

## **Redução da jornada de trabalho no Brasil: análise do modelo 4 Day Week Brazil em empresas participantes do projeto-piloto**

### **Introdução**

A jornada de trabalho é um dos elementos centrais na organização das relações laborais, influenciando diretamente a produtividade, a qualidade de vida dos trabalhadores e a sustentabilidade das empresas. O modelo tradicional, caracterizado por longas horas semanais e rígido controle de tempo, tem sido alvo de críticas diante de suas limitações em atender às novas demandas sociais e organizacionais. Nas últimas décadas, fatores como globalização, inovações tecnológicas e mudanças culturais aceleraram transformações no mundo do trabalho, ampliando o debate sobre a necessidade de modelos mais flexíveis.

Nesse contexto, ganha relevância a proposta da semana de quatro dias (modelo 4x3), que propõe a redução da carga horária sem diminuição da remuneração, alinhando-se ao modelo 100-80-100<sup>TM</sup> (100% do salário, 80% do tempo, 100% da produtividade) defendido pela organização 4 Day Week Global (2023). Experiências internacionais realizadas em países como Reino Unido, Irlanda, Estados Unidos, Canadá, Austrália e Japão demonstraram ganhos em produtividade, engajamento e saúde mental (Lockhart, 2025; The Autonomy Institute, 2023).

No Brasil, o tema tem avançado tanto em nível acadêmico quanto político. A realização do projeto-piloto 4 Day Week Brazil, entre 2023 e 2024, coordenado pela Reconnect Happiness at Work em parceria com a 4 Day Week Global, permitiu observar os efeitos do modelo em empresas de diferentes portes e setores. Os resultados indicaram que 82,4% dos trabalhadores relataram mais energia para executar suas tarefas, 62,7% apontaram redução do estresse e 55,8% relataram diminuição da ansiedade (4 Day Week Brazil, 2024). Paralelamente, a tramitação da Proposta de Emenda à Constituição (PEC) nº 8/2025, que prevê a redução da jornada semanal para quatro dias, reforça a relevância do debate no cenário nacional (Agência Câmara Notícias, 2025).

Diante desse contexto, este estudo tem como objetivo geral analisar os impactos da implementação da jornada reduzida em três empresas brasileiras que participaram do projeto-piloto. O problema de pesquisa que norteia este trabalho pode ser assim formulado: como as empresas brasileiras participantes do projeto-piloto 4 Day Week Brazil percebem os impactos organizacionais e humanos da implementação da jornada de quatro dias?

## Metodologia

O estudo caracteriza-se como uma pesquisa qualitativa de caráter exploratório, com a adoção do método de estudo de casos múltiplos. Esse delineamento é adequado para compreender fenômenos sociais complexos em diferentes contextos organizacionais, permitindo identificar convergências e divergências entre as experiências analisadas (Cooper; Schindler, 2016).

A amostra contemplou três empresas brasileiras que participaram do projeto-piloto 4 Day Week Brazil, selecionadas entre 18 organizações inicialmente envolvidas na iniciativa. As empresas representam diferentes portes e setores: uma de médio porte no ramo de consultoria, uma de grande porte na área de prestação de serviços e uma de pequeno porte no setor editorial.

A coleta de dados ocorreu entre novembro de 2024 e janeiro de 2025, por meio de questionário digital enviado aos gestores das três organizações. O instrumento, adaptado do utilizado no projeto-piloto, continha 36 questões, sendo 30 fechadas e 6 abertas. As questões abordaram indicadores de desempenho organizacional, engajamento, adaptação e percepções sobre os resultados da jornada reduzida. Além disso, foi realizada pesquisa documental em sites e publicações das empresas, complementando a análise com informações públicas sobre sua participação no projeto.

Os dados foram tratados por meio de análise categorial temática, considerando dimensões previamente definidas: desempenho organizacional, bem-estar, desafios e estratégias de adaptação. Essa abordagem permitiu sistematizar as percepções dos gestores e identificar padrões e tendências relevantes.

## Resultados

Os resultados indicam percepções majoritariamente positivas quanto à jornada de quatro dias. De maneira geral, os gestores relataram melhorias na produtividade, no engajamento das equipes e na satisfação dos colaboradores. Entre os impactos mais citados estão: maior comprometimento, melhoria das relações interpessoais, aumento da clareza nas prioridades e melhor conciliação entre vida pessoal e profissional.

Na Empresa 2, a preparação prévia de seis meses foi destacada como um fator determinante para o êxito da implementação, garantindo disciplina, coesão e foco nas entregas. A Empresa 3 classificou a experiência como “excelente”, ressaltando ganhos em engajamento, autonomia das equipes e clareza nos objetivos. Já a Empresa 1 descreveu a experiência como

“animadora” e “valiosa”, embora tenha relatado intensificação do ritmo de trabalho, indicando que a redução da jornada, sem adequação de processos internos, pode levar a sobrecarga.

De modo geral, os gestores relataram que a expectativa de um dia livre por semana e a reorganização coletiva dos processos de trabalho contribuíram para a melhoria do clima organizacional, maior motivação e fortalecimento da cultura de confiança. Contudo, também foram mencionados desafios, como resistência de clientes ao novo modelo, desigualdade na adaptação entre setores e a persistência de estresse em algumas equipes.

## **Discussão**

Os resultados obtidos dialogam com estudos internacionais que apontam benefícios da semana de quatro dias em produtividade, engajamento e bem-estar (Chung, 2022; Russell; Murphy; Terry, 2022). A percepção de maior autonomia, clareza de objetivos e melhoria na comunicação interna reforça que o modelo exige não apenas redução da carga horária, mas também mudanças organizacionais mais amplas.

A intensificação relatada pela Empresa 1 confirma os riscos apontados por Green (2004), de que a redução formal do tempo pode ser compensada por maior intensidade laboral quando não há adequação de processos e cultura organizacional. Isso evidencia a importância de estratégias de planejamento e adaptação, conforme defendem Senge (2006) e Delaney e Casey (2022), que destacam a necessidade de diálogo, visão compartilhada e comunicação transparente com as partes interessadas.

A experiência brasileira também aponta para desafios específicos, como resistência de clientes e desigualdade na adaptação entre setores, reforçando que a transição não pode ser uniforme. Esses achados se aproximam da literatura que enfatiza a personalização como requisito para a sustentabilidade do modelo (Sutherland, 2020).

## **Considerações Finais**

O estudo confirma que a jornada de quatro dias tem potencial para promover benefícios significativos tanto para trabalhadores quanto para organizações, desde que acompanhada de planejamento estratégico, reestruturação interna e comunicação efetiva. Os resultados obtidos nas três empresas analisadas sugerem ganhos em produtividade, engajamento e bem-estar, além de fortalecimento da cultura organizacional.

Entretanto, também foram identificados desafios, como intensificação das demandas, resistência externa e dificuldades de adaptação em setores de alta demanda. Tais aspectos indicam que a viabilidade do modelo depende não apenas da redução da jornada, mas da capacidade das organizações de implementar uma gestão flexível e inovadora.

As limitações do estudo incluem a amostra reduzida e a ausência de análise longitudinal. Futuras pesquisas podem ampliar a investigação, explorando efeitos de longo prazo, percepções de colaboradores e comparações setoriais mais abrangentes.

Em síntese, a experiência analisada reforça que a semana de quatro dias representa uma oportunidade de repensar o mundo do trabalho no Brasil, contribuindo para modelos organizacionais mais sustentáveis, inclusivos e alinhados ao bem-estar coletivo.

## Referências

4 DAY WEEK GLOBAL. **The US/Ireland 4 Day Week Trial Results. 2023.** Disponível em: <https://4dayweek.com/us-ireland-results>. Acesso em: 15 ago. 2025.

AGÊNCIA CÂMARA NOTÍCIAS. **PEC prevê carga de trabalho semanal de 36 horas, com três dias de descanso. 2025.** Disponível em: <https://www.camara.leg.br/noticias/1136412-pec-preve-carga-horaria-semanal-de-36-horas-com-escala-de-quatro-dias-de-trabalho-e-tres-de-descanso/>. Acesso em: 15 ago. 2025.

CHUNG, H. A social policy case for a four-day week. **Journal of Social Policy**, Cambridge, v. 51, n. 3, p. 551-566, mar. 2022. Disponível em: <https://www.cambridge.org/core/journals/journal-of-social-policy/article/social-policy-case-for-a-fourday-week/0621494A8D4DA2D1A753BEE8E2BBA490>. Acesso em: 10 jun. 2025.

COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. **Métodos de pesquisa em administração.** 12. ed. Porto Alegre: AMGH, 2016.

DELANEY, H.; CASEY, C. The promise of a four-day week? A critical appraisal of a management-led initiative. **Employee Relations**, [s. l.], v. 44, n. 1, p. 176-190, jul. 2022.

GREEN, F. Why has work effort become more intense? **Industrial Relations**, New Jersey, v. 43, n. 4, p. 709-741, oct. 2004.

LOCKHART, C. **Results from world's largest 4 day week trial bring good news for the future of work.** 4 Day Week Global, 2025. Disponível em: <https://www.4dayweek.com/press-releases-posts/4-day-week-uk-results-dbaj7>. Acesso em: 02 set 2025.

RUSSELL, E.; MURPHY, C.; TERRY, E. **What Leaders Need to Know Before Trying a 4-Day Work Week.** Harvard Business Review, 2022. Disponível em: <https://hbr.org/2022/05/what-leaders-need-to-know-before-trying-a-4-day-work-week>. Acesso em: 17 ago. 2024.

SENGE, P. M. **A quinta disciplina:** arte e prática da organização que aprende. 16. ed. São Paulo: Best Seller, 2006.

SUTHERLAND, J. **Scrum:** a arte de fazer o dobro do trabalho na metade do tempo. Rio de Janeiro: Leya, 2020.

THE AUTONOMY INSTITUTE. **The results are in:** the UK's four-day week pilot. Cambridge: The Autonomy Institute; University of Cambridge; Boston College, 2023. Disponível em: <https://autonomy.work/portfolio/uk-trial-results/>. Acesso em: 17 jun. 2025.