



Revista Pensamento Contemporâneo em Administração  
ISSN: 1982-2596  
jmoraes@id.uff.br  
Universidade Federal Fluminense  
Brasil

Renan Thomazini Rodrigues; Vinícius Rennó Castro;  
Luciano Mendes; Maria Lucia Granja Coutinho  
PERCEÇÃO DE SECURITÁRIOS SOBRE COMPRESSÃO DA JORNADA DE TRABALHO  
Revista Pensamento Contemporâneo em Administração, vol. 18, núm. 2, 2024  
Universidade Federal Fluminense  
Rio de Janeiro, Brasil

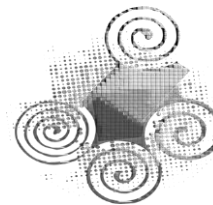
DOI: <https://doi.org/10.12712/rpca.v18i2.61495>

Disponível em: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=441780036011>

- ▶ [Cómo citar el artículo](#)
- ▶ [Número completo](#)
- ▶ [Más información del artículo](#)
- ▶ [Página de la revista en redalyc.org](#)

redalyc.org

Sistema de Información Científica Redalyc  
Red de revistas científicas de Acceso Abierto diamante  
Infraestructura abierta no comercial propiedad de la academia



## PERCEPÇÃO DE SECURITÁRIOS SOBRE COMPRESSÃO DA JORNADA DE TRABALHO

PERCEPTIONS ABOUT COMPRESSION OF WORKWEEK

Recebido em 18.01.2024 Aprovado em 10.07.2024

Avaliado pelo sistema double blind review

DOI: <https://doi.org/10.12712/rpca.v18i2.61495>

### Renan Thomazini Rodrigues

[renantr@gmail.com](mailto:renantr@gmail.com)

Escola Superior de Agricultura Luiz de Queiroz - Piracicaba/SP, Brasil

<https://orcid.org/0009-0002-8516-4583>

### Vinícius Rennó Castro

[vrenno9@gmail.com](mailto:vrenno9@gmail.com)

Escola Superior de Agricultura Luiz de Queiroz - Piracicaba/SP, Brasil

<https://orcid.org/0009-0001-3224-0848>

### Luciano Mendes

[mendes@usp.br](mailto:mendes@usp.br)

Escola Superior de Agricultura Luiz de Queiroz - Piracicaba/SP, Brasil

<https://orcid.org/0000-0002-6159-7184>

### Maria Lucia Granja Coutinho

[maria.granja@ufu.br](mailto:maria.granja@ufu.br)

Escola Superior de Agricultura Luiz de Queiroz - Piracicaba/SP, Brasil

<https://orcid.org/0000-0003-4187-1921>

### Resumo

O objetivo do presente trabalho foi analisar a percepção de securitários brasileiros em relação à compressão da semana de trabalho sob diferentes pontos de vista e correlacioná-la a variáveis sociodemográficas e de momento de carreira. Foi realizada uma pesquisa *survey* de abordagem mista com aplicação de questionários junto a 240 securitários. A partir de análises estatísticas, assim como análises temáticas, conclui-se que individualmente os participantes tiveram maior concordância sobre os efeitos positivos de uma jornada comprimida, sendo a intensidade do trabalho o principal obstáculo para sua adoção; e alguns gestores possuem uma visão cética sobre os efeitos na produtividade.

**Palavras-chave:** Securitários. Semana de trabalho reduzida. Compressão da semana de trabalho. Quatro dias de trabalho. Flexibilidade no trabalho.

### Abstract

The purpose of this study was to analyze the perception of Brazilian insurance professionals regarding compressed workweeks from various perspectives and correlate it with sociodemographic and career-related variables. A mixed-method survey, involving questionnaires administered to 240 insurance professionals, was conducted. Statistical and thematic analyses revealed that participants generally agreed on the positive effects of a compressed workweek, with workload intensity identified as the primary obstacle to its adoption. Additionally, some managers expressed a skeptical view regarding its impact on productivity.

**Keywords:** Insurance workers. Shortened workweek. Compressed workweek. Four-day work week. Flexibility at work.

## Introdução

Após decorrerem mais de dois séculos desde a primeira Revolução Industrial, o tempo permanece como um elemento vital na estruturação contemporânea das atividades laborais e uma característica essencial da natureza e da experiência do trabalho (Blyton, 2014; O'Carroll, 2015). Foi na fase inicial da produção industrial que os trabalhadores começaram a compreender o tempo linear e perceber que o tempo se manifestava também como uma mercadoria (Anttila, 2005). Assim, a luta pela redução da jornada de trabalho existe desde essa primeira geração de funcionários de fábrica, luta essa que se dava quase que por instinto de sobrevivência de funcionários com jornadas que alcançavam até 18 horas diárias (Calvete, 2003) e tinham seus corpos e mentes dilapidados ao extremo da resistência humana. Numa perspectiva generalista, a historiografia evidencia que desde então a duração da jornada de trabalho em termos diários, semanais e anuais foi sendo substancialmente reduzida ao longo dos anos, sobretudo como resultado de movimentos políticos, greves e uma pluralidade de instrumentos de pressão social e negociação das condições de trabalho, além da busca pela produtividade fabril e aumento do consumo (Anttila, 2005; Dal Rosso, 2006; 2012).

Contrastivamente, mudanças de menor impacto e recorrência ocorreram nos Estados-nações desde o início do século XX com a primeira convenção da Organização Internacional do Trabalho (OIT) que estabeleceu como norma internacional em 1919 a jornada de trabalho de 8 horas diárias com limite semanal de 48 horas, formando um ponto focal no trabalho industrial por décadas (Dal Rosso, 2012; ILO, 2018; 2022). Apesar de mudanças localizadas também acontecerem nessa mesma década, por exemplo a emblemática decisão de Henry Ford de reduzir os turnos de trabalho de 6 para 5 dias por semana e de 9 para 8 horas diárias (Ford, 1926), foi somente a partir da década de 1960, se iniciando nos países europeus, que começou de fato a transição para a semana de trabalho de 44 ou 40 horas semanais (Anttila, 2005) que atualmente é o regime padrão dominante ao redor do mundo, ainda que existam variações regionais (Dal Rosso, 2012; ILO, 2022), atreladas sobretudo ao nível de desenvolvimento econômico dos países (Chung, 2022). Mesmo ampliando o escopo de análise para as demais formas de flexibilização da jornada de trabalho sem se restringir apenas aos arranjos de flexibilidade relacionados à redução ou compressão da jornada, ocorreram modificações mais latentes somente a partir da década de 1970 (Bocean & Sitnikov, 2010; Spiegelaere & Piasna, 2017; ILO, 2022).

Höge (2019) e Barnes & Jones (2021) consideram que este modelo já não seria o mais adequado para a economia do século XXI e constataram que se perpetua por questões culturais, e até mesmo por uma inércia causada pela relutância na crença de que a produtividade aumenta com uma maior carga de trabalho. Embora cargas horárias excessivamente longas ainda continuem sendo um problema em algumas partes do mundo, sobretudo em países subdesenvolvidos e em desenvolvimento, e entre certos grupos de trabalhadores (ILO, 2018), o interesse crescente por arranjos de trabalho flexíveis ao redor do mundo, tal como a redução e/ou compressão da jornada de trabalho, tem sido impulsionado na contemporaneidade por uma série de fatores individuais, sociais, econômicos e ambientais. De modo geral, citam-se tendências empresariais, incluindo a busca por novas formas de atrair, selecionar e reter talentos (Munyon et al., 2023), acordos de trabalho não convencionais e baixos índices de produtividade (Delaney & Casey, 2021), além dos avanços/impactos tecnológicos e a sociedade 24/7; tendências demográficas, tais como uma maior participação da força de trabalho feminina, aumento das responsabilidades de cuidadores e crescimento de famílias monoparentais e de carreira dupla; desejo crescente de autonomia e controle no trabalho por parte das gerações mais jovens (Hyatt & Coslor, 2018); crises ambientais e econômicas, taxas de desemprego elevadas, saúde e bem-estar dos trabalhadores, entre outros fatores (Delaney & Casey, 2021).

No Brasil, a Constituição Federal de 1934 foi a primeira legislação a regular a jornada de trabalho em oito horas diárias (Tebaldi, 2012), jornada essa que anteriormente, considerando a influência da cultura escravagista, era uma das maiores do mundo, variando normalmente de 12 a 15 horas (Bassi, 2015). Um dos principais marcos do direito trabalhista para o trabalhador do setor privado brasileiro, a

Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), originou-se em 1943, sendo até o momento o principal instrumento regulamentador das relações do trabalho privado (Brasil, 1943). A CLT definiu a duração normal da jornada de trabalho como não excedente a oito horas diárias, o que também se manteve um direito fundamental dos trabalhadores urbanos e rurais garantidos na Constituição Federal de 1988 (CF/88), quando também foi reduzido o limite de 48 para 44 horas de trabalho semanal (Brasil, 1988; Dal Rosso, 2002; Tebaldi, 2012; Bassi, 2015).

A jornada de trabalho semanal dos securitários brasileiros, por sua vez, foi definida em convenção coletiva como sendo de oito horas diárias de segunda a sexta-feira (FENESPIC, 2021), ou seja, apesar das aceleradas e exponenciais transformações sociais, tecnológicas, políticas e econômicas que reconfiguraram o mundo do trabalho nas últimas décadas (Allvin et al., 2011; Beck, 2014), além dos fatores mencionados anteriormente, um século após a primeira convenção da OIT e as alterações feitas por Ford na indústria automotiva, os profissionais das seguradoras, assim como a grande maioria dos profissionais brasileiros (Tebaldi, 2012; Bassi, 2015), ainda trabalham em um regime de dias e horas muito semelhante. Seria este modelo promulgado no início do século XX tão eficiente nas relações humanas a ponto de se perpetuar? Ou as empresas seguem o modelo por prática usual sem testar novas alternativas?

Apesar da importância desse debate e da crescente implementação e realização de testes com semanas de trabalho reduzidas em diferentes países (ILO, 2022; 4dayweek.com, 2023), na prática o discurso atual nesse campo é dominado pela mídia, por partidos políticos, sindicatos, institutos de pesquisa (*think tanks*) e um pequeno número de empresas (Campbell, 2023). Enquanto a cobertura da mídia tende a celebrar acriticamente os resultados positivos da redução da semana de trabalho e muitas das entidades mencionadas acima citam um número limitado de estudos provenientes de pesquisas profissionais ou evidências fornecidas pelas próprias empresas, a produção científica das últimas décadas tem revelado uma imagem mais complexa sobre a implementação dessas novas lógicas de trabalho (Delaney & Casey, 2021). Na própria literatura acadêmica os resultados ainda são inconclusivos e muitas vezes ambíguos, pois se referem a casos específicos, abrangendo empresas, ocupações, indústrias e demografias distintas, o que significa que os efeitos positivos ou negativos da implementação de arranjos de trabalho flexíveis são bastante sensíveis a fatores contextuais (Golden, 2012; Chung, 2022).

Isto posto, o objetivo deste trabalho foi analisar a percepção de securitários brasileiros em relação ao encurtamento e compressão da semana de trabalho sob diferentes pontos de vista e correlacioná-la a variáveis sociodemográficas e de momento de carreira.

## Referencial Teórico

### Jornada de trabalho: tipologia e definições

Conforme explicam Chung & Tijdens (2013), no âmbito teórico, existem estudos acadêmicos que distinguem várias perspectivas de flexibilização da jornada de trabalho, mas apesar das diferenças na terminologia, a maioria das tipologias se refere à flexibilidade que atende às necessidades dos funcionários e àquelas que atendem às necessidades dos empregadores. A primeira envolve maior liberdade para escolher horários de trabalho de acordo com preferências pessoais e requisitos familiares, enquanto a segunda alinha a jornada de trabalho com os requisitos temporais decorrentes dos negócios, por exemplo, horários de demanda dos clientes e tempos de operação de máquinas. Entretanto, de acordo com Hyatt & Coslor (2018), essas duas dimensões não são dicotômicas, isto é, o grau em que os regimes de flexibilidade atendem às necessidades do funcionário ou do empregador não é necessariamente conflitante e geralmente o objetivo desses regimes é justamente produzir resultados favoráveis tanto para os funcionários quanto para as organizações.

Em termos práticos, existem diferentes tipos e subtipos de jornadas de trabalho ao redor do mundo.

De acordo com o relatório mais recente da Organização Internacional do Trabalho (ILO, 2022) sobre o tema e os autores Bolino et al. (2020) e Chung (2022), os tipos de jornada se resumem em jornada de trabalho padrão; horário de trabalho flexível (*flexitime*); jornada comprimida; trabalho por turnos (*shiftwork*) e seus subtipos – turno noturno, turno rotativo, turno noturno rotativo e turno com limites de descanso (*limited wake shift*) e trabalho aos fins de semana; trabalho de meio período; horários de trabalho escalonados; entre outros arranjos menos convencionais.

Conforme enfatizado anteriormente, a forma mais comum é a jornada de trabalho padrão, que consiste em horas fixas de trabalho durante cada dia trabalhado por um número fixo de dias, geralmente de segunda-feira a sexta-feira para uma semana de trabalho de cinco dias ou de segunda-feira a sábado para uma semana de trabalho de seis dias, com o horário tradicionalmente variando das 8h ou 9h às 17h ou 18h (ILO, 2018; 2022). A semana de trabalho comprimida, em inglês *compressed schedule* ou *compressed workweek* (CWW), foco da presente pesquisa, se refere à jornada padrão comprimida em menos dias de trabalho, com horas de trabalho mais longas em cada dia, tal como a semana de trabalho de quatro dias com dez horas trabalhadas por dia, em vez da semana padrão de cinco dias com oito horas trabalhadas por dia (Baltes et al., 1999; ILO, 2022). A lógica subjacente a esse tipo de jornada varia de acordo com os locais de trabalho e as abordagens empregadas tendem a variar na prática, visto que não é um arranjo de trabalho muito citado em leis ou regulamentos nacionais (ILO, 2018). Convém frisar que esse tipo de jornada não deve ser confundido com a semana de trabalho de quatro dias (*four-day work week* – 4DWW). Nesse caso, tanto o número total de dias de trabalho quanto o número total de horas de trabalho são reduzidos, ao passo que na semana de trabalho comprimida o número de dias de trabalho é reduzido, mas o número total de horas de trabalho por semana permanece o mesmo (ILO, 2022).

Embora nenhum país tenha instituído integralmente uma jornada de trabalho de 4 dias (4DWW e/ou CWW) até o momento em que o presente artigo está sendo redigido (setembro de 2023), diversos países já implementaram ou estão realizando testes com arranjos nessas lógicas, notadamente países como Islândia, Reino Unido, Bélgica e Emirados Árabes Unidos, assim como Espanha, Escócia, Irlanda, Lituânia, Austrália, África do Sul, Portugal, Canadá e Estados Unidos. Ademais, muitos outros países têm discutido de forma mais ampla o tema e representam fortes candidatos para realizar testes nos próximos anos: Áustria, Dinamarca, França, Alemanha, Holanda, Suíça, Índia, Noruega, Nova Zelândia, Sri Lanka, Tailândia e mais recentemente o Brasil (4dayweek.com, 2023).

## Efeitos da jornada de trabalho comprimida nos trabalhadores

Dentre os primeiros estudos sistemáticos sobre os efeitos da jornada de trabalho comprimida, se destacam na literatura as meta-análises de Moores (1990) e Baltes et al. (1999). A primeira, realizada a partir de uma revisão de 47 estudos, concluiu que esse tipo de jornada estava positivamente correlacionado com a redução do absenteísmo dos funcionários, aumento de produtividade, satisfação no trabalho, menor rotatividade, redução dos custos de deslocamento, menos licenças por doença e facilitação da contratação organizacional. A fadiga dos funcionários foi a única desvantagem identificada (Moores, 1990). Já a meta-análise de Baltes et al. (1999) revelou que a jornada de trabalho comprimida impactava positivamente a satisfação no trabalho e a satisfação com o horário de trabalho, mas não foi identificada uma redução no absenteísmo, assim como aumento de produtividade. Especificamente sobre a produtividade, é válido ressaltar que os autores não encontraram relações positivas com medidas objetivas de produtividade, mas ao considerar critérios subjetivos de produtividade avaliados por supervisores, foram observados efeitos positivos (Bolino et al., 2020).

Prosseguindo com estudos subsequentes, primeiramente no que diz respeito aos benefícios, Munyon et al. (2023), ao discutirem evidências de diferentes estudos sobre o tema, destacaram que a jornada de trabalho comprimida, quando comparada com a semana de trabalho tradicional, pode melhorar o bem-estar físico dos funcionários e reduzir o esgotamento emocional e absenteísmo. Além disso, também

identificaram pesquisas que revelaram uma redução nas intenções de turnover, melhora na atração de talentos, aumento de produtividade, redução nos níveis de burnout, aumento de engajamento e redução do deslocamento dos funcionários até o trabalho. Ainda em relação aos benefícios, Paje et al. (2020) descobriram que o estresse no trabalho foi reduzido com a implementação da jornada de trabalho comprimida numa organização específica, e que os participantes menos estressados se tornaram mais produtivos. Já a pesquisa de Spicer & Lyons (2023) evidenciou uma melhora no equilíbrio entre vida profissional e pessoal, além do aumento da satisfação no trabalho, após a implementação numa amostra de trabalhadores municipais. A revisão sistemática de Bambra et al. (2007), realizada a partir de 40 estudos empíricos, também provou um aumento no equilíbrio entre vida profissional e pessoal como efeito da jornada de trabalho comprimida. Por fim, a produção científica analisada pelo relatório mais recente da Organização Internacional do Trabalho (OIT) sobre o tema revelou estudos que constataram que a jornada de trabalho comprimida pode ter efeitos positivos também na saúde física, como redução de problemas cardíacos e gastrointestinais, juntamente com períodos de sono mais satisfatórios e subsequente diminuição de fadiga e irritabilidade. Ainda, essa redução da irritabilidade e estresse foi apontada em algumas pesquisas como um preditor positivo para maior equilíbrio entre trabalho e vida pessoal (ILO, 2022).

Já em relação aos efeitos negativos da jornada de trabalho comprimida, os estudos discutidos por Spicer & Lyons (2023) revelaram consequências como aumento dos níveis de fadiga, redução do desempenho cognitivo à medida que a duração do turno aumenta e maiores chances de sonolência durante a jornada. Ademais, corroborando com as pesquisas analisadas por Baltes et al. (1999), os autores também encontraram estudos que não demonstraram efeitos sobre a produtividade. É válido ressaltar, no entanto, que a maioria das pesquisas analisadas por Spicer & Lyons (2023) foram realizadas em empresas do setor público. Dentre os trabalhos analisados por Campbell (2023) em sua revisão sistemática, também foram identificados efeitos negativos relacionados ao desempenho cognitivo e sonolência, além de mais queixas de saúde. Ainda, Bolino et al. (2020) inferiram, a partir de uma revisão sistemática, que o estresse e o esgotamento dos funcionários aumentam nos dias trabalhados, mas esse aumento é atenuado por uma diminuição do estresse devido a mais dias de folga. Esses resultados corroboram com os resultados do relatório da ILO (2022), o qual também apontou que funcionários em semanas de trabalho comprimidas podem ter mais problemas de saúde, como problemas musculoesqueléticos, dor, dormência, rigidez e queimação no pescoço, ombros e costas.

Apesar desses resultados e achados de diversas outras pesquisas, os efeitos positivos e negativos da jornada de trabalho comprimida ainda são inconclusivos e inconsistentes, tanto no setor privado (Omondi, 2016; Hyatt & Coslor, 2018; Bolino et al., 2020), quanto no setor público (Spicer & Lyons, 2023). Golden (2012) explica que isso se deve ao fato que a maioria dos estudos sobre os efeitos de jornadas de trabalho flexíveis se refere a casos específicos, abrangendo empresas, ocupações, indústrias e demografias distintas. Em outras palavras, as descobertas tendem a ser altamente sensíveis ao contexto, o que torna um difícil prever os resultados em um nível mais agregado, isto é, de toda uma indústria ou em nível nacional. Hyatt & Coslor (2018) e Chung (2022) também sugerem que essa inconsistência sobre os efeitos da jornada comprimida pode ser explicada pela presença ou ausência de escolha por parte dos funcionários. De acordo com os autores e com base na abordagem teórica de Demanda-Controle (DC) proposta por Karasek (1979), os benefícios da implantação de arranjos flexíveis no trabalho, especialmente da jornada comprimida, são mais propensos a se manifestar quando os funcionários podem escolher por esse tipo de jornada flexível. Isso porque, como bem explicam Bolino et al. (2020), a forma como os funcionários gerenciam e gastam o tempo livre obtido com jornadas comprimidas pode influenciar diretamente seus hábitos de trabalho, satisfação, bem-estar e produtividade.

Diante das descobertas expostas anteriormente, fica evidente que embora os efeitos da jornada de trabalho comprimida sejam mistos, há décadas os estudos têm demonstrado que há um consenso de que esse tipo de jornada aumenta o equilíbrio entre a vida profissional e pessoal/familiar dos

trabalhadores e esse fator se configura como um mediador crucial dos demais efeitos positivos e negativos (Bambra et al., 2007; Omondi, 2016; Hyatt & Coslor, 2018; Bolino et al., 2020; ILO, 2022; Campbell, 2023). Inclusive, sem entrar no mérito do propósito, esse é um dos principais fatores determinantes para o crescimento na adoção da jornada de trabalho comprimida no mundo, assim como outros arranjos de trabalho flexível, sendo entendido por muitos autores como a força motriz por trás dessa introdução (Chung, 2022). Todavia, os aspectos contextuais aparentemente ainda têm o maior poder explicativo (Golden, 2012), especialmente aspectos como o tipo de trabalho realizado, o valor relativo que o trabalhador tem, isto é, seu nível de habilidade e posição de senioridade que possui e, em geral, quais resultados de desempenho os empregadores podem esperar desses trabalhadores (Chung, 2022).

### Procedimentos metodológicos

Como estratégia metodológica foi empregada uma pesquisa *survey* (levantamento) (Babbie, 2021), a qual foi operacionalizada por uma abordagem mista do tipo convergente (Creswell & Creswell, 2023). Na pesquisa social, o levantamento é utilizado para obter uma compreensão ampla e abrangente de um determinado tópico ou assunto, a partir de informações sobre características, ações ou opiniões de uma determinada amostra que representa uma população (Babbie, 2021). A pesquisa mista convergente, por sua vez, é utilizada para analisar e comparar dados de natureza quantitativa e qualitativa, os quais são coletados numa única fase a partir de um ou mais instrumentos e dizem respeito as mesmas variáveis, construtos ou conceitos (Creswell & Creswell, 2023).

Em acordo com essa tipologia, os dados foram coletados por meio de questionário virtual estruturado (Babbie, 2021) aplicado junto a profissionais que estavam trabalhando em seguradoras no Brasil nos meses de junho e julho de 2021. O questionário consistiu em cinco perguntas fechadas relacionadas ao momento do trabalho (tempo de trabalho em seguradora, nível do cargo, quantas pessoas gerencia diretamente, setor/área que trabalha e faixa salarial), seis perguntas fechadas sobre variáveis sociodemográficas (nível de escolaridade, sexo biológico, idade, estado civil, quem são e quantas pessoas moram com o participante) e oito perguntas fechadas sobre o objeto de estudo, com possibilidade de justificativa de cada uma das oito respostas em campo aberto. Como nem todos os participantes justificaram as respostas, foram obtidos dados qualitativos apenas de uma parcela da amostra estudada, o que é esperado numa pesquisa de caráter misto com estratégia convergente (Creswell & Creswell, 2023).

As perguntas específicas sobre o tema tiveram como introdução uma solicitação aos participantes imaginarem um contexto quando, após estudos de viabilidade, era proposto na seguradora onde trabalhavam uma nova jornada com as mesmas quarenta horas semanais, porém realizadas em apenas quatro dias de trabalho na semana (exemplo: segunda a quinta-feira por 10 horas diárias); posteriormente foi solicitado, sob o ponto de vista do respondente, a indicar em uma escala Likert o grau de concordância com sete afirmações sobre a proposta de mudança, sendo quatro relacionadas a percepção do respondente sobre ele próprio (equilíbrio da vida pessoal e profissional, motivação de trabalho com o atual empregador, qualidade de vida no trabalho e produtividade individual) e três com relação a área que trabalha e ao que pensa sobre a opinião dos gestores (produtividade do setor que trabalha e apoio dos superiores). Por fim, foi questionado se a empresa onde trabalha já oferecia algum regime de jornada distinto das oito horas diárias por cinco dias da semana.

O convite para a participação na pesquisa foi compartilhado na rede mundial de computadores por meio de redes sociais voltadas à profissionais com centenas de securitários do Brasil e em mensagens instantâneas enviadas diretamente ao público-alvo da pesquisa. Assim, foi adotada uma amostragem não-probabilística por conveniência e do tipo bola-de-neve (Babbie, 2021). Foi utilizado no questionário um texto introdutório padronizado de consentimento livre e esclarecido informando a não obrigatoriedade de resposta, o caráter sigiloso e confidencial das respostas obtidas, o objetivo

acadêmico da pesquisa, a não possibilidade de identificação dos respondentes e solicitando o consentimento formal dos informantes em participar da pesquisa. Na mesma introdução, os convidados eram encorajados a compartilhar para outros colegas de mercado para gerar o efeito bola de neve.

Após a aplicação do questionário, foram analisadas as variáveis demográficas e de momento de carreira por frequência e proporção e comparadas às estatísticas presentes em estudo recente feito com funcionários de seguradoras que representavam a maior parte do mercado para entender similaridades entre as amostras. Depois as respostas das perguntas de opinião foram analisadas com estatística descritiva, a fim de explorar os resultados obtidos. As respostas qualitativas das perguntas abertas, por sua vez, foram categorizadas por similaridade e quantificadas (frequência) para embasar as análises com argumentações obtidas dos próprios participantes. Alguns temas trazidos pelos voluntários foram atados a conclusões e abordagens de pesquisadores obtidos por meio de revisão bibliográfica sobre o assunto.

Por fim, foram realizados testes estatísticos não-paramétricos para entender se alguma das variáveis nominais e ordinais independentes foram estatisticamente relevantes para observar tendências nas respostas. Para as variáveis com apenas dois grupos como sexo biológico (masculino ou feminino), se a empresa já oferece jornada distinta ou com quem mora (exemplo: “mora com filhos ou não” ou “mora sozinho ou não”) foi utilizado o método de Mann-Whitney-Wilcoxon, também conhecido como teste-U (Fávero & Belfiore, 2017) e para as variáveis com mais de dois grupos de respostas foi utilizado o teste Kruskal-Wallis (Fávero & Belfiore, 2017) combinado com o teste de Dwass-Steel-Critchlow-Fligner (Spurrier, 2006) para entender as diferenças entre cada grupo de respostas dentro de cada variável independente; estas análises consistiram em mapear a relação dos grupos com as respostas dadas em escala Likert para cada pergunta, e os resultados com p-valor abaixo de 0,05 indicaram haver diferenças estatisticamente significativas. As estatísticas foram desenvolvidas nos softwares Microsoft Excel 2019 e Jamovi versão 1.6.23.

## Apresentação e análise dos resultados

A publicação na rede social voltada para profissionais atingiu mais de 3 mil visualizações e o formulário teve a resposta completa de 240 voluntários durante o período que a pesquisa esteve disponível. As características sociodemográficas por sexo biológico foram compiladas na Tabela 1, separadas entre as seis variáveis presentes no formulário.

Tabela 1. Características sociodemográficas dos respondentes da pesquisa

Variáveis	Qtd. (Fem.)	Qtd. (Masc.)	Percentual (Fem.)	Percentual (Masc.)	Percentual (Total)
Sexo Biológico					
Feminino	128	0	100,0%	0,0%	53,3%
Masculino	0	112	0,0%	100,0%	46,7%
Estado Civil					
Casada (o) / União Estável	52	62	40,6%	55,4%	47,5%
Divorciada (o) / Separada (o)	12	8	9,4%	7,1%	8,3%
Solteira (o)	64	42	50,0%	37,5%	44,2%
Faixa Etária					
Até 25 anos	15	9	11,7%	8,0%	10,0%
De 26 a 35 anos	66	58	51,6%	51,8%	51,7%
De 36 a 45 anos	44	23	34,4%	20,5%	27,9%
De 46 a 55 anos	3	17	2,3%	15,2%	8,3%
56 anos ou mais	0	5	0,0%	4,5%	2,1%
Grau de Instrução					
Fundamental Incompleto	1	0	0,8%	0,0%	0,4%
Ensino Médio Completo	4	3	3,1%	2,7%	2,9%
Superior Completo	49	44	38,3%	39,3%	38,8%

Pós-Graduação Completa	74	65	57,8%	58,0%	57,9%
Com quantas pessoas mora					
Ninguém (mora só)	20	9	15,6%	8,0%	12,1%
Uma	43	42	33,6%	37,5%	35,4%
Duas	34	28	26,6%	25,0%	25,8%
Três	21	20	16,4%	17,9%	17,1%
Quatro ou mais	10	13	7,8%	11,6%	9,6%
Com quem mora					
Companheiro (a)	64	71	50,0%	63,4%	56,3%
Mãe	34	25	26,6%	22,3%	24,6%
Pai	25	13	19,5%	11,6%	15,8%
Filhos	37	42	28,9%	37,5%	32,9%
Irmãos	17	13	13,3%	11,6%	12,5%
Avós	0	5	0,0%	4,5%	2,1%
Amigos	2	3	1,6%	2,7%	2,1%
Outros familiares	2	4	1,6%	3,6%	2,5%
Outras pessoas	2	1	1,6%	0,9%	1,3%
Total	128	112	100%	100%	100%

Fonte: Elaborado pelos autores.

Segundo os dados obtidos, a maior parte era do sexo biológico feminino (53,3%), possuíam entre 26 e 35 anos de idade (51,7%), tinham alto grau de instrução (57,9% com pós-graduação completa) e moravam com até duas pessoas (72,3%), sendo que 56,3% viviam pelo menos com o (a) companheiro (a). A menor parte era divorciada/separada (8,3%), sendo a maioria casada (47,5%) ou solteira (44,2%).

Em um dos estudos feitos por Galiza & Monteiro (2019) foi realizada uma amostragem com informações de quase 28 mil funcionários de 23 seguradoras que representavam mais de 80% do faturamento no segmento, e apresentaram uma distribuição de mulheres no mercado de seguros brasileiro de 54,6%, sendo um percentual muito similar ao obtido na presente pesquisa (53,3%), assim como também houve similaridade nos resultados de distribuição etária; porém a proporção de funcionários com curso superior ou pós-graduação de 56% foi muito menor do que o obtido no presente *survey* (96,8%), o que pode sugerir que os resultados aqui discutidos representaram apenas a percepção de parte deste público.

As características relacionadas ao momento de carreira dos respondentes foram tabuladas na Tabela 2, separadas entre as cinco variáveis solicitadas no formulário; segundo os dados obtidos, a maior parte estava no mercado segurador há mais de 5 anos (63,8%), não fazia gestão direta de equipes (57,9%), era composta por especialistas ou gestores (60%) e recebia acima de cinco salários mínimos (80,8%).

Tabela 2. Características dos respondentes relacionadas ao momento de carreira

Variáveis	Qtd. (Fem.)	Qtd. (Masc.)	Perc. (Fem.)	Perc. (Masc.)	Perc. (Total)
Tempo no mercado segurador					
Menos de 1 (um) ano	6	4	4,7%	3,6%	4,2%
Entre 1 (um) e 3 (três) anos	21	12	16,4%	10,7%	13,8%
Entre 3 (três) e 3 (cinco) anos	23	21	18,0%	18,8%	18,3%
Entre 5 (cinco) e 10 (dez) anos	43	31	33,6%	27,7%	30,8%
Há mais de 10 (dez) anos	35	44	27,3%	39,3%	32,9%
Faixa Salarial					
Até dois salários mínimos (SM) – R\$2,2 mil	6	0	4,7%	0,0%	2,5%
De dois a cinco SM – R\$2,2 mil a R\$5,5 mil	22	18	17,2%	16,1%	16,7%
De cinco a dez SM – R\$5,5 a R\$11 mil	53	40	41,4%	35,7%	38,8%
De dez a quinze SM – R\$11 mil a R\$16,5 mil	23	19	18,0%	17,0%	17,5%
Acima de quinze SM – Acima de R\$16,5 mil	24	35	18,8%	31,3%	24,6%
Cargo					
Estagiário / Aprendiz	4	0	3,1%	0,0%	1,7%
Assistente / Auxiliar / Técnico	2	0	1,6%	0,0%	0,8%
Analista	54	36	42,2%	32,1%	37,5%

Especialista	16	24	12,5%	21,4%	16,7%
Coordenador / Gerente / Supervisor (Gestor de Pessoas)	40	33	31,3%	29,5%	30,4%
Superintendente / Diretor / Vice-Presidente / Presidente (Gestor de Gestores)	12	19	9,4%	17,0%	12,9%
Gestão direta de equipes					
Não faz gestão direta de equipes	79	60	61,7%	53,6%	57,9%
Até 3 (três) funcionários	17	17	13,3%	15,2%	14,2%
De 3 (três) a 10 (dez) funcionários	25	26	19,5%	23,2%	21,3%
Acima de 10 funcionários	7	9	5,5%	8,0%	6,7%
Área ou Setor na seguradora					
Atendimento / Centrais / Ouvidoria / Clientes	11	4	8,6%	3,6%	6,3%
Atuarial / <i>Underwriting</i> / Produtos	47	52	36,7%	46,4%	41,3%
Comercial / Vendas	14	11	10,9%	9,8%	10,4%
Comunicação / "Marketing" / Estratégia / Inovação / Sustentabilidade	6	6	4,7%	5,4%	5,0%
Contabilidade / Finanças / Investimentos	13	7	10,2%	6,3%	8,3%
Jurídica / Auditoria / Riscos / <i>Compliance</i>	4	8	3,1%	7,1%	5,0%
Operações / Sinistros	17	9	13,3%	8,0%	10,8%
Recursos Humanos	9	2	7,0%	1,8%	4,6%
Tecnologia / Informações / Dados / Digital	7	13	5,5%	11,6%	8,3%
Se a empresa já oferece jornada distinta					
Não tem	93	84	72,7%	75,0%	73,8%
Tem	35	28	27,3%	25,0%	26,3%
<b>Total</b>	<b>128</b>	<b>112</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

Fonte: Elaborado pelos autores.

Uma grande parte dos respondentes era de áreas atuariais, *underwriting* ou de produtos (41,3%), o que pode ser explicado pela escolha da abordagem amostral por conveniência, já que esta representava as áreas do histórico profissional de um dos autores da presente pesquisa.

Analisando de forma comparativa, a distribuição por cargos da amostra de Galiza e Monteiro (2019) indicava que 80,5% dos securitários não eram gerentes, coordenadores ou executivos, o que divergiu do percentual (56,7%) observado para os respondentes do presente *survey*; sem dúvidas, houve relação ao alto grau de instrução observado, já que todos os gestores respondentes ou eram graduados no ensino superior (14,4% do total deles) ou já eram pós-graduados (85,6% restantes).

Com relação a distribuição dos sexos entre os cargos, Galiza e Monteiro (2019) observaram que 74,1% dos executivos eram do sexo masculino e que este percentual para não executivos, gerentes ou coordenadores se reduzia a 42,9%; no presente estudo estes percentuais tiveram leve desvio (61,3% e 44,1%, respectivamente).

Tanto a distribuição de cargos como dos sexos entre eles foram indicadores de que este trabalho abordou apenas parte do universo dos securitários, sendo nitidamente mais concentrado em trabalhadores com funções superiores, se comparado ao que o estudo de Galiza e Monteiro (2019) com uma amostra mais abrangente apresentou.

## A percepção dos securitários

Conforme explicado na seção de procedimentos metodológicos, para capturar a percepção destes profissionais de seguros, sete perguntas foram efetuadas utilizando a escala Likert, sendo a resposta 1 para discordar totalmente e 5 para concordar totalmente. De certa forma, um respondente que assinalou 3 a uma pergunta, por ser uma nota neutra, possivelmente indicou incerteza, por isso, as notas 3 foram interpretadas como notas de indecisos e o percentual total destes representou a indecisão dos respondentes.

Em geral, as respostas foram bastante positivas para as quatro primeiras perguntas que eram

relacionadas ao impacto desta nova jornada (comprimada) do ponto de vista do próprio respondente e também para a pergunta relacionada aos impactos na produtividade da área, porém as percepções com relação à opinião dos gestores tiveram muitas respostas indecisas e também foram mais negativas. Os resultados gerais obtidos foram ilustrados no Gráfico 1.

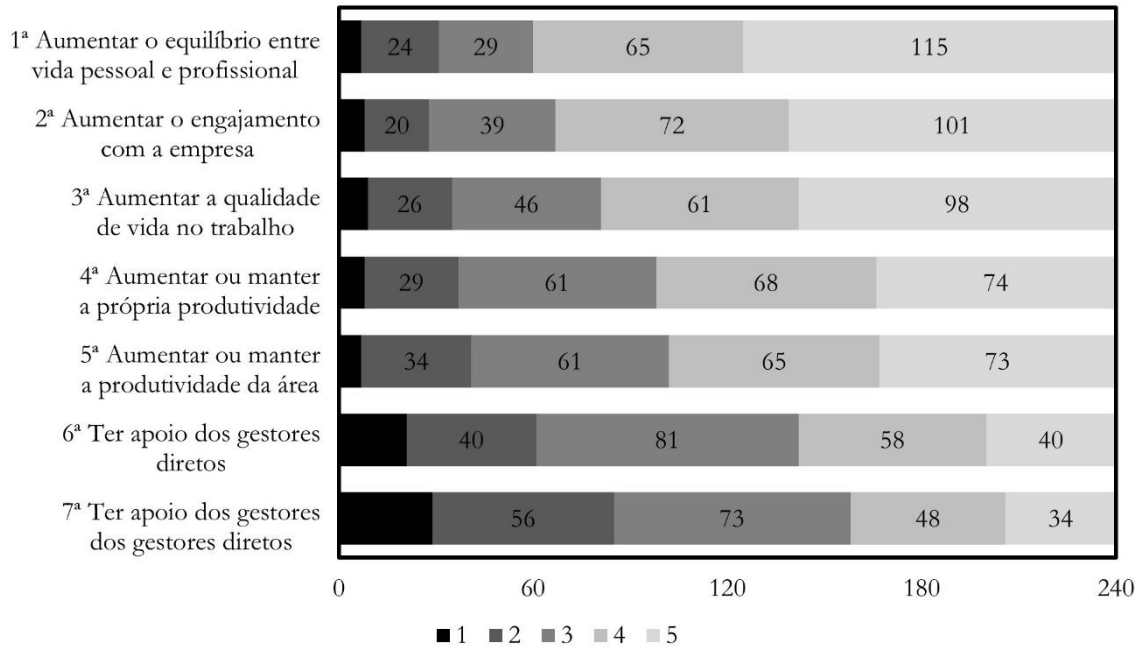


Gráfico 1. Distribuição da quantidade de respondentes por opinião sobre o impacto da jornada de 40 horas semanais comprimida em 4 dias frente a diferentes afirmações

Fonte: Elaborado pelos autores.

Como pode-se observar no Gráfico 1, as respostas foram mais positivas nas primeiras cinco perguntas, onde a maior parte dos 240 securitários concordaram totalmente ou parcialmente com as afirmações. É possível notar também que a incerteza começou a se tornar relevante a partir da 4ª questão sobre produtividade. Conforme discutido no referencial teórico, ainda não existe um consenso na literatura sobre a relação entre jornada de trabalho comprimida e produtividade e essa inconclusão aparentemente também se faz presente na opinião dos securitários, conforme também será evidenciando nas posteriores análises qualitativas.

As estatísticas descritivas que foram apresentadas na Tabela 3 trazem um resumo dos resultados, onde é possível verificar que para as afirmações sobre a produtividade (4ª e 5ª), um quarto dos respondentes ficaram indecisos e para as últimas duas, relacionadas a percepções sobre apoio de gestores, este número subiu para praticamente um terço do total.

Tabela 3. Estatística descritiva dos resultados obtidos na pesquisa e a indecisão

Afirmação analisada	Mediana	Moda	1º Quart 25%	2º Quart 50%	3º Quart 75%	Média	D.P.	% de indecisão	Mediana (sem ind.*)	Moda (sem ind.*)
1ª	4	5	3,75	4	5	4,07	1,12	12,1%	5	5
2ª	4	5	3	4	5	3,99	1,11	16,3%	5	5
3ª	4	5	3	4	5	3,89	1,17	19,2%	5	5
4ª	4	5	3	4	5	3,71	1,13	25,4%	4	5
5ª	4	5	3	4	5	3,68	1,14	25,4%	4	5
6ª	3	3	2	3	4	3,23	1,17	33,8%	4	4
7ª	3	3	2	3	4	3,01	1,22	30,4%	2	2

Fonte: Elaborado pelos autores.

Nota: \*(sem ind.) = sem considerar indecisões

As últimas três colunas da tabela consideram o tamanho do grau de indecisão conforme cada pergunta e qual seria a mediana e moda caso os indecisos não fossem considerados na amostra; essa abordagem demonstrou que a única afirmação que teve uma nota de maioria em desacordo foi a última, sobre o apoio dos gestores dos gestores diretos. Essa observação se destaca quando olhamos o Gráfico 2 que mostra o resultado da opinião por afirmação entre os que votaram de forma favorável (4 ou 5) ou desfavorável (1 ou 2), excluindo os indecisos do percentual total.

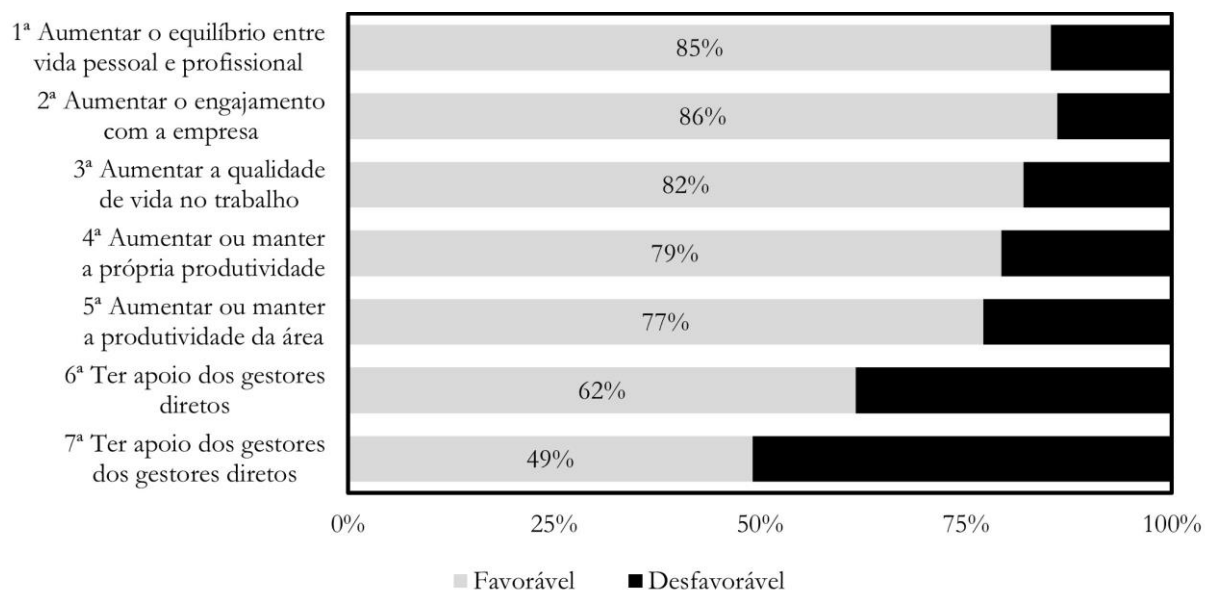


Gráfico 2. Distribuição percentual por opiniões favoráveis (4 ou 5) ou desfavoráveis (1 ou 2) sobre o impacto da jornada de 40 horas semanais comprimida em 4 dias frente a diferentes variáveis

Fonte: Elaborado pelos autores.

A primeira afirmação avaliava a opinião dos voluntários sobre a possibilidade de a jornada de 40 horas comprimida em quatro dias gerar mais equilíbrio entre a vida pessoal e profissional; e dentre as sete, esta foi a mais concordada (única com 1º quartil das respostas acima de 3) e com menor grau de indecisão (apenas 12%). Isto leva a uma forte indicação de que este público, que entendemos representar parte dos securitários, enxerga com bons olhos os impactos de ter uma sexta-feira livre no calendário semanal para ajudar neste equilíbrio. Ainda, esses resultados sugerem uma correspondência notável com estudos anteriores que revelam que um dos principais benefícios da jornada de trabalho comprimida é justamente a possibilidade de aumentar o equilíbrio entre vida profissional e pessoal (Hyaatt & Coslor, 2018; Bolino et al., 2020; Campbell, 2023).

Considerando as diretrizes da estratégia mista convergente, as justificativas dadas nas perguntas abertas referentes estas afirmações auxiliaram a embasar os motivos das avaliações. Na 1ª afirmação foram 73 argumentações que foram agrupadas por leitura e interpretação em 11 temas principais, conforme apresentado na Tabela 4 abaixo.

Tabela 4. Justificativas agrupadas por temas e as respectivas notas dadas à 1ª afirmação

Quantidade de justificativas por tema (1ª)	1	2	3	4	5	Total
Intensidade	0	11	4	5	15	35
Tempo livre	0	0	3	9	19	31
Horas extras atuais	0	3	0	3	13	19
Equilíbrio diário	1	6	2	2	0	11
Gestão do tempo	0	0	1	0	7	8
Produtividade	0	3	0	3	2	8
Trabalho remoto	0	1	2	0	4	7
Incerteza / Ceticismo / Indiferença	1	0	2	1	2	6
Trajetória até o trabalho	0	0	0	1	4	5

Qualidade de vida	1	0	0	0	2	3
Clientes / Parceiros	1	1	1	0	0	3

Fonte: Elaborado pelos autores.

Intensidade do trabalho foi o principal tema abordado nas justificativas, seguido por tempo livre e horas extras atuais. A intensidade pode ser interpretada tanto pelo esforço e investimento de energia gasto com o processo de trabalho como pelo desgaste dos indivíduos ao trabalhar (Dal Rosso, 2006) e também pelo cadência/ritmo de trabalho ou por uma série de fatores durante a execução do trabalho (Cardoso & Dal Rosso, 2015); nas respostas em concordância (5 ou 4), em geral foi citado que trabalhar dez horas ou mais (fazer horas extras) já fazia parte do dia a dia, e que então seria melhor comprimir esta rotina intensa em quatro dias para ter um dia a mais livre do que manter a mesma rotina. Por outro lado, os 15 que justificaram notas 2 ou 3 com este tema citaram que justamente pela carga de trabalho ser intensa seria quase impossível fazê-la em um número menor de dias, o que sobrecarregaria os quatro dias, resultando em mais horas extras, acúmulo de trabalho, cansaço e estresse, e que possivelmente deveria ser compensada com novas contratações para ser viável.

Tempo livre, gestão do tempo e trajeto até o trabalho foram outros temas citados para justificar respostas favoráveis. Grande parte das justificativas para os que concordaram citavam que ter a sexta-feira livre poderia ajudar a ter mais tempo para estudos, família, tarefas domésticas, saúde, viagens e outras atividades relacionadas a vida pessoal e que também, por ser um dia útil, significaria poder ir a locais que antes não seriam possíveis sem ter que utilizar o tempo do trabalho. Ter mais um dia foi citado como facilitador na gestão do tempo e também como uma forma de evitar perda de tempo no trajeto até o trabalho.

Conforme explicam Bolino et al. (2020), pesquisas anteriores descobriram que a razão pela qual muitos funcionários preferem uma semana de trabalho comprimida é que geralmente isso lhes proporciona mais dias de folga para passar com a família e amigos, além de possibilitar realizar viagens de fim de semana prolongado. Assim, confirmando a abordagem teórica de Demanda-Controle proposta por Karasek (1979) no contexto do trabalho flexível, aparentemente os indivíduos que planejam fazer um uso específico dos dias adicionais de folga são aqueles que optam por esse modelo e provavelmente extrairão maiores benefícios de uma semana de trabalho comprimida. Como um contraponto, o equilíbrio diário foi uma das principais justificativas dos respondentes que discordaram da 1ª afirmação; foi defendido que possivelmente não valeria a pena sacrificar quatro dias da semana para se ter um livre, já que poderia desequilibrar a rotina diária, comprometendo tempo dedicado a exercícios físicos, atividades familiares e de socialização.

A produtividade foi citada já na primeira afirmação com dois pontos de vistas: o primeiro, dos que concordaram, que ter um dia de trabalho a menos implicaria em precisar ser mais produtivo nos outros dias e o segundo, dos que discordaram, que entendiam que a capacidade de produzir se reduz quanto maior for o tempo no trabalho. Em consonância com estas opiniões, os trabalhos de Barnes & Jones (2021) e Haraldsson & Kellam (2021) acolheram ambos pontos de vista sobre a produtividade, e por isso defenderam que a redução de dias da semana deveria ser acompanhada pela manutenção tanto dos salários e benefícios como da jornada em horas por dia, reduzindo efetivamente a quantidade de horas semanais, pois isso seria uma motivação aos funcionários abandonarem distrações e otimizarem a produtividade.

Na época do presente estudo a sociedade estava enfrentando a pandemia do Sars-Cov-2 e assim como em muitas empresas e instituições financeiras, a grande maioria das seguradoras brasileiras estava operando por meio do teletrabalho. O trabalho remoto foi citado em sete justificativas e parte destas foram fundamentadas pelo sobrecarregamento trazido por esta forma de trabalhar, quando o empregado poderia ser acionado inclusive fora dos horários regulares do trabalho, e que isso já seria motivo plausível para ter mais um dia livre no calendário semanal. Por outro lado, existem os que acreditam que o teletrabalho já supriria esta necessidade, por já trazer mais equilíbrio entre a vida

pessoal e profissional.

A 2ª afirmativa buscou opiniões sobre a possibilidade desta redução de dias na semana laboral gerar mais motivação com relação a continuar trabalhando na mesma seguradora e a 3ª sobre melhorias na qualidade de vida no trabalho; com o segundo e o terceiro número mais baixo de indecisos, respectivamente, ambas as afirmações tiveram resultados muito similares quanto a mediana, moda (5 com ou sem indecisos) e média.

As justificativas na segunda pergunta aberta referente a motivação para trabalhar na mesma seguradora foram também agrupadas, porém em 8 temas por questões de similaridade, conforme inserido na Tabela 5 abaixo.

Tabela 5. Justificativas agrupadas por temas e as respectivas notas dadas à 2ª afirmação

Quantidade de justificativas por tema (2ª)	1	2	3	4	5	Total
Diferencial de mercado	0	0	0	1	8	9
Tempo livre	0	0	1	3	5	9
Fator não decisivo	0	2	2	1	1	6
Jornada flexível	0	2	0	1	2	5
Intensidade	0	4	1	0	0	5
Disposição	0	0	0	0	1	1
Confiança	0	0	0	0	1	1

Fonte: Elaborado pelos autores.

A maioria das justificativas dos que concordaram com a segunda afirmação consideraram que esta jornada seria um diferencial de mercado, o que já as motivariam; outra parte levantou novamente a questão de ter mais tempo livre para outras atividades. Porém, em uma distribuição bastante dividida, 6 opiniões revelaram que, por mais que possa ser vantajoso, este modelo de jornada não seria um fator decisivo para os motivar na seguradora que trabalhavam, já que consideraram que motivação depende de mais variáveis.

Os que entenderam que este modelo nunca atenderia a todos justificaram que a mudança seria mais adequada se fosse opcional em uma jornada flexível, o que reforça novamente a visão de que a presença ou ausência de escolha pela jornada comprimida por parte dos funcionários é um fator-chave do processo (Hyatt & Coslor, 2018; Chung, 2022). Como argumentam Coote et al. (2020), uma jornada flexível deveria fornecer flexibilidade para os trabalhadores se adequarem conforme julgarem conveniente dentro da sua rotina e atividades, já que cada indivíduo deveria entender como extrair melhor do seu trabalho em um menor ou maior espaço de tempo.

A intensidade do trabalho foi lembrada principalmente pelos que discordaram que a jornada seria uma motivação a mais para permanecer na mesma seguradora. Ter mais disposição para trabalhar foi lembrado por um dos que concordaram, e por último, um dos participantes mencionou que esta alteração seria uma prova de confiança da empresa aos funcionários.

A terceira afirmação abordou sobre qualidade de vida no trabalho e também recebeu respostas abertas que foram tabuladas conforme temas por semelhança, apresentados abaixo na Tabela 6.

Tabela 6. Justificativas agrupadas por temas e as respectivas notas dadas à 3ª afirmação

Quantidade de justificativas por tema (3ª)	1	2	3	4	5	Total
Intensidade	1	3	3	2	2	11
Produtividade	0	0	0	1	6	7
Gestão das atividades	0	0	0	0	3	3
Equilíbrio de vida	0	1	0	0	2	3
Tempo livre	0	0	0	1	2	3
Disposição	0	0	0	0	2	2
Trajetos ao trabalho	0	0	0	1	1	2

---

Satisfação profissional	0	0	0	0	1	1
-------------------------	---	---	---	---	---	---

---

Fonte: Elaborado pelos autores.

A intensidade foi a principal lembrança dos securitários que responderam esta pergunta, seguindo justificativas similares ao que já foi discutido na primeira afirmativa. Desta vez o tema de produtividade foi o segundo mais citado, principalmente do ponto de vista de que este novo estilo de jornada poderia tornar o dia a dia mais produtivo e que as duas horas diárias a mais poderiam ser utilizadas para priorizar as tarefas mais urgentes do dia; nesta mesma linha, três pessoas responderam que as atividades poderiam ser melhor geridas assim.

Disposição, tempo livre e trajeto ao trabalho apareceram mais uma vez como justificativas, e equilíbrio entre vida pessoal e profissional, tema da primeira afirmativa, foi lembrado por três dos respondentes para explicar uma nota favorável ou desfavorável. Motivação porque haveria maior satisfação profissional foi citada por apenas um voluntário.

A redução da jornada como instrumento para aumento da qualidade de vida no trabalho foi tema abordado por Carneiro & Ferreira (2007), que concluíram que existem indícios de melhora principalmente na qualidade de vida fora do trabalho, justamente porque os trabalhadores teriam mais tempo livre para a realização de outras atividades; em linha, Coote et al. (2020) explicaram que essa maior qualidade de vida fora do trabalho acaba melhorando a qualidade do trabalho desempenhado pelos trabalhadores em alguns setores, assim como concluiu Colonna (2017), que as organizações focadas no bem-estar dos trabalhadores poderiam se beneficiar das externalidades positivas de ter uma mão de obra mais feliz, motivada e saudável.

As afirmações de número 4 e 5 abordaram o assunto da produtividade e foram as que obtiverem resultados mais similares entre si, tendo mesmas medianas, modas, quartis e até mesmo percentual de indecisos. A primeira delas buscou avaliar a percepção sobre esta nova jornada do ponto de vista da produtividade individual e a segunda sobre a produtividade da área ou setor em que a pessoa trabalha.

A Tabela 7 sobre a 4ª afirmação destaca mais uma vez a intensidade do trabalho como a principal categoria comentada e que, por grande diferença, foi a mais citada pelos que discordaram com uma possível melhoria ou manutenção da produtividade; o ponto mais abordado foi a potencial fadiga e esgotamento de ter que trabalhar 10 horas por dia. De fato, esse efeito já foi constatado por diferentes pesquisas (Baltes et al., 1999; Bolino et al., 2020; Spicer e Lyons, 2023; Campbell, 2023). Do lado das respostas em concordância, houveram os que concluíram que evitariam distrações para focar mais no trabalho, aqueles que aproveitariam mais o tempo livre, inclusive para se capacitar e também quem entendeu que a sexta-feira já seria um dia improdutivo por ser o final da semana intensa.

Tabela 7. Justificativas agrupadas por temas e as respectivas notas dadas à 4ª afirmação

Quantidade de justificativas por tema (4ª)	1	2	3	4	5	Total
Intensidade	0	6	2	3	1	12
Incerteza / Ceticismo / Indiferença	0	1	7	1	0	9
Jornada flexível	0	0	2	1	2	5
Foco no trabalho	0	0	0	0	5	5
Gestão do Tempo	0	0	2	1	1	4
Tempo livre	0	0	0	0	4	4
Capacitação	0	0	0	0	2	2
Motivação	0	0	0	0	2	2
Clientes / Parceiros	0	1	0	0	0	1

Fonte: Elaborado pelos autores.

A partir da 5ª afirmação sobre produtividade da área, a perspectiva se alterou de interna (opinião sobre impactos no próprio respondente) para externa (opinião sobre a área e apoio dos superiores), assim como se alteraram os argumentos apresentados. Se antes “intensidade” e “tempo livre” estavam sempre entre os três temas mais abordados, nesta as principais argumentações citavam a necessidade de

alinhamentos para garantir o mesmo padrão de entregas. As justificativas desta afirmação foram expostas na Tabela 8 abaixo.

Tabela 8. Justificativas agrupadas por temas e as respectivas notas dadas à 5ª afirmação

Quantidade de justificativas por tema (5ª)	1	2	3	4	5	Total
Alinhamentos	0	1	3	2	2	8
Áreas Internas	0	3	1	1	3	8
Clientes / Parceiros	0	4	2	0	1	7
Intensidade	0	2	3	0	0	5
Incerteza / Ceticismo / Indiferença	1	1	2	0	0	4
Jornada flexível	0	0	1	0	1	2
Tempo diário	0	0	0	0	2	2

Fonte: Elaborado pelos autores.

Foi citado também que para viabilizar seriam necessárias adaptações, como por exemplo revezamentos de dias, para manter o atendimento a clientes e procedimentos com parceiros comerciais, fornecedores e até mesmo com outras áreas internas que poderiam trabalhar em jornadas distintas; houve quem acreditou que só seria um modelo possível se todos da empresa seguissem a mesma jornada.

A partir da 6ª e 7ª alternativa os voluntários foram indagados sobre o que pensam a respeito do apoio dos gestores diretos e dos gestores dos gestores diretos a esta mudança. A ideia foi compreender se existe algum tipo de percepção de que os superiores na organização teriam uma opinião contrária em relação ao que eles próprios acreditavam. Como foi observado até mesmo na estatística descritiva, isso de fato se concretizou, porque se por um lado as afirmações voltadas ao próprio ponto de vista tiveram maior concordância, a opinião em relação aos gestores foi menos favorável, chegando a atingir uma nota de desacordo sobre o apoio dos gestores dos gestores quando foram desconsideradas as opiniões dos indecisos.

A Tabela 9 agrupa os temas abordados tanto na afirmação 6 como na 7 e assim como já demonstrado nos resultados gerais, a incerteza foi o principal tema levantado pelos que decidiram explicar a nota. Em seguida a hierarquia foi citada, do ponto de vista de que os gestores fariam o que os superiores deles decidissem ou até mesmo o que a área de Recursos Humanos decidisse, como se a orientação por tal mudança sempre viesse “de cima” ou de um grupo específico.

Tabela 9. Justificativas agrupadas por temas e as respectivas notas às afirmações 6 e 7

Quantidade de justificativas por tema (6ª e 7ª)	1	2	3	4	5	Total
Incerteza	0	1	7	0	0	8
Hierarquia	0	2	1	2	0	5
Ceticismo	1	1	2	0	0	4
Cliente / Parceiros	1	0	1	1	0	3
Horas Extras / Contratações	0	1	2	0	0	3
Intensidade	0	1	2	0	0	3
Foco na entrega	0	0	1	0	1	2
Viabilidade	0	0	1	0	1	2
Conflito geracional	1	0	1	0	0	2
Resistência a mudanças	0	1	1	0	0	2
Benefícios para equipe	0	0	0	0	1	1
Tempo livre	0	0	0	1	0	1
Já pratica algo parecido	0	0	0	1	0	1
Equilíbrio de vida	0	0	0	1	0	1

Fonte: Elaborado pelos autores.

Quatro respondentes analisaram de forma cética o apoio dos gestores e três consideraram que o apoio dos superiores dependeria de ajustes na dinâmica para atender clientes e parceiros comerciais.

Algumas respostas vieram na linha de que os gestores só apoiariam se as mudanças viessem conjuntamente com novas contratações ou com aceitação de pagamento de horas extras. Uns

argumentaram que basta ser viável para aceitarem e outros que já eram cobrados com foco na entrega e por isso não deveria haver motivo para discordarem.

Dois respondentes tiveram opinião de que os líderes eram conservadores ou resistentes a mudanças e que por isso provavelmente não apoiariam, e outros dois citaram o conflito geracional como uma forte barreira para tais ajustes; um destes inclusive citou que a geração X e de “baby boomers” seguem o lema de que “só é lembrado quem é visto” e que por isso o presenteísmo seria um pré-requisito para o sucesso com este público, inviabilizando uma possível alteração.

Houveram ainda percepções positivas sobre apoio dos gestores à alteração na jornada porque traria benefícios para a equipe como um todo e quem citou que, por já praticar algo parecido, não teria porquê os gestores não a apoiarem.

### Padrões de respostas

Por fim, foram feitas as análises estatísticas por meio de testes não-paramétricos para compreender se houve alguma indicação de influência de uma das variáveis socioeconômicas ou de carreira nas respostas recebidas.

Objetivando facilitar a análise das respostas, algumas respostas de variáveis ordinais (grau de instrução e faixa salarial) e nominais (com quem mora e cargo) foram agrupadas com respostas similares para formar grupos maiores; “Fundamental Incompleto” e “Ensino Médio Completo” se uniram para formar o grupo “Até Ensino Médio”, as faixas salariais de “Até 2 salários mínimos” e “Entre 2 a 5 salários mínimos” formaram o grupo “Até 5 salários mínimos”, os que moram com “Avós” foram incluídos no grupo de “Outros familiares”, os com “Amigos” no grupo de “Outras Pessoas” e os cargos “Estagiário / Aprendiz” e “Assistente / Auxiliar / Técnico” formaram um mesmo grupo junto com “Analista”.

Dentre os resultados que demonstraram diferenças com significância estatística, quatro envolveram variáveis relacionadas ao momento de trabalho (cargo, quantidade de pessoas que faz gestão direta, faixa salarial ou se a empresa já oferece regime distinto de jornada) e três variáveis sociodemográficas (sexo biológico, se mora sozinho ou se mora com amigos ou outras pessoas não relacionadas).

Cargo foi a primeira variável analisada com diferentes padrões de respostas estatisticamente relevantes em três das sete perguntas analisadas: motivação na empresa (p de 0,022), produtividade própria (p de 0,013) e produtividade da área (p de 0,01). Os especialistas (16,7% dos respondentes) demonstraram um padrão de respostas de maior concordância em relação a terem maior motivação na empresa com a jornada comprimida do que os gestores de gestores (12,9%), analistas e outros cargos de início de carreira (40%), já sobre produtividade própria e produtividade da área, a diferença estatisticamente relevante ficou entre os resultados dos mesmos 16,7%, mas apenas com relação a maior discordância dos executivos. Ambas informações foram ilustradas na Tabela 10.

Tabela 10. Estatística descritiva e os resultados estatisticamente significantes do teste não-paramétrico destacados para a variável “cargo”

Cargo	Mediana	Moda	25° Perc.	50° Perc.	75° Perc.	Média	p de Dwass-Steel-Critchlow-Fligner			
							A. e D.	Esp.	G. de P.	G. de G.
Opinião sobre melhora de engajamento/motivação - p de 0,022 no Kruskal-Wallis										
Analista e demais	4	4	3	4	5	3,97		0,028	0,998	0,694
Especialista	5	5	4	5	5	4,42	0,028		0,113	0,042
Gestor de Pessoas	4	5	3	4	5	3,93	0,998	0,113		0,765
Gestor Gestores	4	5	3	4	5	3,65	0,694	0,042	0,765	
Opinião sobre produtividade própria manter ou melhorar - p de 0,013 no Kruskal-Wallis										
Analista e demais	4	4	3	4	5	3,82		0,459	0,477	0,120

Especialista	4	5	3,75	4	5	4,10	0,459	0,079	0,027	
Gestor de Pessoas	4	3	3	4	5	3,55	0,120	0,079	0,641	
Gestor de Gestores	3	3	2	3	4,5	3,26	0,477	0,027	0,641	
Opinião sobre produtividade da área manter ou melhorar - p de 0,01 no Kruskal-Wallis										
Analista e demais	4	4	3	4	5	3,84		0,791	0,199	0,063
Especialista	4	5	3	4	5	4,00	0,791	0,116	0,048	
Gestor de Pessoas	3	3	3	3	5	3,48	0,063	0,116	0,741	
Gestor de Gestores	3	3	2	3	4	3,23	0,199	0,048	0,741	

Fonte: Elaborado pelos autores.

Outro resultado também foi observado na Tabela 11, com relação aos que possuíam gestão de equipes com mais de 3 pessoas (28% dos respondentes) e os que não possuíam (57,9%), dado que com relevância estatística (p de 0,002) os primeiros tiveram um grau de incerteza e de discordância maior com relação à área conseguir manter ou melhorar a produtividade. Avaliando os dois grupos e pensando no questionamento inicial do trabalho: por que os gestores seriam mais céticos com relação a ter um dia livre a mais na semana do que os funcionários? Seria porque esses possuem uma maior visão do todo e dos impactos desta alteração na gestão da empresa e por isso teriam mais incertezas? Ou seria talvez porque o sucesso deles foi alcançado nesse modelo de jornada e “em time que está ganhando não se mexe”? Se os próprios empregados, sem gestão direta, assim como os especialistas que realizam as atividades mais analíticas do dia a dia entenderam que seriam tão produtivos ou até mais em uma jornada de quatro dias, por que a gerência não entenderia de forma similar? Seria talvez por uma assimetria informacional entre as equipes e respectivos líderes?

Tabela 11. Estatística descritiva e os resultados estatisticamente significantes do teste não-paramétrico destacados para a variável “Gestão direta de equipes”

Gestão direta de equipes (Quantidade de pessoas)	Mediana	Moda	25° Perc.	50° Perc.	75° Perc.	Média	p de Dwass-Steel-Critchlow-Fligner			
							0	<=3	3 <= 10	>10
Opinião sobre produtividade da área manter ou melhorar - p de 0,002 no Kruskal-Wallis										
0	4	5	3	4	5	3,87		0,985	0,037	0,009
<=3	4	5	3	4	5	3,74	0,985		0,479	0,102
3 <= 10	3	3	3	3	4	3,39	0,037	0,479		0,420
>10	3	4	2	3	4	2,81	0,009	0,102	0,420	

Fonte: Elaborado pelos autores.

Faixa salarial foi outra variável com alguns padrões de resposta com significância estatística, já que os que recebiam entre 5 a 10 salários mínimos (38,8% dos voluntários) concordaram mais em bons impactos no equilíbrio da vida pessoal e profissional do que os que ganhavam entre 10 a 15 (17,5%). Esses mesmos 38,8% também possuíam uma visão mais positiva em relação à manutenção ou melhoria da produtividade própria ou da área do que os que ganhavam mais de 15 salários mínimos (24,6%). A Tabela 12 traz os principais dados sobre a variável faixa salarial e os padrões de respostas que foram significantes para observar diferença.

Tabela 12. Estatística descritiva e os resultados estatisticamente significantes do teste não-paramétrico destacados para a variável “Faixa Salarial”

Faixa Salarial	Mediana	Moda	25° Perc.	50° Perc.	75° Perc.	Média	p de Dwass-Steel-Critchlow-Fligner			
							<= 5 S.M.	>5 <=10 S.M.	>10 <=15 S.M.	>15 S.M.
Opinião sobre melhora equilíbrio vida pessoal e profissional - p de 0,042 no Kruskal-Wallis										
<= 5 SM	4	5	4	4	5	4,04		0,461	0,619	0,998
>5 <=10 SM	5	5	4	5	5	4,32	0,461		0,034	0,307

>10 <=15 SM	4	5	3	4	5	3,67	0,619	0,034		0,694
>15 SM	4	5	3	4	5	3,98	0,998	0,307	0,694	
Opinião sobre produtividade própria manter ou melhorar - p de 0,013 no Kruskal-Wallis										
<= 5 SM	4	4	3	4	5	3,80		0,757	0,665	0,249
>5 <=10 SM	4	4	3	4	5	3,98	0,757		0,166	0,013
>10 <=15 SM	3	3	3	3	5	3,50	0,665	0,166		0,949
>15 SM	3	3	3	3	4	3,37	0,249	0,013	0,949	
Opinião sobre produtividade da área manter ou melhorar - p de 0,017 no Kruskal-Wallis										
<= 5 SM	4	5	3	4	5	3,80		0,950	0,658	0,170
>5 <=10 SM	4	5	3	4	5	3,91	0,950		0,257	0,018
>10 <=15 SM	4	3	3	4	3	3,52	0,658	0,257		0,822
>15 SM	3	3	2,5	3	3	3,32	0,170	0,018	0,822	

Fonte: Elaborado pelos autores.

Vale ressaltar que em relação a produtividade, não foi um resultado tão correlacionado às diferenças já apresentadas na variável cargo para os “especialistas” porque quando comparamos os grupos por faixa salarial, houve bastante mescla: os que ganhavam entre 5 e 10 salários mínimos eram compostos por 58% de analistas, 23% de especialistas e 16% de gestores de pessoas, os entre 10 e 15 salários mínimos por 5% de analistas, 28% de especialistas e 67% de gestores de pessoas e, o grupo dos que ganhavam mais, constituídos por 50% de gestores de pessoas e 50% de gestores de gestores. O único grupo de cargos totalmente concentrado em um mesmo grupo da variável salarial foi o dos “gestores de gestores”, quando 100% eram remunerados com mais de 15 salários mínimos.

Ao analisar a variável demográfica sexo biológico na Tabela 13, foi observada significância estatística mais uma vez com relação a percepção sobre a produtividade. Em geral as pessoas do sexo biológico feminino foram mais consoantes com as afirmações sobre manter ou melhorar a própria produtividade ou da área do que as de sexo biológico masculino.

Tabela 13. Estatística descritiva e os resultados estatisticamente significantes do teste não-paramétrico para a variável “Sexo biológico”

Sexo biológico	Mediana	Moda	25° Perc.	50° Perc.	75° Perc.	Média	p no teste de Mann-Whitney-Wilcoxon
Opinião sobre produtividade própria manter ou melhorar							
F	4	5	3	4	5	3,91	0,008
M	4	3	3	4	5	3,49	
Opinião sobre produtividade da área manter ou melhorar							
F	4	4	3	4	5	3,82	0,047
M	3	3	3	3	5	3,52	

Fonte: Elaborado pelos autores.

Porém, ao explorarmos esta variável com as demais já citadas podemos enxergar uma certa correlação com as variáveis de cargo, de gestão direta de equipe e de faixa salarial que poderiam explicar estes resultados, já que as pessoas de sexo biológico masculino representaram 61,3% dos gestores de gestores e só 40% dos analistas; também compuseram 53% dos que gerenciam mais de 10 pessoas, mas 43% dos que não tinham gestão e grande parte (59%) dos que ganhavam mais do que 15 salários mínimos, mas uma menor parte (43%) dos que ganhavam menos do que isso.

Isso poderia indicar três hipóteses: a primeira de que as variáveis cargo, gestão de equipes e faixa salarial forneceriam um padrão de respostas para a percepção sobre a produtividade manter ou melhorar, sendo o sexo biológico uma variável irrelevante, a segunda de que seria o sexo biológico que na verdade indicaria este padrão indiferentemente do momento de carreira e a terceira de que a explicação poderia ser uma combinação entre sexo biológico com momento de carreira.

Para aprofundar nessas hipóteses, as variáveis foram agrupadas e reavaliadas nos testes não-paramétricos. Essa análise bivariada gerou um resultado que vale destacar, pois não só houve outras relações com significância estatísticas, como redimensionaram as discussões trazidas de quando foram

analisadas separadamente. A Tabela 14 apresenta os dados da combinação entre as variáveis de “sexo biológico” e “cargo” que trouxe uma visão diferente dentre as três reavaliadas.

Tabela 14. Estatística descritiva e os resultados estatisticamente significantes do teste não-paramétrico destacados para a variável “Sexo biológico” combinada com a variável “Cargo”

Sexo / Cargo	Mediana	Moda	25° Perc.	50° Perc.	75° Perc.	Média	p de Dwass-Steel-Critchlow-Fligner M - Gestor de G.
Opinião sobre produtividade própria manter ou melhorar - p de < 0,001 no Kruskal-Wallis							
F - Analista e demais	4	4	3	4	5	3,93	0,002
F - Especialista	5	5	4	5	5	4,50	0,002
F - Gestor de Pessoas	3,5	3	3	3,5	4,25	3,55	0,133
F - Gestor de Gestores	4,5	5	3	4,5	5	4,17	0,032
M - Analista e demais	4	4	3	4	5	3,64	0,100
M - Especialista	4	4	3	4	5	3,83	0,032
M - Gestor de Pessoas	4	3	3	4	5	3,55	0,213
M - Gestor de Gestores	2	2	2	2	3	2,68	
Opinião sobre produtividade da área manter ou melhorar - p de 0,001 no Kruskal-Wallis							
F - Analista e demais	4	4	3	4	5	3,93	0,008
F - Especialista	5	5	4	5	5	4,44	0,007
F - Gestor de Pessoas	3	3	2,75	3	4	3,38	0,628
F - Gestor de Gestores	4	4	3	4	5	3,92	0,202
M - Analista e demais	4	5	3	4	5	3,69	0,159
M - Especialista	4	4	3	4	5	3,71	0,259
M - Gestor de Pessoas	4	3	3	4	5	3,61	0,259
M - Gestor de Gestores	3	2	2	3	3	2,79	

Fonte: Elaborado pelos autores.

O principal resultado apresentado na Tabela 14 foi que as gestoras de gestores (12 respondentes, sendo 5% do total) tiveram avaliação em mais concordância em relação a possibilidade de manter ou aumentar a produtividade própria do que os gestores de gestores de sexo biológico masculino (19 respondentes, sendo 7,9% do total), inclusive tendo relevância estatística, demonstrando que dentro do grupo de gestores de gestores existiu uma divergente opinião entre as pessoas a depender do sexo biológico.

A combinação entre “sexo biológico” e a variável “gestão direta de equipes” indicou que a relevância estatística observada na diferença de avaliação da produtividade entre os que não tem gestão e os que gerem mais de 10 funcionários foi apenas em relação a opinião dos gestores de sexo masculino que gerenciam mais funcionários (e não das gestoras com mais de 10 subordinados diretos); vale destacar que a opinião deste grupo foi a de menor concordância dentre o observado em todas combinações e variáveis estudadas (mediana com avaliação 2, moda 1 e média 2,11).

O teste não-paramétrico das variáveis “sexo biológico” e “faixa salarial” também teve resultado similar com os resultados das variáveis vistas de forma separada. A avaliação da produtividade aumentar ou reduzir só teve relevância estatística entre as respostas mais positivas das pessoas de sexo feminino com renda entre 5 e 10 salários mínimos com as mais negativas das de sexo masculino que ganham mais de 15 salários mínimos.

Retornando para as análises de uma variável apenas, a Tabela 15 apresenta os dados das únicas outras variáveis sociodemográficas que tiveram significância. As pessoas que moravam sozinhas (12% dos respondentes) concordaram mais que a jornada proposta melhoraria a motivação de trabalhar na seguradora do que as que moravam com alguém. Já aquelas que moravam com amigos ou outras pessoas não relacionadas (3,3% do total) tiveram um padrão de respostas com maior discordância do que os que não moravam.

Tabela 15. Estatística descritiva e os resultados estatisticamente significantes do teste não-paramétrico para as variáveis de quem mora, “com outras pessoas” ou “sozinha (o)” com relação a afirmação sobre ter mais motivação para continuar na mesma seguradora

Com quem mora	Mediana	Moda	25° Perc.	50° Perc.	75° Perc.	Média	p no teste de Mann-Whitney-Wilcoxon
Mora com amigos ou outras pessoas							
Não mora	4	5	3	4	5	4,02	0,023
Mora	3	2	2	3	4	3,13	
Mora sozinha (o)							
Não mora	4	5	3	4	5	3,93	0,010
Mora	5	5	4	5	5	4,45	

Fonte: Elaborado pelos autores.

Ao final do formulário foi perguntado aos voluntários se a seguradora onde trabalhavam já possuía algum regime distinto de jornada. Pouco mais de um quarto (25,6%) dos respondentes informaram possuir e dentre as explicações de como funcionava incluíam basicamente esquemas de compensação de banco de horas para sair mais cedo ou sextas-feiras mais curtas no verão, sem compensação. Ao ser analisada no teste não-paramétrico, esta foi a única variável que demonstrou significância nas respostas sobre o apoio dos gestores a uma mudança para a jornada comprimida, conforme exposto na Tabela 16.

Tabela 16. Estatística descritiva e os resultados estatisticamente significantes do teste não-paramétrico para a variável da seguradora empregadora já possuir jornada distinta

Regime distinto	Mediana	Moda	25° Perc.	50° Perc.	75° Perc.	Média	Indecisão	p no teste de Mann-Whitney- Wilcoxon
Opinião sobre apoio dos gestores diretos								
Não tem	3	3	2	3	4	3,11	35,6%	0,006
Tem	4	4	3	4	4	3,57	28,6%	
Opinião sobre apoio dos gestores dos gestores diretos								
Não tem	3	3	2	3	4	2,89	32,2%	0,011
Tem	3	4	2	3	4	3,35	25,4%	

Fonte: Elaborado pelos autores.

É possível observar na Tabela 16 que houve uma maior concordância sobre a afirmação de que os gestores apoiariam a alteração de jornada entre os que já possuíam algum regime distinto do que entre os que não possuíam; uma das possíveis explicações poderia ser o fato de que já ter havido algum tipo de flexibilização na empresa, poderia sinalizar aos funcionários de que também poderia haver apoio em mais flexibilizações. Outra explicação poderia ser que o tema possivelmente já seria mais discutido nessas empresas, e que por isso poderia haver maior clareza quanto a opinião dos gestores (o que explicaria também menor o grau de indecisão nessas duas questões para este público).

Por fim, nenhuma variável analisada de forma uni variada foi estatisticamente significativa para identificar alguma tendência de padrão de respostas com relação a melhoria na qualidade de vida no trabalho.

## Considerações finais

O presente trabalho obteve resultados que podem estimular novas pesquisas sobre a compressão e/ou redução da jornada de trabalho, proporcionando um campo fértil para explorar suas aplicações e efeitos em diferentes contextos, tanto dentro quanto fora do mercado segurador. As análises quantitativas descritivas evidenciaram que os respondentes tiveram maior concordância sobre os efeitos positivos de uma jornada comprimida na perspectiva de primeira pessoa, notadamente em relação à variável equilíbrio entre vida pessoal e profissional e outras como engajamento com a empresa, qualidade de vida no trabalho e produtividade própria; já na perspectiva em terceira pessoa, tiveram tanto menor concordância como maior incerteza em variáveis como viabilidade de manter ou aumentar a

produtividade da área da seguradora onde trabalham e de entendimento sobre apoio dos gestores.

A partir das análises qualitativas inferiu-se que a intensidade do trabalho foi um dos temas mais abordados pelos securitários como "vilão" para se ter uma jornada de 40 horas semanais comprimida em 4 dias, o que pode indicar a necessidade de outros modelos de flexibilização da jornada e possivelmente de maior automatização de processos ou contratação de mais mão-de-obra pelas seguradoras, já que muitos securitários informaram já estarem em jornadas sobrecarregadas além das 40 horas semanais, como previsto em acordos coletivos; com relação as duas variáveis relacionadas ao apoio dos gestores, as principais justificativas às respostas menos favoráveis foram a incerteza sobre os impactos da compressão de jornada e a influência hierárquica na decisão de alterar ou não a jornada. Por outro lado, o tempo livre para realizar outras atividades foi um dos temas mais recorrentes nas justificativas dos informantes que tiveram uma opinião favorável sobre os impactos da jornada comprimida. Conforme discutido anteriormente, os indivíduos que planejam fazer um uso específico do tempo livre aparentemente são aqueles que optam por esse modelo e provavelmente extrairão maiores benefícios de uma semana de trabalho comprimida.

Já com base nas análises estatísticas inferenciais, foram identificados indícios de que gestores de áreas com muitos funcionários e executivos, especificamente do sexo biológico masculino, possuem uma visão mais cética em relação a possibilidade de manutenção ou melhora da produtividade própria ou da área em que trabalham com uma jornada comprimida, sendo que este grupo ainda forma a grande maioria das pessoas que participam das decisões estratégicas e de gestão de pessoas das seguradoras, possivelmente formando um dos principais obstáculos à flexibilização da semana de trabalho nestas empresas. Além disso, as análises indicaram que a faixa salarial também influencia as percepções dos securitários, dado que os profissionais que recebiam entre 5 e 10 salários mínimos tendiam a ver a jornada comprimida de forma mais positiva em termos de equilíbrio entre vida pessoal e profissional do que aqueles que ganhavam entre 10 a 15.

Os testes não paramétricos também revelaram que os funcionários que já estão familiarizados com alguma jornada de trabalho distinta percebem um maior apoio dos gestores para a alteração da jornada em comparação com aqueles que não têm essa experiência. Essa diferença pode ser explicada pelo fato de que a presença de flexibilidade anterior pode ter criado uma expectativa positiva sobre novas alterações, sugerindo que os gestores estão mais abertos a novas formas de trabalho. Ademais, é possível que a experiência com diferentes regimes de jornada tenha gerado uma maior clareza e confiança sobre a disposição dos gestores em considerar novas flexibilizações.

Em termos de contribuição, entende-se que a principal contribuição do presente trabalho diz respeito justamente ao objeto de pesquisa explorado, dado que a semana de trabalho comprimida (*compressed workweek*), foco central do artigo, é um tipo de arranjo flexível escassamente investigado na literatura científica nacional. Como os efeitos positivos ou negativos de arranjos de trabalho flexíveis são bastante sensíveis a fatores contextuais, os achados de estudos já realizados em outros países podem não refletir a realidade das empresas e profissionais brasileiros. Assim, o trabalho também tem o potencial prático de nortear as decisões de organizações e empregadores brasileiros sobre a adoção e as possíveis implicações da jornada de trabalho comprimida, que assim como outros arranjos de jornada flexível, têm sido cada vez mais debatida e testada em diferentes países.

Para finalizar, limitações relativas à recolha de dados merecem ser mencionadas. As técnicas de amostragem empregadas (não probabilísticas) podem limitar a generalização das observações obtidas para todo o grupo de securitários do Brasil. Ainda, como a coleta de dados foi realizada no período da pandemia de Covid-19 e por isso a grande maioria das seguradoras brasileiras estava operando por meio do teletrabalho, é possível que a nova realidade imposta tenha influenciado a percepção de alguns informantes sobre determinadas variáveis investigadas, especialmente aquelas que também foram afetadas pela modalidade de trabalho remoto.

## Referências

- 4dayweek.com. (2023). Disponível em: <<https://4dayweek.io/countries>>.
- Allvin, M. et al. (2011) *Work Without Boundaries: Psychological Perspectives on the New Working Life*. Editora Wiley-Blackwell, United Kingdom.
- Anttila, T. (2005). *Reduced Working Hours - Reshaping the Duration, Timing and Tempo of Work*. Dissertação de Mestrado, University of Jyväskylä.
- Babbie, E. (2021). *The Practice of Social Research*. 15ed. Cengage Learning, EUA.
- Baltes, B. B., Briggs, T. E., Huff, J. W., Wright, J. A., Neuman, G. A. (1999). Flexible and Compressed Workweek Schedules: A Meta-Analysis of Their Effects on Work-Related Criteria. *Journal of Applied Psychology*, (84)4, 496-513.
- Bambra, C., Whitehead, M., Sowden, A., Akers, J., Petticrew, M. (2007). "A hard day's night?" The Effects of Compressed Working Week interventions on the health and work-life balance of shift workers: a systematic review. *Journal of Epidemiology and Community Health*, 62, 764-777.
- Barnes, A., & Jones, S. (2021). *A semana de 4 dias: como a evolução da jornada de trabalho pode aumentar a produtividade, os lucros, a qualidade de vida e criar um futuro mais sustentável*. 1ed. Editora Bestseller, Rio de Janeiro, RJ, Brasil.
- Bassi, M. P. (2015). *A redução da jornada de trabalho: da sua evolução histórica ao debate atual*. Monografia de Graduação. Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, RS, Brasil.
- Beck, U. (2014). *The Brave New World of Work*. Polity Press, Alemanha.
- Blyton, P. (2014). *Changes in Working Time: An International Review*. Routledge Revivals, New York, NY, EUA.
- Bolino, M. C., Kelemen, T. K., Matthews, S. H. (2020). Working 9-to-5? A Review of research on nonstandard work schedules. *Journal of Organizational Behavior*, 2020, 1-24.
- Brasil. (1943). *Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), Decreto-Lei n.º 5.452, de 1º de maio de 1943*. Imprensa Nacional, Rio de Janeiro, 262p.
- Brasil. (1988). *Constituição da República Federativa do Brasil de 1988*. Diário Oficial da União, Brasília, 05 out. 1988. Seção I, p. 1-32.
- Bocean, C. G., Sitnikov, C. S. (2010). New Patterns in Scheduling Working Time. *Management and Marketing Journal*, University of Craiova, 0(1), 105-114.
- Calvete, C. S. (2003). A redução da jornada de trabalho como solução do desemprego. O mito de Sisífo ou Prometeu? *Civitas - Revista de Ciências Sociais*, 3(2): 417-433.
- Campbell, T. T. (2023). The four-day work week: a chronological, systematic review of the academic literature. *Management Review Quarterly*.
- Cardoso, A. C. M., & Dal Rosso, S. (2015). Intensidade do trabalho: questões conceituais e metodológicas. *Revista Sociedade e Estado*, 30(3), 631-650.
- Carneiro, T. L., Ferreira, M. C. (2007). Redução de jornada melhora a qualidade de vida no trabalho? A experiência de uma organização pública brasileira. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, 7(1), 131-158.
- Chung, H., & Tijdens, K. (2013). Working time flexibility components and working time regimes in Europe: using company-level data across 21 countries. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(7), 1418-1434.
- Chung, H. (2022). *The Flexibility Paradox. Why Flexible Working Leads to (Self-) Exploitation*. Bristol University Press.
- Colonna, G. F. (2017). *Six working hours to foster individual creativity - how additional leisure time well-being impact the employees' creative output*. Dissertação de Mestrado em Strategic Management of Innovation. Libera Università Internazionale degli Studi Sociali [LUISS], Roma, LAZ, Itália.
- Coote, A., Harper, A., Stirling, A. (2020). *The Case for a Four-day Week*. 1ª Edição. John Wiley and Sons, Nova Jersey, NJ, Estados Unidos da América.
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2023). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*. 6ed. Sage, Londres, UK.
- Dal Rosso, S. (2002). Working Time in Brazil. Past experience and recent changes. *Time & Society*, 11(1), 67-86.
- Dal Rosso, S. (2006). Jornada de Trabalho: Duração e Intensidade. *Ciência e Cultura*, 58(4), 31-34.

- Dal Rosso, S. (2012). Duração do trabalho em todo o mundo. Tendências de jornadas de trabalho, legislação e políticas numa perspectiva global. *Revista Sociedade e Estado*, 27(1), 1836-191.
- Delaney, H., & Casey, C. (2021). The promise of a four-day week? A critical appraisal of a management-led initiative. *Employee Relations: The International Journal*, 44(1), 176-190.
- Fávero, L. P., & Belfiore, P. (2017). Manual de análise de dados: estatística e modelagem multivariada com Excel, SPSS e Stata. 1ed, Elsevier, Rio de Janeiro, RJ, Brasil.
- Federação Nacional dos Securitários (FENESPIC). (2021). Convenção Coletiva de Trabalho 2021 Rio de Janeiro, 26 mar. 2021. Disponível em: <[https://fenespic.com.br/wp-content/uploads/2021/04/CCT\\_FENESPIC\\_2021.pdf](https://fenespic.com.br/wp-content/uploads/2021/04/CCT_FENESPIC_2021.pdf)>.
- Ford, H. (1926). "Why do I favour five days' work with six days's pay?". Interview with S. Crowther. *World's Work*, 613-616.
- Galiza, F., Monteiro, M. H. (2019). Mulheres no mercado de seguros do Brasil: 3º estudo. Centro de Pesquisa e Economia do Seguro - Escola Nacional de Seguros. ENS-CPES, Rio de Janeiro.
- Golden, L. (2012). The effects of working time on productivity and firm performance: a research synthesis paper. Conditions of Work and Employment Series (33). International Labour Office, Genebra, Suíça.
- Haraldsson, G. D., & Kellam, J. (2021). Going Public Iceland's journey to a shorter working week. Association for Democracy and Sustainability [Alda] e Autonomy Research Limited. Disponível em: <[https://autonomy.work/wp-content/uploads/2021/06/ICELAND\\_4DW.pdf](https://autonomy.work/wp-content/uploads/2021/06/ICELAND_4DW.pdf)>.
- Höge, T. (2019). Workplace flexibility and employee well-being - Proposing a life conduct perspective on subjectified work. *Journal Psychologie des Alltagshandelns*, 12(2), 9-19.
- Hyatt, E., & Coslor, E. (2018). Compressed lives: how "flexible" are employer-imposed compressed work schedules? *Personnel Review*, 47(2), 278-293.
- International Labour Organization (ILO). (2018). Working time and the future of work. Genebra, Suíça.
- International Labour Organization (ILO). (2022). Working Time and Work-Life Balance Around the World. Genebra, Suíça.
- Karasek, R. A. (1979). Job demands, job decision latitude, and mental strain: implications for job redesign. *Administrative Science Quarterly*, 24(2), 285-308.
- Moore, J. E. (1990). A Meta-Analysis of The Effects of Compressed Work Weeks. *Applied HRM Research*, 1(1), 8-14.
- Munyon, T. P., LeClaire, C., Pace, L., Boldin, T. (2023). What makes a compressed workweek successful? *Organizational Dynamics*, 52(2), 100982.
- O'Carroll, A. (2015). Working Time, Knowledge Work and Post-Industrial Society. Palgrave and Macmillan, EUA.
- Omondi, A. A. (2016). Flexible work schedules: a critical review of literature. Doutorado em Filosofia da Administração, Universidade de Nairobi, Quênia, África.
- Paje, R. C., Escobar, P. B. A., Ruaya, A. M. R., Sulit, P. A. F. (2019). The Impact of Compressed Workweek Arrangements on Job Stress, Work-Life Balance, And Work Productivity of Rank-and-File Employees from Different Industries in Metro Manila. *Journal of Physics: Conference Series*, (1529), 032055.
- Spicer, Z., & Lyons, J. (2023). Small Town, Short Work Week: Evaluating the Effects of a Compressed Work Week Pilot in Zorra, Ontario, Canada. *State and Local Government Review*, 55(1), 73-81.
- Spiegelare, S. D., Piasna, A. (2017). The why and how of working time reduction. European Trade Union Institute.
- Spurrer, J. D. (2006). Additional Tables for Steel-Dwass-Critchlow-Fligner Distribution-Free Multiple Comparisons of Three Treatments. *Communication in Statistics - Simulation and Computation*, 35(2), 441-446.
- Tebaldi, E. (2012). A redução da jornada de trabalho e seus impactos no direito do trabalho. Dissertação de Mestrado em Direito. Faculdade de Direito, Universidade de São Paulo, São Paulo, SP, Brasil.