

SEMANA DE TRABALHO REDUZIDA E QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO

REDUCED WORKING WEEK AND QUALITY OF WORKING LIFE

Adriana Ventola Marra

Universidade Federal de Viçosa – Campus Florestal (UFV-CAF), Brasil
aventola@ufv.br

Ana Luíza Santos Nascimento

Universidade Federal de Viçosa – Campus Florestal (UFV-CAF), Brasil
ana.l.nascimento@ufv.br

Mariane Alves da Silva

Universidade Federal de Viçosa – Campus Florestal (UFV-CAF), Brasil
mariane.a.silva@ufv.br

Publicação: 03.04.2025.

Centro Universitário UNA, Belo Horizonte - MG, Brasil

Editora chefe: Profa. Dra. Daniela Mateus de Vasconcelos

Este artigo encontra-se disponível no seguinte endereço eletrônico:
<https://revistas.una.br/reuna>

Resumo

Este estudo teve como objetivo compreender os impactos da semana de trabalho reduzida na Qualidade de Vida do Trabalho (QVT) de empregados em uma empresa do setor contábil. Para tanto, foi realizada uma pesquisa qualitativa. Os dados foram coletados por entrevistas semiestruturadas com gestores e funcionárias da empresa, e analisados por análise de conteúdo. Para os gestores a implementação da semana reduzida trouxe benefícios que abrangem desde a melhora no humor e no atendimento ao cliente até a redução da rotatividade de funcionários. Já na percepção das funcionárias, permitiu um equilíbrio mais adequado entre vida profissional e pessoal, proporcionando tempo para cuidados com a saúde, atenção à família e maior concentração devido a motivação.

Palavras-chave: Jornada Reduzida; Flexibilização de Jornada; Qualidade de Vida no Trabalho; Condições de Trabalho.

Abstract

This study aimed to understand the impacts of the reduced working week on the Quality of Working Life (QWL) of employees in a company in the accounting sector. To this end, qualitative research was carried out. Data were collected through semi-structured interviews with company managers and employees, and analyzed using content analysis. For managers, the implementation of the reduced week brought benefits ranging from improved mood and customer service to reduced employee turnover. In the employees' perception, it allowed a more adequate balance between professional and personal life, providing time for health care, family attention and greater concentration due to motivation.

Keywords: Reduced Working Hours; Flexibility of working hours; Quality of working life; Work conditions.

1. Introdução

O ambiente de trabalho contemporâneo é caracterizado por uma incessante busca em melhorias na Qualidade de Vida no Trabalho (QVT). As definições da QVT são amplas, abrangendo desde a preocupação com a saúde e segurança até o âmbito pessoal de empregados e empregadores (Limongi-França, 2004). A QVT é desencadeada por questões socioeconômicas, vida pessoal, objetivos empresariais e pressões organizacionais (Limongi-França, 2004), refere-se a diversos elementos que a organização oferece aos trabalhadores, e que influenciam em suas questões físicas, psicológicas, sociais, de saúde e de recompensas, impactando tanto para o bem-estar do trabalhador quanto para seu desempenho na organização (Milhome; Rowe; Santos, 2018). A falta de QVT está relacionada ao aumento de estresse ocupacional, ansiedade e esgotamento relacionado ao trabalho, conseqüentemente prejudicando o desempenho no trabalho e aumentando os custos organizacionais (Nadler; Lawler, 1983).

Um dos elementos da QVT é o número de horas trabalhadas ou jornada de trabalho. A redução e/ou flexibilização da jornada de trabalho é um assunto que vem sendo discutido desde meados do século XIX, no início da industrialização, por trabalhadores e grupos que os defendem (Yacoub, 2005). Estudos indicam que os trabalhadores têm procurado regimes de trabalho mais flexíveis que resultem em turnos de trabalho mais longos, que ocorrem em menos dias por semana (Bolino; Kelemen; Matthews, 2021). A redução dos dias trabalhados por semana – semana de quatro dias - é chamada de semana de trabalho reduzida. A semana de trabalho reduzida consiste em menos do que os cinco dias padrão, mas os funcionários precisam trabalhar mais horas durante cada dia de trabalho, alcançando o mesmo ou melhor desempenho (Austin-Egole; Iheriohanma; Nwokorie, 2020).

A semana de trabalho reduzida acarreta, para os trabalhadores, mais tempo disponível para usufruir de atividades pessoais proporcionando mais qualidade de vida (Tessarini; Saltorato 2022). A redução de dias trabalhados permite ainda que a criação de novos empregos, trazendo impactos sociais positivos na redução do desemprego (Klein; Cogo; Pereira, 2020). Apesar das vantagens, Bolino, Kelemen e Mathews (2021), ao fazerem uma revisão sistemática de estudos sobre o tema, descobriram que os efeitos positivos da implantação de uma semana de trabalho reduzida podem ser de curta duração. Contudo, parte significativa dos trabalhadores continua a preferir uma semana de trabalho reduzida, mesmo depois de terem trabalhado nesse sistema por um período de tempo relativamente longo. Assim, a semana de trabalho reduzida tem sido adotada por organizações do Reino Unido, Estados Unidos, Espanha, Austrália, com resultados satisfatórios tanto para funcionários (redução do estresse e melhora na saúde física) quanto para organizações (diminuição da rotatividade de funcionários e aumento das receitas) (CNN BRASIL, 2023).

Tessarini e Saltorato (2022) evidenciam os benefícios tanto para os empregadores quanto para os empregados, podendo contribuir no equilíbrio entre as demandas pessoais e profissionais, conforme discutido na literatura. Entretanto, para os autores é importante que os estudos sobre o assunto levem em consideração que, dependendo da forma como é planejada e implementada, uma política de jornada de trabalho reduzida pode agravar más condições de trabalho e ser usada como uma

estratégia de poder que serve a interesses que não são tão evidentes e que vão contra as narrativas que buscam promover a qualidade de vida. Delaney e Casey (2021) acrescentam que, apesar dos benefícios aos trabalhadores, as práticas de avaliação de desempenho, monitoramento e pressões de produtividade podem ser intensificadas.

Nesse contexto, o objetivo deste estudo foi buscar compreender os impactos da semana de trabalho reduzida na Qualidade de Vida do Trabalho (QVT) de trabalhadores em uma empresa do setor contábil.

A empresa pesquisada está localizada na região metropolitana de Belo Horizonte, e adotou, em agosto de 2022, a semana de trabalho reduzida. O corpo funcional da empresa é composto por oito pessoas, sendo que seis são funcionários e trabalham na sede e outros dois são gestores - fundadores da empresa. A empresa reduziu um dia de trabalho dos seus funcionários, assim a semana de trabalho é de quatro dias com dez horas diárias de serviço. Para que a empresa funcione os cinco dias da semana, foi realizada uma escala com rodizio dos dias de folgas. Com a escala, o funcionário tem sua folga em diferentes dias da semana. A empresa possui três departamentos: fiscal, contábil e pessoal. Cada departamento conta com dois funcionários, assim utilizou-se esse critério para fazer o escalonamento das folgas, onde as duas pessoas do mesmo departamento não folgam no mesmo dia.

A escolha de realizar o estudo em uma empresa do setor contábil deu-se em função das pressões e do estresse sofrido pelos trabalhadores do setor. Para Teixeira et al. (2020), os profissionais deste setor enfrentam desafios como cansaço físico constante, problemas de memória, desgaste físico, mal-estar generalizado, tontura, sensação de flutuação, irritabilidade excessiva, diminuição da libido e pensamento persistente em um único assunto. Salehi, Seyyed e Farhangdoust (2020) acrescentam que o esgotamento profissional dos trabalhadores do setor contábil é significativo e positivamente influenciado pelas características pessoais, qualidade de vida no trabalho e bem-estar psicológico destes indivíduos.

Concomitantemente, segundo Amâncio, Mendes e Martins (2021) monitorar o progresso nos estudos e no movimento relacionados à QVT pode oferecer suporte para melhorar a gestão. Isso, por sua vez, tende a ter um impacto positivo tanto nas rotinas de trabalho dos funcionários quanto na entrega de serviços a uma sociedade que está se tornando cada vez mais exigente e consciente de seus direitos. Muitas questões já foram estudadas sobre QVT, porém alguns problemas antigos, que ainda persistem, se somam a novos desafios decorrentes das novas configurações do trabalho na atualidade que precisam ser pesquisados (Warhurst; Knox, 2022).

2. Fundamentação teórica

Os estudos sobre a Qualidade de Vida do Trabalho (QVT) vem se ampliando por todo o Brasil, tanto no âmbito acadêmico quanto nas organizações (Amâncio; Mendes; Martins, 2021), trata-se de um conceito de natureza subjetiva e multifacetada, abrangendo inúmeros elementos, vale ressaltar que a experiência da QVT, no ambiente de trabalho e fora dele, possui uma dimensão peculiar e única para cada indivíduo (Dal Forno; Finger, 2015). Alguns modelos clássicos de avaliação da QVT são essenciais para o entendimento de como é e como foi tal processo. Para efeitos deste estudo, serão citados dois: Walton (1973) e Nadler e Lawler (1983).

Walton (1973) relacionou a QVT com valores ambientais e humanos. O autor desenvolveu um modelo teórico que vai além da vida do trabalhador no ambiente de trabalho, atingindo a sua vida pessoal, sendo um equilíbrio entre essas duas esferas. Neste modelo o autor baseou-se em alguns questionamentos: conceituação da QVT, formas de mensuração da QVT, os critérios adequados e como eles se conectam e influenciam um aos outros, como cada critério está vinculado à produtividade, e como os grupos de trabalho veem esses critérios (Walton; 1973). Assim, Limongi-França (2004, p 34) afirma que o modelo de Walton (1973) englobou oito categorias da QVT:

Compensação justa e adequada, condições de trabalho seguras e saudáveis, oportunidades imediatas para desenvolver e usar as capacidades humanas, oportunidades futuras para o crescimento contínuo e a garantia do emprego, integração social na organização, constitucionalismo na organização, trabalho e espaço total na vida do indivíduo, e relevância social do trabalho.

Segundo Walton (1973) todas essas categorias têm a mesma importância na QVT, não sendo nenhuma prioritária a outra. Assim o autor propôs melhorar as condições de trabalho reformulando a sua organização. Depois de muitos anos, o modelo de Walton (1973) ainda é o mais utilizado para se avaliar a QVT, mesmo que necessite de abordagens complementares (Silva Neto; Pedroso; Freitas Júnior, 2023). Assim, para esta pesquisa, utilizou-se parcialmente o modelo de Walton (1973), considerando que foram analisadas somente as condições de trabalho a partir da implantação da semana reduzida de trabalho.

Para Nadler e Lawler (1983) a QVT deve ter uma definição clara a partir do entendimento real do que é a QVT, de quais resultados são esperados com ela, de quais são benefícios para trabalhadores e a organização e quais são as condições para que se consiga alcançar tais resultados. Os autores listam quatro fatores que devem fazer parte de um programa de QVT: (i) participação de todos os níveis hierárquicos na resolução de problemas, (ii) reestruturação do trabalho para que este fique dentro dos limites individuais e de acordo com as normas trabalhistas; (iii) inovação do sistema de recompensas, para que fique atrativo aos trabalhadores, incluindo uma participação nos lucros e resultados e; (iv) melhoria no ambiente de trabalho. Os autores sugerem que para a efetiva melhoria no ambiente de trabalho deve-se considerar a redução da jornada de trabalho, melhores condições de trabalho e pensar ergonomicamente nos postos de trabalho, por exemplo.

Nadler e Lawler (1983) afirmam que para um programa de QVT ser bem-sucedido, ele tem que contar com seis fatores essenciais. O primeiro fator é a percepção de necessidade – ou seja, os membros da organização realmente percebem um problema. Em segundo, o problema é relevante para a organização. Terceiro, tem-se uma estrutura que permita a participação de todos no programa. Quarto, as recompensas são dadas nas etapas cumpridas e nos resultados alcançados com as atividades de QVT. Depois, devem estar envolvidos no programa todos os gestores dos níveis operacional, intermediário e estratégico. E, por fim, a QVT deve envolver todos os membros da organização de todos os setores. Assim, os autores reforçam a importância do desenvolvimento de programas de QVT com todos os níveis organizacionais, os sistemas e a estrutura de gestão devem ser alterados para seguir os parâmetros da QVT e os membros da alta administração também devem participar.

Boas e Morin (2017) defendem que quando o indivíduo encontra um ambiente de trabalho livre de excessos e opressão, com condições ambientais favoráveis, ele

experimenta uma vivência de trabalho ótima. Nesse cenário, o funcionário atribui significado ao seu trabalho, melhorando sua QVT e aumentando a presença do trabalho eficaz e do comprometimento tanto com suas próprias expectativas quanto com as expectativas da organização. Ele mantém um alto grau de envolvimento, coopera ativamente com colegas, superiores e clientes, e consegue equilibrar eficazmente sua vida profissional e pessoal (Boas; Morin, 2017).

Daehn (2020) destaca que os elementos relacionados à QVT são pontos cruciais quando se trata da motivação dos funcionários. O funcionário motivado em sua função possui maiores possibilidades de alinhar os objetivos da empresa aos seus próprios, resultando em um forte senso de identificação com a empresa. Isso se traduz em um desempenho aprimorado e maior eficácia, o que gera benefícios para ambas as partes.

A redução da semana de trabalho segue a tendência de arranjos de trabalho flexíveis, não padronizados, que têm como objetivo possibilitar que um indivíduo trabalhe fora dos limites tradicionais de uma organização no que se refere a quantidade de horas, distribuição de tempo de trabalho e local de trabalho (Austin-Egole; Iheriohanma; Nwokorie, 2020). A partir destes três fatores, os autores sumarizam diversas modalidades desta flexibilização: trabalho que acontece somente aos finais de semana, trabalhos por turnos, a realização de horas extras, contrato realizado por horas trabalhadas anualmente, contrato de trabalho temporário, trabalho intermitente, horário flexível que permite aos trabalhadores determinarem o horário de iniciar e terminar o trabalho, trabalho remoto e semana de trabalho reduzida.

As organizações, ao adotarem o trabalho flexível com a semana reduzida, devem fazê-lo com a participação dos funcionários a partir de suas reais necessidades. Quando são realizados acordos de semana reduzida por organizações que demonstraram o efetivo interesse em ajudar seus funcionários a equilibrar sua vida profissional e pessoal, isso afeta positivamente suas habilidades e interesse no que tange ao seu trabalho, reduzindo o estresse ocupacional e aumentando a produtividade no trabalho (Austin-Egole; Iheriohanma; Nwokorie, 2020).

Como visto, estudos concluíram que a semana de trabalho reduzida afeta positivamente o desempenho dos funcionários. Entretanto, tais efeitos são baixos, imprevisíveis e de curta duração (Bolino; Kelemen; Matthews, 2021). Os autores lembram que o desempenho e a produtividade dos trabalhadores são consequência de inúmeros fatores, tais como: as competências individuais dos sujeitos relacionadas com o trabalho e o tipo de tarefa realizada. Os autores também sugerem que a satisfação dos trabalhadores com uma semana de trabalho reduzida pode ser influenciada pela forma como os trabalhadores gastam o seu tempo quando não estão no trabalho. Para Delaney e Casey (2021), o sucesso da implantação da semana de trabalho reduzida depende de uma efetiva interação dialógica entre gestores e trabalhadores, com transformações nas práticas organizacionais convencionais de pressão por metas e avaliação de desempenho.

3. Método

No presente estudo foi realizada uma abordagem qualitativa-descritiva, com o método do estudo de caso (Creswell; Creswell, 2021). Assim, buscou-se a exploração e a compreensão do significado que os sujeitos de pesquisa atribuíram ao fenômeno

(Creswell; Creswell, 2021), ou seja, a semana de trabalho reduzida e qualidade de vida no trabalho dos funcionários da empresa do setor contábil pesquisada. Esta empresa tem dois escritórios (a matriz e a filial). A pesquisa foi realizada na matriz. A matriz conta com oito indivíduos, sendo dois sócios-gestores e seis funcionárias que ocupam as funções de assistentes dos departamentos: contábil, fiscal e de recursos humanos. A semana de trabalho reduzida foi implantada em agosto de 2022, em que os funcionários trabalham quatro dias semanais de dez horas cada. Existe um rodízio semanal do dia não trabalhado de segunda a sexta-feira. A empresa sempre trabalhou com jornada semanal de 40 horas e nunca trabalhou aos sábados.

Os dados foram coletados por entrevistas semiestruturadas, utilizando-se dois roteiros de perguntas estabelecidas previamente a partir do referencial teórico, modelo de QVT de Walton (1973), porém com flexibilidade na sequência das perguntas e com a possibilidade das pesquisadoras fazerem perguntas complementares aos entrevistados com a finalidade da melhor compreensão do fenômeno (Manzini, 2012). Um roteiro foi direcionado aos sócios-gestores e o outro aos funcionários. Foram realizadas sete entrevistas em agosto de 2023. Uma funcionária estava de férias. As entrevistas foram presenciais e individuais. Todos encontros foram marcados previamente, respeitando a disponibilidade dos entrevistados, e realizados na própria empresa.

O Quadro 1 faz exposição do perfil dos entrevistados, demonstrando seu nome fictício, para preservar o anonimato, cargo e tempo de empresa, para melhor entendimento das análises. Sobre o perfil, destaca-se que todas as funcionárias são mulheres, ocupam cargos de assistentes (de acordo com seu departamento) e possuem no mínimo um ano de empresa.

Quadro 1 – Perfil dos entrevistados

Nomes	Cargo	Tempo de empresa
Wesley	Gestor (proprietário)	23 anos
Denise	Gestor (proprietário)	23 anos
Jasmily	Assistente Fiscal	13 anos
Damares	Assistente de Recursos Humanos	9 anos
Leide	Assistente de Recursos Humanos	1 ano
Joyce	Assistente Contábil	2 anos
Paula	Assistente Contábil	10 anos

Fonte: Dados de pesquisa.

As entrevistas foram analisadas seguindo a análise de conteúdo temática. Foram seguidos os passos delineados por Bardin (2016): pré-análise, exploração do material e inferências e interpretação. A primeira fase envolveu a leitura integral do conteúdo transcrito das entrevistas e a definição dos indicadores para interpretação dos dados. Na segunda fase, realizou-se a familiarização com os dados, explorando as respostas, identificando termos recorrentes entre entrevistados, captando palavras-chaves e agrupando as respostas de acordo com temas relevantes. Por fim, utilizou-se todo material coletado, para observar e destacar semelhanças e diferenças, procedendo as interpretações e inferências.

As categorias finais foram estabelecidas *a priori* com base no referencial teórico: motivações dos gestores para a semana de trabalho reduzida; impactos da semana de trabalho reduzida para a organização, a partir da percepção dos gestores; e percepção dos funcionários quanto a sua saúde e bem-estar no trabalho após a implementação da semana de trabalho reduzida.

4. Análise e discussão dos dados

Esta análise inicia expondo a visão dos gestores da empresa pesquisada quanto a semana de trabalho reduzida, destacando as razões que os levaram a aderir a essa redução e os efeitos percebidos por eles. Posteriormente, foi realizada uma análise, sobre o tema, da perspectiva dos funcionários e dos efeitos observados em suas vidas pessoais e profissionais.

No que tange as motivações que levaram aos sócios-gestores a adotar a redução da semana de trabalho, percebeu-se que a preocupação dos gestores com a saúde mental da equipe surgiu após a pandemia da COVID-19. A motivação inicial foi a partir da percepção de que eles próprios deveriam trabalhar menos para preservar sua saúde e melhorar a qualidade de vida, e resolveram estender a todos da equipe. Eles também reconhecem a dedicação da equipe e o quanto a semana de trabalho reduzida pode contribuir para um trabalho mais feliz.

O que motivou foi em um período de pandemia, porque a gente teve uma mudança muito grande no mundo e fez com que eu e o Wesley que é o meu sócio percebesse que a gente precisa do trabalho, mas a gente também precisa de uma qualidade de vida, né? E aí a gente não achou que seria justo só com os sócios não (a redução da jornada), que isso deveria também acontecer com os funcionários aqui do escritório, para ter uma melhora mesmo, porque está todo mundo passando por um momento de crise, é problemas psicológicos que aconteceram por causa da pandemia (DENISE)

O que nos motivou a implantar a redução da jornada de trabalho para os nossos funcionários foi a dedicação deles para a empresa e vimos que poderíamos retribuir a essa dedicação reduzindo as horas trabalhadas para proporcionar uma melhor qualidade de vida e ambiente de trabalho mais feliz (WESLEY)

Destaca-se que ambos fizeram a ligação entre a semana de trabalho reduzida com a melhora da qualidade de vida. Nota-se também a pandemia da COVID-19 como um fator de reflexão que os fez pensar sobre a nova organização do trabalho para a minimização de doenças voltadas para a saúde mental. Contudo, Wesley menciona a redução das horas trabalhadas, o que de fato não acontece, pois existe uma compensação de horas e a jornada semanal permanece igual a anterior, ou seja, 40 horas.

Foi questionado aos gestores qual seria, na percepção deles, a importância da jornada de trabalho na vida dos funcionários e da empresa. E para eles a jornada é importante quando se trata do atendimento ao cliente no tempo que é pré-estabelecido.

Eu acho assim que a jornada de trabalho, ela é importante no sentido de atendimento aos clientes, que eles demandam naquele horário de trabalho que já é especificado na parte da manhã e na parte da tarde, só que essa jornada ela não precisa de ser assim ... fixa ... se o funcionário trabalhar, fizer o atendimento, tudo certinho durante o período da semana, ele pode sim ter

uma folga, se ele cumprir o atendimento ao cliente, aos órgãos de fiscalização e tiver tudo ok, não precisa de ficar fixo no trabalho do escritório só para atender, vamos dizer assim, uma obrigatoriedade de horário. (DENISE)

Denise se mostra atenta às tendências de arranjos flexíveis de trabalho nas organizações. Ela deixa explícito que se a funcionária fizer todo seu trabalho e atender as demandas dos clientes e da organização, ela “não precisa ficar fixo no trabalho do escritório”. Neste sentido, Denise reforça a tendência de arranjos de trabalho não padronizados, possibilitando que suas funcionárias trabalhem fora dos limites tradicionais de uma organização no que se refere a quantidade de horas, como afirmam Austin-Egole, Iheriohanma e Nwokorie (2020).

Na visão dos gestores a semana de trabalho reduzida trouxe impactos positivos tanto para os funcionários quanto para a própria empresa. Pontos como: melhora no humor e no atendimento ao cliente; bem-estar, aumento na dedicação as tarefas, redução da rotatividade de funcionários, foram destacados por eles.

Eu acho que ficou mais leve o ambiente (de trabalho), a gente sentiu assim que ... iguala contabilidade, é um serviço muito cansativo, muito estressante, tem muita cobrança, não só da parte do sócio, dos proprietários, mas também dos clientes, dos órgãos de fiscalização, então tem muita cobrança, então o que a gente viu é que teve uma leveza, que apesar de ter muita cobrança e ter muito trabalho, a gente trabalha mais tranquilo porque a gente se esforça muito no dia para que no outro a gente vai ter um descanso, isso dá uma leveza na gente, a gente precisa de um período de descanso não só do corpo, a gente precisa da cabeça também. (DENISE)

Depois que implantamos (a redução da jornada) o humor dos funcionários ficou melhor, o atendimento e a compreensão melhoraram com os clientes que são mais exigentes. (WESLEY)

As observações feitas pelos gestores Wesley e Denise estão alinhadas com as afirmações de Austin-Egole; Iheriohanma; Nwokorie (2020), dando destaque aos efeitos positivos que a semana de trabalho reduzida pode ter sobre as habilidades e interesse dos funcionários. Denise também destaca a complexidade envolvida nos serviços contábeis, caracterizados por várias cobranças que tornam essa atividade estressante e desgastante, corroborando com os achados de Teixeira et al. (2020) que relatam que os profissionais contábeis enfrentam problemas constantes de esgotamento físico e emocional. Denise observa que a redução da jornada de trabalho teve um impacto positivo ao proporcionar um alívio nessa carga de demandas, contribuindo para um ambiente de trabalho mais leve. A melhoria na qualidade de vida no trabalho (QVT) está relacionada a redução do estresse ocupacional, ansiedade e esgotamento relacionado ao trabalho, consequentemente melhorando o desempenho no trabalho e reduzindo os custos organizacionais, como afirmavam Nadler e Lawler (1983) e foi constatado na pesquisa relatada pela CNN Brasil (2023) em outros países.

Quando questionados sobre se houve alguma alteração na produtividade dos funcionários devido à semana de trabalho reduzida, os gestores afirmaram que perceberam um aumento significativo na iniciativa das funcionárias. Já era constatado que a iniciativa era satisfatória, mas após a implementação das folgas, notou-se melhorias no atendimento ao cliente. Além disso, houve *feedbacks* positivos por parte dos clientes em relação a esse aspecto o que reafirma os impactos causados. Essa observação dos gestores pode ser reforçada pelos argumentos de Boas e Morin (2017), já que se nota o envolvimento e cooperação das funcionárias com os clientes,

estabelecendo uma relação harmoniosa. Também confirma as afirmações de Milhome, Rowe e Santos (2018), Austin-Egole, Iheriohanma e Nwokorie (2020), Fernandes (1996) e Daehn (2020) que enfatizam que os elementos que compõem a QVT, incluindo a flexibilização da jornada de trabalho, impactam tanto para o bem-estar do trabalhador quanto para seu desempenho na organização.

Os gestores também observaram uma redução na rotatividade e no absenteísmo na empresa, reconhecendo que esses dois problemas acarretavam desvantagens, como a demora no treinamento de novos funcionários e impactos na produtividade. Na perspectiva deles, os efeitos foram unicamente positivos para a empresa. Contudo, ressalta-se que quando esta pesquisa foi realizada havia apenas um ano de implantação da semana reduzida na empresa. Bolino, Kelemen e Mathews (2021) alertam que os efeitos da implantação de uma semana de trabalho reduzida podem ser de curta duração. Desta forma, os gestores da empresa devem seguir acompanhando os efeitos desta transformação.

Diversos questionamentos foram feitos às funcionárias com o objetivo de compreender a percepção delas diante da redução de um dia de trabalho na semana reduzida. Durante as entrevistas, discutiu-se as implicações profissionais e pessoais dessa mudança. Em resposta, as cinco participantes concordaram que as consequências foram positivas em ambos os aspectos, não mencionando pontos negativos. As respostas destacaram uma maior motivação no ambiente de trabalho, bem como benefícios em termos de descanso físico e mental. Além disso, observou-se que agora elas têm mais tempo para dedicar a si mesmas e às suas famílias.

Para além disso, foi questionado o que elas conseguem fazer hoje na semana reduzida, que antes não conseguiam. Neste caso, a resposta unânime entre as entrevistadas foi em conseguir ir ao médico. As respostas também enfatizaram a oportunidade de passar mais tempo com a família, dedicar-se ao autocuidado e realizar tarefas simples, como compartilhar o café da manhã com os filhos ou até mesmo praticar uma atividade física com tranquilidade.

Por exemplo, ir ao médico, dentista, salão de beleza. Antes a gente tinha que fazer isso tudo no final de semana ou fora do horário comercial ou até mesmo sair mais cedo, então hoje a gente consegue fazer isso nas folgas. (JASMILY)

Eu consigo marcar médico, sem preocupar com horário, eu consigo organizar as tarefas de casa, fazer atividade da faculdade, passar mais tempo com meu filho, entre outras coisas. (LEIDE)

Igual eu tenho filho, eu posso às vezes aproveitar com ele um pouco esse dia, participar ali do café da manhã com ele, levar ele na nataçao ou levar no médico. (JOYCE)

Consigo fazer uma atividade física mais tranquilamente, eu consigo ir ao médico, cuidar mais da saúde, e, cuidar, dar uma atenção a mais pra família. (DAMARES)

As respondentes destacaram principalmente a importância de ter mais tempo para aproveitar da convivência familiar e desenvolver atividades que anteriormente só conseguiam fora do expediente de trabalho. Essa perspectiva está em consonância com a justificativa apresentada por Martinez (2020) para a flexibilização da jornada de trabalho. Sobre considerar a relação profissional e pessoal equilibrada, todas as entrevistadas responderam positivamente. A importância de tal equilíbrio para a QVT foi abordada por Boas e Morin (2017), Tessarini e Saltorato (2022) e Walton (1973).

Os aspectos mais beneficiados na vida pessoal e profissional das entrevistadas incluíram a possibilidade de dispor de mais tempo para organizar a semana, descansar e abordar as tarefas profissionais com maior disposição, cumprindo prazos e aproveitando períodos de folga com tranquilidade, para usufruir de atividades pessoais, aspectos que corroboram com os achados de Tessarini e Saltorato (2022). Todas as funcionárias estiveram de acordo ao afirmar que não houve qualquer aspecto prejudicial em suas vidas pessoais e profissionais após a semana de trabalho reduzida.

Na vida pessoal foi a questão do tempo mesmo, de poder me organizar, organizar a semana, saber que eu vou ter aquele dia ali pra poder fazer as coisas que eu preciso, de descansar, ter mais disposição. Na profissional eu acredito que seja a motivação mesmo, como eu tinha falado, de ter mais vontade de fazer melhor, de fazer no tempo, pra nas folgas a gente ficar mais tranquilo, não ficar com aquilo na cabeça. (LEIDE)

Leide verbaliza sua motivação e preocupação em desempenhar suas funções com maior eficiência e eficácia, buscando assim aproveitar seus períodos de folga de maneira tranquila, e não precisar ficar pensando no trabalho. Ela destaca que gosta de usar seu tempo livre para descansar e realizar tarefas pessoais. A motivação e preocupação da entrevistada reforçam a afirmação de Daehn (2020) de que os elementos relacionados à QVT são essenciais para melhorar a motivação dos funcionários, que aumentam as possibilidades de alinhar os objetivos da empresa aos seus próprios.

Outro aspecto importante foi a percepção das funcionárias em relação às mudanças que ocorreram na equipe como um todo e no desempenho individual. A partir de uma perspectiva unânime, as entrevistadas indicaram que todos os membros da equipe dedicaram esforços para desempenhar suas funções em direção a um objetivo comum, colaborando uns com os outros e sendo possível desfrutar de seus períodos de folga sem preocupações relacionadas ao trabalho. Mesmo diante da manutenção ou até mesmo aumento da demanda, verificou-se que o desempenho da equipe não diminuiu; ao contrário, houve melhoria.

Mesmo com a redução da jornada de trabalho a gente ver que a demanda continua a mesma, ou até aumentou, e eu vejo que a equipe em conjunto se empenha ao máximo para dar conta de tudo, e sempre ajudando um ao outro, então eu acho que a equipe em si ficou mais unida. (LEIDE)

A maior mudança que eu vejo é a agilidade de resolver os problemas da empresa, tirar dúvidas dos clientes, eu acho que todo mundo tem feito mais ágil para não deixar nada pendente na sua folga. (JOYCE)

Leide e Joyce compartilham da percepção comum de que a demanda pelos serviços permanece constante ou possivelmente aumentou. Assim, ambas destacam que a equipe se uniu de maneira colaborativa para auxiliar uns aos outros, visando alcançar o objetivo compartilhado de poder folgar sem deixar tarefas pendentes.

Em relação a saúde, conforme mencionado pelas entrevistadas, observou-se uma percepção na melhoria da saúde mental das mesmas. Tendo em vista a natureza estressante e exaustiva do trabalho contábil, que envolve significativa carga mental, a folga proporciona aos funcionários uma sensação de leveza, tranquilidade e maior satisfação no trabalho. Essa perspectiva é respaldada pelos argumentos de Delgado (2017), que aponta uma correlação entre a flexibilização da jornada de trabalho e melhorias na saúde geral dos funcionários.

Na saúde a diferença que eu vejo, é que podemos cuidar mais da gente, melhorando assim a nossa qualidade de vida. A gente no serviço fica estressado, às vezes acontece alguns problemas, mas aí a gente tem um dia de folga para descansar para relaxar sem os problemas. (PAULA)

Hoje em dia a gente vive em tempos de muitos problemas psicológicos né, ansiedade, depressão, entre outros, estresse no trabalho. Então o que eu vejo é que a gente tendo uma folga assim durante a semana é muito bom né, a gente volta mais leve, mais tranquila. (LEIDE)

Em pesquisa realizada com assistentes que atuam em escritórios de contabilidade sobre o estresse ocupacional, Teixeira et al. (2020) afirmam que 80,6% dos respondentes apresentavam algum nível de estresse. Segundo os autores, os principais fatores estressores para estes profissionais são: excesso de responsabilidade e obrigações, tempo insuficiente para realizar as tarefas, pressão e cobrança dos chefes. E as consequências físicas e psicológicas destes fatores foram: cansaço, problemas com a memória, mudança de apetite, irritabilidade excessiva, tontura, mal-estar generalizado e pensamento sobre só um assunto. Neste sentido, como apontado pelas entrevistadas, pode-se perceber que com a semana de trabalho reduzida o estresse e suas consequências passaram a não mais existir.

Foram realizadas perguntas referentes ao modelo de Walton (1973), para um maior entendimento, onde foram obtidas respostas bem semelhantes entre as entrevistadas. Referente a compensação justa e adequada (Walton, 1973), as entrevistadas reconhecem que, em comparação aos salários de outras empresas da cidade, não é uma remuneração ruim, porém diante as responsabilidades atribuídas, a remuneração poderia ser maior.

Eu acho que de acordo com que a gente exerce demanda muita responsabilidade e pôr a gente ter compromisso fazer tudo bem feito, é uma demanda muito grande, são muitas empresas, muita coisa a se cumprir eu acredito que o salário poderia ser um pouco maior, seria justo e merecido, não seria assim, aí, um aumento só porque quer, porque eu acho que seria justo assim. (JOYCE)

Então a remuneração assim, se for olhar dentro da cidade não é uma remuneração ruim, mas pela responsabilidade que a gente tem hoje, aí, a gente poderia ganhar mais um pouquinho (risos), todas temos muitas responsabilidades, são serviços que exigem muito da gente, acho que é até por isso, por causa dessa folga, pra incentivar a gente, já que às vezes financeiramente ela (gestores) não conseguiu, não consegue dar esse aumento, então assim é um pouquinho inferior do que deveria mas a gente tem a compensação dessa folga. (DAMARES)

Quanto às condições de trabalho seguras e saudáveis (Walton, 1973), todas se sentem confortáveis e seguras, porém para Damares poderia ter ar-condicionado e cadeiras melhores. Em uma visão das demais entrevistadas, o ambiente é adequado para exercer todas funções e elas sentem a liberdade de solicitar melhorias aos gestores quando percebem que algo está faltando.

Eu acho assim que é um ambiente seguro e confortável, a gente tem o que precisa para desenvolver o trabalho e quando não tem algo legal a gente fala com o superior e ele tenta resolver. (JASMILY)

Em termos de conforto eu acho que eu poderia ter um ar condicionado, e na visão do conforto acho que as cadeiras poderiam ser trocadas, ser melhores, a questão da postura que entra na saúde do trabalhador, que influencia. (DAMARES)

Sobre as oportunidades imediatas para desenvolver e usar as capacidades humanas (Walton, 1973), conforme as entrevistadas, a empresa oferece suporte para o aprendizado, através de consultorias e cursos. Dessa forma as funcionárias possuem liberdade para desenvolver novas habilidades e seus conhecimentos são aproveitados ao máximo. Muitas vezes as funcionárias buscam informações por conta própria, vendo vídeos aulas e se inteirando da legislação.

Em relação à integração social na organização (Walton, 1973), a coesão da equipe é destacada, evidenciando um relacionamento sólido entre as funcionárias. A empresa fomenta a integração entre elas e os gestores, organizando celebrações como aniversários, festas juninas e eventos de fim de ano. Além disso, as funcionárias se reúnem diariamente para compartilhar momentos de café da manhã e tarde, promovendo uma interação favorável entre elas.

A gente sempre se reúne, comemora aniversário, a gente sempre toma café da tarde juntos ... é ... comemora final do ano, faz amigo oculto, então a gente sempre tenta fora do ambiente de trabalho ter algum vínculo. (JASMILY)

Outro ponto abordado, foi sobre relevância social do trabalho (Walton, 1973), assim foi questionado em relação a opinião das funcionárias sobre a empresa impactar de alguma forma significativa a sociedade, e todas responderam que sim, argumentando que a contabilidade é um canal entre as empresas e o governo.

Às vezes é um assunto complexo para muitas pessoas, um bicho de sete cabeças e a gente consegue intermediar um pouco dessas dúvidas, dessas demandas, porque a população, microempresários, eles têm acesso a gente que consegue fazer esse contato a respeito dessas coisas, então acho que tem um impacto sim. Se não existisse a gente, aonde eles iriam recorrer. (JOYCE)

Considerando as entrevistas realizadas, percebe-se que a adoção da semana de trabalho reduzida pelos gestores da empresa pesquisada, foi bem-sucedida até o momento. A redução atendeu não somente as necessidades das funcionárias, mas também proporcionou benefícios para a dinâmica organizacional. A implementação da semana de trabalho reduzida pela empresa reflete uma compreensão profunda das complexidades do trabalho contemporâneo e trouxe impactos diretos e positivos na QVT.

5. Considerações finais

Esse estudo buscou compreender os impactos da semana de trabalho reduzida na Qualidade de Vida do Trabalho (QVT) de empregados em uma empresa do setor contábil. Para isso, foi realizada uma pesquisa descritiva qualitativa com entrevistas semiestruturadas, que ocorreram presencialmente com os dois gestores e as cinco funcionárias da empresa. A análise dos dados foi realizada a partir da análise de conteúdo.

Por meio das análises compreendeu-se que os gestores da empresa expressam uma sensibilidade em relação à saúde mental da equipe, destacando a pandemia do COVID-19 como um elemento desencadeador para repensar a qualidade de vida no trabalho e optarem por uma semana de trabalho reduzida. Além disso, evidencia-se o reconhecimento dos gestores pela dedicação das funcionárias, buscando equilibrar as demandas profissionais com uma abordagem mais humana e consciente das necessidades individuais.

Os gestores perceberam que a implementação da semana de trabalho reduzida trouxe benefícios, o que abrange desde a melhora no humor e no atendimento ao cliente até a redução da rotatividade de funcionários. Esses resultados corroboram as tendências destacadas na literatura sobre os efeitos positivos da flexibilidade no trabalho, contribuindo para um ambiente mais leve e produtivo.

As análises permitiram identificar que, tanto as funcionárias em semana de trabalho reduzida quanto os gestores destacaram uma gestão mais eficaz do tempo, resolvendo questões durante o período livre do dia. A produtividade permaneceu constante ou até mesmo melhorou. A semana de trabalho reduzida permitiu um equilíbrio mais adequado entre vida profissional e pessoal, proporcionando tempo para cuidados com a saúde, atenção à família e outros compromissos. Vale ressaltar que uma observação significativa deste estudo foi a melhoria percebida na qualidade de vida fora da empresa, permitindo mais tempo para se dedicar à família, à saúde e a outras atividades pessoais. O estudo também identificou melhorias específicas na qualidade de vida no trabalho, como um uso mais eficiente do tempo e maior concentração devido a motivação.

Essa pesquisa pode contribuir para a discussão sobre a semana de trabalho reduzida e seus impactos na qualidade de vida dos trabalhadores. Assim, foi realizada uma análise atualizada de um caso prático envolvendo uma empresa de pequeno porte do setor contábil localizada em uma região metropolitana de Belo Horizonte. Além disso, foram consideradas pesquisas anteriores sobre o mesmo tema. A pesquisa buscou avaliar os benefícios que as empresas podem obter com a semana de trabalho reduzida, visando fornecer informações que possam servir como referência para gestores de outras organizações.

Os resultados obtidos apresentam limitações por se tratarem das percepções de poucos funcionários de uma pequena instituição. Portanto, é recomendado que sejam realizadas pesquisas semelhantes em outras instituições que também adotaram a semana de trabalho reduzida no setor contábil e em outros setores. Isso permitiria a realização de uma análise comparativa entre instituições.

Referências

AMÂNCIO, D. L. P.; MENDES, D. C.; MARTINS, S. Qualidade de Vida no Trabalho nas Organizações Públicas Brasileiras: uma Revisão Integrativa da Literatura. **Teoria e Prática em Administração**, v. 11, n. 2, p. 88-102, 2021.

AUSTIN-EGOLE, I. S.; IHERIOHANMA, E. B. J.; NWOKORIE, C. Flexible working arrangements and organizational performance: An overview. **IOSR Journal of Humanities and Social Science (IOSR-JHSS)**, v. 25, n. 5, p. 50-59, 2020.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. São Paulo: Almedina Brasil, 2016.

BOAS, A. A. V.; MORIN, E. M. Qualidade de vida no trabalho: um modelo sistêmico de análise. **Revista Administração em Diálogo-RAD**, v. 19, n. 2, p. 62-90, 2017.

BOLINO, M. C.; KELEMEN, T. K.; MATTHEWS, S. H. Working 9-to-5? A review of research on nonstandard work schedules. **Journal of Organizational Behavior**, v. 42, n. 2, p. 188-211, 2021.

CNN Brasil SEMANA com 4 dias de trabalho será testada no Brasil ainda neste ano; entenda iniciativa., São Paulo, 8 de junho de 2023. Disponível em: <[Semana com 4 dias de trabalho será testada no Brasil ainda neste ano; entenda iniciativa | CNN Brasil](#)> Acessado em: 21/11/2023

CRESWELL, J. W.; CRESWELL, J. D.. **Projeto de pesquisa-: Métodos qualitativo, quantitativo e misto**. Penso Editora, 2021.

DAEHN, C. M. Qualidade de vida na jornada de trabalho flexibilizada de uma Universidade Pública Federal. **Caderno de Administração**, v. 29, n. 2, p. 38-54, 2020.

DAL FORNO, C.; FINGER, I. R. Qualidade de vida no trabalho: conceito, histórico e relevância para a gestão de pessoas. **Revista Brasileira de Qualidade Vida**, Ponta Grossa, v. 7, n. 2, p. 103-112, abr./jun. 2015.

DELANEY, H.; CASEY, C.. The promise of a four-day week? A critical appraisal of a management-led initiative. **Employee Relations: The International Journal**, v. 44, n. 1, p. 176-190, 2021.

DELGADO, M. G. **Curso de direito do trabalho**. 16. ed.. São Paulo : LTr, 2017.

FERNANDES, E. C. **Qualidade de vida no trabalho: Como medir para melhorar**. Salvador, BA: Casa da Qualidade, 1996.

KLEIN, L. L.; COGO, M. P.; PEREIRA, B. A. D. Evaluation of the flexibility of the work journey and its impact on knowledge sharing. **Práticas de Administração Pública**, v. 4, n. 3, p.127-150, 2020.

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

MANZINI, E. J.. Uso da entrevista em dissertações e teses produzidas em um programa de pós-graduação em educação. **Revista Percursos**, p. 149-171, 2012.

MARTINEZ, L. **Curso de direito do trabalho**. 11. ed. São Paulo:Saraiva Educação, 2020.

MILHOME, J. C.; ROWE, D. E. O.; DOS SANTOS, M. G. Existem relações entre qualidade de vida no trabalho, comprometimento organizacional e entrenchamento organizacional? **Contextus: Revista Contemporânea de economia e gestão**, v. 16, n. 3, p. 232-252, 2018.

NADLER, D.A.; LAWLER, E. E. **Quality of Work Life**: perspectives and directions. Organization Dynamics, 1983.

SALEHI, M.; SEYYED, F.; FARHANGDOUST, S.. The impact of personal characteristics, quality of working life and psychological well-being on job burnout among Iranian external auditors. **International Journal of Organization Theory & Behavior**, v. 23, n. 3, p. 189-205, 2020.

SILVA NETO, E. M.; PEDROSO, B.; FREITAS JÚNIOR, M. A.. A influência da teoria de Walton em pesquisas sobre qualidade de vida no trabalho: uma análise nas bases de dados Scopus e Web of Science (2016-2020). **Revista de Gestão e Secretariado**, v. 14, n. 12, p. 21861-21885, 2023.

TEIXEIRA, M. B. et al. Estresse Ocupacional em Profissionais da Contabilidade. VII Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho. **Anais do EnGPR 2020**. Evento on-line - 27 e 28 de agosto de 2020, ISSN 2177-2614, 2020.

TESSARINI JUNIOR, G.; SALTORATO, P. . Redução da jornada de trabalho como instrumento político, de gestão e de controle. **Organizações & Sociedade**, v. 29, n. 103, p. 740-765, 2022.

WALTON, R. E. Quality of working life: what is it? **USA: Slow Management Review**, v.15, n.1, p.11-21, 1973.

WARHURST, C.; KNOX, A.. Manifesto for a new Quality of Working Life. **Human Relations**, v. 75, n. 2, p. 304-321, 2022.

YACOUB, L. B. A luta contemporânea pela redução da jornada de trabalho: recuperando antigas bandeiras. **Revista Serviço Social e Sociedade**, v. 2, n. 82, p 46-72, 2005.