilidade possibilita a burla aos controles de horário e à extensão de jornada não remunerada (Barnard, Deakin & Hobbs, 2003; Bosch & Lehndorff, 2001; Singe & Croucher, 2003). Na contramão, Bosch (1999) argumenta que a redução da jornada é favorecida 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), como em alguns países europeus (Bélgica, Dinamarca, Alemanha e França).

Especialmente a experiência da França guarda alguns pontos relevantes para o caso aqui estudado. Naquele país, reduziu-se, por meio de lei, a semana de trabalho de 44 para 35 horas (Pélisse, 2004). Estrade, Meda & Orain (2001) constataram que os impactos sobre a vida profissional e familiar foram diferenciados, conforme os ajustes feitos em cada organização, o gênero do entrevistado e a ocupação cargos técnicos ou gerenciais, além da margem de manobra para contornar a intensificação do trabalho (corroborado por Askenazy, Bloch-London & Roger, 2004; Bué & Puech, 2003; Pinto, 2003). Pélisse (2004) destaca que novas práticas de uso do tempo no trabalho emergiram com a redução de jornada, como a modulação (os gestores definem os períodos de trabalho das equipes conforme a demanda), trabalho em turnos de revezamento e rearranjo de equipes.

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”, associando-se à constituição de família, investimento em estudos e proximidade da aposentadoria (Karsten & Leopold, 2003; Singe & Croucher, 2003; Tietze & Musson, 2002; Tuuli &

Karisalmi, 1999); a perspectiva de progressão na carreira, comprometimento organizacional, motivação e satisfação com o trabalho (Walsh & Deery, 1999); gênero, especialmente em função da divisão dos papéis sociais (Bué & Puech, 2003; Pinto, 2003); grade horária do trabalho (Baker *et al.*, 2003), no que tange à conciliação com vida social e lazer (Estrade, Méda & Orain, 2001); e o resultado para a renda familiar (Barnard, Deakin & Hobbs, 2003; Bosch, 1999; Hoorens, Remmers & Riet, 1999). Além desses fatores, o impacto sobre o ritmo de trabalho é igualmente importante. Dal Rosso (2002, 2003) aponta três medidas do tempo que influenciam a relação entre homem e trabalho: a duração (quantidade de horas por dias, semanas ou anos), a distribuição (forma como o horário se concentra ou dilui em determinados períodos) e a intensidade (esforço físico, intelectual e emocional investido no trabalho).

## 1.2. Definição e abordagem de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT)

Não há consenso sobre o conceito de QVT na literatura, sendo, entretanto, comum descrevê-la em termos de indicadores de satisfação e envolvimento com o trabalho, comprometimento organizacional, intenção de mudar de emprego, produtividade, absenteísmo, estresse, autonomia, reconhecimento pelo superior hierárquico, remuneração adequada, entre outros (Abdeen, 2002; Goodman, 2001; Lewis *et al.*, 2001; Sirgy *et al.*, 2001).

Para este estudo, utiliza-se o referencial teórico da Ergonomia (Falzon, 2004; Ferreira, 2003; Laville, 1977; Montmollin, 1995; Wisner, 1987) e adota-se uma abordagem de QVT baseada em medidas integradas para transformar o contexto organizacional que visam a fazer prevalecer o bem-estar dos trabalhadores (Donaldson *et al.*, 1999; Huzzard, 2003; Huzzard, den Hertog & Hague, 2002; Limongi-França, 1996; Requena, 2003; Tuuli & Karisalmi, 1999; Walton, 1974). Bosch (1999) sugerira que são necessários estudos em Ergonomia para investigar a relação entre jornada, fadiga, acidentes e doenças; trata-se, portanto, de investigar a relação entre o ser humano e seu ambiente de trabalho. Segundo Ferreira & Mendes (2003), sob tal foco, o ambiente organizacional pode ser compreendido em termos de um Contexto de Produção de Bens e Serviços (CPBS), que é composto de 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, tais como 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.

- 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) em face das contradições existentes no CPBS, nas seguintes esferas:

- 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.

Ainda 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. Nessa 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 Individual e Coletivas (EMIC), reduzindo efeitos negativos do Custo Humano do Trabalho (CHT) e fazendo prevalecer as vivências de bem-estar no trabalho*. Cabe ressaltar que essa 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 a “adaptar o ser humano ao trabalho” por meio de práticas compensatórias do desgaste provocado por um ambiente organizacional desfavorável. Tais práticas (como medicina alternativa, aulas de alongamento, *yoga*, dança, etc.) se baseiam na retirada temporária da pessoa do ambiente adverso de trabalho, mantendo inalteradas as fontes originais de desgaste (Huzzard, den Hertog & Hague, 2002; Limongi-França, 1996).

## 2. Método

Buscou-se estudar a redução de jornada sob o ponto de vista dos participantes da pesquisa, quando a experiência completava seis meses. O método utilizado visava à sua compreensão em diferentes esferas: institucional, comparação entre jornada convencional e reduzida e entre representações de

gestores e empregados.

## 2.1. Instrumentos, procedimentos e participantes da pesquisa

Os instrumentos e procedimentos foram encadeados de forma que os resultados dos primeiros orientassem as questões a serem analisadas nas etapas subsequentes. O estudo consistiu de (vide Tabela 1):

- Análise documental de instruções e normativos para caracterizar o cenário em que a pesquisa foi realizada.
- Aplicação de duas escalas (extraídas do Inventário de Trabalho e Riscos de Adoecimento – **Itra**), do tipo Likert, com cinco pontos, validadas por meio de análise fatorial (Pasquali, 1999) por Ferreira & Mendes (2003). A Escala de Custo Humano do Trabalho (ECHT) é composta por 31 itens, distribuídos em três dimensões: **física** (fator com 10 itens, com alfa de Cronbach de 0,91); **cognitiva** (9 itens, alfa de 0,86); e **afetiva** (12 itens, alfa de 0,84). Por sua vez, a Escala Avaliação do Trabalho (EAT) é composta por 28 itens que se agrupam em três fatores: “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). Tais escalas mantêm sintonia com o quadro teórico de referência da pesquisa.
- Entrevistas semi-estruturadas, elaboradas com base nos resultados da análise documental das escalas e acrescidas de questões referentes às mudanças decorrentes da redução de jornada. Não se entrevistaram empregados em jornada convencional, pois se focalizava a experiência de transição do modelo de jornada. Formularam-se dois roteiros de conteúdo semelhante, sendo um adaptado para o grupo de empregados e outro para o de gestores. Os dados das entrevistas foram tratados por meio de análise categorial-temática (Bardin, 1977), que consiste na divisão do conteúdo da entrevista em unidades de sentido (i.e. frações de texto que formam uma “idéia” completa), na categorização dessas unidades conforme temas semelhantes e, finalmente, no registro de suas respectivas recorrências.

Os 53 participantes que responderam ao Itra formaram dois grupos, conforme a jornada pela qual optaram – convencional ou reduzida. Em ambos os grupos, predominou o gênero masculino, e as mulheres concentraram-se no grupo de jornada reduzida. A idade daqueles em jornada reduzida era maior do que a daqueles em jornada convencional (com  $p < 0,001$ ), mas o mesmo não foi verificado quanto ao tempo de serviço. Entre os 18 analistas entrevistados, predominaram os homens, e a média de idade foi de 40,8 anos (d.p. = 11,1). A redução entre da quantidade de empregados em jornada reduzida entrevistados

em relação àqueles que responderam ao Itra deveu-se ao período de férias ou tratamento de saúde de parte deles. Os quatro gestores entrevistados eram todos homens, com média de idade de 49,3 anos (d.p. = 1,7). De maneira geral, predominaram participantes com nível superior completo e tempo de serviço diversificado (vide Tabela 2).

### 3. Resultados e Discussão

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

#### 3.1. 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). O Comitê Gestor avaliava a possibilidade de se adotar um modelo de jornada flexível. Entretanto, dado que a redução de jornada havia sido implementada, como experiência piloto, no Departamento de Informática, decidiu-se avaliar a possibilidade de transpor o modelo para os demais departamentos, mediante análise dos impactos de tal experiência. Todavia a implantação de um novo modelo deveria ser compatível com restrições legais, tais como a jornada de 40 horas semanais (Lei nU<sup>ou</sup> 8.112/90, 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 nU<sup>ou</sup> 1.590/96, do então presidente Fernando Henrique Cardoso).

A justificativa para a redução da jornada de trabalho no Departamento de Informática se apoiou nos seguintes argumentos: (a) natureza peculiar das atividades; (b) aumento na demanda dos serviços; (c) uso recorrente de horas extras; (d) elevado desgaste físico e mental dos empregados, relacionado 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” 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. 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.

A redução do horário de trabalho não implicou 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 as normas exigiam dedicação integral dos comissionados. Desse modo, a opção de horário reduzido restringe-se a analistas que não ocupam cargos de chefia.

Os elementos que compõem esse cenário organizacional, de um lado, são bastante característicos na experiência internacional, pois o quadro jurídico-administrativo constitui um desafio para as experiências de mudanças na jornada de trabalho (Barnard, Deakin & Hobbs, 2003; Pélisse, 2004; Singe & Croucher, 2003) e, de outro, são originais e inovadores, pois buscam implantar mudanças contextuais com base em uma política de QVT. Nessa perspectiva, para uma primeira avaliação dos impactos da redução de jornada como medida efetiva de QVT, procedeu-se à aplicação das duas escalas psicométricas do Itra a empregados em jornada convencional e reduzida.

### **3.2. Uma primeira “fotografia” da inter-relação entre 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 cenário da implementação da jornada reduzida em relação à QVT. 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%;  $p < 0,001$ ). Investigaram-se as possíveis razões para a preferência dos mais velhos pela jornada reduzida nas entrevistas.

Os itens da EAT receberam, de maneira geral, médias baixas ou moderadas (tabela 3). Todos os itens sobre relações socioprofissionais 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). Formulou-se uma questão, na etapa de entrevistas, para explorar

se os empregados perceberam ou não melhoria no contexto de trabalho.

A ECHT indicou predominância de custo cognitivo (tabela 4). 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 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). Essas diferenças foram levadas para discussão na etapa de entrevistas.

Os indicadores moderados levantados pelas escalas assinalam a necessidade de se adotarem medidas que visem a 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 ao custo cognitivo indica possível melhoria da QVT com a jornada reduzida.

### 3.3. Representações de analistas e gestores sobre a jornada reduzida

A análise de conteúdo das entrevistas (Bardin, 1977) resultou em dois eixos temáticos, análogos nas respostas dos grupos de analistas e de gestores, com alguns núcleos temáticos semelhantes (tabela 5). O eixo “impactos observados e representações sobre a jornada reduzida” agrupou temas relacionados às representações dos entrevistados sobre essa experiência:

- No primeiro núcleo temático, as “*ponderações (dos analistas) sobre a jornada reduzida*” envolviam o maior tempo livre *versus* a restrição às comissões. O salário básico atendia às necessidades dos analistas, e os valores das gratificações e das comissões eram considerados pequenos (correspondendo a cerca de 10% do salário básico inicial), associados a um expressivo aumento da responsabilidade. A política de reajuste do salário básico conforme tempo de serviço, na visão dos gestores, explicava a preferência dos mais antigos pela jornada reduzida, posto que as comissões eram-lhes ainda menos atraentes.
- 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, dada a sua compensação nas horas livres. Os entrevistados consideram que a produtividade melhorou ou permaneceu inalterada, não havendo, segundo eles, situações onde ela se reduziu. A opinião dos gestores quanto à “*gestão da equipe com jornada reduzida*” dividiu-se entre os obstáculos à comunicação e à supervisão, de um lado, e a maior autonomia dos subordinados para solução dos problemas na ausência do chefe, de outro.

- Na opinião dos analistas, o “*aproveitamento do tempo no trabalho*” melhorou, posto que usam o outro período do dia para se dedicar a assuntos pessoais. A extensão da jornada mostrou-se eventual, restrita a situações emergenciais. Já o “*aproveitamento do tempo livre*” envolve uma ampla diversidade de atividades. Muitas delas têm nítido impacto para a saúde (tais como ir a médico, praticar atividade física), descanso (repousar, se entreter) e realização pessoal (dedicar-se a uma atividade artística, a um novo trabalho, à família ou a afazeres domésticos).

O segundo eixo, “relações humano-trabalho no Departamento de Informática”, reuniu temas a respeito das representações dos analistas acerca do CPBS, do CHT e das estratégias de mediação. Os gestores, ao tratar desse tema, concentraram-se sobre as condições de trabalho:

- As *condições de trabalho*, para analistas e gestores, se caracterizavam por aspectos físico-ambientais precários (por exemplo, iluminação precária, mobiliário inadequado, ruído e sujeira), exceto em locais recentemente reformados. Várias divisões mostravam carência de pessoas para trabalhar, havendo dificuldade de substituição de pessoas em férias ou que mudavam de Departamento. Os gestores sugeriram que, para conter a evasão dos analistas, a política de pessoal deveria oferecer benefícios auxiliares e remunerar o trabalho em tempo extraordinário. Quanto à *organização do trabalho*, as opiniões dos analistas aparecem distribuídas entre aqueles que consideram as normas excessivamente rígidas, suficientemente rígidas ou flexíveis. 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. As *relações sociais de trabalho* marcavam-se por hierarquia rígida e a carência de reconhecimento quando do bom desempenho.
- Os indicadores de *custo humano do trabalho* relatados pelos analistas apontam para adoecimento, desgaste afetivo e cognitivo, estresse e restrição à realização profissional por dificuldades de manter a eficiência do processo produtivo. Para superar o custo humano e cumprir as tarefas, os analistas usam *estratégias de mediação* variadas, tais como estabelecer prioridades, utilizar comunicação formal e informal para difundir

informações relevantes ou acumular tarefas. Quando era difícil superar as dificuldades, acomodavam-se perante os problemas ou faziam pausas não-programadas durante o horário de trabalho, para exercícios compensatórios ou descanso.

As questões oriundas dos resultados das escalas psicométricas foram, portanto, 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 CPBS após a redução de jornada, porém notou-se melhor compensação do CHT nas horas de folga (Bué & Puech, 2003; Estrade, Meda & Orain, 2001; Pélisse, 2004); (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, o que torna as gratificações menos atraentes para esse grupo (Baker *et al.*, 2003; Hoorens, Remmers & de Riet, 1999; Pinto, 2003; Walsh & Deery, 1999;).

142 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 socioeconômica brasileira). Pode-se dizer que, dentro desse 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, isso 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). Esse foi o principal “contrapeso” nas ponderações para escolher trabalhar sete horas por

dia (Sirgy *et al.*, 2001; Requena, 2003). A relação dessas pessoas com o tempo foi a principal mudança. Concentrando o período de trabalho na manhã ou à tarde, sobrava-lhes o outro período livre. Aproveitavam esse tempo para se 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 a “distribuição” (Dal Rosso, 2002) da jornada foram reduzidas, 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 esse aumento da produtividade se mostrou um elemento de impacto positivo para a satisfação dos empregados, posto que resultados melhores são alcançados mediante a redução ou constância do CHT (Abdeen, 2002).

Persistiam, no contexto organizacional, 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”), embora, 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.

## 4. Conclusão

Conforme o referencial teórico da Ergonomia da Atividade (Guérin *et al.*, 2001; Montmollin, 1995; Wisner, 1987), a performance organizacional deve ser harmonizada com o bem-estar dos trabalhadores, ou seja, preservando-se a Qualidade de Vida no Trabalho. Neste estudo, identificaram-se os aspectos das condições, da organização e das relações sociais de trabalho que têm reflexo para

o Custo Humano do Trabalho dos empregados. Respondendo às “questões-bússola” propostas, temos:

- Na perspectiva de analistas e gestores, pouco mudou no 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 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 ritmo de trabalho (Dal Rosso, 2003), porém com melhor compensação no horário livre.
- 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. Isso repercutiu positivamente sobre sua Qualidade de Vida no Trabalho, acompanhada da melhoria da produtividade, o que pode explicar a redução do custo com a concentração, apontada pela ECHT. Por outro lado, permaneceram fatores de desgaste no CPBS, o que demanda 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”, com mais tempo para dedicar à família, à saúde e a outras atividades (Bué & Puech, 2003; Estrade, Meda & Orain, 2001; Pélisse, 2004; Pinto, 2003) e melhorias específicas na Qualidade de Vida **no** Trabalho (com o melhor aproveitamento do tempo e melhor concentração). Contudo, pouco ou nada mudou nas condições e relações sociais de trabalho. Destarte, ao buscar-se a generalização da 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 fortemente aconselhável, embora alguns ajustes se façam necessários para que ela se caracterize como medida efetiva de QVT. Nesse sentido, recomendou-se aos gestores da organização estudada:

- Identificar as áreas passíveis se ajustarem à jornada reduzida, sem prejudicar suas atividades, por meio de fóruns com os coordenadores de

equipe.

- Estimular a autonomia e a delegação de poderes, para que os analistas possam tomar decisões na ausência de seus chefes (especialmente nos períodos em que suas jornadas não são sobrepostas).
- 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).
- Suprir as áreas carentes de pessoal (abrir processos seletivos).

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. É necessário compatibilizar a jornada reduzida com a execução eficiente e eficaz das atividades, sendo que, em algumas situações, isso pode não ser factível. 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).





## Referências

ABDEEN, Tarek Hassan. Company performance: does quality of work life really matter?. **Management Research News**, v. 25, n. 8/10, p. 8-11, 2002.

ASKENAZY, Philippe; BLOCH-LONDON, Catherine; ROGER, Muriel. La réduction du temps de travail 199-2003: dynamique de construction des lois "Aubry" et premières évaluations. **Économie et Statistique**, v. 376-377, p. 153-171, 2004.

BAKER, Angela; ROACH, Gregory; FERGUSON, Sally; DAWSON, Drew. The impact of different rosters on employee work and non-work time preferences. **Time & Society**, v. 12, n. 2/3, p. 315-332, 2003.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Edições 70.

BARNARD, Catherine; DEAKIN, Simon; HOBBS, Richard. 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**, v. 32, n. 4, p. 223-252, dez. 2003.

BEAUDOIN, Lynda Egglefield; EDGAR, Linda. Hassles: their importance to nurses' quality of work life. **Nursing Economics**, v. 21, n. 3, p. 106-113, mai.-jun. 2003.

BESCOND, David; CHÂTAIGNIER, Anne; MEHRAN, Farhad. Seven indicators to measure decent work: an international comparison. **International Labour Review**, v. 142, n. 2, p. 179-211, 2003.

BOSCH, Gerhard. Working time: tendencies and emerging issues. **International Labour Review**, v. 138, n. 2, p. 131-149, 1999.

BOSCH, Gerhard; LEHNDORFF, Steffen. Working-time reduction and employment: experiences in Europe and economic policy recommendations. **Cambridge Journal of Economics**, v. 25, n. 2, p. 209-243, mar. 2001.

BUÉ, Jennifer; PUECH, Isabelle. Organisation du travail: comment les salariés vivent le changement. **Premières Informations, Premières Synthèses**, n. 24.1, jun. 2003.

DAL ROSSO, Sadi. Working time in Brazil: past experience and recent changes. **Time & Society**, v. 11, n. 1, p. 67-86, 2002.

DAL ROSSO, Sadi. Flextempo: Flexibilização de jornada à brasileira. Em: FERREIRA, Mário César; DAL ROSSO, Sadi. **A regulação social do trabalho**. Brasília: Paralelo 15, 2003. cap. 4, p. 71-92.

DONALDSON, Stewart I.; SUSSMAN, Steve; DENT, Clyde W.; SEVERSON, Hebert H.; STODDARD, Jacqueline L. Health behavior, quality of work life, and organizational effectiveness in the lumber industry. **Health Education and Behavior**, v. 26, n. 4, p. 579-591, 1999.

ESTRADE, Marc-Antoine; MÉDA, Dominique; ORAIN, Renaud. 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**, n. 21.1, mai. 2001.

FALZON, Pierre. Os objetivos da Ergonomia. Em: DANIELLOU, François (Coord.). **A ergonomia em busca de seus princípios: debates epistemológicos**. São Paulo: Edgard Blücher, 2004. p. 229-239.

FERREIRA, Mário César. O sujeito forja o ambiente, o ambiente “forja” o sujeito: mediação indivíduo-ambiente em ergonomia da atividade. Em: FERREIRA, Mário César; DAL ROSSO, Sadi. **A regulação social do trabalho**. Brasília: Paralelo 15, 2003. cap. 2, p. 21-46.

FERREIRA, Mário César; MENDES, Ana Magnólia. Ergonomia da atividade & psicodinâmica do trabalho: um diálogo interdisciplinar em construção. Em: FERREIRA, Mário César; MENDES, Ana Magnólia. **Trabalho e riscos de adoecimento: o caso dos auditores fiscais da Previdência Social brasileira**. Brasília: LPA, 2003. cap. 1, p. 31-60.

GHAI, Dharam. Decent work: concept and indicators. **International Labour Review**, v. 142, n. 2, p. 113-145, 2003.

GOODMAN, Eric A.; ZAMMUTO, Raymond F.; GIFFORD, Blair D. The Competing Values Framework: understanding the impact of organizational culture on the Quality of Work Life. **Organization Development Journal**, v. 19, n. 3, p. 58-68, 2001.

GUÉRIN, F.; LAVILLE, A.; DANIELLOU, F.; DURAFFOURG, J.; KERGUELEN, A..

**Compreender o trabalho para transformá-lo: a prática da ergonomia.** Tradução G.M.J.

Ingratta e M. Maffei. São Paulo: Edgard Blücher, 2001. 206 p. Título Original: Comprendre le travail pour le transformer: la pratique de l'ergonomie.

HOORENS, Vera; REMMERS, Nicole; DE RIET, Kamieke Van. Time is an amazingly variable amount of money: endowment and ownership effects in the subjective value of working time. **Journal of Economic Psychology**, v. 20, p. 383-405, 1999.

HUZZARD, Tony. **The convergence of Quality of Working Life and Competitiveness: a current Swedish literature review.** Estocolmo: Elanders Gotab, 2003. 110 p.

HUZZARD, Tony; DEN HERTOOG, Friso; HAGUE, Jeremy. Revisiting QWL? The problems and prospects of convergence in Europe. In: EMPLOYMENT RESEARCH UNIT ANNUAL CONFERENCE, 17., 2002, Cardiff. **Abstracts of the...** Cardiff: Cardiff Business School, 2002. p. Disponível em: <<http://innoflex.org.uk/Section/ActivityDocuments/ERU.pdf>>. Acesso em: 11.09.2005.

KARSTEN, Luchien; LEOPOLD, John. Time and management: the need for hora management.

**Personnel Review**, v. 32, n. 4, p. 405-421, 2003.

LAVILLE, A. **Ergonomia.** São Paulo: Universidade de São Paulo, 1997.

LEWIS, David; BRAZIL, Kevin; KRUEGER, Paul; LOHFELD, Lynne; TJAM, Erin. Extrinsic and intrinsic determinants of quality of work life. **International Journal of Health Care Quality Assurance**, v. 2, n. 3, p. 9-15, 2001.

LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina. **Indicadores empresariais de Qualidade de Vida no Trabalho.** 1996. Tese (Doutorado em Administração) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo-SP.

MONTMOLLIN, Maurice. A Ergonomia. Lisboa, Instituto Piaget, 1995.

PAQUALI, L. (1999). **Instrumentos psicológicos: Manual prático de elaboração.** Brasília: LabPAM/IBAPP.

PÉLISSE, Jérôme. From negotiation to implementation: a study of the reduction of working time in France (1998-2000). **Time & Society**, v. 13, n. 2/3, p. 221-224, 2004.

PINTO, Vanessa. Les attitudes des cadres face à la réduction du temps de travail. **Quatre Pages**, n. 55, jan. 2003.

REQUENA, Felix. Social capital, satisfaction and quality of work life in the workplace. **Social Indicators Research**, v. 61, n. 3, p. 331-360, mar. 2003.

SINGE, Ingo; CROUCHER, Richard. The management of trust-based working time in Germany. **Personnel Review**, v. 32, n. 4, p. 492-509, 2003.

SIRGY, M. Joseph; EFRALY, David; SIEGEL, Philip; LEE, Dong-Jin. A new measure of quality of work life (QWL) based on need satisfaction and spillover theories. **Social Indicators Research**, v. 55, n. 3, p. 241-302, set. 2001.

TIETZE, Susanne; MUSSON, Gillian. When "work" meets "home": temporal flexibility as lived experience. **Time & Society**, v. 11, n. 2/3, p. 315-334, 2002.

TUULI, Pirjo; KARISALMI, Seppo. Impact of working life quality on burnout. **Experimental Aging Research**, n. 25, p. 441-449, 1999.

WALSH, Janet; DEERY, Stephen. Understanding the peripheral workforce: evidence from the service sector. **Human Resource Management Journal**, v. 9, n. 2, p. 50-63, 1999.

WALTON, Richard E. Improving the quality of work life. **Havard Business Review**, v. [s.n.], p. 10-155, mai-jun. 1974.

WISNER, A. (1987). **Por dentro do trabalho. Ergonomia: Método e técnica**. São Paulo: FTD/Oboré.

WYATT, Thomas A.; WAH, Chay Yue. Perceptions of QWL: a study of Singaporean employees development. **Research and Practice in Human Resource Management**, v. 9, n. 2, p. 59-76, 2001.

# Tabelas



**Tabela 1. Quadro-resumo do método: etapas, objetivos, procedimentos e informações complementares**

<b>Etapa</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Procedimentos</b>	<b>Outras informações</b>
1. Análise documental	Descrever o contexto organizacional onde se procedeu a pesquisa	Leitura e análise das informações	Documentos analisados: Política de Qualidade de Vida no Trabalho Parecer que 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)
2. Escala psicométrica (Inventário de Trabalho e Riscos de Adoecimento – ITRA)	Comparar indicadores de QVT entre empregados em jornada convencional e reduzida	Aplicação em local separado do ambiente de trabalho dos participantes Análises descritivas e teste de igualdade de médias por t de Student (alfa = 5%)	Escala aplicada: Escala de Avaliação do Trabalho (EAT) Escala de Custo Humano do Trabalho (ECHT)
3. Entrevistas	Caracterizar as principais mudanças decorrentes da redução de jornada, na perspectiva de analistas e gestores	Analistas: 6 coletivas de 2 a 4 participantes Gestores: 4 entrevistas individuais Análise de conteúdo categorial-temática	Duração total das entrevistas: Analistas: 5h44m Gestores: 2h04m

<b>Tabela 2. Perfil dos participantes de cada etapa da pesquisa</b>					
	<b>Etapa:</b>	<b>1) Itra</b>		<b>2) Entrevistas</b>	
	<b>Grupo:</b>	<b>Jornada Reduzida</b>	<b>Jornada Convencional</b>	<b>Jornada Reduzida - Analistas</b>	<b>Gestores</b>
	N				
Gênero	Masculino	28	19	14	4
	Feminino	6	0	4	0
Idade (em anos)	Máximo	60	47	54	51
	Mínimo	25	25	25	47
	Média	44,4	34,6	40,8	49,3
	Desvio Padrão	10,5	7,5	11,1	1,7
	Coefficiente de Variação	24%	22%	27%	3%
Escolaridade	2o.Grau	1	0	0	0
	Superior Incompleto	4	0	1	0
	Superior	19	13	12	3
	Pós-graduação	10	6	5	1
Tempo de Serviço no cargo (em anos)	Máximo	37	7	29	15
	Mínimo	0,5	0,5	2	1
	Média	10,4	3,3	7,7	6,5
	Desvio Padrão	10,6	2,1	7,5	6,0
	Coefficiente de Variação	102%	64%	98%	92%

Nota: 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



**Tabela 3.** 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 realizarem 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 entre chefia e 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 4.** 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 de 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 de 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	0,4	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	

**Tabela 5. 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	1. Impactos observados e representações sobre a jornada reduzida	Efeitos da jornada reduzida	38,4%	100%
		Ponderações sobre a jornada reduzida	30,3%	
		Aproveitamento do tempo livre	19,2%	
		Aproveitamento do tempo no trabalho	12,1%	
	2. Relação Humano-Trabalho no Departamento de Informática	Condições de trabalho	34,8%	100%
		Organização do trabalho	20,4%	
		Estratégias de mediação	17,4%	
		Relações sociais de trabalho	15,1%	
Gestores	1. Impactos observados e gestão com a jornada reduzida	Efeitos da jornada reduzida	46,4%	100%
		Gestão da equipe com jornada reduzida	29,1%	
		Ponderações dos analistas sobre jornada reduzida	24,5%	
	2. Relação Humano-Trabalho no Departamento de Informática	Condições de trabalho	100%	100%