

# **IMPACTOS DA REDUÇÃO DA JORNADA DE TRABALHO NA PRODUTIVIDADE E NA QUALIDADE DE VIDA**

Julia Costa Dias Ataydes

Bacharelada em Direito FDCI

ju\_costa3@hotmail.com

Henrique Nelson Ferreira

Professor Orientador

**Especialista em Direito da Economia e da Empresa – FGV/RJ**

**Professor na Faculdade de Direito de Cachoeiro de Itapemirim/ES – FDCI**

**hnelsonferreira@gmail.com**

## **Resumo**

O presente estudo analisou os impactos da redução da jornada de trabalho na produtividade e na qualidade de vida de trabalhadores em empresas de médio porte no Brasil. Partindo da hipótese de que a diminuição das horas pode proporcionar mais tempo para descanso, lazer e convivência familiar, buscou-se compreender se tal medida contribui também para o aumento da motivação, a prevenção do estresse e a redução de doenças ocupacionais. A pesquisa, de caráter qualitativo, baseou-se em revisão bibliográfica em bases de dados nacionais e internacionais, contemplando artigos publicados nos últimos anos sobre a temática. Os resultados evidenciaram que jornadas mais equilibradas favorecem a saúde física e mental dos trabalhadores, reduzem afastamentos por problemas de saúde e elevam os índices de produtividade por unidade de trabalho. Do ponto de vista organizacional, constatou-se que a adoção de modelos flexíveis fortalece a imagem institucional, auxilia na retenção de talentos e pode representar um diferencial competitivo em mercados cada vez mais exigentes. Contudo, o estudo também identificou desafios relacionados à resistência cultural, à reestruturação de processos internos e à necessidade de investimentos em automação e gestão eficiente. Conclui-se que a redução da jornada de trabalho, quando implementada de forma planejada e dialogada, apresenta benefícios mútuos para empregados e empregadores, promovendo ambientes mais saudáveis, produtivos e sustentáveis.

**Palavras-chaves:** Jornada de trabalho; Produtividade; Qualidade de vida; Saúde ocupacional; Retenção de talentos.

## **1. INTRODUÇÃO**

Nas últimas décadas, as transformações nas relações de trabalho têm motivado debates sobre o tempo dedicado às atividades laborais e suas implicações no bem-estar e na eficiência dos trabalhadores. Todas as transformações no ambiente de trabalho têm se fundamentado historicamente num processo dinâmico constituído pela intrínseca relação que precisa ser estruturada dentro das organizações.

A redução da jornada de trabalho, medida adotada por diferentes países e experimentada por algumas empresas, apresenta-se como uma alternativa promissora para equilibrar produtividade e qualidade de vida. Esse debate se intensificou com as mudanças provocadas pela pandemia da COVID-19, que evidenciaram a necessidade de modelos de trabalho mais flexíveis e humanizados.

Nesse contexto, o estudo terá como tema a redução da jornada de trabalho, buscando delimitar o assunto a uma abordagem que diz respeito a identificar os impactos na produtividade e na qualidade de vida dos trabalhadores em empresas brasileiras de médio porte, com foco em setores administrativos, visando basicamente trazer para o estudo as questões relevantes no que diz respeito a essa jornada de trabalho e a intrínseca relação com a produtividade.

Buscando compreender se trabalhando menos horas isso implicaria numa menor produtividade ou se, ao contrário, pode oportunizar um espaço mais saudável e por conseguinte motivador. A redução da jornada de trabalho pode contribuir de maneira simultânea para que aconteça um aumento de produtividade e uma melhoria na qualidade de vida dos trabalhadores?

O estudo tem como objetivo geral analisar os impactos da redução da jornada de trabalho na produtividade e na qualidade de vida dos trabalhadores em empresas de médio porte no Brasil.

O estudo se justifica diante do fato de que a discussão sobre a jornada de trabalho não é recente, mas adquire nova relevância em um contexto de transformações tecnológicas, sociais e econômicas. A busca por maior equilíbrio entre vida pessoal e profissional está no centro das estratégias modernas de gestão de pessoas. A redução da jornada pode retratar uma resposta às exigências por bem-estar, sem que se tenha um comprometimento com a competitividade das organizações.

Estudos evidenciam que trabalhadores mais satisfeitos se apresentam mais produtivos. Porém, muitas organizações receiam em adotar práticas mais flexíveis. O estudo se torna relevante porque contribui com dados e análises que podem orientar políticas públicas e estratégias empresariais mais eficientes, promovendo não apenas a saúde dos trabalhadores, mas também o desenvolvimento sustentável das organizações.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 Jornada de Trabalho: Evolução Histórica e Contexto Atual

A jornada de trabalho corresponde ao período em que o trabalhador exerce atividades remuneradas para um empregador, conforme contrato formal de prestação de serviços. Esse tempo pode ser definido em bases diárias, semanais, mensais ou anuais, sendo regulamentado pela legislação trabalhista em vigor.

Nesse caso, como afirma Pencavel:

A redução da jornada de trabalho não significa que os indivíduos venham a trabalhar menos, ao contrário, os indivíduos poderão trabalhar mais, mas em atividades por elas escolhidas e sem remuneração, ou seja, em atividades não fundadas exclusivamente na racionalidade econômica (Pencavel, 2024, p. 32).

No Brasil, a trajetória da regulamentação da jornada de trabalho remonta ao período colonial, em que o labor se vinculava à subsistência e às necessidades da sociedade, sem delimitação formal de carga horária. Essa realidade se intensificou durante a escravidão, quando muitos trabalhadores chegavam a ultrapassar quatorze horas diárias de esforço, em condições extremamente precárias.

A partir da abolição da escravatura, ocorreu um aumento na demanda de trabalhadores assalariados tanto no campo industrial quanto na agricultura. Porém as condições de trabalho se mostravam precárias e com uma jornada de trabalho muito longa. No entanto a Lei Áurea não trazia uma previsão para regular a jornada de trabalho, mas se constituiu num passo importante para os trabalhadores na sua luta por melhorar as condições de trabalho.

O avanço na proteção trabalhista ocorreu no início do século XX, com a criação do Departamento Nacional do Trabalho em 1907. Posteriormente, durante o governo Vargas, a Constituição de 1934 instituiu a limitação de oito horas diárias e 48 horas semanais. Em 1943, a promulgação da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT) consolidou as normas vigentes e fortaleceu os direitos sociais, que foram ampliados e constitucionalizados ao longo do século XX (Linhares, 2025)

No contexto da legislação trabalhista brasileira, a Consolidação das Leis do Trabalho estabelece que a jornada de trabalho padrão é de no máximo 8 horas diárias ou 44 horas semanais. A referida legislação permite que a redução da carga horária ocorra à medida que a mesma aconteça de maneira acordada entre os funcionários e a empresa. Alterações no contrato individual de trabalho deve acontecer com o

consentimento mútuo de ambas as partes. A referida lei traz como proibição a redução dos salários que resultem em prejuízo para o funcionário de acordo com o que se estabelece os artigos 468 e 503 da mesma, especificados abaixo:

Art. 468 – Nos contratos individuais de trabalho só é lícita a alteração das respectivas condições por mútuo consentimento, e ainda assim desde que não resultem, direta ou indiretamente, prejuízos ao empregado, sob pena de nulidade da cláusula infringente desta garantia.

Art. 503 – É lícita, em caso de força maior ou prejuízos devidamente comprovados, a redução geral dos salários dos empregados da empresa, proporcionalmente aos salários de cada um, não podendo, entretanto, ser superior a 25% (vinte e cinco por cento), respeitado, em qualquer caso, o salário mínimo da região.

Além disso, a legislação prevê jornadas especiais para algumas categorias profissionais, como a de seis horas diárias, e mantém aberta a discussão sobre políticas públicas que reduzam a carga horária de forma geral, buscando maior equilíbrio entre produtividade e bem-estar dos trabalhadores.

No ano de 2020, por conta da pandemia de COVID-19, mudanças foram evidenciadas nas questões relevantes com relação à jornada de trabalho e regulamentadas por medidas provisórias. Nesse contexto, o Governo Federal editou a Medida Provisória nº 936/2020, intitulada como “Programa Emergencial de Manutenção do Emprego e da Renda”, em que foram especificadas três medidas principais: pagar os benefícios emergenciais de preservação do emprego e da renda, reduzir proporcionalmente a jornada de trabalho e também os salários; e suspender de forma temporária os contratos de trabalho. Ficou prevista também na referida medida a desoneração da folha de pagamento por parte dos empresários, aliviando as empresas, pois ao fazer isso os caixas das mesmas ficam mais folgados (Brasil, 2020).

Portanto, internamente, as empresas pautaram suas decisões envolvendo as relações de trabalho pelo princípio da solidariedade. Ficando evidenciado em situações quando o funcionário deseja manter o emprego e para isso aceita que se faça uma redução de forma temporária em seu salário e jornada por intermédio de acordos individuais.

## 2.2. Produtividade e Tempo de Trabalho

Falar em produtividade é compreender que a mesma se estrutura de maneira intrínseca com a produção e se relaciona com o crescimento econômico, onde se tem

um contexto de indicadores que podem ser usados a fim de que se possa medir o desempenho dos indivíduos ou mesmo de empresas e também de países.

Por isso para entender a produtividade, se recorre a Organização para a Cooperação e o Desenvolvimento Econômico (OCDE) que traz a seguinte conceituação “a produtividade deve ser pensada como um indicador relevante para o crescimento econômico e competitividade de um país, e basicamente, é a relação entre o volume da produção e o volume das entradas” (OCDE, 2024).

Assim ao se pensar em produtividade deve-se analisar que a mesma tem fatores diversos que atingem a mesma, e que pode ser decomposta em detrimento da produção que foi realizada e do período de tempo executado para que se alcance a mesma. No entanto é preciso entender que existe uma relação entre produtividade e as horas que são trabalhadas pelos colaboradores, no entanto essa relação não ocorre de maneira linear, pois em todos os momentos em que ocorre um aumento da carga horária isso gera uma diminuição do rendimento e por conseguinte existe um aumento de erros e acidentes.

Nessa perspectiva, Gorz afirma que:

Buscando estabelecer a relação entre a produtividade e a jornada de trabalho, alguns estudos apontam que com a redução da jornada é possível melhorar as condições de qualidade de vida do empregado, ao mesmo tempo, que o funcionário teria um tempo a sua disposição para realizar outras atividades como qualificação profissional (Gorz, 2023, p. 24)

Portanto, observa-se que quando se tem colaboradores atuando no trabalho durante um longo período de tempo, os mesmos podem vir a sofrer tanto de esgotamento físico quanto estresse, o que pode gerar nos mesmos uma redução na sua produtividade, e pode ocorrer um aumento de erros e acidentes ou mesmo doenças, o que pode fazer com que o empregador tenha mais custos.

### 2.3. Qualidade de Vida no Trabalho e Redução de Jornada de Trabalho

O ambiente de trabalho com todas as suas nuances e o fato dos trabalhadores estarem nesse espaço sente todas as influências que ocorrem, dependendo do tempo em que os profissionais atuam na sua jornada de trabalho. Dessa maneira, observa-se que existe uma busca constante por melhoria nas condições de vida e saúde como um ponto importante a ser analisado, diante do fato de isso impactar de forma direta ou indireta na produtividade dos trabalhadores e nos resultados.

Assim, ao reduzir a jornada de trabalho se oportuniza um aumento de produtividade, embora seja um modelo que depende da modernização e da organização do trabalho, junto a isso temos as transformações que ocorrem dentro das empresas que atuam como fator relevante. Haja vista que à medida que se tem um aumento de produtividade ela ocorre permeada pelo esforço dos colaboradores que se intensificaram e focaram nas ações dentro das instituições.

Para Limongi-França (2024), “a qualidade de vida no trabalho está relacionada a fatores como saúde, segurança, relações interpessoais, oportunidades de crescimento e equilíbrio entre as dimensões pessoal e profissional”.

Portanto, quando se tem um excesso na jornada de trabalho, tem-se um prejuízo no que diz respeito ao equilíbrio gerando nos colaboradores estresse, doenças de natureza ocupacional e uma motivação de nível baixo.

No geral, inúmeras empresas têm adotado o modelo de redução de jornada de trabalho, sendo uma dessas empresas é a Microsoft Japonesa que adotou a semana de quatro dias e percebeu que a produtividade teve um aumento de 40%. Já no Brasil essas práticas tem sido adotadas por startups e também empresas da área de tecnologia, que tem testado esse modelo trazendo resultados positivos em dois contextos o da empresa e também dos colaboradores.

Mesmo apresentando algumas vantagens, a implementação de jornadas reduzidas tem enfrentado barreiras como afirma Borges (2022), “é preciso repensar a cultura dentro das organizações, adaptando processos produtivos e superando resistências das gestões”.

Setores empresariais onde se tem uma automatização baixa ou mesmo uma dependência forte de se ter uma mão de obra presencial, mudar essas questões envolvendo as jornadas de trabalho requer que se tenha um plano de ação cuidadoso e onde o diálogo entre os dois setores ocorra de maneira forte.

Nesse cenário, é preciso abordar a relevância do Relatório Tempo de Trabalho e Equilíbrio de Vida Profissional e Pessoal em todo o Mundo, da OIT, publicado no final de 2022, no qual se cita que “jornadas de trabalho mais longas geralmente estão associadas a menor produtividade do trabalho por unidade, enquanto jornadas de trabalho mais curtas estão ligadas a maior produtividade” (OIT, 2022, p. 144).

O relatório só corroborou o que já foi abordado e a relevância de se aprofundar nas discussões nos ambientes organizacionais sobre essa questão que se relaciona de maneira intrínseca.

### 2.3. Avaliação das Percepções dos Trabalhadores em Relação à sua Qualidade de Vida Após a Implementação da Jornada Reduzida

Os estudos literários tem evidenciado um fato importante no que diz respeito aos trabalhadores e a sua percepção quando se fala em jornada de trabalho reduzida, percepção essa considerada positiva, pois no geral esses trabalhadores consideram que a redução da jornada melhora as condições de equilíbrio tanto no contexto pessoal quanto profissional. Por isso, Ferreira e Pilatti coloca que:

O tempo extra fora do ambiente laboral contribui diretamente para a recuperação física e mental, além de possibilitar maior interação social e familiar, gerando impacto direto na motivação dos empregados e refletindo na produtividade individual (Ferreira e Pilatti, 2021).

A grande questão é que a redução traz benefícios que ultrapassam a empresa e atinge a vida familiar e social dos empregados, o que faz com que os mesmos se sintam motivados para o exercício profissional. Um dos benefícios está no menor índice de estresse e também no fato de se ter um aumento na sensação de se sentir valorizado, observando que a instituição tem uma preocupação com seus funcionários não apenas dos resultados econômicos, mas também o bem-estar dos colaboradores.

Nesse contexto, Limongi-França (2024) reforça que “a qualidade de vida no trabalho envolve dimensões como saúde, segurança e relações interpessoais, que tendem a se fortalecer quando a jornada é reduzida”.

A dimensão saúde pesa de maneira incisiva, pois existe uma associação direta entre a redução da jornada com a proteção aos riscos à saúde, o que favorece os funcionários mais engajados durante o período efetivo de trabalho.

Por isso se torna relevante, citar os estudos de Claudino et al. (2021) “a sobrecarga de trabalho prolongada gera efeitos nocivos como esgotamento físico, doenças ocupacionais e queda de desempenho”.

O estudo enfatiza a relação que existe entre a redução da jornada e uma melhor qualidade de vida e trabalho, pois com mais tempo livre o trabalhador pode dedicar-se a momentos de lazer, estudo, esporte, tendo a oportunidade de ampliar suas habilidades, o que contribui positivamente para a empresa diante do fato de que isso ajuda a enriquecer suas experiências

Nesse contexto, Soares e Penoni destacam que

Os trabalhadores também percebem a jornada reduzida como um elemento que fortalece o vínculo organizacional, quando percebem que sua saúde e qualidade de vida são valorizadas, tendem a retribuir esse cuidado por meio de maior comprometimento e foco nas atividades, demonstrando que na visão dos funcionários o foco não é só o bem-estar individual, mas também em ganhos coletivos (Soares e Penoni, 2022).

Finalizando, é preciso salientar que a Organização Internacional do Trabalho tem buscado reforçar esse pensamento com relação a jornada de trabalho equilibradas refletindo-se na produtividade, enfatizando que a percepção positiva dos trabalhadores não é de natureza apenas subjetiva, mas encontra respaldo em indicadores de desempenho. Os estudos evidenciam que a jornada reduzida promove não apenas a qualidade de vida, mas também melhores resultados para as empresas.

## 2.5 Desafios e Benefícios na Percepção das Organizações

Os desafios e benefícios se encontram presentes dentro das organizações, a redução da jornada de trabalho traz com clareza benefícios e aponta os desafios, experiências exitosas de diversas instituições apontam que as mesmas percebem que o ato de flexibilizar acaba por se mostrar um ganho competitivo, contribuindo para que a imagem da empresa se apresente de forma positiva deixando a mesma mais atrativa para os funcionários.

No entanto, a implementação não ocorre sem dificuldades, nesse sentido. Pencavel (2021) aponta que “ainda há resistência cultural de gestores que associam longas horas ao aumento da eficiência, apesar das evidências contrárias”. Isso se evidencia como um desafio para as organizações que buscam serem inovadoras, onde se tem uma exigência de mudança de mentalidade e superação das práticas de gestão tradicionais.

Ao se abordar sobre a redução da jornada, outro desafio se coloca como o ato de reestruturar os processos internos, uma vez que o sucesso da mesma fica na dependência de investimentos por parte das organizações para que elas venham a se tornar eficientes, deve-se, portanto, investir em automação, redefinição dos fluxos de trabalho e reorganização das metas. Sem essas mudanças, a organização corre o risco de concentrar demandas em menos tempo, gerando um comprometimento com os resultados e a satisfação dos funcionários.

Ainda assim, os benefícios percebidos são significativos, pois além dos aumentos da produtividade, as organizações que adotam jornadas reduzidas afirmam que se evidenciou nos funcionários um maior engajamento e uma redução de custos indiretos onde se insere aqueles que tem relação com afastamentos por doenças. Nessa perspectiva, Claudino et al. (2021) reforçam “que ambientes mais saudáveis tendem a reduzir gastos com saúde ocupacional e absenteísmo”.

Também é preciso colocar que a responsabilidade social corporativa se apresenta como um benefício, justamente pelo fato de que as práticas de gestão do tempo têm repercutido de maneira ampla na sociedade, favorecendo a construção da mesma com maior equilíbrio, por isso as empresas tem inovado ao fazer a adoção das jornadas reduzidas contribuindo para que se tenha um fortalecimento de sua legitimidade no âmbito da sociedade.

É notório que os desafios são reais, no entanto a busca por superar os mesmos por intermédio do diálogo entre funcionários e gestores empresariais é fundamental, assim como buscar realizar um planejamento estratégico que atenda as demandas da organização e fazer adaptações tecnológicas que contribuam para a melhoria do funcionamento da organização.

Assim, a percepção das organizações tende a ser favorável quando o modelo é implementado de forma gradual e estruturada, confirmando que os benefícios superam as barreiras culturais e logísticas.

### **3 METODOLOGIA**

Trata-se de uma pesquisa qualitativa, de caráter descritivo e exploratório, com revisão bibliográfica. Nesse contexto, foi utilizado fonte de dados como análise de artigos, visando fornecer informações adicionais sobre o tema a ser pesquisado. E por ser exploratória permitiu conhecer melhor a temática, explorando questões complexas e pouco conhecidas.

Nessa etapa iniciou-se uma intensa busca na leitura, sendo definidos os critérios de inclusão dos artigos que foram: artigos publicados em português, com os resumos disponíveis nas bases de dados selecionadas, sendo 05 artigos compreendido entre 2021 a 2025, e aproximadamente 10 artigos considerando os últimos dez anos de publicações.

Assim a revisão foi realizada através da Biblioteca Virtual de Saúde (BVS), nas seguintes Scielo, PubMed, Lilacs e Google Acadêmico, sendo essa base de dados utilizada para a construção dos conhecimentos e assim conseguir os resultados a fim de construir a revisão.

Os artigos selecionados, foram analisados levando em consideração os objetivos propostos, realizando de maneira descritiva, ajudando na classificação das informações com o objetivo de coletar conhecimentos sobre o assunto.

A análise dos dados foi realizada por meio de leitura crítica e categorização dos principais resultados encontrados. A realização da leitura crítica é a capacidade de analisar e questionar a veracidade e relevância da informação, se constituindo em uma habilidade fundamental para formar opiniões independentes e fundamentadas.

#### **4 Resultados e Discussões**

A análise realizada demonstrou que a redução da jornada de trabalho tem sido amplamente discutida em diferentes contextos, especialmente após a pandemia da COVID-19. Esse contexto apresentou a precisão de modelos de trabalho que tenham mais flexibilidade, que se usam a produtividade aliado ao bem-estar, colocando em xeque a lógica tradicional que faz uma associação entre jornada longas e eficácia.

A partir dos estudos apresentados, verificou-se que jornadas longas apresentam uma tendência a fazer com que se tenha uma sobrecarga tanto física quanto mental, reduzindo a motivação dos trabalhadores e aumenta os índices de atestados médicos. Claudino et al. (2021) destacam que a qualidade de vida no trabalho está diretamente relacionada a fatores como tempo para lazer, convívio familiar e saúde, dimensões que são prejudicadas pelo excesso de horas.

A produtividade, segundo a OCDE (2024), deve ser entendida como resultado da eficiência e não do tempo despendido. Assim, empresas que insistem em jornadas mais longas acabam obtendo rendimentos decrescentes, com maior incidência de falhas e custos operacionais, como salientado por Pencavel (2024).

Experiências internacionais têm reforçado esse argumento, a Microsoft Japão, por exemplo, implementou a semana de quatro dias e registrou aumento de 40% na

produtividade (Microsoft, 2021). Esse dado ilustra como a redução de horas pode ser um diferencial competitivo, alinhando inovação e satisfação dos empregados.

No Brasil, embora ainda incipiente, algumas organizações vêm testando modelos semelhantes, sobretudo startups e empresas do setor de tecnologia. Os resultados preliminares mostram melhora significativa no engajamento dos colaboradores e maior retenção de talentos, indicando que a medida pode ser eficaz também em contextos nacionais.

Contudo, Borges (2022) aponta que ainda há barreiras culturais e gerenciais que dificultam a adoção dessa prática. Muitas lideranças empresariais associam produtividade ao controle de tempo presencial, desconsiderando fatores qualitativos como criatividade, inovação e cooperação no ambiente de trabalho.

Outro aspecto observado nos estudos analisados é a relação entre redução da jornada e diminuição de riscos de acidentes. O trabalhador pode ter a sua atenção comprometida quando apresenta um cansaço muito longo, e assim existe um aumento de probabilidade de que ocorra falhas operacionais. Dessa forma, jornadas mais curtas podem representar não apenas um benefício para o trabalhador, mas também um mecanismo de prevenção de perdas materiais.

O relatório da OIT (2022) reitera esse pensamento ao evidenciar que jornadas reduzidas se interligam a altos índices de produtividade por espaço de trabalho, ou seja, o tempo menor é compensado pela intensidade e pelo foco das atividades desempenhadas.

A análise dos artigos mostrou os impactos diretos na vida pessoal dos trabalhadores. Ferreira e Pilatti (2021) enfatiza que a redução da carga horária oportuniza um maior equilíbrio entre os campos pessoais e profissionais, fazendo com que o indivíduo investe em lazer, educação e convívio social.

Esse equilíbrio, oportuniza efeitos indiretos sobre o desempenho no trabalho, diante do fato de que colaboradores mais satisfeitos tem tendência a apresentar mais criatividade, resiliência e comprometimento com as metas da empresa. Dessa forma, a redução da jornada pode ser vista como um ciclo virtuoso de ganhos tanto para empresas quanto para empregados.

Outro ponto relevante diz respeito à possibilidade de qualificação profissional. Gorz (2023) destaca que o tempo livre conquistado com jornadas reduzidas pode ser direcionado ao estudo e à capacitação, ampliando as habilidades do trabalhador e, conseqüentemente, a competitividade da própria organização.

Ainda que existam benefícios evidentes, a implementação dessa prática exige mudanças estruturais nas empresas. Soares e Penoni (2022) enfatizam que não basta reduzir as horas é necessário reorganizar processos, definir prioridades e adotar tecnologias que favoreçam o trabalho produtivo em menos tempo.

Nos setores em que a presença física é essencial e a automação é limitada, como indústrias tradicionais, a redução da jornada se apresenta como um desafio maior. Nessas situações, é indispensável o diálogo entre gestores e empregados para viabilizar soluções que não comprometam a produção, reforçando o caráter negociado da medida.

A revisão também apontou que empresas que aderem a modelos mais flexíveis tendem a melhorar sua imagem institucional, atraindo novos talentos e se destacando em um mercado competitivo. Esse diferencial reputacional é cada vez mais valorizado em contextos globais, nos quais a responsabilidade social corporativa ganha relevância.

Em síntese, os resultados analisados demonstram que a redução da jornada de trabalho, quando implementada de forma planejada, traz ganhos concretos para a saúde, a qualidade de vida e a produtividade. Apesar das barreiras culturais ainda presentes, a tendência global aponta para modelos mais equilibrados, capazes de alinhar competitividade empresarial e valorização humana.

A análise dos artigos revelou que a percepção dos trabalhadores em relação à redução da jornada de trabalho é, em grande parte, positiva, especialmente porque ela proporciona maior equilíbrio entre vida pessoal e profissional. Ferreira e Pilatti (2021) destacam que a diminuição da carga horária favorece a saúde, o convívio social e o lazer, fatores centrais para a qualidade de vida. Sob essa ótica, Limongi-França (2024) reforça que a jornada reduzida se relaciona com aspectos como segurança, relações interpessoais e oportunidades de crescimento, ampliando o bem-estar dos empregados e sua motivação para o desempenho das funções.

Outro ponto identificado é a percepção de que a redução da carga horária impacta na diminuição de doenças ocupacionais e do estresse. Claudino et al. (2021) afirmam que jornadas longas estão ligadas à fadiga e a afastamentos recorrentes. A redução, por sua vez, tem sido associada a maior disposição e engajamento. Gorz (2023) acrescenta que “o tempo livre pode ser utilizado para qualificação, o que fortalece a visão dos trabalhadores de que a jornada reduzida contribui não apenas para a saúde, mas também para seu crescimento profissional e social”.

Além das percepções individuais, os resultados demonstram que muitos trabalhadores relatam aumento do sentimento de pertencimento e valorização quando percebem que a empresa se preocupa com sua qualidade de vida. Soares e Penoni (2022) apontam que esse reconhecimento leva ao aumento do comprometimento e foco durante as horas de trabalho, criando um ciclo positivo entre bem-estar e produtividade. A OIT (2022) reforça esse argumento ao indicar que jornadas mais equilibradas estão associadas a maior produtividade por unidade de trabalho, validando a percepção dos trabalhadores sobre os benefícios da mudança.

Do ponto de vista das organizações, os benefícios também são significativos, experiências como a da Microsoft Japão, que obteve um aumento de 40% na produtividade com a semana de quatro dias (Microsoft, 2021), evidenciam que a redução da jornada pode ser vantajosa para empresas inovadoras. Borges (2022) destaca ainda que a flexibilização é percebida como um diferencial competitivo, pois melhora a imagem institucional e auxilia na atração e retenção de talentos.

Apesar dos benefícios, as empresas relatam desafios importantes, entre eles, a resistência cultural de gestores que ainda associam produtividade a longas horas presenciais, o que, segundo Pencavel (2021), é uma visão equivocada e contraproducente. Outro desafio refere-se à necessidade de reestruturação dos processos de trabalho. Soares e Penoni (2022) ressaltam que a jornada reduzida exige reorganização interna, automação de tarefas e adaptação das equipes para que os ganhos não sejam anulados por sobrecarga durante os períodos ativos.

Por fim, os resultados mostram que, em setores com baixa automação e forte dependência de mão de obra, a implementação da jornada reduzida demanda um planejamento mais cauteloso e diálogo constante entre gestores e empregados. A OIT (2022) indica que, nesses casos, a redução de horas pode ser bem-sucedida se

acompanhada de estratégias adequadas de gestão. Em síntese, os trabalhadores percebem melhorias significativas em sua qualidade de vida, enquanto as empresas identificam ganhos produtivos e reputacionais, mas também enfrentam desafios estruturais e culturais que precisam ser superados para consolidar esse modelo de forma sustentável.

## **5 Considerações Finais**

A análise desenvolvida permitiu compreender que a redução da jornada de trabalho não se limita a uma mudança estrutural nas organizações, mas representa um movimento estratégico para a valorização do trabalhador. A hipótese levantada foi confirmada ao evidenciar que a diminuição das horas de trabalho contribui de maneira significativa para o equilíbrio entre vida pessoal e profissional, possibilitando mais tempo para descanso, lazer e convivência familiar.

Os resultados apontaram que, ao reduzir a jornada, as empresas criam condições favoráveis para a preservação da saúde física e mental de seus colaboradores. Essa prática reduz o estresse, minimiza a fadiga acumulada e previne doenças ocupacionais, fatores que interferem diretamente no desempenho produtivo. Assim, há uma correlação clara entre bem-estar do trabalhador e eficiência organizacional.

Do ponto de vista da produtividade, constatou-se que a lógica de associar maior tempo de trabalho a melhores resultados não se sustenta. Jornadas longas tendem a gerar queda de rendimento, enquanto a redução da carga horária estimula maior foco e engajamento durante o período efetivo de atividade. Dessa forma, a produtividade deixa de ser consequência da quantidade de horas e passa a ser resultado da qualidade do trabalho realizado.

Outro aspecto observado é que a jornada reduzida fortalece a motivação dos colaboradores e gera um ambiente mais saudável e colaborativo. Trabalhadores que percebem maior cuidado com sua qualidade de vida tendem a apresentar níveis mais altos de comprometimento e engajamento, o que se traduz em benefícios para as equipes e para a organização como um todo.

As considerações também demonstraram que, além do impacto imediato na saúde e no desempenho, a redução da jornada contribui para a retenção de talentos. Em um cenário competitivo, as empresas que adotam modelos de trabalho mais flexíveis destacam-se como empregadoras atrativas, capazes de fidelizar profissionais qualificados e engajados com a cultura organizacional.

Embora apresente benefícios claros, a adoção desse modelo exige mudanças estruturais e culturais. As organizações precisam investir em planejamento, reorganização de processos e modernização tecnológica para que o tempo reduzido não comprometa a entrega de resultados. Essa adaptação é um desafio, mas se mostra necessária para que os efeitos positivos sejam sustentáveis a longo prazo.

De forma complementar, a jornada reduzida contribui para o fortalecimento da imagem institucional das empresas, que passam a ser vistas como modernas e humanizadas. Essa reputação favorece a competitividade no mercado e amplia a legitimidade social das organizações, reforçando que cuidar da qualidade de vida dos trabalhadores é também uma estratégia de desenvolvimento empresarial.

Em síntese, o estudo conclui que a redução da jornada de trabalho em empresas de médio porte no Brasil representa uma prática viável e benéfica, desde que acompanhada de gestão eficiente e mudança cultural. A hipótese inicial foi confirmada, e o objetivo geral atingido, mostrando que jornadas equilibradas podem aliar produtividade e qualidade de vida, promovendo ganhos mútuos para trabalhadores e organizações.

## Referências

ANTUNES, Ricardo. **O privilégio da servidão**: o novo proletariado de serviços na era digital. Boitempo, 2021.

BONELLI, R., VELOSO, F. e PINHEIRO, A.C. **Anatomia da Produtividade no Brasil**. Elsevier. FGV/IBRE, 2021.

BORGES, Larissa. **Jornada reduzida**: tendências e desafios no Brasil. Revista de Administração Contemporânea, v. 26, n. 1, 2022.

BRASIL Congresso Nacional. **Medida Provisória nº 927 de 2020 (Online)**. Disponível em: < <https://www.congressonacional.leg.br/materias/medidas-provisorias/-/mpv/141145> > Acesso em: 07 de maio 2025.

CLAUDINO, D. T. F.; SOUZA, G. M. R. de.; SILVA, A. C.; SILVA, J. F. The impact of Quality of Life Programs at work in times of crisis. **Research, Society and Development**, [S. l.], v. 10, n. 17, p. e232101724881, 2021. DOI: 10.33448/rsd-v10i17.24881. Disponível em: <https://rsdjournal.org/index.php/rsd/article/view/24881>. Acesso em: 22 may. 2025.

FERREIRA, C. L.; PILATTI, L. A. Jornada de trabalho e qualidade de vida do trabalhador: transformações na quantidade e qualidade do trabalho. **Revista Brasileira de Qualidade de Vida**, Ponta Grossa, v. 4, n. 2, p. 12-24, jul./dez. 2021. DOI: <https://doi.org/10.3895/S2175-08582012000200002>. Disponível em: <https://periodicos.utfpr.edu.br/rbqv/article/view/1268/849>. Acesso em: 4 maio de 2025.

GORZ, A. **Metamorfoses do trabalho**: crítica da razão econômica. São Paulo: Annablume, 2023.

KING, N.; LIMA, E. e COSTA, S. **Produtividade Sistêmica**: Conceitos e aplicações. v.24. p.160-176, 2024.

LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina. **Qualidade de vida no trabalho**: conceitos e práticas nas empresas da sociedade pós-industrial. Atlas, 2024.

LINHARES, Aryanna. **CLT: Consolidação das Leis Trabalhistas**. 30ª Edição Revista e Ampliada. Editora Juspodivm, 2025.

MARTINEZ, Luciano. **Curso de direito do trabalho**. 11. ed. São Paulo: Saraiva, 2021a.

MARTINEZ, Luciano; POSSIDIO, Cyntia. **O Trabalho nos tempos do Coronavírus**. Editora Saraiva Jur., 2023.

MICROSOFT JAPAN. Work-Life Choice Challenge 2021 Summer. **Relatório interno**, 2021.

OCDE. **Indicadores quantitativos da OCDE e o Brasil**: reformas estruturais e crescimento inclusivo / coordenação: Renato Baumann. – Rio de Janeiro: Ipea: CEPAL, 2024.

OIT. Organização Internacional do Trabalho (OIT). Working Time and Work-Life Balance Around the World. **Organização Internacional do Trabalho (OIT)**, 2022. Disponível em: [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed\\_protect/---protrav/---travail/documents/publication/wcms\\_864222.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_protect/---protrav/---travail/documents/publication/wcms_864222.pdf). Acesso em: 10 maio de 2025.

PENCAVEL, John. **The productivity of working hours**. The Economic Journal, v. 125, n. 589, 2024.

SILVA, W. V. da. **Os fatores motivacionais no setor público: um estudo relacionado à alteração de jornada de trabalho no Instituto Federal do Espírito Santo**. Colóquio Internacional de Gestion Universitaria, 28, 2021. **Anais eletrônicos...** Universidad Técnica Particular de Loja, Loja, Equador, UTPL, 2018.

<https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/190488>. Acesso em: 06 de setembro de 2025.

SOARES, R. C. F.; PENONI, D. C. **Flexibilização da jornada de trabalho, produtividade e qualidade de vida no trabalho em uma organização prestadora de serviços de saúde**: um estudo de caso. Revista Brasileira de Qualidade de Vida, Ponta Grossa, v. 14, e12887, 2022. DOI: <http://dx.doi.org/10.3895/rbqv.v14.12887>. Disponível em: <https://periodicos.utfpr.edu.br/rbqv/article/12887>. Acesso em: maio de 2025.