



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO**  
**CENTRO DE CIÊNCIAS JURÍDICAS E ECONÔMICAS – CCJE**  
**FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E CIÊNCIAS CONTÁBEIS - FACC**

**MARIA BEATRIZ DA CUNHA FERREIRA SOARES**

**ANÁLISE DA INFLUÊNCIA DA JORNADA DE TRABALHO ATUAL NA  
PRODUTIVIDADE: UM ESTUDO SOBRE A PERCEPÇÃO DE GRADUADOS NO  
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO E EMPREGADOS DE EMPRESAS PRIVADAS,  
PERTENCENTES À GERAÇÃO Y.**

**RIO DE JANEIRO – RJ**

**2019**

**MARIA BEATRIZ DA CUNHA FERREIRA SOARES**

**ANÁLISE DA INFLUÊNCIA DA JORNADA DE TRABALHO ATUAL NA  
PRODUTIVIDADE: UM ESTUDO SOBRE A PERCEPÇÃO DE GRADUADOS NO  
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO E EMPREGADOS DE EMPRESAS PRIVADAS,  
PERTENCENTES À GERAÇÃO Y.**

Monografia apresentada como requisito  
à obtenção do grau de Bacharel em  
Administração à Faculdade de  
Administração e Ciências Contábeis da  
Universidade Federal do Rio de Janeiro  
(FACC/UFRJ).

Orientadora: Vanessa Brulon

**RIO DE JANEIRO – RJ**

**2019**

Às minhas inspirações diárias e todos  
que contribuíram com minha trajetória até aqui,  
sendo fonte de motivação, positividade e alegria.

## AGRADECIMENTOS

Não é possível não iniciar falando dos meus pais: grandes incentivadores. Sou extremamente grata por todo o apoio, incentivo e cuidado. Minha mãe, Maria Célia, a quem eu sou grata pela força, equilíbrio e amor. Meu pai, José Otávio, por toda a inquietude, curiosidade e questionamentos. Obrigada por sempre apoiarem e me ajudarem a trilhar meus passos, vocês são a minha base.

Minha vó, Terezinha, a quem eu devo todo o carinho, cuidados e atenção recebidos. Hoje, trocamos de papéis, mas o amor prevalece em todos nossos dias.

Minha tia Lúcia, fonte de conhecimento, estímulos e compreensão. Você tem em mim sua fã número 1. Minha tia Leticia, fonte de leveza, companheirismo e carinho. Obrigada por se fazer presente mesmo distante.

À toda minha família, irmãos, primos e tios: não poderia ter nascido em família melhor. Sou extremamente orgulhosa de ser uma Cunha e Ferreira Soares. Meu futuro é sempre perto de vocês.

À Pedro, meu namorado, você foi parte crucial nessa jornada. Se eu tive suporte, compreensão e incentivos foi porque você se manteve ao meu lado. A sua raridade me faz ter certeza de que sou muito sortuda por ter você comigo. Obrigada por ser você e por seu amor!

Aos meus amigos, àqueles da UFRJ, de Aracaju ou da vida: muito obrigada! Obrigada por serem fonte de descontração, de felicidade, de parceria e de amizade. Cada um de vocês contribuiu com alguma parte de mim e eu sempre serei grata por isso. Aos do Rio, obrigada por terem me acolhido. Aos de Aracaju, obrigada por terem permanecido. Estou sempre aqui!

À minha orientadora, Vanessa Brulon, obrigada por acalmar minha ansiedade e se mostrar presente sempre. Sua experiência e conhecimento foram cruciais para o resultado final dessa monografia.

À UFRJ, só meu mais profundo agradecimento pode demonstrar o orgulho que sinto em ter passado por essa instituição, cheia de história e pessoas incríveis. Aos professores que cruzaram minha trajetória, obrigada por transferirem 1% do conhecimento de vocês. Sou muito grata!

À todas as pessoas que fizeram e fazem parte desse caminho: muito obrigada!

## RESUMO

O papel do trabalho é um constante questionamento nas sociedades contemporâneas. As revoluções e inovações contribuem para o aparecimento de dúvidas quanto a sua forma adotada atualmente. Padrões da Jornada de Trabalho aplicados hoje em dia são constantemente questionados e revisados. Variáveis como a Produtividade são frequentemente estudadas. Dessa forma, é necessário entender qual é a influência da Jornada de Trabalho atual na Produtividade, a partir da percepção da Geração Y, de forma que seja possível trazer contribuições práticas tanto para o âmbito social quanto o econômico. Neste sentido, a presente pesquisa qualitativa tem como objetivo principal analisar como a jornada de trabalho atual influencia na percepção de produtividade de graduados em Administração de Empresas que trabalham em empresas privadas e são pertencentes à Geração Y. Como método de pesquisa foi feita uma entrevista semi-estruturada com 15 pessoas enquadradas nesse recorte de pesquisa, visando categorizar indicadores representantes da Jornada de Trabalho e da Produtividade, de forma a entender como a primeira impacta a segunda. Constatou-se, portanto, que a Jornada de Trabalho nos moldes atuais possui uma influência negativa na produtividade, uma vez que as empresas utilizam de artifícios como horas extras e falta de flexibilidade, resultado em um ambiente de trabalho exaustivo, que gera consequências negativas tanto na produtividade quanto na saúde dos funcionários.

Palavras-chave: Jornada de Trabalho. Produtividade. Geração Y.

## **ABSTRACT**

The role of work is a constant questioning in contemporary societies. Revolutions and innovations contribute to the emergence of doubts as to their current form. Workday standards applied today are constantly questioned and revised. Variables such as Productivity are often studied. Thus, it is necessary to understand what is the influence of the current Workday on Productivity, from the perception of Generation Y, so that it is possible to bring practical contributions to both the social and the economic areas. In this sense, the present qualitative research aims to analyze how the current workday influences the perception of productivity of Business Administration graduates working in private companies and belonging to Generation Y. As a research method, a semi structured interview was conducted. It was structured with 15 people in this research section, aiming to categorize indicators representing the Work Day and Productivity, in order to understand how the first impacts the second. It was found, therefore, that the Workday in the current mold has a negative influence on productivity, since companies use devices as overtime and lack of flexibility, resulting in an exhausting work environment, which generates negative consequences for both productivity and employee health.

Key-words: Work day. Productivity. Generation Y.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

|  |           |
|--|-----------|
| <b>Gráfico 1 – Evolução da Jornada de Trabalho nos Países Selecionados (1870-2000) .....</b>         | <b>19</b> |
| <b>Tabela 1 – Jornada de Trabalho Total em Países Selecionados (1980 - 2003) .....</b>               | <b>20</b> |
| <b>Tabela 2 – Média Jornada de Trabalho Mundial (2007-2013) .....</b>                                | <b>23</b> |
| <b>Figura 1 – Elementos que Baseiam a Produtividade no Trabalho .....</b>                            | <b>25</b> |
| <b>Tabela 3 – Comparação entre conceitos de Produtividade .....</b>                                  | <b>26</b> |
| <b>Gráfico 2 – Jornada Anual de Trabalho em Países Selecionados (1870-2015) .....</b>                | <b>34</b> |
| <b>Gráfico 3 – Índice de Produtividade por País em 2010 (Em milhares de USD por empregado) .....</b> | <b>35</b> |
| <b>Gráfico 4 – População Total e Número de habitantes da Geração Y.....</b>                          | <b>36</b> |
| <b>Tabela 4 – Comparação entre Gerações das Relações Sociais .....</b>                               | <b>40</b> |
| <b>Tabela 5 – Categorias Macro e Micro da Pesquisa .....</b>   | <b>43</b> |
| <b>Tabela 6 – Perfil dos Entrevistados da Pesquisa .....</b>   | <b>46</b> |
| <b>Tabela 7 – Categorias e Definições da Pesquisa .....</b>  | <b>48</b> |

## SUMÁRIO

|   |           |
|---|-----------|
| <b>1. INTRODUÇÃO</b> .....  | <b>9</b>  |
| 1.1. OBJETIVOS .....  | 12        |
| 1.1.1. <b>Objetivo Geral</b> .....  | 12        |
| 1.1.2. <b>Objetivos Específicos</b> .....   | 13        |
| 1.2. JUSTIFICATIVAS .....   | 13        |
| <b>2. REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....   | <b>16</b> |
| 2.1. JORNADA DE TRABALHO .....  | 16        |
| 2.1.1. <b>Conceito</b> .....  | 16        |
| 2.1.2. <b>Evolução da Jornada de Trabalho: Tendência Mundial</b> .....  | 18        |
| 2.1.3. <b>Jornada de Trabalho no Brasil</b> .....   | 21        |
| 2.2. PRODUTIVIDADE .....  | 24        |
| 2.2.1 <b>Conceituando A Produtividade</b> .....   | 24        |
| 2.2.2. <b>Presenteísmo</b> .....  | 27        |
| 2.2.3. <b>Formas de Mensurar a Produtividade</b> .....  | 29        |
| 2.2.4. <b>Avaliação de Desempenho: Instrumento que Auxilia a Medição da Produtividade no Meio Empresarial</b> ..... | 30        |
| 2.2.5. <b>Percepção de Produtividade</b> .....  | 32        |
| 2.2.6. <b>Produtividade x Jornada de Trabalho: Relação entre as Variáveis</b> .....                                 | 33        |
| 2.2.6.1. <b>Efeitos da Satisfação com A Jornada de Trabalho na Produtividade</b> .....                              | 37        |
| 2.3. <b>A GERAÇÃO Y E SUA RELAÇÃO COM AS VARIÁVEIS JORNADA DE TRABALHO E PRODUTIVIDADE</b> .....                    | 39        |
| 2.3.1. <b>Características Gerais e Demandas no Mercado de Trabalho</b> .....  | 39        |
| 2.3.2. <b>Demanda por Flexibilidade pela Geração Y</b> .....  | 41        |
| <b>3. METODOLOGIA</b> .....   | <b>44</b> |
| 3.1. COLETA DE DADOS .....  | 44        |
| 3.2. PROCEDIMENTO DE ANÁLISE DE DADOS .....   | 48        |
| <b>4. ANÁLISE DOS RESULTADOS</b> .....  | <b>53</b> |
| 4.1. JORNADA DE TRABALHO .....  | 53        |
| 4.1.1. <b>Horas Extras</b> .....  | 53        |
| 4.1.2. <i>Home Office</i> .....   | 59        |
| 4.1.3. <b>Redução da Jornada de Trabalho</b> .....  | 63        |
| 4.1.4. <b>Flexibilidade na Carga Horária</b> .....  | 68        |

|   |           |
|---|-----------|
| <b>4.2. PRODUTIVIDADE .....</b>   | <b>70</b> |
| <b>4.2.1. Avaliação De Desempenho .....</b>   | <b>70</b> |
| <b>4.2.2. Absenteísmo .....</b>   | <b>74</b> |
| <b>4.2.3. Presenteísmo .....</b>  | <b>76</b> |
| <b>5. CONCLUSÃO .....</b>   | <b>78</b> |
| <b>REFERÊNCIAS .....</b>  | <b>80</b> |
| <b>APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO SEMIESTRUTURADO PARA COLETA DE DADOS NAS ENTREVISTAS .....</b> | <b>88</b> |

## 1. INTRODUÇÃO

Segundo Mocelin (2011), o termo jornada de trabalho refere-se ao tempo, que pode ser anual, mensal, semanal ou diário, que o trabalhador despende com o trabalho remunerado para um empregador, mediante contrato regular de prestação de serviço. Assim, “ao mesmo tempo que é medida da principal obrigação obreira, a jornada de trabalho também é medida de vantagem empresarial” (FURLAN JÚNIOR, 2012, p. 1).

A jornada de trabalho ganhou espaço incomum tanto no terreno de estudo e pesquisa, em que floresceram as áreas da economia, da sociologia, da psicologia, da epidemiologia, do direito e da administração, quanto nas relações sociais em que se enfrentam classes sociais, governos e movimentos sociais com vistas a controlar as formas da regulação social (ROSSO, 2012, p. 31).

De acordo com Anxo (1998), o tema está no centro das discussões sociais desde a revolução industrial, quando houve um aumento significativo da jornada de trabalho. Porém, o foco do debate mudou com o tempo a partir da introdução de regulações sobre as horas de trabalho, feitas após a Primeira Guerra Mundial. O autor explica que o intuito dessas leis, inicialmente, era o combate aos efeitos adversos na saúde física e mental dos trabalhadores. Sendo assim, o século XX foi marcado por uma mudança na percepção do trabalho e seus efeitos na vida dos operários.

No entanto, após as mudanças iniciais nos turnos de trabalho, as preocupações sobre o assunto passaram a ser mais voltadas para questões como o aumento da produtividade (ANXO, 1998). Segundo De Spiegelaere e Piasna (2017), a produtividade refere-se ao que está sendo produzido, considerando os aspectos tempo e recursos empregados na produção. Ainda, conforme Gaspar (2017) explica, a produtividade é um motor essencial do crescimento econômico e responsável pelas mudanças nos padrões e qualidade de vida das pessoas, além de ser um indicador de competitividade internacional.

De acordo com o estudo feito em 2014 pelo Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA) e pela Agência Brasileira de Desenvolvimento Industrial (ABDI), foi identificada a necessidade de aprofundamento nos estudos acerca da variável produtividade, da sua evolução e de fatores determinantes, uma vez que é consenso

que esta variável passou a desempenhar, no período recente, um papel de destaque nos debates sobre políticas de desenvolvimento no Brasil.

Assim, buscando o desenvolvimento dentro do mundo contemporâneo, tanto as empresas, quanto os profissionais possuem como um de seus maiores desafios o atingimento de níveis altos de produtividade (CASTRO, 2015). Como explica Adedayo (2017), procurando mensurar os níveis produtivos, as empresas utilizam no ambiente interno empresarial a avaliação de desempenho como um instrumento que serve para gerenciar efetivamente a performance dos funcionários. Dessa forma, contribui para que a empresa alcance altos níveis de produtividade (ADEDAYO, 2017).

Por sua vez, estudos anteriores já buscaram comprovar a relação entre jornada de trabalho e produtividade como Gaspar (2017), que obteve como resultado a partir da análise de 19 países, que a relação entre as duas variáveis é inversa, ou seja, enquanto a jornada de trabalho diminui, a produtividade tende a aumentar.

Ainda, uma pesquisa conduzida para analisar os impactos do aumento da carga horária de seis para oito horas na Justiça do Trabalho da 4ª região no Rio Grande do Sul constatou que não houve aumento significativo no número de processos solucionados (COLOMBO, 2002), corroborando para a relação apresentada por Gaspar (2017).

Outrossim, os autores De Spiergelaere e Piasna (2017) defendem que trabalhar excessivamente significa ficar cansado e trabalhar cansado é um grande risco para a segurança do empregado. Essa mudança no ambiente de trabalho, orientada para questões econômicas e utilitaristas, resulta na necessidade de análise da atual carga-horária como um todo, de forma a saber se é possível equilibrar aspectos de uma vida multifacetada dos trabalhadores.

Cabe ressaltar que os efeitos negativos de uma jornada de trabalho longa podem ser sentidos também por terceiros, uma vez que no estudo de Hoelz e Campello (2015) foram encontradas evidências de que os médicos que exerciam a função por longas horas cometiam mais erros, acarretando negativamente na experiência dos pacientes.

Trazendo a discussão para âmbitos nacionais, no Brasil, o limite legal de 44 horas trabalhadas semanais e 4 horas extras semanais (diariamente esse número é limitado a 2 horas extras) foi flexibilizado com a aprovação da reforma trabalhista em

2017. A possibilidade de turnos de 12 horas reacende a discussão sobre a jornada de trabalho implementada atualmente e, dada a complexidade da variável produtividade, torna necessário entender como a carga horária afeta na percepção de produtividade dos funcionários, uma vez que, “a percepção de um indivíduo em relação à organização pode influenciar suas atitudes e, por extensão, impactar seu desempenho” (PAULIN E FERNANDES, 2009, p. 4). Sendo assim, ainda de acordo com Paulin e Fernandes (2009), a produtividade pode ser prejudicada por percepções negativas dos funcionários em relação à carga de trabalho.

Ainda, na intenção de aprofundar a análise sobre o assunto, vale considerar a visão da Geração Y. Não há um consenso de delimitação dos anos em que formam essa geração, porém, na presente pesquisa admitiremos o conceito de Linpkin e Perrymore (2010) que determina pertencentes à geração Y aqueles nascidos entre 1980 e 2000.

De acordo com Esteves, Magliocca e Galdini (2011), esse grupo possui uma média de 73 milhões de representantes construindo suas carreiras nas empresas, o que faz com que as empresas necessitem rever seus processos e formas de gestão, já que esses jovens demonstram um perfil bem diferente ao das gerações anteriores e formam a força de trabalho atual. Prioridades como as necessidades familiares e pessoais dos trabalhadores são fatores cruciais na hora da escolha de onde trabalhar (VELOSO, DUTRA E NAKAT, 2008).

Segundo Blasco et. al (2016, p.6),

As expectativas desses jovens são muito altas, não só sobre eles mesmos, mas também por seus empregadores e superiores imediatos. Neste ponto, os Y estão mais propícios a discordar abertamente das missões, políticas e decisões da empresa, questionar as condições de desafios do seu emprego e do sistema de recompensas estabelecidos pelo empregador.

Além disso, a flexibilidade no ambiente de trabalho é aspecto crucial para esse grupo. De acordo com Macedo (2012), flexibilidade de horários e tarefas são diferenciais que atraem os profissionais dessa geração, pois permitem um maior equilíbrio com a vida pessoal. Nesta perspectiva, o trabalhador assume a gestão de sua carreira e se redireciona de acordo com suas necessidades (VASCONCELOS et. al, 2010). Portanto, a flexibilidade de agenda e de local de trabalho são fatores que a Geração Y procura nas oportunidades de trabalho (TULGAN, 2009).

O grande aumento da prática do *home office* pode ser derivada também da maior necessidade de flexibilidade pela Geração Y com aspectos tecnológicos. Segundo Maciel (2010, p. 22)

Esta prática consiste em os profissionais trabalharem à distância, não necessitando estar presente nos espaços físicos das empresas para realizarem seus trabalhos. Assim, os colaboradores podem trabalhar em suas casas, podendo até mesmo acessar a rede de suas empresas, possibilitando tanto a flexibilidade de horário de trabalho quanto a do local.

Assim, fica clara a necessidade de análise da jornada de trabalho atual, concentrando na percepção da Geração Y quanto aos seus níveis de produtividade, visto a mudança comportamental dessa geração e a importância da sua força de trabalho.

Deve-se destacar também a delimitação da pesquisa apenas a ambientes privados, uma vez que o comportamento da Administração Pública difere da Administração de Empresas, já que segundo Saravia (2010), pode-se diferenciar a própria finalidade dos dois tipos de empresas: enquanto uma é administrada pelo Estado e busca o bem comum ou interesse geral, assim como explica a Constituição Federal, outra é uma organização de recursos materiais, humanos e financeiros, que foi criada especificamente para obter ganhos econômicos. Ainda, conforme o autor, “o pessoal da empresa privada está regido pelo direito trabalhista (CLT) e o da administração pública, no geral, pelo direito estatutário ou direito público (com as exceções previstas em lei)”.

Nesse contexto, a questão central desse trabalho será: De que forma a jornada de trabalho atual influencia na percepção de produtividade de graduados em Administração de Empresas, inseridos no ambiente empresarial privado e pertencentes à Geração Y?

## 1.1 OBJETIVOS

### 1.1.1. Objetivo Geral:

Analisar como a jornada de trabalho atual influencia na percepção de produtividade de graduados em Administração de Empresas que trabalham em empresas privadas e são pertencentes à Geração Y.

### 1.1.2. Objetivos Específicos

- Analisar as mudanças históricas na jornada de trabalho e sua importância para a sociedade;
- Analisar a amplitude do conceito de produtividade e sua aplicação no mundo empresarial;
- Identificar de que forma a avaliação de desempenho está sendo utilizada como técnica para mensurar a produtividade no mundo empresarial;
- Relacionar as variáveis jornada de trabalho e produtividade, de forma a verificar qual é a influência da primeira variável nos resultados da segunda;
- Caracterizar a Geração Y quanto as demandas de carreira abordadas na literatura;
- Compreender de que forma a Geração Y enxerga a relação entre as variáveis jornada de trabalho e produtividade;

### 1.2. JUSTIFICATIVAS

O tema de estudo se faz relevante para a sociedade uma vez que o debate sobre jornada de trabalho interessa a todo brasileiro em idade produtiva. Além disso, “a preocupação com o bem-estar passou a ser um ativo de importância para as pessoas não só em suas vidas particulares, mas também profissionais” (RIBEIRO E SANTANA, 2015, p. 76). Tal afirmação demonstra cada vez mais a importância atribuída pelos empregados às condições de trabalho atuais.

Com a vigência do capitalismo e a concorrência entre as empresas para sobreviver no mercado, se faz necessária uma revisão de antigos valores e comportamentos apresentados pela gestão das empresas, de forma a manter seus recursos humanos satisfeitos.

Assim, os resultados do estudo podem servir como base para que as empresas tracem estratégias de modo a entender melhor a relação entre a quantidade produzida e o tempo de horas trabalhadas pelos seus empregados. Além de permitir o vislumbre de uma saída para a criação de mais postos de empregos, solução possível para o atual cenário de desemprego brasileiro, uma vez que utilizando-se de estratégias que visem aumentar a produtividade, pode-se aumentar

a produção empresarial e, por consequência, aquecer a economia. De acordo com De Spiergelaere e Piasna (2017, p. 39),

Produtividade é um fator chave no debate sobre horas trabalhadas e aumentar a produtividade dos empregados significa, portanto, que existiria mais riqueza para ser distribuída em forma de aumentos salariais, maiores lucros ou menos horas trabalhadas.

Além disso, a relevância do tema para a ciência se dá, pois, a partir do estudo na área é possível aumentar o acervo de pesquisas acadêmicas sobre o assunto, além de apresentar mais uma perspectiva que relaciona a Geração Y com os resultados da pesquisa sobre jornada de trabalho e seus impactos na produtividade, já que, segundo Oliveira (2010), empresas e líderes estão enfrentando um grande desafio de compreender o maior grupo de pessoas a entrar no mercado trabalho nos últimos anos: a Geração Y.

Ainda dentro do universo da Geração Y, a realização da pesquisa com o grupo de formados no curso de Administração se torna importante uma vez que o curso é responsável por formar uma parcela dos futuros analistas, consultores, gerentes, diretores e, possivelmente, donos de empresas, isto é, “com a aposentadoria dos atuais líderes, inicia-se a necessidade de substituição destes, e, por sua vez, a mão-de-obra que estará ansiosa para tomar estas posições será a Geração Y” (MACIEL, 2010, p.11).

Ademais, existem inúmeros artigos contemplando a questão da redução da jornada de trabalho e o quanto impactaria na produtividade. No entanto, análises sobre a situação presente, ou seja, sobre a jornada de trabalho atual e como esta impacta na questão produtiva são mais escassas. Segundo Menezes e Xavier (2018), instrumentos que possam avaliar as variações de produtividade autorreportada por trabalhadores especificamente durante o tempo de uma única jornada não são de fácil acesso. Dito isto, esta pesquisa busca contribuir também para uma futura criação de um método de avaliação da produtividade dos funcionários, a partir da percepção do grupo sobre seus próprios resultados.

Vale mencionar a dificuldade em encontrar pesquisas relacionando a carga horária de trabalho com a produtividade fora do ambiente de saúde. Ainda, pelo motivo de que grande parte das empresas utiliza a Avaliação de Desempenho como instrumento para medir, dentre outros fatores, a produtividade dos funcionários, sem de fato utilizar um instrumento específico para medir a produtividade, há uma

escassez de materiais que abordem a questão produtiva no ambiente corporativo. Dessa forma, a presente pesquisa busca fornecer maiores insumos sobre o tema dentro do ambiente empresarial privado.

Por fim, a relevância para mim se dá por ser pertencente à geração Y, por possuir interesse nos resultados da pesquisa e por querer contribuir de alguma forma para a discussão do tema, uma vez que faço parte da classe produtiva brasileira e gostaria de enxergar um mundo empresarial mais eficiente e justo.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1. JORNADA DE TRABALHO

#### 2.1.1. Conceito

Como apresentado anteriormente, a expressão “jornada de trabalho” diz respeito ao tempo que o trabalhador despense com o trabalho remunerado executado para um empregador (MOCELIN, 2011). De acordo com relatório emitido pelo Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos (DIEESE) em 2007, a palavra jornada inicialmente se referia ao trabalho que era realizado durante um dia.

Ainda, segundo o relatório, nas sociedades agrícolas e mesmo nas cidades antes da invenção da energia elétrica, o trabalho ocorria do nascer ao pôr do sol. Com a invenção da luz elétrica, esses limites puderam ser ultrapassados, e, por outro lado, com a organização social, esses limites puderam ser restringidos (DIEESE, 2007).

Segundo Rosso (2012), a jornada de trabalho se expressa primeiramente pelo componente de duração, que compreende a quantidade de tempo que o trabalho consome das vidas das pessoas. Ainda, a jornada de trabalho vem sendo alvo de modificações e transformações no aspecto relacional entre capital e trabalho e também dentro do espectro social temporal e modelos culturais, como explica o autor.

Como explica Scandelai (2010), ao falar da origem da Jornada de Trabalho na forma em que conhecemos hoje, é necessário estabelecer relação entre o nascimento da classe burguesa, que está diretamente ligado a organização de uma nova divisão social. Entre os séculos XII e XIII, onde anteriormente existiam os senhores feudais e os servos, passou a existir um novo grupo: os burgueses. Com relação a esse grupo Scandelai (2010, p. 22) apresenta que “a burguesia sem dúvida é a vanguarda para o início dos processos de industrialização, ou seja, a pioneira na implantação do sistema capitalista”. Segundo Quintaneiro, Barbosa e Oliveira (2002, p. 49), o papel da burguesia foi singular:

A burguesia cumpriu, então, um papel revolucionário. Sua ação

destruiu o modo de organização do trabalho, as formas da propriedade no campo e na cidade; debilitou as antigas classes dominantes – como a aristocracia feudal e o clero, substituiu a legislação feudal, e eliminou impostos e obrigações feudais, as corporações de ofício, o sistema de vassalagem que impedia que os servos se transformassem nos trabalhadores livres e mesmo o regime político monárquico nos casos em que sua existência representava um obstáculo ao pleno desenvolvimento das potencialidades da produção capitalista.

Ainda, conforme Scandelai (2010) explica, a contribuição burguesa ao mundo capitalista aparece de forma ainda mais forte quando este grupo novamente revoluciona o mundo do trabalho a partir da Primeira Revolução Industrial, que ocorre no final do século XVIII. De acordo com Behring e Boschetti (2007, p. 55), “o estabelecimento da jornada normal de trabalho foi, desta forma, o resultado de uma luta “multissecular entre capitalista e trabalhador””.

Sendo assim, o termo Jornada de Trabalho nasce como consequência histórica dessa nova construção social, quando as sociedades passaram a lidar com o trabalho e, conseqüentemente, com o tempo de trabalho (FURLAN JÚNIOR, 2012). “A partir desse momento histórico, o tempo passa a ser visto como aliado dos empregadores, que o consumiam com racionalidade a fim de atingir a riqueza e o lucro. O tempo passou a ser dedicado ao trabalho.” (FURLAN JÚNIOR, 2012, p. 2).

No entanto, as condições de trabalho eram precárias e insalubres. Os trabalhadores eram explorados, possuíam turnos de trabalho extenuantes e salários que os permitiam apenas sobreviver a estas condições (QUINTANEIRO, BARBOSA E OLIVEIRA, 2002). Neste contexto, houve a estruturação das organizações de trabalhadores para que estes postulassem suas reivindicações, como a redução da jornada de trabalho, uma vez que as jornadas regulares atingiam 18 horas diárias.

De acordo com Furlan Júnior (2012), os empregadores adotaram essas medidas a fim de manter a pobreza da classe trabalhadora; esta seria a única forma de perpetuar a subordinação ao trabalho nas fábricas e satisfazer as necessidades de produção. Porém, como explica Scandelai (2010, p. 24), “o trabalho inclui o indivíduo na sociedade, ou pelo menos faz com que o mesmo se sinta inserido em um meio, mesmo que ela seja exploratória.”

Foi a partir de uma realidade exaustiva e da tomada de consciência dos trabalhadores que em meados do século XIX começou a se discutir na Europa a questão social dos trabalhadores, buscando a garantia de direitos e suprimentos das necessidades básicas desse grupo (Scandelai, 2010). De acordo com a autora, no Brasil, essa consciência surgiu apenas 100 anos depois.

Dessa forma, pode-se perceber no início do século XIX uma tendência mundial, que foi acompanhada tardiamente pelo Brasil, em não só discutir as questões sociais envolvendo o trabalho, principalmente a questão da carga horária, como também aplicar mudanças a essa realidade (SCANDELAI, 2010). Conseqüentemente, 100 anos atrás, em 1919, ocorreu a primeira convenção da Organização Internacional do Trabalho (OIT) sobre as Horas de Trabalho da Indústria, regulamentando a carga horária da forma em que conhecemos: em 8 horas diárias e 48 horas semanais.

De modo geral, reconhecia-se a necessidade de salvaguardar a saúde e o bem-estar dos trabalhadores; havia evidências de que jornadas excessivas podiam ser danosas à eficiência econômica e à boa condição física e moral dos trabalhadores, além de serem incompatíveis com a democracia política (OIT, 2009, p.3).

Desde então, múltiplas convenções da OIT buscaram regulamentar a jornada de trabalho ao longo do século XX, em diversos outros setores: Comércio e Escritórios em 1930 tiveram a carga horária semanal de 48 horas também aplicada; a Convenção Sobre as Quarenta Horas Semanais em 1935 estabeleceu a duração padrão de 40 horas semanais num período pós Primeira Guerra Mundial; as Convenções de 1921 e 1957 estabeleceram o descanso semanal mínimo de um dia, entre outras convenções que se seguiram ao longo dos anos visando padronizar a Jornada de Trabalho mundialmente (OIT, 2009).

Vale ressaltar que a jornada normal de trabalho pode ou não ser igual à jornada total de trabalho. Igualmente, a redução da jornada normal de trabalho também pode ou não levar à redução da jornada total de trabalho. Isso porque a redução da jornada normal de trabalho pode levar os empresários a utilizarem mais horas extras, ao invés de contratarem novos trabalhadores, mantendo assim a duração total do trabalho (DIEESE, 2007).

### **2.1.2. Evolução Da Jornada De Trabalho: Tendência Mundial**

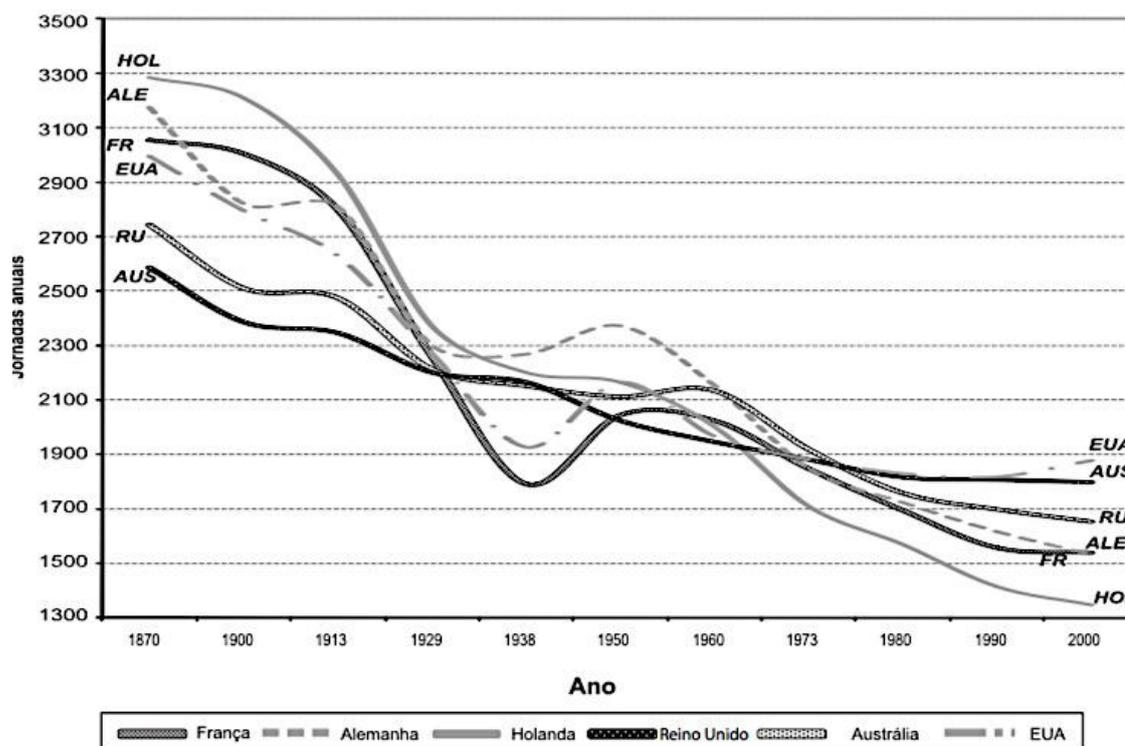
Como apresenta Anxo (1998), houve uma mudança no foco dos debates sobre jornada de trabalho em parâmetros mundiais: em primeira instância, havia uma preocupação com a saúde mental e física dos trabalhadores, que logo deu lugar a uma preocupação com questões produtivas relacionadas à jornada de

trabalho. De acordo com Mattos (2000, p. 120),

A rápida redução das jornadas de trabalho nos principais países capitalistas, durante os Anos Dourados, foi garantida por recorrentes mudanças na legislação que regulava a extensão das jornadas de trabalho exercidas pelos trabalhadores de jornada integral. As convenções coletivas de trabalho e os acordos setoriais podiam (e freqüentemente de fato o faziam) implementar jornadas ainda menores do que a jornada legal, reforçando conquistas garantidas por lei.

Para os europeus, o aumento da flexibilidade no ambiente de trabalho foi um ponto chave nos esforços para aumentar o crescimento econômico por meio do crescimento do número de empregos (ANXO, 1998). Em contexto de crescimento sem precedentes na produção, a ampliação do volume total de horas trabalhadas nas respectivas economias, ocorrida ao lado da redução da jornada média de trabalho, promovia uma rápida produção de novos postos de trabalho, reduzindo drasticamente as altas taxas de desemprego que haviam surgido no imediato pós-guerra (MATTOS, 2000).

**GRÁFICO 1**  
**Evolução da Jornada de Trabalho em Países Seleccionados (1870-2000)**



Fonte: OIT (2009).

Dessa forma, analisando o Gráfico 1, pode-se concluir que até os anos 2000 houve uma tendência mundial de diminuição da jornada de trabalho, de forma a garantir um aumento da produtividade e do crescimento econômico, uma vez que a diminuição da jornada de trabalho pode ser responsável por aumentar postos de trabalho. Na Holanda, por exemplo, os trabalhadores laboraram perto de 3.300 horas por ano em 1870, mas somente 1.350 horas em 2000. Já os Estados Unidos passaram de 3000 horas em 1870 para 1900 em 2000.

Segundo a OIT (2009, p. 25), é interessante observar que essa redução da jornada de trabalho coincidiu com o progresso econômico: o período de grandes turbulências econômicas entre 1929 e 1950 foi acompanhado por flutuações nas jornadas, implicando, por vezes, uma inclinação ascendente. Outros períodos, como os posteriores à Primeira e à Segunda Guerras Mundiais, caracterizam-se, principalmente, por progressivas reduções nas jornadas.

Utilizando a tabela comparativa abaixo (Tabela 1), pode-se perceber esse movimento de declínio na jornada de trabalho ao longo das décadas. Porém, é possível observar nitidamente em algumas épocas essa oscilação ascendente. Por exemplo em Israel, a partir dos anos 90, Alemanha, a partir dos anos 2000 e Estados Unidos, também a partir dos anos 2000, esse movimento é mais perceptível.

**TABELA 1**  
**Jornada de Trabalho Total em Países Selecionados (1980-2003)**

| <b>Países</b>   | <b>1980</b> | <b>1984</b> | <b>1988</b> | <b>1990</b> | <b>1992</b> | <b>1994</b> | <b>1998</b> | <b>2000</b> | <b>2001</b> | <b>2002</b> | <b>2003</b> |
|-----------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Austrália (1)   | -           | -           | 36,1        | 35,8        | 35,5        | 36,0        | 35,7        | 35,6        | 35,2        | 34,9        | 34,8        |
| Alemanha (1)    | 41,6        | 40,9        | 40,2        | 39,7        | 39,0        | 38,3        | 39,8        | 39,8        | 40,8        | 41,5        | 40,8        |
| Canadá (1)      | -           | 32,0        | 32,1        | 31,3        | 30,8        | 31,2        | 31,4        | 31,6        | 31,6        | 31,9        | -           |
| Coréia (2)      | 51,6        | 52,4        | 51,1        | 48,2        | 47,5        | 47,4        | 45,9        | 47,5        | 47,0        | 46,2        | -           |
| Espanha (2)     | 39,7        | 37,6        | 37,2        | 37,4        | 36,8        | 36,8        | 36,7        | 35,9        | 35,9        | 35,7        | 35,4        |
| EUA (2)         | 43,3        | 43,3        | 41,3        | 41,2        | 40,5        | 41,0        | 40,6        | 41,0        | 40,6        | 40,5        | 42,6        |
| França (2)      | 41,1        | 39,1        | 39,1        | 39,1        | 39,1        | 39,9        | 39,8        | 39,0        | 38,4        | 38,3        | 38,6        |
| Israel (2)      | 36,5        | 36,0        | 35,6        | 35,9        | 36,7        | 37,4        | 37,1        | 37,8        | 36,9        | 37,3        | 37,0        |
| Japão (2)       | -           | -           | 46,8        | 45,7        | 44,1        | 43,2        | 42,3        | 42,7        | 42,2        | 42,2        | 42,0        |
| Noruega (2)     | 35,5        | 35,0        | 35,8        | 35,3        | 34,9        | 35,0        | 35,3        | 35,1        | 34,9        | 34,8        | 34,6        |
| R. Unido (2)(3) | -           | -           | 40,6        | 40,5        | 40,0        | 40,1        | 40,2        | 39,8        | 39,8        | 39,6        | 39,6        |
| Suíça (2)       | -           | -           | -           | -           | 36,1        | 36,1        | 36,2        | 36,4        | 36,2        | 35,6        | 35,6        |
| Itália (2)      | -           | -           | -           | -           | -           | 39,5        | 39,4        | 39,3        | 39,3        | 38,2        | 38,3        |

FONTE: OIT, Anuário de Estadística del Trabajo. In: laborsta.ilo.org

(1) Horas remuneradas. (2) Horas trabalhadas. (3) Exceto Irlanda do Norte.

Como explica Mattos (2000, p. 141),

Mais recentemente, a redução da jornada de trabalho dos países tem-se revelado muito modesta e pode ser atribuída mais à deterioração das condições de inserção de expressiva parcela de seus ocupados nos respectivos mercados de trabalho nacionais (ou seja, ao aumento do peso do trabalho em tempo-parcial) do que a uma redução da jornada efetuada pelos trabalhadores regulares (de jornada de trabalho de tempo integral).

É interessante mencionar o caso da França, que em 2000 teve a Lei Aubry aprovada, que determinou a diminuição da jornada de trabalho normal para 35 horas semanais. Segundo Ortiz (2006), após a promulgação da Lei Aubry, houve diversas tentativas de restabelecer a jornada de trabalho total em 39 ou 40 horas semanais não através da limitação da carga semanal e sim através da permissão da prestação de horas extras e diminuição do adicional de horas extras.

De acordo com Furlan Júnior (2012), após a aprovação da lei, a França teve uma queda de desemprego de 12% para 8,7%. No entanto, após a mudança estabelecendo maior número de horas extras houve um aumento considerável do número de desempregados. Assim, é possível concluir que a diminuição da carga horária de trabalho acarretou na criação de novos postos de trabalho, surgindo como solução para a temática do desemprego francês (FURLAN JÚNIOR, 2012).

### **2.1.3. Jornada De Trabalho No Brasil**

Como citado anteriormente, a consciência sobre uma melhoria nas condições do trabalho surgiu de forma tardia nos empregados brasileiros. De acordo com Scandelai (2010), após a Primeira e Segunda Guerras Mundiais o Brasil passou por uma situação de penúria, ocasionada principalmente pelo aumento demográfico do país, gerando como consequência moradias insalubres, aumento da jornada de trabalho para até 15 horas diárias e salários baixos.

Contudo, países europeus como a Inglaterra já haviam enfrentado tais condições nos anos da Primeira Revolução Industrial, o que criou precocemente uma consciência de melhoria das condições de trabalho. Ainda, um importante fator para a criação dessa compreensão por parte dos brasileiros foi a chegada de um grande número de imigrantes no início do século XX, que trouxe consigo as experiências de trabalho em seus países de origem e a noção da importância de manter a classe operária unida (SCANDELA, 2010).

Assim, “com a luta dos sindicatos e movimentos políticos e sociais, o estado passou a regulamentar a jornada de trabalho por meio de decretos” (GOMES et al., 2018, p. 9). Na era Vargas, começou a institucionalização da regulação pública do trabalho, concretizando em 1943, com a Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), que reconheceu e regulamentou os direitos do trabalho (GOMES et. al., 2018).

Já em 1988, com a Constituição Federal, houve a mudança para a jornada de 44 horas semanais, conquista significativa para a classe operária brasileira. Ainda assim, o Brasil está posicionado acima do padrão adotado por mais de 40% dos países, que é de 40 horas semanais (ROSSO, 2012).

Recentemente, em 2017, houve a aprovação da Reforma Trabalhista, que altera mais de cem pontos da CLT, como por exemplo: Banco de Horas, Trabalho em Casa, Horas Extras, Jornada de Trabalho 12 x 36, Prorrogações de Jornada em locais insalubres, entre outros. Como ponto de maior interesse para a presente pesquisa, a nova lei traz o conceito de flexibilidade da Jornada de Trabalho diária. Sendo assim, segundo Dias (2018), após o advento da Reforma Trabalhista, foram alterados aspectos da Jornada de forma a possibilitar maior flexibilidade para compensação das horas extras do banco de horas (Art. 59A) e extensão da Jornada diária para até 12 horas (turnos 12x36, Art. 59B). Dessa forma, visando obter reações econômicas favoráveis, a Reforma Trabalhista se baseia no conceito de flexibilidade para alterar o ambiente laboral brasileiro, desconsiderando as consequências adversas dessas mudanças.

As mudanças no manejo do tempo de trabalho indicam quatro alterações substantivas: (1) a maior liberdade para a empresa utilizar o tempo de vida do trabalhador; (2) a possibilidade de extensão da jornada; (3) o não pagamento de horas à disposição da empresa; e (4) a ampliação da intensidade do labor. (KREIN, 2018, p. 89).

A fim de compreender os impactos da Reforma na economia brasileira, cabe observar os exemplos dos países europeus apresentados anteriormente em que a diminuição da jornada de trabalho foi responsável pelo aumento dos postos de trabalho, enquanto o aumento da jornada acarretou em crescimento no desemprego.

Dessa forma, é possível relacionar os altos índices de desemprego recentes com tais mudanças nas leis brasileira, uma vez que os estudos de Bosch e Lehndorff (2001) inferem que, ao se reduzir a jornada de trabalho, utilizando estoques de capital, reorganizando o sistema de trabalho com sua intensificação,

pode se obter aumento da produtividade do trabalho e da riqueza (PIB) no longo prazo. Ainda, comparativamente os números da jornada de trabalho brasileira são um dos maiores do mundo. Analisando a tabela abaixo (Tabela 2) é possível observar que o Brasil, em termos de média das horas anuais trabalhadas, só fica atrás da Coréia do Sul, México, África do Sul, Rússia e China.

**TABELA 2**  
**Média Jornada de Trabalho Mundial (2007-2013)**

| Descrição:      |                | Jornada de Trabalho Média - "Working Time Average per worker"    |          |          |          |          |          |          |          |           |               |
|-----------------|----------------|--|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|-----------|---------------|
| Unidade:        |                | Horas x Trabalhador x Ano - "Work hour x year"                   |          |          |          |          |          |          |          |           |               |
| Período (anos): |                | 2007   | 2008     | 2009     | 2010     | 2011     | 2012     | 2013     | Média    | Varição % | % anual médio |
| Id              | Pais           | Produto Interno Bruto per Capto (PIB per capto) - "GDP per head" |          |          |          |          |          |          |          |           |               |
| 1               | Australia      | 1.712,00   | 1.717,00 | 1.690,00 | 1.692,00 | 1.698,00 | 1.689,00 | 1.685,00 | 1.697,57 | -1,58%    | -0,23%        |
| 2               | Canada         | 1.741,00   | 1.735,00 | 1.701,00 | 1.703,00 | 1.700,00 | 1.713,00 | 1.707,00 | 1.714,29 | -1,95%    | -0,28%        |
| 3               | France         | 1.500,00   | 1.507,00 | 1.489,00 | 1.494,00 | 1.496,00 | 1.490,00 | 1.474,00 | 1.492,86 | -1,73%    | -0,25%        |
| 4               | Germany        | 1.424,00   | 1.418,00 | 1.373,00 | 1.390,00 | 1.393,00 | 1.375,00 | 1.362,00 | 1.390,71 | -4,35%    | -0,63%        |
| 5               | Italy          | 1.818,00   | 1.807,00 | 1.776,00 | 1.777,00 | 1.773,00 | 1.734,00 | 1.720,00 | 1.772,14 | -5,39%    | -0,79%        |
| 6               | Japan          | 1.785,00   | 1.771,00 | 1.714,00 | 1.733,00 | 1.728,00 | 1.745,00 | 1.734,00 | 1.744,29 | -2,86%    | -0,41%        |
| 7               | Korea          | 2.219,00   | 2.219,00 | 2.174,00 | 2.163,00 | 2.133,00 | 2.109,00 | 2.100,00 | 2.159,57 | -5,36%    | -0,78%        |
| 8               | Mexico         | 2.260,00   | 2.264,00 | 2.255,00 | 2.254,00 | 2.248,00 | 2.239,00 | 2.244,00 | 2.252,00 | -0,71%    | -0,10%        |
| 9               | Netherlands    | 1.430,00   | 1.430,00 | 1.422,00 | 1.421,00 | 1.422,00 | 1.413,00 | 1.418,00 | 1.422,29 | -0,84%    | -0,12%        |
| 10              | Poland         | 1.976,00   | 1.969,00 | 1.948,00 | 1.940,00 | 1.938,00 | 1.929,00 | 1.918,00 | 1.945,43 | -2,94%    | -0,42%        |
| 11              | Spain          | 1.704,00   | 1.713,00 | 1.720,00 | 1.710,00 | 1.716,00 | 1.701,00 | 1.694,00 | 1.708,29 | -0,59%    | -0,08%        |
| 12              | Sweden         | 1.612,00   | 1.617,00 | 1.609,00 | 1.635,00 | 1.632,00 | 1.618,00 | 1.609,00 | 1.618,86 | -0,19%    | -0,03%        |
| 13              | Turkey         | 1.911,00   | 1.900,00 | 1.881,00 | 1.877,00 | 1.864,00 | 1.855,00 | 1.832,00 | 1.874,29 | -4,13%    | -0,60%        |
| 14              | United Kingdom | 1.677,00   | 1.659,00 | 1.651,00 | 1.650,00 | 1.634,00 | 1.654,00 | 1.666,00 | 1.655,86 | -0,66%    | -0,09%        |
| 15              | United States  | 1.796,00   | 1.789,00 | 1.763,00 | 1.774,00 | 1.782,00 | 1.785,00 | 1.783,00 | 1.781,71 | -0,72%    | -0,10%        |
| 16              | Brasil         | 1.979,08   | 2.186,60 | 1.968,83 | 1.964,60 | 1.975,41 | 1.969,30 | 1.955,20 | 1.999,86 | -1,21%    | -0,17%        |
| 17              | China (*)      | 2.400,00   | 2.400,00 | 2.400,00 | 2.400,00 | 2.400,00 | 2.400,00 | 2.400,00 | 2.400,00 | 0,00%     | 0,00%         |
| 19              | Russia         | 1.999,00   | 1.997,00 | 1.974,00 | 1.976,00 | 1.979,00 | 1.982,00 | 1.980,00 | 1.983,86 | -0,95%    | -0,14%        |
| 20              | South Africa   | 2.322,12   | 2.284,23 | 2.249,31 | 2.235,74 | 2.254,59 | 2.224,11 | 2.211,99 | 2.254,58 | -4,74%    | -0,69%        |
| Média           |                | 1.856,06   | 1.862,25 | 1.829,38 | 1.831,02 | 1.829,79 | 1.822,34 | 1.815,43 | 1.835,18 | -2,19%    | -0,32%        |

Fonte: OCDE (2018).

(\*) – Por causa da falta de informações confiáveis sobre a Jornada na China, foi considerada a Jornada Legal que está prevista na Lei Chinesa.

É interessante analisar que os países considerados desenvolvidos e com um PIB maior possuem uma tendência de diminuição da jornada, já contando com

números relativamente mais baixos, enquanto países em desenvolvimento tendem a variar entre redução e aumento dos números.

Como conclusão, vale destacar que o Brasil precisa analisar a efetividade de medidas propostas pela Reforma Trabalhista com base em indicadores que visem medir o aumento da produtividade a partir das alterações na jornada de trabalho, de forma a influir de fato nas variáveis econômicas.

## 2.2. PRODUTIVIDADE

### 2.2.1. Conceituando A Produtividade

Para dar início ao tópico sobre produtividade é necessário conceituar a variável e entender como esse conceito é aplicado atualmente no mercado de trabalho, de forma que seja possível relacionar futuramente o conceito às outras variáveis que serão apresentadas no trabalho e expor a abrangência do termo, ressaltando os aspectos relevantes para esta pesquisa.

Como explicam King, Lima e Costa (2014), a produtividade e os indicadores de produtividade vêm sendo utilizados ao longo do tempo por pessoas, organizações e nações para medir e acompanhar o próprio desempenho, isto é, a amplitude do conceito e sua importância econômica o fazem protagonista dentre os indicadores econômicos existentes. Dessa forma, pela abrangência da variável, é imprescindível distinguir, dentre as diversas formas de conceituar a produtividade, quais mais se aplicam ao contexto exposto nesta pesquisa.

Um conceito amplamente aceito na literatura sobre o assunto, principalmente quando se fala em produtividade em ambientes industriais, é que a produtividade é simplesmente quanto *output* (saídas) é obtido a partir de uma quantidade inicial de *inputs* (entradas) (SYVERSON, 2011). De acordo com King, Lima e Costa (2014, p. 3),

Entradas correspondem aos recursos empregados no processo produtivo como matéria-prima, equipamentos, trabalho e outros fatores de produção, enquanto que saídas correspondem aos resultados do processo produtivo, obtidos por intermédio da utilização desses recursos.

Aplicando este conceito ao mundo empresarial privado, objeto da pesquisa, pode-se considerar que as entradas podem ser definidas a partir do tempo de trabalho e dos equipamentos utilizados pelos funcionários. Já as saídas podem ser

definidas pelas entregas realizadas ao fim da produção. Por exemplo, os autores De Spiergelaere e Piasna (2017), conceituam produtividade como o que está sendo produzido em um certo período de tempo, a partir da utilização de uma certa quantidade de recursos. Ainda, eles defendem que “produtividade é sempre o resultado da interação entre o trabalhador e os meios de produção” (De Spiergelaere e Piasna, 2017, p. 39).

Outra forma simplificada de conceito que também se relaciona com o mundo empresarial é que a produtividade é a razão entre as tarefas assumidas e o tempo dedicado a elas. Assim, quanto menos tempo é dedicado a uma tarefa, mais produtiva essa tarefa se torna (JACKSON E VICTOR, 2011).

Ainda, Menezes e Xavier (2018) sugerem que a produtividade é o produto final de três variáveis importantes, como mostra a Figura 1 a seguir:

**Figura 1**  
**Elementos que baseiam a produtividade no trabalho**



Fonte: Menezes e Xavier (2018)

De acordo com King, Lima e Costa (2014), por um bom tempo, a produtividade foi medida pela razão entre produção e número de trabalhadores, o que estimulava o aumento da produção por empregado de uma forma massacrante. Com o passar dos anos, foram desenvolvidas outras formas de medir a produtividade, relacionando a produção com a utilização de outros recursos, como energia, matéria-prima e insumos, entre outros. Assim, a partir da observação da figura anterior, pode-se concluir que a produtividade é determinada pela interação entre três fatores: custo da produção, qualidade do trabalho e o tempo necessário para a realização da tarefa.

Vale ressaltar que o conceito de produtividade ainda não é unanimidade em todos os centros internacionais de produtividade, uma vez que cada um conceitua a variável diferentemente, ainda que a essência continue a mesma. A seguir, é possível visualizar a diferença entre os conceitos de diversos centros.

**TABELA 3**  
**Comparação entre conceitos de produtividade**

| Centros internacionais de produtividade              | Definições   |
|--|--|
| Organização Européia para Cooperação Económica       | Produtividade é um quociente obtido na divisão de um produto por um de seus elementos de produção.   |
| Associação Européia de Produtividade                 | Produtividade é o grau de utilização efetiva dos meios de produção.  |
| Centro de Produtividade do Japão                     | Produtividade é minimizar cientificamente o uso de recursos materiais, mão de obra, equipamentos etc. para reduzir custos de produção, expandir mercados, aumentar o número de empregados, lutar por aumentos reais de salários e pela melhoria do padrão de vida no interesse comum do capital, trabalho e consumidores.  |
| Centro Nacional de Produtividade de Cingapura        | Produtividade é uma atitude da mente que busca atingir melhorias contínuas nos sistemas e nas práticas que traduzem as atitudes em ações.  |
| Conselho de Produtividade de Hong Kong               | Produtividade é a relação entre saída e entrada. Deve ser vista como a adição de valor pela otimização. É um conceito total que direciona os elementos-chave da competição, como inovação, custo, qualidade e entrega.   |
| Prêmio Nacional da Qualidade Malcolm Baldrige        | Produtividade refere-se a medidas de eficiência no uso dos recursos. Embora o termo seja aplicado para fatores únicos como mão de obra (produtividade do trabalho), máquinas, materiais, energia e capital, o conceito produtividade aplica-se também ao total de recursos consumidos na produção de bens. A combinação normalmente requer que se tenha uma média ponderada de diferentes medidas dos fatores únicos, onde o peso tipicamente reflete o custo dos recursos. O uso de uma medida agregada como a produtividade total dos fatores permite determinar se os efeitos das mudanças globais em um processo – possivelmente envolvendo equilíbrio de recursos – são benéficos ou não. |
| Instituto Nacional da Produtividade da África do Sul | Acima de tudo, produtividade é uma atitude da mente. É a determinação para melhorar o desempenho de ontem e fazer ainda melhor amanhã. É a vontade de melhorar a situação presente, independentemente de quão boa ela possa parecer. É o esforço sustentado para aplicar novas técnicas e métodos. É a fé no progresso.  |

Fonte: King, Lima e Costa (2014)

Isto posto, como explicado anteriormente, por se tratar de uma pesquisa aplicada a ambientes empresariais, com atividades muitas vezes burocráticas e de difícil quantificação, o conceito que aplicaremos a pesquisa será o apresentado por Menezes e Xavier (2018), que relaciona a produtividade ao tempo demandado para a realização da tarefa, à qualidade do produto final e ao custo relacionado à produção. Dessa maneira, viabiliza o uso da forma autorreportada de medir a produtividade, que será aplicada na pesquisa, uma vez que utiliza variáveis que os funcionários conseguem identificar na própria produção (MENEZES E XAVIER, 2018).

Por fim, uma vez que a presente pesquisa dispõe-se a analisar a produtividade dos funcionários em um período da jornada de trabalho, cabe salientar

as duas formas em que o desempenho pode ser prejudicado: o absenteísmo e o presenteísmo (MENEZES E XAVIER, 2018).

Segundo os autores, o primeiro diz respeito ao número de faltas de um trabalhador em um período específico de tempo, enquanto o segundo está associado a distrações, ao estresse e à fadiga, todos fatores que podem ser associados a uma jornada excessiva e que afetam a quantidade produzida por cada funcionário. Portanto, ainda que o absenteísmo impacte na variável produtividade, a questão do presenteísmo será aprofundada, uma vez que está diretamente relacionado ao objetivo da pesquisa, que é analisar os efeitos da jornada de trabalho sobre a produtividade dos funcionários.

### **2.2.2. Presenteísmo**

Como explicado anteriormente, esse segundo fator, chamado de presenteísmo, é extremamente difícil de mensurar, uma vez que está associado ao nível de comprometimento demonstrado pelos funcionários no trabalho, que pode ser físico ou psicológico (MENEZES E XAVIER, 2018). Como explica Ferraz, Hecksher e Carvalho (2016), “este fenômeno se caracteriza pela presença do empregado ao trabalho, sem que este produza na plenitude de sua capacidade”.

Goetzl et al. (2004) direcionou um estudo na área e descobriu que as perdas estimadas pelo presenteísmo representam 61% dos custos totais associados a doenças como alergias, depressão, diabetes, hipertensão, entre outras.

Apesar dos estudos sobre o tema no Brasil ainda serem poucos, foi realizada em 2011 uma pesquisa com mais de 1000 funcionários em diversas cidades, incluindo Porto Alegre e São Paulo, para analisar as causas e consequências do stress do ponto de vista profissional e como ele afetava a produtividade dos funcionários. (SILVA, ZANATTA E LUCCA, 2011). Os resultados revelaram que o custo causado pelo presenteísmo foi de 42 bilhões de dólares (FERRAZ, HECKSHER E CARVALHO, 2016). Por este motivo, “existe uma concordância de que, no que tange a produtividade, os custos do presenteísmo se mostram superiores aos do absenteísmo” (BIZERRA et. al., 2018).

Segundo Bergstrom et al (2009), as principais causas organizacionais do presenteísmo são o excesso de demanda de trabalho, falta de recursos que auxiliem o trabalho, pressão de tempo para entregas e insegurança no emprego. Dessa

forma, é possível compreender a importância dos estudos acerca do tema, uma vez que o mesmo se torna fator crucial no aumento da produtividade nos ambientes laborais.

Assim, na tentativa de compreender como aumentar a produtividade no trabalho e diminuir os custos com essas perdas, De Spiergelaere e Piasna (2017) buscaram estudar três tipos de aumento na produtividade. Os tipos são: Aumento na produtividade dos trabalhadores, ou seja, caso os trabalhadores se tornem mais produtivos, a produtividade consequentemente aumentará; Aumento na produtividade das máquinas, uma vez que as máquinas se tornem mais eficientes e produtivas, a produtividade também aumentará; por fim, Substituição, que seria a substituição do capital humano pelas máquinas, resultando em um aumento de produtividade.

Como esta pesquisa busca analisar os efeitos causados pela jornada de trabalho na produtividade dos trabalhadores, apenas o primeiro tipo de aumento na produtividade será aprofundado. Para argumentar sobre como a carga horária afeta na produtividade dos funcionários, os autores dividem em três as áreas que podem ser afetadas pela duração total da jornada. A primeira, de ordem fisiológica, uma vez que quanto maior a duração do trabalho maior a chance do trabalhador ficar cansado. Além disso, uma carga horária maior impediria os funcionários de recuperarem mais eficientemente do cansaço provocado pela rotina diária (DE SPIERGELAERE E PIASNA, 2017).

A segunda, de ordem motivacional, se baseia no fato de que uma jornada de trabalho menor seria apreciada pelos funcionários de forma que eles tentariam trabalhar com mais eficiência nas demais horas. Por último, a terceira, de ordem organizacional, acredita que uma carga-horária menor faria com que houvesse uma mudança total na organização, acarretando em uma alteração nos processos de produção, o que possibilitaria aos empregados fazerem mais em menos tempo (DE SPIERGELAERE E PIASNA, 2017).

Assim, possíveis fatores causadores do presenteísmo, como a fadiga, estresse, distrações, entre outros, poderiam ser minimizadas com essas alterações, de forma a reduzir um dos maiores responsáveis pelas perdas na produtividade de uma empresa.

### 2.2.3. Formas De Mensurar Produtividade

O aumento da necessidade interna do mercado de competir para sobreviver trouxe a tona a necessidade de mensurar o quão produtiva as empresas são, uma vez que, por todas essas mudanças ocorridas no mundo empresarial “as empresas precisam constantemente aprimorar produtividade, qualidade e eficiência, que exige bom estruturamento, comunicação fácil e ambiente de valorização do ser humano” (MARINO, 2006, p. 2).

De acordo com King, Lima e Costa (2014), a produtividade é a principal forma de medir riquezas dentro de uma sociedade, por isso, os aumentos da produtividade significariam não só um aumento do valor adicionado em relação aos recursos utilizados, mas também a expansão e diversificação dos mercados. Assim sendo,

Percebe-se que há oportunidades de melhoria da produtividade das nações. Por vezes com a melhoria dos processos organizacionais ou através do equilíbrio entre as grandes pressões impostas pelas empresas e a necessidade da vida secular do trabalhador (GASPAR, 2017, p. 71).

Como explica o relatório divulgado pela Agência Brasileira de Desenvolvimento Industrial (ABDI) e o Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA) em 2014, o cálculo da produtividade pode ser considerado como um indicador apropriado tanto para identificar a evolução do nível produtivo dos trabalhadores, quanto para realizar uma comparação entre diferentes economias.

Ainda, segundo Menezes e Xavier (2018), há uma gama de fatores que interfere na medição da produtividade em níveis organizacionais, como o estilo da gerência, motivação, monotonia da tarefa e até mesmo a temperatura ambiente. Assim, considerando as possibilidades de variação da produtividade durante uma jornada de trabalho e os fatores que provocam essas variações há a necessidade, por parte dos gestores, de conhecer essas flutuações para que se possam planejar estratégias que visem evitar as quedas de desempenho (MENEZES E XAVIER, 2018).

Por trás da simplicidade de seu cálculo reside o problema da produtividade do trabalho: a interpretação de sua dinâmica. De fato, há vários determinantes do comportamento desse indicador, o que dificulta a devida identificação das causas por trás de suas variações ao longo do tempo (ABDI E IPEA, 2014, p. 87).

No entanto, de acordo com Menezes e Xavier (2018), há uma grande dificuldade em quantificar tais variações, principalmente em um ambiente de atividades burocráticas. De acordo com Van der Voordt (2003), existem cinco maneiras para mensurar a produtividade no ambiente de trabalho.

A primeira seria a Produtividade Real de Trabalho, que mede os números reais de tarefas executadas pelos funcionários, como por exemplo, o número de ligações por empregado/por hora no caso de um call center; a segunda seria a quantidade de tempo total demandado para exercer cada tarefa; a terceira seria por meio do absenteísmo; a quarta seria a partir de indicadores indiretos que medem, por exemplo, a concentração dos funcionários e, por fim, a quinta seria por meio da percepção de produtividade de cada um, ou seja, a partir de um questionário cada empregado pode avaliar a sua própria produtividade (VAN DER VOORDT, 2003).

Além disso, na literatura existem alguns instrumentos que buscam auxiliar os gestores no diagnóstico da produtividade laboral, mas que falham em observar a verdadeira flutuação dos níveis de produtividade ao longo de uma semana (MENEZES E XAVIER, 2018).

A partir do exposto acima, por se tratar de uma variável por vezes subjetiva, em que faltam instrumentos quantitativos e qualitativos padronizados para a sua medição, esta pesquisa buscou tratar do tema de forma a estudar a percepção de produtividade de cada funcionário ao longo da jornada de trabalho diária, como explica Van der Voordt (2003). Dessa forma, será possível entender os fatores que interferem na visão individual de produtividade no ambiente de trabalho.

#### **2.2.4. Avaliação De Desempenho: Instrumento Que Auxilia a Medição Da Produtividade No Meio Empresarial**

No que tange a variável desempenho, esta pode ser conceituada como “a maneira ou forma de executar um cargo, tarefa ou função dentro de uma empresa” (Mantovanini, 2011, p. 14). Como aponta Tangen (2004), desempenho por si só pode ser descrito como um termo genérico para todos os conceitos que abrangem o sucesso de uma empresa. Segundo Slack et. al. (2001), a maioria das empresas deseja alcançar níveis altos de desempenho no que diz respeito as seguintes variáveis: qualidade, produtividade, velocidade, flexibilidade e custo.

A sua relação com o conceito de produtividade se dá uma vez que a avaliação de desempenho, ou seja, um dispositivo que busca avaliar como os funcionários estão se saindo baseado em indicadores eleitos, é um instrumento comumente utilizado pelas empresas a fim de alcançar níveis de produtividade maiores (MANTOVANINI, 2011). Ainda, de acordo com Sauermann (2016), por causa da falta de métodos confiáveis que determinem a produtividade dos funcionários, as empresas normalmente utilizam da avaliação de desempenho como forma de medir a performance, uma vez que apresenta indicadores mais palpáveis na rotina do empregado.

Divulgado em 2013, a Associação Brasileira de Entidades Fechadas de Previdência Complementar (ABRAPP) elaborou um guia que fala sobre avaliação de desempenho, sua importância e motivos para aplicá-la ao ambiente empresarial. Como forma de definir a avaliação de desempenho, a ABRAPP (2013, p. 5) apresentou dois conceitos:

É possível definir a avaliação de desempenho tanto como uma análise regular e sistemática do desempenho de cada colaborador, comparado com as tarefas que executa, com as metas e resultados pretendidos e com o seu potencial de desenvolvimento, quanto como uma ferramenta que facilita e organiza a apreciação do valor, analisando os pontos fortes e fracos de uma pessoa e permitindo que se verifique, sobretudo, qual é a sua contribuição atual e potencial para a empresa.

Ainda, segundo Sakano et. al. (2014), a avaliação do desempenho pode receber denominações diversas como avaliação de pessoal, avaliação do mérito, relatórios de progresso, avaliação de eficiência individual ou grupal etc. Complementando, Poister (2003) explica que diferentes tipos de medidas de desempenho são definidas para rastrear determinadas dimensões de desempenho, como eficácia, eficiência operacional, produtividade, qualidade de serviço, satisfação do cliente e custo-benefício. A avaliação do desempenho, então, refere-se ao processo de definição, observação e uso de tais medidas.

Além de servir como forma de avaliação do corpo de funcionários da empresa, também é uma forma das organizações se manterem competitivas e adaptadas ao contexto do mercado, uma vez que essa ferramenta auxilia no aprimoramento do desempenho organizacional (PHILADELPHO E MACÊDO, 2007).

Assim, como explica Van der Voordt (2003), a produtividade se trata de uma variável por vezes subjetiva, em que faltam instrumentos quantitativos e qualitativos

padronizados para a sua medição. Sendo assim, pela dificuldade em mensurar e quantificar indicadores que avaliam a produtividade dos trabalhadores nas empresas, muitas optam por aplicar a avaliação de desempenho como forma indireta de medir a produtividade dos empregados (SAUERMAN, 2016). Dessa forma, esse conceito se torna mais constante e comum na rotina empresarial, tornando possível que o grupo entrevistado cite o conceito nas entrevistas que serão realizadas.

Por fim, mesmo ciente da existência do instrumento da Avaliação de Desempenho, esta pesquisa buscou tratar do tema de forma a estudar a percepção de produtividade de cada funcionário ao longo da jornada de trabalho, visto que a intenção da pesquisa é entender de maneira individualizada como a jornada de trabalho impacta na qualidade, custo e tempo utilizados durante a produção, fatores que segundo Menezes e Xavier (2018), baseiam a produtividade no trabalho.

### **2.2.5. Percepção De Produtividade**

Como descrito anteriormente, a percepção de um indivíduo com relação à organização pode afetar seu desempenho organizacional. De acordo com Conti et. al (2003) percepções com suposto impacto sobre qualidade e produtividade são a pressão no trabalho, a carga de trabalho, a possibilidade de controle do próprio trabalho e a própria percepção geral dos funcionários sobre suas tarefas. Segundo Paulin e Fernandes (2009, p. 5),

As ações da organização e as práticas de gestão de pessoas adotadas podem influenciar percepções e atitudes para com o trabalho e a empresa; por sua vez, percepções e atitudes favoráveis podem alavancar o desempenho, notadamente sob a forma de incremento na qualidade e produtividade.

Buscando conceituar a percepção, McDonald (2011) explica que pode-se dizer que percepção é uma manifestação pessoal de como alguém enxerga o mundo. “Tal variável pode ser influenciada por elementos socioculturais, econômicos e psicológicos variados” (MCDONALD, 2011, p. 8). Por exemplo, o status socioeconômico influencia onde você mora, o que você come e como você será educado. Todos esses fatores são a base para a formação das memórias e experiências de alguém (MCDONALD, 2011).

De acordo com Menezes e Xavier (2018), a percepção de produtividade para serviços multitarefa como trabalhadores de atividades burocráticas ou de atendimento ao público é o melhor instrumento para medição de produtividade. Segundo eles, esses instrumentos de avaliação autorreportada estão sendo cada vez mais desenvolvidos e validados, pois contemplam a possibilidade de ser usados nesse tipo de condição de trabalho.

Por outro lado, como explica Menezes e Xavier (2018, p. 243), “entende-se que a forma autorreportada não possui a mesma confiabilidade de uma medida direta de produtividade”. Segundo Van der Voordt (2003), ao analisar alguma variável fazendo uso da percepção como método deve-se ter cuidado, uma vez que no caso da produtividade empresarial, dificilmente algum funcionário relataria que é totalmente improdutivo por medo de perder seu emprego.

Ainda, em pesquisa ministrada por Veloso, Silva e Dutra (2011), foi constatado que diferentes gerações recebem estímulos distintos acerca das suas percepções sobre sucesso e desempenho organizacional. Dessa forma, a inserção da análise da Geração Y na presente pesquisa tem por objetivo entender como a Geração em questão se comporta de acordo com suas percepções sobre a jornada de trabalho atual e a influencia desta na produtividade.

#### **2.2.6. Produtividade X Jornada De Trabalho: Relação Entre As Variáveis**

Agora que as variáveis produtividade e jornada de trabalho foram devidamente apresentadas, é necessário compreender a relação entre estas variáveis, já que esse é o assunto principal da pesquisa.

Este assunto tem interessado a literatura mundial, uma vez que as variáveis podem ser consideradas peças-chave na diminuição das taxas de desemprego e estagnação econômica ao redor do mundo. Um estudo conduzido por Pencavel (2014), buscou colocar à prova a máxima de que mais horas de trabalho levariam a uma maior produtividade. A partir de uma revisão da literatura, o autor concluiu que a produtividade só é proporcional a variável jornada de trabalho até um certo ponto. Ultrapassado esse limite, aumentos na carga horária favorecem a diminuição da produtividade (PENCAVEL, 2014).

Assim, segundo o autor, uma alta na jornada de trabalho não necessariamente impacta positivamente a produtividade. Inclusive, Pencavel (2014)

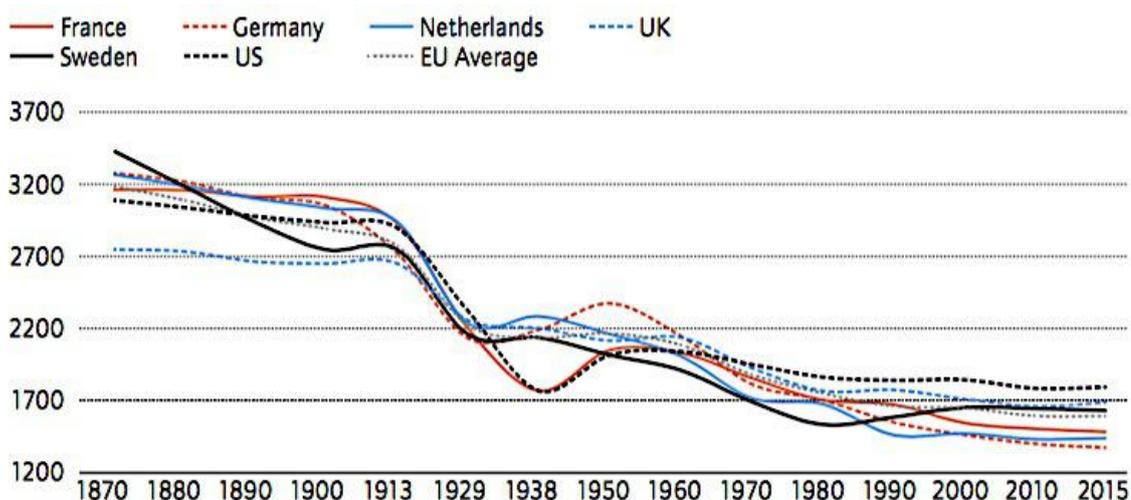
defende que funcionários expostos a altos níveis de carga horária podem ser mais propensos a apresentar fadiga ou estresse, o que pode prejudicar altamente os seus índices de produção, uma vez que aumenta a probabilidade de erros, acidentes e doenças, fatores que aumentam os custos do empregador.

Ainda,

Este certamente não é um novo argumento, mas parece ter sido negligenciado nos moldes contemporâneos de trabalho. Isso quer dizer que as imposições que restringem o aumento da jornada de trabalho devem ser vistas não como prejudiciais para os resultados econômicos, mas sim como uma forma de melhorar a eficiência e o bem-estar no local de trabalho (PENCAVEL, 2014, p. 26).

Outro estudo que corrobora com o apresentado por Pencavel (2014), foi um experimento aplicado em uma indústria na Finlândia e reportado por Anttila (2005). Nesse caso, a jornada foi reduzida de 8 para 6 horas diárias. A redução foi feita junto com outras medidas, como uma diminuição de intervalos e reorganização do ambiente de trabalho. O resultado final foi um aumento da produtividade em 42,2% (Anttila, 2005).

**GRÁFICO 2**  
**JORNADA ANUAL DE TRABALHO EM PAÍSES SELECIONADOS (1870-2015)**



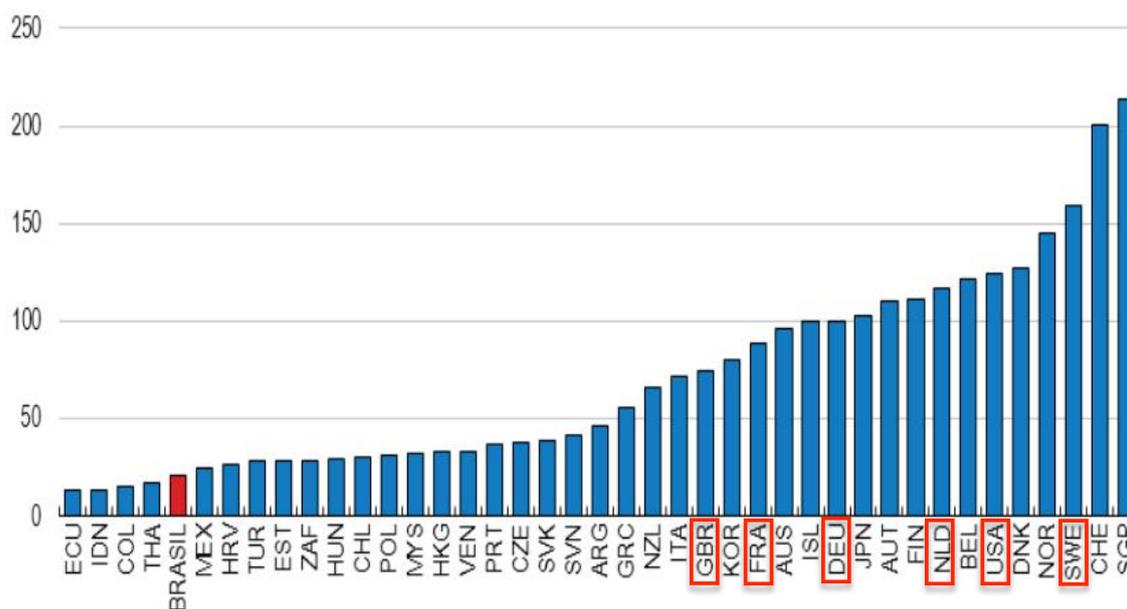
Fonte: De Spiergelaere e Piasna (2017)

Para níveis de comparação, é possível observar no gráfico (Gráfico 2) acima a evolução e tendência de países europeus selecionados quanto a jornada de trabalho e no gráfico seguinte (Gráfico 3) o nível de produtividade respectivo de cada país. A

partir da comparação desses dois gráficos, pode-se perceber que os países europeus com a forte tendência de redução da jornada de trabalho estão no início do ranking de produtividade entre os países, todos com níveis acima de U\$50.000 anuais por empregado. Dessa forma, uma rotina reduzida de trabalho pode ser um dos fatores que contribui para um número mais alto de produtividade nesses países.

Além disso, a jornada anual de trabalho no Brasil em 2010 era em média 1964,6 horas (OCDE, 2018). Tal valor é quase 200 horas maior do que o dos Estados Unidos e quase 300 horas maior que o da Suécia, país mais bem colocado no ranking de produtividade dos países selecionados apresentado acima, por exemplo (vide Gráfico 2). Dito isto, considerando outras variáveis que englobam a equação, pode-se considerar que números mais baixos de cargas de trabalho contribuem para um aumento produtivo.

**GRÁFICO 3**  
**INDÍCE DE PRODUTIVIDADE POR PAÍS EM 2010**  
**(EM MILHARES DE USD POR EMPREGADO)**



Fonte: OCDE (2018).

Ainda, Cingapura, país que encabeça o ranking de produtividade demonstrado no gráfico anterior possui uma forte tendência da diminuição da quantidade de horas trabalhadas semanais. Segundo dados do site Trading

Economics, que faz previsões acerca dessas variáveis, a tendência é que Cingapura atinja a média de 43 horas semanais já em 2020, como demonstra o gráfico abaixo (Gráfico 4).

**GRÁFICO 4**  
**HORAS SEMANAIS TRABALHADAS EM CINGAPURA – EVOLUÇÃO**  
**(2010 – 2020)**



Fonte: Trading Economics, 2019.

Como explica De Spiergelaere e Piasna (2017), a redução da jornada de trabalho com consequente aumento da produtividade é promissora, já que pode ajudar a solucionar o problema econômico dos países. Contudo, também pode ser problemática, uma vez que pode acabar afetando negativamente a saúde do trabalhador por meio do aumento da intensidade do trabalho (DE SPIERGELAERE E PIASNA, 2017).

Isto posto, outros argumentos contrários à redução da jornada de trabalho objetivando melhorar índices econômicos explicam que os efeitos sobre a economia podem ser diferentes para os que ganham mais (MOCELIN, 2011).

A redução da jornada para trabalhadores que têm baixos salários pode significar redução ainda maior do salário, visto que a natureza de sua atividade, por si mesma, tende a ser pobre em conteúdo e pouco valorizada. Enquanto isso, os melhores remunerados seriam beneficiados, pois trabalhariam menos horas e não teriam perdas significativas de salário, considerando que, ao contrário dos primeiros, suas atividades laborais são ricas e valorizadas no mercado de trabalho (MOCELIN, 2011, p. 104).

Dessa forma, a diminuição dos salários pode acarretar em uma diminuição da motivação do trabalho, o que prejudicaria a produtividade empresarial, uma vez que, como explica Silva (2017), um salário justo e aceitável pode influenciar na motivação de um indivíduo.

Em resumo, é possível concluir que a relação entre produtividade e jornada de trabalho é indireta: enquanto a jornada de trabalho diminui a produtividade aumenta. No entanto, não só fatores positivos podem ser extraídos de uma redução na jornada de trabalho. Sendo assim, é imperativo que empresas e governos considerem todas as variáveis envolvidas na equação antes de tomarem medidas que impactarão diretamente a economia.

#### 2.2.6.1. Efeitos da Satisfação com A Jornada De Trabalho na Produtividade

De acordo com Siqueira (2009), a satisfação no trabalho é um tema que tem sido protagonista nas pesquisas sobre o comportamento organizacional desde as primeiras décadas do século XX. “Inicialmente, a procura por compreensão dos sentimentos que emergiam entre os trabalhadores foi marcada pela aproximação de satisfação com o processo motivacional” (SIQUEIRA, 2009, p. 265).

Ainda, segundo a autora, a satisfação no trabalho adentra o século XXI como um dos múltiplos conceitos que falam sobre o vínculo criado entre funcionário e ambiente de trabalho. Dessa forma,

A satisfação no trabalho seria um sentimento extremamente sensível às políticas e práticas gerenciais, especialmente aquelas que definem os procedimentos e a distribuição de retornos (percepções de justiça no trabalho) para os comportamentos de trabalhadores, que revelam se a empresa está comprometida com os seus colaboradores, ou seja, o quanto a empresa se preocupa com o bem-estar deles (percepções de suporte organizacional) e o quanto ela (a empresa) estaria disposta a retribuir aos seus empregados os esforços e todos os investimentos que eles aplicam na organização (reciprocidade organizacional) (SIQUEIRA, 2009, p. 266).

Dito isto, preocupações das organizações com relação à satisfação dos funcionários se tornaram mais comuns e relevantes para um bom desempenho organizacional. Assim, de acordo com Marqueze e Moreno (2005), dentre outros fatores, a carga excessiva de trabalho representa um dos aspectos considerados como os mais significantes ao estresse e à insatisfação no trabalho. Papini e Pinto

(2000) também argumentam que a insatisfação decorrente do conteúdo e de altas cargas de trabalho pode acarretar em níveis mais altos de estresse.

Consequentemente, como já apresentado anteriormente no tópico “2.2.2 Presenteísmo”, é possível relacionar essas altas cargas de estresse geradas pela alta carga de trabalho com o aparecimento de sintomas relacionadas ao presenteísmo, o que pode causar inúmeros prejuízos para as empresas, já que, segundo Bizerra et al. (2018), esta perda oculta causada pelo presenteísmo, tanto quantitativa quanto qualitativa, de produtividade, cria grupos desmotivados, dificultando a gestão organizacional e a busca por melhores resultados.

Ainda, aprofundando à relação entre satisfação e produtividade, Fulmer, Gerhart e Scott (2003) encontraram uma associação positiva entre a satisfação do trabalhador no ambiente de trabalho e a performance organizacional. Os empregados atribuem grande importância à apreciação e reconhecimento, expressos no processo de relacionamento no trabalho, em oposição às relações de trabalho meramente contratuais. Um ambiente de trabalho marcado por relações de solidariedade e de compartilhamento leva à criação de sinergias positivas entre os funcionários, e, por consequência, ao aumento da produtividade.

Como exemplo, a pesquisa realizada por Grossmeier et al. (2016) buscou avaliar o desempenho financeiro de empresas listadas na Bolsa de Valores. Para isso, os autores montaram um portfólio de companhias que receberam altos escores do indicador calculado para satisfação dos funcionários das empresas, comparando esses resultados do grupo com escores mais altos *versus* a performance geral do mercado de ações, representado pelo indicador de comportamento do mercado norte-americano, S&P 500. Em uma simulação realizada ao longo de 6 anos, detectou-se que as empresas com altos escores de satisfação no ambiente de trabalho apresentaram um retorno de 235%, enquanto a média das empresas foi um valor de 159%. Assim, os autores concluíram que um investimento consistente na força de trabalho e no seu bem estar encontra-se dentre as práticas empregadas por empresas bem geridas e de alta produtividade.

Dessa forma, por ser a geração mais numerosa da história e sua representação no mercado de trabalho ser muito relevante, no próximo tópico iremos entender quais são as características e demandas da Geração Y e a razão pela qual as empresas que investem em práticas que aumentam o bem-estar dos funcionários

serem mais bem sucedidas do que as demais entre este grupo (FALASTER, FERREIRA E REIS, 2014).

## 2.3. A GERAÇÃO Y E SUA RELAÇÃO COM AS VARIÁVEIS JORNADA DE TRABALHO E PRODUTIVIDADE

### 2.3.1. Características Gerais e Demandas No Mercado De Trabalho

De acordo com Comazzeto et. al. (2016), uma geração pode ser entendida como um grupo identificável que compartilha os mesmos anos de nascimento e, conseqüentemente, viveu os mesmos acontecimentos sociais significativos em etapas cruciais do desenvolvimento.

A Geração Y, objeto desta pesquisa, também pode ser chamada como a geração da Internet, *Echo Boomers* ou *Millenials*, segundo Broadbridge, Ogden e Maxwell (2007). Ainda, aplicaremos a este estudo a definição de Linpkin e Perrymore (2010), que restringe a geração àqueles jovens nascidos entre os anos 1980 e 2000.

A intenção de trazer a discussão sobre a Geração Y se dá pelo fato de ser conhecido que a Geração Y possui diferentes experiências e expectativas sobre suas carreiras em comparação com gerações anteriores (BROADBRIDGE, OGDEN E MAXWELL, 2007). Dessa forma, busca-se entender qual é a perspectiva desse grupo acerca dos temas levantados anteriormente e se as características principais do grupo influenciam nas suas escolhas.

Esta geração é composta por pessoas altamente inovadoras, inventivas, trabalhadores relacionais e que demandam uma nova forma de agir das empresas. Ainda, a Geração Y é a geração das pessoas que nasceram basicamente na mesma época do início das evoluções tecnológicas e, por consequência, da globalização, dois eventos que certamente influenciaram nas características, nos ideais e no comportamento desses indivíduos (COMAZZETTO ET AL., 2016).

“Alguns desses jovens estão chegando agora à vida adulta e ao mercado de trabalho e, portanto, começando a interferir de maneira mais direta nos destinos da sociedade” (BLASCO et. al., 2016, p. 3). Diante disso, é imprescindível para as empresas descobrir quais são as motivações em torno desse grupo, tornando possível a retenção de talentos. Segundo Zarth (2015, p.41),

A geração Y não está acostumada à hierarquia e ambientes autoritários e, muitas vezes, trabalha por estímulo, gosta de ser reconhecida pelo que faz e de utilizar seus conhecimentos para atingir as metas da empresa, além de necessitar do feedback constante por parte de seus líderes.

Para esta geração, mais do que uma fonte econômica, o trabalho é fonte de satisfação e aprendizado. Pode-se considerar que a troca de empregos se tornou uma demonstração associada não apenas aos benefícios, mas também se a empresa está proporcionando novos desafios para a geração ou não (ZARTH, 2015).

Além disso, segundo Maciel (2010), ao contrário de seus pais, estes indivíduos, de forma geral, não possuem a fidelidade empresarial como característica pelo fato de terem visto seus pais se dedicarem integralmente às empresas e serem descartados quando deixaram de ser úteis.

Assim, esses profissionais costumam passar entre 6 meses e 2 anos, em média, em uma mesma empresa (MACIEL, 2010). “Muitas vezes, seu sonho de trajetória independe de uma determinada organização adequada, mas sim de uma liberdade de escolha que visa um crescimento rápido e auto realização” (TAVARES E NASCIMENTO, 2017, p. 6).

**TABELA 4**  
**Comparação entre gerações das relações sociais**

| <b>Geração Y</b>  | <b>Gerações Anteriores</b>   |
|---|--|
| Começou a ter contato social antes mesmo de aprender a falar.                                     | Ênfase na amizade fora da família não ocorre até a pré-escola.   |
| Ênfase em atividades extracurriculares.   | Menos ênfase em atividades extracurriculares, relacionadas à escola ou à formação. Atividades extracurriculares individuais tinham a mesma importância de atividades em grupo.             |
| Apreendeu que é bom falar abertamente em contextos sociais.                                       | Em contextos sociais, aprenderam que existem coisas que se falam e coisas que não.   |
| Idade adulta: casamento tarde, filhos tarde, mais tempo com amigos e cônjuge antes de ter filhos. | Idade adulta: obrigações de família eram prioridade.   |
| Os relacionamentos podem começar a dar certo sem contato pessoal, via meios digitais.             | Os relacionamentos começam através de contato pessoal e podem ser mantidos em conversas ao telefone e por e-mails. Raramente uma nova amizade nasce a partir de um relacionamento virtual. |
| Deixa o trabalho se suas necessidades de contato social não forem atendidas.                      | Difícilmente deixam o trabalho por necessidades de contato pessoal.  |

Fonte: Linpkin e Perrymore (2010, p. 153).

No que diz respeito às relações sociais é possível visualizar as diferenças entre a Geração Y e as gerações anteriores na tabela 4 acima. Tais diferenças compõem o perfil geracional da Geração Y e servem como guia para que empresas possam entender como reter esses novos talentos.

Ainda, segundo Maciel (2010), os jovens dessa geração possuem expectativas de curto prazo e buscam crescimento rápido dentro de suas carreiras. Corroborando com Maciel (2010), Tavares e Nascimento (2017) enfatizam que os jovens atuais procuram um reconhecimento rápido e uma carreira sem fronteiras ou obstáculos. Dessa forma, cabe aos líderes uma maior sensibilidade para identificar com mais facilidade os potenciais ou talentos de sua equipe e que trajetória ela irá seguir.

### **2.3.2. Demanda Por Flexibilidade Pela Geração Y**

Para iniciar o tópico, cabe explicar que a decisão de aprofundar a característica da flexibilidade se dá pelo fato de acreditar que no estudo que será realizado, as variáveis da jornada de trabalho e da produtividade poderão ser mais afetadas pela demanda da Geração Y por flexibilidade do que outra característica citada nos tópicos anteriores.

Segundo Blasco et. al. (2016), essa geração nasceu de famílias estruturadas em um modelo mais flexível, no qual o convívio com os seus pais é muito diferente do que havia nas gerações anteriores. Como consequência, existe uma tentativa de replicar a realidade vivida em seus ambientes familiares também para o profissional.

Ademais, em pesquisa realizada por Comazzetto (2016), a flexibilidade da gestão e das lideranças foi aspecto destacado pelos participantes. Hewlett, Sherbin e Sumberg (2009) também indicam que há uma demanda de maior flexibilidade na rotina de trabalho para a Geração Y.

Ainda, como apresenta Tulgan (2009), um dos fatores procurados pela geração em uma oportunidade de emprego é a flexibilidade de agenda e de local de trabalho. Segundo dados fornecidos pela empresa de consultoria e auditoria KPMG (2017), essa geração, diferente das anteriores, não só deseja um equilíbrio entre vida pessoal e profissional, ela espera por isso.

As empresas precisam mudar a mentalidade 9-5 (9 horas de trabalho diárias, 5 dias por semana), facilitando um ambiente de trabalho “a qualquer hora, a qualquer momento”. Oportunidades de trabalhar em casa um dia na semana ou poder tirar um tempo livre para resolver problemas pessoais são grandes demandas dessa geração. Da mesma forma, uma política que não incentive o envio e a resposta de e-mails no fim de semana tem a mesma importância (KPMG, 2017, p. 11).

Em pesquisa realizada por Blasco et. al. (2016), 61% dos respondentes pertencentes à Geração Y afirmaram preferir exercer suas atividades em horários flexíveis, de modo que pudessem conciliar suas atividades pessoais com as profissionais.

Em concordância, Broadbridge, Ogden e Maxwell (2007), explicam que ambos homens e mulheres da Geração Y procuram um equilíbrio entre vida pessoal e profissional, o que os diferencia de gerações passadas. Ainda, os autores afirmam que eles buscam desenvolvimento no trabalho mas não deixam isso comandar suas vidas. Assim sendo, essa flexibilidade no ambiente de trabalho seria uma forma de alcançar esse equilíbrio entre vida pessoal e profissional, fator crucial para a satisfação da geração.

Buscando essa flexibilidade, práticas como a do *home office* se tornaram mais frequentes dentro do ambiente de trabalho. Como explica Guizelini (2014), essa nova geração de trabalhadores valoriza o tempo para o lazer, para praticar esportes, para os cuidados pessoais. Assim, segundo a autora, a prática do *home office* possibilita para o indivíduo uma maior dedicação dos pais para com os filhos, redução do nível de stress, do desgaste físico e psicológico, aumento da produtividade, entre outros. Com relação ao aumento da produtividade, este pode ser explicado pela sensação de autoridade e de autonomia que o trabalho em *home office* possibilita, dando a liberdade para o indivíduo escolher os momentos em que se sente mais apto para trabalhar (RAFALSKI E ANDRADE, 2015).

No entanto, para Barros e Silva (2010), as jornadas longas de trabalho ocasionadas justamente pelo horário flexível, quando não se consegue definir os limites entre tempo e espaço de trabalho compartilhado com vida pessoal, podem acarretar em custos imensuráveis e em trabalhadores cada vez mais individualistas.

Por fim, baseado no que foi exposto até então, segue abaixo uma categorização com os tópicos apresentados que são relevantes para a realização da pesquisa, divididos entre tópicos macro e micro:

**TABELA 5**  
**Categorias Macro e Micro da Pesquisa**

| <b>Categoria Macro</b> | <b>Categorias Micro</b>        |
|------------------------|--------------------------------|
| Jornada de Trabalho    | Redução da Jornada de Trabalho |
|                        | Home Office                    |
|                        | Horas Extras                   |
|                        | Flexibilidade na Carga Horária |
| Produtividade          | Avaliação de Desempenho        |
|                        | Presenteísmo                   |
|                        | Absenteísmo                    |

### 3. METODOLOGIA

#### 3.1. COLETA DE DADOS

A abordagem do problema foi feita pelo método qualitativo. Segundo Vieira (2004, p. 17) “uma técnica qualitativa pode ser definida como a que se fundamenta principalmente em análises qualitativas, caracterizando-se, em princípio, pela não utilização de instrumental estatístico na análise de dados”. Dessa forma, como a pesquisa buscou entender os efeitos da jornada de trabalho na produtividade a partir da percepção dos entrevistados, o método foi o que mais se alinhou com o objetivo da pesquisa.

Para tanto, foram realizadas entrevistas semi-estruturadas com o grupo definido. De acordo com Oliveira (2008), as entrevistas são aplicadas para que o pesquisador obtenha informações que provavelmente os entrevistados têm, ou seja, de forma que o pesquisador possa entender a visão dos entrevistados sobre o assunto, e podem ser definidas como uma conversa entre duas ou mais pessoas sobre um assunto específico.

Ainda, “geralmente a entrevista é indicada para buscar informações sobre opinião, concepções, expectativas, percepções sobre objetos ou fatos” (Manzini, 2004, p. 4). Como apresentado anteriormente, a presente pesquisa busca fazer uso das percepções de cada entrevistado sobre a própria produtividade em sua jornada de trabalho, sendo assim, a entrevista se faz ideal para o sucesso do estudo.

A escolha de uma entrevista semi-estruturada se deu pela liberdade em realizar, se necessário, ao longo das entrevistas, a adição de mais perguntas sobre o tema, acarretando assim em um maior aprofundamento na contribuição dos entrevistados. Como explica Oliveira (2008, p. 12),

Provavelmente, a entrevista semi-estruturada fornece uma maior possibilidade de entendimento das questões estudadas nesse ambiente, uma vez que permite não somente a realização de perguntas que são necessárias à pesquisa e não podem ser deixadas de lado, mas também a relativização dessas perguntas, dando liberdade ao entrevistado e a possibilidade de surgir novos questionamentos não previstos pelo pesquisador, o que poderá ocasionar uma melhor compreensão do objeto em questão.

Com relação a escolha dos participantes da pesquisa, a análise dos integrantes da Geração Y se deu pois, como apresentado anteriormente, esse grupo

possui características diferentes das gerações anteriores no que tange sua vida profissional. Além disso, esse grupo possui uma média de 73 milhões de representantes no Brasil construindo suas carreiras nas empresas, número que se mostra bastante relevante (ESTEVEES, MAGLIOCCA E GALDINI, 2011).

Dentre o universo dos pertencentes à Geração Y, a pesquisa foi realizada apenas com graduados em Administração. Esse grupo foi escolhido buscando observar as percepções de pessoas formadas em um curso com características gerenciais e que analisa as estruturas organizacionais existentes no mercado de trabalho.

Além disso, a escolha por pessoas inseridas atualmente no mercado de trabalho foi feita uma vez que apenas os indivíduos que estivessem vivendo a rotina de trabalho poderiam opinar sobre a questão da produtividade durante a jornada de trabalho, além de contribuírem com fatos e episódios mais recentes do que aqueles que um dia fizeram parte do mercado de trabalho, mas hoje não fazem mais.

Ainda, a escolha de pessoas inseridas apenas em ambientes de empresas privadas se dá pelas diferenças entre rotinas e regras do ambiente público. Dessa forma, buscou-se limitar a abrangência da pesquisa, de maneira que os entrevistados estivessem inseridos em contextos similares.

Sobre a técnica utilizada para estabelecer o número de participantes da pesquisa, foi escolhida a técnica conhecida como “*snowball sampling*” ou “bola de neve”.

Essa técnica é uma forma de amostra não probabilística utilizada em pesquisas sociais onde os participantes iniciais de um estudo indicam novos participantes que por sua vez indicam mais participantes e assim sucessivamente, até que seja alcançado o objetivo proposto (ponto de saturação) (BALDIN E MUNHOZ, 2011, p. 332).

Dessa forma, como citado anteriormente, a intenção da escolha da técnica snowball é o atingimento do ponto de saturação, que pode ser definido como a suspensão de inclusão de novos participantes quando os dados obtidos passam a apresentar alguma repetição ou redundância (FONTANELLA, RICAS E TURATO, 2008). Assim, segundo Baldin e Munhoz (2011, p. 332), “ a *snowball* é uma técnica de amostragem que utiliza cadeias de referência, uma espécie de rede”.

Por fim, como explica Albuquerque (2009), uma das vantagens da utilização dessa técnica é que em grupos complexos, com uma população oculta, é mais fácil que os próprios participantes indiquem outras pessoas que se enquadrem na

população do que o próprio entrevistador identificar novos membros. Dito isso, a pesquisa foi feita com 15 entrevistados. Como explica Guerra (2006), por se tratar de uma seleção por homogeneização, ou seja, o público da pesquisa é um grupo específico de pessoas pertencentes à geração Y, que trabalham em empresas privadas e são formados em Administração, a diversidade deve ser buscada internamente. Assim, buscou-se a maior diversificação possível dentre os entrevistados, a partir da procura por uma maior variedade de faculdades, empresas, cargos e idades, de forma a tornar a amostragem mais fidedigna à realidade.

Ainda, como uma forma de evitar a coleta de informações repetidas e com pouca relevância, utilizou-se o ponto de saturação para identificar o término do período de entrevistas. As entrevistas foram todas feitas de forma presencial, em espaços públicos, com duração média de 40 minutos, foram gravadas e transcritas para posterior análise. Assim, segue abaixo a tabela com o perfil dos entrevistados, identificados por Ids determinados pela ordem das entrevistas:

**TABELA 6**  
**Perfil dos Entrevistados da Pesquisa**

| <b>ID</b> | <b>Gênero</b> | <b>Ano de Nascimento</b> | <b>Setor que trabalha</b> | <b>Universidade em que se formou</b> | <b>Tempo na Empresa</b> | <b>Cargo</b> | <b>Carga Horária Semanal e Diária</b>        |
|-----------|---------------|--------------------------|---------------------------|--------------------------------------|-------------------------|--------------|--|
| 1         | Masculino     | 1993                     | Petróleo                  | UFRJ                                 | 2 anos                  | Assistente   | 40 horas semanais / 8 horas diárias          |
| 2         | Masculino     | 1995                     | Engenharia                | UFF                                  | 2 anos                  | Consultor    | 44 horas semanais / em média 9 horas diárias |
| 3         | Feminino      | 1992                     | Petróleo                  | Veiga de Almeida                     | 3 anos                  | Analista     | 40 horas semanais / 8 horas diárias          |
| 4         | Feminino      | 1995                     | Varejo                    | PUC                                  | 1 ano e 2 meses         | Analista     | 44 horas semanais / em média 9 horas diárias |

|    |           |      |                      |                  |                  |                   |   |
|----|-----------|------|----------------------|------------------|------------------|-------------------|---|
| 5  | Masculino | 1994 | Serviços Financeiros | UFRJ             | 1 ano e 10 meses | Analista          | 40 horas semanais / 8 horas diárias                   |
| 6  | Feminino  | 1987 | Consultoria          | UFRJ             | 11 anos          | Gerente/<br>Sócia | 50 horas semanais / 10 horas diárias                  |
| 7  | Feminino  | 1996 | Varejo               | UERJ             | 2 anos e 4 meses | Assistente        | 44 horas semanais / em média 9 horas diárias          |
| 8  | Feminino  | 1994 | Tecnologia           | Estácio de Sá    | 1 ano e 6 meses  | Analista          | 40 horas semanais / 8 horas diárias                   |
| 9  | Feminino  | 1991 | Embalagens           | UFF              | 3 anos e 6 meses | Coordenadora      | 40 horas semanais / 8 horas diárias                   |
| 10 | Feminino  | 1994 | Engenharia           | Veiga de Almeida | 1 ano e 6 meses  | Analista          | 40 horas semanais / 8 horas diárias                   |
| 11 | Feminino  | 1990 | Consultoria          | Cândido Mendes   | 7 anos           | Consultora Sênior | 40 horas semanais / 8 horas diárias                   |
| 12 | Masculino | 1995 | Seguros              | UERJ             | 10 meses         | Analista          | 40 horas semanais / 8 horas diárias                   |
| 13 | Masculino | 1989 | Varejo               | UERJ             | 4 anos e 6 meses | Coordenador       | 44 horas semanais / em média 9 horas diárias          |
| 14 | Masculino | 1984 | Seguros              | Veiga de Almeida | 7 anos           | Coordenador       | 42 horas e 30 min semanais / 8 horas e 30 min diários |
| 15 | Feminino  | 1996 | Telecomunicações     | UFRJ             | 2 anos           | Analista          | 40 horas semanais / 8 horas diárias                   |

### 3.3. PROCEDIMENTO DE ANÁLISE DE DADOS

Como procedimento de análise de dados, foi utilizada a Análise de Conteúdo. Segundo Bardin (1977, p. 42),

A Análise de Conteúdo consiste em um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando a obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens.

Assim, buscou-se, com a Análise de Conteúdo, a interpretação das entrevistas, que foram transcritas para documentos no Word e as suas informações foram analisadas utilizando o Excel como instrumento de categorização das falas dos entrevistados. Dessa forma, após a posse da transcrição integral das entrevistas, foi elaborada uma matriz, buscando enquadrar os trechos relevantes das entrevistas nas categorias já definidas anteriormente e expostas abaixo, de forma a ser possível analisar as respostas dos entrevistados de acordo com os temas de relevância na pesquisa. Assim, segue abaixo a categorização feita, com suas respectivas definições teóricas e operacionais:

**TABELA 7**  
**Categorias e Definição da Pesquisa**

| <b>Categoria Macro</b> | <b>Categorias Micro</b>        | <b>Definição Teórica</b>  | <b>Definição Operacional</b>  |
|------------------------|--------------------------------|---|---|
|                        | Redução da Jornada de Trabalho | Usa-se a expressão “redução da jornada de trabalho” quando se faz referência à redução de tempo dedicado ao | A Redução da Jornada de Trabalho será identificada a partir do relato dos entrevistados sobre uma diminuição no tempo trabalhado, |

|                     |                    |   |   |
|---------------------|--------------------|---|---|
| Jornada de Trabalho |                    | trabalho no emprego, diário, semanal ou mensal. (MOCELIN, 2011, p. 102)   | como uma regulamentação da empresa.   |
|                     | Horas Extras       | As horas extras são a quantidade de horas trabalhadas que extrapola a carga horária oficial e contratada de trabalho (DIEESE, 2017).  | As Horas Extras serão identificadas a partir do relato dos entrevistados sobre a quantidade de horas trabalhadas além do tempo regular de trabalho.                           |
|                     | <i>Home Office</i> | Consiste em os profissionais trabalharem à distância, não necessitando estar presente nos espaços físicos das empresas para realizarem seus trabalhos. Assim, os colaboradores podem trabalhar em suas casas, podendo até mesmo acessar a rede de suas empresas, possibilitando tanto | O <i>Home Office</i> será identificado a partir dos relatos de flexibilização do trabalho, permitindo que os funcionários realizem suas tarefas profissionais dentro de casa. |

|  |                                |  |   |
|--|--------------------------------|--|---|
|  |                                | a flexibilidade de horário de trabalho quanto a do local.<br>(MACIEL, 2010, p. 22)   |   |
|  | Flexibilidade na Carga Horária | A Flexibilidade na Carga Horária ou Programação Flexível consiste na possibilidade do funcionário em montar sua própria carga horária, de acordo com suas preferências, por exemplo: turnos diferentes, semana de trabalho com menos dias, entre outros.<br>(VOGELMANN, 2012). | A Flexibilidade na Carga Horária será identificada a partir do relato dos entrevistados sobre a vontade de possuir cargas horárias mais flexíveis, em que possam escolher seus próprios horários. |
|  | Avaliação de Desempenho        | A Avaliação de Desempenho é uma ferramenta da gestão de pessoas, que visa analisar o desempenho individual ou de um grupo de funcionários em uma determinada empresa (AGUIAR   | A Avaliação de Desempenho será identificada a partir do relato de instrumento aplicado de maneira periódica pelas empresas com o intuito de medir indicadores diversos que                        |

|               |              |   |   |
|---------------|--------------|---|---|
| Produtividade |              | et. al., 2016, p. 173).   | representem a performance dos funcionários.   |
|               | Presenteísmo | Presenteísmo é um conceito utilizado para apresentar situações no qual um respectivo indivíduo está fisicamente no local de trabalho mas, em decorrência de problemas de ordem física ou psicológica são incapazes de produzir plenamente (BIZERRA et. al., 2018, p. 1) | O Presenteísmo será identificado a partir do relato de sintomas como estresse, fadiga ou qualquer outra doença causada pelas altas demandas do trabalho ou pelas horas trabalhadas, que interfiram no desempenho no dia a dia do funcionário. |
|               | Absenteísmo  | O Absenteísmo é mensurado pelo número de ausências que um trabalhador contempla em um período específico e que normalmente é ocasionado por doenças infecciosas ou lesões repetidas   | O Absenteísmo será identificado a partir do relato de faltas no trabalho ocasionadas por doenças ou lesões que afetam a saúde do trabalhador.   |

|  |  |   |  |
|--|--|---|--|
|  |  | que afetam a saúde em geral (podendo ou não estar relacionadas ao trabalho) (MENEZES E XAVIER, 2018). |  |
|--|--|---|--|

## 4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

### 4.1. JORNADA DE TRABALHO

Com base nas informações coletadas por meio das entrevistas realizadas, a variável Jornada de Trabalho será analisada a partir dos quatro indicadores definidos anteriormente: Horas Extras, *Home Office*, Redução da Jornada de Trabalho e Flexibilidade na Carga Horária. O indicador Flexibilidade na Carga Horária foi criado a partir da análise dos dados das entrevistas, diferentemente dos outros três, que foram criados previamente. Assim, será possível entender a percepção dos entrevistados sobre a variável Jornada de Trabalho, estudada na pesquisa e a relação desses indicadores com a produtividade no trabalho.

#### 4.1.1. Horas Extras

Dos entrevistados, a maior parte relatou realizar horas extras. A maioria acumula essas horas em um banco de horas, de forma que no final de ciclos específicos de tempo, devem tirar essas horas a mais como dias de folga remunerados, como relata a Entrevistada 7.

A gente tem banco de horas e o pessoal lá é muito certinho, então a gente não deixa nem acumular muito tempo e... a galera lá é mais certinha também porque... como eu vou dizer isso... o pessoal não gosta de pagar hora extra, então de, acho que de 4 em 4 meses ou 3 em 3 meses o banco vira e a gente é meio que obrigado a tirar essas horas, então a gente consegue um tempo livre.

Concordando com o relato da Entrevistada 7, a Entrevistada 4 também relatou um “pavor” da sua empresa em pagar horas extras “literalmente é “fecha o computador e vai embora”, porque a empresa tem pavor de pagar hora extra”. Apenas a Entrevistada 15 relatou receber pelas horas extras no final do mês. Segundo Krein (2018), a Reforma Trabalhista de 2017 tornou possível que as empresas acordem diretamente com seus funcionários a forma de compensação dessas horas extras, não sendo necessários os acordos coletivos junto aos sindicatos. Assim sendo, a alternativa do banco de horas surge como uma

possibilidade de minimização dos custos das empresas, uma vez que não mais são obrigados a pagar pelas horas extras dos empregados. Dito isto, a reforma surge como agente precarizador do trabalho, deixando os trabalhadores mais vulneráveis e, conseqüentemente, beneficiando as empresas (KREIN, 2018).

Ainda, no que diz respeito a como a empresa se relaciona com a hora extra, essa mesma entrevistada relatou existir o que ela chama de “cultura da hora extra”, em que os outros funcionários tratam com estranhamento aqueles que não passam do horário normal de trabalho. Ainda, a Entrevistada 9 também relatou a existência uma “cultura de hora extra” na empresa, de forma que se ela sai no horário em que foi contratada, há uma reação de julgamento por parte dos outros funcionários, inibindo a vontade de sair na hora correta. A mesma entrevistada afirma ter mais ou menos 20 dias de horas extras acumuladas no banco de horas.

Eu tenho as 8 horas diárias, mas quase nunca são cumpridas, é... quando você geralmente sai ali no teu horário as pessoas ficam ali olhando, aquela coisa, deu 18 horas, eu chego 9:00, se eu sair 18:00 em ponto parece que você tá devendo alguma coisa pra alguém, né, faz a gente não sentir vontade de sair na hora certa, é... só por causa desse julgamento. (ENTREVISTADA 9)

A teoria de Fried (1998) vai ao encontro ao relatado pelas entrevistadas. A autora fez um experimento na “Premium INC” (nome fictício), empresa norte-americana, para entender os efeitos das políticas da companhia nas interações sociais existentes entre os funcionários da empresa. Segundo ela, os efeitos da política empresarial resultam em uma cultura da hora extra, que permeia a vida no trabalho. Conseqüentemente, aqueles que trabalham mais horas estão mais propensos a serem recompensados, seja de uma maneira mais tangível, com promoções, ou de uma maneira mais abstrata, a partir de impressões positivas no trabalho (FRIED, 1998).

Wharlton e Blair-Loy (2002) explicam essa cultura pelo fato de a produtividade empresarial ser algo difícil de mensurar. Dessa forma, as horas que os trabalhadores passam no trabalho servem como um dos indicadores utilizados pelas empresas para medir os resultados individuais de cada um. Ainda, além de existir uma demanda empresarial para que os trabalhadores demonstrem compromisso por meio das horas em que passam trabalhando, há também a necessidade implícita de

que os funcionários tornem o trabalho o foco central de suas vidas (WHARLTON E BLAIR-LOY, 2002).

Watanabe e Yamauchi (2016) também testaram a existência de uma cultura de hora extra entre enfermeiras e constataram que dentro do local de trabalho existe uma norma de continuar trabalhando enquanto os outros funcionários estão trabalhando, o que significa que voltar para casa antes dos outros pode parecer uma violação à norma do grupo. Dessa forma, como as pessoas desejam sempre estarem enquadradas em seu ambiente social, violar essa norma pode não aparecer como uma possibilidade viável para os funcionários, normalizando a cultura da hora extra (WATANABE E YAMAUCHI, 2016).

O relato do entrevistado 5 sobre se ele acredita que a avaliação de desempenho dele, realizada na empresa, já foi influenciada de alguma forma pela quantidade de horas trabalhadas corrobora com o exposto pelos autores. Segundo ele, para ele não houve consequências diretas, mas já foi algo observado entre os seus colegas, “agora eu já vi muita gente sendo reconhecido porque acaba que você faz, trabalha mais horas, você entrega mais e a empresa tem uma cultura muito forte de resultado, então uma pessoa que entrega mais acaba sendo mais reconhecido”. Como explica Wharton e Blair-Loy (2007), uma grande ênfase em performances individuais ao invés de senioridade, na hora de definir uma promoção, contribui para que os trabalhadores acabem passando mais horas nas empresas.

Ainda, segundo Fried (1998), a cultura da hora extra é prejudicial e contribui para a criação de uma cultura da desconexão, criada pelo simples fato de que nós não temos tempo suficiente para lidar com outras áreas da nossa vida a não ser o trabalho. Assim, “para superar essa situação seria necessária uma enorme mudança cultural, começando por um reconhecimento coletivo de que nós estamos cansados, exaustos e sozinhos, mesmo com nossas agendas lotadas” (FRIED, 1998, p. 138).

Eu fico extremamente cansada durante a semana, por eu morar longe e demorar muito no meu trajeto, se eu saio tarde de lá eu só trabalhei e voltei pra casa e dormi. Não consigo fazer as coisas durante a semana, eu sei que isso não é só por causa da carga horária, mas também por questão de distância mesmo, assim, atrapalha muito, porque eu fico imaginando se eu saísse 17 horas, se eu conseguisse sair sempre no meu horário, acho que eu conseguiria fazer algum tipo de exercício físico, algum curso durante a semana. Hoje, por exemplo eu faço curso de inglês, mas é no sábado,

porque não dá pra fazer de segunda a sexta, então no meu tempo livre eu tenho que fazer um curso que eu poderia fazer na semana. (ENTREVISTADA 7).

Ainda de acordo com Fried (1998), despendar horas com aspectos que não sejam unicamente o trabalho são de suma importância, uma vez que, como humanos, nós buscamos encontrar significado na nossa família, amigos, religião, artes, entre outros. Dessa forma, nós precisamos ir além da busca pelas necessidades básicas, de maneira que consigamos fazer a diferença ao nosso redor (FRIED, 1998).

Ainda, alguns entrevistados relataram já estarem acostumados com o fato de terem que realizar horas extras, de modo que já não é algo que incomode, tratando com normalidade o fato de terem que ficar a mais do que o horário estabelecido contratualmente.

Sim, é...por volta de 1 hora, 1:30 por dia, todos os dias basicamente. Não acredito que afete minha produtividade, quer dizer, depende do dia, hoje por exemplo foi um dia muito cansativo, mas de forma geral, é... depende do dia, é... mas não porque parece que eu já to acostumada, por conta da frequência. (ENTREVISTADA 3).

Então, eu saio 17:45, deveria sair 17:45, por exemplo essa semana eu saí acho que todos os dias 19 horas da noite ou pra mais de 19:00, ontem por exemplo saí 19:20, pra mim infelizmente é algo normal. (ENTREVISTADA 7).

Quanto a isso, o estudo realizado pela Kronos Incorporated em 2012 revelou que em todos os países pesquisados, com exceção da França, mais da metade dos trabalhadores assalariados afirma que os empregadores oferecem a oportunidade de trabalhar além do horário em troca de remuneração adicional ou uma folga remunerada: 82% na Índia; 80% na China; 79% no Reino Unido; 77% no Brasil; 71% no México; 61% nos Estados Unidos; 54% na Austrália e 52% no Canadá. Dessa forma, é possível perceber que por causa das altas porcentagens, principalmente aqui no Brasil, a prática se torna algo normalizado entre os funcionários das empresas, por muitas vezes causando conformidade caso o funcionário precise trabalhar horas a mais.

Buscando entender a relação que a realização de horas extras possui com a produtividade dos entrevistados, estes responderam à pergunta sobre como acreditam que as horas extras impactam na próprio desempenho. De maneira geral, ainda que os entrevistados entendam que às vezes as horas extras são necessárias e até possam aumentar a produtividade no dia em que estão sendo feitas, as respostas assumiram um formato padrão em que os entrevistados concordaram que as horas extras impactam negativamente no dia seguinte, diminuindo a produtividade de modo geral.

Os impactos mais sentidos são com relação ao cansaço causado pelo dia anterior, estresse por ter que entregar as atividades em um curto espaço de tempo, mau humor por ter que ultrapassar o horário padrão, ansiedade para ir embora, falta de foco, causada pelo cansaço e lentidão, também causada pelo cansaço. Exemplos de diversas magnitudes foram descritos, como o relatado pelo Entrevistado 5, que separou a produtividade em duas esferas, a pessoal e a profissional e respondeu que acredita que a produtividade profissional é afetada positivamente pelas horas extras.

Se você tiver falando de produtividade profissional, é, eu acredito que afeta positivamente, em certo aspecto, pelo seguinte: se eu to ficando mais é porque provavelmente eu, eu só realmente não consegui entregar o que eu deveria. Não to nem entrando na seara de que talvez a minha entrega tenha sido errada, tenham me pedido mais do que deveriam ou tenho muita coisa pra fazer em pouco tempo, isso é uma outra coisa. Agora se eu to aqui e faço hora extra é porque eu to trabalhando, eu não vou fazer hora extra de sacanagem, então de certa forma afeta positivamente, ainda que eu não goste, ainda que eu ache que chega uma hora que a gente dá "tilt", então a gente precisa parar. No dia seguinte, fico mais cansado, é porque é um ciclo vicioso, você sai mais tarde, chega mais tarde em casa, ta mais cansado, mentalmente falando você demora um pouco mais pra desligar, então com certeza me sinto mais cansado.

É possível perceber a partir da fala "eu não vou fazer hora extra de sacanagem", que o entrevistado deixa implícita a ocorrência em sua empresa da realização de horas extras mesmo sem a necessidade para tal, compactuando com o apresentado anteriormente sobre a cultura das horas extras. Ainda, ele explica que a realização de horas extras gera um ciclo vicioso em que as pessoas acabam

ficando mais cansadas no dia seguinte à realização das horas mais, afetando o trabalho daquele dia e gerando um ciclo. Além do Entrevistado 5, outras pessoas relataram também ficarem cansadas no dia seguinte e terem problemas para concentração, como exemplo o Entrevistado 13, “Sinto que no dia seguinte fico mais cansado, acho que afeta um pouco minha produtividade, talvez me deixe mais disperso, não sei. Fico com mais dificuldade de concentrar” e os Entrevistado 12 e 11, respectivamente:

Afeta minha produtividade no sentido de que um dia que eu trabalhe 11 horas, 10 horas, eu to no final do dia esgotado e não to produzindo a mesma coisa que no início do dia e ter que ta no dia seguinte cedo, faz com que o dia seguinte seja bem improdutivo, na minha perspectiva.

Eu posso fazer uma vez na semana, mas essas horas que eu faço são de de 18:00 as 22:00, então como eu saio tarde eu sinto que isso atrapalha meu desempenho no dia seguinte, por questão de cansaço, estresse, também porque você fica na expectativa de conseguir cumprir esse trabalho naquele tempo e não ficar até mais tarde, então com certeza impacta.

Dessa forma, os resultados da pesquisa corroboram com a teoria, uma vez que demonstram que as horas extras realizadas aumentam o cansaço e diminuem a percepção de produtividade dos funcionários. Segundo Anxo (2019), as horas extras estão associadas com aumento da ansiedade, problemas para dormir, depressão e até problemas no coração. Ainda, um estudo realizado em 2004 por membros de uma companhia de engenharia civil norte-americana analisou projetos durante 10 anos e constatou que aqueles que possuíam uma rotina de horas extras demonstravam uma produtividade mais baixa, comparados com os projetos em que as horas extras não eram tão utilizadas (CURT, 2004).

Sendo assim, a partir da pesquisa é possível concluir que a percepção dos entrevistados é que as horas extras possuem um impacto negativo na produtividade, uma vez que, principalmente no dia seguinte, elas contribuem para, especialmente, o aumento do cansaço e a desconcentração dos funcionários na realização das tarefas.

#### 4.1.2. Home Office

Com relação ao *Home Office*, ainda que nem todas as empresas pesquisadas adotem a prática, a maioria dos entrevistados apresentou uma impressão positiva da prática, corroborando com o apresentado por Guizelini (2014) e Rafalski e Andrade (2015). Ademais, a visão positiva dos entrevistados sobre essa prática corrobora com a demanda por flexibilidade pela Geração Y, uma vez que uma das características do *home office* é a possibilidade do empregado fazer seus próprios horários (RAFALSKI E ANDRADE, 2015).

Além disso, o fato de ser benéfico para as empresas por permitir a diminuição dos custos foi algo citado por mais de um entrevistado da pesquisa, mesmo por aqueles que não tem permissão para adotar a prática na empresa em que trabalham “não existe home office na minha empresa. Eu acho essa prática super válida, né, porque... acho que otimizaria o tempo de muitos funcionários e a própria empresa também teria benefícios, como reduzir os custos em energia nos escritórios (Entrevistada 10).

Na minha opinião é extremamente agradável, pois é bom, né... para a empresa e para o colaborador, poder trabalhar em casa nos casos de não poder ir ao escritório ou até mesmo por querer produzir no conforto da minha própria casa. É, ao mesmo tempo a empresa ganha obtendo menos despesa com despesas administrativas e gera mais resultado oferecendo sensação de felicidade aos seus colaboradores, sem custo. (ENTREVISTADO 14).

Assim, como defende Guizelini (2014), as empresas que conseguiram implementar estruturas mais flexíveis de trabalho alcançaram ganhos sobre os custos e aumentos significativos na receita empresarial, justamente pelos cortes nas despesas com espaço e escritório, além da maior atração de talentos.

Outro benefício citado pelo Entrevistado 5 foi a possibilidade de realizar outras tarefas no horário que desejar. Ainda, em convergência com o relatado pelo Entrevistado 5, a Entrevistada 7 respondeu que acredita que conseguiria fazer mais coisas no seu dia, como por exemplo, uma atividade física.

Em certo aspecto, é, olhando pelo lado positivo, eu acho que é bom, porque muito do meu trabalho é criativo, então eu tenho que ler, tenho que

estudar, tenho que entender, tenho que criar alguma peça de educação corporativa que, é... vislumbra um pouco de criatividade, esse tipo de coisa. Então esse ambiente em casa, ali fechado, sozinho, é um negócio que eu acho legal, pra além disso, cara, você ter o conforto de almoçar em casa, você poder ir na academia a hora que você quiser, no momento que sentir mais confortável, é, estar na sua casa assim, não ter que pegar ônibus nem pra ir nem pra voltar, então por esse lado eu acho positivo. (ENTREVISTADO 5).

Acho que o home office depende da pessoa, eu acho que, pra mim, eu sou uma pessoa bem disciplinada com a questão de trabalho, acho que a questão da carga horária por exemplo, eu acho que ia conseguir cumprir ela mais certinha e ia conseguir fazer outras coisas no meu dia a dia, por exemplo, se eu parasse de trabalhar 18 horas ou 18:30 ou 19 horas eu já estaria em casa e daria pra eu fazer alguma coisa. Acho que eu conseguiria fazer coisas que eu planejo fazer quando tiver tempo. (ENTREVISTADA 7).

Dessa forma, em convergência com o exposto por Guizelini (2014), os entrevistados apontaram que o tempo para o lazer, para praticar esportes e para os cuidados pessoais são vantagens possibilitadas pela prática do *home office*. Além disso, o fato de existir a possibilidade de eliminar o tempo gasto no trajeto casa-trabalho e trabalho-casa também apareceu como um aspecto positivo: “O home office é positivo pelo fato de eu não ter o estresse do trânsito, de ir e voltar pro trabalho, de não ter que tomar café da manhã voando ou sair correndo pra almoçar” (Entrevistado 12).

No entanto, para alguns entrevistados, apesar de benéfica, a prática necessita de ponderação. Alguns aspectos negativos foram citados, principalmente os relacionados a necessidade de contato com outras pessoas da empresa, o que corrobora com o exposto por Blasco et. al (2016), uma vez que os autores apontam que a Geração Y busca se conectar com coisas e pessoas. Assim, concordando com o exposto por Barros e Silva (2010), é necessário estabelecer limites para a aplicação da prática.

[...] mas é... tem... eu trabalho muito também com outras pessoas, então, que estão ligadas, perto de mim, com o meu trabalho, aí, esse é o lado um pouco negativo pra mim, porque eu preciso muito de outras pessoas também pra trabalhar, aí, eu tenho que ficar ligando pra todo mundo, explicar

que não to lá no escritório, enfim, e estando lá eu to mais próxima dessas pessoas e não preciso ligar, é só chamar ali na mesa e consigo resolver mais fácil algum problema. (ENTREVISTADA 9).

A Entrevistada 6 também prefere trabalhar na empresa, porque “eu sou uma pessoa que trabalha muito bem com outras pessoas, quando eu trabalho sozinha é ruim, me sinto, é... distante”. Como explica Barros e Silva (2010), essa sensação de isolamento que o *home office* pode trazer talvez se deva, em parte, “à redução da comunicação face a face, rica em aspectos não-verbais, e ao aumento da comunicação mediada pela tecnologia, pobre nesse aspecto”. Dessa forma, contribui para a diminuição da intimidade e enfraquece a relação entre os colegas de trabalho, o que, segundo o autor, pode afetar a motivação e o comprometimento dos indivíduos.

Ainda, como resultado de um esforço para estabelecer limites entre o ambiente profissional e o pessoal dentro de casa, a presença de rituais para a prática de *home office* é algo descrito por Barros e Silva (2010) e que também foi identificado pela pesquisa.

[...] só que, eu acho, um outro lado que eu acho negativo é que a gente banalizou um pouco o *home office*, então... acaba que você não consegue diferenciar muito o seu ambiente de trabalho do seu ambiente de casa, né. Porque se você faz *home office* no seu quarto, eu não acho muito legal, porque, cara, aquele é seu ambiente de descanso, é seu templo ali, por isso que eu quando faço *home office* eu tenho que ter uma rotina: eu vou malhar, eu tomo banho, eu boto uma roupa e fico na sala, eu não fico no meu quarto. Então muito difícil é separar. Eu particularmente prefiro ir mais ao escritório justamente porque você vira aquela chavinha, então a partir do momento que eu chego no escritório eu viro uma chavinha e no momento que você sai você, você, desliga essa chavinha, em casa é difícil você perceber essas fronteiras, então eu tenho um pouco de medo de você ou fazer menos do que você deveria ou você confundir um pouco essas duas esferas do profissional do pessoal. (ENTREVISTADO 5).

Tais atitudes servem como uma maneira de delimitar a sua disponibilidade para os familiares e para a rotina doméstica em geral, dado que é um esforço de estabelecer fronteiras espaço-temporais entre a casa e o trabalho (BARROS E SILVA, 2010). Assim, a prática do *home office* se mostrou positiva para os

entrevistados, necessitando de ponderamentos, principalmente na divisão entre os aspectos pessoais e profissionais.

Por sua vez, para entender a relação entre *Home Office* e Produtividade buscou-se coletar a percepção dos entrevistados sobre a influência da prática do *home office* no aumento ou diminuição da produtividade. Por unanimidade, a percepção dos entrevistados é de que o *home office* contribui positivamente para o aumento da produtividade. Mesmo aqueles que não tem a possibilidade de realizar o trabalho em casa ou aqueles que preferem trabalhar na empresa, concordaram que o *home office* auxilia no aumento da produtividade. A maior vantagem relatada foi o fato de possibilitar uma maior concentração no trabalho, uma vez que por se tratar de um ambiente onde a pessoa estaria trabalhando sozinha, não haveriam dispersões que normalmente existem no ambiente de trabalho padrão. A seguir alguns relatos dos entrevistados sobre a percepção com relação a prática do *home office*.

Eu sou uma pessoa que trabalha muito bem com outras pessoas, quando eu trabalho sozinha é ruim, mas quando eu preciso entregar alguma coisa e eu preciso de concentração, o home office ajuda na produtividade. Então eu faço home office de vez em quando, quando eu preciso me concentrar ou entregar alguma coisa em pouco tempo. (ENTREVISTADA 6)

Quando eu trabalhei de casa, eu percebi que minha produtividade aumentou, porque eu tinha uma demanda muito grande, pra ontem, e não tinha ninguém ao meu redor, ninguém pra parar e conversar ou pra pedir alguma coisa, então eu foquei e fiz o que tinha que fazer. Mas a pessoa pra fazer home office tem que ter responsabilidade, porque tem gente que acha que home office é dia livre e não é. Na verdade você vai trabalhar o mesmo tempo pra empresa, mas você não perde tempo de deslocamento e teoricamente você não tem nada ao seu redor que te desconcentre. Mas sim, a produtividade pode ser muito maior, depende muito da pessoa. Algumas vezes já aconteceu comigo e a produtividade foi maior. (ENTREVISTADA 15)

Na minha empresa eu faço muito, na minha opinião é positivo, no meu caso eu acho que é mais produtivo, até porque eu não perco aquele tempo de transporte, ida e volta do trabalho, esse tempo que eu perco do transporte eu consigo trabalhar um pouco mais, então é um clima mais agradável porque dentro de casa você acaba ficando um pouco mais a

vontade, você faz o seu horário regrado e acaba produzindo mais, pelo menos na minha opinião. (ENTREVISTADA 11)

Dessa forma, é possível concluir que, assim como a teoria apresentada por Guizelini (2014) e Rafalski e Andrade (2015), o *home office* é visto como uma modalidade da Jornada de Trabalho que afeta positivamente a produtividade. Segundo pesquisa aplicada por Guizelini (2014), os benefícios do *home office* são: satisfação por causa do horário flexível, diminuição do estresse ocasionado pelo tempo de transporte e, principalmente, aumento da produtividade. Assim, a prática além de gerar uma redução de custos para a empresa e também para o funcionário, pode ser considerada para o aumento da produtividade dos funcionários e melhora nos resultados da empresa (RAFALSKI E ANDRADE, 2015).

#### **4.1.3. Redução da Jornada de Trabalho**

Ainda dentro dos indicadores relacionados à Jornada de Trabalho, a Redução da Jornada de Trabalho foi uma categoria criada para entender a percepção dos entrevistados sobre a própria carga horária, além das iniciativas das empresas para diminuir a jornada de trabalho ou flexibilizar os horários e visualizar se há uma demanda dos empregados em diminuir a sua própria carga horária. Sobre o último aspecto, houve relatos espontâneos sobre a diminuição da carga horária de trabalho de 8 para 6 horas diárias.

[...] eu gostaria de trabalhar numa empresa que tivesse uma, uma jornada de trabalho um pouco mais reduzida, com certeza, com certeza, até porque eu acho que esse é o futuro do trabalho, é... porque assim, eu acho, a gente costuma separar muito a vida profissional da vida pessoal, só que elas são muito juntas, se você tá com a tua cabeça, não consegue fazer exercício, tá se alimentando mal, fica 10 horas no mesmo local pegando ar condicionado, muito focado no trabalho, naquele negócio, eu acho que inevitavelmente você acaba produzindo menos, sabe? Então se você tem uma jornada de trabalho mais curta mas mais proveitosa e que as pessoas sintam que tipo “ah não, beleza, eu consigo pegar meu filho na escola, ah não, beleza, eu consigo ir pra academia e fazer minha aula de dança e ainda chegar em casa pra jantar”, acho que você vai ter um ganho muito melhor, porque hoje tem gente que, ninguém consegue ficar 8 horas focado

trabalhando desse jeito, se você consegue ter 6 horas mega produtivas, acho que valeria pelas 8, com certeza, acho que é isso que eu penso. (ENTREVISTADO 5).

A minha carga de trabalho eu gostaria, né... a gente até conversa isso informalmente, é, a gente que eu digo os analistas, né, da empresa, que a gente não precisaria trabalhar 40 horas semanais, a gente conseguiria fazer o que a gente faz trabalhando 6 horas por dia, sazonalmente acaba acontecendo da gente precisar fazer hora extra é... em alguns projetos pontuais e acredito que são dias muito específicos, é, não precisaria da gente trabalhar 40 horas semanais, até porque eu trabalhar 8 horas num dia comum que eu poderia trabalhar só 4, em nada vai modificar o fato de que um outro dia eu precise fazer horas extras, uma coisa vai compensar a outra [...] (ENTREVISTADO 12).

A percepção dos dois entrevistados é que as atividades diárias poderiam se enquadrar em uma jornada de 6 horas diárias, além dessa redução oferecer aspectos positivos para o equilíbrio da vida pessoal com a profissional. Em convergência com o exposto pelos entrevistados, Bregman (2016), no livro *Utopia para Realistas*, aponta evidências de que não importa quanto o trabalho seja importante para a realidade do empregado, pessoas em todo o mundo estão ansiando por uma jornada de trabalho reduzida. Ainda, segundo o autor, um empregado, principalmente aquele que precise utilizar a criatividade para desenvolver suas tarefas diárias, depois de 6 horas diárias de trabalho já não consegue produzir com a mesma qualidade inicial.

O autor também apresenta que uma redução da jornada de trabalho seria uma solução para diversos fatores como estresse, uma vez que pessoas que trabalham menos se mostram mais satisfeitas com o seu trabalho; acidentes de trabalho, já que altas quantidades de horas trabalhadas aumentam o cansaço dos trabalhadores, os deixando mais propensos a cometer erros e acidentes; desemprego, pois favorece a criação do *work sharing*, situação em que dois funcionários dividem a mesma função em turnos diferentes de trabalho; desigualdade, uma vez que os países com as maiores disparidades em riquezas são aqueles com as maiores jornadas semanais de trabalho; e até o aquecimento global, já que uma redução da jornada de trabalho poderia cortar o CO<sub>2</sub> emitido nesse século pela metade (BREGMAN, 2016).

No entanto, o mesmo Entrevistado 12 relata uma forma de pessimismo quanto a essa redução, uma vez que a empresa em que trabalha se baseia em pesquisas de mercado encomendadas para entender o contexto em que está inserida, ou seja, a empresa busca entender a realidade de outras empresas do setor para de certa forma comparar e aplicar o que for viável a sua própria realidade. “O mercado diz que a boa prática é fazer 40 horas semanais, me parece que não adianta muito a gente reivindicar algo como as 6 horas diárias ou as 30 horas semanais... me parece que não ia vingar tanto” (ENTREVISTADO 12).

Posteriormente, perguntados se já aconteceram iniciativas das empresas para reduzir a carga horária de trabalho, alguns relataram que existem pesquisas de clima ou de engajamento que visam entender as demandas dos funcionários, outros que já houve uma conversa vinda do gestor desencorajando os funcionários a permanecerem além do horário estabelecido por contrato, outros que receberam comunicados da diretoria preocupados com as horas de saídas por causa da violência na cidade, porém, no geral, não aconteceu nenhuma iniciativa realmente concreta. O único entrevistado que relatou uma possibilidade fornecida pela empresa, de maneira formal, em trabalhar menos horas foi a Entrevistada 6.

Existe a possibilidade, por exemplo, se eu quiser, de trabalhar a metade do tempo e ganhar metade, só eu querer. Uma gerente que tava com filho pequeno decidiu voltar pra empresa, desde que trabalhasse metade do tempo. O problema é que ela percebeu que ela acabou fazendo horas extras também e aí ela acabou trabalhando quase a mesma quantidade que os outros ganhando a metade, né. Porque não tem jeito, como a gente tem a pressão da entrega a gente faz hora extra e quem trabalha meio período tem mais possibilidade de hora extra, que é toda a outra metade do período mais a hora extra que as pessoas fazem. Então acabou que não deu certo e ela optou por ficar no horário padrão.

Dessa forma, fica claro que apesar da possibilidade fornecida pela empresa, aspecto incomum no mundo corporativo, a falta de limites acerca da quantidade de horas extras permitidas diariamente contribuíram para que a opção se tornasse inviável para a funcionária. Como defende Krein (2018), a Reforma Trabalhista de 2017, por permitir que haja uma diminuição do rigor das leis trabalhistas acaba

favorecendo as empresas em detrimento dos funcionários, contribuindo por uma maior precarização das condições de trabalho.

Outro fator importante é que dos entrevistados, apenas uma pequena minoria relatou estar satisfeito com suas jornadas de trabalho. As justificativas para a insatisfação, no geral, se relacionam com o fato de não ser possível estabelecer um equilíbrio entre a vida pessoal e profissional e a grande quantidade de trabalho existente, necessitando muitas vezes a realização de horas extras para cumprir a demanda requisitada.

Satisfeita, é, não. Acho que hoje em dia se você perguntar pra alguém entre 20 e 30 anos se ela ta satisfeita dentro de uma empresa privada, eu acho que a maioria dessas respostas vão ser não, porque, é... ainda mais hoje, Rio de Janeiro, a gente ta numa crise muito grande, as empresas sabem disso, os gestores sabem disso, então assim a pressão ta muito grande, não só comigo, mas com todos os meus amigos, então eles querem que você trabalhe mais mesmo, é... é... hoje em dia tá muito assim, até porque é isso que tem e se você não quiser você pode sair, procurar outra coisa, mas ta muito difícil. Então acho que está tendo uma pressão muito grande hoje em dia, respondendo a pergunta, eu não to satisfeita, eu tenho as 8 horas diárias, mas quase nunca são cumpridas [...] (ENTREVISTADA 9).

Dessa maneira, como defendido por Marqueze e Moreno (2005), os dados da pesquisa corroboram com o fato de que altas cargas de trabalho são protagonistas para o aparecimento da insatisfação no ambiente de trabalho. Além disso, a insatisfação no trabalho é fator principal para o aumento dos níveis de estresse profissional (MARQUEZE E MORENO, 2005).

Com relação à Redução da Jornada de Trabalho e como esta afeta na Produtividade, alguns entrevistados apresentaram opiniões favoráveis a uma diminuição da carga horária, em prol do aumento da produtividade.

[...] então se você tem uma jornada de trabalho mais curta mas mais proveitosa e que as pessoas sintam que tipo “ah não, beleza, eu consigo pegar meu filho na escola, ah não, beleza, eu consigo ir pra academia e fazer minha aula de dança e ainda chegar em casa pra jantar”, acho que você vai ter um ganho muito melhor, porque hoje tem gente que, ninguém consegue ficar 8 horas focado trabalhando desse jeito, se você consegue ter 6 horas

mega produtivas, acho que valeria pelas 8, com certeza, acho que é isso que eu penso. (ENTREVISTADO 5).

Segundo o relato do Entrevistado 5, a redução da jornada de 8 para 6 horas traria um aumento na produtividade, uma vez que traria uma qualidade de vida e equilíbrio entre vida pessoal e profissional para os funcionários, gerando uma maior satisfação com o trabalho. Tal relato converge com o apresentado por Carneiro e Ferreira (2007), onde os autores analisaram o efeito de jornadas reduzidas em uma pesquisa realizada por Bardin (1977). Segundo eles, esses efeitos foram predominantemente positivos, gerando um aumento da satisfação dos empregados e aumento da produtividade, devido a um melhor aproveitamento do tempo de trabalho, uma vez que anteriormente utilizavam algumas horas do trabalho para resolver questões pessoais e com a jornada reduzida tinham tempo para resolver essas questões fora do ambiente de trabalho.

Ainda, o relato do Entrevistado 1 corrobora com o apresentado por Mocelin (2011), sobre aumento na qualidade de vida e conseqüente aumento na produtividade.

Acredito que se houvesse uma diminuição da carga horária eu poderia, é... utilizar melhor as horas livres para ter um equilíbrio maior entre minha vida pessoal e profissional. Sinto falta disso quando chego em casa muito cansado e não consigo fazer mais nada a não ser comer e ir dormir, né. Com certeza ajudaria nisso.

De acordo com Mocelin (2011), a redução da jornada propicia um melhor ajustamento entre vida profissional e particular, oferecendo tempo para cuidados com a saúde, família e outros assuntos. Dessa forma, ao gerar esse maior equilíbrio entre os dois âmbitos, pessoal e profissional, os funcionários tendem a trabalhar de forma mais produtiva, já que estão mais satisfeitos e com uma qualidade de vida maior (MOCELIN, 2011).

Geralmente quando eu faço exercício de manhã isso me dá uma disposição maior pro trabalho, isso me faz ter uma visão sim de que eu tenho uma produtividade maior, que eu tenho mais foco etc. Quando eu não faço percebo que tenho maior dificuldade de concentração, fico mais disperso e consigo produzir menos. Como eu falei, é um equilíbrio da vida pessoal,

então quando consigo me exercitar, me sinto melhor. (ENTREVISTADO 13)

Sobre o relatado pelo Entrevistado 13, em pesquisa realizada por De Spiegelaere e Piasna (2017), análises identificaram que para funcionários que trabalham 30 horas semanais existe um aumento considerável nos aspectos relacionados a saúde em comparação com aqueles que trabalham mais de 40 horas semanais. Para aqueles que trabalham menos horas, a possibilidade de realizar exercícios físicos diários e constantes contribui significativamente para a melhora na saúde, fatores que aumentam a disposição dos funcionários no dia a dia das empresas (DE SPIEGELAERE E PIASNA, 2017).

Assim sendo, é possível concluir que a partir da percepção dos entrevistados, uma redução da jornada de trabalho possibilitaria um maior tempo para realização de tarefas pessoais, gerando uma satisfação maior e, conseqüentemente, aumentando a produtividade. Dessa forma, as empresas devem começar a considerar tal possibilidade, em prol de alcançar números produtivos maiores.

#### **4.1.4. Flexibilidade na Carga Horária**

Além da questão da Redução da Carga Horária, uma outra categoria de análise que surgiu da coleta de dados foi sobre a Flexibilização dos Horários de entrada e saída do trabalho. Sobre isso, o Entrevistado 1 afirma que o que o incomoda quanto a sua jornada de trabalho é o fato de ter que trabalhar em horários pré-determinados, que não são os mais adequados para a sua rotina.

Não acho que eu esteja satisfeito, não no sentido de duração do trabalho, porque, é, eu não tenho problema de trabalhar muito tempo, mas eu não gosto de começar cedo o trabalho, eu gostaria de começar mais tarde e terminar mais tarde porque é o que eu me sinto mais a vontade pra trabalhar, mais disposto. Porque quando eu chego muito cedo eu fico muito cansado, porque eu não tenho facilidade de acordar cedo, e eu prefiro ter horários melhores pra trabalhar [...] Acho mais interessante a gente poder trabalhar no horário que a gente se sente mais confortável, mais disposto do que uma obrigação de horário, de tempo x de trabalho, sendo que eu posso trabalhar de repente até menos se eu trabalhar em horários que sou mais focado, que eu tenho mais disposição, e não em horários que eu to muito cansado e acabo não sendo produtivo. (ENTREVISTADO 1).

Segundo ele, um horário que começasse a partir das 11:00 seria o ideal para a sua realidade. Já a Entrevistada 8, além de também revelar um interesse em uma carga horária reduzida, demonstrou concordância com a questão da flexibilização dos horários para trabalhar.

Não to satisfeita, porque hoje eu trabalho longe da minha casa e além disso a gente mora em uma cidade em que transporte público não funciona, então... eu perco muito tempo, é... da minha casa pro trabalho e do trabalho pra casa e acaba que as 8 horas de trabalho me consomem demais e eu acabo não tendo tempo pra fazer as minhas coisas, então eu acho que poderia ser menos, mas é aquilo que eu falei, se fosse mais, se as empresas fossem mais flexíveis com os horários e também se, obviamente, a gente tivesse um senso, eu acho que seria melhor, se eu tivesse que escolher hoje um horário pra trabalhar, eu trabalharia de 9:00 as 15:00, acho que seria suficiente pra fazer tudo e ter meu tempo de descanso pra fazer minhas coisas pessoais com calma. (ENTREVISTADA 8).

Esse aspecto pode ser explicado justamente pelo que já foi exposto anteriormente: o fato da Geração Y ser uma geração que valoriza a flexibilidade no ambiente de trabalho, uma vez que são frutos de uma criação mais flexível. Dessa forma, a flexibilidade, que se apresenta não só pela possibilidade de *home office*, se mostra uma alternativa para aumentar a motivação dos funcionários no dia a dia, por meio de medidas que visem tornar a rotina do trabalho menos engessada (HEWLETT, SHERBIN E SUMBERG, 2009).

Ainda, o apresentado converge com o exposto por Vogelmann (2012). Segundo a autora, essa flexibilidade de horários permite ao funcionário estabelecer seus horários de maneira a conciliar suas demandas pessoais, além de poderem ajustar as atividades para horários em que consigam atingir níveis produtivos maiores. Além disso, a diversidade de preferências entre os funcionários servem como argumento para a defesa da flexibilização do horário, uma vez que existem pessoas que são mais produtivas no período da manhã e outras que preferem produzir no final da tarde, tornando a programação flexível uma alternativa para aumentar o desempenho do servidor no ambiente de trabalho (VOGELMANN, 2012).

[...] o que acontece na empresa que eu trabalho é que há muita flexibilidade, a gente que monta nosso horário, contanto que batam as 40 horas semanais, podendo ficar até 20 horas de banco negativo, ou seja, eu posso ficar devendo no máximo 20 horas negativas, de banco de horas, horas extras podem ficar até determinado ponto, que se eu não me engano 80, 100 horas extras, que a partir desse número os gestores são cobrados pra que o funcionário tire alguns dias, para reduzir esse banco muito alto. Sobre a flexibilidade eu acho extremamente positivo, porque, é... são ações que possibilitam que eu adeque meu dia a dia a minha rotina do trabalho. (ENTREVISTADO 12).

Em convergência com o exposto anteriormente, o Entrevistado 12 relatou ter a flexibilidade de escolher os horários mais convenientes para trabalhar e, segundo ele, os resultados são positivos no seu dia a dia. Dessa forma, fica evidente que a possibilidade de flexibilizar a jornada de trabalho pode ser uma forma, além do *home office*, de aumentar a produtividade por meio de medidas mais flexíveis adotadas pelas empresas na rotina do trabalho.

## 4.2. PRODUTIVIDADE

Com base nas informações coletadas por meio das entrevistas realizadas, a variável Produtividade será analisada a partir dos três indicadores definidos anteriormente: Avaliação de Desempenho, Presenteísmo e Absenteísmo. Assim, será possível entender a percepção dos entrevistados sobre a variável Produtividade, estudada na pesquisa.

### 4.2.1. Avaliação de Desempenho

Dentro dos indicadores sobre Produtividade, a Avaliação de Desempenho foi um indicador criado para entender como as empresas estão mensurando a produtividade dos seus funcionários e se estão utilizando a Avaliação de Desempenho como um instrumento para tal. No geral, os participantes da pesquisa que possuíam alguma forma de mensurar resultado, relataram que as empresas utilizam a Avaliação de Desempenho para definir metas pessoais e de grupo, que serviria como uma forma de medir as entregas e a performance de cada um. Em

alguns casos, essa Avaliação de Desempenho estava atrelada a uma remuneração financeira dependente do resultado alcançado. Outros entrevistados relataram que não possuem nenhum tipo de avaliação.

Nenhum entrevistado relatou possuir algum método específico para medição da produtividade empresarial, além da própria percepção de produtividade. Segundo Van der Voordt (2003), a percepção de produtividade é uma forma segura e concreta de medir a produtividade dos funcionários, além de entender mais sobre a realidade das empresas. Segue abaixo alguns relatos sobre o sistema de avaliação nas empresas.

Sim. A gente tem um... É porque assim, na verdade, não é um sistema que vai avaliar, a gente tem um método de avaliação que chama SIGA, eu não sei o significado da sigla. No início do ano, em janeiro, o gestor ele vai chegar e vai definir algumas coisas que você tem que alcançar pelo caminho. [...] O que a empresa tenta fazer é não ter muitos indicadores subjetivos, ela prefere indicadores que você consiga provar, que comprovem que você cumpriu aquilo. E esse SIGA tá atrelado a uma remuneração que você tem, a PPR, então a nota do SIGA é diretamente relacionada a PPR. Então isso acaba motivando as pessoas a alcançar o que o gestor coloca lá, são umas 4 metas que ele coloca, porque como afeta a parte financeira, então você ajuda a empresa e fica mais produtivo, porque corre atrás da meta. (ENTREVISTADA 15).

A empresa utiliza uma avaliação de desempenho, porque é uma forma de medir a produtividade dos funcionários. A gente tem metas, tanto metas da empresa como um todo, que são as metas da empresa no ano, de faturamento, de custos, de tudo mais e tem a parte de metas do funcionário, do indivíduo, que são acordadas com o gestor direto e a gente define metas de entregas, de resultados no ano. Então, a gente tem 5 metas, é, nossas e 2 do departamento, por exemplo, que são gerais pra todo mundo do departamento, de um gerente só. Mas 5 metas, então, individuais que avaliam se a gente conseguiu entregar em prazos específicos, se a gente conseguiu entregar um projeto, se a gente conseguiu alcançar uma meta que a gente tinha no início do ano e tal. Eu acho que isso é relevante pra medir questões de uma empresa que é orientada pra resultados mas as vezes isso não necessariamente mede a produtividade, porque pra gente entregar um projeto não depende só de nós, depende de várias áreas, então as vezes a produtividade não necessariamente é medida de uma forma exata pela

avaliação de desempenho, porque eles avaliam as entregas e as vezes eu posso trabalhar muito, fazer muita coisa, mas no fim das contas não conseguir entregar tudo que eu tinha que entregar mesmo me matando de trabalhar e sendo produtivo. (ENTREVISTADO 1).

Em convergência com o apresentado por Sauermann (2016), a Entrevistada 15 relata que essa forma de avaliação atrelada a uma remuneração financeira funciona para aumentar a produtividade dos funcionários, uma vez que os empregados buscam correr atrás das metas estabelecidas para ganhar a remuneração ao fim do ano. Assim, como explica Sauermann (2016), a partir de pesquisas feitas em empresas, um incentivo financeiro tem o poder de influenciar nos esforços dos funcionários, resultando em uma performance 50% mais alta.

No entanto, como se pode perceber pela fala do Entrevistado 1, há uma percepção de que a Avaliação de Desempenho não é totalmente adequada para medir a produtividade. Quando o Entrevistado 1 diz que “a produtividade não é necessariamente medida de uma forma exata pela avaliação de desempenho”, ele se refere ao fato de que muitas coisas que envolvem as metas estabelecidas pela avaliação não dependem unicamente dele, ou seja, mesmo que ela tenha sido produtivo ao longo do ciclo de avaliação, ele depende de outras pessoas para entregar seus resultados. A Entrevistada 11 possui uma percepção similar, quando diz que em alguns casos a Avaliação de Desempenho obtia sucesso em medir a produtividade, mas isso não era constante.

Na empresa tem a avaliação de performance atrelada a uma remuneração, [...] então, nós temos prazo, temos que cumprir aquele prazo, dessa forma o desempenho é medido nesses termos, pelo tempo de entrega. Produtividade especificamente nunca foi medido. Existem alguns projetos específicos em que você possui metas, é... ou metas diárias ou metas semanais, nesse caso dá pra medir a produtividade de alguma forma, mas quando você tem um trabalho contínuo, nem sempre dá pra fazer essa medição, mas então é meio a meio.

Assim, a percepção dos entrevistados diverge do exposto por Sauermann (2016) sobre utilizar a Avaliação de Desempenho para medir a produtividade. Para o autor, a Avaliação de Desempenho é um instrumento adequado para medir a produtividade, enquanto que para os entrevistados, a avaliação não consegue

analisar de fato a produtividade de cada um, uma vez que é muito voltada para os resultados obtidos. Por exemplo, mesmo que um funcionário tenha sido extremamente produtivo no seu dia a dia, uma tarefa que dependa de vários setores para ser concluída e tenha algum atraso por causa disso não será bem avaliada na Avaliação de Desempenho. Portanto, apesar de ser um instrumento que contribui para o aumento da produtividade, uma vez que esteja atrelado a algum tipo de remuneração ou recompensa, a Avaliação de Desempenho não é percebida como o instrumento mais adequado para avaliar a produtividade dos funcionários, sendo interessante avaliar a implementação de um instrumento específico e complementar, que meça a produtividade dos empregados.

Segundo Silva (2014), uma Avaliação de Desempenho bem feita, para que atinja seus objetivos, deve conter uma linguagem clara e transparente, objetivando gerir comportamentos e aumentar a confiança dos empregados. Contudo, a partir do relato dos entrevistados, é possível perceber que algumas empresas pecam no quesito transparência e objetividade da avaliação, gerando desconfiança entre seus funcionários. “Eles têm aquela que algumas empresas chamam de PL, participação nos lucros, lá é PRV, participação no resultado individual, sei lá. Lá é meio *fake* a avaliação, nunca vi nada muito verdadeiro nessa avaliação” (ENTREVISTADA 3).

Quando perguntada sobre o motivo da avaliação ser considerada “*fake*”, a Entrevistada 3 relatou que “nós funcionários não temos uma noção clara de pelo que estamos sendo avaliados, é... muitas vezes discordo da minha avaliação”. Ainda, a Entrevistada 4 relatou que “a avaliação individual de resultados de forma obrigatória passou a ser feita no último ano, mas não segue um formato padrão, então acho que dá muita abertura para a avaliação ser feita por meio de achismos”. Dessa forma, é possível visualizar que uma Avaliação que não possua as características destacadas por Silva (2014), corre o risco de obter o resultado oposto ao esperado: funcionários desconfiados.

Por fim, dos entrevistados, a metade relatou que a sua empresa não possui um tipo de avaliação formal do desempenho, apenas determinações informais de metas e objetivos que deverão ser alcançados ao longo do ano. O Entrevistado 2 relata que não há nenhum tipo de avaliação na empresa em que trabalha, mas que gostaria que tivesse, justamente para que houvesse um acompanhamento maior a ser feito pela diretoria.

Hoje em dia não existe mais nada. Hoje não existe controle de nada, de qualidade, de nada. Eu gostaria muito que tivesse, até pra diretoria entender que muitas coisas que eles pensam não se praticam hoje em dia, porque eles tem um pensamento muito retrógrado que se algo é praticado há 30 anos, tem que continuar.

Sendo assim, é possível concluir que de fato as empresas que aplicam Avaliações de Desempenho também a utilizam como forma para mensurar a produtividade dos funcionários, corroborando com o argumento apresentado na fundamentação teórica. No entanto, a metade das empresas dos entrevistados ainda não aplicam nenhum tipo de avaliação, o que segundo Silva (2014), acarreta em um ambiente desestimulante e que não é transparente com seus funcionários.

#### **4.2.2. Absenteísmo**

Com relação ao indicador Absenteísmo, as respostas dos entrevistados foram, no geral, mais homogêneas. Todos os respondentes da pesquisa afirmaram que não costumam faltar ao trabalho. No entanto, a Entrevistada 11 e a Entrevistada 15 relataram episódios pontuais em que tiveram que faltar o trabalho por conta da saúde. A Entrevistada 11 desenvolveu uma enxaqueca crônica e já teve que faltar ao trabalho por conta disso.

Olha, falta eu já tive por problema de saúde. Eu acredito que em alguns desses dias que eu precisei faltar por motivos de saúde tava sim relacionado a carga de trabalho, exemplo, teve um dia que eu tive uma enxaqueca muito forte e provavelmente isso tava relacionado a um estresse do trabalho, então acho que é mais isso, esse caso da enxaqueca com certeza consigo relacionar.

O relato da entrevistada vai ao encontro do exposto por Aguiar e Oliveira (2009), uma vez que ela relaciona a enxaqueca ao estresse no ambiente de trabalho. Segundo as autoras, o estresse está enquadrado como uma das doenças que são possíveis causadoras do absenteísmo no ambiente de trabalho. Ainda, atualmente, as empresas têm requerido cada vez mais produtividade dos funcionários e, na maioria das vezes, acabam sobrecarregando o funcionário fazendo com que este trabalhe, além do seu horário, para que as metas da

organização sejam alcançadas, gerando uma carga de estresse no ambiente de trabalho (AGUIAR E OLIVEIRA, 2009).

O episódio vivido pela Entrevistada 15 também corrobora com o exposto pela teoria:

Assim, que eu lembre aqui agora a única vez que eu faltei foi porque eu parei no hospital. 100% trabalho, eu tava em uma semana muito exaustiva no trabalho, estava saindo 22 horas da noite todo dia e nesse dia eu sai, sei lá, 22:30. Aí, durante essa semana eu tava chegando muito cansada, então eu não tava comendo. Eu pegava no máximo uma fruta ou bebia um iogurte e dormia, porque era menos tempo ficando acordada então era mais tempo pra poder dormir, era essa a cabeça. E aí, assim, juntou estresse, cansaço, alimentação, eu tive Síncope Vasovagal, se você quiser anotar aí, a justificativa pra essa crise são justamente esses sintomas. Eu tive três desmaios, com perda de consciência, esse dia eu tinha ido dormir falando no telefone sobre trabalho. Foram mais ou menos 12 horas de trabalho por dia.

Segundo Azevedo, Barbisan e Silva (2009), estímulos como dor, estresse e ansiedade, podem causar um episódio dessa síndrome. Dessa forma, o apresentado pela entrevistada corrobora com o exposto por Aguiar e Oliveira (2009) e por Azevedo, Barbisan e Silva (2009). Ainda, as consequências do absenteísmo estão diretamente ligadas ao lado financeiro das organizações, portanto, as faltas não voluntárias prejudicam a produtividade dos funcionários, logo, interferem no lucro das organizações (AGUIAR E OLIVEIRA, 2009).

Outra modalidade do absenteísmo pode ser descrita como o absenteísmo voluntário, que pode ser caracterizado pelas ausências combinadas, provavelmente causadas por viagens, férias ou folgas (AGUIAR E OLIVEIRA, 2009). Nas entrevistas, essa modalidade foi identificada a partir da fala do Entrevistado 2 “Nunca faltei meu trabalho, a não ser quando viajei. No total desses 2 anos devo ter faltado umas 6 vezes, mas antes foi tudo acordado. Tive que compensar essas horas depois. Mas por doença etc, eu nunca faltei.”

Em resumo, é possível perceber que o absenteísmo involuntário é uma realidade presente nas empresas. Dessa forma, é necessária uma mudança nas políticas internas das empresas, de maneira que as causas do absenteísmo sejam minimizadas dentro do ambiente de trabalho.

### 4.2.3. Presenteísmo

O último indicador estudado dentro de produtividade foi o presenteísmo. Os resultados da pesquisa foram surpreendentes uma vez que mostraram que todos os entrevistados sentem ou já sentiram pelo menos algum dos sintomas causados pelo presenteísmo no dia a dia do trabalho. Os sintomas listados são estresse, fadiga, ansiedade, cansaço, desânimo, dores de cabeça e dores musculares. Esse dado é alarmante, uma vez que o presenteísmo “é responsável por incalculáveis perdas na produtividade, gastos invisíveis onerosos e decréscimos competitivos não percebidos pelas organizações” (BIZERRA et. al, 2018, p. 1681).

Todos os entrevistados foram bem taxativos ao afirmar já terem sentido todos ou quase todos os sintomas listados. Como respondido pelo Entrevistado 13, todos esses fatores impactaram na sua produtividade percebida. Ainda, o Entrevistado 12 relatou inclusive ter aparecido cabelos brancos devido a esses sintomas. Além disso, ele acredita que esses sintomas possuem uma relação com quadros de depressão.

Sim, estresse, cansaço, desânimo, dores musculares e ansiedade, e estão atrelados a carga de trabalho. Impactaram a minha produtividade com certeza, porque, por exemplo, a ansiedade com certeza impactou com a dificuldade de concentração, é... estresse também, desânimo também, não tem ânimo e motivação pra tocar as atividades do jeito que merece. (ENTREVISTADO 13).

Sem dúvida alguma o meu estresse, o cansaço, a fadiga, o desânimo, dor de cabeça, dor muscular, ansiedade, todas esses sintomas, eu já senti muito, com muita frequência. Percebi cabelo branco, barba branca, menos paciência com as pessoas também, acordar realmente desanimado, isso acontece às vezes, ansiedade de poder entregar logo. Então acho que anda muito de mãos dadas com uma depressão, não acho que eu tenha desenvolvido um quadro de depressão, mas alguns sintomas, algum desânimo, vontade de não querer sair da cama, isso acontece sim, com certeza deve ser atrelado, não estudei nem li nada sobre [...] (ENTREVISTADO 12).

Ainda, a causa mais citada para o aparecimento desses sintomas foi a alta carga horária, seguida de altas demandas de trabalho.

Já senti estresse, dores musculares, cansaço, dores de cabeça também. Eu acho que o que tá relacionado mais com minha carga de trabalho é o cansaço, o resto tem outros fatores da minha vida que afetam, mas cansaço com certeza tem a ver com a carga horária de trabalho até pela quantidade de horas que eu trabalho às vezes, mas mais ainda pela minha jornada mesmo, de começar cedo, um fato que eu não me adapto e não é algo que eu gosto. Por exemplo, quando eu tava me formando eu precisava fazer a monografia e cheguei tarde do trabalho, mas eu precisava fazer a monografia porque tava perto do prazo final, aí acabei chegando tarde, aí comi uma coisa rápida e ainda fui fazer uma coisa minha, né, mas é uma coisa que eu preciso fazer, monografia, aí acabei muito tarde, então afetou meu sono, dormi tarde, acordei cansado, então se eu tivesse trabalhado até o horário certo chegando mais cedo, eu teria adiantado isso e não teria a necessidade de dormir muito tarde pra acordar cedo no dia seguinte. (ENTREVISTADO 1).

Como exemplifica o Entrevistado 1, em momentos que, ambos o trabalho e a vida acadêmica estavam demandando mais, foi mais difícil conciliar, acarretando em uma maior carga de estresse e cansaço. Além disso, a falta das habilidades necessárias para realizar alguma tarefa no trabalho também contribui para o aparecimento dos sintomas relacionados ao presenteísmo.

Desânimo, cansaço que gera falta de produtividade, é a causa; fadiga, acho que acaba sendo uma consequência da falta de produtividade, que aí é como se você tivesse remando remando e não chega a lugar nenhum; estresse é mais em relação a cronograma, prazo [...]; ansiedade eu sinto, às vezes eu me sinto sem a habilidade necessária pra fazer aquela atividade, então acaba demorando muito mais do que precisaria, sei que outras pessoas fariam muito mais rápido. (ENTREVISTADA 6).

Tal fator é explicado por Ferraz, Hecksher e Carvalho (2016), uma vez que o presenteísmo também pode ser causado por motivações pessoais, como a falta das competências necessárias para a realização de uma tarefa e o medo de se tornar substituível aos olhos da empresa. Assim sendo, é primordial que as empresas revisitem suas normas e políticas, uma vez que as consequências causadas por um ambiente rígido e estressante, além de afetarem seus funcionários, são extremamente prejudiciais para a competitividade das empresas.

## 5. CONCLUSÃO

A temática abordada pela pesquisa se torna relevante em um mundo em que o papel do trabalho na vida do indivíduo é cada vez mais discutido. Padrões assumidos no século anterior já não se encaixam na vida contemporânea. A revisão dos valores, normas e políticas aplicadas ao mundo organizacional é primordial para obter mudanças significativas na economia brasileira. Além disso, exemplos de países desenvolvidos e com altos indicadores de produtividade devem ser levados em consideração. Ainda, a inclusão da Geração Y, com novas demandas e anseios, ao mercado de trabalho contribui com a necessidade de uma mudança na face das empresas contemporâneas.

O objetivo do trabalho era analisar como a Jornada de Trabalho atual influencia na percepção de produtividade de graduados em Administração de Empresas que trabalham em empresas privadas e são pertencentes à Geração Y. Para tanto, foi realizada uma pesquisa com 15 pessoas pertencentes a esse contexto. As variáveis analisadas, tanto a Jornada de Trabalho quanto a Produtividade são variáveis complexas e demandam análises substanciais sobre cada uma. No que se propõe este trabalho de monografia, a relação apresentada entre a Jornada de Trabalho e a Produtividade traz contribuições teóricas, uma vez que analisa, a partir da percepção da Geração Y, qual é a ligação entre as duas variáveis. O resultado é que a primeira possui uma relação negativa na segunda, diagnóstico que vai em concordância com o que tem sido defendido amplamente pelos teóricos sobre o tema.

Ainda, no que diz respeito às demandas da Geração Y sobre o mercado de trabalho, este grupo aparece anseando mudanças no relacionamento entre empresas e empregados. Ambientes flexíveis, horizontais e que busquem reconhecer seus funcionários são primordiais para o mantimento dos talentos dessa geração nas empresas.

Por sua vez, a explicação para essa relação negativa entre Jornada de Trabalho e Produtividade, de acordo com a percepção dos entrevistados, é que a Jornada de Trabalho, nos moldes atuais, possui um número elevado de horas extras, além de uma demanda alta de trabalho. Aliado a isso, o desequilíbrio entre vida pessoal e profissional contribuem para o aparecimento de doenças relacionadas ao presenteísmo, além de uma insatisfação causada pela não

capacidade de balancear esses dois aspectos. Todos esses aspectos contribuem para uma diminuição da produtividade e corroboram com o apresentado ao longo do trabalho e reafirmado por De Spiergelaere e Piasna (2017): possíveis fatores causadores do presenteísmo, como a fadiga, estresse, distrações, entre outros, poderiam ser minimizadas com essas alterações na jornada de trabalho, de forma a reduzir um dos maiores responsáveis pelas perdas na produtividade de uma empresa.

Dessa forma, o relato unânime sobre o aparecimento de sintomas relacionados ao presenteísmo, além do ciclo causado pela realização de horas extras são aspectos preocupantes no que diz respeito à realidade dos empregados. A precarização do trabalho pode ser constatada a partir desses relatos, de forma que torna extremamente necessária uma reforma no modelo em que as empresas aplicam as demandas e jornadas de trabalho.

Assim sendo, a flexibilização do trabalho a partir da redução da jornada de trabalho, da possibilidade de realização do *home office* ou da possibilidade de escolher os horários de entrada e saída do trabalho são estratégias bem vistas pelos entrevistados, de modo que podem influenciar em uma mudança na realidade existente atualmente. Além disso, uma maior via de diálogo entre as empresas e os funcionários pode ser uma alternativa para entender a realidade atual e diminuir as consequências negativas de uma vida orientada para o trabalho.

Dito isto, no que se propõe a responder, a presente pesquisa afirma que a relação entre a Jornada de Trabalho e a Produtividade de funcionários de empresas privadas, formados em Administração e pertencentes à Geração Y é negativa, uma vez que nos moldes em que é realizada hoje, a Jornada de Trabalho prejudica a produtividade dos entrevistados. Dessa forma, empresas devem buscar adaptar uma realidade em que priorize o bem-estar dos funcionários, uma vez que esta solução acarretaria em resultados positivos para os dois lados, gerando ganhos financeiros para as empresas e contribuindo para uma realidade mais saudável dos funcionários.

## REFERÊNCIAS

- ADEDAYO, A. **Performance Management and Employee Productivity of Selected Manufacturing Companies in Lagos State**. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) – Universidade Babcock, Ilishan-Remo, 2017.
- AGUIAR, E. et al. Avaliação de Desempenho, Ferramenta de Apoio Ao Desenvolvimento Profissional dos Colaboradores Nas Empresas. **Revista Gestão em Foco**, São Paulo, v. 1, n. 1, p. 171-182, 2016.
- AGUIAR, G.; OLIVEIRA, J. Absenteísmo: suas Principais causas e Consequências em uma Empresa do Ramo de Saude. **Revista de Ciências Gerenciais**, v. 8, n. 18, p. 95-113, 2009.
- ALBUQUERQUE, E. **Avaliação da Técnica de Amostragem “Respondent-Driven Sampling” na Estimação de Prevalências de Doenças Transmissíveis em Populações Organizadas em Redes Complexas**. Dissertação (Mestrado em Saude Pública) – Escola Nacional de Saude Pública, Rio de Janeiro, 2009.
- ANTTILA, T. (2005) **Reduced Working Hours: Reshaping The Duration, Timing And Tempo Of Work**. Jyväskylä, 2005. Dissertação (Doutorado em Gestão) - Universidade de Jyväskylä, Jyväskylä, 2005
- ANXO, D. Working Time: Research and Development. **Centre for European Labour Market Studies**, jun. 1998.
- ANXO, D. Overtime Work: A review of literature and initial empirical analysis. **International Labour Office**, n. 104, 2019.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DAS ENTIDADES FECHADAS DE PREVIDÊNCIA COMPLEMENTAR (ABRAPP). **Guia para Modelo de Avaliação de Desempenho – 2013**. São Paulo, 2013, 26 p.
- AZEVEDO, M.; BARBISAN, J.; SILVA, E. A Predisposição Genética na Síncope Vasovagal. **Revista Associação Médica Brasileira**, Rio Grande do Sul, v. 1, n. 55, p. 19-21, 2009.
- BALDIN, N.; MUNHOZ, E. *Snowball* (Bola De Neve): Uma Técnica Metodológica Para Pesquisa em Educação Ambiental Comunitária. In: Congresso Nacional de Educação, 10., 2011, Curitiba.
- BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. 1 ed. São Paulo: Edições 70, 1977.
- BARROS, A.; SILVA, J. Percepções dos Indivíduos Sobre as Consequências do Teletrabalho na Configuração *Home-Office*: Estudo de Caso Na Shell Brasil. **Cadernos EBAPE**, v. 8, n. 1, p. 72-91, mar. 2010.
- BEHRING, E.; BOSCHETTI, I. **Política social: fundamentos e história**. 2. ed. São Paulo: Cortez, 2007.

BERGSTROM, G. et al. Sickness Presenteeism Today, Sickness Absenteeism Tomorrow? A Prospective Study On Sickness Presenteeism And Future Sickness

Absenteeism. **Journal of Occupational and Environmental Medicine**, v. 51, n. 6, p. 629-638, 2009.

BIZERRA, S. et al. Presenteísmo e Seus Impactos: Um Estudo De Caso Em Uma Concessionária De Energia Elétrica Brasileira. In: Congresso Internacional de Desempenho do Setor Público, 2., 2018, Florianópolis.

BLASCO, C. et al. As Expectativas da Geração Y em Relação ao Mercado de Trabalho. **Revista Brasileira de Gestão e Inovação**, v. 4, n. 1, set./dez. 2016.

BOSCH, G.; LEHNDORFF, S. 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.

BREGMAN, R. Utopia for Realists. In: \_\_\_\_\_. A 15-Hour Workweek. Amsterdam: The Correspondent, 2016, cap. 2, p. 33-51.

BROADBRIDGE, A.; OGDEN, S.; MAXWELL, G. Experiences, Perceptions and Expectations of Retail Employment for Generation Y. **Career Development International**, v. 12, n. 6, p. 523-544, out. 2007.

CARNEIRO, T.; FERREIRA, M. Redução de Jornada Melhora a Qualidade de Vida no Trabalho? A Experiência de uma Organização Pública Brasileira. **Revista Psicologia Organizações e Trabalho**, v. 7, n. 1, p. 131-158, jan./jun. 2007.

CASTRO, I. Qualidade de Vida no Trabalho e a Produtividade. In: CONGRESSO NACIONAL DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO, 11., 2015, Rio de Janeiro.

COLOMBO, C. Aumento da Jornada de Trabalho, Qualidade de Vida e Produtividade na Justiça do Trabalho da 4a Região. **Tribunal Regional do Trabalho**, 2002.

COMAZZETTO, L. A Geração Y no Mercado de Trabalho: um Estudo Comparativo entre Gerações. **Psicologia: Ciência e Profissão**, v. 36, n. 1, p. 145-157, jan./mar. 2016.

CONTI, R. et al. The Effects of Lean Production on Worker Stress. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 26, n. 9, p. 1-28, set. 2003.

DEPARTAMENTO INTERSINDICAL DE ESTATÍSTICA E ESTUDOS SOCIOECONÔMICOS (DIEESE). **Jornada de Trabalho em Países Selecionados** – 2007. São Paulo, 2007, 294 p.

DE SPIEGELAERE, S.; PIASNA, A. The Why and How of Working Time Reduction. **European Trade Union Institute**, 2017.

DIAS, F. **Efeitos da Flexibilização da Jornada de Trabalho na Reforma Trabalhista**. Palhoça, 2018. 66 f. Dissertação (Graduação em Direito) – Universidade do Sul de Santa Catarina. Santa Catarina, 2018.

ESTEVES, S.; MAGLIOCCA, R.; GALDINI, D. **Carreira: você está cuidando da sua?** 1 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

FALASTER, C.; FERREIRA, M.; REIS, C. Atributos que Atraem a Geração Y na Escolha do Emprego Ideal: uma Análise a partir da Perspectiva de Estudantes Veteranos. **Contextus: Revista Contemporânea de Economia e Gestão**, Blumenau, v. 13, n. 3, p. 1-25, set./dez. 2014.

FERRAZ, F.; HECKSHER, S.; CARVALHO, E. Presenteísmo: as Perdas Diárias e Silenciosas. In: Congresso Nacional de Excelência em Gestão, 12, 2016.

FONTANELLA, B.; RICAS, J.; TURATO, E. Amostragem por Saturação em Pesquisas Qualitativas em Saúde: Contribuições Teóricas. **Caderno Saude Pública**, v. 24, n. 1, p. 17-27, jan. 2008.

FRIED, M. **Taking Time: Parental Leave Policy and Corporate Culture**. 2 ed. Pensilvânia: Temple University Press, 1998.

FULMER, I.; GERHART, B.; SCOTT, K. Are the 100 Best Better? An Empirical Investigation of the Relationship Between Being a “Great Place to Work” and Firm Performance. **Personnel Psychology**, v. 3, n.53, p. 965-993, 2003.

FURLAN JÚNIOR, P. A Redução da Jornada de Trabalho e seus Benefícios. **Revista Eletrônica do CEMOP**, n. 2, set. 2012.

GASPAR, W. **A Correlação entre Jornada de Trabalho e Produtividade: uma Perspectiva Macroeconômica entre Países**. Rio de Janeiro, 2017. 89 f. Dissertação (Mestrado em Gestão Empresarial) - Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas – Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2017.

GOETZEL, R. et al. Health, Absence, Disability, and Presenteeism Cost Estimates of Certain Physical and Mental Health Conditions Affecting U.S. Employers. **Journal Occupational and Environmental Medicine**, v. 46, n. 4, p. 398-412, abr. 2004.

GOMES, M. et al. Redução da Jornada de Trabalho e o Impacto no Emprego Brasileiro. **Revista Ciências do Trabalho**, v. 1, n. 10, p. 1-23, abr. 2018.

GROSSMEIER, J. et al. Linking Workplace Health Promotion Best Practices and Organizational Financial Performance. **Journal Occupational and Environmental Medicine**, v. 58, n. 1, p. 16-23, jan. 2016.

GUERRA, I. **Pesquisa Qualitativa e Análise de Conteúdo – Sentidos e Formas de Uso**. 1 ed. Cascais: Princípia, 2006.

GUIZELINI, C. **Percepção do Trabalhador Sobre o Modelo de Trabalho em Home-Office**. Dissertação (Graduação em Gestão Empresarial) – Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza, São Sebastião, 2014.

HEWLETT, S.; SHERBIN, L.; SUMBERG, K. How Gen Y and Boomers will reshape your agenda. **Harvard Business Review**, v. 87, n. 7, p. 71-76, 2009.

HOELZ, L.; CAMPELLO, L. Relação Entre Síndrome de Burnout, Erro Médico e Longa Jornada De Trabalho em Residentes de Medicina. **Revista Brasileira de Medicina do Trabalho**, v. 2, n. 13, p. 126-134, fev./jul. 2015.

INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA (IPEA); AGÊNCIA BRASILEIRA DE DESENVOLVIMENTO INDUSTRIAL (ABDI). **Produtividade no Brasil: Desempenho e Determinantes** – 2014. Brasília, 2014, 452 p.

JACKSON, T.; VICTOR, P. Productivity and Work in the Green Economy: some Theoretical Reflections and Empirical Tests. **Environmental Innovation and Societal Transitions**, v. 1, n. 1, p. 101-108, 2011.

KING, N.; LIMA, E.; COSTA, S. Produtividade Sistêmica: conceitos e aplicações. **Production Journal**, v. 24, n. 1, p. 160-176, fev. 2014.

KPMG. **Meet the Millenials** – 2017. Londres, 2017, 24 p.

KREIN, J. O Desmonte dos Direitos, as Novas Configurações do Trabalho e o Esvaziamento da Ação Coletiva: Consequências da Reforma Trabalhista. *Revista de Sociologia da USP*, v. 30, n. 1, p. 77-104, abr. 2018.

KRONOS INCORPORATED. **Pesquisa Revela Impressão de Funcionários Sobre Horas Extras**. 2012. Disponível em: [http://www.tibahia.com/tecnologia\\_informacao/conteudo\\_unico.aspx?c=N\\_MIDIA&fb=B\\_FULL&hb=B\\_CENTRA&bl=LAT1&r=N\\_MIDIA&nid=18834](http://www.tibahia.com/tecnologia_informacao/conteudo_unico.aspx?c=N_MIDIA&fb=B_FULL&hb=B_CENTRA&bl=LAT1&r=N_MIDIA&nid=18834). Acesso em: 17. jul. De 2019.

LIPKIN, N.; PERRYMORE, A. **A geração Y no trabalho**: como lidar com a força de trabalho que influenciará definitivamente a cultura da sua empresa. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

MACEDO, K. **Valores Profissionais da Geração Y**: um Estudo sobre a Geração Y e os Principais Orientadores em suas Vidas de Trabalho. Porto Alegre, 2012. 44 f. Dissertação (Graduação em Administração) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2012.

MACIEL, N. **Valores que Influenciam a Retenção dos Profissionais da Geração Y nas Organizações**. Porto Alegre, 2010. 69 f. Dissertação (Graduação em Administração) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Rio Grande do Sul, 2010.

MANTOVANINI, V. **A Influência Da Avaliação De Desempenho No Desenvolvimento Profissional**. Lins, 2011, 50 f., Dissertação (MBA em Gestão Empresarial) – Centro Universitário Católico Salesiano, São Paulo, 2011.

MANZINI, E. Entrevista Semi-Estruturada: Análise De Objetivos e de Roteiros. In: Seminário Internacional Sobre Pesquisa E Estudos Qualitativos, 2, 2004, Bauru.

MARINO, L. Gestão da Qualidade e Gestão do Conhecimento: Fatores-Chave para Produtividade e Competitividade Empresarial. In: Simpósio de Engenharia de Produção, 13., 2006, São Paulo.

MARQUEZE, E.; MORENO, C. Satisfação no Trabalho: uma Breve Revisão. **Revista Brasileira de Saúde Ocupacional**, v. 30, n. 112, p. 69-79, 2005.

MATTOS, F. Jornada de Trabalho: o Exemplo Europeu. **Nova Economia**, v. 10, n. 2, dez. 2000.

MCDONALD, S. **Perception: A Concept Analysis**. Texas, 2011. 18 f. Dissertação (Doutorado em Filosofia) – Universidade do Texas, Texas, 2011.

MENEZES, F.; XAVIER, A. Desenvolvimento, Validação e Confiabilidade de um Instrumento Rápido para a Avaliação da Produtividade de Trabalhadores durante uma jornada de Trabalho (IAPT). **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 20, n. 2, p. 232-247, abr./jun. 2018.

MOCELIN, D. Redução da Jornada de Trabalho e Qualidade dos Empregos: Entre o Discurso, a Teoria e a Realidade. **Revista Sociologia Política**, v. 19, n. 38, p. 101-119, fev. 2011.

OLIVEIRA, C. Um Apanhado Teórico-Conceitual Sobre A Pesquisa Qualitativa: Tipos, Técnicas E Características. **Travessias**, v. 2, n. 3, p. 1-16, 2008.

OLIVEIRA, S. **O Nascimento de uma Nova Versão de Líderes**. 3 ed. São Paulo: Integrare, 2010.

ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO (OIT). **Duração do Trabalho em Todo o Mundo: Tendências de Jornada de Trabalho, Legislação e Políticas numa Perspectiva Global Comparada – 2009**. Brasília, 2009, 234 p.

ORGANIZAÇÃO PARA COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO (OCDE). **Relatórios Econômicos OCDE Brasil 2018 – 2018**. Brasília, 2018, 42 p. Disponível em: <<https://www.oecd.org/eco/surveys/Construindo-um-Brasil-mais-prospero-e-mais-produtivo-OCDE-relatorios-economicos-2018.pdf>>. Acesso em: 25 maio. 2019.

ORTIZ, C. et al. **Redução da jornada de trabalho versus horas extras**. Disponível em: <<http://www.dieese.org.br/notatecnica/notatec31HorasExtras.pdf>>. Acesso em: 10 nov. 2006.

PAPINI, J.; PINTO, M. **Estresse e Trabalho**. Florianópolis, 2000, 148 f. Dissertação (Pós-Graduação em Medicina do Trabalho) – Universidade Federal de Santa Catarina, Santa Catarina, 2000.

PAULIN, R; FERNANDES, B. Os Impactos das Percepções e Atitudes dos Funcionários sobre a Produtividade e Qualidade em Empresas de Manufatura. In: Encontro De Gestão De Pessoas E Relações De Trabalho, 2., 2009, Curitiba.

PENCAVEL, J. The Productivity of Working Hours. **IZA Study of Labor**, p. 1-54, abr. 2014.

PHILADELPHO, P.; MACEDO, K. Avaliação De Desempenho Como Um Instrumento De Poder Na Gestão De Pessoas. **Aletheia**, n. 26, p. 27-40, jul./dez. 2007.

POISTER, T. **Measuring Performance In Public And Nonprofit Organizations**. 1.ed. São Francisco: Ed. Jossey-Bass, 2003.

QUINTANEIRO, T.; BARBOSA, M.; OLIVEIRA, M. **Um toque de clássicos: Marx, Durkheim e Weber**. 2.ed. Belo Horizonte: Ed. UFMG, 2002.

RAFALSKI, J.; ANDRADE, A. *Home-Office: Aspectos Exploratórios do Trabalho a partir de Casa*. **Temas em Psicologia**, v. 23, n. 2, p. 431-444, 2015.

RIBEIRO, L.; SANTANA, L. Qualidade de Vida no Trabalho: Fator Decisivo para o Sucesso Organizacional. **Revista de Iniciação Científica**, v. 2, n. 2, p. 75-96, jun. 2015.

ROSSO, S. Duração do Trabalho em Todo o Mundo. Tendências de Jornada de Trabalho, Legislação e Políticas numa Perspectiva Global Comparada. **Revista Sociedade e Estado**, v. 27, n. 1, p. 183-191, jan./abr. 2012.

SAKANO, A. et al. Avaliação De Desempenho: Conceito, Objetivo E Metodologia. **Revista Ampla de Gestão Empresarial**, v. 3, n. 2, p. 100-109, out. 2014.

SARAVIA, E. Administração Pública e Administração de Empresas: Quem Inspira a Quem? **Revista ADM.MADE**, v. 14, n. 3, p. 1-8, out./dez. 2010.

SAUERMAN, J. Performance Measures and Worker Productivity. **IZA Study of Labor**, v.260, n. 1, p. 1-11, maio. 2016.

SCANDELAI, A. A Precarização do Trabalho: da Revolução Industrial ao Neoliberalismo. **Colloquium Humanarum**, v. 7, n. 1, p. 21-31, jan./jun. 2010.

SILVA, A. **Avaliação de Desempenho: Estudo Exploratório nos Setores da Banca e Vitivinicultura**. Portugal, 2014, 61 f. Dissertação (Mestrado em Gestão Estratégica) – Instituto Universitário da Maia, Portugal, 2014.

SILVA, A. Principais Fatores que Influenciam na Motivação das Pessoas no Contexto Organizacional. **Revista Especialize On-Line**, Goiânia, v. 1, n. 13, p. 1-15,

jul. 2017. Disponível em: <https://www.ipog.edu.br/download-arquivo-site.sp?arquivo=anna-carla-silva...pdf>. Acesso em: 03 jun. de 2019.

SILVA, B.; ZANATTA, A.; LUCCA, S. Prevalência Do Presenteísmo Em Trabalhadores de uma Indústria. **Revista Brasileira de Medicina do Trabalho**, v. 15, n. 3, p. 236-243, jan./jun. 2011.

SIQUEIRA, M. Medidas do Comportamento Organizacional: Ferramentas de Diagnóstico e de Gestão. In: \_\_\_\_\_. Satisfação no Trabalho. Porto Alegre: Artmed, 2009, cap. 16, p. 265-274.

SLACK, N. et al. **Operations Management**. 3.ed. Harlow: Pearson Education Limited, 2001.

SYVERSON, C. What Determines Productivity? **Journal of Economic Literature**, v. 49, n. 2, p. 326-265, 2011.

TANGEN, S. Demystifying Productivity and Performance. **International Journal of Productivity and Performance Management**, v. 54, n. 1, p. 34-46, fev./ago. 2004.

TAVARES, T.; NASCIMENTO, P. Geração Do Milênio e A Flexibilidade Das Estruturas Organizacionais: a Construção de um Modelo De Gestão Empresarial Colaborativo e Equilibrado. In: Congresso de Gestão, Negócio e Tecnologia da Informação, 1., 2017, Aracaju.

THE CONSTRUCTION USERS ROUNDTABLE (CURT). **Extended Overtime on Construction Projects** – 2004. Cincinatti, 2004, 28 p.

TRADING ECONOMICS. **Singapore Economic Indicators 2019**. Disponível em: <https://tradingeconomics.com/singapore/indicators>. Acesso em: 15 jul. de 2019.

TULGAN, B. **Not Everyone Gets a Trophy: how to manage generation Y**. 1 ed. San Francisco: Jossey-Bass, 2009.

VAN DER VOORDT, T. Productivity and Employee Satisfaction in Flexible Workplaces. **Journal of Corporate Real Estate**, v. 6, n. 2, p. 133-148, nov. 2003.

VASCONCELOS, K. et al. A Geração Y e suas Âncoras de Carreira. **Revista Eletrônica de Gestão Organizacional**, v. 8, n. 2, p. 226-244, maio/ago. 2010.

VELOSO, E.; SILVA, R.; DUTRA, J. Gerações e Carreira: A Relação entre as Percepções sobre Carreiras Inteligentes e sobre Crescimento Profissional nas Organizações. In: ENCONTRO DA ANPAD, 35., 2011, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2011, p. 1-11.

VELOSO, E.; DUTRA, J.; NAKATA, L. Percepção Sobre Carreiras Inteligentes: Diferenças Entre as Gerações Y, X E Baby Boomers. **Revista de Gestão**, São Paulo, v. 23, n. 1, p. 88-98, abr./maio. 2008.

VIEIRA, M. Pesquisa Qualitativa em Administração. In: \_\_\_\_\_. Por uma Boa Pesquisa (Qualitativa) em Administração. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2004, cap. 1, p. 13-26.

VOGELMANN, E. **Flexibilização da Carga Horária como Forma de Motivação Organizacional**. Porto Alegre, 2012, 54 f. Dissertação (Graduação em Administração) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2012.

WATANABE, M.; YAMAUCHI, K. Psychosocial Factors of Overtime Work in Relation to Work-Nonwork Balance: a Multilevel Structural Equation Modeling Analysis of Nurses Working in Hospitals. **International Society of Behavioral Medicine**, v. 492, n. 23, p. 492-500, abr. 2016.

WHARTON, A.; BLAIR-LOY, M. The “Overtime Culture” in a Global Corporation a Cross-national Study of Finance Professionals' Interest in Working Part-Time. **Work and Occupations**, v. 29, n. 1, p. 32-63, fev. 2002.

ZARTH, K. **Aspectos Relevantes para a Qualidade de Vida no Trabalho na Opinião da Geração Y**. Lajeado, 2015, 80 f. Dissertação (Graduação em Administração) – Centro Universitário Univates, Lajeado, 2015.

## **APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO SEMIESTRUTURADO PARA COLETA DE DADOS NAS ENTREVISTAS**

### **Perfil do Entrevistado**

1. Nome
2. Gênero
3. Ano de Nascimento
4. Empresa que Trabalha ou Setor
5. Universidade em que se formou e curso
6. Tempo na Empresa
7. Carga Horária Semanal e Diária

### **Aspectos da Jornada de Trabalho**

8. Quais aspectos você mais valoriza em um ambiente profissional? Quais aspectos são mais atrativos pra você em uma empresa?
9. Você está satisfeito com a sua carga horária de trabalho? Por que?
10. Você costuma realizar horas extras na sua rotina profissional? Quanto em média? Com qual frequência? Isso afeta na sua produtividade? Como?
11. Dentro do seu ambiente profissional, já aconteceram iniciativas da empresa para reduzir a carga horária de trabalho dos funcionários ou diálogos e pesquisas sobre o assunto? Se sim, como foi esse episódio? Afetou a produtividade?

### **Produtividade**

12. Sua empresa possibilita que você faça home office? O que você acha dessa prática? Como você acredita que o home office influencia a produtividade?
13. A sua empresa utiliza alguma forma padronizada para medir a produtividade dos funcionários? Qual? Está de acordo com essa forma de avaliação?
14. Você acredita que sua avaliação é ou já foi influenciada de alguma forma pela sua carga horária de trabalho? Se sim, como?

15. Quais aspectos te fazem achar que está sendo mais ou menos produtivo?
16. Você costuma faltar o seu trabalho? Se sim, por quais motivos?
17. Você já sentiu algum dos sintomas a seguir no seu dia a dia do trabalho que você atribui a sua carga de trabalho: Estresse, cansaço, fadiga, desânimo, dores de cabeça, dores musculares, ansiedade? Como isso aconteceu? Você acredita que esses sintomas afetam seus resultados e sua produtividade?