



**PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO DE JANEIRO**

**Título do Trabalho**

Flexibilidade da carga horária como fator gerador  
de Qualidade de Vida na Organização

**Caio Amendola de Moura Passos**

**TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO**

**CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS - CCS**

**DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO**

Graduação em Administração de Empresas



**Caio Amendola de Moura Passos**

**Flexibilidade da carga-horária como fator gerador de  
Qualidade de Vida na organização  
Estudo de caso: Petrobrás**

**Trabalho de Conclusão de Curso**

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado ao programa de graduação em Administração da PUC-Rio como requisito parcial para a obtenção do título de graduação em Administração.

Orientador(a) : Paulo César Teixeira

Rio de Janeiro

Maior/2015.

## Resumo

Amendola, Caio. Flexibilização da jornada de trabalho como fator gerador de Qualidade de Vida na organização. Estudo de caso da empresa Petrobrás. Rio de Janeiro, 2015. Número de páginas 34. Trabalho de Conclusão de Curso – Departamento de Administração. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

Devido ao incremento da competitividade ao longo dos anos, empresas se viram em uma situação onde, não somente estar atento ao ambiente externo é importante, como o ambiente interno, relativo às relações humanas se faz necessário. O presente estudo tem por objetivo identificar a importância do fator de flexibilidade de jornada de trabalho no que tange o conceito de Qualidade de vida aplicado às empresas. A pesquisa pretende avaliar os impactos na satisfação pessoal da flexibilização da jornada de trabalho na empresa Petrobras S.A., e seus desdobramentos, se bem **aplicados**. A metodologia de pesquisa baseou-se em análise teórica e estudo de caso, de caráter quantitativo, através **de um questionário aplicado na área de Planejamento Financeira e Gestão de Riscos, sendo os funcionários da subárea Gestão Financeira de Benefícios o público-alvo.**

Palavras-chave: Jornada de trabalho; Flexibilização; Qualidade de Vida;

## Abstract

Due to the increase of the competitive edge over the years, companies have noticed that not only the external environment is important, but so is the internal environment too, related to people management. The following study aims to identify the importance of working journey flexibility factor regarding the concept of quality of life applied to companies. The research aims to evaluate the impact on personal satisfaction of flexible working hours in the company Petrobras S.A., and its consequences, if well implemented. The research methodology was based on theoretical analysis and case study, of quantitative character, through a questionnaire applied to employees of Financial Planning and Risk Management area. The subarea Financial Benefits Management is the target audience.

Key-Words: Working Journey; Flexibility; Quality of life

## Sumário

1	O tema e o problema de estudo	1
1.1.	Introdução ao tema e ao problema do estudo	1
1.2.	Objetivo do estudo	3
1.3.	Objetivos intermediários do estudo	3
1.4.	Delimitação do estudo	3
1.5.	Justificativa e relevância do estudo	4
2	Revisão de Literatura	5
2.1	Valor do trabalho para o homem	5
2.2	Origem e evolução da QVT	6
2.2.1	Conceitos de QVT	7
2.2.2	Qualidade de Vida no Trabalho no Brasil	8
2.3	Flexibilização da jornada de trabalho	11
2.3.1	Teletrabalho	12
3	Métodos e procedimentos de coleta e de análise de dados do estudo	16
1.6.	Método de pesquisa	16
1.7.	Procedimentos e instrumentos de coleta de dados utilizados no estudo	17
1.8.	Formas de tratamento e análise dos dados coletados para o estudo	17
1.9.	Limitações do Método	17
4	Apresentação e análise dos resultados	18
1.10.	A empresa	18
1.10.1.	4.1.1 Desempenho econômico	19
1.11.	Descrição e análise dos resultados	20
1.11.1.	4.2.1 Perfil dos funcionários respondentes da empresa Petrobras S.A.	20
1.11.2.	Análise da percepção e avaliação da flexibilidade da jornada de trabalho no ponto de vista dos respondentes:	23
1.11.3.	4.2.3 Conclusão da pesquisa	29
5	Conclusão	31
6	Referências Bibliográficas	33
1.12.	6.1 Anexo 1	35

## Figuras

Figura 1 Enfoque Biopsicossocial. ....	8
Figura 3 - Organograma da empresa.....	19
Figura 4 - Divisão numérica da função dos respondentes.....	20
Figura 5 - Divisão numérica da escolaridade dos funcionários. ....	21
Figura 6 - Divisão numérica do tempo de empresa por faixa de anos. ....	21
Figura 7 - Divisão numérica da composição da faixa etária dos funcionários.....	22
Figura 8 - Divisão numérica do estado civil dos funcionários.....	22
Figura 9 - Divisão numérica dos respondentes relacionadas a adoção ou não da jornada flexível.....	23
Figura 10 - Divisão numérica dos respondentes se houve benefícios para equipe .....	24
Figura 11 - Divisão percentual dos respondentes. ....	25
Figura 12 - Divisão percentual dos respondentes. ....	27
Figura 13 - Divisão percentual dos respondentes .....	28

## Tabelas

Tabela 1 – Comparação da distribuição de atividades no escritório e no domicílio. ....	14
Tabela 2 - Função e quantidade dos respondentes dentro da empresa. ....	20
Tabela 3 - Escolaridade dos funcionários. ....	21
Tabela 4 - Tempo de empresa por faixa de anos. ....	21
Tabela 5- Composição da faixa etária dos funcionários. ....	22
Tabela 6 - Estado civil dos funcionários. Fonte: o autor (2015) .....	22
Tabela 7 - Já adotou jornada flexível para o seu trabalho? .....	23
Tabela 8 - Trouxe benefícios para você?.....	23
Tabela 9- houve benefícios para equipe?.....	24
Tabela 10 - Perfil dos respondentes as afirmativas estabelecidas.....	25
Tabela 11 - Perfil dos respondentes as afirmativas estabelecidas.....	26
Tabela 12- Perfil dos respondentes as afirmativas estabelecidas.....	28
Tabela 13 - Quadro resumo dos dados dos respondentes.....	29

# 1 O tema e o problema de estudo

## 1.1.Introdução ao tema e ao problema do estudo

Reconhecidamente a globalização é um processo mundial e irreversível, tendo influência diretamente no dia-a-dia das empresas, que têm na competitividade interna uma condição **impar** para alcançar níveis elevados de qualidade e produtividade como possibilidade de uma sobrevivência em um mercado mutável e dinâmico. Para Miller (2012), esse processo acaba exigindo sempre mais do trabalhador, que por sua vez se vê pressionado para o alcance de índices crescentes de produtividade, despertando para a necessidade de promover a Qualidade de Vida no Trabalho (QVT).

Considera-se que haver uma busca constante do indivíduo para obter seguida melhoria da qualidade de vida, representada aqui tanto pelo equilíbrio social, psicológico e físico quanto pelo bem estar pessoal. Assim, a constante procura para obter uma vida mais saudável e prazerosa mobiliza profissionais de diversos segmentos, que objetivam o oferecimento de alternativas que melhorem a qualidade de vida das pessoas.

De acordo com Infomoney (2010), uma pesquisa com mais de 30 mil pessoas em 23 países mostrou o brasileiro como o segundo povo mais insatisfeito com o seu emprego e com o salário que recebe, ficando apenas atrás do Japão. A média brasileira é de 31%, enquanto a média mundial de trabalhadores insatisfeitos com o trabalho é de 9%. A pesquisa também revelou a porcentagem de pessoas insatisfeitas com seu respectivo salário, com média mundial de 20%. Mais uma vez o Brasil permaneceu com um índice alto, 45%, empatando com Taiwan e ficando atrás somente do Japão.

Diante de tantas pressões geradas pela alta competitividade no trabalho, parte do profissional moderno a constante busca de um equilíbrio físico, social e psíquico que não somente é um desafio enfrentado diariamente pelas pessoas como uma regra para a obtenção de uma vida satisfatória intra-organizacional.

Segundo Limongi (2010), há uma correlação forte entre melhoria da qualidade de vida das pessoas e estilo de vida dentro e fora da organização. Essa melhoria acarreta em impactos na excelência, bem como produtividade dos indivíduos em seu trabalho. Questões relacionadas à família, e atividades pessoais de entretenimento, hábitos de vida, o vínculo e a estrutura da vida pessoal, combate à vida sedentária, expectativa de vida, saúde, alimentação e grupos que compartilhem dos mesmos gostos passam a ser desencadeadores de QVT, os quais se encontram presentes no tempo livre das pessoas.

Para Limongi (2010), dentre os benefícios de um programa de qualidade de vida bem estruturado, podemos perceber ganhos para empresa e empregado, tais como redução de custos despendidos com a saúde dos colaboradores, diminuição do estresse e conseqüente incremento da produtividade. Porém a utilização inadequada de um QVT não leva aos objetivos inicialmente propostos, assumindo-se que um programa desse porte deve ser acompanhado e direcionado, exigindo seriedade e tempo dos colaboradores envolvidos. Sendo assim, alguns profissionais ainda não valorizam de forma necessária a aplicação de programas de QVT. Segundo Freitas (2013), há muito a ser fazer por esse tema nas empresas. As ações são, de um modo geral, extremamente pontuais e não alinhadas à política macro da gestão, o que poderia trazer um grande diferencial competitivo para as empresas.

De acordo com Vecchio (2008), em matéria publicada no Chicago Tribune em 29/06/2004, estudos com relação à programação flexível nas empresas, realizado pelo FWI, Families and Works Institute – Nova York – evidenciaram que 67% dos homens empregados reclamavam o fato de não possuir tempo suficientemente para dispor com suas respectivas esposas e 55% disseram ter ausência de tempo para passar consigo mesmo. Esse tipo houvera despertado a atenção por parte dos empregadores, uma vez que já naquela época, de 3.500 trabalhadores, 43% dos entrevistados responderam ter autorização para fixar seus horários de entrada e de saída.

Esses dados nos mostram que essa preocupação tanto com os empregadores quanto com os colaboradores não é de hoje na busca de criar políticas de programação flexível de trabalho, visando aumento de satisfação dos empregados.

Segundo Vecchio (2008), há diferentes possibilidades de efetivação da programação flexível de trabalho, são elas: duas pessoas trabalhando no

mesmo cargo, turnos diferentes, semana útil com menos dias, dentre outras. No entanto, é verificado que o horário flexível é um dos mais comuns benefícios utilizados e eficiente na tentativa de trazer satisfação integral no trabalho (Vecchio, 2008 p.103).

A utilização de um banco de horas na promoção da qualidade de vida é uma das ferramentas que muitas empresas brasileiras têm utilizado para aumentar a satisfação de seu capital humano.

É nesse contexto que se insere a Petrobras S.A., como uma empresa que se tornou a empresa dos sonhos dos jovens brasileiros, segundo o próprio site da empresa, e, nesse sentido, proporciona a seus funcionários concursados inúmeros benefícios que procuram estimular a qualidade de vida intra e extra-organizacional.

Assim, diante do exposto, cabe indagar: A Petrobras S.A., na percepção dos colaboradores do setor de Gestão Financeira de Benefícios, tem usado de maneira correta a flexibilização da jornada de trabalho?

## **1.2.Objetivo do estudo**

Avaliar os impactos no ambiente organizacional gerados pela flexibilização da jornada de trabalho no setor de Gestão Financeira de Benefícios da Petrobras S.A

## **1.3.Objetivos intermediários do estudo**

- Estudar os pressupostos teóricos de flexibilização de jornada de trabalho
- Identificar os impactos que a flexibilização da jornada de trabalho acarretam na satisfação dos empregados do setor financeiro de uma empresa do setor de petróleo.
- Comparar as práticas vigentes da empresa Petrobrás com os padrões recomendados pelos pressupostos teóricos
- Avaliar os impactos dessas práticas de Qualidade de Vida no Trabalho - QVT nos funcionários da empresa objeto de estudo

## **1.4.Delimitação do estudo**

- O estudo foi realizado no edifício sede da Petrobras S.A., o Edise – Rio de Janeiro – no quarto andar, onde se encontram as gerências de Planejamento Financeiro e Gestão de Riscos PLAFIN e Contabilidade. Ele abrangeu o período entre os anos de 2014 e 2015, e foi aplicado à



equipe que pertence ao Planejamento Financeiro e Gestão de Riscos – PLAFIN/GFB.

### **1.5. Justificativa e relevância do estudo**

Esse estudo é relevante para a empresa Petrobras S.A. que estabelece métricas para avaliar os impactos que seus benefícios geram dentro da empresa. Acredita-se que este estudo tem por objetivo procurar também contribuir com profundidade à rede de conhecimentos já existentes - a partir de dados empíricos – e a pessoas que se interessem pelo assunto flexibilização da Jornada de trabalho nas empresas brasileiras.

## 2 Revisão de Literatura

### 2.10 valor do trabalho para o homem

De acordo com Bezerra (2005) o trabalho foi, para o homem, o modo pelo qual ele desenvolvia suas capacidades e expressões diante da sociedade. Em última análise, sua identidade se dá através do local de trabalho e sua profissão, bem como sua forma de subsistência e sua família. O trabalho, então, vem tomando um sentido simbólico.

Para Bezerra (2005), essa construção simbólica se deu em um contexto histórico do qual o trabalho era condição para uma utilidade social, visto que os que não o praticavam eram vistos como vagabundos. “Impunha-se o rótulo da vadiagem aos que não estavam integrados à ordem social do trabalho” (Bezerra, 2005 p.43).

Tem-se então um forte indício de o trabalho ter penetrado na consciência coletiva, tornando legítima a pessoa que não se enquadrava nesse padrão como vadios, pessoas sem dignidade. O trabalho é visto como um bem eficaz na vida pública, o que por consequência discrimina o sujeito que não consegue possuir um emprego.

Para Costa (2006), o trabalho se transformou em objeto de desejo e obrigação social, produzindo estigmas em relação àqueles que não conseguiam se inserir na sociedade enquanto trabalhadores. Dessa forma, os indivíduos que por vários motivos não se inserem nesse quadro lhe são produzidos estigmas, causando dor no seu ego.

De acordo com Costa (2006), pode-se inferir que o trabalho pode assumir uma caracterização de acobertamento contra preconceitos do qual o sujeito está vulnerável caso não trabalhe. O trabalho pode representar uma atividade extenuante, no entanto, o indivíduo o faz apenas para fins de sua subsistência, sem nela ter alguma fonte de satisfação. Posto isso, trabalhadores se predispõe a longas jornadas exaustivas e desgastantes - com receio ao desemprego e, frequentemente, buscando realização pessoal - a baixos salários como forma de obter um prestígio social imaginário.

## 2.2 Origem e evolução da QVT

Para Rodrigues (1994), a qualidade de vida no trabalho sempre foi uma preocupação do homem desde sua existência milenar, porém com outros títulos em diferentes momentos, mas sempre em função de facilitar ou trazer satisfação e bem estar ao trabalhador na execução de seu trabalho.

Citando métodos de Euclides de Alexandria (300 A.C.), Rodrigues (1994) exemplifica como o estudo da geometria simplificou os métodos vigentes de trabalho, seja dos agricultores que margeavam o rio Nilo, seja das alavancas das quais muitos trabalhadores se ocupavam.

De acordo com Fernandes (1996), a origem do termo “Qualidade de Vida no Trabalho” atribui-se a Eric Trist e seus Colaboradores do *Tavistock Institute*, em 1950. Eles desenvolveram uma abordagem sócio-técnica da organização do trabalho. Eles criaram grupos de indivíduos, os trabalhos e a organização, com base na análise e na reestruturação da tarefa, buscando melhorar a produtividade, reduzir os conflitos e tornar a vida dos trabalhadores menos penosa.

Fernandes apud Maria de Lourdes (2010 p.10) descreve que na década de 60, os Estados Unidos criaram uma instituição que tinha como objetivo avaliar possíveis razões para baixa produtividade nas indústrias do país, a *National Commission on Productivity*. Posteriormente foi criada a *National Center of Productivity and Quality of Working* que teve como objetivo principal a realização de estudos detalhados sobre a Qualidade de Vida do Trabalhador e produtividade. Desde então uma série de centros de pesquisa e estudos foram se espalhando com esse foco, o que levou na década de 70, o professor Louis Davis da UCLA – LA cunhar a expressão Qualidade de Vida no Trabalho ampliando o escopo do seu trabalho sobre o projeto de delineamento de cargos.

Para Vieira apud Medeiros (2002, p. 26), o movimento pela Qualidade de Vida no Trabalho emerge, então, com o objetivo de buscar o equilíbrio entre o indivíduo e a organização, através da interação entre exigências e necessidades da tecnologia e do trabalhador, de modo que os cargos adaptem-se tanto aos indivíduos quanto à tecnologia da organização.

### 2.2.1 Conceitos de QVT

De acordo com Bohander (2003), o aumento dos custos operacionais tem se formado em um empecilho para adoção de programa de QVT pelo administrador. Para o autor, a QVT pode ser definida como uma metodologia de pensamento que se debruça sobre o tripé pessoas, organizações e trabalho e que podem ser destacados dois pontos importantes: envolvimento dos trabalhadores nas decisões organizacionais relacionadas ao trabalho; e a preocupação com a eficácia e bem-estar do trabalhador. O grande desafio está na busca pela sintonia fina entre a produtividade e eficácia ao atributo qualidade de vida do colaborador.

Segundo Rodrigues (1994) “os empregados que possuem uma vida familiar insatisfatória têm o trabalho como o único ou maior meio para obter a satisfação de muitas de suas necessidades, principalmente, as sociais”. Portanto, para Rodrigues (1994), não se pode esquecer a vida social do colaborador ao tentarmos buscar satisfação no trabalho, isolando o indivíduo em sua totalidade.

De acordo com Kanaane (1995), a Qualidade de Vida no Trabalho é uma união entre fatores de características individuais (tais como, as necessidades pessoais, expectativas, os desejos e os valores) e situacionais (tecnologia, os fluxos de trabalho, os sistemas de recompensa, as condições econômicas e políticas e a organização do trabalho).

Segundo Laszlo apud Limongi-França (2004) as estratégias para melhoria da QVT integram para o subproduto e conseqüente aumento do incremento na eficácia e eficiência. Essencialmente, é um estado da consciência, que sofre influência de um conjunto de fatores referentes ao trabalho, bem como ao ambiente que ele está inserido e a “persona” do empregado.

Para Maximiano (2000 p.498), a QVT baseia-se em uma visão integral das pessoas, que é o chamado enfoque biopsicossocial. O enfoque biopsicossocial das pessoas origina-se da medicina psicossomática, que propõe a visão integrada, ou holística, do ser humano, conforme é demonstrado na figura 1.

Como podemos observar através da figura, para Maximiano a QVT influencia o campo do trabalho em si, bem como o familiar e social dos indivíduos. Busca-se então a humanização através dessas atribuições, tendo

como seu objetivo principal a construção de um ambiente de trabalho do qual ambos, trabalhadores e organização, consigam objetivar seus resultados.

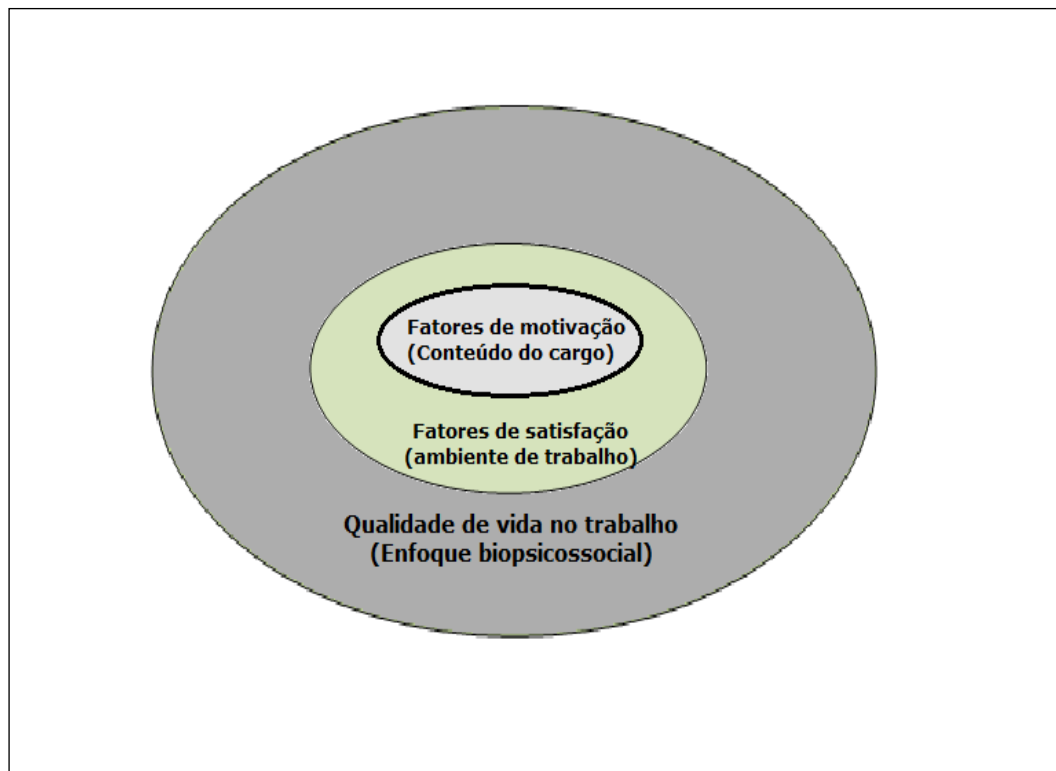


Figura 1 Enfoque Biopsicossocial Fonte: MAXIMIANO, A. C. A. Teoria geral da administração: da escola científica à competitividade na economia globalizada. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2000.

### 2.2.2 Qualidade de Vida no Trabalho no Brasil

De acordo com LUZ (2003), as empresas brasileiras que precisavam se manter competitivas tiveram que introduzir as estratégias, que a partir de então era condição *"sine qua non"* para a sobrevivência e empecilho para redução do quadro de pessoal como também para redução de custos, aumentando eficiência na utilização dos recursos e produtividade. Como as principais estratégias, Luz (2003), cita: privatizações, downsizing, o aumento do uso de máquinas no processo operacional e a terceirização.

Para Luz (2003, p.2), "A abertura da economia brasileira, no início dos anos 90, acirrou a competição com a entrada de produtos e negócios estrangeiros, fazendo com que as organizações tivessem de cortar custos para se tornarem competitivas. A saída encontrada pelos empresários para enfrentar esse desafio foi cortar pessoal. A recessão da economia, bem como a excessiva

busca pela automação dos processos da fabricação e dos serviços também contribuíram para ceifar milhares de empregos”.

De acordo com Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2006) no Brasil a segurança e a saúde dos empregados impactavam negativamente a sua cultura. Toda e qualquer política de assistência ao trabalhador estava ligada diretamente a benefícios, havendo uma negligência em relação ao ambiente interno nos aspectos de segurança e trabalho salutar, sendo esse um fator determinante para o bom relacionamento entre membros de posições hierárquicas distintas.

Assim, para Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2006), diante desse contexto, empresários e administradores procuraram, dentro da QVT, medidas que pudessem elevar a satisfação dos empregados e, conseqüentemente, a produtividade.

Para Luz (2003), a avaliação do clima permite às organizações identificar as percepções de seus subordinados no que tange diferentes aspectos que impactam no seu bem estar no trabalho, permite aprimorar de forma constante a qualidade do ambiente de trabalho e, conseqüentemente, a qualidade de vida no trabalho. Permite, ainda, identificar oportunidades de melhoria da qualidade dos produto/serviços, da produtividade, do comprometimento dos empregados com os resultados da empresa e, por conseguinte aumentar a própria rentabilidade das organizações.

Para Serra (2008), uma básica definição do que vem a ser benefícios sociais é: aquelas facilidades, conveniências, vantagens e serviços que as empresas oferecem aos seus empregados, no sentido de poupar-lhes esforços e preocupação. Constituem como métodos indispensáveis na manutenção da satisfação, eficiência e moral da força de trabalho. É uma forma de remuneração indireta. Seus itens mais importantes são: Assistência médico-hospitalar, seguro de vida em grupo, alimentação etc.

Serra (2008) ainda destaca que a existência de sindicatos, legislação previdenciária e trabalhista, competição acirrada entre as empresas para atração e retenção de talentos, controle externo exercido de forma indireta pelo mercado nos salários internamente, entre outros fatores, foram responsáveis pelo crescimento e origem dos benefícios.

Segundo Nunes, (2009), o que acaba levando a empresa a seu objetivo estratégico, sendo ele obter *market share* para conquistar uma posição consolidada no seu segmento, é o seu funcionário e como ele desempenha a função dele.

Para Nunes (2009), os benefícios foram criados de forma a ajudar o empregado enquanto atravessa os três estágios na sua vida de trabalhador

registrado: primeiro estágio está associado ao exercício de seu cargo por meio de prêmios por produtividade e seguros; o segundo estágio está relacionado ao ambiente interno, porém fora do seu cargo propriamente dito, através de restaurantes e áreas de lazer; já no terceiro e último estágio inclui-se o ambiente externo à empresa, como a comunidade em que o indivíduo se insere, recreação, férias remuneradas e auxílio doença.

De acordo com Baraças (2006), o salário pago em relação ao cargo ocupado constitui somente uma parcela do pacote de compensações que as organizações costumam oferecer aos seus empregados. A remuneração geralmente é feita de muitas outras formas além do pagamento em salário: uma considerável parte da remuneração total é constituída de benefícios sociais e de serviços sociais. Estes serviços e benefícios sociais constituem custos de manter pessoal que pesam sobre as organizações.

Do um ponto de vista dos impactos gerados nos agentes envolvidos, empresa e colaborador, os benefícios sociais são visto positivamente para os dois lados. A empresa pode realizar vultosos ganhos de imagem, ainda mais quando os requisitos do negócio impõem alta capacidade dos trabalhadores, e os mesmos, por sua vez, tem nos benefícios um fator de permanência na empresa.

Para Chiavenato (2004), benefícios são regalias e vantagens concedidas pelas organizações, a título de pagamento adicional dos salários à totalidade ou à parte de seus funcionários. Constituem geralmente um pacote de benefícios e serviços que faz parte da remuneração pessoal. Os benefícios e serviços sociais incluem uma variedade de facilidades e vantagens oferecidas pela organização, como assistência médico-hospitalar. Mais adiante ele conclui que, na verdade, os benefícios além do seu aspecto pecuniário ou financeiro, servem para livrar os funcionários de uma série de transtornos, estando eles, em última análise, intimamente relacionados como aspectos da responsabilidade social da organização.

Segundo Chiavennato (2004), quanto às classificações, os benefícios podem ser classificados de três maneiras. São elas:

- 1 - Quanto à sua exigência: legais ou espontâneos;
  - a) Legais: Exigidos pela legislação trabalhista. Ex: férias, horas extras, 13º salário, etc.
  - b) Espontâneos: Concebidos por liberalidade das empresas. Ex: refeições, transporte, empréstimos, etc.

- 2 - Quanto á sua natureza;

- a) Monetários: concedidos em dinheiro, por folha de pagamento. Ex: 13º salário, férias, aposentadoria.
- b) Não Monetários: oferecidos na forma de serviços. Ex: refeitórios, Clube ou Grêmio.

3 – Quanto aos seus objetivos:

- a) Assistenciais: visam prover os empregados e familiares de certas condições de segurança e previdência. Ex: serviço social, seguro de acidentes sociais, etc.
- b) Recreativos: visam proporcionar ao empregado repouso, lazer e diversão. Ex: Grêmios, Clubes, passeios.
- c) Supletivos: visam proporcionar ao empregado, conveniências e facilidades. Ex: Restaurante no local, transporte. (SERRA, 2008)

### **2.3 Flexibilização da jornada de trabalho**

Segundo Barros (2007), devemos ainda distinguir que o horário de trabalho abrange o período que vai desde o início até o término da jornada, incluindo nesse cômputo os intervalos durante seu cumprimento.

Para Sussekind (2005), dentre os princípios que norteiam a proteção e dignidade do trabalhador, destaca-se o referente à limitação do tempo de trabalho.

Para Abud (2008), do ponto de vista social, é de grande importância o limite à duração do trabalho, pois permite ao trabalhador poder gozar a vida, se inserindo na comunidade da qual vive, podendo colocar em prática a atividade esportiva, aprimorar conhecimentos e, não menos importante, estar ao lado de familiares. O trabalhador acaba por elevar sua percepção de existência, tornando-a mais ampla e atrativa e por via única adquire conhecimentos, podendo ascender em sua classe socioeconômica.

As demandas por jornadas de trabalho alternativas surgem basicamente como forma de atender as peculiaridades específicas dos gestores, como propiciar uma melhor distribuição de horário para o colaborador, podendo otimizar seu tempo, de acordo com as demandas laborais.

Para Martins, (2000 p.77), podemos definir essa flexibilização como uma prática da qual cada trabalhador tem a permissão de arranjar sua entrada ou saída na empresa para atender a seus próprios compromissos, trabalhando dentro de um horário fixo a cada dia; Distingui-se o horário flexível do horário livre. Neste, o empregado trabalha no horário que deseja, no primeiro deve ter presença obrigatória em certos horários determinados pelo empregador, dentro de um limite mínimo e máximo de trabalho



A flexibilização da jornada de trabalho acaba proporcionando a organização do tempo de serviço de cada indivíduo, estando esse de acordo com interesses dos demais agentes envolvidos, e objetivando uma harmonização entre o horário que o indivíduo se apresenta mais capacitada no dia, ao interesse do empregado com o empreendimento.

### **2.3.10 Teletrabalho**

Segundo Tachizawa, (2003), em tempos de globalização com ampla rede de comunicações, as organizações encontram, para seus negócios, novas alternativas, estruturas organizacionais e diferentes métodos de trabalho que tornem seus negócios mais viáveis e permaneçam competitivas. Essa mutabilidade da qual as empresas estão à mercê, bem como os profissionais e gestores, atentos ao mercado, perceberam que o Teletrabalho – ou recentemente home office - é uma moderna saída que acaba por tornar a gestão empresarial mais dinâmica e conseqüentemente contribuindo para competitividade no mercado, estando esse, claro, sob um enfoque de flexibilidade de horários.

Para Nilles (1997), o imperativo tecnológico tornou possível o teletrabalho para os dias de hoje, estando ligado à sua evolução e capacidade de alcance ao trabalhador, independentemente do momento e local em que ora está.

Segundo Tachizawa (2003) em 1976, Nilles definiu teletrabalho como a associação ao processo de não mais levar o trabalhador ao trabalho, mas sim o trabalho ao trabalhador, sendo essa uma atividade periódica de um ou mais dias semanais, fora da empresa ou em uma área relacionada à mesma. Aplica-se ainda esse conceito em atividades virtuais no posto de trabalho por um dado funcionário, porém que evite transações de pessoas que por ventura se comuniquem com o colaborador (Mello; Tachizawa, 2003).

Esse conceito surge, para Trope (1999), da possibilidade da não necessidade de o colaborador estar presente na estrutura física da empresa, podendo fazê-lo de seus lares ou até mesmo de outro local, dando-o mobilidade. A criação de empresas com o mínimo de ambiente físico tem sido viabilizada por esses avanços tecnológicos e tornando altamente possível devido à tecnologia da informação.

Para Gauthier e Dorin apud TROPE (1999), algumas características do trabalho devem ser exercida pelos funcionários que realizam teletrabalho. São algumas delas:

- Reduzida necessidade de comunicação direta

- Alta necessidade de concentração diária
- Resultados bem definidos
- Métricas e objetivos identificáveis
- Pouca necessidade de espaço físico para arquivamento

Para Niles (1997), há diversas formas de se teletrabalhar. São elas:

- Em domicílio: sendo o lar a base para o trabalho, há redução de custos importantes tanto para o colaborador quanto para a empresa que o emprega. Ressaltam-se ainda os ganhos ambientais, tais como redução do consumo de energia e poluição. Contudo deve-se considerar um local bem definido que seja tratado como ambiente de trabalho.
- Teletrabalho em Centro-Satélite de Telesserviço que é uma edificação ou parte dela composta por escritórios que compartilham apenas uma diferença do local convencional: são mais pertos do local de moradia do funcionário, independentemente da sua ocupação na empresa.
- Teletrabalho em Centro-Local de Telesserviço: similar ao Centro-Satélite, porém difere na presença de funcionários e empresas diferentes.

Para Trope (1999), o teletrabalho ou home office pode ser alto valor para empresas que buscam a qualidade do serviço prestado ou pelo cumprimento de metas, importando no final somente o resultado entregue pelo colaborador e não o horário em que ele permaneceu trabalhando.

Uma das motivações principais para as empresas adotarem o teletrabalho é a melhoria da produtividade do trabalho realizado. Experiências mostram que o teletrabalhador é mais produtivo do que um trabalhador clássico, devido a uma melhor qualidade de vida e uma maior autonomia (TROPE, 1999, p. 17). O referido autor argumenta que há uma geração de custos extras na implantação dessa ferramenta, como energia elétrica e despesas com comunicação, porém eles não sobrepõem os benefícios gerados financeiramente para a empresa.

Em termos gerais, os ganhos financeiros podem ser traduzidos como a uma eficiente redução de custos. Segundo Trope os custos imobiliários são decrescidos devido ao menor número de funcionários ocupando o ambiente físico. Estudos americanos comprovam uma redução de custos para empresa nessas circunstâncias pode chegar a 30% com a média dos gastos despendidos por funcionário. Por fim o autor salienta que há um ganho financeiro na medida em que a empresa se transfere para regiões de menor custo de permanência e de mão-de-obra, conseguindo, assim, vantagem competitiva.

Gauthier e Dorin (apud TROPE (1999) realizaram um estudo na Digital Equipment, organização que fabrica computadores, que demonstrou como a

parcela do tempo é dedicada às tarefas no escritório em contraposição ao teletrabalho. O estudo demonstrou não somente o aumento com o tempo gasto no trabalho, como a redução a zero com interrupções, trajeto, deslocamento ao trabalho e problemas relativos à segurança, como mostra a tabela 1

Funcionário no escritório		Funcionário em domicílio	
Trabalho:	50%	Trabalho	89%
Interrupções	20%		
Segurança	5%		
Trajeto	10%		
Pausas	8%	Pausas	11%
Deslocamento	7%		

**Tabela 1 – Comparação da distribuição de atividades no escritório e no domicílio. Fonte: Gauthier e Dorin apud TROPE(1999)**

Para Trope (1999), à medida que o trabalho permite realizar conquistas, a importância do tempo dedicado às atividades pessoais, simbolizado por aumento de Qualidade de Vida, em paralelo, tem tomado importância. Nos dias de hoje busca-se uma conciliação entre o período gasto com atividades relativas ao trabalho e atividades pessoais.

Segundo Trope (1999), o teletrabalho contribui de maneira grandiosa para melhoria da Qualidade de Vida do colaborador, uma vez que a possibilidade de administração do tempo permite uma maior viabilidade de organizar a vida pessoal, uma vez que não há barreiras físicas e temporais convencionais, bem como a redução de stress. Um exemplo seria a possibilidade de um colaborador usar o período do dia em que mais é produtivo, como na madrugada, para trabalhar, remodelando a questão atual de não mais ser dominado pelo trabalho, mas sim dominá-lo.

Ainda, segundo Trope (1999), no entanto há impactos sociais negativos na realização do teletrabalho. Eles são determinantes para a adoção ou não do método discutido. As trocas de afetividades são muito reduzidas, na medida em que há uma grande dispersão geográfica de colaboradores e que esse fator contribui para um impacto social que pode ser visto positivamente ou negativamente para a empresa e o empregado.

Assim, Trope (1999), discute a possibilidade de um choque cultural dado a uma mudança de uma dinâmica social maior para uma em um ambiente isolado. Esses choques podem resultar em um sentimento de não pertencimento àquela comunidade (empresa) e possivelmente rejeição.

Como conclusão, Trope (1999) destaca que os sentimentos de insegurança são inerentes às questões que afetam o psicológico do colaborador, nesse caso. O teletrabalho pressupõe abandonar certezas e convicções em

troca de outras que jamais haviam sido consideradas. Muito embora a autonomia nessa situação seja algo aspirado, ela acarreta em dificuldades, pois a relação com seu trabalho, família, amigos e colegas de trabalho é alterada, juntamente com a aprendizagem da gestão do tempo.

### **3 Métodos e procedimentos de coleta e de análise de dados do estudo**

#### **1.6. Método de pesquisa**

Primariamente, para a pesquisa, foram coletados dados quantitativos e qualitativos através de publicações e livros. Sendo um tema que tem sido relevante na discussão atual, foi necessária a busca de dados e informações atualizadas através da internet, sendo uma fonte de extrema importância no que tange às notícias e leis em geral.

Moreira (2002) cita características da pesquisa qualitativa, das quais são elas: foco na interpretação, ao invés da quantificação; Ênfase na subjetividade, ao invés da objetividade; Flexibilidade no processo de condução da pesquisa; Orientação para o processo, não para o resultado; Preocupação com o contexto e Reconhecimento do impacto do processo de pesquisa sobre a situação

Posteriormente, foi realizada uma pesquisa com os funcionários da empresa Petrobrás, do setor de planejamento financeiro e gestão de benefícios – PLAFIN/GFB. Foi estipulado que o público-alvo da pesquisa fosse constituído de pessoas concursadas pela empresa, da qual possuem os benefícios aplicados ao trabalho, como a possibilidade de jornada de trabalho flexível.

Para Goldberg (2000), os métodos qualitativos, se comparados aos quantitativos, possuem a peculiaridade de ressaltar fenômenos que têm relação maior de significância para aquele determinado grupo, foco da pesquisa. Já métodos quantitativos, partem de uma população de objetos comparáveis. A pesquisa qualitativa ainda é posta como um método onde o pesquisador não consegue adquirir um controle específico sobre os dados, por não apresentar critérios claros de objetividade, segundo autores. Salienta-se a possibilidade da haver um viés do pesquisador através da ausência de regras de procedimento, contaminando, possivelmente, a análise dos dados.

### **1.7.Procedimentos e instrumentos de coleta de dados utilizados no estudo**

O procedimento para coleta de dados utilizado nesse estudo foi o de questionário (anexo 1), estruturado, aplicado individualmente.

O questionário (anexo 1) elaborado para obtenção de dados da pesquisa de campo encontra-se anexado ao final do trabalho. Ele foi dividido em duas partes: a primeira trata da obtenção dos dados pessoais dos respondentes, com o objetivo de definir dentre outras coisas, quais funções ocupam, com base em 06 questões. A segunda parte trata-se das questões elaboradas com base no referencial teórico, capítulo dois, que se propõe à investigação de afirmativas conceituais, possuindo em sua totalidade 5 questões, com a última composta de afirmativas através da escala de Likert.

Sendo assim, foi estruturado um roteiro com questionário (anexo 1) a ser respondido pelos funcionários do PLAFIN/GFB, que totalizam em doze funcionários, retirados de uma população de quinze pessoas, de forma que a amostra retirada corresponda a 80% da população disponível.

### **1.8.Formas de tratamento e análise dos dados coletados para o estudo**

Na descrição e tabulação dos resultados dos respondentes no corpo do trabalho, foi realizada uma análise das informações coletadas, objetivando verificar se as respostas possuíam coerência e se a aplicabilidade ao que os autores conceituaram através de suas publicações, mencionados nesse estudo.

### **1.9.Limitações do Método**

O estudo limitou-se a membros da gerência do departamento de Planejamento Financeiro da empresa Petrobras S.A. As limitações abrangem também a equipe por possuir 3 gestores dentre os respondentes com experiência em outras empresas onde as práticas de melhorias na gestão de pessoas não eram comuns. Além delas, o questionário desenvolvido partiu do referencial teórico desse trabalho acadêmico, portanto pretendeu avaliar determinados pontos de interesses inerentes ao trabalho, e não todos.

## **4 Apresentação e análise dos resultados**

Esse capítulo procurará expor a história da Petrobrás, bem como suas principais características e posteriormente analisar os resultados obtidos através da pesquisa realizada.

### **1.10.A empresa**

Segundo o próprio site da empresa, a Petróleo Brasileiro S.A é uma sociedade anônima (de capital aberto), onde o acionista majoritário é o governo brasileiro. É, portanto, uma empresa estatal de economia mista, operando com sede no Rio de Janeiro.

Ela atua nos seguintes setores: exploração e produção, refino, comercialização, transporte, petroquímica, distribuição de derivados, gás natural, energia elétrica, gás-química e biocombustíveis. Além do Brasil, ela atua em 17 países e líder do setor petrolífero no nosso país, no que tange a extração, com tecnologia de ponta para altas profundidades e produção.

Instituída em 3 de outubro de 1953, a empresa deixou de monopolizar a indústria do petróleo em 1997, no entanto ela permaneceu como uma das mais importantes produtoras de petróleo, obtendo a média diária de mais de 2 milhões de barris. Em 2011 ela se colocou como a quinta maior produtora de petróleo no mundo com capital aberto, sendo no ano anterior a segunda com maior valor de mercado do continente americano.

De acordo com o site da empresa, seus valores estão pautados em Desenvolvimento Sustentável, Integração, Resultados, Prontidão para Mudanças Empreendedorismo e Inovação, Ética e Transparência, Respeito à Vida, Diversidade Humana e Cultural, Pessoas, Orgulho de ser Petrobras.

A empresa classificou seus stakeholders. Dentre eles podemos destacar alguns importantes como o poder público, clientes, comunidade científica e acadêmica e fornecedores. Ela realiza diversas pesquisas e monitoramento contínuo para conciliação dos interesses dos diversos membros e possui canais de relacionamento e práticas de engajamento, tais como revistas, periódicos, programas de visitas e websites.

A figura 3 abaixo representa o organograma da empresa

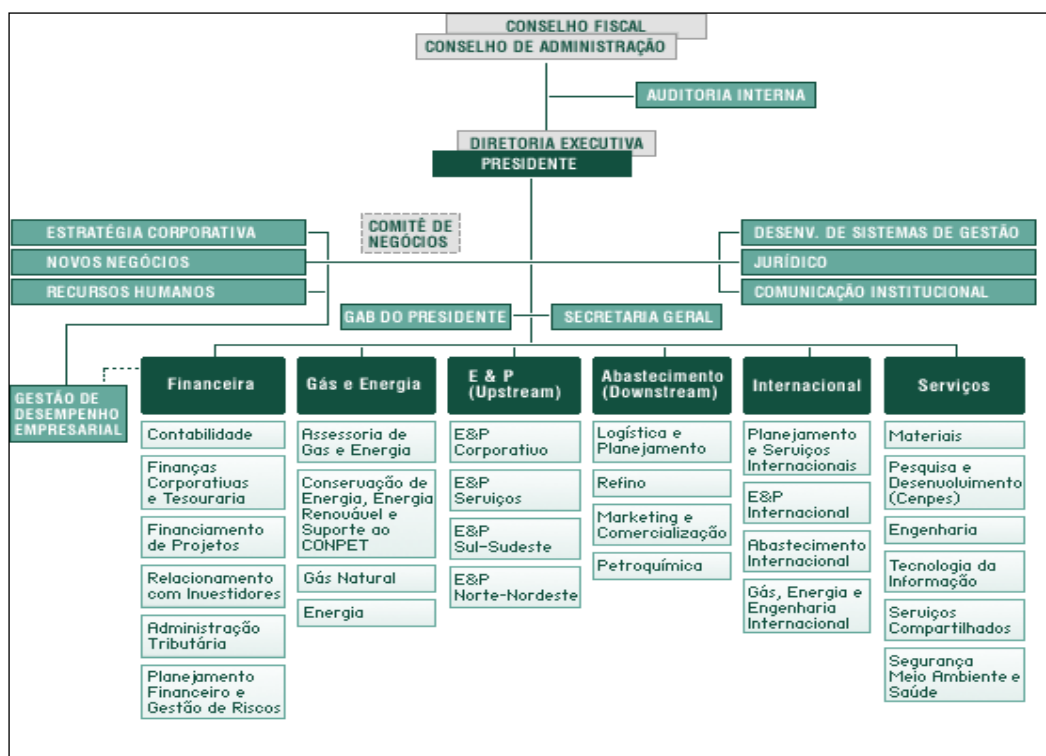


Figura 2 - Organograma da empresa Fonte: <http://www.petrobras.com.br/en/about-us/profile/stakeholders/>

Sua visão está baseada em atuar na indústria de petróleo e gás de forma ética, segura e rentável, com responsabilidade social e ambiental, fornecendo produtos adequados às necessidades dos clientes e contribuindo para o desenvolvimento do Brasil e países onde ela atua. Sua visão, por sua vez, é ser uma das cinco maiores empresas integradas de energia do mundo (dentre as com e sem ações em bolsa) e a preferida dos seus públicos de interesse.

#### 1.10.1.4.1 Desempenho econômico

Ao longo do período de 2008 a 2013 a Petrobras S.A. apresentou uma redução do seu lucro líquido de 32,99 para 26,57, oscilando entre aumentos e quedas no intervalo. Em 2010 ela conseguiu captar 120 milhões de reais através de ofertas de ações no mercado financeiro, de maneira a conseguir o financiamento próprio para a exploração do petróleo da camada de pré-sal. Em agosto de 2010 ela chegou a apresentar dois recordes de lucro líquido, 10,94 bilhões de reais no segundo trimestre de 2010 e 21,9 bilhões no primeiro semestre do mesmo ano.

Já em 2013, segundo o Estado de São Paulo(2013), a empresa foi classificada como a mais endividada do mundo, segundo relatório do Merrill Lynch.



## 1.11.Descrição e análise dos resultados

### 1.11.1.4.2.1 Perfil dos funcionários respondentes da empresa Petrobras S.A.

O perfil dos respondentes que foram objeto do presente estudo está explicitado abaixo e se referem aos dados pessoais que investigam: função, escolaridade, tempo de empresa, faixa etária e estado civil. A fonte de todas as tabelas e figuras foi elaborada com base nos resultados da pesquisa realizada.

Referente às funções, conforme demonstrado na tabela 2, e posteriormente na figura 4, temos que 71% dos funcionários entrevistados ocupam o cargo de Administração, Contabilidade ou Economia. Nos demais 18% estão um coordenador e um gerente de linha. Ressalta-se ainda que, nessa questão, houve uma pessoa que não a respondeu, reduzindo para 11 o total de respondentes.

Função	Quantidade	%
Gerente de linha	1	9%
Coordenador	1	9%
Administrador	3	27%
Contadores	3	27%
Economista	3	27%

Tabela 2 - Função e quantidade dos respondentes dentro da empresa. Fonte: o autor (2015)

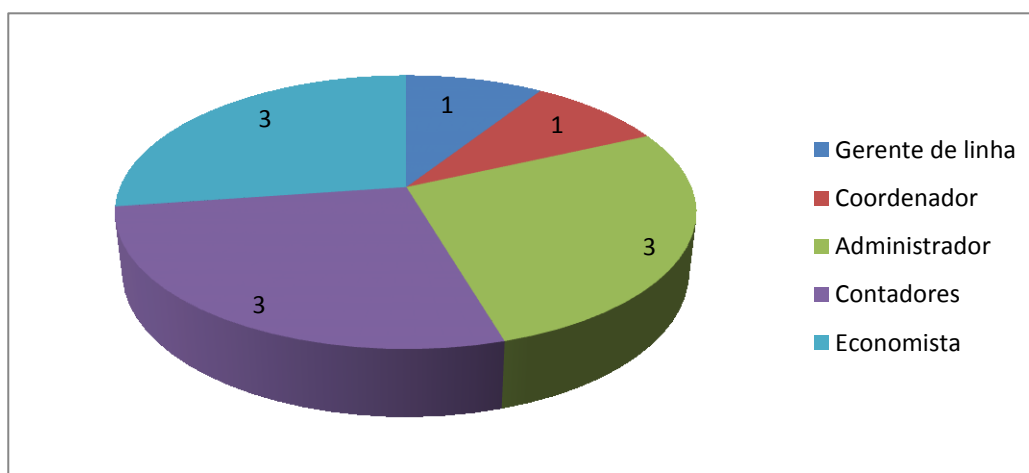


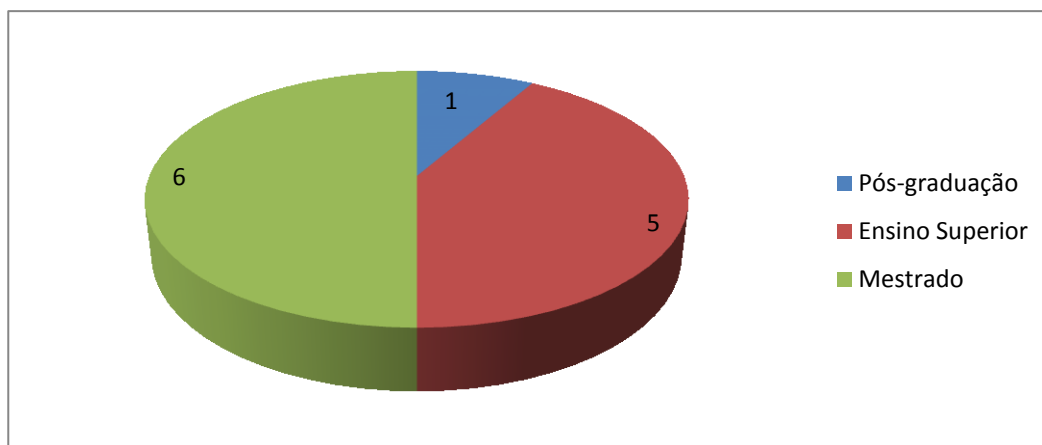
Figura 3 - Divisão numérica da função dos respondentes. Fonte: o autor (2015)

Quanto à escolaridade dos respondentes, vemos que, de acordo com a tabela 3 e figura 5, 58% possuem alguma especialização, seja pós-graduação ou mestrado, restando 42% para os que apenas obtiveram o diploma de graduação. Observa-se a necessidade para ser empregado nesse departamento da

aprovação em concurso de nível superior reconhecido pelo Ministério da Educação.

Escolaridade	Quantidade	%
Pós-graduação	1	8%
Ensino Superior	5	42%
Mestrado	6	50%

**Tabela 3 - Escolaridade dos funcionários. Fonte: o autor ( 2015)**

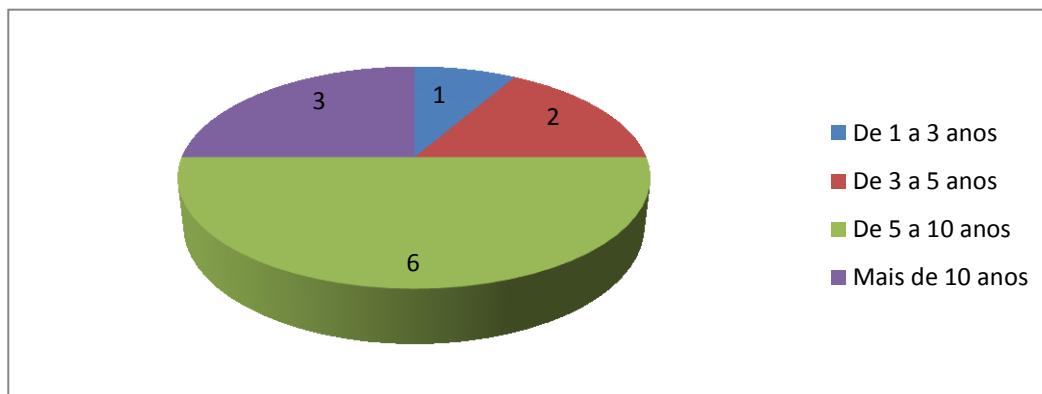


**Figura 4 - Divisão numérica da escolaridade dos funcionários. Fonte: o autor (2015)**

Em relação ao tempo de empresa dos respondentes, a tabela 4 e figura 6, nos mostra apenas 8% dos respondentes constituindo de 1 a 3 anos de empresa, 17% na faixa de 3 a 5 anos, de 5 a 10 anos de empresa exercendo a maioria com 50% e 25% estando acima de 10 anos na pesquisa.

Tempo de empresa	Quantidade	%
De 1 a 3 anos	1	8%
De 3 a 5 anos	2	17%
De 5 a 10 anos	6	50%
Mais de 10 anos	3	25%

**Tabela 4 - Tempo de empresa por faixa de anos. Fonte: o autor (2015)**



**Figura 5 - Divisão numérica do tempo de empresa por faixa de anos. Fonte: o autor (2015)**

Quanto à faixa etária dos respondentes, evidencia-se na tabela 5 e figura 7, que apenas 8% possui entre 18 e 25 anos, 33%, a maioria, possuem entre 26

e 32 anos, 25% pertencem a 33 e 39 anos, 17% dos respondentes estão entre 40 e 50 anos e finalmente 17% se apresentaram como maior que 50 anos.

Faixa Etária	Quantidade	%
Entre 18 e 25 anos	1	8%
Entre 26 e 32 anos	4	33%
Entre 33 e 39 anos	3	25%
Entre 40 e 50 anos	2	17%
Mais de 50 anos	2	17%

Tabela 5- Composição da faixa etária dos funcionários. Fonte: o autor (2015)

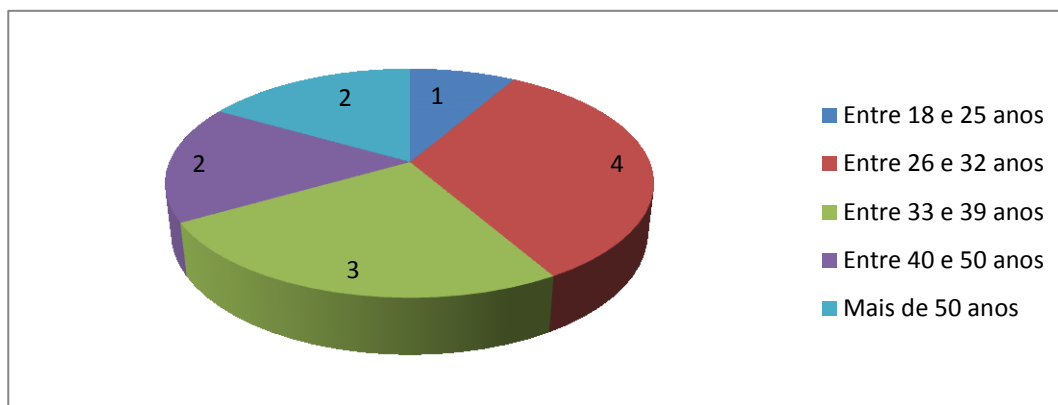


Figura 6 - Divisão numérica da composição da faixa etária dos funcionários. Fonte: o autor (2015)

Em relação ao estado civil, na tabela 6 e figura 8, os respondentes eram das seguintes características: 33% disseram ser casados, 42% como solteiros e 25% apresentaram-se como divorciados.

Estado Civil	Quantidade	%
Casado	4	33%
Solteiro	5	42%
Divorciado	3	25%

Tabela 6 - Estado civil dos funcionários. Fonte: o autor (2015)

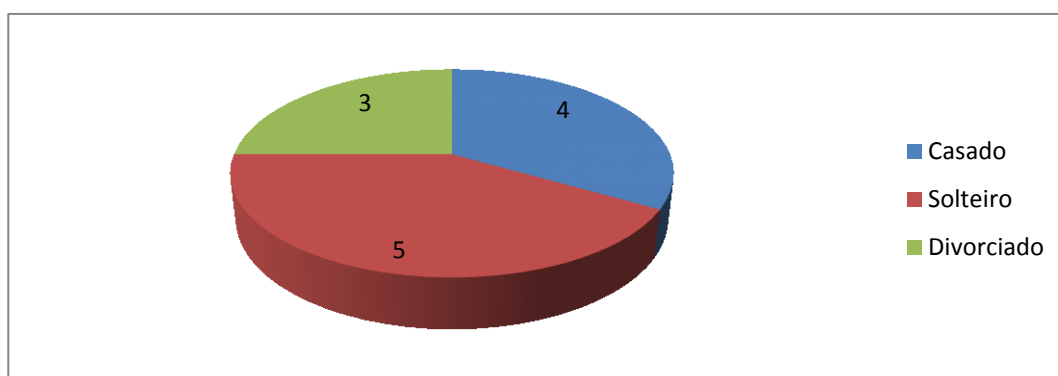


Figura 7 - Divisão numérica do estado civil dos funcionários. Fonte: o autor (2015)

### 1.11.2. Análise da percepção e avaliação da flexibilidade da jornada de trabalho no ponto de vista dos respondentes:

A diante realizou-se 4 questões genéricas acerca do tema Jornada Flexível. Foi perguntado se os respondentes eram favoráveis à adoção dessa medida; se já houvera adotado a jornada flexível em seu trabalho; se sim, se trouxe benefícios; se houve benefícios para a equipe de trabalho.

Quanto a favorabilidade da adoção da jornada de trabalho flexível, todos foram a favor, com 100% de adesão, porém apenas 67% disseram já ter adotado essa prática, contra 33% dos respondentes negando, como mostra a tabela 7 e figura 9.

Você já adotou a jornada flexível para o seu trabalho?

	Quantidade	%
Sim	4	67%
Não	8	33%

Tabela 7 - Já adotou jornada flexível para o seu trabalho? Fonte: o autor (2015)

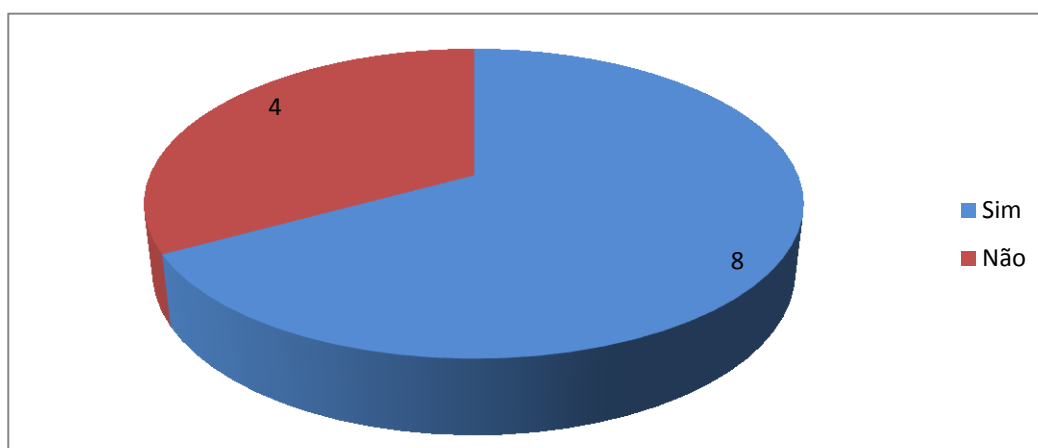


Figura 8 - Divisão numérica dos respondentes relacionadas a adoção ou não da jornada flexível  
Fonte: o autor (2015)

Quanto ao item se, uma vez adotado, a flexibilização trouxera benefícios para o respondente, a resposta foi: 100% das pessoas obtiveram algum benefício quanto a adoção da jornada flexível, demonstrado na tabela 8.

Trouxe benefícios para si		%
Sim	8	100%
Não	0	0%

Tabela 8 - Trouxe benefícios para você? Fonte: o autor (2015)

A redução da amostra dos respondentes dessa questão está diretamente ligado à questão anterior, onde pergunta-se se o respondente já adotou a

jornada flexível para o seu trabalho. Pelo fato de haver 67% dos respondentes que adotaram, o escopo dessa pergunta se referiu aos mesmo 67% anterior.

Já quando foi perguntado se para a equipe houvera trazido benefícios, os respondentes declararam o seguinte: 91% das pessoas disseram que a equipe se beneficiou, contra apenas 9% das pessoas negando. Apenas um voluntário se absteve nessa questão, reduzindo-se para 11 o número de respondentes. A tabela 9 e figura 10, demonstram o resultado.

Benefícios para equipe		%
Sim	10	91%
Não	1	9%

Tabela 9- houve benefícios para equipe? Fonte: o autor (2015)

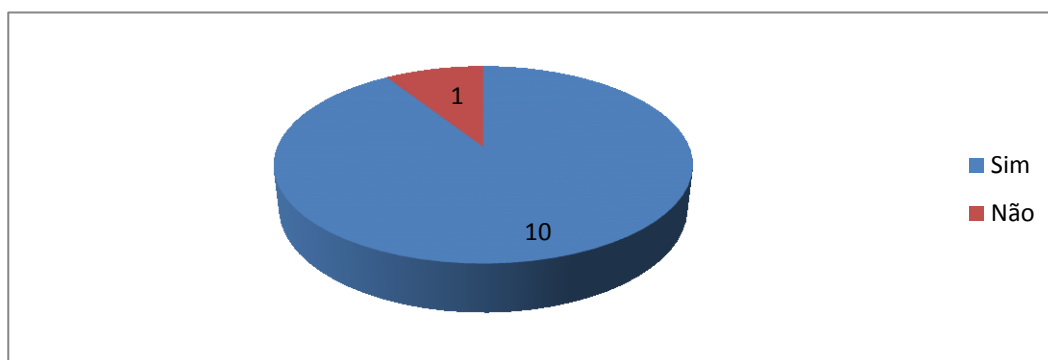


Figura 9 - Divisão numérica dos respondentes se houve benefícios para equipe Fonte: o autor (2015)

O seguinte tópico se propõe a analisar, através da Escala de Likert, em que medida os respondentes se identificam com as categorias explicitadas adiante.

As respostas dos funcionários em relação à identificação com a empresa revelam que 58% dos entrevistados concordam, não havendo respondentes que discordassem da afirmativa. A maior fatia é explícita e corroborada por Bezerra (2005), onde afirma que o meio onde o homem desenvolve suas habilidades e expressões perante a sociedade é um fator atenuante da identificação do funcionário para com a empresa.

As respostas quanto a existência de equilíbrio nas exigências pessoais e organizacionais é unânime – 100%. Elas demonstraram o que propôs Medeiros (2002), que o conceito de QVT se desenvolve a partir do objetivo de buscar esse equilíbrio, seja através da interação entre exigências e necessidades da tecnologia e do trabalhador, de modo que cargos se adaptem tanto aos indivíduos quanto à tecnologia da organização.

Posteriormente, as respostas para se os funcionários se sentem envolvidos nas decisões organizacionais foi majoritariamente neutra, 58%,

estando apenas 25% concordando com afirmação e 16% discordando. Bohander (2003), no entanto, afirma que da QVT pode se destacar dois pontos: envolvimento dos trabalhadores nas decisões organizacionais relacionadas ao trabalho; e a preocupação com a eficácia e bem-estar do trabalhador. O grande desafio está na busca pela sintonia fina entre produtividade e eficácia ao atributo qualidade de vida do colaborador.

A tabela 10 e a figura 11 correspondem aos dados supracitados.

	<u>DP</u>	<u>Dpa</u>	<u>NcNd</u>	<u>Cpa</u>	<u>CP</u>
Os funcionários se identificam com a empresa	0	0	5	6	1
Existe equilíbrio entre as exigências pessoais e organizacionais	0	0	0	6	6
Os funcionários sentem-se envolvidos nas decisões organizacionais	1	1	7	2	1
A empresa se preocupa com o bem-estar dos funcionários	1	0	0	5	6

Tabela 10 - Perfil dos respondentes as afirmativas estabelecidas. Fonte: o autor (2015)

A figura 11 ilustra os resultados da pesquisa em relação as categorias supracitadas e apresenta, em percentuais, as respostas de cada questão:

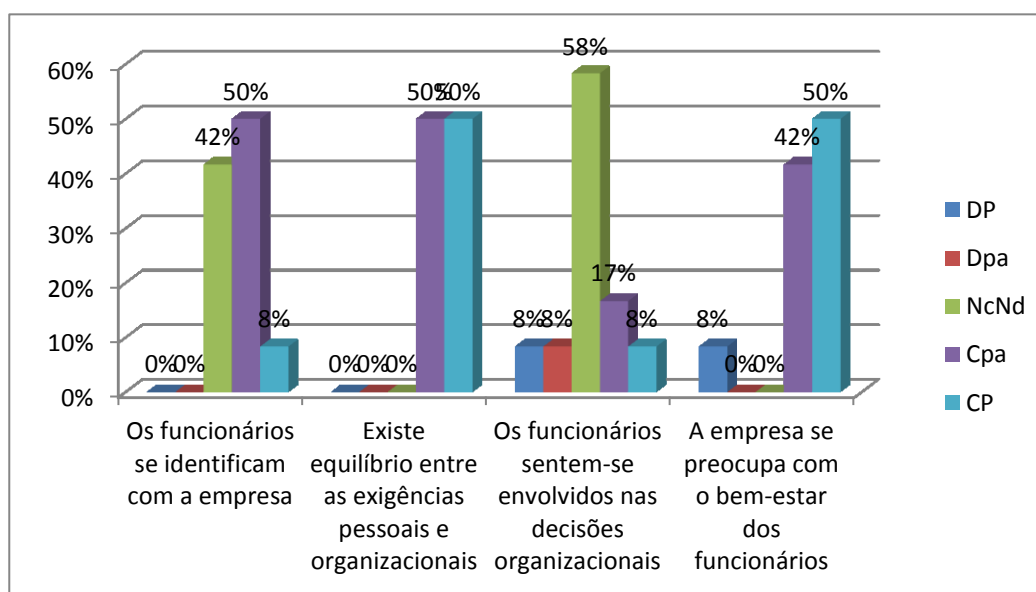


Figura 10 - Divisão percentual dos respondentes. Fonte: o autor (2015)

Em seguida, a tabela 11 mostra as questões relacionadas à jornada de trabalho na empresa, em termos de comprometimento, tanto da empresa para com o funcionário, quanto do funcionário para com a empresa, bem como a possibilidade de existência de Teletrabalho. Não houve um respondente para a afirmativa “A jornada diária de trabalho é respeitada”, somando-se, assim, 11.

Diante dos dados da figura 12, pode-se perceber que 82% dos entrevistados concordam que a jornada de trabalho é respeitada dentro da Petrobras S.A., permanecendo, apenas, 18% neutros e zero % de discordantes. Abud (2008) diz ser de grande importância, do ponto de vista social, o trabalhador poder gozar a vida, se inserindo na sua comunidade e podendo, assim, colocar em prática atividades esportivas, aprimorar conhecimentos e, não menos importante, estar do lado de familiares.

84% dos funcionários disseram sentir-se mais capacitados dentro do horário escolhido, contra 17% dos respondentes permanecendo neutros. Os valores foram arredondados para cima, estando indecisos em 16,67% e os concordantes em 83,33%. Para Martins (2000), a jornada de trabalho flexível proporciona a organização do tempo de serviço de cada indivíduo, com objetivo de harmonizar o horário que o indivíduo se apresenta mais capacitado no dia, ao interesse do empregado com o empreendimento.

Em relação à afirmativa de que eventualmente os funcionários podem desempenhar suas funções de outros ambientes externos à empresa (teletrabalho), houve uma distribuição mais homogênea dos dados, estando 41% concordando com essa possibilidade na empresa, contra 17% discordando. Para Tachizawa, o Teletrabalho é uma moderna saída para as empresas que se inserem em uma dinâmica de necessidade de busca de novas estruturas organizacionais, métodos de trabalho, afim de torná-la competitivas, o que acaba por tornar a gestão empresarial mais dinâmica e conseqüentemente contribuindo para um mercado competitivo.

	<u>DP</u>	<u>Dpa</u>	<u>NcNd</u>	<u>Cpa</u>	<u>CP</u>
A jornada diária de trabalho é respeitada	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>2</u>	<u>7</u>	<u>2</u>
Os funcionários sentem-se mais capacitados dentro do horário escolhido	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>2</u>	<u>2</u>	<u>8</u>
Eventualmente funcionários podem desempenhar suas funções de outros ambientes externos à empresa (Teletrabalho)	<u>2</u>	<u>0</u>	<u>5</u>	<u>4</u>	<u>1</u>

Tabela 11 - Perfil dos respondentes as afirmativas estabelecidas. Fonte: o autor (2015)

A figura 12 abaixo apresenta em percentuais as respostas dos funcionários:

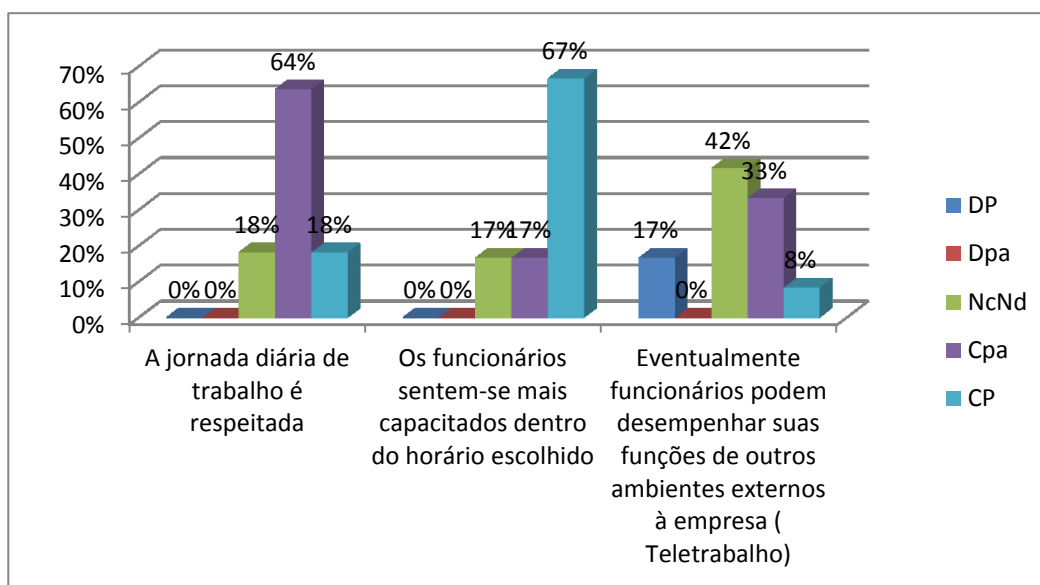


Figura 11 - Divisão percentual dos respondentes. Fonte: o autor(2015)

Os resultados a seguir, demonstrados na tabela 12 e figura 13, correspondem às categorias relacionadas à percepção de melhora na QVT, ora em uma redução do número de incidências de doenças relacionadas ao trabalho, ora na percepção de ser ouvido pela empresa, e por fim, se os funcionários da Petrobras S.A. têm seu rendimento aumentado com a adoção da jornada de trabalho flexível.

Quanto a possível melhoria da qualidade de vida, com a adoção desse benefício, temos que aproximadamente 92% das pessoas disseram concordar que ela melhora, comprovando ser uma medida eficiente. Diferentemente da afirmativa seguinte, nota-se uma distribuição maior das alternativas, com 50% dos respondentes concordando que é possível reduzir as patologias relacionadas ao trabalho, contra 33% discordando. Para Limongi (2010), passam a ser desencadeadores de QVT, questões relacionadas à família, e atividades pessoais de entretenimento, hábitos de vida, o vínculo e a estrutura da vida pessoal, combate à vida sedentária, expectativa de vida, saúde, alimentação e grupos que compartilhem dos mesmos gostos.

Em seguida, para as afirmativas seguintes, na figura 13, obtém-se 33% dos respondentes concordando com o fato da adoção da jornada flexível ser capaz de fazê-los sentir-se ouvidos pela empresa, contra exatos 33% discordando dessa possibilidade. Posteriormente perguntado se os funcionários possuem um incremento de rendimento, 92% disseram concordar que há um aumento de produtividade, mostrando-se um amplo domínio de aceitação.



Corroborar-se para essa análise, a conceitação de Limongi (2010), que afirma que dentre os benefícios de um programa de qualidade de vida bem estruturado, podemos perceber ganhos para empresa e empregado, tais como redução de custos dispendidos com a saúde dos colaboradores, diminuição do estresse e conseqüente incremento da produtividade.

	<u>DP</u>	<u>Dpa</u>	<u>NcNd</u>	<u>Cpa</u>	<u>CP</u>
A qualidade de vida dos funcionários melhora	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>1</u>	<u>7</u>	<u>4</u>
Há uma redução das patologias relacionadas ao trabalho	<u>0</u>	<u>4</u>	<u>2</u>	<u>5</u>	<u>1</u>
Os funcionários sentem-se ouvidos pela empresa	<u>1</u>	<u>3</u>	<u>4</u>	<u>3</u>	<u>1</u>
Os funcionários têm seu rendimento aumentado no trabalho	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>1</u>	<u>3</u>	<u>8</u>

Tabela 12- Perfil dos respondentes as afirmativas estabelecidas. Fonte: o autor (2015)

Na figura 13, a divisão percentual dos respondentes de acordo com os 4 últimos parâmetros.

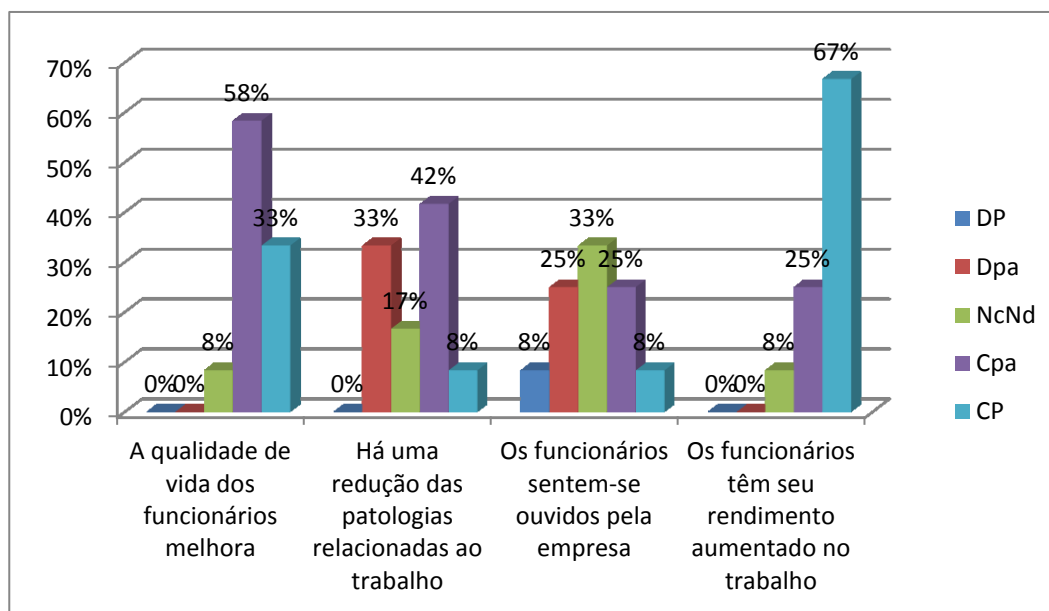


Figura 12 - Divisão percentual dos respondentes

### 1.11.3.4.2.3 Conclusão da pesquisa

	Sim	Não			
Você é a favor da jornada de trabalho flexível ?	12	0			
Você já adotou a jornada flexível para o seu trabalho ?	8	4			
Se sim, a flexibilização do horário trouxe benefícios para você ?	10	0			
Em sua opinião, a flexibilização do horário trouxe benefícios para sua equipe ?	10	1			
	DP	Dpa	NcNd	Cpa	CP
Os funcionários se identificam com a empresa	0	0	5	6	1
Existe equilíbrio entre as exigências pessoais e organizacionais	0	0	0	6	6
Os funcionários sentem-se envolvidos nas decisões organizacionais	1	1	7	2	1
A empresa se preocupa com o bem-estar dos funcionários	1	0	0	5	6
A jornada diária de trabalho é respeitada	0	0	2	7	2
Os funcionários sentem-se mais capacitados dentro do horário escolhido	0	0	2	2	8
Eventualmente funcionários podem desempenhar suas funções de outros ambientes externos à empresa (Teletrabalho)	2	0	5	4	1
A qualidade de vida dos funcionários melhora	0	0	1	7	4
Há uma redução das patologias relacionadas ao trabalho	0	4	2	5	1
Os funcionários sentem-se ouvidos pela empresa	1	3	4	3	1
Os funcionários têm seu rendimento aumentado no trabalho	0	0	1	3	8

Tabela 13 - Quadro resumo dos dados dos respondentes. Fonte: o autor (2015)

Através dos dados coletados pelo questionário na tabela 13, pode-se notar uma concordância consistente que corrobora a tese de que os respondentes possuem Qualidade de Vida organizacional através do benefício de flexibilização da jornada de trabalho. Esse benefício não só promove um incremento na produtividade dos funcionários, através de, por exemplo, poder escolher o melhor horário, como o faz perceber que o trabalho coexiste ao lado de sua vida particular de igual prioridade, ou seja, há espaço para que as determinações da função não limite a sua vida pessoal, diminuindo sua qualidade de vida.

A falta de clareza na afirmativa “Os funcionários sentem-se ouvidos pela empresa” possivelmente seria contornada se o setor de Recursos Humanos se apropriasse positivamente do benefício de flexibilização expondo-o internamente como uma das principais reclamações de funcionários do mercado no setor de petróleo. Estrategicamente poderia-se aumentar o número de profissionais que afirmassem se sentir ouvidas pela organização, uma vez que empresas privadas possuem maior rigidez para com seu corpo de funcionários.

Pode-se inferir que há um fator que fomenta a confirmação dos resultados da pesquisa: o fato de funcionários já terem desempenhado funções em empresas privadas previamente, onde não haviam tantos benefícios quanto os promovidos pela Petrobras S.A. A presença desse aspecto corrobora com a visão mais profunda dos funcionários, por já terem presenciado outra perspectiva.

## 5 Conclusão

Ao avaliar os impactos no ambiente organizacional gerados pela flexibilização da jornada de trabalho na empresa Petrobrás S.A percebe-se, sem dúvida, esse como um tema de larga importância que deve ser abordado na empresa quando se discute a respeito de como aperfeiçoar a produtividade individual, bem como, meio de tornar o trabalhador mais satisfeito em desempenhar determinada atividade

Deve-se ressaltar que, para Vieira apud Medeiros (2002, p.26) a importância do movimento pela Qualidade de Vida no trabalho como objetivação de um equilíbrio indivíduo-organização, através do balanço entre o que se é demandado em termos de inovações tecnológicas e de gestão do capital humano. Em última análise, os cargos devem se adaptar tanto ao indivíduo quanto à tecnologia da organização.

Sabe-se, através dos pressupostos teóricos de Limongi (2010), que os benefícios de um programa de QVT alcançam em ganhos para empresa e para o empregado, tais como diminuição do estresse e aumento de produtividade. Porém se o programa não é bem acompanhado pela administração, impactará em resultados ineficazes. O objetivo deste estudo acadêmico foi avaliar os impactos no ambiente organizacional gerados pela flexibilização da jornada de trabalho no setor de Gestão Financeira de Benefícios, do departamento Planejamento Financeiro e Gestão de Riscos - PLAFIN e, através de um questionário estruturado, no anexo 1, mensurar seus efeitos subsequentes na geração de Qualidade de Vida organizacional.

O referencial teórico abordado no capítulo dois introduziu preliminarmente conhecimentos relevantes, correlato ao tema a fim de fomentar as análises realizadas no capítulo quatro. Conforme disposto no capítulo três, para a aplicação do questionário estruturado (anexo 1), a pesquisa contou com a participação de 12 profissionais em uma população total de 16. Os resultados da pesquisa realizada evidenciam um alto nível de satisfação dos empregados com esse benefício, que é concedido aos funcionários que prestaram concurso, sobretudo por que para a empresa representa ganhos de imagem interna, perante aos empregados.

Desse modo, o estudo teve como resultado o entendimento do tema Qualidade de Vida no Trabalho, através de diferentes autores, e com o foco

voltado para os empregados, buscou-se um entendimento holístico para poder aplicá-lo de maneira correta e objetiva. Pôde-se concluir que o estudo atendeu, assim, aos objetivos propostos para o desdobramento do trabalho acadêmico. Deve-se ressaltar que, embora não houvesse 100% dos respondentes disponíveis no momento da aplicação do questionário, as respostas obtiveram uma consistência capaz de mensurar os impactos da flexibilização da jornada de trabalho para a determinada área.

Nesse contexto, então, pode-se responder a questão formulada no capítulo um, pois esse benefício tem sido importante tanto para o empregado quanto para a empresa, visto que há uma aceitação em grande medida, como por exemplo, pelo fato de haver maior capacitação no horário escolhido e bem-estar dos funcionários elevado.

Longe de ser simplória, a jornada flexível de trabalho pode ser apenas uma dentre tantas mudanças possíveis que as organizações, tanto públicas quanto privadas, necessitam para se adaptar mais rapidamente às necessidades do mercado, no quesito das relações humanas como em geração de novos negócios. Os modelos abordados nesse estudo acadêmico contam com características peculiares que leva, ora a pontos positivos, ora a pontos negativos, caso não haja um estudo prévio dos impactos dentro da organização. Cada organização deve ter ciência de que não há uma regra geral para motivar seus funcionários ou dar-lhes qualidade de vida. A análise de cada quesito deve ser posta sobre a mesa em função da área que ela ocupa.

Nesse sentido, cabem algumas sugestões para a empresa: estando presente em um momento onde nota-se um mercado extremamente orgânico ao ambiente que o circunda, é importante, como salienta Tachizawa (2003), que haja uma maior atenção ao Teletrabalho, pois é importante que haja novas alternativas para respostas a negócios mais ágeis. Para o autor, os profissionais e gestores percebem esse conceito como uma moderna saída em busca da flexibilização da gestão empresarial.

Não se pode também negligenciar o fato de que a empresa pode associar positivamente o benefício da flexibilização da jornada de trabalho como algo importante e relevante perante a concorrência e, também, promover a satisfação por meio de motivação e satisfação.

## 6 Referências Bibliográficas

- A gestão de benefícios do novo milênio.** Revista da Pós-Graduação. São Paulo, s.d. Disponível em:  
<http://www.fieo.br/edifio/index.php/posgraduacao/article/viewFile/142/235>
- ABUD, Claudia Jose. **Jornada de trabalho e a compensação de horários.** São Paulo, Atlas, 2008
- BARAÇAS, Francisco José Loureiro. **Avaliação e qualificação de funções, benefícios sociais e condições de trabalho.** Coimbra, 2006. 15 f. Trabalho acadêmico – Curso de Engenharia Civil, Instituto Politécnico de Coimbra.
- BEZERRA, O. L. **Vai Trabalhar Vagabundo:** valores e representações sobre o trabalho Natal, RN ,2005.
- De Brito, Maria de Lourdes. **Qualidade de Vida no Trabalho.** Brasília-DF/2010. P.10. Monografia - Pós-graduação em Recursos Humanos. Universidade Candido Mendes de Brasília
- COSTA, C. **Qualificar para quê? Qualificação para quem? Do global ao local:** o que se espera da qualificação profissional hoje / Roberto Veras (Organizador) – São Paulo : Fundação UNITRABALHO; Campina Grande : EDUFCG, 2006. Disponível em:[http://artigos.netsaber.com.br/resumo\\_artigo\\_8554/artigo\\_sobre\\_o\\_valor\\_do\\_trabalho\\_para\\_o\\_trabalhador](http://artigos.netsaber.com.br/resumo_artigo_8554/artigo_sobre_o_valor_do_trabalho_para_o_trabalhador). Acessado em : 12/05/2011.
- Estado de São Paulo - Petrobrás é a empresa com mais dívidas no mundo – Disponível em: < <http://economia.estadao.com.br/noticias/geral,petrobras-e-a-empresa-com-mais-dividas-no-mundo-imp-,1087347>>. Acesso em 22 mai. 2015. 16:10
- FERNANDES, E. C. **Qualidade de vida no trabalho:** como medir para melhorar. 2. ed. Salvador/BA: Casa da Qualidade, 1996
- FRANÇA, A. C. **Qualidade de Vida no Trabalho – conceitos e práticas nas empresas da sociedade pós-industrial.** São Paulo: Editora Atlas, 2004.
- GOLDENBERG, Mirian. **A arte de pesquisar – Como fazer pesquisa qualitativa em Ciências Sociais.** (2004)
- InfoMoney. Brasileiro é o segundo povo mais insatisfeito com o emprego e salário - Disponível em: < <http://www.infomoney.com.br/minhas-financas/planos->

saude/noticia/1986168/brasileiro-segundo-povo-mais-insatisfeito-com-emprego-salario >. Acesso em: 22 mai. 2015. 15:30

LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina. **Qualidade de Vida no Trabalho – QVT** conceitos e práticas nas empresas da sociedade pós-industrial – São Paulo: Editora Atlas S.A. 2010.

LUZ, R. **Gestão do clima organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

MARANHÃO, Délio, SUSSEKIND, Arnaldo. **Instituições de direito do trabalho**. São Paulo, 23º Ed, LTr, 2005

MARINHO, Bernadete de Lourdes; NUNES, Sheila Zaratim. Marints, Sergio Pinto. **A continuidade do contrato de trabalho**. São Paulo.: Atlas, 2000

MARTINS, Sergio Pinto. **A continuidade do contrato de trabalho**. São Paulo; Atlas,2000

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria geral da administração: da escola científica à competitividade na economia globalizada**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MEDEIROS, E. G. **Análise da Qualidade de Vida no Trabalho: um Estudo de Caso na Área da Construção Civil**. Porto Alegre: UFRGS/PPGA 2002. Dissertação (Mestrado em Administração), Faculdade de Ciências Econômicas, Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal.

MELLO, Álvaro; TACHIZAWA, Takeshy. **Estratégias Empresariais e o Teletrabalho: um enfoque na realidade brasileira**. Rio de Janeiro: Pontal. 2003.

Miller, David. **Gestão De Mudança Com Sucesso - Uma Abordagem Organizacional Focada Em Pessoas**. 1º edição. Editora Integrare, 2012.

Moreira, D. A. (2002). **O método fenomenológico na pesquisa**. São Paulo: Pioneira-Thonson.

NILLES, Jack M. **Fazendo do Teletrabalho uma Realidade: um guia para telegerentes e teletrabalhadores**. São Paulo: Futura, 1997.

RODRIGUES, M. V. C. **Qualidade de vida no trabalho – Evolução e Análise no nível gerencial**. Rio de Janeiro: Vozes, 1994.

SEVERINO, A. J. **Metodologia do trabalho científico**. 23. ed. São Paulo: Cortez, 2007.

TACHIZAWA, T.; FERREIRA, V. C. P; FORTUNA, A. A. M. **Gestão de Pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios**. 5. ed. Rio de Janeiro: Fgv, 2006. Você S/A / Exame. Disponível em <http://www.150melhoresempresas.com.br/>. Acesso em:13/10/2014

TROPE, Alberto. **Organização Virtual: Impactos do teletrabalho nas Organizações**. São Paulo: Qualitymark,1999.

### 1.12.6.1 Anexo 1

Caro Colaborador,

O presente questionário é uma pesquisa realizada para fins de trabalho de conclusão do curso de Administração de empresas da Pontifícia Universidade Católica - PUC- Rio. O intuito deste questionário é avaliar a flexibilidade de jornada de trabalho como fator gerador de qualidade de vida na organização. Reitero que a participação é voluntária e não há identificação dos respondentes, uma vez que os dados serão armazenados diretamente nessa ferramenta online, de único acesso ao estudante, para posterior análise no trabalho.

#### Questionário

Função: \_\_\_\_\_

Setor/Departamento: \_\_\_\_\_

Nível de escolaridade: Ensino Médio completo ( )

Ensino Superior Incompleto ( ) Ensino Superior Completo ( )

Pós-Graduação ( ) Mestrado ( ) Doutorado ( ) Pós-Doutorado ( )

Tempo de empresa:

Menos de 1 ano ( ) De 1 a 3 anos ( ) De 3 a 5 anos ( ) De 5 a 10 anos ( ) Mais de 10 anos ( )

Faixa etária:

Entre 18 e 25 anos ( ) Entre 26 e 32 anos ( ) Entre 33 e 39 ( ) Entre 40 e 50 ( ) Mais de 50 anos ( )

Estado Civil: ( ) Casado ( ) Solteiro ( ) Divorciado ( ) Viúvo ( ) Outro

Você é a favor da jornada de trabalho flexível? ( ) Sim ( ) Não

Você já adotou a jornada flexível para o seu trabalho? ( ) Sim Não ( )

Se sim, a flexibilização do horário trouxe benefícios para você? Sim ( ) Não ( )

Em sua opinião, a flexibilização do horário trouxe benefícios para sua equipe? Sim ( ) Não ( )



	DPIe	Dpar	NcNd	Cpa	CPIe
Os funcionários se identificam com a empresa					
Existe equilíbrio entre as exigências pessoais e organizacionais					
Os funcionários sentem-se envolvidos nas decisões organizacionais					
A empresa se preocupa com o bem-estar dos funcionários					
A jornada diária de trabalho é respeitada					
Os funcionários sentem-se mais capacitados dentro do horário escolhido					
Eventualmente funcionários podem desempenhar suas funções de outros ambientes externos à empresa ( Teletrabalho)					
A qualidade de vida dos funcionários melhora					
Há uma redução das patologias relacionadas ao trabalho					
Os funcionários sentem-se ouvidos pela empresa					
Os funcionários têm seu rendimento aumentado no trabalho					