

Received:
March 08, 2023

Accepted:
April 03, 2023

Published:
April 30, 2023

The influence of the four-day work week on technology companies in Brazil

Mikhaele Meireles Ribeiro¹ , Gustavo Carvalho Santos¹ 

¹ Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri, Teófilo Otoni, Brasil

mikhaele.ribeiro@ufvjm.edu.br (Mikhaele M. Ribeiro) – Corresponding author.
gustavo.carvalho@ufvjm.edu.br (Gustavo C. Santos)

Abstract

The monograph in question has as main objective to analyze the influence of the week with four days of work in the quality of life of the workers and in the increase of the productivity of technology companies in Brazil, in order to reduce the index of stress and occupational diseases. In view of this, the objectives of the study were achieved because the companies that reduced the weekly workload obtained an increase in productivity, in addition to identifying a lighter work environment and more health in the entire corporate environment. The construction of this study occurred after a bibliographic review of qualitative literature for adequate theoretical basis on the subject. After the implementation of the model, the studied Brazilian companies presented satisfactory results, as it was noticed an increase in productivity and more satisfaction of the workers in carrying out routine activities. It covered everything from results such as a 120% increase in revenues in just five months, benefits such as culture vouchers and free streaming subscriptions for workers, to cases in which they had a little more difficulty in reorganizing their personal and professional lives.

Keywords: Four-day work week, Technology companies, Productivity, Occupational diseases, Worker satisfaction.

1. Introdução

Atualmente o mercado é muito competitivo, principalmente entre empresas de um mesmo segmento, à medida que as empresas caminham para a Indústria 4.0 - denominada como a quarta revolução industrial, a organização e a gestão dos negócios podem ser ainda mais desafiadoras visto que, as vantagens competitivas da empresa dependem do nível de tecnologia empregada em seu processo produtivo ou serviços.

As mudanças afetam todo o ambiente empresarial, sendo necessário uma adaptação rápida das pessoas e das estratégias. A incerteza do mercado torna a jornada de trabalho um tema para flexibilidade organizacional, o que pode afetar de forma positiva ou negativa a saúde e a produtividade dos trabalhadores. A proposta de redução da jornada de trabalho, sendo quatro dias de trabalho e três dias livres na semana vem apresentando resultados significativos para determinadas empresas gerando o aumento da produtividade e a melhoria da qualidade de vida dos trabalhadores (Silva, 2020).

Há mais de um século, desde que o americano Henry Ford adotou a semana de trabalho de cinco dias, que se tornou uma regra global. Nos últimos anos um novo modelo com apenas quatro dias de atividade foi colocado à prova, com resultados positivos. Mas esse modelo, que reduz a carga horária semanal sem alterar os salários, exige planejamento prévio, além de atenção à legislação trabalhista e à cultura organizacional. Além disso, para ter sucesso na gestão de pessoas e negócios, é necessário revisar metas, tarefas diárias e mensurar resultados com frequência. O conceito vem da experiência de empresas em países como Japão, Escócia, Espanha, Bélgica, Islândia, Nova Zelândia, Austrália, Emirados Árabes Unidos, Estados Unidos e Reino Unido. Diante de uma grande onda de profissionais solicitando demissão e o esgotamento profissional, muitos decidiram adotar um sistema mais flexível. No Brasil, 61% dos trabalhadores brasileiros consideram mudar de emprego quando têm problemas de saúde mental e 74% acreditam que seriam mais produtivos no trabalho quatro dias por semana. Segundo Pio

(2022) na redação da CNN Brasil, dados da plataforma de recrutamento Indeed, também mostram que 79% concordam em aumentar a jornada diária de trabalho para encurtar a semana e cerca de 84% dos trabalhadores estão dispostos a apoiar a implementação do novo modelo pela empresa. A pesquisa ainda indica que a redução dos dias de trabalho melhora em 85% a saúde mental e 86% o equilíbrio entre a vida profissional e pessoal.

Visando abordar a problemática sobre, de que forma a semana com quatro dias de trabalho está relacionada com o aumento da produtividade em empresas de tecnologia no Brasil, esse trabalho justifica-se pelo interesse mediante a inclusão da Síndrome de Burnout, em janeiro de 2022 na Classificação Internacional de Doenças (com CID - 11) pela Organização Mundial de Saúde – OMS. Tal doença é ocasionada pelo estresse crônico no trabalho que não foi tratado de maneira adequada, gerando sentimentos de exaustão, falta de energia, cansaço mental e a redução da produtividade (Almeida, 2022). Doravante, foi analisada uma proposta que vem causando alvoroço pelo mundo: a semana com apenas quatro dias de trabalho. A mesma promete um dia a mais de descanso e/ou lazer, beneficiando os trabalhadores e gerando uma maior produtividade e qualidade de vida. Essa jornada de trabalho reduzida já começou a ser aderida por algumas empresas brasileiras que serão analisadas no decorrer dessa monografia.

Levando em consideração a flexibilidade decorrente da pandemia de Covid-19 e os prejuízos gerados à saúde dos trabalhadores, as empresas têm alterado a forma de gerir e adquirido novas estratégias na gestão do tempo e cronograma de trabalho dos colaboradores e da própria empresa (Rego e Cunha, 2008). Para as empresas a quarentena abalou as estruturas, forçando a testar outros modelos de trabalho e levando os CEOs a pensar em formas de trabalho alternativas. Diante do exposto, esse estudo tem por motivação analisar a produtividade dos trabalhadores com uma jornada de trabalho reduzida para quatro dias por semana, pois distintas variáveis podem causar resultados negativos na saúde dos trabalhadores, que vão desde transtornos causados pelo esgotamento profissional até os obstáculos como o presenteísmo e o absenteísmo.

É possível notar que esse tema pode impactar de forma direta ou indireta no aumento da qualidade de vida dos trabalhadores, fazendo-se necessário o levantamento aprofundado desta metodologia,

gerando a necessidade de as empresas avaliarem a qualidade do trabalho, visando auxiliar os trabalhadores com Síndrome de Burnout e outras doenças de mesma origem em busca de contribuir na melhora da qualidade de vida, promovendo o aumento na produtividade da empresa.

Portanto, esse estudo tem por objetivo realizar uma revisão bibliográfica de literatura analisando de que forma a semana com apenas quatro dias de trabalho pode influenciar no aumento da produtividade e na qualidade de vida dos trabalhadores das empresas de tecnologia no Brasil. Tornou-se este, um tema que vem ganhando destaque entre os empresários e estudiosos a fim de investigar quais os fatores que desencadeiam mais satisfação pelo trabalho, elevando consequentemente os resultados das empresas.

2. Objetivo

Realizar um estudo analisando de que forma a semana com quatro dias de trabalho pode influenciar no aumento da produtividade em empresas de tecnologia no Brasil.

3. Referencial Teórico

Neste capítulo estão inseridos os principais conceitos teóricos, necessários para o desenvolvimento deste trabalho. Primeiramente é abordado o tema jornada de trabalho, seguido pelos primeiros registros e marcos históricos, inserindo a legislação regulamentadora trabalhista. É apresentada a correlação entre produtividade e intensidade no trabalho, seguindo o contexto sobre a metodologia da jornada de trabalho de quatro dias por semana relatando as experiências de outros países e como o conceito é visto no Brasil. Abordará também sobre o desenvolvimento das doenças provindas da exaustão no trabalho.

3.1. A intensificação da jornada de trabalho contemporânea

O atual mercado provindo da globalização tem ocasionado o aumento da competitividade entre as empresas, com isso, a busca por vantagens faz com que as empresas tracem estratégias diferentes, em prol de resultados significativos a fim de sair na frente de seus concorrentes. Ao flexibilizar a jornada de trabalho, os gestores devem levar em

consideração a ligação entre a vida profissional, pessoal e familiar de toda corporação (Silva, 2020).

O termo jornada de trabalho refere-se ao tempo que um trabalhador realiza trabalho remunerado para um empregador sob contrato de prestação de serviços a um certo tempo, que pode ser diário, semanal, mensal ou anual. No entanto, quando se trata da redução da jornada de trabalho, é preciso estar atento ao conceito do trabalho envolvido nessa expressão. De um modo geral, quando se trata de reduzir a jornada de trabalho, não estamos falando de trabalho no sentido antropológico ou geral, mas de trabalho numa interpretação mais atual, ou seja, relação contratual, emprego ou ocupação (Mocelin, 2011).

A jornada de trabalho é representada principalmente pela sua duração, que inclui a quantidade de tempo que as pessoas devem dedicar exclusivamente ao trabalho. Esta questão tem várias implicações, das quais três podem ser destacadas:

- I. afeta a qualidade de vida porque interfere na possibilidade de desfrutar de mais tempo livre;
- II. define o tempo que as pessoas gastam em atividades econômicas;
- III. estabelece as relações entre tempo de trabalho com as condições de saúde.

Essas razões vão muito além da curiosidade histórica para explicar por que o estudo do tempo de trabalho, dedicado à análise da duração, tornou-se tão relevante socialmente. O que foi elaborado até aqui sobre o tempo de trabalho tem como base a dimensão da duração contida, que é relevante por ser um parâmetro de qualidade de vida e também pode ser lido como um indicador do grau de exploração do trabalho. Também é importante destacar, o que denominamos de intensidade, ou seja, o consumo de energia individual e coletiva no trabalho, o esforço que os trabalhadores colocam no seu trabalho dia a dia (Dal Rosso, 2006).

A Constituição Federal Brasileira de 1988, na sua versão de 2016, traz o artigo 7º, retratando que “considera-se empregada toda pessoa física que prestar serviços de natureza não eventual a empregador, sob a dependência deste e mediante salário”. Com um parágrafo único acrescentando que “não haverá distinções relativas à espécie de emprego e à condição de trabalhador, nem entre o trabalho intelectual, técnico e manual”. Foi ela que garantiu aos trabalhadores a jornada de oito horas diárias, dentre outras vantagens o aviso-prévio proporcional, à licença-maternidade de 120 dias, a

licença-paternidade e o direito de greve, porém diante das inovações do mercado e das diversas disfunções de saúde que tem desestabilizado os trabalhadores, seria adequado reorganizar a carga horária de trabalho. Implantar uma semana com um dia a mais de descanso e/ou lazer, sendo ele na segunda-feira, quarta-feira ou na sexta-feira pode gerar mais satisfação pelo trabalho e menos licenças por problemas de saúde.

Muitas empresas sofrem a tempos com altos custos com trabalhadores devido a rotatividade de pessoal, absenteísmo, baixa produtividade e até mesmo com a chegada da pandemia de Covid-19, o crescimento econômico desacelerou e houve um crescimento da desigualdade social, com isso percebeu-se a necessidade de um novo estímulo para a reengenharia dos locais de trabalho. Surgindo como alternativa à redução da jornada de trabalho, que já atua em empresas do exterior e tem ganhado cada vez mais destaque.

Segundo uma matéria escrita por Nicoceli (2022) a CNN Brasil, a quantidade de empresas existentes no setor de Tecnologia e Informação no Brasil triplicou entre os anos de 2012 e 2021, passando de 13,4 mil para 36,9 mil, aponta estudo publicado pela Assespro-Paraná. Nesse período, a taxa de crescimento das empresas em atividade no ramo subiu 43%. Visando a oportunidade de crescimento cada vez maior, esse segmento de empresa possui grandes vantagens em implantar uma jornada de trabalho saudável para seus trabalhadores.

3.2. Primeiros registros e marcos históricos da jornada de trabalho

Na antiguidade o trabalho era realizado por escravos e não se cogitava a regulamentação da carga horária da jornada de trabalho. Contudo, os senhores de engenho em prol de preservar seu patrimônio, não os submetiam a jornadas de trabalho desmedidas pois sem essa cautela, em um curto período de tempo, certamente surgiriam doenças e até mesmo a morte desses prisioneiros (Apolinário, 2009).

Já na era medieval, Garcia Oviedo citado por Apolinário (2009) relata, generalizando, que a jornada de trabalho predominava de sol a sol, exceto para os mineradores da época. Por conseguinte, com o liberalismo econômico iniciado pela Revolução Francesa em 1789, o patronato passou a permitir regalias, deixando livre a duração das jornadas de

trabalho além de não haver exigências sobre o pagamento do salário-mínimo. A jornada de trabalho se estendia por até 18h por dia, chegando a ser até 100h por semana e devido aos baixos salários muitas vezes mulheres e crianças também se inseriam no mercado, essa inclusão gerava uma grande oferta de mão de obra e por sua vez salários mais baixos além de jornadas excessivamente longas. Entre os congressos internacionais que tratavam da redução da jornada diária de trabalho destacam-se o Internacional dos Trabalhadores (Genebra, 1866), o da Associação Internacional dos Trabalhadores (Baltimore, 1867), o Socialista (1877), o da Assembleia dos Industriais Cristãos da Região Norte da França realizado em Lille, a Conferência Operária de Paris (1883) e o Socialista de Paris (1889).

No final do século XIX, Robert Owen foi o primeiro a idealizar um modelo padrão de trabalho denominado 8-8-8, da qual significava oito horas de trabalho, oito horas de descanso e oito horas de lazer (Widrich, 2013). A Figura (1) é a representação de um banner com o lema de Owen, defendendo modelo de trabalho 8-8-8, que foi usado nas manifestações de 1 de maio de 1886 onde se estenderam por dias e houveram confrontos contra polícia e mortes de trabalhadores.

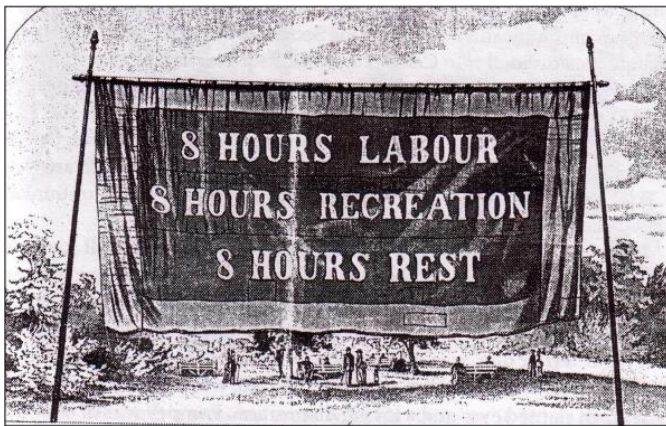


Figura 1 – Banner com o lema de Robert Owen do modelo de trabalho 8-8-8.

Na esteira da evolução, a organização com principal inspiração de gestão empresarial, foi a Ford Motors, pioneira do modelo 8-8-8 em 1922 com uma jornada de cinco dias de trabalho por semana. Nessa época o filho de Henry Ford gerenciava a empresa e em entrevista ao The New York Times relatou que todo trabalhador deveria ter um tempo apropriado para descanso e lazer, do qual posteriormente na linha do tempo descobriu-se que o verdadeiro intuito dessa redução da jornada de

trabalho era devido a empresa ter percebido que os trabalhadores que estavam mais descansados e passavam mais tempo com suas famílias produziam mais. Com isso, a empresa provou que mesmo reduzindo a jornada de trabalho habitual da época, conseguiram manter a produtividade e aumentar o lucro, logo incentivaram outras empresas a implantar o modelo (Silva, 2020). O próprio Henry Ford buscou implementar esse movimento não por nenhuma razão científica, mas sim para aumentar o consumo de seus carros e induzir os trabalhadores a aderir o novo modelo, tanto que por vezes ocorreram greves e manifestações, como mostrado na Figura (2), para se conseguir o direito de uma jornada de trabalho de 40h.



Figura 2 – Greve em prol da semana com 40h de trabalho.

Mais tarde, segundo a revista India Today (2017, p. 02) em uma entrevista de 1926 para a revista World's Work, Ford disse: "O lazer é um ingrediente indispensável em um mercado de consumo crescente porque os trabalhadores precisam ter tempo livre suficiente para encontrar usos para produtos de consumo, incluindo automóveis."

3.3. Legislação regulamentadora trabalhista no Brasil

Para melhor compreensão da vigente legislação trabalhista, é necessária uma retrospectiva sobre a constituição brasileira e marcos, buscando oferecer melhor linearidade sobre o assunto.

Na Constituição Imperial de 1824 não existia a previsão específica de direitos relacionados aos trabalhadores, embora houvesse a previsão de liberdade de trabalho, descrito no art. 179, XXIV. Não havia também nenhum direito relacionado à

forma como os trabalhadores eram tratados (Vecchi, 2012).

Após a vigência da 1ª. Carta Magna da República que dividia o governo em quatro poderes e estabelecia o voto censitário, o Decreto 1.313, de 17/01/1871 sob governo de Manoel Deodoro da Fonseca restringiu a duração da jornada de trabalho dos menores trabalhadores na capital federal, a fim de evitar prejuízo próprio e ameaças à pátria futura. Um pouco depois o Decreto nº 21.186, de 21/03/1932, regulou a jornada de trabalho no comércio em oito horas com direito a um dia de descanso semanal e o Decreto nº 21.364, de 04/05/1932, tratou do mesmo tema, porém no meio industrial. A Constituição de 1937 definiu o dia de trabalho em oito horas, do qual poderia ser reduzido e somente suscetível de aumento nos casos previstos em lei (art. 137, I).

Posteriormente sob governo de Getúlio Vargas, fora publicada a Consolidação das Leis do Trabalho - CLT, em 1/05/1943, que incorporou o Decreto-lei nº 2.308 e o restante da legislação esparsa sobre a matéria, trazendo a igualdade de salário independente do sexo, algumas restrições, a doação de uma carteira profissional sob território nacional e como preenchê-la. A Constituição de 1946 estabeleceu a duração por dia de trabalho que não ultrapassasse oito horas, salvo os casos e condições previstas na lei (art. 157, V). Já a Constituição de 1967 determinou a duração diária do trabalho não excedente de oito horas, com a incrementação do intervalo para descanso, deferindo nos casos especialmente previstos (art. 158, VI). A Emenda Constitucional de nº 1, de 1969, praticamente tem a mesma redação: “duração diária do trabalho não excedente a oito horas, com intervalo para descanso, salvo casos especialmente previstos” (art. 165, VI).

Por fim, a Constituição de 1988 alterou a orientação que vinha sendo determinada constitucionalmente, estabelecendo no seu art. 7º: a “duração do trabalho normalmente não seria superior a oito horas diárias e quarenta e quatro semanais, facultada a compensação de horários e a redução da jornada, mediante acordo ou convenção coletiva de trabalho.” No inciso XIV do mesmo artigo ainda dispõe que: “jornada de seis horas para o trabalho realizado em turnos ininterruptos de revezamento, salvo negociação coletiva.” A Figura (3) mostra os principais direitos que os trabalhadores da CLT possuem até os tempos atuais. Essas adaptações que ocorreram na lei no decorrer

dos anos, deve-se a percepção de jornadas extremamente exaustivas que geravam distúrbios no trabalho.

Artigo 7º da Constituição Federal
São direitos dos trabalhadores urbanos e rurais além de outros que visem à melhoria de sua condição social:

- 1 - Emprego protegido
- 2 - Seguro-desemprego
- 3 - FGTS
- 4 - Salário mínimo
- 5 - Piso salarial
- 6 - Irredutibilidade do salário
- 7 - Salário não inferior ao mínimo para remuneração variável
- 8 - Décimo terceiro
- 9 - Remuneração para trabalho noturno superior ao diurno
- 10 - Proteção do salário
- 11 - Participação nos lucros da empresa
- 12 - Salário-família
- 13 - Jornada de trabalho de 8 horas diárias
- 14 - Jornada de 6 horas para trabalho realizado em turno ininterrupto
- 15 - Repouso semanal remunerado
- 16 - Remuneração de hora extra
- 17 - Proibição de discriminação
- 18 - Proibição de trabalho noturno, perigoso e insalubre a menores de 18 anos, e qualquer trabalho a menores de 16 anos salvo na condição de aprendiz a partir de 14
- 19 - Férias anuais remuneradas
- 20 - Licença à gestante
- 21 - Licença paternidade
- 22 - Proteção do mercado de trabalho da mulher
- 23 - Aviso prévio
- 24 - Redução dos riscos inerentes ao trabalho
- 25 - Adicional de remuneração para atividades penosas, insalubres ou perigosas
- 26 - Aposentadoria
- 27 - Assistência aos filhos e dependentes em creches e pré-escolas até 5 anos de idade
- 28 - Reconhecimentos das convenções e acordos coletivos de trabalho
- 29 - Proteção em face da automação
- 30 - Ação com limite de 2 anos após a extinção do contrato de trabalho
- 31 - Seguro contra acidentes de trabalho
- 32 - Igualdade de direitos entre o trabalhador permanente e avulso
- 33 - Proibição de distinção entre profissionais
- 34 - Proibição de diferença de salário por motivo de sexo, idade, cor ou estado civil

TST
Tribunal Superior do Trabalho

Figura 3 – Direitos dos trabalhadores: Artigo 7º da Constituição Federal de 1988 (Adaptado de TST, 2018).

A redução do tempo de trabalho e as pausas implementadas ao longo dos anos demonstraram uma melhora significativa na produtividade. O que determinava a mudança era a época e os comportamentos da sociedade, com isso, atualmente, diante do cenário globalizado e com intensa disseminação de inovações tecnológicas e mídias sociais, tem-se uma nova proposta de melhoria do trabalho, que seria reduzir a jornada

mais uma vez em determinados segmentos, mais precisamente na área da tecnologia. Os avanços tecnológicos promovem certa liberdade em substituir humanos por automação, dando oportunidades aos trabalhadores de determinados setores possuírem um descanso maior sem acarretar prejuízos.

3.4. Produtividade e intensidade do trabalho

O aumento da produtividade e a intensidade do trabalho foram comuns em vários momentos da história, especialmente durante a Revolução Industrial. O aumento da produtividade sem aumento da intensidade do trabalho só ocorreu quando os trabalhadores resistiram a um maior desgaste físico ou mental possível naquelas circunstâncias, quando os processos de trabalho são reestruturados sem ganhos tecnológicos, tende a aumentar de intensidade sem aumentar a produtividade. O Taylorismo é um exemplo clássico de estratégia organizacional cuja origem não depende de investir em métodos inovadores, mas sim investir em máquinas e equipamentos mais produtivos. A intensidade foi objeto de pesquisa dominante na organização do trabalho nos séculos XIX e XX e, embora o termo tenha perdido sua função social crucial, sua natureza geradora de maiores consequências foi sistematicamente aplicada para aumentar a produção de mais-valia. (Dal Rosso, 2006).

A produtividade de uma organização se caracteriza, segundo Neumann (2015), pela quantidade de saídas geradas em relação às entradas consumidas, ou simplesmente, é o quanto se produz em relação aos recursos utilizados. A produtividade está associada à utilização adequada dos recursos para produzir os produtos e/ou serviços esperados. É perceber por meio de resultados devidamente arquivados o quanto foi possível evoluir em um determinado período de tempo.

Neumann (2015, p.203) acrescenta também que: “Aumentar a produtividade é produzir cada vez mais e/ou melhor com cada vez menos. O aumento da produtividade pode ser obtido de duas formas: pode ser conseguido via capital, quando ocorre, por exemplo, a aquisição de máquinas e equipamentos mais produtivos; ou pela via trabalho, quando se consegue fazer com que o operário produza mais eficientemente”.

Diante disso, a forma ideal para aumentar a produtividade da empresa nessa proposta do modelo

de uma semana com apenas quatro dias de trabalho, seria através dos serviços dos trabalhadores fazendo com que os mesmos produzissem de forma mais eficiente e esse resultado pode ser alcançado por meio da satisfação no trabalho que vem associada ao plano de carreira, a valorização, ao descanso e a uma boa qualidade de vida para o trabalhador. Para a empresa, a redução de custos pode ser cada vez mais presente devido dois pontos: ou reduzindo a quantidade de trabalhadores, visto que, tornou o trabalho mais eficiente, ou através da redução dos custos de produção ao encontrar caminhos mais simples para serem trabalhados – assim economizando tempo e dinheiro.

Complementando, Silva et al. (2015), destacam que dificilmente no mercado contemporâneo uma organização pode sobreviver sem o empenho e esforço de seus trabalhadores porque grande parte do sucesso da empresa depende do fator humano, é ter trabalhadores motivados e satisfeitos, para que executem tarefas com maior qualidade e eficiência. A motivação é um tema extremamente importante na relação entre as pessoas e o trabalho. Alguns estudos mostram que a motivação é interna, mas o ambiente externo, ou seja, as organizações exercem forte influência sobre o estado motivacional de seus trabalhadores, e além de tudo as pessoas são diferentes, todo mundo tem desejos e objetivos diferentes. Pesquisas sobre motivação e suas teorias podem ajudar os gestores a encontrar estratégias e formas diferenciadas de motivar e satisfazer os trabalhadores, alcançando assim melhores resultados na produtividade da empresa.

3.5. Quatro dias de produtividade e três dias de Descanso

3.5.1. Experiências no mundo

Segundo a redação da Seja Relevante by Fundação Dom Cabral (2021) o Japão está considerando implementar uma semana de trabalho de quatro dias, com o governo assumindo a liderança. Uma experiência local anterior da Microsoft chamada Work-Life Choice Challenge 2019 Summer com a estratégia de melhorar o equilíbrio entre a vida pessoal e o trabalho, mostrou que os 2.300 trabalhadores ficaram mais felizes e 40% mais produtivos com esse modelo. Os trabalhadores também tiraram 25,4% menos dias de folga durante o mês, imprimiram 58,7% menos

páginas e consumiram 23,1% menos eletricidade no escritório. Enquanto isso, na Escócia, a decisão resultou de uma promessa de campanha do Partido vencedor das eleições: os trabalhadores veriam as suas horas de trabalho reduzidas em 20%, mas não sofreriam qualquer perda de compensação. Já na Espanha, entre as empresas que já estão testando a semana de quatro dias está a Delsol Software, que reportou queda de 30% nas faltas e atrasos dos trabalhadores no primeiro mês na comparação com igual período do ano anterior. Os casos escocês e espanhol preveem mudanças na jornada de trabalho, mas não redução nos salários, exigindo amplo planejamento prévio. Já na proposta da Bélgica, a intenção é reduzir os salários e reduzir a carga de trabalho alcançando uma semana de trabalho de 38 horas. O parlamento belga chegou a um acordo para aprovar uma semana de trabalho de quatro dias. No entanto, para usufruir desse benefício, o empregado deve compensar um dia de folga em até quatro dias úteis. Caso contrário, eles reverterão para a semana de trabalho tradicional de cinco dias.

Segundo O Globo (2022) para o setor de economia do site IG mail, na Islândia foi realizado um estudo entre os anos de 2015 e 2019 pela Associação de Sustentabilidade e Democracia (Alda) e pela instituição britânica Autonomy cujo analisou os benefícios da redução dos dias de trabalho em cerca de 2.500 trabalhadores, onde foram aplicados dois testes que como resultado demonstrou que a redução do tempo dedicado ao trabalho para apenas quatro dias na semana não diminuiu a produtividade nem provocou queda na performance da empresa, pelo contrário, os trabalhadores apresentaram melhora no bem-estar através da redução do estresse e tornaram-se profissionais mais produtivos.

Na Nova Zelândia, a Unilever implantou a semana de trabalho de quatro dias como teste de dezembro de 2020 a junho de 2022, segundo os dados obtidos com o resultado da pesquisa, 67% dos trabalhadores destacam que houve uma melhora considerável no equilíbrio entre a vida pessoal e profissional. Além de ter o índice de estresse reduzido em 33% enquanto o desejo dos trabalhadores em realizar as atividades aumentou em cerca de 15%. Mediante esses resultados, a

Unilever da Austrália também iniciou um período de testes da semana de quatro dias de trabalho que começou em novembro de 2022. Trabalhadores da empresa, ainda enfatizaram que atualmente é necessário que as empresas promovam uma certa flexibilidade no trabalho a fim de atrair novos talentos e fornecer mais engajamento pelos serviços (Poder360, 2022).

Em dezembro de 2022, segundo o banco de dados da Build Remote (2022) que mapeia as empresas que aderiram a semana de trabalho com quatro dias, até a presente data, 177 empresas adotaram o modelo (incluindo as que aderiram por tempo permanente, sazonal ou opcional), dentre elas, cerca de 82% das empresas escolheram trabalhar 32 horas por semana, ou seja, 16 dias por mês sem alterar os salários.





Existe também um projeto no Reino Unido denominado The 4-Day Week Global (quatro dias por semana, em tradução livre) que testa esse modelo de trabalho atualmente, em cerca de 73 empresas das quais envolvem cerca de 3.330 trabalhadores. Dado início em junho de 2022, nela o trabalhador recebe 100% do salário, trabalhando 80% do tempo em troca de um compromisso de manter 100% de produtividade. Os testes preveem uma duração de seis meses e contam com apoio da consultoria global Autonomy, além do auxílio de pesquisadores da Universidade de Cambridge, Universidade de Oxford e Faculdade de Boston (Sutto, 2022).

Diante da viabilidade desse novo modelo de trabalho, já é possível perceber que empresas do setor de tecnologia estão entre as mais adeptas, valendo ressaltar também, que os Estados Unidos como superpotência mundial, vem testando e aderindo ao modelo. No Tabela (1) é possível observar grandes nomes, nele temos as 10 empresas mais conhecidas e que merecem destaque segundo o banco de dados da Build Remote (2022). Na primeira coluna temos o nome e o logo da empresa referida, seguida da coluna de status que se refere ao tipo de implantação do modelo, se foi de forma permanente, teste ou sazonal. Posteriormente temos a escolha do período de trabalho em relação à carga horária semanal, o país de origem, a data de implantação do modelo e os depoimentos de alguns trabalhadores.

Tabela 1 – Empresas que aderiram a semana de quatro dias de trabalho (continua) (Adaptado de Build Remote, 2022).

Empresa	Status	Semana de trabalho	Data de início	Depoimento
 Microsoft Microsoft Japão	Tentativas	32 horas	23 de julho de 2019	"Os trabalhadores da Microsoft Japão desfrutaram de uma vantagem invejável: trabalhar quatro dias por semana, aproveitar um fim de semana de três dias - e receber seu contracheque normal de cinco dias. O resultado, diz a empresa, foi um aumento de produtividade de 40%," disse Bill Chappell em um artigo da NPR."
 Buffer EUA	Permanente	32 horas	30 de maio de 2020	"Para o mês de maio, o Buffer operará com uma semana de trabalho de 4 dias (em pleno pagar) em toda a equipe de 89 pessoas" escreveu Joel Gascoigne o CEO e cofundador da empresa. (O Buffer terminou o teste de um mês, depois um teste de seis meses e tornou a política permanente.)
 Toshiba Japão	Tentativas	40 horas	1º de junho de 2020	"O grupo de tecnologia Toshiba iniciou uma semana de trabalho de quatro dias em junho para os trabalhadores no chão de fábrica, dando-lhes mais um dia em troca de mais horas no local, mantendo as horas de trabalho anuais." - Takayuki Yao, para a redação da Nikkei.
 Shopify Canadá	Sazonal	32 horas	15 de junho de 2020	Em um tweet de Carl Rivera, vice-presidente de produtos, disse: "Hoje, a Shopify anunciou folga nas sextas-feiras para R&R até agosto. Uma resposta às taxas mais baixas de férias sendo agendadas, apesar do aumento da pressão mental dos tempos de mudança em que estamos. E também não temos reuniões às quartas-feiras (desde que antes era legal)."
 Unilever Nova Zelândia	Tentativas	32 horas	30 de novembro de 2020	"A Unilever disse que todos os 81 trabalhadores em seus escritórios na Nova Zelândia poderiam participar do teste, que começa na próxima semana e dura 12 meses até dezembro do próximo ano. Os trabalhadores serão pagos por cinco dias enquanto trabalham apenas quatro", - O guardião.
 Kickstarter EUA	Tentativas	32 horas	1º de janeiro de 2022	"O Kickstarter planeja no próximo ano testar uma semana de trabalho de quatro dias com alguns ou todos os seus trabalhadores, embora os detalhes disso ainda precisem ser descobertos, incluindo se todos os trabalhadores terão o mesmo horário", escreveu Ina Fried para Axios.

Tabela 1 – Empresas que aderiram a semana de quatro dias de trabalho (conclusão).

 Bolt EUA	Permanente	32 horas	22 de setembro de 2021	“Acredito que uma semana de trabalho de 4 dias não é um se para a maioria das empresas, é um quando. No verdadeiro espírito Bolt, não esperamos para seguir os outros - colocamos nosso dinheiro onde está nossa boca. Sinto-me honrado em liderar a empresa dessa maneira e mal posso esperar para compartilhar os resultados ao longo do caminho” escreveu Ryan Breslow ao Twitter.
 Atom Bank Reino Unido	Permanente	34 horas	1º de novembro de 2021	"Um banco britânico adotou uma semana de trabalho de quatro dias para todos os seus trabalhadores sem cortar salários, dizendo que é a maior empresa do Reino Unido até agora a fazer tal mudança. O Atom Bank anunciou que também reduziu as horas semanais de seus 430 trabalhadores. equipe para 34 de 37,5 e esperava que a maioria dos trabalhadores tirassem segunda ou sexta-feira de folga" - Redigido por Anna Cooban em matéria da CNN.
 thredUP EUA	Permanente	32 horas	Implantado em 2021	"Nós mencionamos que atualmente estamos utilizando uma semana de trabalho de 4 dias para realmente enfatizar a importância e o valor do equilíbrio entre vida pessoal e profissional? para manter as operações do thredUP funcionando" – relatado ao blog da empresa.
 Panasonic Japão	Opcional	32 horas	6 de janeiro de 2022	"Os executivos de algumas empresas japonesas estão reagindo à pandemia adotando acordos de trabalho mais flexíveis. Os da Panasonic dizem que permitirão a seus trabalhadores a opção de reduzir para uma semana de 4 dias." – Kusumi Yuki, presidente da empresa em entrevista ao News On Japão.

3.5.2. A semana de quatros dias de trabalho no Brasil

O debate sobre a redução da jornada de trabalho refere-se à redução do tempo no trabalho, nas relações contratuais para o trabalho assalariado, subordinado e heterônomo. Assim, a jornada de trabalho reduzida refere-se às expressões utilizadas para reduzir horas dedicadas ao trabalho de forma diária, semanal ou mensal. A redução da jornada de trabalho não significa necessariamente que as pessoas trabalharão menos, pelo contrário, as pessoas poderão trabalhar mais, mas em atividades de sua escolha que não se baseiam apenas na racionalidade econômica (Mocelin, 2011). “Não é

sobre trabalhar menos, mas de forma mais eficiente”, com os trabalhadores satisfeitos e mais produtivos, possibilita rever questões estruturais, ou seja, trabalhadores com funções rotineiras que podem ser dispensados otimizando custos (Martinez, 2022, p. 02).

Menos dias de trabalho significa que as pessoas passarão menos tempo trabalhando ou vendendo sua mão de obra. Esta é uma discussão que se refere essencialmente ao horário de trabalho declarado. Por exemplo, sabe-se que um trabalhador altamente qualificado (empregado nas chamadas atividades de trabalho criativas e de maior responsabilidade por um salário maior) pode ter um salário de contratação melhor do que um

trabalhador menos qualificado (empregado em uma função mais rotineira). No entanto, os requisitos associados à qualificação para os primeiros exigem muito tempo e dedicação às horas extras, mas as recompensas por isso virão de maneiras que não estão diretamente relacionadas à jornada de trabalho. Nesse sentido, discute-se a relação entre a duração da jornada de trabalho e o nível de remuneração no mercado formal de trabalho brasileiro. (Mocelin, 2011).

Atenta-se que, para aderir a jornada de trabalho reduzida e se obter êxito, é necessário que haja uma boa aceitação pela maioria dos trabalhadores, visto que implantá-la contra vontade dos mesmos em vez de melhorar os resultados pode acarretar mais prejuízos. Contudo, se bem aceita, a semana com quatro dias de trabalho pode aumentar a produtividade e melhorar a qualidade de vida dos trabalhadores (Silva, 2020). Como em todo processo de adaptação, a implantação de um novo horário de trabalho pode gerar resultados positivos se todos estiverem empenhados em prol de um mesmo objetivo e demonstrar com transparência e foco nos resultados na qualidade do trabalho.

Reduzir a jornada de trabalho para quatro dias por semana significa reduzir o trânsito e o fluxo de pessoas nos ônibus, além de custos para as empresas com iluminação e aquecimento ou resfriamento dos ambientes. Por outro lado, os trabalhadores ganham mais tempo com a família, conseguem planejar uma viagem de forma mais tranquila, podem se organizar para coisas pessoais nos dias úteis como ir ao dentista ou a exames de rotina, por exemplo, sem que isso impacte o trabalho e traga mais conforto no dia a dia, o que se traduz em mais satisfação, qualidade de vida e produtividade no trabalho. Um dia a mais de descanso pode induzir os trabalhadores a executarem as atividades com mais foco, visto que eles perceberão que possuem um dia a menos para desempenhar suas atividades. A semana mais curta pode vir em forma de motivação para os trabalhadores e em contrapartida os líderes precisam se atentar quanto a flexibilidade para a distribuição do trabalho a fim de atender a todas as atividades. Esse modelo não se aplica a todos os setores, pois os segmentos como o de saúde, por exemplo, demandam de atendimento 24h ou o máximo de tempo possível (Martins, 2022).

A semana com quatro dias de trabalho sem alteração de salário tem-se mostrado uma boa ideia para a retenção de grandes talentos. Em um cenário de mercado superaquecido, com muitas vagas e

escassez de especialistas em diversos setores, ao oferecer um dia extra de descanso como benefício, as empresas podem competir com empresas estrangeiras que possuem salários mais altos (Pio, 2022).

3.6. O desenvolvimento das doenças ocupacionais

A Síndrome de Burnout foi reconhecida pela primeira vez no diagnóstico do psicólogo Herbert Freudenberger e alguns de seus colegas em 1974, sendo resultado de colapsos físicos e mentais gerados pelo excesso de trabalho. Nesse primeiro momento o burnout pode ser identificado quando se estava em uma situação que não há mais recursos para seguir em frente, mas mesmo assim havia uma persistência compulsória por meses e até anos (Fontes, 2020).

Harrison (1999) e Carlotto (2010) citado por Diehl; Carlotto (2015) compartilham que a síndrome de burnout é ocasionada pelo estresse crônico provindo do dia a dia no trabalho, ganhando destaque e intensidade quando no ambiente há excesso de dinamismo quanto às atividades, conflitos persistentes entre colegas e/ou superiores por razões fúteis além pouco reconhecimento. Ela tem sido considerada um problema da sociedade com relevância preocupante, devido a associação com outras diversas disfunções pessoais, como alterações psicológicas e físicas severas, levando os trabalhadores a se tornarem totalmente inaptos.

Diariamente os trabalhadores possuem listas de afazeres que necessitam de diferentes níveis de energia mental, da qual é finita. Quando essa lista é muito extensa o burnout aparece. Essa condição pode ter sido fortemente influenciada pelas rápidas mudanças que os trabalhadores atuais sofreram. Segundo dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE (2022) a maioria dos trabalhadores brasileiros possuem entre 25 e 49 anos, essas pessoas nasceram nos primeiros anos em que a democracia foi implantada após 20 anos de ditadura militar fortemente traumática. Elas viveram a inflação, a mudança da moeda pelo Plano Real, viveram privatizações e o sucateamento do ensino público. Após um curto período de estabilidade econômica e política e a oportunidade de acesso à universidade para as classes mais pobres, mudanças no tempo causadas pela globalização e pela disseminação em massa das tecnologias digitais e mídias sociais, tornaram-se

vítimas de uma pandemia de Covid-19, um governo negacionista e autoritário que paralisaram os planos de quem estava se reerguendo. Visando que, essa geração também possui uma crença limitante de que se trabalhasse o suficiente, tudo daria certo (Petersen, 2022).

Segundo Silva (2013) e Zanelli (2010) as grandes incidências de doenças ocupacionais podem advir de um ritmo de trabalho frenético associado ao nível de exigência. O trabalhador pode se sentir coagido em diversas situações, como ter sobrecarga no trabalho por ser polivalente, receber ordens para cumprir metas inalcançáveis, postos de trabalho inadequados sem análise de ergonomia, baixo reconhecimento profissional com inexistência de plano de carreira, exaustivas cobranças por produtividade, existência de conflitos interpessoais

por falta de ajuste nas relações dos trabalhadores e o receio de ficar desempregado.

Por outro lado, tem-se o absenteísmo, que é o tempo em que o trabalhador fica ausente do seu posto, ou seja, são aqueles períodos em que a produtividade do mesmo tende a zero, mas mantendo sua remuneração. Podem ser ocasionados por licenças, atestados, faltas sem justificativa. Existem diversos fatores que podem impactar nessa ausência, dentre elas pode-se destacar: os problemas com transporte, acidentes, intempéries climáticas, problemas de relação pessoal com colegas de trabalho, participação em eventos (viagens, congressos, entre outros), falta de motivação, perda de sentido na vida e no trabalho, estratégias individuais para instigar um motivo que possa levar à demissão, falta de conforto ergonômico dos postos de trabalho, atuação em mais de um emprego, assédios, violências, baixa remuneração, falta de

motivação, falta de reconhecimento, ausência de um plano de carreira, dentre outros casos podem surgir (Camargo, 2017).

Com isso, faz-se necessário que a gestão da empresa analise quais problemas mais pesam na vida dos trabalhadores para que sejam feitas as melhorias adequadas. Afinal, os melhores líderes são aqueles que se destacaram por entregar os melhores e mais surpreendentes resultados, e para isso é premente saber quais as necessidades de cada pessoa além de identificar o porquê de cada trabalhador está naquele posto de trabalho.

Nesse contexto, é importante levar em consideração também o presenteísmo que muito se assemelha ao absenteísmo pois são originados pelos mesmos fatores. Porém o presenteísmo pode ser

definido como o comportamento do trabalhador no qual ele está presente fisicamente no trabalho, mas tem baixa produtividade por causa de ausência de saúde mental ou emocional (Grativol, 2008). Muito se tem desses casos, principalmente em empresas onde o monitoramento das atividades do trabalhador não é constante ou quando há preocupação dos mesmo com fatores pessoais externos.

Podemos tomar como exemplo que, no Brasil, um fator determinante para o desenvolvimento do presenteísmo nos trabalhadores é o medo de perder o emprego, originado por um sentimento de insegurança quanto ao trabalho realizado. Outra circunstância que influencia fortemente são os problemas financeiros (Shimabuku, Mendonça e Fidelis, 2017).

4. Metodologia

Para o presente estudo optou-se por abordar todos os aspectos metodológicos relacionados à jornada de trabalho, descrevendo os modelos de trabalho utilizados ao longo dos anos e úteis para a realização de uma revisão bibliográfica de literatura analisando de que forma a semana com quatro dias de trabalho pode influenciar no aumento da produtividade, bem como na melhoria da qualidade de vida dos colaboradores das empresas de tecnologia no Brasil.

A pesquisa bibliográfica não só contribui para a produção de conhecimento, mas também análise e interpretação de determinados temas, mostrando-se adequadamente instrumentos para a formação científica. Não é necessário preparar uma ou mais hipóteses, o que possibilita aos pesquisadores obter um fenômeno muito maior do que estudá-los diretamente (Martins e Theóphilo, 2016).

Como sugerido por Gil (2010), foi seguido um cronograma que iniciou com a coleta de dados de obras de caráter geral relacionados a jornada de trabalho, produtividade e doenças ocupacionais; seguindo da pré-leitura para analisar o material; ocorreu uma leitura seletiva com o propósito de localizar os documentos com informações úteis e significativas; e por fim instigando a aprendizagem que se deu por meio de leitura crítica e reflexiva da qual facilitou a compreensão de ideias básicas.

Para alcançar os objetivos propostos e melhor apreciação deste trabalho, foi utilizada uma pesquisa de abordagem qualitativa, cujo as fontes de busca foram os acervos do Google Acadêmico,

Portal de Periódicos da CAPES, SciELO, BDBT e Books Google aos materiais em meio digital, disponibilizados gratuitamente. Contudo, sites de cunho jornalístico e revistas como CNN Brasil Business, Você RH, InfoMoney, Poder360 e Seja Relevante também fizeram parte do acervo para este trabalho.

Com intuito de conhecer a problemática da redução da jornada de trabalho sobre a sua relação com a produtividade foi realizada uma pesquisa de caráter exploratório. Para se referir aos funcionários e/ou colaboradores das empresas foi utilizado o termo trabalhadores, pois a maior parte dos documentos utilizados como referência empregou o termo e foi necessário padronizar. As empresas analisadas nos resultados, foram apresentadas com nomes fictícios para preservar a identidade das mesmas.

A coleta de material para a pesquisa foi realizada entre maio de 2022 e janeiro de 2023, não sendo estabelecidas limitações entre os anos revisados, porém buscando sempre conteúdos mais atuais. Sendo assim, foram encontrados um total de 40 referências para satisfação do trabalho. Os conteúdos selecionados passaram por uma triagem a fim de obter-se apenas os que tivessem maior relação com a jornada de trabalho dos brasileiros, a semana com quatro dias de trabalho no mundo e o impacto de jornadas exaustivas na produtividade e na qualidade de vida dos trabalhadores. Foram incluídas publicações em português e inglês que atenderam aos critérios de se tratar de uma pesquisa. A inclusão da língua inglesa deve-se ao fato de que a semana com quatro dias de trabalho tenha se originado em países de tal idioma e aos maiores números de resultados dos testes aplicados serem estrangeiros.

5. Resultados e discussões

No Brasil, algumas empresas de tecnologia implantaram a jornada de trabalho com quatro dias por semana e já veem eficiência, melhorias no bem-estar dos trabalhadores, na retenção de talentos e até no aumento das receitas. Por trás dos planos para reduzir a semana útil está um grande esforço nas empresas de compensar as horas que são reduzidas, desta forma eliminando tarefas ineficientes e desnecessárias, reorganizando processos e o principal: sem afetar o desempenho da empresa. Essa premissa parte do modelo conhecido como 100-80-100, que significa 100% do pagamento por

80% do tempo do colaborador, em troca de 100% de produtividade (Camatta, 2022). O Tabela (2) apresenta sete casos de empresas distintas que já aderiram a essa redução na jornada de trabalho, bem como relatos de seus CEOs e trabalhadores sobre as melhorias proporcionadas.

Na primeira coluna do Tabela (2) temos o nome fictício das empresas prosseguido do estado onde ela está localizada e a seguinte coluna denominada status refere-se a qual dia da semana foi escolhido para aplicar o dia de folga adquirido pela semana reduzida, pois há casos em que ela ocorre na segunda-feira, quarta-feira ou sexta-feira, ainda na mesma coluna pode-se destacar alguns principais benefícios percebido pelos gestores.

De início tem-se a Empresa T que é especializada em dados online e análises, desde que foi fundada oferece aos seus trabalhadores três dias de descanso por semana. A ideia desde o início era gerar o máximo de interesse dos profissionais pela empresa, visto que profissionais qualificados estavam ficando cada vez mais escassos, como eles não operam no segmento de varejo, seria fácil flexibilizar o atendimento. Drummond (2022, p. 02), acrescenta que “O mais importante é alinhar com os clientes para que todos compreendam que às sextas-feiras operamos em capacidade reduzida e só atendemos demandas realmente urgentes. Mas nada que um bom combinado não resolva”.

Logo, percebe-se que essa cultura foi implantada antes mesmo da pandemia de Covid-19 e funcionava para cerca de 90% dos trabalhadores da empresa, com isso foi necessário apenas fazer um reajuste e durante o lockdown deixar 100% dos trabalhadores de forma remota. Eles tiveram um aumento de demanda devido ao comercial e do marketing e ainda assim tem conseguido cumprir todos os prazos com excelência (Drummond, 2022). A semana com apenas quatro dias de trabalho tem sido positiva nesta startup, gerando uma baixa rotatividade de trabalhadores e tendo um aumento significativo na produção se comparado a empresas do mesmo segmento que operam nos tradicionais cinco dias por semana. E assim como já mencionado, o modelo atendeu o objetivo de atrair novos talentos e fornecer mais engajamento aos trabalhadores pelos serviços.

Tabela 2 – Resultados de empresas brasileiras que aderiram a semana com quatro dias de trabalho (continua).

Empresa	Data de início	Status	Resultados para a empresa
Empresa T (Minas Gerais)	Primeiro semestre de 2018.	Às sextas-feiras operam em capacidade reduzida e só atendem demandas realmente urgentes.	“Todos os estudos feitos até o momento mostram que há ganho de produtividade e não perda, como se esperaria. Trabalhar melhor é sempre mais produtivo do que trabalhar mais” (Drummond, 2022, p. 02).
Empresa U (São Paulo)	Março de 2022 (8 meses de duração)	Optaram pela quarta-feira off e um benefício extra denominado vale-cultura no valor de R\$400 e duas assinaturas <i>streaming</i> .	A jornada de trabalho foi reduzida em 20%, mas a produção diminuiu apenas 7%. Considera até que essa porcentagem de perda foi compensada com a queda da rotatividade e com um aumento na receita.
Empresa V (Rio de Janeiro)	Último semestre de 2021	Martinez (2022, p. 02) acredita que o “futuro do trabalho vai ser remoto, flexível e priorizar mecanismos ligados à criatividade e a parte intelectual”	Martinez (2022, p. 02) concluiu que “A decisão de adotar a semana de quatro dias diz muito mais sobre como evoluir a sua produtividade e eficiência do que reduzir um dia de trabalho.” Eles perceberam melhora na saúde mental e na qualidade de vida dos trabalhadores, além de um excelente retorno para a empresa.
Empresa W (Paraná)	Janeiro de 2022	Em apenas cinco meses já foi possível verificar um crescimento de 120% no faturamento.	Eles têm ganhado vantagem competitiva no mercado devido sua reorganização de processos internos. Há um monitoramento frequente em relação a performance das entregas, custos fixos, eficiência e saúde mental dos trabalhadores, além de mensurar também o nível de satisfação dos clientes (Boeira, 2022).
Empresa X (Minas Gerais)	Julho de 2022	Ela adotou a semana com quatro dias de trabalho, mas seus trabalhadores continuam trabalhando na modalidade CLT, com os mesmos salários e benefícios.	Cuidar e transformar a vida das pessoas está no DNA da empresa, sejam para clientes ou colaboradores. Eles se preocupam em oferecer um ambiente de trabalho saudável e colaborativo, o que acaba refletindo na boa performance e nos resultados (Pio, 2022).
Empresa Y (Rio Grande do Sul)	Fevereiro de 2022	São 11 trabalhadores divididos em dois grupos. O primeiro grupo é composto por quatro pessoas e trabalha de segunda a quinta-feira. A segunda, juntamente com as sete restantes, vai de terça a sexta-feira.	O humor dos empregados, segundo Braga (2022, p. 01), mudou: "O pessoal está mais engajado, e também mais relaxado. Nossa produtividade não aumentou tanto, mas diria que mantivemos o mesmo nível, o que já funciona muito. A empresa não adotou essa política para ser mais produtiva, mas foi mais uma consequência, assim como a melhora na autogestão dos trabalhadores."

Tabela 2 – Resultados de empresas brasileiras que aderiram a semana com quatro dias de trabalho (conclusão).

<p>Empresa Z (Minas Gerais)</p>	<p>Julho de 2022</p>	<p>Lopes (2022) admite que algumas pessoas ainda precisam atender algumas demandas o às sextas-feiras, que foi o dia escolhido para ser adicionado aos dias <i>off</i> na empresa.</p>	<p>O interesse de profissionais qualificados aumentou pela empresa depois da implantação do modelo. O índice de aumento foi percebido devido a procura no LinkedIn por oportunidades de trabalho.</p>
-------------------------------------	----------------------	--	---

Segundo dados da CNN Brasil por Pio (2022), para a Empresa U, uma empresa de tecnologia, o novo modelo de redução da semana de trabalho tem apresentado resultados significativos em relação à retenção de trabalhadores. Quando a rotatividade está baixa é possível perceber a melhoria nos custos. O novo modelo tem sido bem aproveitado pela gerência, de acordo Passarelli (2022, p. 01) em entrevista, elogia que: “Faço várias coisas na quarta off, desde passeios, que no final de semana são mais concorridos, a maratona de séries. A ideia é ter uma pausa no meio da rotina turbulenta, e não um final de semana prolongado.” A fim de mensurar os resultados dessa estratégia, a Empresa U adotou indicadores para avaliação do comparativo de entregas, pesquisas internas para medir o nível de satisfação, valores dos projetos e a quantidade de faltas. No final do período de testes serão analisados os progressos, mas até o presente momento tem-se mostrado uma ótima alternativa tanto para os trabalhadores quanto para a empresa.

Na sequência temos a Empresa V que é uma plataforma que mapeia o consumo de vídeos on-line e ajuda marcas do mundo todo a criarem conteúdos relevantes baseados em dados e é adepta a semana de quatro dias a mais de um ano. De maneira geral, os dois grandes impactos para o negócio foram o aumento da eficiência e algo que Martinez (2022) define como utilizar o tempo com atividades supérfluas, ou seja, atualmente o trabalho tornou-se mais focado e objetivo para todos em prol dos mesmos resultados.

Em seguida temos a Empresa W que é uma startup que tem como objetivo acelerar resultados através de educação, consultorias e experiências, ou seja, trabalha com imersões e eventos. Segundo Boeira (2022) em entrevista para a CNN Brasil diz que a empresa inicialmente acabou com e-mails, grupos de WhatsApp e passaram a adotar

metodologias e ferramentas mais ágeis de gestão de projetos e comunicação interna, como:

- Slack que é um app de mensagens para empresas que conecta as pessoas às informações de que elas precisam;
- Runrun.it que é um software de serviço para gerenciar a tarefas, otimizando o tempo e auxiliando no aumento da produtividade;
- Discord que é uma plataforma de encontros virtuais que permite a comunicação por meio de vídeo, voz ou mensagens intercalando com outros serviços.

Essas mudanças concomitantes com a semana de trabalho com apenas quatro dias na Empresa W garantiram excelentes resultados, um dos melhores no Brasil, gerando mais saúde aos funcionários, mais tranquilidade e foco durante a execução de tarefas e retorno rápido a empresa.

Já a Empresa X, atua com meios de pagamentos e propôs a ação de reduzir os dias de trabalho por semana a fim de avaliar os impactos dessa mudança. Em entrevista à CNN Brasil, Silva (2022, p. 03) descreve que: “Aproveito o momento para estar mais próxima da minha família, filho e cachorro, além de cuidar mais de mim”. Para a Empresa X, ideias inovadoras são sempre bem-vindas. Eles aceitaram com facilidade a ideia de reduzir a carga horária de trabalho, assim como já haviam testado antes o modelo de trabalho híbrido ou totalmente remoto (Pio, 2022). Eles têm total confiança no potencial de seus trabalhadores, e sabem que a qualidade de vida é essencial. A fase inicial será analisada em janeiro de 2023 e já estão em conformidade com o art. 468 da Consolidação das Leis do Trabalho, que incentive alterações contratuais favoráveis ao empregado, bem como o art.7, inciso VI e XIII, da Constituição Federal, que prevê a redução da carga horária de trabalho, desde que não haja redução de salário (Coelho, 2022).

A Empresa Y atua com comunicação que instituiu a jornada de trabalho de quatro dias, adotando um modelo mais leve, com apenas seis horas diárias. A medida não trouxe nenhum contratempo para os 11 trabalhadores da empresa, que continuam recebendo a mesma remuneração e três folgas semanais. Além disso, não há controle de Acesso dos trabalhadores. Segundo Scartazzini (2021) à redação da *Seja Relevante* by Fundação Dom Cabral, o novo modelo não reduziu a produtividade nem os resultados. Todos os trabalhadores têm carteira assinada, não perderam benefícios e recebem salários compatíveis com o mercado. Para ele, o trabalho faz parte da vida pessoal de cada trabalhador, e não o contrário.

Doravante Braga (2022) para a redação de O Globo no site IG Mail diz que a decisão de aderir uma nova jornada de trabalho veio da percepção do quanto os trabalhadores se sentiam cansados no fim do dia, mesmo após a execução de algumas tarefas. Ele acredita que as empresas dispõem de melhores alternativas e que podem através delas garantir vantagens competitivas tanto pelos resultados da empresa quanto na produção de seus trabalhadores.

Desde que a empresa trabalha nesse novo modelo de carga horária ao abrir uma nova vaga ele acrescenta que "a empresa recebia por volta de cem currículos por vaga, mas esse número chegou a setecentos quando adotamos o regime de quatro dias de trabalho. O nosso número de seguidores no Instagram e no LinkedIn também aumentou".

Diante deste resultado da Empresa Y, uma nova análise deveria ser realizada através de uma reunião de brainstorming e como sugestão a elaboração do diagrama de causa e efeito para identificar as causas que afetaram a situação estudada e adotar-se um novo modelo não somente no calendário de trabalho, mas sim na rotina dos trabalhadores assim como ocorreu na Empresa W. Implantar o monitoramento através de indicadores de desempenho também seria importante para mensurar os resultados mês após mês, de acordo com Oliveira (2006, p.45) o "indicador de desempenho é o parâmetro e critério de avaliação previamente estabelecido que permite a verificação da realização, bem como da evolução da atividade ou do processo na empresa ou negócio"

Por fim, tem-se a Empresa Z que é uma startup de cartão de benefícios flexíveis que visa a segurança, liberdade, praticidade e customização. Mesmo levando em consideração a satisfação dos trabalhadores após a implantação da semana de

trabalho reduzida, Lopes (2022) diz que a mudança de cultura, ainda é lenta: "É preciso um tempo para o colaborador assimilar esse novo benefício e entender que pode planejar a sua vida para ter três dias de final de semana". A Empresa Z busca através desse novo modelo de trabalho promover a saúde e bem estar dos trabalhadores, mesmo que de forma lenta, com a devida organização da vida pessoal e da rotina de trabalho os resultados podem ser benéficos a longo prazo. Além de trabalhadores com uma boa saúde, pode-se ter profissionais escassos do mercado por possuir um sistema mais flexível. É possível considerar que tanto a melhora na qualidade de vida dos trabalhadores (aspectos relacionados a rotina de trabalho, organização da vida pessoal e nível de satisfação) quanto os resultados sobre a produtividade da empresa devem ser avaliados a curto, médio e longo prazo, pois nem todas as empresas poderão se adaptar no mesmo ritmo. Avaliações de curto prazo são ideias para verificar resultados imediatos e aprimorar os meses seguintes, as de médio prazo podem influenciar como monitoramento e uma avaliação a longo prazo seria crucial para determinar se haverá mudanças no comportamento e como isso ocorrerá.

Dentre as sete empresas brasileiras mencionadas, todas abordaram aspectos comportamentais e de aprendizagem com a jornada de trabalho reduzida, cinco delas aprovaram o modelo desencadeando aumento na produtividade, as outras duas ainda estão se adaptando. É importante levar em consideração que nenhuma delas teve qualquer perda em relação a sua eficiência de trabalho. Ressalto o caso da Empresa Y, pois seus trabalhadores estavam desmotivados e sentiam-se cansados mesmo trabalhando poucas horas por dia, tem-se que outros problemas podem estar vinculados a essa exaustão e devem ser investigados, para assim criar-se uma nova rotina e pensar-se em produzir mais.

6. Considerações finais

A implantação da semana com quatro dias de trabalho se traduz em um dia a mais de descanso para poder induzir os trabalhadores a executarem as atividades com mais foco e mais satisfação, fornecendo qualidade de vida e aumento da produtividade no trabalho.

Diante do exposto, concluímos que os objetivos do estudo foram alcançados, visto que a semana com quatro dias de trabalho pode

influenciar no aumento da produtividade em empresas de tecnologia e apresentou resultados satisfatórios. Os trabalhadores ao aderirem a semana com quatro dias de produtividade demonstram-se mais satisfeitos, engajados com o serviço e produzem mais, além de haver uma redução no nível de estresse e diminuição do absenteísmo por problemas de saúde. Aderir a esse modelo significa eliminar tarefas que não são essenciais, ampliar o foco no objetivo e traçar estratégia para organização da vida pessoal e da rotina profissional.

A construção desse estudo ocorreu após a revisão de literatura para ampliação do conhecimento em relação ao conteúdo. Foi abordado a jornada de trabalho contemporânea para apresentar a exaustão da semana de trabalho de 44 horas, seguido dos primeiros registros e marcos históricos, alinhando com o histórico das legislações que envolvem o trabalho desde a época dos escravos até a promulgação da CLT. Posteriormente, foi apontado o conceito de produtividade e sua relação com a intensidade do trabalho, chegando então ao tema central que é a semana com quatro dias de trabalho com alta produtividade e três dias de descanso, discutindo sobre as experiências no âmbito mundial e nacional. E por fim expondo o desencadeamento de doenças ocupacionais.

Dentre as empresas brasileiras listadas e comentadas, a maioria delas apresentou um resultado satisfatório em relação a implantação da jornada de trabalho com quatro dias por semana, e algumas ainda estavam se adaptando ao novo modelo, mas todas relataram melhorias na satisfação dos trabalhadores dentro da empresa. Vale destacar a Empresa W que alcançou um aumento de 120% no faturamento em apenas cinco meses e a Empresa U que acrescentou à lista de benefícios dos trabalhadores um vale-cultura mais duas assinaturas de streaming.

Considerando-se que nenhum conhecimento é finito, recomenda-se como estudos futuros analisar qual dia da semana para receber a folga tornou-se mais benéfico, pois dentre as empresas brasileiras mencionadas houve dia off na segunda-feira, quarta-feira ou sexta-feira, podendo assim firmar o melhor padrão. É essencial também monitorar e realizar pesquisas a fim de identificar o impacto para os clientes e fornecedores externos acerca das mudanças. Como limitações deste estudo, tem-se que a semana de quatro dias pode não fazer sentido

para todo tipo de negócio ou profissão, o que requer avaliar bem a mudança e realizar atualizações contínuas estudando a aplicação em outros segmentos do mercado.

Referências

Almeida, E., 2022. *OMS inclui o Burnout na lista de doenças do trabalho*. Universidade Federal de Minas Gerais. [online] Disponível em: <<https://bit.ly/3XweoS5>> [Acessado 08 novembro de 2022].

Apolinário, M.N., 2009. *A jornada de trabalho no direito brasileiro*. Revista *Contribuciones a las ciencias sociales*, (5). Disponível em: <<https://bit.ly/3HBESph>> [Acessado 06 dezembro 2022].

BBC Brasil, 2022. *Estar sempre conectado causa mais estresse no trabalho?* [online] Disponível em: <<http://bit.ly/3XzOsoE>> [Acessado 25 julho 2022].

Boeira, J.P., 2022. *Como é a rotina nas empresas que testam semana de 4 dias úteis*. [online] Entrevista para o Estadão Conteúdo. Entrevistado por Juliana Pio. (Publicado em 2022). Disponível em: <<http://bit.ly/3R39Ccv>> [Acessado 11 novembro 2022].

Braga, L., 2022. *Empresas brasileiras já adotam semana de trabalho de 4 dias*. [online] Entrevistado pela Redação de Economia do O Globo. IG Mail. Disponível em: <<http://bit.ly/3ZS8wV7>>. [Acessado 02 janeiro 2023].

Brasil. Constituição, 1988. *Constituição da República Federativa do Brasil*. Brasília, DF: Senado Federal: Centro Gráfico.

Build Remote, 2022 *Every 4-Day Work Week Company*. [online] Disponível em: <<http://bit.ly/3krHbZp>> [Acessado 03 janeiro 2023].

Camargo, M.L., 2017. *Presenteísmo: denúncia do mal-estar nos contextos organizacionais de trabalho e de riscos à saúde do trabalhador*. Revista Laborativa, 6(1), pp.125-146. Disponível em: <<https://bit.ly/3LvHNZh>> [Acessado 06 dezembro 2022].

- Camatta, J., 2022. *Semana de 4 dias de trabalho: A implementação do modelo 100-80-100 requer cuidados. Scharlack: Soluções Jurídicas para negócios e investimentos.* [online] Disponível em: <<https://bit.ly/3kCahph>> [Acessado 03 janeiro 2023].
- Cândido, J. e Souza, L.R., 2017. *Síndrome de Burnout: as novas formas de trabalho que adoecem.* Psicologia. pt, 28, pp.1-12.
- Cidade Brasil, 2022. *Município de Teófilo Otoni.* Disponível em: <<http://bit.ly/3J75JRJ>> [Acessado 24 dezembro 2022].
- Coelho, C., 2022. *#4DayWorkWeek: como funciona a jornada de trabalho reduzida da Gerencianet?.* [online] Gerencianet. Disponível em: <<http://bit.ly/3XxnGxr>> [Acessado 29 dezembro 2022].
- Constituição de 1988. *Consolidou direitos dos trabalhadores.* [online] Disponível em: <<http://bit.ly/3D5q32f>> [Acessado 03 dezembro 2022].
- Szezerbicki, A., Pilatti, L.A. e Kovaleski, J.L., 2004. *Henry Ford: a visão inovadora de um homem do início do século XX.* Publicação UEPG: Ciências Humanas, Linguística, Letras e Artes, 12(2), pp. 105-110.
<https://doi.org/10.5212/publ.humanas.v12i2.514>
- Dal Rosso, S., 2006. *Jornada de trabalho: duração e intensidade.* Ciência e cultura, 58(4), pp. 31-34.
- Decreto Nº 1.313, 1891. *Coleção de Leis do Brasil – 1891*, 4, p. 326.
- Decreto Nº 21.186, 1932. *Diário Oficial da União - Seção 1 - 31/3/1932*, p. 5930.
- Dejours, C., 1992. *A loucura do trabalho.* Cortez-Oboré, São Paulo. Dia do Trabalhador: origem, importância e conquistas da data. [online] Disponível em: <<http://bit.ly/3R3F8H6>>. [Acessado do 03 dezembro 2022].
- Diehl, L. e Carlotto, M.S., 2015. *Síndrome de Burnout: indicadores para a construção de um diagnóstico.* Psicologia Clínica, 27(2), pp. 161-179.
- Drummond, J., 2022. *Empresa que adota a semana de trabalho de 4 dias e mantém produtividade alta.* Entrevista para a redação da Você RH. Entrevistado por Elisa Tozzi. [online] Disponível em: <<http://bit.ly/3GVchjO>> [Acessado 11 novembro 2022].
- Fontes, F.F., 2020. *Herbert J. Freudenberger e a constituição do burnout como síndrome psicopatológica.* Memorandum: Memória E História Em Psicologia. [online] Disponível em: <<http://bit.ly/3kCBcRL>> [Acessado 30 julho 2022].
- Gil, A.C., 2010. *Como elaborar projetos de pesquisa.* 5 ed. São Paulo: Atlas.
- Grativol, K., 2008. *Jornada sem fim.* Criativa, 5(3), pp.79–84. Rio De Janeiro.
- Hazin, A.L., 2022. *Menos trabalho, mais lazer: nova realidade do mundo atual?* [online] Disponível em: <<https://bit.ly/3DaPXlj>> [Acessado 30 julho 2022].
- IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, 2022. *1º de maio - Dia do Trabalho – Perfil do Trabalhador Brasileiro.* [online] Disponível em: <<http://bit.ly/3j3sStW>> [Acessado 01 dezembro 2022].
- India Today, 2017. *Henry Ford iniciou a semana de trabalho de 40 horas, mas o motivo irá surpreendê-lo.* (Publicado em 2017). [online] Disponível em: <<http://bit.ly/3DbYqo9>> [Acessado 04 janeiro 2023].
- Kallis, G., Kalush, M., O'Flynn, H., Rossiter, J., e Ashford, N., 2013. *"Friday off": Reducing working hours in Europe.* Sustainability, 5(4), pp.1545-1567.
<https://doi.org/10.3390/su5041545>
- Leal, D., 2015. *Henry Ford entre a casa-grande e o chão da fábrica.* Trabalho de conclusão de curso. Universidade de São Paulo.
- Leiter, M., 2022. *O trabalho nos toma tempo demais, não pode causar sofrimento.* [pdf] Disponível em: <<http://bit.ly/3GVcYJW>> [Acessado do 26 julho 2022].

- Lopes, M., 2022. *Empresas brasileiras já adotam semana de trabalho de 4 dias*. Entrevista para a redação de O GLOBO. Redação de Economia. IG Mail. 2022. [online] Disponível em: <<https://bit.ly/3ZS8wV7>> [Acessado em 02 de janeiro de 2023].
- Marques, J.R., 2021. *Conheça as principais causas e consequências do absenteísmo no trabalho*. Instituto Brasileiro de Coaching (Publicado em 2021). [online] Disponível em: <<http://bit.ly/3J5XHbX>> [Acessado 02 janeiro 2023].
- Martinez, G., 2022. *A semana de trabalho de 4 dias*. Entrevista para o Money Times. Entrevistadora Gabriela Mackert Occhipinti. [online] Disponível em: <<http://bit.ly/3DaVzfe>> [Acessado 10 novembro 2022].
- Martins, G.A. e Theophilo, C.R., 2016. *Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas*. 3 ed. Atlas.
- Martins, J., 2022. *Empresa que adota a semana de trabalho de 4 dias e mantém produtividade alta*. Entrevista para a redação da Você RH. Entrevistadora Elisa Tozzi. [online] Disponível em: <<https://bit.ly/3GVchjO>> [Acessado 11 novembro 2022].
- Miguel, P., 2006. *Qualidade: Enfoques e Ferramentas*. 1 ed. Artliber.
- Mocelin, D.G., 2011. *Redução da jornada de trabalho e qualidade dos empregos: entre o discurso, a teoria e a realidade*. Revista de Sociologia e Política, 19(3), pp.101-119. <https://doi.org/10.1590/S0104-44782011000100007>
- Neumann, C., 2015. *Projeto de Fábrica e Layout*. Grupo GEN [e-book]. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788595154452/>> [Acessado 06 dezembro 2022].
- Nicoceli, A., 2022. *Número de empresas de TI abertas no Brasil triplica em dez anos, mostra pesquisa*. CNN Brasil Business. [online] Disponível em: <<http://bit.ly/3XycLU6>> [Acessado 03 dezembro 2022].
- Oliveira, D.P.R., 2006. *Sistemas, organização & métodos*. 7 ed. São Paulo: Atlas.
- Passarelli, A., 2022. *Como é a rotina nas empresas que testam semana de 4 dias úteis*. Entrevista a redação do Estadão Conteúdo. Entrevistadora Juliana Pio. [online] Disponível em: <<https://bit.ly/3R39Ccv>> [Acessado 11 novembro 2022].
- Petersen, A.H., 2022. *Não aguento mais não aguentar mais: como os millenials se tornaram a geração do Burnout*. Rio de Janeiro: Harper Collins.
- Pinto M.S., 2005. *Direito do Trabalho*. 21 ed. São Paulo: Atlas.
- Pio, J., 2022. *Como é a rotina nas empresas que testam semana de 4 dias úteis*. CNN Brasil. Estadão conteúdo. [online] Disponível em: <<https://bit.ly/3R39Ccv>> [Acessado 11 novembro 2022].
- Poder360, 2022. *Unilever Austrália testará semana com 4 dias de trabalho*. [online] Disponível em: <<http://bit.ly/3ZPPsGO>> [Acessado 03 janeiro 2023].
- Rego, A. e Cunha, M.P., 2008. *Authentizotic climates and employee happiness: Pathways to individual performance? Journal of Business Research*, 61(7), pp.739-752. <http://doi:10.1016/j.jbusres.2007.08.003>.
- Scartazzini, A., 2021. *Semana de 4 dias ganha espaço no Brasil e no mundo*. Seja Relevante. Fundação Dom Cabral. [online] Disponível em: <<http://bit.ly/3R0hI5s>> [Acessado 28 dezembro 2022].
- Sagre Online, 2022. *Dia do trabalhador, da força e da conquista de direitos*. [online] Disponível em: <<https://bit.ly/3HrzrQb>> [Acessado 18 outubro 2022].
- Shimabuku, R.H., Mendonça, H. e Fidelis, A., 2017. *Presenteísmo: contribuições do Modelo Demanda-Control para a compreensão do fenômeno*. Cadernos de Psicologia Social do Trabalho, 20(1), pp. 65-78. <https://doi.org/10.11606/issn.1981-0490.v20i1p65-78>

Silva, C., 2020 *A influência de stakeholders externos na decisão de mudança do cronograma de trabalho para 4 dias de trabalho por semana*. Tese de Mestrado em Gestão Comercial. Faculdade de Economia. Universidade do Porto.

Silva, G.L., 2022. *Como é a rotina nas empresas que testam semana de 4 dias úteis*. Entrevista a redação do Estadão Conteúdo. Entrevistadora Juliana Pio. [online] Disponível em: <<https://bit.ly/3R39Ccv>> [Acessado 11 novembro 2022].

Silva, J.A.R.O., 2013. *A flexibilização da jornada de trabalho e seus reflexos na saúde do trabalhador*. Revista do Tribunal Regional do Trabalho da 15ª Região, 42(1), 127-156.

Silva, L.R.F., Mousquer, L.D., Schadeck, M., e Rodrigues, L.A., 2015. *A influência da motivação na produtividade do trabalho na representação comercial*. Revista de Administração IMED, 5(3), pp.241-249.
<https://doi.org/10.18256/2237-7956/raimed.v5n3p241-249>

Sutto, G., 2022. *Semana de 4 dias de trabalho é aprovada por empresas em teste no Reino Unido; como é vista no Brasil?*. InfoMoney. [online] Disponível em: <<http://bit.ly/3JfzrnX>> [Acessado 04 janeiro 2023].

TST – Tribunal Superior do Trabalho, 2018. *Constituição de 1988 consolidou direitos dos trabalhadores*. Disponível em: <<https://11nq.com/ZrMEu>> [Acessado 8 março 2023].

Vecchi, I.D., 2012. *Os direitos dos trabalhadores como direitos fundamentais*. Espaço Jurídico *Journal of Law* [EJL], 14(1), pp.193-214.

Widrich, L., 2013. *A origem das 8 horas de trabalho e porque devemos repensá-las*. [online] Disponível em: <<http://bit.ly/3R1wusQ>> [Acessado 18 outubro 2022].

Zanelli, J.C., 2010. *Estresse nas organizações de trabalho: Compreensão e intervenção baseadas em evidências*. Porto Alegre: Artmed.