
Desafios à gestão em um quadro de redução da jornada de trabalho

Paulo Sérgio Fracalanza

Atualmente, no noticiário internacional, muito se discute sobre a política de redução da jornada de trabalho na França que ficou conhecida sob o epíteto de Lei das “35 horas”. No Brasil, o interesse pelo tema da redução da jornada de trabalho tem crescido e diversos atores sociais, entre os quais economistas, políticos e representantes do movimento sindical, reivindicam a diminuição da jornada de trabalho.

Os defensores de uma política de redução da jornada de trabalho avaliam que essa medida representa uma solução, pelo menos parcial, para o problema do desemprego. Além do mais, argumentam que a redução da jornada de trabalho pode significar melhoria das condições de trabalho e de vida.

Portanto, é útil dedicar-se um pouco de atenção para a compreensão dos objetivos e do modo de funcionamento de uma política de redução da jornada de trabalho e, principalmente, os desafios colocados aos administradores de empresas se uma medida como essa vier a ser implementada no Brasil.

Infelizmente, no Brasil ainda são escassas as reflexões sobre esse tema. Dessa forma, para o desenvolvimento da linha de argumentação, busca-se apoio sobretudo na experiência francesa, pois nesse país conjunto extenso de estudos acadêmicos sobre os impactos da redução da jornada de trabalho inundou as prateleiras das livrarias nos últimos anos.

COMO RESSURTIU O DEBATE SOBRE A REDUÇÃO DA JORNADA DE TRABALHO NA FRANÇA?

É importante conhecer o clima político que permitiu o ressurgimento da proposta de redução da jornada de trabalho na França⁽¹⁾.

Os países europeus viveram desde o segundo pós-guerra com taxas de desemprego negligenciáveis. Porém, no final dos anos 1960 e especialmente depois de 1973, com o primeiro choque do petróleo, o terrível espectro do desemprego voltou a assombrar os países do Velho Mundo.

Uma série de medidas de política foi ensaiada para combater o desemprego, mas todas as alternativas pareciam não estar à altura do mal.

Recebido em julho/2000
2ª versão em abril/2001
3ª versão em junho/2001

*Paulo Sérgio Fracalanza é Professor Doutor do Instituto de Economia da Universidade Estadual de Campinas (Unicamp) e da Faculdades de Campinas (Facamp).
E-mail: fracalan@eco.unicamp.br*

Em 1982, no primeiro setenato de Mitterrand, o governo francês decidiu-se por uma política de redução da jornada de trabalho com o objetivo de criar empregos. Ainda que permaneça a controvérsia entre os economistas sobre os resultados práticos dessa experiência, ela foi sentida, dos pontos de vista simbólico e político, como um profundo fracasso⁽²⁾. Por essa razão, principalmente, durante uma década a proposta de redução da jornada de trabalho não mais retornou à cena política francesa.

O debate sobre a pertinência de uma redução forte do tempo de trabalho com o objetivo de criar empregos só foi retomado em 1992⁽³⁾. Tendo como base simulações operadas com o auxílio de três modelos macroeconômicos, acreditava-se que a redução da jornada de trabalho poderia estimular a criação de empregos.

Em 1997, nova maioria política de partidos de esquerda na Assembléia Nacional elege como primeiro-ministro o socialista Lionel Jospin, com quem novo período de coabitação se inaugura no governo francês⁽⁴⁾. O primeiro-ministro elegera-se tendo firmado como plataforma de seu governo combater o desemprego por meio de uma política de redução da jornada de trabalho.

Após período de agitados debates, em 1998 a Lei das “35 horas” ou Lei Aubry, como ficou conhecida — do sobrenome da Ministra do Emprego —, foi adotada pela Assembléia. Naquele momento, na avaliação do governo a política de redução da jornada de trabalho poderia contribuir para a criação de até 700 mil empregos.

O QUE É A LEI DAS “35 HORAS” NA FRANÇA?

A Lei das “35 horas” estabeleceu na França a diminuição da duração semanal legal de trabalho. De acordo com o texto da lei, a duração semanal legal do trabalho foi reduzida de 39 horas para 35 horas, a partir de 1º de janeiro de 2000 para as empresas que contam com mais de 20 empregados e a partir de 1º de janeiro de 2002 para as demais empresas, o que representou diminuição de 10% do tempo legal de trabalho⁽⁵⁾.

É importante compreender que a duração semanal **legal** do trabalho **não** estabelece a amplitude máxima da duração da semana de trabalho, mas apenas o patamar a partir do qual cada hora adicional de trabalho é contada como uma hora extra. As horas extras abrem direito a pagamento majorado com relação às horas normais de trabalho e até mesmo, em alguns casos, abrem direito a períodos de repouso compensatório.

A Lei das “35 horas” foi regulamentada na França em duas etapas (Fracalanza, 2000).

A chamada **primeira lei de redução do tempo de trabalho**, aprovada em maio de 1998, desenhou as linhas gerais da política de redução da jornada de trabalho e estabeleceu um conjunto de incentivos financeiros às

empresas que, antecipando-se aos prazos legais, procedessem simultaneamente à diminuição do tempo de trabalho e ao incremento do número de empregos.

Um ano depois da aprovação dessa **primeira lei**, em maio de 1999, mais de um milhão de trabalhadores já se encontravam sob a tutela de acordos que previam a redução da jornada de trabalho. No total, estimava-se que quase 60 mil empregos haviam sido preservados ou criados⁽⁶⁾.

Esse movimento foi iniciado por pequenas e médias empresas que, na sua maioria, firmaram acordos que previam o aumento do número de efetivos, conquistando assim o direito à ajuda financeira do Estado. Os grandes grupos empresariais (como a Air France, a EDF-GDF e La Poste, entre outros) começaram a assinar os acordos de redução da jornada de trabalho apenas no início do ano de 1999, porém, para não se comprometerem com a contratação de novos trabalhadores, não participaram dos programas de ajuda do Estado.

Um balanço das negociações entabuladas entre empresários e trabalhadores forneceu o material para a elaboração do texto da **segunda lei de redução do tempo de trabalho**, a qual foi aprovada definitivamente pelo Parlamento em 15 de dezembro de 1999.

Merece ser destacado que a **segunda lei** conservou o espírito de incentivar a criação de empregos ao determinar que as empresas que não se engajassem em acordos que previssem o aumento do número de trabalhadores **não** seriam beneficiadas com a diminuição dos encargos trabalhistas.

A REDUÇÃO DA JORNADA DE TRABALHO PODE CRIAR EMPREGOS?

Essa é, certamente, uma das questões mais controversas sobre a redução da jornada de trabalho (Fracalanza, 2000).

Numa primeira aproximação, o princípio sobre o qual repousa a política de redução da jornada de trabalho, apreciada enquanto instrumento para a criação de empregos, parece tão simples que se poderia indagar legitimamente por que razão, afinal, tal política tem despertado tantos debates.

Tente-se imaginar determinada economia que em um dado momento emprega certa quantidade de trabalho remunerado. Essa quantidade de trabalho, abstraindo suas singularidades distintivas, pode ser medida pelo número de horas de trabalho por semana. Para chegar a tal resultado, multiplicar-se-ia, simplesmente, a duração semanal efetiva média do trabalho pelo número de pessoas que exercem uma atividade remunerada. O resultado dessa operação, em número de horas de trabalho semanal, representaria o esforço total dispensado nessa economia por homens e mulheres que têm um emprego.

Poder-se-ia, então, formular a seguinte proposta: e se esse volume de trabalho fosse **redistribuído**, ou **partilhado**, entre todos que desejam trabalhar?

Sim, porque é flagrante hoje que, com a quantidade de trabalho empregado produtivamente, há pessoas que trabalham, enquanto outras não encontram emprego. Se o procedimento adotado fosse a divisão desse volume total de trabalho entre todos os que desejam trabalhar, o desemprego deveria desaparecer. Isso significaria dizer que para todos poderem trabalhar, todos devem trabalhar menos⁽⁷⁾.

Esse raciocínio, aparentemente bastante lógico, é ditado pelo senso comum e, como em muitos outros domínios, os economistas precipitam-se em demonstrar que nessas questões muitos obstáculos podem surgir entre **a taça e os lábios**.

O primeiro obstáculo ergue-se porque se supõe, implicitamente, que o volume de trabalho permanece inalterado quando ocorre a redução da jornada de trabalho. O problema é, contudo, justamente esse. Pode-se legitimamente acreditar que a redução da jornada de trabalho não irá afetar o volume total de trabalho empregado na economia? Em outras palavras, quais os impactos de uma política de redução do tempo de trabalho sobre o volume de emprego?

Muitos autores, entre os quais o autor deste artigo se enfileira, utilizando os instrumentais da micro e da macroeconomia, procuram evidenciar que a política de redução da jornada de trabalho pode ter reflexos positivos sobre o crescimento do volume de emprego⁽⁸⁾.

Por outro lado, desde 1992 os resultados de diversas simulações, operadas com base em poderosos modelos macroeconômicos que procuram descrever o comportamento da economia francesa, também autorizavam a interpretação de que a redução da jornada de trabalho poderia estimular a criação de empregos⁽⁹⁾.

Acredita-se, entretanto, que os resultados profícuos da atual experiência francesa com a Lei das “35 horas” não devem ser lidos apressadamente como uma prova irrefutável do sucesso de uma política de redução da jornada de trabalho. Prefere-se julgar que uma política de emprego que recorre ao expediente da redução da jornada de trabalho constitui uma experiência singular que não pode ser facilmente replicada ou transplantada de um país para outro.

Nesse sentido, cautelosamente, é importante considerar que os resultados concretos em termos da criação de empregos dependem de conjunto de condições, entre as quais têm destaque:

- os desdobramentos dos processos de negociação salarial entre trabalhadores e empresários, por ocasião da política de redução da jornada de trabalho;
- os impactos da redução da jornada de trabalho sobre a duração de utilização dos equipamentos produtivos;

- os arcabouços institucional e legal que presidem a regulação das relações de trabalho no país;
- as formas de financiamento de tal medida concebidas pelo governo;
- e, *last but not least*, a leitura pela sociedade do conjunto das experiências anteriores de redução da jornada de trabalho.

Vale lembrar, contudo, que em qualquer cenário os resultados de uma política de redução da jornada de trabalho serão apenas modestos. Para fazer frente às taxas de desemprego que alarmam hoje os países europeus (e também o nosso País), é urgente a retomada do crescimento econômico. Esse ponto, aliás, desperta poucas controvérsias.

Entretanto, e este é um ponto bastante positivo, a redução da jornada de trabalho pode contribuir para o que se convencionou denominar de **crescimento mais rico em empregos**, isto é, quando o crescimento é retomado há a geração de volume maior de empregos naqueles países que procederam à redução da jornada de trabalho. Isso porque, com a redução da jornada de trabalho, a ampliação da produção, *coeteris paribus*, exige maior número de trabalhadores do que a situação anterior⁽¹⁰⁾.

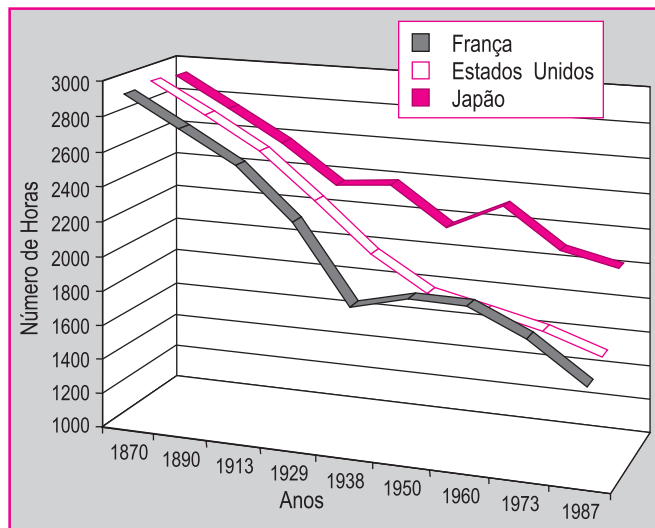
A REDUÇÃO DA JORNADA DE TRABALHO CONFIGURA-SE COMO UMA TENDÊNCIA?

Pode-se dizer que sim, que efetivamente a redução da jornada de trabalho é uma tendência histórica de longa duração. Quando se reúnem as estatísticas disponíveis sobre a duração anual efetiva do trabalho, para o conjunto dos países industrializados constata-se que nos últimos 150 anos houve importante redução da jornada de trabalho⁽¹¹⁾.

No gráfico da página seguinte apresenta-se a evolução da duração anual efetiva do trabalho por pessoa para alguns países desenvolvidos, entre 1870 e 1987⁽¹²⁾. Como é possível verificar nesse gráfico, a redução da jornada de trabalho foi de grande magnitude. Na França e nos Estados Unidos, particularmente, a duração do tempo de trabalho foi reduzida quase à metade. Se no final do século XIX contavam-se quase 3.000 horas de trabalho, em 1987, nesses países, esse patamar era pouco superior a 1.200 horas de trabalho.

Outro fato importante que se pode tirar da observação desse gráfico é que a redução da jornada de trabalho não seguiu uma trajetória regular. Como é possível verificar, períodos de intensa redução da duração do tempo de trabalho alternaram-se com períodos em que essa duração permaneceu estagnada ou mesmo se ampliou em pequena medida.

Cabe, portanto, uma pergunta. Essa tendência observada de redução da jornada de trabalho é inexorável?



Evolução da Duração Anual Efetiva do Trabalho por Pessoa na França, nos Estados Unidos e no Japão de 1870 a 1987

Fonte: A partir de tabela apresentada por Maddison (1991, *apud* Cette & Taddéi, 1997, p.23).

Seria acertado dizer que não. Em outros períodos da história, o movimento deu-se no sentido contrário a esse aqui relatado. A bem da verdade, a regulamentação da jornada de trabalho apresenta-se, historicamente, como uma luta multissecular travada pela classe trabalhadora, de um lado, e pela classe capitalista, de outro, para a definição dos limites de duração da jornada de trabalho. Essa história pode ser dividida em dois grandes períodos.

No primeiro longo período que se estende do século XIV ao século XVIII, momento de gênese do modo de produção capitalista, há uma extensão progressiva da jornada de trabalho que irá atingir, em fins do século XVIII, limites intoleráveis⁽¹³⁾. A seguir, em outro período que percorre os séculos XIX e XX assiste-se ao movimento inverso, de lenta redução da jornada de trabalho.

Para aprofundar-se um pouco mais essa importante discussão, deve-se entender qual é o motor principal que torna possível o movimento de redução da jornada de trabalho.

Sem dúvida, pode-se dizer que o avanço tecnológico e o aumento da intensidade do trabalho, ao permitirem incremento da produtividade dos fatores de produção, franqueiam o caminho para a diminuição do tempo de trabalho. Na realidade, porém, a ampliação do excedente econômico, como resultado do incremento da produtividade do capital e do trabalho, pode ter quatro destinações **não** exclusivas:

- pode ser apropriada privadamente pelos detentores do capital, aumentando a massa de lucros na economia;
- pode servir para aumentar os salários reais dos trabalhadores;

- pode ser apropriada pelo Estado que a redistribuirá na forma de bens ou serviços;
- e, finalmente, pode servir para reduzir a jornada de trabalho.

Concretamente, na realidade histórica vivida em cada país, essas quatro formas de utilização do excedente econômico ampliado se combinaram de maneiras distintas. No pós Segunda Guerra, por exemplo, em muitos países desenvolvidos, o intenso incremento da produtividade horária do trabalho foi canalizado principalmente para a elevação dos salários dos trabalhadores — o que permitiu a expansão e a sustentação do consumo de massa — e também para a constituição de fundos públicos que financiaram as atividades do Estado de Bem-Estar Social⁽¹⁴⁾.

DE QUE MANEIRA É POSSÍVEL REDUZIR A JORNADA DE TRABALHO?

Quando se pensa em redução da jornada de trabalho, a primeira idéia que vem à mente é a da diminuição do número de horas trabalhadas na semana. Essa é, porém, apenas uma das possibilidades que podem ser mobilizadas para diminuir o tempo de trabalho.

Com efeito, há diversas formas de conceber a redução da jornada de trabalho, a qual pode ser pensada em diversos horizontes de tempo sobrepostos: em um dia de trabalho, em uma semana de trabalho, em um ano de trabalho, segundo os diferentes ciclos de vida do trabalhador e ao longo de sua vida ativa. Na história de cada país, essas diferentes modalidades de redução da jornada de trabalho se confundem.

A atual Lei das “35 horas” adota como horizonte de tempo a **semana** de referência ao estipular em 35 horas a duração semanal legal do trabalho.

Antes, porém, em meados do século XIX, o período de referência não era a semana e sim o **dia** de trabalho. Assim, as primeiras leis sancionadas na França que regulavam a duração do trabalho objetivavam impor limites à duração diária do trabalho. Foi apenas no princípio do século XX, depois de tumultuada história, que uma lei consagrou o direito ao descanso dominical para todos os trabalhadores, com o que começaram a ser definidos os contornos de uma semana normal de trabalho⁽¹⁵⁾.

Diferentemente, é possível agir sobre a duração **anual** do trabalho. Essa foi a experiência de numerosos países europeus no período entre as duas grandes guerras. Eles sancionaram leis que instituíram as férias anuais remuneradas. Na França, a última medida nesse sentido foi o decreto-lei de 1982 que reconheceu o direito de todos os trabalhadores franceses a cinco semanas de férias anuais remuneradas.

Além das medidas que afetam diretamente a duração anual do trabalho, há todo um conjunto de possibilidades,

exploradas em certos países, de modular o tempo de trabalho segundo as diferentes etapas do **ciclo de vida** do trabalhador.

Na Suécia, país em que medidas como essa tiveram grande desenvolvimento, existem as licenças parentais para os pais de recém-nascidos, as licenças de formação e os anos sabáticos, com seus dispositivos específicos de modulação da atividade dentro de amplo período e suas formas particulares de remuneração.

Finalmente, é também possível abordar o tema da redução da duração do trabalho sobre o conjunto da **vida ativa** de uma pessoa. A vida ativa de um trabalhador inicia-se quando ele ingressa no mercado de trabalho e encerra-se quando ele se ausenta desse mercado. Assim, há duas formas diversas de restringir a duração da vida ativa de uma pessoa: é possível, por um lado, retardar sua entrada no mercado de trabalho e, por outro, antecipar sua saída. Dessa maneira, embora não tenha sido esse o seu propósito, o alongamento da escolaridade obrigatória contribuiu para retardar a entrada dos jovens no mercado de trabalho. Entre as medidas que permitem antecipar a saída de um trabalhador do mercado do trabalho contam-se as alterações da idade mínima para a aposentadoria ou os dispositivos que permitem a antecipação da aposentadoria após certo número de anos de contribuição em contrapartida de uma indenização compensatória.

O QUE PENSAM OS TRABALHADORES SOBRE A REDUÇÃO DA JORNADA DE TRABALHO?

Um dos aspectos importantes apontados pelas análises das experiências internacionais de redução da jornada de trabalho é que a eficácia de tal política depende, em extensa medida, dos resultados concretos das negociações entre trabalhadores e empresários⁽¹⁶⁾. Essas negociações dependem, por sua vez, da percepção (e motivação) dos agentes quanto à conveniência ou não dessa política, em virtude de escala variada de valores em que figura também o cálculo econômico.

Como já foi dito, no Brasil são poucas as investigações e os estudos sobre o tempo de trabalho. Essa escassez de informações também se manifesta no plano das pesquisas de opinião; na realidade, pouco se sabe sobre o que pensam os trabalhadores brasileiros quanto à divisão de seu tempo de vida entre trabalho e lazer, bem como se lhes atrai ou lhes repugna a idéia da redução da jornada de trabalho.

Na falta desses dados, recorreu-se novamente à França, na qual há muito tempo se realizam pesquisas de opinião pública sobre a redução da jornada de trabalho. Acredita-se, particularmente, que três dessas pesquisas trazem resultados interessantes para a reflexão realizada aqui.

Uma das pesquisas, realizada em 1996 entre os operários das indústrias metalúrgica e química francesas, pro-

curava diagnosticar se esses trabalhadores se encontravam satisfeitos com o tempo que lhes sobrava para as atividades de lazer. Os resultados dessa pesquisa se encontram reproduzidos na tabela 1.

Tabela 1

Hoje, o Tempo que Você Dedica a Seu Trabalho Deixa-lhe...

Respostas	Indústrias	
	Metalurgia Parisiense %	Química %
Pouco tempo livre	72	69
Suficiente tempo livre	27	30
Muito tempo livre	0	0
Não responderam	1	1

Fonte: CFDT-USPM (1994) e CFDT-FUC (1996), *apud* Cette & Taddéi (1997, p.172).

Como se pode observar na tabela 1, a maior parte dos entrevistados considera que o tempo dedicado ao trabalho lhes deixa pouco tempo livre para as outras ocupações (incluindo o lazer). É interessante notar que não houve quem tenha respondido que desfruta de **muito tempo livre**.

Quando se introduz a variável **renda** nos questionários a situação ganha novos contornos. Pesquisa realizada pela Comunidade Econômica Européia em 1989 e 1994 evidencia que colocados diante da necessidade de escolha entre aumento do tempo livre e aumento do poder de compra, a maior parte dos entrevistados declarou preferir aumentos de seus salários. Os resultados dessa pesquisa se encontram representados na tabela 2.

Tabela 2

Qual É a Sua Preferência Entre...

Respostas	Anos	
	1989 (%)	1994 (%)
Aumento do poder de compra	56	56
Aumento do tempo livre	34	36
Não responderam/Não sabem	10	8

Fonte: Commissariat Général du Plan (1995, *apud* Cette & Taddéi, 1997, p.174).

Como se pode verificar, entre a escolha de mais tempo livre ou de aumento dos salários pouco mais da metade dos entrevistados optou por um incremento da renda. Entretanto, e esse fato é digno de nota, pouco mais de um

terço dos entrevistados declarou preferir um aumento do tempo livre.

Finalmente, a pesquisa realizada em 1995 pelo *Institut National de la Statistique et des Études Économiques* (INSEE) mostra os efeitos da introdução de outra variável na análise: a solidariedade que une trabalhadores de uma mesma firma ou a solidariedade para com aqueles trabalhadores que se encontram desempregados.

A primeira pergunta indagava se o trabalhador aceitaria uma redução dos horários de trabalho em sua empresa com uma redução proporcional de seu salário anual. As respostas podiam ser **sim** ou **não**. No caso do trabalhador responder **não** à primeira questão, era-lhe perguntado se ele reveria sua posição se aquela medida permitisse **manter** ou **ampliar** o número de trabalhadores em sua empresa. As respostas a esse questionário se encontram reproduzidas na tabela 3.

Tabela 3

Opiniões dos Trabalhadores sobre a Redução da Jornada de Trabalho com Diminuição dos Salários

- Q1** Você aceitaria uma redução dos horários de trabalho que atingisse o conjunto do pessoal de sua empresa com uma redução correspondente de seu salário anual?
 Sim Não
- Q2** Se você respondeu NÃO à Q1, se essa medida permitisse manter ou aumentar o número de trabalhadores em sua empresa, você a aceitaria?
 Sim Não

Respostas (%)	Homens	Mulheres	Total
Sim à Q1 ou à Q2	49,8	56,7	53,0
Sim à Q1	19,8	27,4	22,7
Sim à Q2 entre os Não à Q1	38,3	41,3	39,4

Fonte: Baesa (1996, *apud* Cette & Taddéi, 1997, p.180).

Como interpretar os resultados constantes na tabela 3? Em primeiro lugar, é útil notar que a soma das respostas **sim** à questão 1 e, numa segunda etapa, à questão 2, correspondeu a 53% do total dos entrevistados. Por outro lado, porcentagem bem mais modesta, pouco mais de 22% do total dos entrevistados, aceitaria, sem outras contrapartidas, a redução do seu tempo de trabalho com a redução proporcional de seus salários. Porém, dentro do grupo que respondeu **não** a essa questão 1, quase 40% mudam de opinião e passam a aceitar a redução da jornada de trabalho com a redução correspondente do salário quando essa medida permite manter ou ampliar o número de efetivos de seu estabelecimento.

Em síntese, viu-se que os trabalhadores europeus entrevistados consideram que a rotina do trabalho lhes deixa pouco tempo para as atividades de não-trabalho. Restritos a escolher entre mais tempo livre ou mais altos salários, a maioria optaria pelo aumento de renda, embora se deva dizer que número bastante expressivo de trabalhadores declara preferir ter mais tempo livre em vez de salários mais altos. Finalmente, a redução da jornada de trabalho acompanhada de redução de salário desagrada majoritariamente aos trabalhadores, porém muitos revêem suas posições quando essa medida representa a manutenção ou a ampliação dos efetivos da firma em que trabalham.

O QUE PENSAM OS EMPRESÁRIOS SOBRE A REDUÇÃO DA JORNADA DE TRABALHO?

Os empresários reagem, em geral, negativamente à idéia da redução do tempo de trabalho⁽¹⁷⁾. Na avaliação dos principais sindicatos patronais, a redução do tempo de trabalho depara-se com três obstáculos⁽¹⁸⁾.

Em primeiro lugar, os empresários avaliam que uma redução **forte e generalizada** do tempo de trabalho pode resultar em aumentos dos custos unitários de produção com conseqüências indesejáveis para a competitividade das empresas⁽¹⁹⁾.

Com efeito, quando a redução do tempo de trabalho se impõe, uma das primeiras perguntas que assalta quer os empresários quer os trabalhadores **é o que será feito com os salários**. Afinal, os salários devem ser reduzidos na mesma proporção em que se reduziram os horários do trabalho, devem permanecer inalterados ou, ainda, devem ajustar-se em algum ponto entre esses dois extremos?

Essa discussão não é fácil e merece resposta cuidadosa. Os sindicatos patronais são tentados a dizer que os salários devem ser reduzidos na mesma proporção dos horários de trabalho, pois se em dado momento os horários de trabalho são reduzidos, a produção realizada será proporcionalmente menor e, portanto, na mesma medida deveria retroceder a remuneração do trabalho.

Além do mais, sustentam as entidades de classe patronais, na perspectiva da elevação dos **salários horários** haveria aumento dos custos unitários da produção, com reflexos negativos sobre as condições de rentabilidade e competitividade das empresas nacionais, sobretudo no contexto de economias abertas e integradas a um mercado comum. O declínio da competitividade nacional voltaria-se, por sua vez, contra os objetivos iniciais da criação dos empregos.

Contudo, o que esse discurso não revela, embora exista vasta literatura econômica a esse respeito, é que o salário é importante mecanismo de incentivo para o aumento do esforço do trabalhador⁽²⁰⁾. Essa literatura explica, por exemplo, por que algumas empresas podem preferir pa-

gar para seus funcionários salários acima daqueles que se estabeleceriam no equilíbrio competitivo. Esse comportamento nada tem de irracional e deve-se ao fato de os trabalhadores pagos com mais altos salários serem mais cooperativos e realizarem suas tarefas com mais empenho. Assim, reduzir os salários *tout court* pode ser uma medida contraproducente⁽²¹⁾. Ademais, como já apontara Keynes (1985), embora os trabalhadores não decidam cruzar os braços todas as vezes em que seu poder de compra diminui em virtude de aumento dos preços dos bens que consomem, eles resistem fortemente a alterações nominais de seus salários⁽²²⁾. A questão é, portanto, bem mais delicada do que se poderia supor.

Ocorre que os salários não são as únicas grandezas afetadas quando ocorre um processo de redução do tempo de trabalho. A produtividade do trabalho também se altera e, na realidade, se amplia. Isso porque, à medida que se reduz o tempo de trabalho, aumenta sua intensidade e, logo, a produtividade horária amplia-se. Esse fator reduz, em alguma medida, o montante dos custos associados à redução do tempo de trabalho⁽²³⁾.

Por outro lado, quando se reduz o tempo de trabalho, *cœteris paribus*, diminui a produtividade do capital físico, pois menor produção passa a ser alavancada por aquele capital imobilizado. Portanto, uma reorganização do trabalho que permita a **manutenção** (ou até mesmo a extensão) da duração de utilização dos equipamentos produtivos representa um objetivo que deve ser perseguido para **reduzir** os impactos sobre os custos associados à diminuição dos horários de trabalho⁽²⁴⁾.

O que parece certo, resultado aliás que pode ser depreendido da experiência francesa, é que uma política de redução do tempo de trabalho não pode prescindir da ajuda financeira do Estado. No caso da Lei das “35 horas” foram previstos incentivos financeiros para as empresas que se antecipassem à entrada em vigor da lei e para as empresas que procedessem, simultaneamente, a reduções das jornadas de trabalho e contratações.

Entende-se que o sucesso de uma medida de redução da jornada de trabalho pode prover os recursos suficientes para essas formas de subvenção, em razão, em primeiro lugar, das reduções dos gastos do Estado com os salários versados aos desempregados e, em segundo lugar, do aumento da arrecadação tributária propiciado pelo aumento do nível do emprego e pelo conseqüente aumento do nível de atividade econômica⁽²⁵⁾.

QUAIS OS DESAFIOS COLOCADOS AOS ADMINISTRADORES DE EMPRESAS?

Acredita-se serem de duas ordens os principais desafios colocados aos administradores de empresas em um quadro de redução da jornada de trabalho: há, por um

lado, problemas estratégicos e, por outro, problemas relacionados à administração dos conflitos que uma medida como essa certamente traz à tona.

Há dois problemas estratégicos principais envolvidos nos processos de redução da jornada de trabalho. A **organização do tempo de trabalho** dentro da empresa deve ser repensada, além de ser necessário equacionar as **novas atribuições** de tarefas para cada trabalhador.

Quanto à organização do tempo de trabalho dentro da empresa, os administradores deverão estar atentos à necessidade de contratação de novos trabalhadores sempre que a diminuição dos horários de trabalho puder representar a ruptura de atividades essenciais. Ademais, formas alternativas de organização do trabalho podem ser pactuadas, entre as quais figuram com destaque o trabalho nos finais de semana, o trabalho em turnos e o trabalho noturno. A organização dos novos horários é uma tarefa delicada e difícil, pois deve conciliar os interesses específicos da organização e as aspirações e restrições dos trabalhadores.

Quanto à atribuição dos novos encargos a cada trabalhador, é importante considerar que, quando se reduz o tempo de trabalho, os trabalhadores não poderão executar o mesmo número de tarefas que anteriormente. Se isso fosse possível, a medida de redução da jornada de trabalho não teria qualquer repercussão sobre o nível de emprego da economia. Ademais, se isso fosse possível seria-se forçado a crer que a empresa, até esse momento, estaria operando em nível subótimo, não aproveitando plenamente as potencialidades de seus trabalhadores.

De outra parte, como já foi dito, é útil considerar que a redução da jornada de trabalho provoca elevação da produtividade horária do trabalho, de modo que o trabalhador pode desempenhar em suas horas de trabalho reduzidas mais tarefas do que as que executava anteriormente em tempo igual.

Assim, quais devem ser as novas metas atribuídas aos trabalhadores? Um processo de negociação interna parece ser o caminho mais indicado para a resolução desse delicado problema. Embora muitos empresários resistam à idéia de abrir canais de negociação com seus trabalhadores, é bem verdade que profunda reorganização do trabalho consensualmente negociada pode trazer benefícios insuspeitados para a empresa.

Nesse sentido, como os trabalhadores sentem que a redução da jornada de trabalho pode beneficiá-los, eles encontram-se mais dispostos (ou menos indispostos) a aceitar mudanças em suas rotinas de trabalho, às quais resistiriam em situação diversa. Conseqüentemente, o processo de reorganização do tempo de trabalho pode constituir-se em ocasião propícia para rever em profundidade as tarefas e a divisão das atribuições nos setores administrativo e produtivo da empresa.

No caso das tarefas administrativas, algumas metas podem ser perseguidas para que a produtividade se amplie, entre as quais se destacam:

- simplificar os procedimentos;
- melhorar os canais de comunicação;
- aumentar a velocidade de circulação das informações dentro da empresa.

No caso das tarefas produtivas, outros objetivos podem ser propostos:

- repensar em profundidade as formas de organização do trabalho;
- identificar as razões de perda de rendimento e propor soluções para enfrentar esse problema;
- criar instrumentos que estimulem a colaboração dos trabalhadores;
- promover e incentivar a formação e a requalificação dos efetivos da empresa.

É certo que todas essas metas não representam novidades e certamente não se encontram ausentes do rol de preocupações dos administradores de empresa. O que se deseja enfatizar é que o processo de redução da jornada de trabalho pode representar uma ocasião extremamente fecunda para repensar a organização do trabalho dentro da empresa, uma vez que os trabalhadores se encontrarão muito mais inclinados a aceitar mudanças nas suas rotinas de trabalho e nas suas tarefas do que em uma situação normal.

Contudo, afirmar que os trabalhadores se encontrarão mais dispostos a negociar não significa dizer que todas as resistências terão sido vencidas. Para que as negociações possam render os melhores frutos, é importante identificar e compreender as razões das fontes potenciais de conflito.

A primeira fonte potencial de conflito, referida anteriormente, envolve a questão salarial. É certo que os trabalhadores resistirão a uma diminuição dos valores de seus salários, mesmo que percebam com clareza que a diminuição de seus horários de trabalho lhes traz inegáveis benefícios. Uma possibilidade de resolução desse conflito, sempre que ela puder ser conciliada com as restrições financeiras da empresa, será conceder no primeiro momento uma compensação salarial integral e estabelecer, em horizonte de tempo razoável, um acordo de congelamento da progressão dos salários.

A segunda fonte potencial de conflito poderá surgir com a atribuição das novas metas e tarefas. Os impactos dessas mudanças poderão ser amortecidos de alguma forma se esse processo for devidamente negociado entre as partes, se os objetivos e restrições da empresa forem claramente enunciados e se um período de adaptação for concedido aos trabalhadores afetados.

A terceira fonte potencial de conflito apresentar-se-á todas as vezes em que os horários de trabalho forem modificados. A esse respeito pode ser ilustrativo conhecer os resultados de pesquisa realizada em 1995, para o conjunto dos países da União Européia, que procurava identificar quais as formas de trabalho que despertavam maiores resistências por parte dos trabalhadores. A pergunta dirigida aos trabalhadores foi a seguinte: “Você aceitaria essas diferentes formas de trabalho em contrapartida de um salário mais elevado ou em contrapartida de um aumento de seu tempo livre?” Os resultados estão reproduzidos na tabela 4.

Tabela 4

Opiniões dos Trabalhadores sobre Formas de Trabalho em Contrapartida de Aumento dos Salários ou de Redução da Jornada de Trabalho

Formas de Trabalho	Porcentagem de Sim
Trabalho aos sábados	38
Horas extras	35
Trabalho em turnos	22
Trabalho aos domingos	21
Trabalho noturno	15

Fonte: CEE (1995, *apud* Cette & Taddéi, 1997, p.184).

Como é possível verificar, os trabalhadores desses países reputam o trabalho noturno como a forma de trabalho menos atraente. Por outro lado, em contrapartida de aumento dos rendimentos ou de diminuição dos horários de trabalho, quase 40% dos trabalhadores aceitariam trabalhar aos sábados.

Não se tem como saber de que forma os trabalhadores brasileiros responderiam a essa mesma pesquisa. De qualquer maneira, esses resultados permitem prever que as mudanças dos horários de trabalho contam com a resistência dos trabalhadores e entre as diferentes formas de trabalho há algumas que são majoritariamente repudiadas. Os administradores de empresas devem, portanto, em vista da atenuação dos conflitos, procurar conhecer e compreender as preferências dos trabalhadores com respeito a essas questões.

Finalmente, um último fato agravador dos conflitos é que a incerteza quanto aos resultados e às mudanças que serão operadas aumenta sobremaneira o nível de estresse dos trabalhadores, bem como, é certo, o dos administradores. Portanto, é peremptório que as rodadas de negociação se encaminhem de forma cordial e conciliadora para que seus resultados venham a beneficiar todos os envolvidos. ♦

NOTAS

- (1) Para uma análise compreensiva e exaustiva das políticas de emprego na França nos anos 1980 e 1990, ver especialmente Freyssinet (1997, principalmente a terceira parte). Para uma abordagem mais sucinta consultar Cette & Taddéi (1997, p.79-104).
- (2) Sobre esse sentimento e sobre os resultados concretos dessa experiência ver Freyssinet (1997, capítulo III) e Cette & Taddéi (1997, p.84-86).
- (3) A esse respeito ver Cette & Gubian (1997, p.21).
- (4) Na França, diz-se período de coabitação quando o primeiro-ministro, chefe de Governo, e o presidente, chefe de Estado, pertencem a partidos que se encontram em oposição. No presente caso, o presidente era Jacques Chirac, do RPR (partido de direita), e o primeiro-ministro, Lionel Jospin, eleito pela nova maioria na Assembléia, do partido socialista.
- (5) Considerando que as empresas de menor porte enfrentariam maiores dificuldades para se adaptar à nova legislação, tempo mais dilatado foi-lhes concedido.
- (6) Ver "L'impact des 35 heures sur l'emploi est encore modeste". *Le Monde*, edição eletrônica, maio 1999.
- (7) A propósito, esse é o mote de célebre livro de Guy Aznar (1993) intitulado *Travailler moins pour travailler tous*.
- (8) Entre os partidários da proposta de redução da jornada de trabalho para a criação de empregos estão Aznar (1993), Rigaudiat (1993), Liêm (1996), Freyssinet (1997), Cette & Taddéi (1997) e Fitoussi (1998).
- (9) Entre os organismos franceses que se dedicaram a prever os impactos macroeconômicos da redução do tempo de trabalho sobre o emprego encontram-se o Observatoire Français de Conjonctures Économiques (OFCE) e o Service d'Études Macroéconomiques sur la France (SEMEF) do Banque de France. Bom resumo das principais conclusões dos estudos encaminhados em 1997 e 1998 pode ser encontrado em *Liaisons Sociales* (1998).
- (10) A esse respeito ver especialmente Liêm (1996, p.161-175) e o artigo de Fitoussi (1998).
- (11) Para uma análise comparativa das estatísticas internacionais sobre a duração do trabalho nos países industrializados ver Cette & Taddéi (1997, p.20-30).
- (12) A metodologia do cálculo da duração anual efetiva do trabalho envolve a estimativa da duração média do trabalho daquelas pessoas que estiveram empregadas no período de referência (o ano, para o presente caso), levando-se em conta, ademais, o absenteísmo, as greves, os feriados, os dias de descanso, os períodos de férias anuais e as horas extras individuais. Para a verificação das dificuldades metodológicas envolvidas no cálculo e na comparação internacional da duração anual do trabalho ver Cette & Taddéi (1997, especialmente os quadros das páginas 21 e 32 a 34).
- (13) Um vívido e minucioso relato desses limites intoleráveis pode ser encontrado em Marx (1985), no capítulo VIII do primeiro volume de *O Capital*.
- (14) Para uma rica análise desse período consultar especialmente Castel (1996, principalmente capítulo VII).
- (15) Seguindo os passos da Inglaterra, em 1906 foi restabelecido na França o repouso semanal obrigatório para todos os trabalhadores e não mais apenas para as mulheres e crianças. Não foi por acaso que o repouso a partir do meio-dia de sábado ficou conhecido como semana inglesa (*semaine anglaise*) e a extensão do repouso a dois dias da semana (sábado e domingo) passou a denominar-se *weekend*.
- (16) A esse respeito ver Cette & Taddéi (1997, especialmente capítulo V).
- (17) Na realidade, a situação das diferentes empresas pode ser bastante diferenciada no que respeita às percepções e motivações quanto à proposta de redução do tempo de trabalho. Nesse sentido, de acordo com Acouturier & Coutrot (2000), as empresas que já vivenciaram um processo negociado de redução do tempo de trabalho encontram-se, via de regra, mais dispostas a aprofundar essa experiência.
- (18) Novamente, a melhor referência para uma análise detalhada da posição dos empresários é Freyssinet (1997, p.85-119).
- (19) Freyssinet (1997, p.88) alerta para a escolha, nos discursos empresariais, dos termos redução **forte e generalizada** do tempo de trabalho,

NOTAS

- afirmando: “A redução da duração legal do trabalho diminui as margens de liberdade das empresas e, eventualmente, aumenta o custo salarial, porém não exerce efeito obrigatório e uniforme sobre as durações efetivas”.
- (20) As teorias do salário-eficiência exploram essa possibilidade. Um estudo das repercussões microeconômicas das teorias do salário-eficiência pode ser iniciado a partir de Perrot (1995, capítulo IV) e do artigo clássico de Yellen (1984).
- (21) Embora se possa não concordar com os termos dessas teorias e, particularmente, com suas implicações normativas, não há como negar que esses modelos demonstram habilmente um fato observável amiúde nos mercados de trabalho.
- (22) A esse respeito ver Keynes (1985, p.19-22).
- (23) É por essa razão, entre outras, aliás, que na França a Lei das “35 horas” reduziu em quatro horas a duração legal do trabalho, para que ela não fosse totalmente absorvida pelo efeito do aumento da produtividade horária do trabalho.
- (24) Muitos autores franceses, entre os quais Cette & Taddéi (1997), defendem a idéia de que a duração da utilização dos equipamentos produtivos é uma variável estratégica no processo de

adaptação a um novo patamar de duração da jornada legal de trabalho. Além do mais, ponderam esses autores que as empresas que desejam **ampliar** a duração de utilização dos equipamentos têm mais chances de obter o consentimento de seus trabalhadores e dos sindicatos representativos em troca da negociação de jornadas mais curtas de trabalho. Essa, aliás, é a leitura que fazem da experiência da indústria automobilística em diversos países quando da instituição do trabalho em turnos. A esse respeito ver Cette & Taddéi (1997, p.212-213).

- (25) É interessante observar, na linha proposta por Sen (1997), que uma avaliação criteriosa dos custos sociais do desemprego deve incluir, entre outros fatores: a consideração da produção potencial não exercida; os custos decorrentes da exclusão social, da desorganização da vida familiar e da ruptura das relações sociais que acometem os desempregados; a perda das qualificações laborais, sobretudo para os desempregados de longa duração; as repercussões psicológicas e os estados patológicos originados da experiência dolorosa do desemprego; e, finalmente, a degradação dos valores sociais e do sentimento de responsabilidade nas sociedades que sofrem cronicamente desse mal.

RESUMO

No Brasil, a discussão sobre as políticas de redução da jornada de trabalho com o objetivo de criar empregos tem ganhado maior importância, muito embora ainda sejam escassos em nosso País os estudos sobre esse tema. O objetivo neste artigo é apresentar alguns conceitos fundamentais que forneçam as chaves para a compreensão do modo de funcionamento de uma política de redução da jornada de trabalho. Para tanto, busca-se apoio sobretudo na experiência da França, país que recentemente aprovou a Lei das “35 horas”. A seguir, procura-se mostrar quais as percepções dos trabalhadores e dos empresários com relação à proposta de redução da jornada de trabalho. Finalmente, dedica-se um pouco de atenção para avaliar quais são os desafios colocados aos administradores de empresas se uma medida como essa vier a ser implementada no Brasil.

Palavras-chave: políticas públicas, redução da jornada de trabalho, emprego, gestão, recursos humanos.

ABSTRACT

In Brazil, the importance of the discussion about the policies of reduction in working hours is increasing, despite the scarcity of studies concerning this subject. The main objective of this article is to present some key concepts in order to provide an up-to-date understanding of the workings of a policy of reduction in working hours. For accomplish this task we study the French case, as this country had recently approved the law of “35 hours”. We present also the employees and employers’ perceptions of shorter working time’s proposal. Finally, we dedicate our attention to assess the challenges the administrators would face if a policy of reduction in working hours were implemented in Brazil.

Uniterms: public policies, shorter working time, employment, management, human resources.

RESUMEN

En Brasil, la discusión sobre las políticas de reducción de la jornada laboral con el objetivo de crear puestos de trabajo viene ganando mayor relieve, aunque todavía sean escasos en nuestro país los estudios sobre el tema. El objetivo de este artículo es el de presentar algunos conceptos fundamentales que proporcionen las claves para la comprensión del modo de funcionamiento de una política de reducción de la jornada laboral. Para tanto, se busca el apoyo sobre todo en la experiencia de Francia, país que recientemente ha aprobado la Ley de las "35 horas". Enseguida, se busca mostrar cuáles son las percepciones de los empleados y de los empresarios con respecto a la propuesta de reducción de la jornada laboral. Finalmente, se dedica un poco de atención para evaluar cuáles son los desafíos impuestos a los administradores de empresas si una medida como ésta viniese a ser implementada en Brasil.

Palabras clave: políticas públicas, reducción de la jornada laboral, puestos de trabajo, gestión, recursos humanos.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ACOUTURIER, A.; COUTROT, T. *Prophètes en leur pays: les pionniers de 35 heures et les autres*. Paris: Relatório de pesquisa do instituto CSA para a DARES do Ministère de L'emploi e de la Solidarité, Jan. 2000. 28p.
- AZNAR, G. *Travailler moins pour travailler tous*. Paris: Syros, 1993.
- BAESA, M.P. Réduction du temps de travail, quels arbitrages pour les salariés? *INSEE Premières*, n.490, Oct. 1996. *Apud CETTE, G.; TADDÉI, D. Réduire le temps de travail: de la théorie à la pratique*. Paris: Le Livre de Poche, 1997.
- CASTEL, R. *Les métamorphoses de la question sociale: une chronique du salariat*. France: Fayard, 1996. 490p.
- CEE. Employment and labour market flexibility: the employees' view point. *European Economy*, n.3, 1995. *Apud CETTE, G.; TADDÉI, D. Réduire le temps de travail: de la théorie à la pratique*. Paris: Le Livre de Poche, 1997.
- CETTE, G.; GUBIAN, A. La réduction de la durée du travail: les évaluations convergent-elles? In: CAHUC, P.; GRANIER, P. (Coord.). *La réduction du temps de travail: une solution pour l'emploi?* Paris: Editions Economica, 1997. Primeira parte, capítulo 1, p.19-55.
- CETTE, G.; TADDÉI, D. *Réduire le temps de travail: de la théorie à la pratique*. Paris: Le Livre de Poche, 1997. 349p.
- COMMISSARIAT GÉNÉRAL DU PLAN. *Le travail dans vingt ans*. Paris: Odile Jacob, 1995. *Apud CETTE, G.; TADDÉI, D. Réduire le temps de travail: de la théorie à la pratique*. Paris: Le Livre de Poche, 1997.
- FITOUSSI, J-P. Croissance, emploi et réduction du temps de travail. In: BLANCHARD, O.; FITOUSSI, J-P. *Croissance et chômage*. Paris: La Documentation Française, 1998. 100p. (Rapport pour le Conseil d'Analyse Economique, n.4)
- FRACALANZA, P.S. Regulamentações sobre o tempo de trabalho: as "35 horas" na França e comentários sobre a situação brasileira. *Indicadores Econômicos da FEE*, v.28, n.2, p.182-201, set. 2000.
- FRACALANZA, P.S. *Redução do tempo de trabalho: uma solução para o problema do desemprego?* 2001. Tese (Doutorado) — Instituto de Economia da Unicamp, Campinas.
- FREYSSINET, J. *Le temps de travail en miettes: 20 ans de politique de l'emploi et de négociation collective*. Paris: Les Editions de l'Atelier, 1997. 272p.
- KEYNES, J.M. *A teoria geral do emprego do juro e da moeda*. São Paulo: Nova Cultural, 1985. 287p. (Coleção Os Economistas).
- LIAISONS SOCIALES. Trois études économiques sur les 35 heures. *Liaisons sociales*. Cahier joint au numero 12619, n.22, Vendredi 6 Mars 1998. 12p. (Documents).
- LIÊM, H. *Salaires et emploi: une critique de la pensée unique*. Paris: Syros, 1996. 188p.
- MADDISON, A. *Dynamic forces in capitalist development*. New York: Oxford University Press, 1991. *Apud CETTE, G.; TADDÉI, D. Réduire le temps de travail: de la théorie à la pratique*. Paris: Le Livre de Poche, 1997.
- MARX, K. *O capital*. São Paulo: Nova Cultural, 1985. 301p. (Volume I, Coleção Os Economistas).
- PERROT, A. *Les nouvelles théories du marché du travail*. Paris: Editions La Découverte, 1995. 126p.
- RIGAUDIAT, J. *Réduire le temps de travail*. Paris: Syros, 1993. 243p.
- SEN, A.K. L'inégalité, le chômage et l'Europe d'aujourd'hui. *Revue Internationale du Travail*, Genebra: v.136, n.2, p.169-186, 1997.
- YELLEN, J.L. Efficiency wage models of unemployment. *American Economic Review*, v.74, n.2, p.200-205, May 1984. (Papers and Proceedings).