

JORNADA DE QUATRO DIAS E DESEMPENHO ORGANIZACIONAL: IMPACTOS NA PRODUTIVIDADE E NA QUALIDADE DE VIDA

**FOUR-DAY WORKWEEK AND ORGANIZATIONAL PERFORMANCE:
IMPACTS ON PRODUCTIVITY AND QUALITY OF LIFE**

Ciências Sociais Aplicadas • 13/10/2026

REGISTRO DOI: [10.70773/revistatopicos/791832175](https://doi.org/10.70773/revistatopicos/791832175)

Lucas Gonçalves Mendes
James Fernandes Raphanhin
Hugo Marques da Silva

RESUMO

Este artigo analisa os impactos da jornada de quatro dias sobre o desempenho organizacional, com enfoque na produtividade e na qualidade de vida dos trabalhadores. Foi realizada pesquisa bibliográfica, de abordagem qualitativa e caráter descritivo, com buscas efetuadas entre março e julho de 2026 no Google Acadêmico, SciELO, Portal de Periódicos da CAPES e em portais institucionais da Organização Internacional do Trabalho e da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico. Após a aplicação dos critérios de inclusão e exclusão, 14 materiais compuseram a análise final. Os estudos foram examinados por triangulação de evidências e análise temática de conteúdo. Os resultados indicam que a redução da jornada pode manter ou elevar a produtividade e favorecer o equilíbrio entre trabalho e vida pessoal quando acompanhada por planejamento, reorganização dos processos, participação dos trabalhadores e acompanhamento de indicadores. Entretanto, os efeitos não são uniformes: variam conforme o setor, o modelo adotado e as condições de implementação, podendo ocorrer intensificação do trabalho e dificuldades de continuidade operacional. Conclui-se que a jornada de quatro dias apresenta potencial organizacional, mas sua adoção exige testes, critérios de avaliação e adaptação à realidade de cada organização.

Palavras-chave: jornada de quatro dias; desempenho organizacional; produtividade; qualidade de vida; redução do tempo de trabalho.

ABSTRACT

This article analyzes the effects of the four-day workweek on organizational performance, focusing on productivity and workers' quality of life. A qualitative and descriptive literature review was

conducted through searches performed between March and July 2026 in Google Scholar, SciELO, the CAPES Journals Portal, and institutional portals of the International Labour Organization and the Organisation for Economic Co-operation and Development. After applying the inclusion and exclusion criteria, 14 sources comprised the final analysis. The studies were examined through evidence triangulation and thematic content analysis. The findings indicate that reduced working time may maintain or improve productivity and support work-life balance when accompanied by planning, process reorganization, worker participation, and performance monitoring. However, the effects are not uniform and vary according to the sector, the model adopted, and the conditions of implementation; work intensification and operational continuity problems may occur. The four-day workweek therefore shows organizational potential, but its adoption requires pilot testing, evaluation criteria, and adaptation to each organization's context.

Keywords: four-day workweek; organizational performance; productivity; quality of life; working time reduction.

1. INTRODUÇÃO

As transformações nas relações de trabalho têm levado organizações a reavaliar modelos tradicionais de jornada laboral diante das mudanças tecnológicas, das novas formas de gestão e da crescente preocupação com a saúde e o bem-estar dos trabalhadores. A adoção desse modelo representa uma mudança na organização do trabalho, exigindo adaptação dos processos, redefinição de metas e maior eficiência na utilização do tempo.

Apesar da crescente visibilidade do tema em diferentes países, sua implementação ainda desperta questionamentos quanto aos

impactos reais sobre o desempenho organizacional. Enquanto algumas empresas relatam aumento da produtividade, redução do absenteísmo e melhora no comprometimento dos colaboradores, outras apontam dificuldades relacionadas à continuidade das operações, à adaptação das equipes e às particularidades de determinados setores econômicos.

Diante desse cenário, o estudo delimita-se à análise da jornada de quatro dias e sua relação com o desempenho organizacional, considerando especialmente seus reflexos na produtividade e na qualidade de vida dos trabalhadores. Assim, busca responder ao seguinte problema de pesquisa: de que forma a adoção da jornada de quatro dias influencia o desempenho organizacional, especialmente em relação à produtividade das empresas e à qualidade de vida dos colaboradores?

Parte-se da hipótese de que a redução da jornada semanal, quando planejada e acompanhada por práticas eficientes de gestão, pode contribuir para o aumento da produtividade por meio da otimização das atividades, da redução da fadiga e do fortalecimento do comprometimento dos trabalhadores. Em contrapartida, considera-se que a implementação desse modelo pode enfrentar limitações em organizações cujas atividades exigem funcionamento contínuo ou apresentam elevada dependência de atendimento presencial, demandando adaptações específicas para sua viabilidade.

O estudo tem como objetivo geral analisar os impactos da jornada de quatro dias sobre o desempenho organizacional, com enfoque na produtividade e na qualidade de vida dos trabalhadores. Como objetivos específicos: compreender os fundamentos e as características da jornada de quatro dias; identificar os impactos

desse modelo na produtividade e no desempenho organizacional; e analisar os efeitos da redução da jornada sobre a qualidade de vida, o bem-estar e a satisfação dos trabalhadores.

Este estudo justifica-se pela necessidade de aprofundar a compreensão sobre a jornada de quatro dias no contexto organizacional brasileiro, no qual as pesquisas ainda se concentram em experiências específicas. Ribeiro e Santos (2023) analisaram a influência desse modelo em empresas de tecnologia, identificando possíveis ganhos de produtividade, satisfação e redução do desgaste ocupacional. Delaney e Casey (2022), por sua vez, discutiram os cuidados organizacionais necessários para a implantação do sistema 100-80-100, alertando que a redução da jornada se desacompanhada de um enriquecimento real do cargo, pode resultar na intensificação do ritmo de trabalho e na perda de autonomia dos colaboradores. Embora esses trabalhos contribuam para o debate, seus recortes não abrangem, de forma conjunta, os efeitos sobre a produtividade, a qualidade de vida e os desafios enfrentados por organizações de diferentes setores econômicos em economias emergentes.

A lacuna também aparece na diversidade dos modelos tratados como jornada de quatro dias. Parte da literatura reúne experiências de redução efetiva da carga horária e sistemas comprimidos, nos quais o trabalhador mantém o total de horas semanais distribuído em quatro dias. Além disso, a revisão de Jahal, Bardoel e Hopkins (2024) demonstrou que as evidências sobre produtividade ainda são limitadas e variam conforme o setor, a forma de implantação e a participação dos trabalhadores. Diante disso, o presente artigo acrescenta uma análise integrada de estudos nacionais e internacionais, diferenciando os modelos de jornada e relacionando

seus resultados às condições necessárias para aplicação nas empresas brasileiras. Essa discussão pode auxiliar gestores na avaliação da viabilidade da proposta e contribuir para pesquisas futuras sobre organização do trabalho, desempenho e bem-estar profissional.

2. METODOLOGIA

A pesquisa caracteriza-se como bibliográfica, de abordagem qualitativa e caráter descritivo. O levantamento foi realizado entre março e julho de 2026 nas bases Google Acadêmico, SciELO e Portal de Periódicos da CAPES, além dos portais institucionais da Organização Internacional do Trabalho e da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico. Foram utilizadas, em português e inglês, as expressões “jornada de quatro dias”, “redução da jornada de trabalho”, “four-day workweek”, “shorter working week”, “productivity”, “quality of life” e “work-life balance”.

Foram priorizados estudos publicados entre 2015 e 2026, sem excluir obras anteriores reconhecidas como fundamentais para a compreensão histórica e conceitual do tema. Como critérios de inclusão, consideraram-se livros, artigos científicos, relatórios técnicos, documentos institucionais e estudos nacionais ou internacionais disponíveis na íntegra, com autoria identificada e relação direta com a jornada de quatro dias, a produtividade e a qualidade de vida dos trabalhadores. Excluíram-se materiais duplicados, publicações sem identificação de autoria ou data, textos de opinião sem fundamentação científica e trabalhos que abordavam a redução da jornada sem analisar seus efeitos organizacionais.

O levantamento localizou 46 materiais. Após a retirada de oito duplicados, 38 publicações permaneceram para leitura dos títulos e resumos; 13 foram excluídas por não atenderem ao tema, e 25 seguiram para leitura integral. Nessa etapa, outras onze foram eliminadas por não responderem aos objetivos da pesquisa, resultando em 14 materiais na análise final. As fontes foram organizadas conforme autoria, ano, contexto, método e principais resultados e, posteriormente, comparadas por meio da triangulação de evidências e da análise temática de conteúdo. A síntese foi estruturada em três eixos: evolução e modalidades da jornada de quatro dias; efeitos sobre produtividade e qualidade de vida; e desafios de implementação. Por se tratar de uma revisão bibliográfica descritiva, os resultados representam uma síntese crítica dos materiais selecionados e não permitem estimar um efeito causal único ou generalizável para todos os setores.

3. DESENVOLVIMENTO

3.1. Evolução da Jornada de Trabalho e a Proposta da Jornada de Quatro Dias

A organização do tempo de trabalho sofreu mudanças relacionadas às transformações econômicas e sociais. Marx (1988) analisou as extensas jornadas da industrialização como parte de um sistema que ampliava a produção por meio da exploração da força de trabalho. A OIT (2022) retoma esse debate sob uma perspectiva atual e relaciona jornadas prolongadas à fadiga, ao desequilíbrio entre vida profissional e pessoal e aos prejuízos à saúde. As duas abordagens se complementam: a primeira explica a origem histórica do problema, enquanto a segunda demonstra que seus efeitos permanecem presentes nas relações de trabalho contemporâneas.

No Brasil, a Constituição Federal de 1988 limitou a jornada normal a oito horas diárias e quarenta e quatro semanais, além de assegurar repouso remunerado e pagamento adicional pelas horas extras. Essa proteção representou um avanço em relação às condições anteriores, mas a OIT (2022) amplia a discussão ao defender que o controle da jornada não deve se restringir ao cumprimento do limite legal. A diferença entre as duas perspectivas está no alcance da análise: Brasil (1988) estabelece a duração máxima permitida, enquanto a OIT (2022) examina se a forma de distribuir essas horas preserva a saúde e o equilíbrio pessoal dos trabalhadores.

A discussão recente exige distinguir os modelos chamados de jornada de quatro dias. Jahal, Bardoel e Hopkins (2024) identificam duas modalidades principais: a semana comprimida, na qual a carga habitual é cumprida em quatro dias mais longos, e a jornada reduzida, que diminui efetivamente o total de horas semanais. Lewis et al. (2023) concentram-se na segunda modalidade e acrescentam que a redução deve ocorrer sem perda salarial. Os estudos concordam que trabalhar quatro dias não significa necessariamente trabalhar menos, mas Lewis et al. (2023) adotam um conceito mais restrito, vinculado à redução real do tempo de trabalho.

A jornada comprimida possui quatro períodos de dez horas, mantém as quarenta horas semanais e pode prolongar o desgaste diário. No modelo reduzido, quatro jornadas de oito horas resultam em 32 horas semanais e ampliam o tempo destinado ao descanso. Jahal, Bardoel e Hopkins (2024) mostram que a literatura reúne essas experiências sob a mesma denominação, embora elas possuam características distintas.

O modelo 100-80-100 tornou-se uma das principais formas de aplicação da jornada reduzida. Lewis et al. (2023) explicam que a proposta mantém 100% do salário, reduz o tempo de trabalho para aproximadamente 80% e estabelece como meta a preservação de 100% da produtividade. Delaney e Casey (2022), entretanto, questionam uma interpretação excessivamente positiva dessa fórmula. Enquanto Lewis et al. (2023) valorizam a reorganização das atividades para sustentar o desempenho, Delaney e Casey (2022) alertam que a manutenção das mesmas metas em um período menor pode intensificar o ritmo e aumentar a pressão.

A experiência islandesa reforça a possibilidade de reduzir horas sem comprometer os resultados. Haraldsson e Kellam (2021) analisaram testes realizados entre 2015 e 2019 com aproximadamente 2.500 trabalhadores, cuja carga semanal passou de quarenta para 35 ou 36 horas sem redução salarial. A produtividade permaneceu estável ou melhorou na maioria das instituições, acompanhada por menor estresse e maior equilíbrio pessoal. Contudo, esse caso não deve ser apresentado como uma jornada de quatro dias em todas as organizações, pois o projeto reduziu o total de horas, mas permitiu diferentes formas de distribuição semanal.

Lewis et al. (2023) encontraram resultados próximos no projeto britânico realizado entre junho e dezembro de 2022 com 61 empresas e cerca de 2.900 trabalhadores. Assim como Haraldsson e Kellam (2021), os pesquisadores identificaram manutenção do desempenho e melhorias no bem-estar. As experiências, entretanto, divergem na forma de implantação. Na Islândia, a mudança concentrou-se no setor público e esteve associada a negociações coletivas; no Reino Unido, empresas privadas de diferentes setores puderam adotar folgas fixas, alternadas ou condicionais.

Os números britânicos demonstram aceitação elevada, pois Lewis et al. (2023) registraram que 56 das 61 empresas decidiram continuar com o modelo e 18 confirmaram sua adoção permanente. Delaney e Casey (2022), porém, apresentam um contraponto necessário ao analisarem uma iniciativa de redução de quarenta para 32 horas na Nova Zelândia. Embora tenham reconhecido melhorias na percepção dos trabalhadores, as autoras identificaram riscos de intensificação das tarefas e concentração excessiva no desempenho. Assim, os estudos não discordam sobre a existência de benefícios, mas divergem quanto à forma de interpretá-los: Lewis et al. (2023) enfatizam os resultados positivos, enquanto Delaney e Casey (2022) examinam os custos que podem ficar ocultos quando a produtividade se torna o principal critério de avaliação.

A revisão de Jahal, Bardoel e Hopkins (2024) reforça essa cautela ao mostrar que os resultados sobre produtividade não são uniformes. Os pesquisadores localizaram 1.769 registros, mas apenas 33 estudos atenderam aos critérios da revisão, e as evidências sobre desempenho permaneceram inconclusivas. Esse resultado contrasta com a segurança apresentada por relatórios de projetos-piloto, como o de Lewis et al. (2023). A diferença pode ser explicada pelo tipo de material analisado: os relatórios descrevem experiências recentes e voluntárias, enquanto a revisão reúne pesquisas produzidas em períodos, setores e modelos distintos. Desse modo, os resultados positivos não devem ser generalizados sem considerar a composição da amostra e as condições de cada teste.

No cenário brasileiro, Ribeiro e Santos (2023) identificaram ganhos de produtividade, satisfação e saúde ocupacional em empresas de tecnologia que adotaram a jornada reduzida. Esses achados aproximam-se dos resultados de Haraldsson e Kellam (2021) e Lewis

et al. (2023), principalmente quanto à relação entre reorganização das atividades e melhora do bem-estar. Entretanto, Ribeiro e Santos (2023) concentraram sua análise em organizações tecnológicas e utilizaram uma revisão bibliográfica, o que limita a extensão das conclusões para hospitais, indústrias, transportes e serviços presenciais. A concordância entre os estudos sustenta a viabilidade do modelo em atividades flexíveis, mas não comprova que os mesmos efeitos ocorrerão em setores dependentes de funcionamento contínuo.

Diante dessas diferenças, este artigo utiliza a expressão “jornada de quatro dias” para indicar a redução efetiva da carga horária semanal, distribuída em quatro dias e sem diminuição salarial, com atenção ao modelo 100-80-100. A semana comprimida será considerada apenas para comparação, pois mantém o total de horas e pode produzir efeitos diferentes sobre o desgaste. A análise dos autores demonstra que a jornada reduzida apresenta potencial para melhorar o desempenho e a qualidade de vida, mas os resultados dependem do setor, da reorganização dos processos, da participação dos trabalhadores e da adoção de metas compatíveis com o tempo disponível.

3.2. Impactos da Jornada de Quatro Dias na Produtividade Organizacional e na Qualidade de Vida

3.2.1. Produtividade e Desempenho Organizacional

O projeto britânico apresentou resultados favoráveis, mas sua interpretação exige atenção aos critérios utilizados. Lewis et al. (2023) avaliaram dados administrativos das empresas, questionários respondidos pelos trabalhadores e entrevistas realizadas durante o

teste. A receita das organizações que forneceram informações permaneceu praticamente estável durante o período, com crescimento médio ponderado de 1,4%, enquanto 56 das 61 participantes decidiram continuar com o modelo.

Delaney e Casey (2022) apresentam um contraponto aos resultados predominantemente positivos de Lewis et al. (2023). Na empresa neozelandesa examinada pelas autoras, a redução de 20% do tempo semanal despertou aceitação entre os empregados e gerou benefícios individuais. Entretanto, a exigência de manter o mesmo desempenho intensificou o monitoramento, a pressão por resultados e o ritmo das tarefas. Lewis et al. (2023) destacam que reuniões mais curtas, prioridades claras e eliminação de atividades pouco úteis ajudaram as empresas britânicas, enquanto Delaney e Casey (2022) mostram o que pode ocorrer quando a redução do tempo é acompanhada por maior controle sobre os trabalhadores.

Haraldsson e Kellam (2021) aproximam-se de Lewis et al. (2023) ao identificarem manutenção ou melhoria da produtividade após a redução da jornada. A experiência islandesa, porém, ocorreu principalmente em instituições públicas e considerou também a continuidade e a qualidade dos serviços, ao passo que o projeto britânico reuniu empresas privadas de diversos setores e utilizou indicadores adaptados a cada organização. Os estudos concordam que a reorganização dos processos pode compensar a diminuição das horas, mas diferem quanto ao ambiente analisado e à forma de medir o desempenho.

No Brasil, Ribeiro e Santos (2023) identificaram relatos de aumento da produtividade em empresas de tecnologia que adotaram a jornada reduzida. O resultado aproxima-se dos projetos islandês e

britânico, especialmente porque organizações digitalizadas possuem maior facilidade para eliminar reuniões, automatizar tarefas e flexibilizar horários. Entretanto, Ribeiro e Santos (2023) realizaram uma pesquisa bibliográfica e não coletaram dados diretamente nas empresas citadas.

A comparação demonstra que a produtividade pode permanecer estável ou apresentar melhora quando a redução da jornada é acompanhada por revisão de processos, definição de prioridades e autonomia para reorganizar as atividades. Lewis et al. (2023) e Haraldsson e Kellam (2021) oferecem evidências favoráveis, enquanto Jahal, Bardoel e Hopkins (2024) alertam que a produção científica ainda é limitada e heterogênea. Delaney e Casey (2022) acrescentam que o desempenho não deve ser preservado por meio do aumento da pressão.

3.2.2. Qualidade de Vida e Saúde do Trabalhador

A qualidade de vida no trabalho envolve condições físicas, emocionais e organizacionais que não dependem apenas da quantidade de horas cumpridas. Claudino et al. (2021) relacionam os programas de qualidade de vida à criação de ambientes mais saudáveis, mas sua análise é geral e não avalia especificamente a jornada de quatro dias. Maslach e Leiter (2016) contribuem para essa discussão ao caracterizarem o burnout por exaustão, distanciamento mental em relação ao trabalho e redução da eficácia profissional. Os estudos se complementam, pois Claudino et al. (2021) discutem ações organizacionais de proteção, enquanto Maslach e Leiter (2016) explicam como pressões crônicas podem afetar a saúde.

Greenhaus e Powell (2006) defendem que experiências positivas na vida familiar podem ampliar recursos emocionais e favorecer o desempenho profissional. Lewis et al. (2023) encontraram resultados próximos em uma experiência concreta: no projeto britânico, 39% dos participantes relataram menos estresse e 71% apresentaram redução nos níveis de burnout ao final do teste. Greenhaus e Powell (2006) oferecem uma explicação teórica para essa relação, enquanto Lewis et al. (2023) mostram que mais tempo disponível pode facilitar o convívio familiar, o descanso e as atividades sociais.

Delaney e Casey (2022) relativizam essa interpretação ao demonstrarem que a redução das horas pode coexistir com maior pressão. Os trabalhadores da empresa neozelandesa valorizaram o tempo livre, mas também enfrentaram intensificação das tarefas, aumento do monitoramento e cobrança para preservar os resultados. Esse achado contrasta com a melhora ampla descrita por Lewis et al. (2023). A diferença mostra que o tempo fora do trabalho favorece o bem-estar quando não é obtido à custa de jornadas mais tensas.

A experiência belga analisada por Mullens e Laurijssen (2024) apresenta resultados ainda mais moderados. Cerca de 60 empregados, em sua maioria mulheres, participaram de uma redução para trinta horas semanais com manutenção do salário. O conflito entre trabalho e família diminuiu, principalmente quando os participantes perceberam que possuíam tempo livre suficiente e maior controle sobre os horários. Entretanto, a experiência positiva no trabalho e o bem-estar geral apresentaram tendência de queda, possivelmente influenciada por outras mudanças ocorridas na organização. Diferentemente da afirmação de que todas as dimensões melhoraram, o estudo demonstra que a redução das

horas beneficiou sobretudo a relação trabalho-família e que a autonomia continuou sendo decisiva.

Oswald, Proto e SgROI (2015) encontraram produtividade aproximadamente 12% maior entre participantes submetidos a condições experimentais que aumentaram a felicidade. Esse resultado apoia a relação entre bem-estar e desempenho, mas foi obtido em tarefas controladas e remuneradas por produção, não em empresas com semana de quatro dias. Lewis et al. (2023) observaram benefícios em organizações reais, enquanto Oswald, Proto e SgROI (2015) identificaram o efeito em ambiente experimental. A convergência entre os estudos sugere que estados emocionais positivos podem favorecer o esforço, porém o percentual de 12% não deve ser transferido diretamente para empresas que reduzam sua jornada.

Haraldsson e Kellam (2021) também identificaram redução do estresse, melhora da saúde e maior equilíbrio entre trabalho e vida pessoal na Islândia. Esses resultados aproximam-se dos achados britânicos de Lewis et al. (2023), mas precisam ser confrontados com Mullens e Laurijssen (2024), que encontraram efeitos positivos concentrados no conflito trabalho-família, e com Delaney e Casey (2022), que registraram intensificação do trabalho. As diferenças revelam que a jornada reduzida não produz uma resposta igual em todos os ambientes. O setor, a autonomia, o volume de tarefas e a forma de implantação modificam a experiência dos empregados.

A discussão entre os estudos permite concluir que o benefício mais consistente da redução do tempo de trabalho está na ampliação das possibilidades de descanso e conciliação familiar. Lewis et al. (2023) e Haraldsson e Kellam (2021) apresentam resultados amplamente

positivos, enquanto Mullens e Laurijssen (2024) mostram efeitos mais restritos e Delaney e Casey (2022) identificam riscos que podem comprometer o bem-estar.

3.3. Desafios e Perspectivas para a Adoção da Jornada de Quatro Dias

A continuidade das operações constitui um dos primeiros desafios para a implantação da jornada de quatro dias. Lewis et al. (2023) mostram que as empresas britânicas não adotaram uma fórmula única: algumas estabeleceram folgas fixas, enquanto outras distribuíram os dias livres entre as equipes ou condicionaram sua concessão ao período de menor demanda. Ribeiro e Santos (2023), por outro lado, concentraram-se em empresas de tecnologia, cujas atividades apresentam maior flexibilidade espacial e temporal. A comparação indica que a redução pode ser mais simples em serviços digitais, mas exige escalas alternadas em atividades que precisam permanecer disponíveis durante toda a semana.

A diferença entre funções dentro da mesma empresa também dificulta a aplicação uniforme do modelo. Lewis et al. (2023) registram que as organizações precisaram adaptar suas políticas às características dos departamentos, demonstrando que uma folga coletiva nem sempre atende às necessidades operacionais. Jahal, Bardoel e Hopkins (2024) ampliam essa análise ao incluírem aceitação dos empregados, questões de gênero e desenvolvimento profissional entre os temas relacionados à jornada de quatro dias.

A participação dos trabalhadores representa outro ponto de divergência na literatura. Jahal, Bardoel e Hopkins (2024) defendem consulta prévia, análise do ambiente organizacional e realização de

testes antes da adoção permanente. Delaney e Casey (2022) mostram o problema oposto ao examinarem uma iniciativa conduzida principalmente pela administração, na qual interesses coletivos e espaços de participação receberam pouca atenção. Enquanto o primeiro estudo trata a consulta como condição para o desenho da política, o segundo demonstra que decisões centralizadas podem limitar a autonomia que a própria redução do tempo pretende oferecer.

No Brasil, a mudança também precisa observar os instrumentos jurídicos que regulam a duração do trabalho. Brasil (1988) permite a compensação de horários e a redução da jornada por meio de acordo ou convenção coletiva. A OIT (2022) aproxima-se dessa perspectiva ao defender que alterações no tempo laboral devem considerar diálogo social, proteção dos trabalhadores e equilíbrio entre necessidades produtivas e pessoais.

A escolha dos indicadores interfere diretamente na avaliação do projeto. Jahal, Bardoel e Hopkins (2024) recomendam estabelecer critérios de sucesso antes do início do teste, enquanto Lewis et al. (2023) combinam dados administrativos, questionários e entrevistas para examinar resultados empresariais e experiências dos empregados. A OCDE (2024) acrescenta que a produtividade do trabalho deve considerar as horas efetivamente utilizadas na produção, e não apenas as horas previstas no contrato.

Diante desses limites, a adoção deve ocorrer de forma gradual. A análise das funções, a definição da cobertura necessária, a consulta às equipes e o registro de indicadores anteriores ao teste permitem identificar problemas antes da decisão definitiva. Jahal, Bardoel e Hopkins (2024) sustentam essa sequência ao recomendarem

planejamento, experimentação e avaliação de resultados. Lewis et al. (2023) confirmam sua utilidade ao mostrarem que a preparação antecedeu a mudança nas empresas britânicas.

As perspectivas para a jornada de quatro dias dependem, portanto, da capacidade de construir soluções diferentes para realidades distintas. Os estudos analisados não sustentam a adoção automática de um modelo universal. Eles apontam a necessidade de compatibilizar continuidade dos serviços, participação dos empregados, segurança jurídica, critérios de avaliação e sustentabilidade financeira. Essa compreensão desloca o debate da simples retirada de um dia para a criação de uma política de tempo de trabalho adequada às características de cada organização.

4. CONCLUSÃO

A análise dos estudos identificou evidências predominantemente favoráveis à jornada de quatro dias, mas os resultados não permitem generalizações. Os efeitos variam conforme o setor, a modalidade adotada e as condições de implementação.

Em resposta ao problema de pesquisa, a literatura indica que a redução da jornada pode contribuir para manter ou melhorar a produtividade e ampliar a qualidade de vida dos trabalhadores quando ocorre com planejamento, reorganização das atividades, participação das equipes e acompanhamento de indicadores. A diminuição das horas, isoladamente, não garante esses resultados.

O objetivo geral foi atendido ao se examinarem os impactos da jornada de quatro dias no desempenho organizacional e na qualidade de vida. A comparação entre experiências internacionais e estudos brasileiros mostrou benefícios relacionados ao descanso, ao

equilíbrio entre vida profissional e pessoal e à organização dos processos. Também revelou riscos de intensificação do trabalho, aumento do controle e dificuldades de cobertura em atividades que exigem funcionamento contínuo.

Assim, a jornada de quatro dias pode representar uma alternativa para organizações que buscam conciliar desempenho e valorização das pessoas, desde que sua implantação seja gradual e compatível com as características da atividade. Recomenda-se a realização de projetos-piloto, o registro de indicadores anteriores e posteriores à mudança e a escuta dos trabalhadores antes de uma adoção permanente.

Esta revisão apresenta limitações decorrentes do número reduzido de estudos comparáveis, da diversidade dos modelos denominados “jornada de quatro dias” e da predominância de experiências realizadas fora do Brasil. Pesquisas futuras podem acompanhar organizações brasileiras por períodos mais longos e comparar setores, funções e modalidades de redução do tempo de trabalho.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BRASIL. *Constituição da República Federativa do Brasil de 1988*. Brasília, DF: Presidência da República, 1988. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em: 12 mar. 2026.

CLAUDINO, D. T. F. et al. The impact of quality of life programs at work in times of crisis. *Research, Society and Development*, v. 10, n. 17, e232101724881, 2021. DOI: <https://doi.org/10.33448/rsd-v10i17.24881>. Acesso em: 19 abr. 2026.

DELANEY, Helen; CASEY, Catherine. The promise of a four-day week? A critical appraisal of a management-led initiative. *Employee Relations: The International Journal*, v. 44, n. 1, p. 176-190, 2022. DOI: <https://doi.org/10.1108/ER-02-2021-0056>. Acesso em: 6 maio 2026.

GREENHAUS, Jeffrey H.; POWELL, Gary N. When work and family are allies: a theory of work-family enrichment. *Academy of Management Review*, v. 31, n. 1, p. 72-92, 2006. DOI: <https://doi.org/10.5465/AMR.2006.19379625>.

HARALDSSON, Guðmundur D.; KELLAM, Jack. *Going public: Iceland's journey to a shorter working week*. Reykjavík: Alda; London: Autonomy, 2021. Disponível em: https://autonomy.work/wp-content/uploads/2021/06/ICELAND_4DW.pdf. Acesso em: 21 maio 2026.

JAHAL, Tesha; BARDOEL, E. Anne; HOPKINS, John. Could the 4-day week work? A scoping review. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, v. 62, e12395, 2024. DOI: <https://doi.org/10.1111/1744-7941.12395>. Acesso em: 4 jun. 2026.

LEWIS, Kyle et al. *The results are in: the UK's four-day week pilot*. London: Autonomy, 2023. Disponível em: <https://autonomy.work/wp-content/uploads/2023/02/The-results-are-in-The-UKs-four-day-week-pilot.pdf>. Acesso em: 15 jul. 2026.

MARX, Karl. *O capital: crítica da economia política*. Livro I. São Paulo: Nova Cultural, 1988.

MASLACH, Christina; LEITER, Michael P. Understanding the burnout experience: recent research and its implications for psychiatry. *World Psychiatry*, v. 15, n. 2, p. 103-111, 2016. DOI:

<https://doi.org/10.1002/wps.20311>. Disponível em:
<https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC4911781/>. Acesso em: 26
ago. 2026.

MULLENS, Francisca; LAURIJSSEN, Ilse. An organizational working time reduction and its impact on three domains of mental well-being of employees: a panel study. *BMC Public Health*, v. 24, art. 1727, 2024. DOI: <https://doi.org/10.1186/s12889-024-19161-x>. Acesso em: 17 jun. 2026.

ORGANISATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT (OECD). *OECD compendium of productivity indicators 2024*. Paris: OECD Publishing, 2024. DOI: <https://doi.org/10.1787/b96cd88a-en>. Acesso em: 29 jun. 2026.

ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO (OIT). *Working time and work-life balance around the world*. Geneva: International Labour Office, 2022. Disponível em: <https://www.ilo.org/publications/working-time-and-work-life-balance-around-world>. Acesso em: 10 jul. 2026.

OSWALD, Andrew J.; PROTO, Eugenio; SGROI, Daniel. Happiness and productivity. *Journal of Labor Economics*, v. 33, n. 4, p. 789-822, 2015. DOI: <https://doi.org/10.1086/681096>.

RIBEIRO, Mikhaele Meireles; SANTOS, Gustavo Carvalhal. The influence of the four-day work week on technology companies in Brazil. *International Journal of Geoscience, Engineering and Technology*, v. 7, n. 1, p. 45-63, 2023. DOI: <https://doi.org/10.70597/ijget.v7i1.512>.

