



## **EQUILÍBRIO ENTRE A VIDA PESSOAL E LABORAL POR MEIO DA FLEXIBILIZAÇÃO DO TRABALHO**

**Resumo:** A presente pesquisa se propôs a ampliar os estudos acerca da temática: *Work-Life Balance*, portanto, busca-se verificar se a flexibilidade da jornada de trabalho proposta por uma empresa de tecnologia da Grande Florianópolis acarreta em *Work-Life Balance* para os seus colaboradores. A metodologia utilizada caracteriza-se quanto ao objetivo como descritiva, sendo a coleta de dados realizada com a aplicação de um questionário, por meio da plataforma virtual do “Google Forms” e com o apoio da organização estudada: Involves Tecnologia e Inovação. A empresa foi fundada em 2008, atua no segmento de tecnologia e inovação e é ganhadora de prêmios como o *Great Place to Work* 2016, além de possuir atualmente mais de 100 colaboradores, dos quais 38 responderam ao questionário da pesquisa. Para a análise dos dados, esses colaboradores foram divididos em dois grupos: Grupo A, que contempla os setores com cargas horárias flexíveis, e Grupo B, referente aos setores com cargas horárias não flexibilizadas. Os dados foram analisados inicialmente de forma descritiva, o que permitiu identificar um perfil jovem e sem filhos dos funcionários, bem como a existência de *Work-Life Balance* entre os colaboradores da Involves. Posteriormente, por meio de estatística não-paramétrica, especificamente, por meio do Teste U de Mann-Whitney, concluiu-se que não há evidências estatísticas de que haja diferenças no equilíbrio de vida pessoal e laboral dos trabalhadores que atuam de forma flexibilizada e os que cumprem horários na organização. Este resultado pode ser justificado pela política de promoção de um ambiente de trabalho descontraído por parte da empresa a todos os funcionários.

**Palavras-chave:** *Work-Life Balance*; Flexibilização da jornada de trabalho; Estudo de caso.

**Linha Temática:** Demais temas relevantes em contabilidade.



## 1. Introdução

O *Work-Life Balance* é uma temática atual que está relacionada com o tempo em que os indivíduos destinam ao trabalho e a vida pessoal. Moen et al (2011), argumentam que o elemento tempo, especialmente o tempo no trabalho, é um dos maiores modeladores das atividades humanas, incluindo as consequências relacionadas à saúde. De acordo com Covey (1989), quatro ondas ou gerações de administração do tempo podem ser identificadas.

A primeira onda caracterizou-se pelo uso de bilhetes e listas, com o propósito de exprimir uma aparência de organização, em função das demandas feitas sobre o tempo e energia disponíveis. A segunda, se baseou em calendários e agendas, conferindo uma onda que reflete a tentativa de olhar para a frente, para o futuro. A terceira abordou conceitos de metas e prioridades e apesar de ter contribuições significativas com a proposta da elaboração de agendas “eficazes” e controle do tempo, notou-se que muitas vezes são improdutivas, pois “a concentração na eficácia gera expectativas que conflitam com as oportunidades de desenvolver relacionamentos mais ricos, de satisfazer as necessidades humanas, e de desfrutar momentos espontâneos diariamente” (COVEY, 1989, p. 97). A quarta geração, atualmente emergente, diferencia-se das demais, uma vez que entende que o desafio não é administrar o tempo, mas as pessoas. Esta onda tem o seu foco na preservação e melhoria dos relacionamentos, nos papéis de cada indivíduo, e na obtenção de resultados.

Segundo Andrade (2011), essa nova configuração remonta aos anos 1960, mais precisamente nos Estados Unidos, com a crescente inserção da mulher nas carreiras profissionais e mudança no cenário, que antes estabelecia que a figura masculina seria responsável pelo rendimento familiar, enquanto a mulher teria papel exclusivo na manutenção da família e do lar. A inserção das mulheres no mercado de trabalho, conforme o autor, também teria levado os cientistas sociais a se preocuparem mais com as possíveis consequências relacionadas ao equilíbrio da vida profissional e da organização da vida familiar.

Em seus estudos, Altoé (2014) destaca o desencadeamento do conflito dos papéis assumidos pelos indivíduos, ressaltando que os mesmos, além de funcionários de uma organização, que almejam destaque profissional, são pais, cônjuges, desempenham atividades domésticas, entre outros. Diante dessa situação, “com o propósito de reduzir os conflitos de papéis e contribuir para o bem-estar das pessoas”, a questão do *Work-Life Balance* passou a ser discutida (ALTOÉ, 2014, p. 109).

O surgimento dos estudos, a partir dos anos 1960, das relações conflituosas entre o trabalho e a vida pessoal dos trabalhadores, ou do *Work-Life Balance*, são indícios das responsabilidades crescentes e competitivas entre essas duas esferas, além de ser considerado um dos maiores desafios da sociedade moderna, se tornando um dos principais assuntos da agenda da Comissão Europeia, quem traz orientações de melhorias nas práticas organizacionais com o intuito de possibilitar, tanto a satisfação laboral, quanto a pessoal dos trabalhadores (ANDRADE, 2011). Estas práticas incluem, por exemplo, a flexibilização da jornada de trabalho, que permite aos trabalhadores variar seus horários de entrada e saída do emprego, desde que um determinado número de horas sejam trabalhadas, ou comprimir a semana de labor, trabalhando a quantidade de horas de uma semana inteira em quatro dias, sendo o quinto de folga (BEAUREGARD; HENRY, 2009).

A utilização de tais práticas, como a flexibilização de horários trabalho, que visam a melhoria do equilíbrio entre vida pessoal e profissional, no entanto, devem ser planejadas cuidadosamente, tendo em vista que resultados divergentes foram encontrados em estudos sobre sua utilização (Saltzstein et al. 2001; Baltes et al., 2010), já que em alguns casos a oferta de flexibilização acaba incentivando os funcionários a trabalharem ainda mais do que com a rotina tradicional de horários (Sutton e Noe, 2005).



Diante das contradições existentes na literatura sobre a contribuição efetiva da flexibilização da jornada de trabalho para o *Work-Life Balance*, e o crescente interesse sobre a temática a partir do final da década de 1990, bem como a conscientização emergente das organizações que tem buscado práticas que proporcionam um maior equilíbrio entre a vida laboral e pessoal de seus colaboradores, este trabalho propõem-se a analisar, no contexto de uma empresa de tecnologia, se a flexibilização de jornada de trabalho proposta alcança o objetivo fim, de contribuir com o *Work-Life Balance* de seus funcionários. Para isto, espera-se responder a seguinte pergunta de pesquisa: a flexibilização da jornada de trabalho proposta por uma empresa de tecnologia da Grande Florianópolis traz *Work-Life Balance* para os seus colaboradores?

Desde a revolução industrial o formato dos modelos de negócios existentes sofre adaptações, tendo a produtividade e a redução de custos, do ponto de vista do empregador, como fatores relevantes. Por outro lado, do ponto de vista do empregado, existe uma busca constante por equilibrar o tempo, para que ele seja suficiente na realização das demandas de casa e do trabalho. Nas últimas décadas, a busca pela satisfação dos interesses de ambos os lados se torna pauta de reuniões e tema de metodologias empresariais. Neste sentido, a presente pesquisa busca ampliar o debate sobre a temática, discutindo políticas das empresas que podem levar os profissionais a sentirem-se satisfeitos, ao mesmo tempo, com a vida profissional e pessoal, levando o trabalhador a ter melhor qualidade de vida e sentir-se motivado ao longo das rotinas profissionais. Por fim, o trabalho justifica-se por entender o efeito da relação da gestão e autonomia do tempo no equilíbrio entre os papéis da vida em casa e no trabalho, em outras palavras, do *Work-Life Balance*.

## 2. Fundamentação Teórica

O uso de uma abordagem que visa o equilíbrio entre trabalho e vida pessoal para gerar o bem-estar dos funcionários emergiu como uma ferramenta estratégica de gerenciamento de recursos humanos (método ou questão) no mundo ocidental (WONG; KO, 2009). As demandas concorrentes entre trabalho e casa assumiram uma relevância crescente para os empregados nos últimos anos, em grande parte devido a mudanças demográficas e no local de trabalho, como: o aumento do número de mulheres na força de trabalho, o envelhecimento da população e as tecnologias de comunicação tornando-se mais sofisticadas, desta forma, permite-se contato quase constante com o local de trabalho (BEAUREGARD; HENRY, 2009).

Ao mesmo tempo que, para a maioria das pessoas, o trabalho garante uma vida melhor e proporciona o bem-estar da família, a sobrecarga laboral pode levar a um conflito de papéis (CHANDRA, 2012). O *Work-Life Balance* relaciona-se, justamente, com o desencadeamento do conflito dos papéis de trabalho dos indivíduos que, segundo Baltes et al. (2010), são considerados em conflito quando o indivíduo percebe que a demanda desses papéis excede os seus recursos, como o tempo, porém, quando percebem que essas demandas respeitam ou complementam seus papéis na vida pessoal e laboral, são vistos como facilitadores. Neste sentido, a pesquisa desenvolvida por Isaacs (2016, p. 168) em Massachusetts, na instituição Framingham Heart Study, apontou que “a pessoa que se sente no controle do seu trabalho é susceptível a se sentir no controle da sua vida e do seu equilíbrio entre a vida laboral e pessoal” (ISAACS, 2016, p. 168).

O equilíbrio ideal entre vida profissional e pessoal, no entanto, tende a variar entre diferentes pessoas e fases do ciclo de vida, conforme Chandra (2012), com base nas preferências e circunstâncias individuais, características demográficas, entre outras, as pessoas podem e têm opiniões ou atitudes diferentes em relação às expectativas relacionadas a vida profissional e privada. O autor afirma ainda que, embora a maioria das pessoas procurem o equilíbrio, a preocupação com o sucesso da carreira atrai-os para uma situação em que se



trabalha cada vez mais, logo, acaba-se experimentando uma insatisfação cada vez maior na relação trabalho-vida pessoal.

Iniciativas das organizações destinadas a satisfazer o “*Work-Life Balance*” dos colaboradores são indicadas por Baltes et al. (2010), dentre elas, destacam-se: semanas de trabalho comprimidas, trabalhos “online” à distância, creches para crianças no local de trabalho e, a flexibilização da carga horária – a mais praticada dentre elas –, a qual, segundo os autores, é mais comumente oferecida em empresas de pequeno porte, tendo um crescimento na sua implementação desde 1998. A flexibilização da carga horária, segundo os autores, estaria significativamente relacionada ao crescimento da produtividade, à satisfação com o trabalho e seus horários, ao absentismo, à lealdade do empregado e à redução dos conflitos entre a vida laboral e familiar e, consequentemente, ao seu equilíbrio.

Os resultados da pesquisa de Baltes et al. (2010), no entanto, não podem ser generalizados, pois há indícios de que nem todas as experiências de flexibilização organizacional obtiveram sucesso. Um estudo nos Estados Unidos, por exemplo, desenvolvido por Saltzstein et al. (2001), com mais de trinta mil funcionários do governo, não conseguiu relacionar a flexibilização da carga horária com a satisfação do equilíbrio da vida pessoal e profissional dos mesmos. Estes achados podem ser justificados pelas informações obtidas na pesquisa de Suttton e Noe (2005) que identificaram que as organizações não oferecem grande flexibilização e, quando oferecem, o número de horas de trabalho tende a aumentar, pois quando as pessoas possuem autonomia para administrá-lo, muitas vezes acabam trabalhando um tempo maior. Desta forma, os trabalhadores acabam comprometendo uma parte ainda maior de seu tempo e energia com o trabalho, consequentemente levando a um desequilíbrio entre este e a vida pessoal (BALTES et al., 2010).

Cabe destacar, ainda, que existem outros fatores considerados “ladrões de tempo” (fatores responsáveis pela perda da produtividade) como a procrastinação, navegações na internet sem importância e falta de planejamento de gestão do tempo (LIMA, JESUS, 2012), que podem levar o indivíduo a ter que dedicar maior parcela de seu tempo e energia a atividades laborais. Neste contexto, as ferramentas de gestão de tempo se distinguem da autonomia de controlar os horários de trabalho e torna-se possível relacioná-los. Caso os fatores responsáveis pela perda da produtividade mencionados levem o trabalhador a dedicar mais tempo para concluir suas atividades profissionais, por exemplo, as ferramentas de gestão de tempo apresentam-se como auxiliaadoras, enquanto a autonomia para controlar os horários, como metodologia, gera dúvidas quanto à efetividade no equilíbrio entre a vida pessoal e laboral. Neste sentido, Altoé (2016) desenvolveu uma pesquisa com 267 contadores paranaenses, com o objetivo de identificar os fatores que explicam a percepção dos mesmos quanto ao seu *Work-Life Balance* e verificar a relação destes fatores com a gestão do tempo. Os resultados indicaram que os contadores que apresentam uma jornada excessiva de trabalho acreditam que esta dedicação reflete negativamente nas demais esferas e consequentemente impacta na sua percepção de *Work-Life Balance*.

No que tange pesquisas internacionais que abordam o *Work-Life Balance*, relacionando-o com a flexibilização do trabalho, um aspecto comumente abordado é o *ROWE implementation*, ou seja, a implementação de um ambiente de trabalho com foco em resultados, abordando a relação do autocontrole dos colaboradores com as cargas horárias de trabalho. Baltes, et al. (2010), relacionam essa flexibilização com fatores como a chamada gestão estratégica de fronteiras (“*boundary management strategy*”), que trata das barreiras internas da organização, abordando os conceitos de segmentação e integração no âmbito da gestão estratégica para contextualizar outros fatores que também influenciam no *work-family balance* dos colaboradores e, consequentemente, no *Work-Life Balance*.

De acordo com Moen, Kelly e Hill (2011), o trabalho contemporâneo evidencia dois aspectos na vida dos trabalhadores: a rotatividade de pessoal (*turnovers*) com frequência e a





7º CONGRESSO UFSC DE CONTROLADORIA E FINANÇAS  
7º CONGRESSO UFSC DE INICIAÇÃO CIENTÍFICA EM CONTABILIDADE  
**TRANSPARÊNCIA, CORRUPÇÃO E FRAUDES**



Florianópolis, 10 a 12 de Setembro de 2017

pressão decorrente do tempo. Independentemente do seu gênero, idade ou estágio familiar de vida, há indícios de que trabalhadores participando de iniciativas de um ambiente de trabalho com foco em resultado – *Results Only Work Environment (ROWE) initiatives* –, dotadas de autonomia e flexibilidade oferecidas em relação às horas de trabalho, tem menores chances de trocar de emprego. Em outras palavras, a medida ajuda a reduzir os índices de *turnovers*. Dentro da visão de alguns empregadores, as pessoas com altas demandas de tempo em sua vida pessoal não dariam conta da alta demanda de trabalho e esse fator estaria relacionado à falta de gestão dos múltiplos papéis nas suas vidas. Dessa forma, segundo Moen, Kelly e Hill (2011), a responsabilidade da má administração do *Work-Life Balance* é transferida para essas pessoas. O autor contextualiza, como um exemplo, o caso das gestantes que enfrentam essa situação. De acordo com estudos na universidade de Minnesota, há evidências de que com a flexibilização das jornadas de trabalho, pode-se obter uma redução da alta rotatividade de funcionários por problemas de insatisfação (MOEN, 2011).

Moen, Fan e Kelly (2013) observaram, ainda, que iniciativas de flexibilidade de tempo relacionadas aos *ROWE* promovem impacto na saúde dos trabalhadores, reduzindo o tabagismo e alcoolismo, promovendo percepções de um tempo adequado para refeições saudáveis e para o sono e até mesmo aumentando a frequência da prática de exercícios físicos, ou seja, tendem a proporcionar maior qualidade de vida aos colaboradores da organização. Outra iniciativa praticada, no sentido de flexibilização de jornada de trabalho é o programa Previsibilidade, Montagem de Equipes e Comunicação aberta – *Predictability, Teaming and Open Communication (PTO)* –, que ao contrário do *ROWE*, não está relacionada com a flexibilização individualmente, mas coletivamente, dando autonomia para o grupo tomar decisões relacionadas à flexibilização de modo que, ao final, o trabalho esteja igualmente completado (PERLOW e KELLY, 2014). É uma maneira de unir a equipe e dar-lhes flexibilidade, de forma que, todos trabalhem em prol de suprir a falta de um elemento, sem deixar que isso prejudique os resultados.

A flexibilização de horários recebe influência das presentes transformações da sociedade moderna e é apontada como possibilidade de iniciativa de geração de postos de trabalho sendo uma ferramenta para redução do desemprego na economia atual. (VOGELMANN, 2012). Cabe destacar, que

O mundo do trabalho está mudando. Está se tornando mais virtual, mais global e mais tecnologicamente avançado. Expectativas de quando e onde o trabalho é feito também estão mudando. Espera-se que, profissionais, gerentes, e muitos funcionários técnicos estejam constantemente conectados em qualquer lugar, a qualquer momento (PERLOW, KELLY, 2014, p. 3).

Diante deste cenário, ideologias distintas quanto à melhor diretriz para o tratamento da flexibilização e seus efeitos são defendidas e, dentro dos estudos de Vignoli (2010) e Tasca e Bezerra (2017), há pelo menos três correntes distintas sobre o tema: a flexibilista, a antiflexibilista e a semiflexibilista, também chamada de intermediária ou mista. A primeira defende a questão protecionista, apontando que a regulamentação governamental com o auxílio dos sindicatos devem ser os agentes responsáveis por solucionar os problemas das relações de trabalho para que tanto as condições do empregador como as do empregado sejam satisfeitas.

A segunda entende que essa flexibilização seria prejudicial aos direitos adquiridos do trabalhador, apoiada por uma ideologia neoliberal que considera que a desproteção ou desregulamentação desses direitos “possibilita um mercado altamente competitivo, ganhando a competição o trabalhador mais eficaz e o empregador mais esperto” (VIGNOLI, 2010, p. 28). Os estudos de Luiz Carlos Amorin Robortella (1994), por exemplo, apontam que na Europa a flexibilização não resultou em melhorias no desemprego e pode estar associada a diminuição dos padrões salariais.



A terceira, diferentemente das outras, não é radical. Tem a intenção de adequar uma conduta flexível à intervenção do Estado, acreditando que “seria possível garantir aos trabalhadores o não-retrocesso a direitos que lhe são tão caros, bem como apresentar aos empregadores alternativas para a sobrevivência de seus estabelecimentos em situações adversas” (TASCA e BEZERRA, 2017).

Dentro desta mesma abordagem Vignoli (2010) contrapõe dois caminhos distintos: um deles, chamado de irracional, que não respeita a regulamentação dos direitos trabalhistas e o outro, adjetivado como indispensável, pois favorece uma aplicação “prática, fácil e eficiente das normas legais, pela supressão dos requisitos mínimos legais excessivamente minuciosos ou burocráticos, sem que ocorra, entretanto, a mitigação dos direitos indispensáveis do trabalhador.” (VIGNOLI, p. 89, 2010).

No que tange a situação brasileira, no segundo semestre de 2016 a revista Exame apresentou oito exemplos de empresas com diferentes modelos de flexibilização de jornadas de trabalho, sendo que um dos pontos destacados pelas mesmas como dificultador da implementação de tal prática era justamente o fato da legislação trabalhista no Brasil não prever essa condição. Com as mudanças propostas pela reforma trabalhista apresentada em abril deste ano (2017), no entanto, medidas relacionadas à flexibilização da jornada de trabalho passam a ser regulamentadas, facilitando alguns pontos na implementação da flexibilização por parte das empresas.

### **3. Procedimentos Metodológicos**

A pesquisa caracteriza-se como descritiva e quantitativa, sendo a coleta de dados realizada por meio da plataforma virtual do “Google Forms”. Para o desenvolvimento do estudo apenas uma empresa, que conta com setores com horários de trabalho flexibilizado e outros que possuem horários fixos, foi selecionada. A Involves, fundada em 2008, inserida no segmento de tecnologia e inovação, cresceu até se tornar um modelo *Software as a Service (Saas)*, por meio do desenvolvimento de um produto de grande peso na evolução da organização incorporado à uma plataforma de “trade marketing”, o *Agile Promoter*. Hoje, possui infraestrutura nas cidades de Florianópolis e São Paulo e teve um crescimento de mais de 100% na evolução patrimonial nos últimos 6 meses, além de ganhar um prêmio de melhor empresa de tecnologia para se trabalhar no *Great Place to Work* 2016, no Brasil, e no mesmo ano, de melhor empresa para se trabalhar em Santa Catarina.

Atualmente, a empresa conta com mais de 100 funcionários contratados que se subdividem em dez setores identificados na organização, dos quais, segundo a diretoria, seis pertencem ao grupo dos considerados setores com horários totalmente flexíveis – aqui chamados de grupo A -, enquanto os outros quatro ao grupo dos com horários não flexibilizados – Grupo B. O Grupo A compreende os setores de: Desenvolvimento Web e Mobile, Infra, Produto, Qualidade, Administrativo e Marketing, diferentemente do Grupo B, que compreende os setores: Sucesso do Cliente, Comercial, Pré-vendas e Suporte e Relacionamento. As duas amostras trabalhadas (flexibilização x não flexibilização de horários), consequentemente, serão identificadas a partir do enquadramento dos integrantes da população nos Grupos A e B.

Cabe destacar, que existem diversas atividades propostas pela empresa com o objetivo de atender ao *Work-Life Balance* dos colaboradores como, por exemplo, saídas durante o expediente para a realização de atividades como: boliche, academia, aulas de dança, cinema, *rafting*, *cart*, entre outras. Essas medidas são aplicadas em todos os setores, ao contrário das relacionadas à flexibilização dos horários, que são aplicadas distintamente aos grupos A e B.

Os dados dos dois grupos foram coletados por meio de um questionário elaborado e validado no Brasil por Altoé (2014), que desenvolveu um estudo sobre o equilíbrio entre a vida



7º CONGRESSO UFSC DE CONTROLADORIA E FINANÇAS  
7º CONGRESSO UFSC DE INICIAÇÃO CIENTÍFICA EM CONTABILIDADE  
**TRANSPARÊNCIA, CORRUPÇÃO E FRAUDES**



Florianópolis, 10 a 12 de Setembro de 2017

pessoal e profissional com contadores. Este questionário era composto, originalmente, por 22 variáveis explicativas do constructo *Work-Life Balance*, como demonstrado no Quadro 1.

Quadro 1 – Variáveis relacionadas ao constructo da pesquisa

Variáveis explicativas	Referências
Q1 – tenho tempo para família e vida pessoal	Clark (2001); Smith(2005); Darcy <i>et al.</i> (2012); Wong e Ko (2009); Wu <i>et al.</i> (2013)
Q2 – tenho responsabilidades ao longo dos estágios da vida	
Q3 – tenho tempo para a realização de interesses e aspirações pessoais	
Q4 – optaria por redução da carga horária diária de trabalho por um salário proporcional	
Q5 – minha concentração no trabalho é resultante do apoio familiar	
Q6 – desistiria de assumir um cargo elevado no trabalho, para me dedicar mais a família e vida pessoal	
Q7 – meu tempo livre (fora do trabalho) pode ser utilizado para situações imprevisíveis	
Q8 – meus colegas de trabalho compreendem quando abordo questões pessoais ou familiares que afetam o trabalho	
Q9 – fico ansioso para estar novamente com os colegas de trabalho	
Q10 – aceito realizar horas extras pois estou comprometido com o trabalho	
Q11 – meu supervisor imediato compreende quando comento questões pessoais ou familiares que afetam o trabalho	
Q12 – levo trabalho para finalizar em casa	
Q13 – aceito realizar horas extras pois é essencial para a progressão de minha carreira	
Q14 – consigo programar a melhor data para tirar férias e tenho o apoio de meus colegas de trabalho	
Q15 – consigo conciliar meu trabalho com minha vida pessoal e familiar, em função da flexibilidade de horários que o trabalho proporciona	
Q16 – penso em reduzir minha jornada de trabalho para me dedicar mais tempo as minhas atividades pessoais ou familiares	
Q17 – resido nas proximidades de meu trabalho para reduzir o tempo de deslocamento	
Q18 – mesmo que eu seja remunerado ou tenha direito a tirar férias posteriormente, eu não aceito realizar horas extras	
Q19 – consigo cumprir com minhas obrigações no trabalho dentro da carga horária contratada	
Q20 – pretendo ter filhos nos próximos 5 anos	
Q21 – meu supervisor imediato permite que eu faça jornada de trabalho alternativa caso o meu horário regular não seja suficiente para cumprir com minhas atividades	
Q22 – aceito trabalhar pelo menos 10 horas por dia para manter o meu trabalho	

Fonte: Adaptado de Altoé (2014).

Por meio de análise fatorial (AF), no entanto, Altoé (2014) identificou que as questões Q1, Q2, Q5, Q9, Q17, Q18, Q20, Q21 deveriam ser excluídas do modelo, isso porque, “a exclusão destas 8 variáveis contribuiu para melhora dos resultados da AF” (ALTOÉ, 2014, p.87), ou seja, a mesmas não se mostraram significativas para o modelo, não representaram, efetivamente, o constructo estudado. Assim, este estudo tomou como base somente os 14 fatores explicativos incluídos no modelo de Altoé (2014). Nessa pesquisa, propõe-se um teste de hipótese relacionado aos 14 fatores mencionados, por meio do qual serão testadas as possíveis diferenças entre eles, nos grupos aqui estudados.

Além das questões relacionadas ao *Work-Life Balance* (segundo bloco do questionário desta pesquisa) foram solicitadas informações pessoais dos respondentes (no Bloco 1), com a finalidade de responder ao primeiro objetivo específico do estudo, composto por nove perguntas, relativas a idade, gênero, estado civil, quantidade de filhos, nível e área de formação, setor, função e tempo de trabalho na empresa estudada.

A análise dos dados foi feita, inicialmente, de forma descritiva, e posteriormente com o auxílio de estatística. Como a amostra estudada foi pequena (menos de 50 respondentes), para checar a normalidade dos dados optou-se pelo teste de normalidade de Shapiro-Wilk. O teste apontou não-normalidade para todas as variáveis analisadas. Com isso, a análise dos dados foi desenvolvida com base em estatística não-paramétrica, especificamente, por meio do Teste U



de Mann-Whitney, que busca comparar a mediana de dois grupos, no caso desta pesquisa: funcionários com horários flexibilizados versus os funcionários que não dispõem deste benefício.

Os achados da pesquisa estão apresentados na seção 4.

#### **4 Análise de Resultados**

O presente capítulo se subdivide em duas sessões. Primeiramente, é analisado o perfil dos respondentes e, posteriormente, o *Work-Life Balance* dos funcionários da empresa estudada. A população analisada é composta por 38 respondentes, dos quais 20 correspondem ao grupo A e 18 ao grupo B.

##### **4.1 Perfil dos Respondentes**

No que tange aos 38 respondentes da pesquisa, aproximadamente 70% têm menos de trinta anos de idade. Dentre esses, 60% pertence ao grupo A, e 40% ao B, indicando que os colaboradores são predominantemente jovens e que se encontram relativamente distribuídos entre os setores enquadrados nos dois grupos. Dos 10 colaboradores com mais de trinta anos, somente uma possui mais de quarenta.

Do total de respondentes, 65% são do gênero masculino e 35% do gênero feminino, ou seja, 25 e 13 pessoas, respectivamente, igualmente distribuídas entre os dois grupos, aproximando-se da análise do estado civil, a qual indica que cerca de 60% dos respondentes são solteiros (22 pessoas), enquanto os 40% restantes são casados ou estão em união estável (16 pessoas). Nota-se, que os dois grupos do estado civil também se distribuem equilibradamente entre os grupos A e B, em outras palavras, os solteiros e casados se fazem presentes tanto nos setores com horários totalmente flexíveis como nos setores com horários não flexibilizados. Somente 4 pessoas do Grupo A e 2 do grupo B afirmaram ter filhos. Apenas um dos respondentes informou ter mais do que um (dois filhos) – funcionário do grupo B.

Quanto ao nível de escolaridade, aproximadamente 30% dos participantes ainda não concluíram o ensino superior, 55% completaram o ensino superior e 15% possui pós-graduação em nível de especialização ou MBA. Em função da análise da distribuição dessas variáveis entre os grupos A e B, observa-se mais uma vez um equilíbrio, sendo assim, a organização conta com pessoas de diferentes níveis de escolaridade nos setores, com flexibilização, ou não, de horários.

Os dados referentes à formação acadêmica estão evidenciados e organizados em uma sequência que inicia com as formações presentes nos grupos A e B, e segue com as formações que pertencem somente ao grupo A e finaliza com as que pertencem somente ao grupo B, na Tabela 1. Destaca-se que um dos respondentes possui duas áreas de formação, Administração e Publicidade e Propaganda, gerando um total de 39 respostas, das quais, duas foram excluídas da análise, pois a descrição do curso fornecida pelos respondentes (tecnologia) não permitiu identificar especificamente o curso de formação.



Florianópolis, 10 a 12 de Setembro de 2017

Tabela 1 – Formação acadêmica dos respondentes

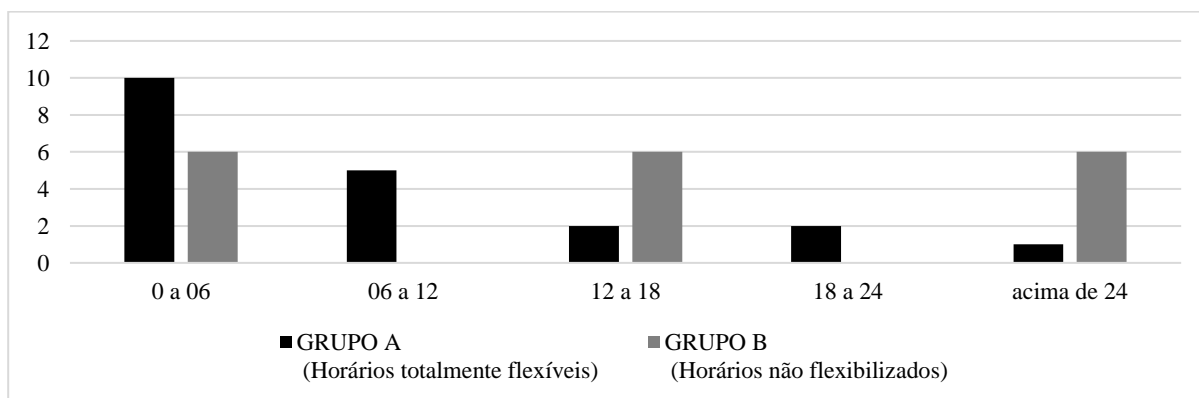
Formação Acadêmica	GRUPO A	GRUPO B	Total
	(Horários totalmente flexíveis)	(Horários não flexibilizados)	
Administração	4	7	11
Sistemas de Informação	3	3	6
Gestão de Recursos Humanos	2	1	3
Ciência da Computação	4	-	4
Comunicação Social	1	-	1
Engenharia de Computação	1	-	1
Jornalismo	1	-	1
Psicologia	1	-	1
Marketing	1	-	1
Direito	-	2	2
Relações internacionais	-	2	2
Técnico em manutenção de Aeronaves	-	1	1
Tecnologia em Comércio Exterior	-	1	1
Engenharia Elétrica	-	1	1
Publicidade e Propaganda	-	1	1

Fonte: Dados da Pesquisa (2017)

Das quatorze formações identificadas, três estão distribuídas entre os dois grupos (A e B) e, juntas, representam aproximadamente 55% do total dos cursos de formação da amostra. São eles: Administração (30%), Sistemas de Informação (15%) e Gestão de Recursos Humanos (10%). As formações em: Ciência da Computação, Comunicação Social, Engenharia de Computação, Jornalismo, Psicologia e Marketing são encontradas somente no grupo com horários totalmente flexíveis, ao contrário das formações em: Direito, Relações internacionais, Técnico em manutenção de Aeronaves, Tecnologia em Comércio Exterior, Engenharia Elétrica e Publicidade e Propaganda, inseridas no grupo com horários não flexibilizados.

O tempo de trabalho na Involves, dos respondentes, em meses, está apresentado na Figura 1.

Gráfico 1 – Tempo de Trabalho na Involves (em meses)



Fonte: Dados da Pesquisa (2017)

De acordo com a diretoria da empresa, ao longo da evolução da organização, são observados baixos índices de *turnovers* dos funcionários. Por meio dessa informação, reforça-se o indício de que são contratados trabalhadores para os setores com horários totalmente flexíveis, com uma periodicidade constante, há pelo menos dois anos, enquanto as contratações

para os setores com horários não flexibilizados, aparentemente, ocorreram periodicamente. Essas análises podem indicar que a Involves, a partir dos últimos doze meses, focou nas contratações para os setores pertencentes ao grupo A, ou ainda que esses setores se encontram em expansão.

Os grupos A e B, até aqui apresentados, são analisados na sessão seguinte, com base no equilíbrio entre vida pessoal e trabalho identificados neste estudo.

#### 4.2 Análise do *Work-Life Balance* na Involves

A codificação das respostas relacionadas ao *Work-Life Balance* estão apresentadas na Tabela 2. Cabe-se destacar, para a correta compreensão dos dados, que ao assinalar 1 o respondente indicava que “discordava totalmente” da afirmativa, ao assinalar 2, discordava parcialmente, 3, não concordava nem discordava, se 4, concordava parcialmente e 5, concordava completamente.

Tabela 2 – Codificação dos fatores relacionados ao *Work-Life Balance*

	1	2	3	4	5
Q3 - Tenho tempo para a realização de interesses e aspirações pessoais.	0	1	9	14	14
Q4 - Optaria por redução da carga horária diária de trabalho por um salário proporcional.	16	5	5	9	3
Q6 - Desistiria de assumir um cargo elevado no trabalho, para me dedicar mais a família e vida pessoal.	5	7	12	7	7
Q7 - Meu tempo livre (fora do trabalho) pode ser utilizado para situações imprevisíveis.	0	3	6	13	16
Q8 - Meus colegas de trabalho compreendem quando abordo questões pessoais ou familiares que afetam o trabalho.	0	1	4	10	23
Q10 - Aceito realizar horas extras pois estou comprometido com o trabalho.	0	1	2	7	28
Q11 - Meu supervisor imediato compreende quando comento questões pessoais ou familiares que afetam o trabalho.	0	1	2	3	32
Q12 - Levo trabalho para finalizar em casa.	15	11	5	5	2
Q13 - Aceito realizar horas extras pois é essencial para a progressão de minha carreira.	6	7	8	11	6
Q14 - Consigo programar a melhor data para tirar férias e tenho o apoio de meus colegas de trabalho.	0	1	4	8	25
Q15 - Consigo conciliar meu trabalho com minha vida pessoal e familiar, em função da flexibilidade de horários que o trabalho proporciona.	1	1	2	10	24
Q16 - Penso em reduzir minha jornada de trabalho para me dedicar mais tempo as minhas atividades pessoais ou familiares e tenho o apoio de meus colegas de trabalho.	13	6	13	5	1
Q19 - Consigo cumprir com minhas obrigações no trabalho dentro da carga horária contratada.	1	1	2	10	24
Q22 - Aceito trabalhar pelo menos 10 horas por dia para manter o meu trabalho.	1	7	3	13	11

Fonte: Dados da Pesquisa (2017)

De acordo com os dados da Tabela 2, algumas das questões se destacam por terem um número de respostas concentradas nas opções “4” (concorda parcialmente) e “5” (concorda totalmente). É o caso das questões: Q3, Q7, Q8, Q10, Q11, Q14, Q15, Q19 e Q22, ou seja, são as afirmações com que os respondentes mais concordaram e concentram, individualmente, aproximadamente de 60% a até 90% do total das respostas dos participantes. Dessas nove questões, quatro focam especialmente no elemento da compreensão e do apoio dos supervisores e colegas no trabalho (Q8, Q10, Q11, Q14), portanto, indica-se um auto grau de compreensibilidade com as questões relacionadas ao *Work-Life Balance* entre as equipes. A questão que contraria as anteriores neste sentido é a Q16, por relacionar-se ao apoio dos colegas para a redução de carga horária do respondente para dedicar-se mais à vida pessoal. Neste caso

os resultados indicam que 50% dos entrevistados discordam totalmente dessa afirmação, enquanto quase 35% não concorda nem discorda.

As afirmações nas questões Q3 e Q7 focam no equilíbrio entre tempo livre e vida pessoal, enquanto nas Q19 e Q22 focam no equilíbrio entre tempo livre e vida profissional, sendo assim, há indícios de que não haveria conflito entre os papéis em casa e no trabalho. A Involves demonstrou-se uma empresa com funcionários relativamente jovens, dos quais grande parte são solteiros e/ou não possuem filhos. Esse fator pode ter contribuído no resultado das respostas das questões Q3, Q7, Q19 e Q22, uma vez que, aparentemente, nesses casos seria mais fácil equilibrar as demandas da vida familiar. A afirmação Q15, por outro lado, tem um enfoque na conciliação entre o conflito dos papéis de trabalho em função da flexibilidade de horários, confirmando os resultados encontrados nas quatro últimas questões comentadas.

Das afirmações listadas, as questões Q4, Q12, além da Q16, já mencionada, se destacam por terem um número de respostas concentradas nas opções “1” (discorda totalmente) e “2” (discorda parcialmente), ou seja, são as afirmações com que os respondentes menos concordaram e concentram, individualmente, aproximadamente de 50% a até 70% do total das respostas. As respostas da questão Q4 indicam que mais da metade dos respondentes não optaria por uma carga horária de trabalho menor com a condição de um menor salário. A questão Q12, de certa forma, complementa os achados da questão Q22 (65% aceitam trabalhar mais para manter o trabalho), por informar que quase 70% dos colaboradores envolvidos no questionário não leva trabalho para finalizar em casa.

Duas das afirmações, questões Q6 e Q13, geraram respostas bem distribuídas, o que permite inferir que os funcionários da empresa priorizam de forma distinta questões relacionadas a maior tempo para a vida pessoal e ascensão profissional.

Os dados apresentados na Tabela 2, foram analisados estatisticamente, comparando as respostas dos dois grupos centrais de análise da pesquisa, grupos A (trabalhadores dos setores com horários totalmente flexíveis) e B (trabalhadores dos setores com horários não flexibilizados), com o intuito de alcançar o objetivo geral do trabalho. Conforme mencionado anteriormente, devido a não normalidade dos dados, o teste utilizado para a comparação dos grupos foi o Teste U de *Mann-Whitney*. As hipóteses de relação entre as variáveis e seus respectivos resultados estão evidenciados na Tabela 3.

Tabela 3 - Teste U de Mann-Whitney para as variáveis estudadas.

Hipóteses	Nível de significância (p)	Decisão
A distribuição da variável “tempo para a realização de interesses e aspirações pessoais” é diferente no grupo de funcionários com horários flexibilizados e não flexibilizados.	0,8317	A hipótese foi rejeitada.
A distribuição da variável “opção por redução da carga horária diária de trabalho por um salário proporcional.” é diferente no grupo de funcionários com horários flexibilizados e não flexibilizados.	0,8081	A hipótese foi rejeitada.
A distribuição da variável “desistência de assumir um cargo elevado no trabalho, para mais dedicação à família e vida pessoal.” é diferente no grupo de funcionários com horários flexibilizados e não flexibilizados.	0,9516	A hipótese foi rejeitada.
A distribuição da variável “tempo livre (fora do trabalho) pode ser utilizado para situações imprevisíveis.” é diferente no grupo de funcionários com horários flexibilizados e não flexibilizados.	0,8555	A hipótese foi rejeitada.
A distribuição da variável “colegas de trabalho compreendem quando questões pessoais ou familiares que afetam o trabalho são abordadas.” é diferente no grupo de funcionários com horários flexibilizados e não flexibilizados.	0,6487	A hipótese foi rejeitada.
A distribuição da variável “aceitação da realização de horas extras por comprometimento com o trabalho.” é diferente no grupo de funcionários com horários flexibilizados e não flexibilizados.	0,8081	A hipótese foi rejeitada.



7º CONGRESSO UFSC DE CONTROLADORIA E FINANÇAS  
7º CONGRESSO UFSC DE INICIAÇÃO CIENTÍFICA EM CONTABILIDADE  
**TRANSPARÊNCIA, CORRUPÇÃO E FRAUDES**



Florianópolis, 10 a 12 de Setembro de 2017

A distribuição da variável “supervisor imediato compreende quando questões pessoais ou familiares que afetam o trabalho são comentadas.” é diferente no grupo de funcionários com horários flexibilizados e não flexibilizados.	0,9758	A hipótese foi rejeitada.
A distribuição da variável “trabalho levado para finalizar em casa.” é diferente no grupo de funcionários com horários flexibilizados e não flexibilizados.	0,1251	A hipótese foi rejeitada.
A distribuição da variável “aceitação em realizar horas extras sendo essencial para a progressão da carreira.” é diferente no grupo de funcionários com horários flexibilizados e não flexibilizados.	0,2216	A hipótese foi rejeitada.
A distribuição da variável “aceitação em realizar horas extras sendo essencial para a progressão da carreira.” é diferente no grupo de funcionários com horários flexibilizados e não flexibilizados.	0,8555	A hipótese foi rejeitada.
A distribuição da variável “programação da melhor data para tirar férias com o apoio dos colegas de trabalho.” é diferente no grupo de funcionários com horários flexibilizados e não flexibilizados.	0,4842	A hipótese foi rejeitada.
A distribuição da variável “conciliação do trabalho com a vida pessoal e familiar, em função da flexibilidade de horários que o trabalho proporciona.” é diferente no grupo de funcionários com horários flexibilizados e não flexibilizados.	0,5432	A hipótese foi rejeitada.
A distribuição da variável “redução da jornada de trabalho para dedicação de mais tempo às atividades pessoais ou familiares, com o apoio dos colegas de trabalho.” é diferente no grupo de funcionários com horários flexibilizados e não flexibilizados.	0,2587	A hipótese foi rejeitada.
A distribuição da variável “cumprimento com as obrigações no trabalho dentro da carga horária contratada.” é diferente no grupo de funcionários com horários flexibilizados e não flexibilizados.	0,6055	A hipótese foi rejeitada.
A distribuição da variável “aceitação em trabalhar pelo menos 10 horas por dia para manter o trabalho.” é diferente no grupo de funcionários com horários flexibilizados e não flexibilizados.	0,2336	A hipótese foi rejeitada.

Fonte: Dados da Pesquisa (2017)

As 14 hipóteses apresentadas, com o objetivo de identificar diferenças nas respostas dos dois grupos testados demonstraram um nível de significância acima de 0,05, ou seja, com um nível de 95% de confiabilidade as hipóteses foram rejeitadas, o que significa que não há diferença estatística de equilíbrio entre vida pessoal e profissional entre os funcionários que trabalham com horários flexibilizados na empresa estudada, e os que não o fazem. Como forma de complementação da pesquisa, buscou-se identificar se itens relacionados ao perfil dos respondentes poderiam influenciar no *Work-Life Balance*. Foram testadas as variáveis idade, sexo, estado civil e tempo na empresa, mas o equilíbrio entre vida pessoal e profissional não mostrou diferenças significativas para nenhuma delas.

A próxima seção apresenta as conclusões e reflexões à luz dos aspectos investigados neste estudo.

## 5. Conclusões

Na busca pela resposta sobre a flexibilização da jornada de trabalho proposta por uma empresa de tecnologia da Grande Florianópolis trazer *Work-Life Balance* para os seus colaboradores, o presente trabalho, por meio de uma pesquisa descritiva, coletando-se os dados com o auxílio da aplicação de um questionário, atingiu o objetivo proposto e colaborando com a teoria sobre o tema. Por meio da revisão da literatura, foi possível notar que a temática tem sido pouco abordada no Brasil, até o momento, além de ser uma temática relativamente recentemente, também, em pesquisas internacionais. No entanto, é considerada relevante a medida em que se percebe uma preocupação tanto dos empregadores, com um olhar voltado





Florianópolis, 10 a 12 de Setembro de 2017

para a produtividade e redução de custos dentro da organização, quanto dos empregados, na busca por um equilíbrio entre os papéis e as demandas de trabalho na vida pessoal e laboral.

Cerca de 40% dos funcionários da empresa participaram do estudo e foi possível realizar inferências a empresa como um todo devido ao equilíbrio entre os setores dos respondentes, que se enquadram nos dois grupos definidos: grupo A (horários totalmente flexíveis) e grupo B (horários não flexibilizados). Diante disso, foi identificado, inicialmente, o perfil dos respondentes, sendo que os dois grupos possuem diversas características em comum, como: idade média entre 25 e 30 anos, gêneros distribuídos entre os setores, predominância de ausência de filhos e escolaridade bem distribuída. As formações acadêmicas que merecem destaque, por se fazerem presentes nos grupos A e B são: Sistemas de Informação, Administração e Gestão de Recursos Humanos. As divergências, por outro lado, são percebidas no caso da variável do estado civil, ao que se destaca o grupo A, por possuir duas vezes mais solteiros do que casados ou em união estável. Outra divergência é o caso do tempo de trabalho na organização que, apesar de bem distribuído, há indícios de que o foco das contratações no último exercício social foi voltado para o grupo A.

De modo geral, por meio de estatística descritiva é possível concluir que há indícios da existência de *Work-Life Balance* entre os colaboradores da Involves, no entanto, os resultados estatísticos não permitem inferir influência significativa da flexibilização do horário de trabalho na vida pessoal e laboral dos trabalhadores da organização. Isto pode ter ocorrido, justamente, pelo ambiente de trabalho oferecido para a empresa a todos os funcionários, que mesmo não tendo uma flexibilização de horários, desenvolvem suas atividades em um contexto mais descontraído se comparado a organizações tradicionais, com atividades de lazer propiciados aos funcionários por parte da empresa, entre outros, que tornam a local de trabalho mais atrativo e evita um alto índice de *turnover*.

Com o propósito de ampliar os estudos acerca da temática do *Work-Life Balance* e da flexibilização do trabalho, recomenda-se, para estudos futuros, a comparação de duas empresas distintas, uma com um perfil flexibilizado e a outra com o perfil não flexibilizado, afim de traçar um resultado mais assertivo a respeito da relação entre os dois temas. Recomenda-se ainda, envolver uma população com mais pessoas casadas, em união estável e/ou com filhos, por trazer peso nas demandas decorrentes da vida familiar, na busca pela maior compreensão do conflito entre essas demandas e as decorrentes do trabalho.

## REFERÊNCIAS

ALTOÉ, Stella Maris Lima. Fatores explicativos do Work-Life balance de contadores à luz da psicologia positiva. 2014.

ANDRADE, M. C. P. Work-Life balance: condições de trabalho facilitadoras da integração do papel profissional e familiar. Exedra: Revista Científica, v. 1, p. 41-54, 2011.

BALTES, Boris B.; CLARK, Malissa A.; CHAKRABARTI, Madhura. Work-life balance: The roles of work-family conflict and work-family facilitation. Oxford handbook of positive psychology and work, p. 201-212, 2010.

BEAUREGARD, T. Alexandra; HENRY, Lesley C. Making the link between work-life balance practices and organizational performance. Human resource management review, v. 19, n. 1, p. 9-22, 2009.

CHANDRA, V. Work-life balance: eastern and western perspectives. The International Journal of Human Resource Management, v. 23, n. 5, p. 1040-1056, 2012.



7º CONGRESSO UFSC DE CONTROLADORIA E FINANÇAS  
7º CONGRESSO UFSC DE INICIAÇÃO CIENTÍFICA EM CONTABILIDADE  
**TRANSPARÊNCIA, CORRUPÇÃO E FRAUDES**



Florianópolis, 10 a 12 de Setembro de 2017

COVEY, S. Os Sete Hábitos das Pessoas Altamente Eficazes. [tradução de Celso Nogueira] São Paulo: Nova Cultural, 1989.

GILL, A. C., Como elaborar projetos de pesquisa: Editora Atlas S/A, v. 4, p. 42, 2011.

GRAY, D. E., Pesquisa no mundo real: Editora Penso, v. 2, p. 135-299, 2012.

ISAACS, D. Work-life balance, Journal of Paediatrics and Child Health, v. 52, 2016. <http://dx.doi.org/10.1111/jpc.13110>

LIMA, Maria do Carmo Ferreira; JESUS, Simone Batista. Administração do tempo: um estudo sobre a gestão eficaz do tempo como ferramenta para o aumento da produtividade e work life balance. Revista de Gestão e Secretariado, v. 2, n. 2, p. 121-144, 2012.

MOEN, Phyllis; KELLY, Erin L.; HILL, Rachelle. Does enhancing work-time control and flexibility reduce turnover? A naturally occurring experiment. Social problems, v. 1, p. 69-98, 2011.

MOEN, Phyllis et al. Changing work, changing health: can real work-time flexibility promote health behaviors and well-being? Journal of Health and Social Behavior, v. 52, n. 4, p. 404-429, 2011.

MOEN, Phyllis; FAN, Wen; KELLY, Erin L. Team-level flexibility, work-home spillover, and health behavior. Social Science & Medicine, v. 84, p. 69-79, 2013.

PALUDO, Simone dos Santos; KOLLER, Sílvia Helena. Psicologia Positiva: uma nova abordagem para antigas questões. Paidéia: cadernos de educação da Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras de Ribeirão Preto. Ribeirão Preto, SP. Vol. 17, n. 36, p. 9-20, 2007.

VIGNOLI, Vanessa de Almeida. Flexibilização da jornada de trabalho: importância e limitações. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo, 2010.

PERLOW, Leslie A.; KELLY, Erin L. Toward a model of work redesign for better work and better life. Work and Occupations, v. 41, n. 1, p. 111-134, 2014.

TASCA, Carolina Fernanda Fidelis Brambila; BEZERRA, Christiane Singh. A indisponibilidade dos direitos do trabalhador em face da flexibilização da legislação trabalhista brasileira, Revista Âmbito Jurídico, Nº 159, 2017.

VOGELMANN, Elenice Meira. Flexibilização da carga horária como forma de motivação organizacional. 2012.

WONG, Simon Chak-keung; KO, Annie. Exploratory study of understanding hotel employees' perception on work-life balance issues. International Journal of Hospitality Management, v. 28, n. 2, p. 195-203, 2009.

YIN, R. K. Estudo de Caso-: Planejamento e Métodos. Bookman editor, p. 4, 2015.

MARTINS, G. de A. Estatística geral e aplicada. São Paulo: Atlas, 2006.