Anais do Congresso Brasileiro de Iniciação Científica
(https://periodicos.unisanta.br/COB)

ISSN 2317-1316

PRODUTIVIDADE NA ESCALA DE TRABALHO REDUZIDA

PRODUCTIVITY ON THE REDUCED WORKWEEK

Victor Pedroso de Macedo, Leandro Gonçalves Martins

Faculdade de Tecnologia da Baixada Santista – Rubens Lara, Curso de Gestão de Recursos Humanos
E-mail para contato: victor.macedo@aluno.cps.sp.gov.br

RESUMO – A jornada de trabalho é um dos principais elementos do fator de produção chamado trabalho. Esse artigo busca analisar o experimento de semana de quatro dias no Brasil realizado pela 4 Days Week e compará-lo ao conhecimento acadêmico existente sobre o tema para entender os impactos que a redução da jornada pode ter na produtividade individual e coletiva dos trabalhadores e os demais efeitos observados no relatório do projeto piloto do estudo. O piloto mostrou influência em alguns dos principais indicadores de desempenho da gestão de recursos humanos como rotatividade, engajamento, bem-estar emocional, cultura organizacional e colaboração com resultados buscado pelas grandes organizações.

Palavras-chave: Jornada de trabalho; Produtividade; Escala de trabalho; *4 Days Week*; Rotatividade.

ABSTRACT – The workday is one of the main elements of the factor of production known as labor. This article analyzes the four-day workweek experiment in Brazil, conducted by 4 Day Week, and compares it with existing academic literature on the subject to understand the impacts that a reduced work schedule may have on individual and collective worker productivity, as well as other effects documented in the pilot project's report. The pilot demonstrated an influence on several core human resources performance indicators, such as turnover, engagement, emotional well-being, organizational culture, and collaboration, which are outcomes highly valued by large organizations.

Keywords: *Workday; Productivity; Work arrangement; 4 Day Week; Turnover.*

1 INTRODUÇÃO

O trabalho é prerrogativa inexorável da vida visto que é através dele que se obtém os meios de sobrevivência e reprodução dos recursos necessários para mantê-la. Pode-se dizer, permitindo-se a simplificação, que o trabalho das feras é caçar e se multiplicar, assim como já

ISSN 2317-1316

foi para a espécie humana. Hoje, porém, a complexidade social e as necessidades dos Homo Sapiens, sejam essas reais ou artificiais, exigem um grau de sofisticação sem precedentes e, com ele, a evolução constante das atividades laborais. O filósofo Proudhon (2007) disse que todos os homens, em suas gênesis, foram iguais em miséria, ou seja, em escassez e ignorância, mas caminham para chegar, cedo ou tarde, através do bem-estar geral, à igualdade da prosperidade. Essa evolução, organizada pela economia política que é "a organização do privilégio e da miséria", não acontece como um acúmulo perfeito de conhecimentos, talentos e virtudes. Ou como uma linha reta num gráfico que sempre aponta para cima. Ela avança e se deteriora conforme as relações de trabalho, que estão em constantes mudanças, são afetadas por variáveis como desenvolvimento econômico, níveis de desempregos e implementação de técnicas e tecnologias novas nas forças produtivas.

Neste contexto, uma das formas em que as relações de trabalho se manifestam é através da escala de trabalho ou dia de trabalho que é tensionado em direções opostas pelas duas forças antagônicas que os negociam, sejam elas a força do Capital, que adquire a mão-de-obra para adicionar valor aos seus bens, e a força da massa de trabalhadores, que vendem a própria força vital para a reprodução dos meios necessários para sua existência. De maneira clara o Capital, ao adquirir a mercadoria "força de trabalho", busca obter o máximo de vantagem na troca e assim prolongar o quanto puder o dia de trabalho, enquanto o trabalhador, buscando poupar o quanto puder de sua força vital e ser assim capaz de reproduzir no dia seguinte o trabalho que fez hoje, exige reduzir sua escala para o mínimo possível. Segundo Marx (1990) o dia de trabalho, contudo, possui limites máximo e mínimos a serem observados. Do lado inferior, é o trabalho necessário para sua autoconservação, ou seja, o quanto de valor deve ser criado para sustentar os recursos gastos na própria execução do trabalho. Do lado superior a barreira é duplamente determinada:

> Durante uma parte do dia, a força tem de repousar, dormir; durante uma outra parte, a pessoa tem outras necessidades físicas a fazer, alimentar-se, lavar-se, vestir-se, etc. Para além desta barreira puramente física, o prolongamento do dia de trabalho choca com barreiras morais. O operário precisa de tempo para a satisfação de necessidades espirituais e sociais, cujo âmbito e número são determinados pelo estado geral da civilização. (Marx, 1990).

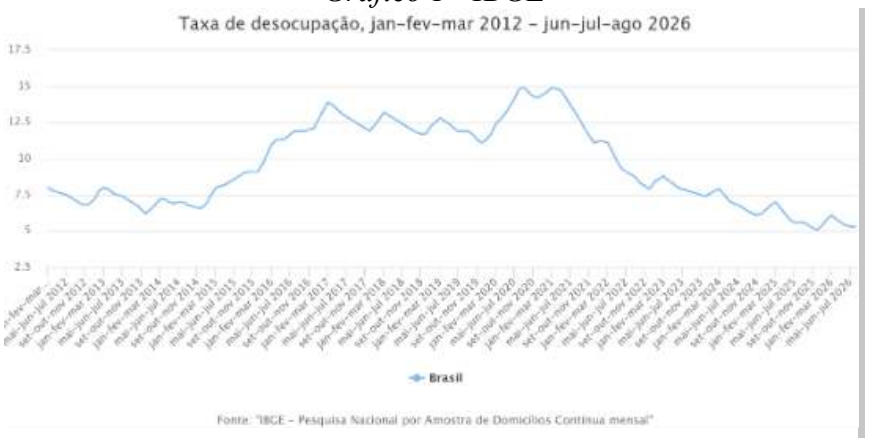
O palco dessa disputa de interesses antagônicos no Brasil de 2026 contou com algumas condições materiais que culminaram em uma Proposta de Emenda à Constituição (PEC)

ISSN 2317-1316

defendendo a redução da escala de trabalho de 44 horas semanais, ou a chamada escala 6x1, avançasse na câmara legislativa federal. Capitaneado pelo trabalhador do comércio Ricardo Azevedo, o movimento Vida Além do Trabalho (VAT) apareceu de forma orgânica a partir das reinvindicações de trabalhadores e ganhou força até ser apoiado pela deputada federal Erica Hilton e ser transformado em PEC (Souza; Guarany; March, 2025).

Uma das variáveis do contexto sociopolítico e econômico brasileiro que tornou isso possível é a taxa de desocupação que se encontra em uma baixa histórica como visto no gráfico 1.

Gráfico 1 - IBGE



O poder disciplinador do desemprego foi descrito por Kalecki (2018) em 1943 quando relaciona o poder de barganha dos trabalhadores por melhores condições de trabalho e salário tanto mais a taxa de ocupação se aproxima do pleno emprego e aumenta a segurança psicológica em relação à manutenção dos postos de trabalho.

Outro ponto importante a ser considerado nesse contexto é a introdução de novas tecnologias que redefinem as relações de trabalho como visto recentemente com as ferramentas de inteligência artificial generativa (I.A.) que transformam atividades e as competências que as empresas buscam em seus empregados para que utilizem essas tecnologias de forma a acelerar a produção. Segundo a Organização Internacional do Trabalho, um em cada quatro trabalhadores está em uma ocupação exposta à I.A. em algum nível. Essas ferramentas apareceram comercialmente no mundo digital com a promessa de que elas poderiam transformar o trabalho, absorvendo parte das tarefas digitais que são meramente mecânicas e gerando ganho de tempo livre para os executores poderem se concentrar em atividades analíticas, criativas ou mesmo pessoais. Na prática o movimento percebido é que qualquer

ISSN 2317-1316

tempo ganho é preenchido por mais trabalho e mais demanda por produtividade, sem nenhuma redução real do trabalho (OIT, 2025).

Em meio à essas forças, surge no Brasil em 2024 uma organização global chamada 4 Day Week (4DW) com uma proposta de remodelagem e redução da escala de trabalho defendendo que a semana de 5 dias de trabalho pode ser superada e que os benefícios de fazê-lo vão além do bem-estar do trabalhador e do equilíbrio da relação vida-trabalho, indo ao encontro dos interesses da própria empresa com criação de valor social percebido aos seus sócios-diretores. A 4DW surge em 2019 pelas mãos de Andrew Barnes e Charlotte Lockhart, um casal de empresários de Nova Zelândia que diante dos indicadores de suas empresas percebeu que a semana de trabalho não tinha 100% de aproveitamento. Entre reuniões longas e redundantes, performances insatisfatórias, rotatividade e absenteísmo, Barnes percebeu que parte do dia de trabalho era simplesmente desperdiçado pelos trabalhadores. Mas ao invés de pressionar por mais produtividade ele tomou um caminho quase contraintuitivo: redesenhar a semana para se adaptar aos funcionários, e não o contrário. A ideia é que se os trabalhadores têm hiatos de tempo ocioso ao longo da semana, pode-se diminuir a jornada sem prejuízo às metas já estabelecidas. Assim os funcionários terão mais tempo para si, e quando estiverem no trabalho poderão aproveitar todo o tempo disponível para de fato realizar o trabalho. Estudando a realidade de seus escritórios Barnes chegou ao coeficiente 100-80-100, ou seja, manter 100% do salário, reduzir a carga horária para 80% e manter 100% da produtividade e aplicou um projeto piloto em suas empresas na Nova Zelandia, Austrália e Inglaterra. Junto com o redesenho da escala veio uma consultoria aos líderes para agilizar tomada de decisão, redesenhar fluxo de tarefas, otimização de reuniões, e fundamentos da produtividade. O resultado foi tão surpreendente para o empresário que a partir daí ele se tornou um entusiasta do modelo, criando organizações ao redor do mundo para levar sua descoberta para empresas que estivessem abertas à ouvi-lo (4 Day Week Global, 2026).

A promessa do modelo 100-80-100, contudo, não encontra unanimidade entre seus pares empresários e mesmo pesquisadores. Barbosa Filho e Peruchetti (2026) analisaram os impactos que uma redução da jornada de trabalho de 44 para 40 horas (bem menos do que os 20% de redução que modelo 4DW propõe) teriam sobre a produtividade econômica do Brasil e sua

ISSN 2317-1316

conclusão é a possibilidade de "recuo do PIB e do produto por trabalhador de 2,9% e uma perda da produtividade hora do trabalho de 0,8%".

Diante do apresentado, o objetivo desse artigo é comparar o relatório do programa piloto do projeto da 4 Days Week Brasil com a literatura existente sobre jornada de trabalho, produtividade e bem-estar do trabalhador, debruçando-se sobre os resultados apresentados para analisar se eles são amparados sobre o que se têm de fundamentos acadêmicos sobre o tema. A tempestividade de pesquisar o tema proposto em um momento de debate economico e político sobre a jornada de trabalho que pode redefinir as relações funcionários-empresas no Brasil revela em si a sua importância.

2 MATERIAIS E MÉTODOS

Procurando responder a pergunta fundamental dessa pesquisa: "Como os resultados do projeto piloto da 4DW Brasil podem ser explicados à luz do que a literatura acadêmica diz sobre o assunto?" a estratégia de pesquisa adotada foi um estudo de caso de abordagem qualitativa, utilizando análise documental e revisão de autores relevantes para poder situar as evidências empíricas diante das proposições teóricas acerca de como a redução da jornada de trabalho impacta a produtividade dos trabalhadores. A escolha desse método levou em consideração o propósito explanatório do artigo, o tempo de pesquisa, grau de controle sobre eventos comportamentais e o enfoque em acontecimentos contemporâneos (Yin, 2001).

2.1 Fonte de evidências

O principal documento utilizado para analisar o projeto piloto da 4DW Brasil foi o relatório "1 ANO, Piloto da Semana de 4 dias no Brasil", elaborado pela própria organização para publicar os resultados e dados relevantes após doze meses do início das atividades do programa. Nele contém um resumo das etapas de preparação e planejamento, a metodologia utilizada no projeto, além dos números do projeto como quantidade de empresas que aderiram ao programa, funcionários impactados e principais indicadores observados. Além desse relatório, outros três acompanharam o desenvolvimento do piloto em diferentes fases de implementação, sendo eles o relatório de primeiras impressões, de resultado parcial e resultado final. A soma desses documentos permite uma compreensão sobre a evolução das diferentes fases, dos critérios adotados, dos resultados esperados e alcançados no experimento. Outras fontes de evidências são artigos jornalísticos sobre o projeto e entrevistas com os realizadores

ISSN 2317-1316

e participantes que permitem um olhar holístico do meio empresarial em relação às suas propostas e promessas, além de aprofundar detalhes que podem ficar ocultos na apresentação seca dos resultados. Permitindo observar com mais clareza o encadeamento lógico de circunstâncias e eventos que levam aos números do relatório.

2.2 Triangulação dos dados

Diante do relatório de 1 ano do projeto piloto veremos números, estatísticas e indicadores com resultados positivos que impressionam. Mas um projeto passional e ousado como esse poderia facilmente levar seus realizadores a colocarem um forte viés pessoal na apuração dos resultados e contaminar a lição que podemos tirar deles. Portanto, para colocar o experimento sob o "teste de estresse" verificabilidade científica, utilizaremos do estudo literário disponível para comparar os comportamentos observados no projeto com aqueles estudos que vieram antes dele para assim poder atestar sua confiabilidade (Marconi; Lakatos, 2003).

3 RESULTADOS E DISCUSSÃO

3.1 Padrões de semana de trabalho

A semana de trabalho ideal é objeto de disputa. A questão é central na luta de interesses entre os que vendem a força de trabalho e aqueles que a compram, ou seja, os trabalhadores e os empresários, respectivamente. Se os interesses das duas classes são inconciliáveis e o conflito é desigual, visto que um lado possui apenas sua força vital aplicada ao trabalho e o outro controla todos os dispositivos de escolhas e forças econômicas que regem os mercados, o que dizem as instituições criadas para intervir no debate?

A Organização Internacional do Trabalho, criada em 1919 pelas Nações Unidas para intermediar os interesses de países, empregadores e trabalhadores buscando trazer justiça social e reconhecimento internacional de direitos trabalhistas possui 187 Estados membros signatários. A OIT tem o delicado trabalho de estabelecer padrões de relações de trabalhos realistas e justos sem interferir na soberania de cada país. Em 2019, a OIT publicou um guia para desenvolver arranjos de trabalho com carga horária balanceada. Esse guia surge num contexto de mudança das relações de trabalho que tornam os modelos tradicionais insuficientes para as novas demandas de um mercado em constante transformação. Ele mostra como estruturar novos arranjos de trabalho para essa nova realidade de forma flexível e sem ferir

ISSN 2317-1316

direitos estabelecidos. O guia traduz o que a OIT entende como "semana de trabalho padrão" sendo algo entre 40 horas (normalmente realizadas de segunda-feira à sexta-feira) e 48 horas semanais (normalmente realizadas de segunda-feira à sábado) preferencialmente divididas em 8 horas diárias, alertando que exceder as 48 horas semanais regularmente têm efeitos adversos na saúde da força de trabalho, aumento de risco de acidentes e diminuição na produtividade por hora tanto individual quanto coletiva dos trabalhadores (OIT, 1962)

Como referência do que é praticado em termos de carga horária entre alguns dos países signatários da OIT, o gráfico 2 mostra a média de horas trabalhadas por semana em 2025.

Gráfico 2 - formulação própria com dados da OIT



O cálculo leva em consideração trabalho informal e também aglutina médias entre faixas etárias, gêneros e estratos sociais. Como resultado a média fica, em regra, abaixo dos limites legais de cada país. Como por exemplo o Brasil cujo arcabouço legal prevê 44 horas semanais e a média calculada ficou em 38,9 horas semanais (OIT, 2025).

3.2 O ponto de partida do projeto piloto

Após experimentos bem-sucedidos na Nova Zelandia, Austrália, Inglaterra e outros países, a organização sem fins lucrativos de Andrew Barnes e Charlotte Lockhart chega ao Brasil em 2023 por intermédio da Reconnect Happiness at Work & Human Sustainability da Renata Rivetti, Beatriz Lerer e Thiago Perrone, e Fundação Getúlio Vargas Escola de Administração de Empresas de São Paulo (FGV-EAESP) com os pesquisadores doutores Paul Ferreira e Fernando Deodato Domingos. Contou com 252 funcionários de 19 empresas

ISSN 2317-1316

espalhadas por cidades como São Paulo, Rio de Janeiro, Belo Horizonte, e Curitiba (4 Day Week Brasil, 2025).

As empresas voluntariadas para participar receberam uma preparação para entender o modelo 100-80-100 e adaptá-lo para a realidade de cada organização. Sessões de integração e treinamentos sobre gestão do tempo, técnicas de produtividade e assessoria jurídica foram realizados com os participantes e seus representantes e as empresas tiveram liberdade para adaptar o programa à suas necessidades. Isso significa que as empresas puderam escolheram reduzir a jornada de trabalho retirando a sexta-feira, quarta-feira ou segunda-feira da escala, manter os cinco dias da semana, mas com horários reduzidos em cada um ou mesmo se valer da sazonalidade de suas demandas para fazer uma espécie de banco anual onde se trabalha normalmente durante a alta temporada e menos durante a baixa, mantendo o saldo do ano reduzido, conforme a proposta do programa. O que se observou na prática é que nem todas as empresas participantes atingiram a redução de 80% da carga horária tradicional conforme o modelo sugere. Algumas relataram uma escala de revezamento para folgar as sextas-feiras ou as segundas-feiras mantendo assim sempre alguém disponível para atender os clientes durante o horário comercial (Domingos; Gomes, 2025).

Um questionário quantitativo foi preenchido por todos os colaboradores antes do início do piloto e entrevistas foram feitas com as lideranças para entender suas necessidades e motivos que as levaram a participar. Entre os fatores mais elencados estavam a necessidade de atração e retenção de talentos, aumento de produtividade e engajamento, melhoria na qualidade de vida dos funcionários e promoção de uma nova abordagem ao trabalho (Domingos; Gomes, 2025).

Toda a preparação que antecede o início do projeto acontece porque a implementação da semana de quatro dias vai além da redução de horas de trabalho. Domingos (2025) destaca que para manter a produtividade é necessário um redesenho estrutural das relações de trabalho e melhorias nos processos, principalmente por meio da tecnologia.

3.3 Produtividade

O conceito mais comum de produtividade a descreve como a relação entre a produção e os fatores de produção. Ou seja, o output de um produto em relação ao input de recursos necessários para produzi-lo ao decorrer de um período. Fatores de produção incluem máquinas, terras, capital financeiro, materiais e o mais relevante a essa pesquisa: pessoas. A produtividade

ISSN 2317-1316

de um trabalhador da indústria, por exemplo, é medida pela quantidade de peças que ele produz em um determinado espaço de tempo. Nesse caso o input é a força de trabalho e o output é a soma das peças concluídas ao fim de seu turno. Fosse o trabalhador uma simples máquina, prolongar as horas trabalhadas fariam sua produtividade aumentar na mesma proporção como em uma equação linear, mas a fórmula é mais complexa e inclui fatores como saúde pessoal, alimentação, iluminação, vestimentas, equipamentos, ventilação, ergonomia, fadiga industrial e principalmente, duração do turno (Almeida, 2003).

Na Inglaterra de 1919, um estudo do Comite de Saúde dos Trabalhadores da Indústria de Munição fez uma profunda análise sobre os impactos da extensão da semana de trabalho na saúde dos trabalhadores e na produtividade. No contexto de um esforço de guerra para atender a demanda por munições, trabalhadores e voluntários passaram a trabalhar em alguns casos até 100 horas por semana, com casos de escalas eliminando até o dia de descanso aos domingos. O Comite, buscando responder se tal esforço estava sendo efetivo fez medições detalhadas da produtividade e observou que existe um ponto em que o aumento da escala não mais se traduz em ganho efetivo de produtividade, podendo em alguns caso inclusive trazer um ganho marginal negativo considerando que o sobretrabalho aumenta também o número de erros, acidentes e afastamentos por problemas de saúde. A conclusão do estudo é que a partir de 48 horas semanais trabalhadas a adição de horas extras não mais resultam necessariamente em ganho de produtividade como visto na adição de horas a partir de 35 horas semanais trabalhadas, com destaque especial aos efeitos negativos de se eliminar um dia de descanso entre as semanas de trabalho (Pencavel, 2015).

Já no setor de serviços, em geral, o trabalho realizado tem características mais intelectuais, o que torna a medição da produtividade ainda mais complexa. Cada negócio vai entender a boa performasse ao seu jeito. Uma empresa de softwares será medida através de funcionalidades implementadas, uma consultoria será através do valor adicionado aos sócios, uma escola será através da qualidade do seu ensino. Indicadores comportamentais são mais valorizados e competências relacionadas à criatividade, inovação e qualidade das interações são levadas em consideração quando da medição da produtividade. Fatores tão subjetivos frequentemente estão ligados ao bem-estar pessoal dos trabalhadores e seu nível de descanso,

ISSN 2317-1316

autonomia, engajamento e felicidade geral podem impactar diretamente a percepção de produtividade (Erne, 2011).

Essas observações parecem ir ao encontro dos resultados do relatório da 4DW Brasil. Entre os colaboradores pesquisados 71,5% disseram terem percebido um aumento na produtividade. Para atingir esse resultado, os participantes citaram pontos essenciais da restruturação do trabalho como priorizar tarefas importantes, alinhamento de responsabilidades com seus supervisores, revisão de tarefas não fundamentais, redução de reuniões sem agenda definida e tecnologia de automação de tarefas repetitivas.

É necessário reconhecer que algumas teses são contraditórias ao reconhecimento do ganho de produtividade diante da redução da jornada de trabalho. Para exemplificar essa linha teórica, Barbosa Filho e Peruchetti (2026) apresentam um modelo matemático para estimar o produto contrafactual de cada setor a partir da jornada média observada e a jornada de referência de 40 horas. O resultado da simulação apresenta uma redução de 2,9% no valor médio adicionado do Produto Interno Bruto e do produto por trabalhador. Existe, porém, um problema fundamental na metodologia utilizada na simulação dos autores. O erro não reside necessariamente na fórmula matemática utilizada na simulação, mas em utilizar seu resultado como uma estimativa provável da política de redução da jornada de trabalho sem demonstrar os pressupostos comportamentais que interferem nos fatores de produção. A hipótese da proporcionalidade entre redução da jornada e redução da produtividade é insuficiente para estimar os impactos da reorganização dos processos, ajustes organizacionais, produtividade por hora de trabalhadores mais descansados e mesmo a redução efetiva de produção em atividades que dependem de presença física contínua e perdem em produção se as horas reduzidas não forem substituídas.

3.4 Outros efeitos percebidos

Além do impacto direto na produtividade, outros efeitos observados no experimento da 4DW Brasil afetam diretamente os trabalhadores e, através dele, seu trabalho. A redução de horas médias trabalhadas por semana foi de 42,8 horas antes do piloto para 36,5 horas após o piloto. Relacionado ao bem-estar 87,4% dos participantes declararam ter mais energia para realizar suas tarefas, 14,5% de redução de estresse relacionado ao trabalho e 30,5% na redução de ansiedade. Quanto a saúde dos colaboradores 43,6% disseram se exercitar mais e 42%

ISSN 2317-1316

relataram melhora no sono. Quanto as relações sociais 71,3% relataram mais energia para família e amigos, 44,4% disseram ter um melhor equilíbrio entre vida-trabalho, 90,1% de aumento na colaboração entre colegas e 49% de aumento na relação com os líderes (4 Day Week Brasil, 2025).

Em relação ao trabalho quase metade dos participantes (48,2%) percebeu um aumento em seu ritmo de trabalho, enquanto 46,6% notaram estabilidade. O volume de trabalho permaneceu constante para 77,9%, com apenas 1,0% relatando uma diminuição. A pressão no trabalho manteve-se igual para 65,6%, mas 20,1% sentiram um aumento. O nível de engajamento aumentou para 60,3% dos participantes, e a produtividade cresceu significativamente para 71,5%. O comprometimento com a empresa também aumentou para 65,5%. O salto no comprometimento é particularmente notável pois ele se traduz em um dos mais tradicionais indicadores em gestão de recursos humanos: a rotatividade. Entre os participantes 16,7% disseram que não trocariam de emprego por qualquer aumento de salário se isso significar trabalhar 5 dias por semana ao invés de 4. Enquanto 40,4% disseram que seria preciso um aumento de mais de 50% de salário para considerarem retornar para a semana de 5 dias (4 Day Week Brasil, 2025).

Todos os efeitos percebidos corroboram com estudos sobre bem-estar no trabalho e a crescente tendência de empresas em participar ativamente na construção de um ambiente de trabalho equilibrado e responsável (Deloitte, 2017). Esse movimento é uma reação direta do empresariado à deterioração percebida na saúde mental dos trabalhadores em nível global que culmina na explosão observada nos últimos anos nos casos de burnout e absenteísmo relacionado aos riscos psicossociais relacionados ao trabalho (Brasil, 2026).

4 CONCLUSÃO

O projeto piloto da semana de trabalho de 4 dias vem na vanguarda do entendimento crescente de que existem mais benefícios na redução da jornada do que aqueles reivindicados pelos trabalhadores. Por si só, os argumentos de que mais tempo de descanso traria benefícios à saúde, dignidade e desenvolvimento dos trabalhadores são fortes, mas insuficientes para mobilizar com facilidade as forças políticas que podem materializar essa reinvindicação. Por outro lado, o experimento mostra que existem muitos ganhos reais também para os empresários. A resistência natural que eles têm à redução da jornada pode ser em detrimento aos seus

ISSN 2317-1316

próprios interesses. Isso fica evidente ao observar os impactos na percepção de aumento na produtividade, engajamento, gerenciamento do tempo e clima organizacional que as empresas participantes do piloto relataram. A literatura acadêmica sobre o tema, de forma geral, corrobora com os resultados e os principais indicadores relacionados a recursos humanos e desenvolvimento humano ocupacional já utilizados pelas grandes empresas também sustentam esse entendimento.

O que se via no meio empresarial até então era uma busca pelos benefícios de uma cultura organizacional baseada em bem-estar do trabalhador e equilíbrio entre vida-trabalho refreada pela resistência em alterar o aspecto que mais pode impactar essa cultura: a jornada de trabalho. O entendimento de que a produtividade, desde que amparada por mudanças estruturadas e estratégicas, não está em risco e pode inclusive prosperar representa a chave que pode levar uma organização à frente do mercado. Antecipar-se a possíveis mudanças na lei nesse sentido pode ser um marcador importante para aumentar a marca empregadora de uma organização e atrair os melhores talentos do mercado.

5 DECLARAÇÃO DE USO DE IA

Nesta pesquisa não foi utilizada ferramentas de inteligência artificial.

6 REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Álvaro. Economia aplicada para gestores. Porto: Espaço Atlântico, 2003.

4 DAY WEEK GLOBAL. About us. [S. l.], [s. d.]. Disponível em: https://www.4dayweek.com/about-us. Acesso em: 15 out. 2026.

4 DAY WEEK BRASIL. Semana de trabalho de 4 dias. [S. l.], [s. d.]. Disponível em: https://www.4dayweekbrazil.com/. Acesso em: 15 out. 2026.

BARBOSA FILHO, Fernando de Holanda; PERUCHETTI, Paulo. Evolução da produtividade do trabalho no Brasil entre 2010 e 2021 e o potencial impacto da redução da jornada de trabalho. Blog do IBRE, 4 set. 2026. Disponível em: https://blogdoibre.fgv.br/posts/evolucao-da-produtividade-do-trabalho-no-brasil-entre-2010-e-2021-e-o-potencial-impacto-da. Acesso em: 15 out. 2026.

BRASIL. Ministério do Trabalho e Emprego. Manual de interpretação e aplicação do capítulo 1.5 da NR-1. Brasília, DF: Ministério do Trabalho e Emprego, 2026. Disponível em: https://www.gov.br/trabalho-e-emprego/pt-br/assuntos/inspecao-do-trabalho/manuais-e-publicacoes/2026/manual_gro_pgr_da_nr_1.pdf. Acesso em: 15 out. 2026.

ISSN 2317-1316

BRASIL. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua: divulgação trimestral. Rio de Janeiro: IBGE, [s. d.]. Disponível em: https://www.ibge.gov.br/estatisticas/sociais/trabalho/9173-pesquisa-nacional-por-amostra-de-domicilios-continua-trimestral.html. Acesso em: 15 out. 2026.

BRASIL. Central dos Sindicatos Brasileiros. Produtividade aumenta em empresas que adotaram semana de 4 dias de trabalho no Brasil. CSB, 11 mar. 2025. Disponível em: https://csb.org.br/noticias/produtividade-aumenta-em-empresas-que-adotaram-semana-de-4-dias-de-trabalho-no-brasil. Acesso em: 15 out. 2026.

DELOITTE. Deloitte Centre for Health Solutions. At a tipping point? Workplace mental health and wellbeing. Reino Unido. 2017 Disponível em: https://mypd.co.uk/wp-content/uploads/2025/10/deloitte-uk-workplace-mental-health-n-wellbeing-1.pdf. Acesso em: 15 out. 2026.

ERNE, Rainer. What is productivity in knowledge work? A cross-industrial view. Journal of Universal Computer Science, v. 17, n. 10, p. 1367–1389, 2011. Disponível em: https://www.jucs.org/jucs_17_10/what_is_productivity_in.html. Acesso em: 15 out. 2026.

DOMINGOS, Fernando D.; GOMES, Pedro. Como fazer a semana de quatro dias funcionar. GV-executivo, v. 24, n. 2, 2025. Disponível em: https://periodicos.fgv.br/gvexecutivo/article/view/93332. Acesso em: 15 out. 2026.

INTERNATIONAL LABOUR ORGANIZATION. One in four jobs at risk of being transformed by GenAI, new ILO–NASK Global Index shows. ILO, 20 maio 2025. Disponível em: https://www.ilo.org/resource/news/one-four-jobs-risk-being-transformed-genai-new-ilo%E2%80%93nask-global-index-shows. Acesso em: 15 out. 2026.

INTERNATIONAL LABOUR ORGANIZATION. Reduction of Hours of Work Recommendation, 1962 (No. 116). Genebra: ILO, 1962. Disponível em: https://normlex.ilo.org/dyn/nrmlx_en/f?p=NORMLEXPUB:12100:0::NO::P12100_ILO_CODE:R116. Acesso em: 15 out. 2026.

KALECKI, Michal. Aspectos políticos do pleno emprego. Vermelho, 20 maio 2018. Disponível em: https://www.marxists.org/portugues/kalecki/1943/10/40.htm. Acesso em: 15 out. 2026.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. Fundamentos de metodologia científica. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MARX, Karl. O Capital: crítica da economia política. Livro Primeiro: o processo de produção do capital. Tomo I. Lisboa: Edições Avante!, 1990.

PENCAVEL, John. The productivity of working hours. The Economic Journal, v. 125, n. 589, p. 2052–2076, 2015. Disponível em: https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/ecoj.12166. Acesso em: 15 out. 2026.

ISSN 2317-1316

PROUDHON, Pierre-Joseph. Filosofia da miséria, Tomo I. São Paulo: Escala. 2007.

SOUZA, Katia Reis de; GUARANY, Alzira Mitz Bernardes; MARCH, Claudia March Frota de Souza. Vida além do trabalho? Notas sobre jornadas extensas, emancipação política e a saúde dos trabalhadores. Saúde em Debate, Rio de Janeiro, v. 49, número especial 2, 2025. Disponível em: https://www.scielo.br/j/sdeb/a/ZQbRPwz9VntJ4SZ8qJ5vxZy/?lang=pt. Acesso em: 15 out. 2026.

YIN, Robert K. Estudo de caso: planejamento e métodos. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.