



Universidade de Brasília

Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão de Políticas  
Públicas

Departamento de Administração

NICOLE NOALE CORREA MATOS

**O IMPACTO DA REDUÇÃO DA JORNADA DE TRABALHO NA  
PRODUTIVIDADE DAS ORGANIZAÇÕES: Uma Revisão Sistemática  
da Literatura.**

Brasília – DF

2023

NICOLE NOALE CORREA MATOS

**O IMPACTO DA REDUÇÃO DA JORNADA DE TRABALHO NA  
PRODUTIVIDADE DAS ORGANIZAÇÕES: Uma Revisão Sistemática  
da Literatura.**

Monografia apresentada ao Departamento de Administração como requisito parcial à obtenção do título de Bacharel em Administração.

Professora Orientadora: Me. Edilene Sampaio.

Brasília – DF  
2023

NICOLE NOALE CORREA MATOS

**O IMPACTO DA REDUÇÃO DA JORNADA DE TRABALHO NA  
PRODUTIVIDADE DAS ORGANIZAÇÕES: Uma Revisão Sistemática  
da Literatura.**

A Comissão Examinadora, abaixo identificada, aprova o Trabalho de Conclusão do  
Curso de Administração da Universidade de Brasília do (a) aluno (a)

**Nicole Noale Correa Matos**

Me. Edilene Sampaio

Professora-Orientadora

Me. Ana Luíza de Souto  
Silva

Professora-Examinadora

Dr. Jorge Luis Triana  
Riveros

Professor-Examinador

Brasília, 20 de dezembro de 2023.

*Dedico esse trabalho à minha mãe, que me deu, além do sopro da vida, a inspiração para os estudos e o gosto pelo conhecimento.*

## AGRADECIMENTOS

Agradeço ao corpo docente da UnB, que abre caminhos para uma forma de pensar crítica e emancipada, em especial a minha orientadora. Agradeço enormemente à minha família, ao meu companheiro, Gil, e aos amigos que ao longo dos anos se tornaram família também.

*Assim, todos, juntos, continuavam a sua vida cotidiana, cada um a seu modo, com ou sem reflexão; tudo parecia seguir o seu rumo habitual, como em situações extremas, nas quais tudo está em jogo, e a vida continua como se nada acontecesse (Goethe, Afinidades eletivas).*

## RESUMO

Entendendo o trabalho como um instrumento central da sociabilidade e uma constituição fundamental do indivíduo, partimos da diferenciação entre trabalho concreto e trabalho abstrato, colocada por Karl Marx, para conceituar o tipo de trabalho ao qual nos referimos. O objetivo desta pesquisa, portanto, é analisar a redução da jornada de trabalho abstrato na produtividade das organizações, uma vez que trabalhos como domésticos, de parentalidade e comunitários, por exemplo, não se enquadram no âmbito da redução de jornada. Nesse contexto, tentamos analisar os impactos da redução da jornada de trabalho na produtividade das organizações. Para isso, foi realizada uma revisão sistemática da literatura por meio das plataformas de busca *Scopus* e *Web of Science* orientado pelas diretrizes PRISMA. As buscas revelaram que o panorama geral sobre a redução da jornada de trabalho está mais voltado para estudos de outros aspectos que não a produtividade. Diante disso foi necessário a aplicação de filtros e critérios de exclusão para selecionar, o que resultou em cinco artigos que foram submetidos análise temática. Quatro deles mencionam os ganhos de produtividade organizacional frente a uma jornada de trabalho reduzida, enquanto apenas um dos artigos vai na direção contrária e prevê a queda da produtividade em todos os setores da economia, podendo esta queda ser maior ou menor, dependendo do setor. Diante disso, concluímos que a redução da jornada de trabalho tende a causar um aumento na produtividade das organizações, mas o campo necessita de mais estudos que abordem essa correlação. Por fim, por meio dessa síntese, buscamos contribuir para a diminuição da lacuna de pesquisa encontrada, observando que esta é uma área que apresenta poucas revisões da literatura e poucos artigos científicos que abordem especificamente a questão da produtividade nas organizações, em um contexto microeconômico.

**Palavras-chave:** Redução da jornada de trabalho. Produtividade. Trabalho. Revisão Sistemática da Literatura.

## ABSTRACT

Understanding work as a central instrument of sociability and a fundamental constitution of the individual, we depart from Karl Marx's differentiation between concrete work and abstract work to conceptualize the type of work we refer to. The aim of this research, therefore, is to analyze the reduction of abstract work hours on organizational productivity, considering that works such as domestic, parenting, and community-related, for example, do not fall within the scope of work hour reduction. In this context, we attempted to analyze the impacts of reducing work hours on organizational productivity. For this purpose, a systematic literature review was conducted using the search platforms Scopus and Web of Science, guided by PRISMA guidelines. The searches revealed that the overall panorama on work hour reduction is more focused on studies of other aspects rather than productivity. Therefore, it was necessary to apply filters and exclusion criteria to select, resulting in five articles that underwent thematic analysis. Four of them mention the gains in organizational productivity with reduced work hours, while only one article goes in the opposite direction and predicts a decline in productivity across all sectors of the economy, with this decline potentially being greater or lesser depending on the sector. In light of this, we conclude that reducing work hours tends to cause an increase in organizational productivity, but the field requires further studies addressing this correlation. Finally, through this synthesis, we aim to contribute to the reduction of the identified research gap, noting that this is an area with few literature reviews and few scientific articles specifically addressing the issue of productivity in organizations in a microeconomic context.

**Keywords:** Work hour reduction. Productivity. Work. Systematic Literature Review.

## RESUMEN

Entendiendo el trabajo como un instrumento central de la sociabilidad y una constitución fundamental del individuo, partimos de la diferenciación entre trabajo concreto y trabajo abstracto, propuesta por Karl Marx, para conceptualizar el tipo de trabajo al que nos referimos. El objetivo de esta investigación, por lo tanto, es analizar la reducción de las horas de trabajo abstractas en la productividad de las organizaciones, considerando que trabajos como el doméstico, de crianza y comunitario, por ejemplo, no entran dentro del ámbito de la reducción de horas de trabajo. En este contexto, intentamos analizar los impactos de la reducción de las horas de trabajo en la productividad de las organizaciones. Para ello, se realizó una revisión sistemática de literatura utilizando las plataformas de búsqueda Scopus y Web of Science, siguiendo las directrices PRISMA. Las búsquedas revelaron que el panorama general sobre la reducción de las horas de trabajo se enfoca más en estudios de otros aspectos que en la productividad. Por lo tanto, fue necesario aplicar filtros y criterios de exclusión para seleccionar, lo que resultó en cinco artículos que fueron sometidos a análisis temático. Cuatro de ellos mencionan las ganancias de productividad organizacional con una reducción de las horas de trabajo, mientras que sólo un artículo se opone y prevé una disminución de la productividad en todos los sectores de la economía, pudiendo esta disminución ser mayor o menor dependiendo del sector. Ante esto, concluimos que la reducción de las horas de trabajo tiende a causar un aumento en la productividad de las organizaciones, pero el campo requiere más estudios que aborden esta correlación. Finalmente, a través de esta síntesis, buscamos contribuir a la disminución de la brecha de investigación identificada, observando que esta es un área con pocas revisiones de la literatura y pocos artículos científicos que abordan específicamente el tema de la productividad en las organizaciones, en un contexto microeconómico.

**Palabras clave:** Reducción de las horas de trabajo. Productividad. Trabajo. Revisión Sistemática de Literatura.



## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 1</b> — Tabela da média usual de horas semanais trabalhadas no trabalho principal.....	14
<b>Figura 2</b> — Fluxograma da revisão sistemática da literatura orientada pelas diretrizes de PRISMA nas plataformas <i>Scopus</i> e <i>Web of Science</i> .....	31
<b>Figura 3</b> — Número de documentos por ano nas plataformas <i>Scopus</i> e <i>Web of Science</i> (1956-2024). .....	35
<b>Figura 4</b> — Número de estudos por tipo de documento nas plataformas <i>Scopus</i> e <i>Web of Science</i> (1956-2024).....	36
<b>Figura 5</b> — Áreas de pesquisa com maior número de estudos nas plataformas <i>Scopus</i> e <i>Web of Science</i> (1956-2024).....	37
<b>Figura 6</b> — Países ou territórios com os maiores números de estudos nas plataformas <i>Scopus</i> e <i>Web of Science</i> (1956-2024). .....	38
<b>Figura 7</b> — Número de documentos por Objetivos de Desenvolvimento Sustentável na plataforma <i>Web of Science</i> (1956-2024).....	39
<b>Figura 8</b> — Relação estimada entre intensidade média ( <i>proxy</i> ) e tempo de trabalho. ....	42
<b>Figura 9</b> — A relação entre o tempo de trabalho e a produção máxima do trabalho manual. ....	43

## LISTA DE QUADROS

<b>Quadro 1</b> — Artigos selecionados para revisão sistemática da literatura.....	33
<b>Quadro 2</b> — Principais resultados dos artigos científicos.....	41

## LISTA DE SIGLAS

IBGE — Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

IDH — Índice de Desenvolvimento Humano

OCDE — Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico

ODS — Objetivo de Desenvolvimento Sustentável

PNADC — Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua

WoS — *Web of Science*

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>12</b>
<b>1.1 Contextualização .....</b>	<b>12</b>
<b>1.2 Problema de pesquisa .....</b>	<b>16</b>
<b>1.3 Objetivos .....</b>	<b>18</b>
<i>1.3.1 Objetivo Geral .....</i>	<i>18</i>
<i>1.3.2 Objetivos Específicos .....</i>	<i>18</i>
<b>1.4 Justificativa.....</b>	<b>19</b>
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO.....</b>	<b>20</b>
<b>3 MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA .....</b>	<b>27</b>
<b>3.1 Tipologia e descrição geral dos métodos de pesquisa .....</b>	<b>27</b>
<b>3.2 Caracterização do objeto do estudo.....</b>	<b>28</b>
<b>3.3 População e amostra .....</b>	<b>29</b>
<b>3.4 Caracterização e descrição dos instrumentos de pesquisa.....</b>	<b>29</b>
<b>3.5 Procedimentos de coleta e de análise de dados .....</b>	<b>30</b>
<b>4 RESULTADOS E DISCUSSÃO .....</b>	<b>35</b>
<b>4.1 Panorama geral da redução da jornada de trabalho na literatura.....</b>	<b>35</b>
<b>4.2 Redução da jornada de trabalho na produtividade das organizações .....</b>	<b>40</b>
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>46</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>49</b>

# 1 INTRODUÇÃO

## 1.1 Contextualização

O mundo tecnológico de hoje, sobretudo quando analisamos o contexto pós-pandêmico, levanta uma série de reflexões a respeito do trabalho humano e de seu papel na sociedade. Constantemente ameaçado pela introdução das máquinas e da inteligência artificial, o trabalho também encontra potencialidades nesses dois campos: ele pôde ser otimizado de uma forma jamais vista, podendo inclusive ser realizado praticamente a qualquer tempo, de qualquer lugar do mundo e sem as pessoas envolvidas jamais se encontrarem pessoalmente (Antunes, 2018).

Ao mesmo tempo, acompanhamos de perto a precarização do emprego e dos direitos trabalhistas, o aumento exponencial de doenças mentais, como ansiedade e depressão e de outras doenças associadas ao contexto trabalhista, como o *burnout*, como menciona Antunes (2018, p. 1):

Estamos presenciando, no meio do furacão da crise global do sistema capitalista (...) a erosão do trabalho contratado e regulamentado, herdeiro da era taylorista e fordista, que foi dominante no século XX e que está sendo substituído pelas diversas formas de "empreendedorismo", "cooperativismo" "trabalho voluntário", "trabalho atípico", formas que mascaram frequentemente a autoexploração do trabalho (Antunes, 2018, p. 1).

O trabalho tem magnitude central na vida dos seres-humanos, afinal, é onde passamos a maior parte do nosso tempo e onde depositamos a maior parte de nossa energia, portanto, merece especial atenção sobretudo no mundo extremamente dinâmico dos tempos atuais (Antunes, 2018). Precisamos ter consciência do panorama em que estamos e questionarmos a forma como estamos conduzindo-o; como bem colocado por Pinto (2013, p. 8):

Como seria possível, num mundo onde a ampliação das riquezas e a concentração de seu acesso e exploração contrastam fortemente com o aprofundamento da miséria, da violência e do descaso, imaginar um papel subalterno à categoria "trabalho"? Seria outro, porventura, o vetor desses acontecimentos, que não o próprio trabalho humano e o resultado de sua repartição social? Ou melhor: estaria em outro plano, que não na esfera do trabalho humano a origem, ou a possibilidade, de toda essa degradação? (Pinto, 2013, p. 8).

A humanidade já vivenciou diversas formas de divisão do trabalho, bem como diversas formas de jornada de trabalho. Com pausa ou sem, com trabalho escravo, infantil, noturno e insalubre, em especial durante a Revolução Industrial em meados do século XVIII na Europa e no século XX no Brasil. A jornada que muitas vezes chegava a 18 horas diárias acelerou a união da classe trabalhadora, até por uma questão de sobrevivência, que, por meio de greves e sindicatos, conseguiu conquistar mudanças efetivas, como por exemplo a inserção no texto da Constituição de 1934 da determinação do limite de 8 horas diárias na duração da jornada de trabalho, entre outros direitos (Antunes, 2018). O panorama atual apresenta algumas diferenças marcantes em relação a essa época, como posto por Pinto (2013, p. 45):

No Brasil, por exemplo, (o regime da acumulação flexível) culminou numa implantação vasta e profunda da doutrina neoliberal no Estado na década de 1990, a qual persiste até os dias atuais, impondo: à classe trabalhadora, de um lado, a precarização dos serviços públicos e a flexibilização de seus direitos, mediante o aumento da informalidade e do desemprego estrutural; ao empresariado nacional, de outro, uma posição subalterna na divisão internacional do trabalho, com a manutenção de acordos predatórios fundados em políticas monetaristas, ditadas por organismos de controle financeiro internacionais (Pinto, 2013, p. 45).

Porém, até hoje, quase um século depois, a jornada de trabalho estabelecida em lei permanece praticamente inalterada, como podemos ver na Figura 1, a média de horas trabalhadas por semana no Brasil gira em torno das quarenta horas estabelecidas em lei. Segundo dados do IBGE, por meio da Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua (PNADC), a média de horas habitualmente trabalhadas por semana em todos os trabalhos das pessoas de 14 anos ou mais de idade no terceiro trimestre de 2023 foi de 39,6 horas. Essa média pouco foi alterada nos últimos 10 anos, sendo de 40,7 horas no terceiro trimestre de 2013; 40,3 horas no terceiro trimestre de 2014 e daí em diante, variou entre 39,6; 39,8 e 39,9 até o fim de 2023.

As estatísticas oferecidas pela OCDE apontam para uma média total de horas trabalhadas por semana levemente menor do que a média apontada pelo IBGE, provavelmente por considerar as horas trabalhadas apenas no trabalho principal. Mesmo assim, a Figura 1 proporciona a comparação entre as diferentes estatísticas de alguns países selecionados. Observa-se que a média pouco variou nos últimos

dez anos. Além disso, é interessante notar que os países com as mais baixas médias de horas semanais trabalhadas são países considerados ricos, desenvolvidos, com alto Índice de Desenvolvimento Humano (IDH). Por outro lado, os países com mais altas médias de horas trabalhadas apresentam baixo IDH e são considerados países “de terceiro mundo”, ou melhor, países em desenvolvimento. Tal fato nos leva a questionar o discurso contrário à redução da jornada de trabalho e põe em evidência a desigualdade experimentada entre países do norte global e do sul global (historicamente explorados) (Latouche, 2009).

**Figura 1** — Tabela da média usual de horas semanais trabalhadas no trabalho principal.

→ Time	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
→ Country	▲ ▼	▲ ▼	▲ ▼	▲ ▼	▲ ▼	▲ ▼	▲ ▼	▲ ▼	▲ ▼	▲ ▼	▲ ▼
Colombia	45.9	45.6	45.5	45.3	45.2	45.0	45.0	44.9	44.9	45.1	45.1
Mexico	43.3	43.4	43.4	43.6	43.7	43.7	43.7	43.6	43.2	43.3	43.5
Costa Rica	44.1	43.3	43.1	43.6	44.4	44.0	43.2	42.4	42.6	42.5	43.2
South Africa	44.3	44.0	43.9	43.7	43.6	43.6	43.4	43.3	42.4	42.2	42.2
Chile	42.9	42.8	42.5	42.3	41.9	41.8	41.8	41.7	41.5	41.0	41.2
Korea	45.9	44.4	45.2	45.0	44.3	44.1	42.9	42.2	41.0	40.6	39.9
Brazil	40.5	40.2	39.9	39.5	39.4	39.2	39.3	39.4	39.4	39.3	39.4
Europe	38.5	38.3	38.3	38.3	38.2	38.2	38.1	38.0	37.4	38.6	38.6
Spain	38.2	38.0	37.9	37.8	37.8	37.7	37.7	37.5	37.5	37.4	37.7
OECD countries	38.3	38.2	38.2	38.2	38.2	38.1	38.1	38.0	36.8	37.3	37.4
Italy	37.1	37.0	37.0	37.1	37.0	37.2	37.3	37.2	37.0	37.3	37.3
France	37.9	37.6	37.3	37.3	37.4	37.3	37.4	37.5	37.5	37.0	37.2
United Kingdom	36.7	36.8	37.0	37.1	37.1	37.0	37.0	37.0	36.8	36.9	36.7
Belgium	37.0	37.3	37.2	37.2	37.1	37.6	37.3	37.3	37.3	36.7	36.7
Iceland	39.5	39.6	39.8	39.9	36.4	36.4	36.5	36.7	36.3	35.8	35.8
Switzerland	35.6	35.6	35.4	35.4	34.8	34.8	34.9	34.7	34.8	35.7	35.6
Germany	35.8	35.6	35.6	35.5	35.5	35.4	35.4	35.3	35.2	35.3	35.2
Denmark	33.8	33.8	33.6	33.6	33.7	33.6	33.7	33.5	33.6	34.6	34.3
Netherlands	30.6	30.3	30.5	30.4	30.6	30.6	30.7	30.8	30.6	31.5	31.7

Data extracted on 07 Dec 2023 00:39 UTC (GMT) from [OECD.Stat](#)

Fonte: Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OECD, 2023).

Basta um breve apanhado nas evoluções, principalmente tecnológicas, mas também sociais, científicas, ecológicas e outros para ser arrebatado com as mudanças ocorridas nos últimos 90 anos, quando foi estabelecida a jornada de trabalho que conhecemos (Antunes, 2018). A simples constatação de que a jornada de trabalho em tempos onde não existia internet nem *smartphones* é a mesma dos dias de hoje, que contam com essas tecnologias e muitas outras em abundância, nos leva a refletir se a jornada de trabalho nos dias de hoje não está ultrapassada, visto que aparentemente não acompanhou as mudanças drásticas ocorridas desde o início do século XX, e a questionar se todo esse avanço está de fato nos trazendo

benefícios enquanto sociedade e qual futuro estamos traçando, especialmente no que concerne às problemáticas sociais e ao colapso climático para o qual estamos caminhando (Latouche, 2009).

O texto constitucional de 1934, que inovou ao estipular limites para a jornada de trabalho, foi pouco alterado desde então. Em relação à jornada de trabalho, as constituições seguintes basicamente ratificaram o estabelecido em 34. A mais recente legislação, a Constituição da República de 1988, estabelece, em seu artigo 7º, inciso XIII, a “duração do trabalho normal não 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”. Destaco aqui os trechos “não superior a...” e “facultada a redução da jornada”, sendo assim, está claro que as organizações detêm autonomia suficiente para estipular jornadas menores, conforme for conveniente.

Segundo Pencavel (2015, p. 2073) “os empregados que trabalham durante muito tempo sentem fadiga ou *stress* que não só reduz a sua produtividade, mas também aumenta a probabilidade de erros, acidentes e doenças (...)”. Ou seja, um extenso tempo de trabalho pode acarretar mais custos para o empregador, e, portanto, como relata Pencavel (2015, p. 2073):

Restrições ao horário de trabalho – as impostas por lei ou as induzidas pela fixação de taxas salariais penalizantes para horas trabalhadas para além de um determinado limite ou as incorporadas em acordos de negociação coletiva – podem ser vistas não como restrições prejudiciais à gestão, mas como uma forma esclarecida de melhorar a eficiência e o bem-estar no local de trabalho (Pencavel, 2015, p. 2073).

Contudo, é deveras incomum que sejam praticadas jornadas menores do que o limite da lei, pelo contrário. Observa-se muitas vezes, na verdade, a extrapolação desse limite, seja por horas extraordinárias ou mesmo pela não formalização de quantidade de horas trabalhadas. Portanto, é nítido que há uma forte resistência em reduzir a jornada de seus trabalhadores, provavelmente por medo de que isso resulte em consequências desastrosas para a empresa (Antunes, 2018).

A pandemia acelerou um tipo de trabalho que ocorria antes, mas em menor escala: o remoto. Assim, no cenário pós-pandêmico de hoje, é difícil encontrar organizações que não precisaram se adaptar e adequar seus processos àquela



realidade e que, mesmo depois de passada a emergência viral, mantiveram as novas formas de trabalho adquiridas. Tal acontecimento fez avançar a discussão sobre a duração da jornada de trabalho, ao menos no imaginário de boa parte da população que rapidamente se adaptou a jornadas menores e que tem muita dificuldade em voltar aos padrões anteriores, tanto por enxergar a desnecessidade da jornada anterior como por ter ressignificado valores e objetivos de vida (Antunes, 2018).

A discussão sobre a duração da jornada de trabalho e seu impacto real na produtividade não é um tema novo e foi abordada por Ioannides e Mavroudeas (2020). Para Ioannides e Mavroudeas (2020), autores influentes como Marx, Jevons, Chapman e Robbins no passado destacaram a importância da intensidade do trabalho. De acordo com eles, a existência de uma relação inversa entre o tempo de trabalho e a intensidade do trabalho (ou seja, a produtividade) era tão significativa que eles até esperavam um aumento na produção quando o tempo de trabalho fosse reduzido. Esses autores atribuíram um papel importante a essa correlação, apesar de não terem conseguido prosseguir com a análise, uma vez que a relação entre tempo e intensidade era impossível de ser estimada (Ioannides; Mavroudeas, 2020). Assim, visamos sintetizar a discussão presente na literatura científica até o momento e contribuir para o fomento de novas publicações sobre a temática.

## **1.2 Problema de pesquisa**

Não pretende trazer um estudo novo, mas sim fazer um compilado dos estudos já existentes, pois foi identificada uma baixa quantidade de revisões da literatura sobre o assunto. Nosso foco são os desdobramentos a respeito especificamente da produtividade das organizações, portanto, buscamos identificar se a redução da jornada de trabalho pode ser vantajosa em algum sentido para as organizações. Dessa forma, poderemos ter mais clareza se essa mudança pode fazer parte do escopo de interesses das organizações e assim, ser incorporada por elas.

As pesquisas a respeito da jornada de trabalho em muito tratam dos impactos dela na saúde do trabalhador (por exemplo, como instrumento de redução do estresse), ou dos impactos ambientais (como meio de redução das emissões de

carbono de uma empresa), ou de impactos macroeconômicos (como forma para redução do desemprego). Devo esclarecer que não abordaremos tais desdobramentos por fugirem do nosso foco, que é a produtividade. Também não incluímos a redução da jornada de trabalho em contextos de crise por enxergarmos que são cenários excepcionais e atípicos e desejamos fazer contribuições em cenários típicos, dentro de uma certa normalidade.

Segundo Bader *et al.* (2023, p. 12), em sua revisão sistemática “*Working less for more?*”, os impactos sociais positivos são inegáveis: os estudos “conduzem a melhorias no bem-estar, na saúde e no conflito entre trabalho e família”. Os impactos ambientais são pouco explorados, há alguns estudos que sugerem haver um impacto positivo, mas esse resultado não pode ser extrapolado, pois se trata de uma evidência fraca. Já “as evidências relativas aos efeitos na produtividade são escassas e contraditórias e não permitem generalizações” (Bader *et al.*, 2023, p. 12). É nesse contexto que o nosso estudo se insere, buscando agregar valor ao debate a respeito da produtividade.

Em muito ocasionada pela pandemia, uma das necessidades atuais no meio empresarial está sendo reavaliar qual é a jornada de trabalho necessária ou ideal e se jornadas maiores de fato resultam no aumento de produtividade. Se há de se fazer o esforço para que se volte ao padrão da jornada anterior, com forte participação do trabalho presencial e em tempo integral ou se esse sistema está ultrapassado. Com essas novas configurações de trabalho, propiciadas pelo avanço da internet e pela pandemia, que obrigou diversas organizações a adotarem o teletrabalho, emerge um extenso leque de pesquisas a serem desenvolvidas a respeito dos novos tempos e formas de trabalho, e suas implicações (Antunes, 2020).

O regime de trabalho flexível não é o foco da nossa pesquisa, mas por ser uma problemática que tangencia a nossa em vários pontos, vale ressaltar que o resultado de parte da literatura, analisado por Ioannides e Mavroudeas (2020, p. 30) foi de que “o efeito negativo na produtividade resultante do desvio das horas preferidas dos trabalhadores em comparação com as horas reais aumenta quando o tempo de trabalho é mais longo”.

Encontramos na literatura vários indícios de que a correlação entre as horas de trabalho e a produtividade pode não ser uma linha reta, como pensam muitos, mas uma parábola de concavidade voltada para baixo, ou seja, conforme o número

de horas trabalhadas aumenta, a produtividade aumenta apenas até certo ponto, depois dele, começa a cair. Isso contradiz o pensamento generalizado de que quanto mais horas trabalhadas, maior a produtividade. Como colocam, citando Pencavel (2015), Ioannides e Mavroudeas (2020, p. 31), por exemplo:

Utilizou (Pencavel) dados disponíveis para trabalhadores de munições durante a Primeira Guerra Mundial na Inglaterra. Ele estimou que acima de um limite de tempo, qualquer aumento nas horas de trabalho não tem efeito na produção. Confirmou também que a ausência de um dia de descanso durante uma semana tem efeitos negativos não só na produtividade, mas também na produção total (Pencavel, 2015 *apud* Ioannides; Mavroudeas (2020, p. 31).

Tais indícios indicam a necessidade de uma investigação mais aprofundada das evidências científicas relacionadas ao tema em questão, com o objetivo de esclarecer as implicações envolvidas. Partindo de uma premissa hipotética, busca-se entender se a redução da jornada de trabalho é capaz de fornecer uma visão ampla dos impactos que podem afetar as organizações em termos de produtividade, e deseja-se clarificar se essa redução pode, de fato, incrementar a produtividade organizacional ou se, ao contrário, pode levar a uma diminuição na eficiência, bem como examinar como esses processos ocorrem. Afinal, é, de fato, um tanto contraintuitivo o pensamento de que reduzir o tempo de trabalho aumentará a produção e os rendimentos da organização. Mas qual é, de fato, o impacto da redução da jornada de trabalho nas organizações?

## **1.3 Objetivos**

### *1.3.1 Objetivo Geral*

Analisar quais são os impactos da redução da jornada de trabalho na produtividade das organizações, por meio de uma revisão sistemática da literatura.

### *1.3.2 Objetivos Específicos*

- i. Caracterizar os conceitos e definições a respeito de trabalho e sua conjuntura atual;

- ii. Identificar o que a literatura científica apresenta sobre os impactos da redução da jornada de trabalho na produtividade das organizações; e
- iii. Avaliar as possíveis causas desses impactos e ressalvas necessárias.

#### **1.4 Justificativa**

O tema faz-se de suma importância devido à acelerada mudança dos modos de vida e trabalho que vivenciamos no último século, que provoca e necessita de reflexões constantes a respeito do modo como conduzimos as formas de trabalho e, conseqüentemente, as formas de viver. O desperdício em massa e o iminente colapso climático nos leva a questionar se precisamos dedicar tanto do limitado tempo de nossas vidas ao trabalho e se isso nos traz algum benefício real enquanto indivíduos e enquanto sociedade, uma vez que o trabalho, em stricto sensu não é o único trabalho que exercemos e longe está de ser o único que nos dignifica e dá sentido à existência (Antunes, 2020).

Nesse contexto, a redução da jornada de trabalho é um tema espinhoso, defendido ferrenhamente por uns e da mesma forma, atacado por outros. Podemos, por meio da redução da jornada de trabalho, explorar de forma mais prática e tangível a potência de transformação social inerente às organizações, mas precisamos analisar a viabilidade de tal projeto e suas implicações práticas, como os efeitos em relação à produtividade. Assim, o presente artigo pretende agregar na discussão sobre o tema, trazendo resultados para auxiliar na tomada de decisão de muitos gestores, governos e no próprio cotidiano da sociedade (Latouche, 2009).

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Para refletirmos as questões pertinentes ao trabalho com uma base mais sólida, certa robustez conceitual faz-se necessária devido à complexidade do tema, que conta com ampla gama de pensadores e críticos teóricos. A complexidade do tema deve-se, além das inúmeras facetas com diversas áreas do conhecimento, à antiguidade dessa questão, afinal, o trabalho, compreendido em sua forma mais primordial como “como um conjunto de atividades intelectuais e manuais organizadas pela espécie humana e aplicadas sobre a natureza, visando assegurar sua subsistência” (Pinto, 2013, p. 13), isto é, uma das atividades mais antigas que permeiam toda a existência humana, independente do tempo e o do espaço.

Um dos pensadores que se destaca nesse contexto é Marx, com renome mundial por sua exímia leitura de mundo e pensamento crítico a respeito do trabalho e das estruturas que o perpassam. Não poderíamos deixar de citá-lo, tendo em vista suas importantes contribuições para o tema, a começar pela definição do processo de trabalho:

É atividade orientada a um fim para produzir valores de uso, apropriação do natural para satisfazer as necessidades humanas, condição universal do metabolismo entre o homem e a Natureza, condição natural eterna da vida humana e, portanto, independente de qualquer forma dessa vida, sendo antes igualmente comum a todas as suas formas sociais (Marx, 2006, p. 303).

Tal definição corrobora com o que citamos anteriormente, a respeito do caráter inerente à espécie humana do trabalho, por meio do qual exercemos a habilidade que, segundo Marx, mais nos diferencia dos outros animais: a teleologia. Hannah Arendt (2010, p. 15):

O trabalho é a atividade correspondente ao artificialismo da existência humana (...). O trabalho produz um mundo artificial de coisas, nitidamente diferente de qualquer ambiente natural. Dentro de suas fronteiras habita cada vida individual, embora esse mundo se destine a sobreviver e a transcender todas as vidas individuais. A condição humana do trabalho é a mundanidade (Arendt, 2010, p. 15).

Pensar o trabalho apenas como instrumento para obtenção de meios materiais de subsistência, ou seja, como instrumento de geração de renda, é deveras limitado. É amplamente discutido por vários pensadores a centralidade do trabalho na atividade humana, não só por uma questão de sobrevivência, mas também, pelo trabalho ser um fortíssimo instrumento de sociabilidade e de construção do próprio indivíduo, que por meio do trabalho, delimita seu papel na sociedade e se enxerga como sujeito ativo do processo de construção social. Sente-se, portanto, pertencente e em colaboração para com os outros e a colaboração dos outros para consigo. Ao mesmo, tempo, enquanto o trabalho é fruto de seu ambiente (das características sociais, históricas, geográficas e outros), também é o criador desse mesmo ambiente, a “divisão do trabalho não apenas se sustentava nas condições físicas dos membros, mas também implicava em ordenamentos em todas as esferas da vida, do plano político ao mítico e mesmo ao artístico” (Pinto, 2007, p. 9).

Sendo assim, o trabalho é elemento fundamental na construção da psique, identidade e subjetividade e de integração social, espaço onde se estabelecem deveres e se conquistam direitos (Lancman, 2004 *apud* Pinto, 2007, p. 10). Não cabe aqui a discussão de como a sociabilidade é, para nós humanos, primordial para nossa existência, mas ressalto que foi por meio dela, da colaboração, e não do egoísmo, que conseguimos evoluir enquanto espécie e complexificar nossa sociedade, como bem revela Dejours (2004, p. 18) *apud* Pinto (2007 p. 9):

A tese conhecida como "centralidade do trabalho" mostra que o trabalho desempenha um papel essencial de formação do espaço público, pois trabalhar não é tão-só produzir: trabalhar é ainda viver junto. Ora, viver junto não é produto de geração espontânea; pressupõe uma atenção em relação ao outro, um respeito pelo outro e contribuições extremamente complexas por parte de todos, na luta contra o poder dos interesses privados. O trabalho é mesmo, certamente, o *locus* principal em que se realiza o aprendizado da democracia. Mas, se a renovação do viver junto fracassa, então o trabalho pode se tornar uma perigosa força de destruição da democracia e de difusão do cinismo e do cada-um-por-si. (..) O individualismo é uma derrota e não um ideal (Dejours, 2004, p. 18 *apud* Pinto, 2007 p. 9).

O trabalho possui, como percebido por muitos, mas muito bem explicitado por Marx, um duplo-caráter e para os nossos objetivos, tal diferenciação é de suma importância. O trabalho então pode ser visto em duas dimensões. Uma delas

corresponde à capacidade de produzir coisas úteis à sociedade, de caráter teleológico de construção do sujeito e da realidade em que ele vive, conceituada como “trabalho concreto”. Outra, no senso comum a dimensão mais presente é aquela atividade que te rende salário ou alguma outra forma de remuneração, onde é vendida sua força de trabalho por algum determinado tempo, para alguém que detém os meios de produção. Sua característica, digamos, primordial é a capacidade de geração do mais-valia, ou seja, é o que gera o valor excedente para o capital, sendo assim, motor do sistema capitalista. Tais dimensões podem ser bem representadas por duas facetas muito comuns, a primeira está presente na famosa frase “o trabalho dignifica o homem”, e a segunda é de que o trabalho é algo penoso e obrigatório, muito condizente com a própria origem da palavra “trabalho”, derivada do latim “*tripalium*”, que era, literalmente, um instrumento de tortura (Castro, 2013).

Devemos esclarecer que o sentido da redução da jornada de trabalho aqui tratada refere-se majoritariamente a essa segunda dimensão, ao trabalho abstrato, sem querer reduzi-lo a uma visão pessimista e pejorativa do trabalho, mas sem perder de vista que uma possível redução da jornada desse tipo específico de trabalho (com horários e rendimentos pré-definidos, relações hierárquicas bem estabelecidas, voltado para a produção de mercadorias e geração de lucro), pode implicar no aumento de outros tipos de trabalho que igualmente são instrumento fundamental da sociabilidade e produzem coisas úteis para a sociedade, ou seja, tem alto valor de uso, como o trabalho doméstico e o trabalho comunitário, por exemplo (Latouche, 2009).

Assim, uma redução da jornada de trabalho pode não ocasionar a diminuição da quantidade total de trabalho realizado por uma sociedade, mas sim redistribuição do tempo em outros trabalhos que gerem até mais valor para todos (não apenas para poucos indivíduos que detêm os meios de produção e geram capital às custas da classe trabalhadora e do meio ambiente, diga-se de passagem). Até porque, o trabalho “como criador de valores de uso, como trabalho útil, é indispensável à existência do homem (...) é necessidade natural e eterna de efetivar intercâmbio material entre o homem e a natureza, e, portanto, de manter a vida humana” (Marx, 1971, p. 50 *apud* Antunes, 2018, p. 104). Ricardo Antunes (2018, p. 103), ao fazer elucubrações sobre o fim do trabalho, explicita bem essa diferença entre essas duas dimensões, o duplo caráter do trabalho:

Se é possível visualizar a eliminação da sociedade do trabalho abstrato - ação esta naturalmente articulada com o fim da sociedade produtora de mercadorias- é algo ontologicamente distinto supor ou conceber o fim do trabalho como atividade útil como atividade vital, como elemento fundante, protoforma de uma atividade humana” (...) Uma coisa é conceber, com a eliminação do capitalismo, também o fim do trabalho abstrato, do trabalho estranhado; outra, muito distinta, é conceber a eliminação, no universo da sociabilidade humana, do trabalho concreto, que cria coisas socialmente úteis, e que, ao fazê-lo, (auto)transforma seu próprio criador. Uma vez que se conceba o trabalho desprovido dessa sua dupla dimensão, resta identificá-lo como sinônimo de trabalho abstrato, trabalho estranhado e fetichizado (Antunes, 2018, p. 103).

O trabalho, ou melhor, os meios de produção e de organização do trabalho, sempre foram fortes indicativos do grau de desenvolvimento de determinada sociedade, principalmente quanto aos valores, a ética e as condições socioeconômicas de determinado povo, além das condições estruturais do trabalho, como nível de desenvolvimento da tecnologia, maquinário empregado e outros (Marx, 1971 *apud* Antunes, 2018). A revolução industrial, embora não seja um fenômeno muito recente, construiu os pilares da forma de trabalho vigente nos dias de hoje. As mudanças científicas e tecnológicas do último século são elementos fundantes das condições de vida atuais (Pinto, 2013, p. 12).

A busca incansável por níveis de produtividade cada vez maiores foi uma característica marcante desse período, e em muito impulsionou o desenvolvimento industrial, mesmo que ocasionando uma crise social, pela exploração exagerada da força de trabalho humana, como bem representada no emblemático filme de Chaplin, *Tempos Modernos*. Embora a época seja reconhecida por importantes avanços tecnológicos e ganhos significativos de produtividade, deixou um rastro pernicioso de degradação ambiental e social, do qual sentimos os efeitos até hoje. O profundo interesse por aumentar a produtividade gerou uma necessidade maior de observações e experimentos com essa finalidade, que tivessem bases sólidas e resultados concretos.

De fato, desde meados do século 19, estudiosos das mais variadas formações já se debruçavam com profundidade sobre essas questões, tendo em mente a construção de sistemas de organização cujos objetivos eram o aperfeiçoamento da qualidade e a diminuição do tempo gasto na realização de tarefas complexas (Pinto, 2013, p. 19).



A administração dá então um enorme passo, surge a administração científica. Não entraremos em detalhes a respeito do fordismo e taylorismo, o que importa para nós agora é que essa foi a semente para diversos avanços e melhorias nos sistemas de produção, da qual colhemos frutos hoje. Assim, é notável que a atualidade deu passos significativos para a melhoria do legado duvidoso da revolução industrial, devido também ao aumento de pesquisas tanto na área social como ambiental e uma crescente conscientização a respeito desses assuntos, mas não podemos nos enganar e achar que vivemos em uma realidade tão distante assim, como afirma Ricardo Antunes (2018, p. 225):

Duas manifestações são mais virulentas e graves: a destruição e/ou precarização, sem paralelos em toda era moderna, da força humana que trabalha e a degradação crescente, na relação metabólica entre homem e natureza, conduzida pela lógica voltada prioritariamente para a produção de mercadorias que destrói o meio ambiente. Trata-se, portanto, de uma aguda destrutividade, que no fundo é a expressão mais profunda da crise estrutural que assola a (des)sociabilização contemporânea: destrói-se força humana que trabalha; destroçam-se os direitos sociais; brutalizam-se enormes contingentes de homens e mulheres que vivem do trabalho; torna-se predatória relação produção/natureza, criando-se uma monumental "sociedade do descartável", que joga fora tudo que serviu como "embalagem" para as mercadorias seu sistema, mantendo-se, entretanto, o circuito reprodutivo do capital (Antunes, 2018, p. 225).

Tal colocação suscita questionamentos que colocam de um lado da balança os ganhos de produtividade e de outro lado os avanços socioambientais, como se fossem um oposto ao outro. Porém, tal relação conflituosa, embora perfeitamente compreensível e factível, na maioria dos casos, não precisa, necessariamente, existir. Inclusive, há muito tempo é observada que uma relação harmoniosa pode muito bem beneficiar os dois lados, como coloca Pinto (2013, p. 53):

Com relação ao sistema taylorista/fordista, o sistema toyotista superou em produtividade todos os demais sistemas de organização flexível até aqui apresentados, sobretudo, por não buscar eliminar ou minimizar o confronto entre a classe trabalhadora e o empresariado nos locais de trabalho, mas, sim, por se aproveitar dessa situação e, através da manipulação da subjetividade dos trabalhadores, extrair-lhes o acúmulo de conhecimentos tácitos que adquirem, a favor da acumulação capitalista (Pinto, 2013, p. 53).

Existem abundantes evidências de que mais trabalho não implica em todos os casos em mais produtividade, e de que a preocupação com os trabalhadores, com

suas aspirações individuais e com seu bem-estar físico e mental, não é necessariamente uma perda de tempo e de recursos, pelo contrário,

Já nos anos de 1930, pesquisas sobre as condições de trabalho levantaram suspeitas sobre a perda de eficácia desses sistemas, pois a elevação dos níveis de produtividade havia se estancado em determinados patamares, sem ter produzido por isso satisfação maior nos trabalhadores. Suspeitava-se, por essa época, que o fulcro da insatisfação estava relacionado com os "sentimentos" que os trabalhadores desenvolviam dentro do grupo de pessoas com as quais trabalhavam. Tratava-se, portanto, de "fatores psicológicos" a afetar a produtividade (Pinto, 2013, p. 49).

Aliás, muitos estudos foram feitos e acarretaram mudanças, como tentativas de integração dos funcionários e conscientização dos supervisores a respeito desses "fatores psicológicos", mas nenhuma delas provocou alguma alteração relevante na organização do trabalho, sendo, portanto, de pouco valor, ainda que algumas estejam em vigor até hoje (Pinto, 2013, p. 49). Não é difícil imaginar que as pesquisas relacionadas à produtividade organizacional e sua correlação com as mais variadas facetas que perpassam a sociedade estão hoje muito mais avançadas do que na época em que se iniciaram como ciência. A própria escola de relações humanas, que surgiu nesse mesmo início, em oposição à teoria clássica, já foi um avanço no sentido da humanização do trabalho e de novas perspectivas a respeito (do aumento) da produtividade e eficiência da organização (Pinto, 2013).

Uma característica marcante da contemporaneidade é o avanço exponencial da tecnologia, fator que causa, querendo ou não, uma expressiva reestruturação de processos e modos de trabalho, além de toda a enorme implicação social e ambiental. Portanto, não podemos (ou seria, senão um retrocesso, no mínimo uma estagnação) perpetuar as mesmas maneiras (de trabalho) que desenvolvemos quando não tínhamos nem a perspectiva de possuir o arsenal científico e tecnológico que temos hoje. Além do mais, segundo Antunes (2018, p. 106):

Nesse sentido, automação, a robótica, a microeletrônica, enfim, a chamada revolução tecnológica tem um evidente significado emancipador, desde que não seja regida pela lógica destrutiva do sistema produtor de mercadorias, mas sim pela sociedade do tempo disponível e da produção de bens socialmente úteis e necessários. Na síntese oferecida por Mandel (1986, p. 17-18): "Marx opõe o potencial emancipador da automação e da robótica, sua capacidade de aumentar grandemente o tempo livre para ser humano, que se refere ao tempo para o florescimento da personalidade humana em

sua totalidade, frente às suas tendências opressivas sob o capitalismo” (Antunes, 2018, p. 106).

Feitas as devidas referências a respeito do assunto sobre o qual estamos a nos debruçar, podemos ter uma compreensão mais ampla do panorama em que nos encontramos e assim, pensar outras formas de agir, de administrar, de trabalhar e, no fundo, de vivermos nossas vidas. Formas estas que promovam uma maior harmonia para com os outros e com o ambiente em que vivemos, formas menos nocivas, mais sustentáveis em todos os aspectos. Como afirma Antunes (2018), é necessário implementar mudanças que, no curto prazo, incorporem as aspirações que surgem no contexto da vida cotidiana da classe trabalhadora. No entanto, é fundamental que essas mudanças tenham uma direção fundamentalmente oposta à lógica destrutiva do capital. Um exemplo disso é a luta global dos trabalhadores pela redução da jornada de trabalho ou do tempo de trabalho, sem redução salarial e sem perda de direitos trabalhistas (Antunes, 2018).

### 3 MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA

#### 3.1 Tipologia e descrição geral dos métodos de pesquisa

Por se basear em estudos previamente realizados e ser marcada pela neutralidade do autor perante a coleta e análise de dados, a pesquisa realizada trata-se de uma pesquisa bibliográfica, que, de acordo com Gil (2002, p. 44) “é desenvolvida com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos”. Também é caracterizada como uma pesquisa descritiva, já que o objetivo geral é identificar a relação entre a redução da jornada de trabalho e a produtividade organizacional, que segundo o autor (2002, p. 42) “as pesquisas descritivas têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis”.

Esse tipo de pesquisa foi privilegiado em relação aos outros por proporcionar uma análise objetiva de aspectos descritos em uma coleção de estudos anteriores e aproveitar do arcabouço científico já existente, visto que:

A principal vantagem da pesquisa bibliográfica reside no fato de permitir ao investigador a cobertura de uma gama de fenômenos muito mais ampla do que aquela que poderia pesquisar diretamente. Essa vantagem torna-se particularmente importante quando o problema de pesquisa requer dados muito dispersos pelo espaço (Gil, 2002, p. 45).

A pesquisa em questão também conta com características do tipo exploratório, mesmo que seja qualificada como uma pesquisa descritiva, posto que se propõe a elucidar melhor uma determinada questão por meio de uma síntese de estudos pré-existentes, propiciando assim a formulação de novas hipóteses e intuições para o campo, o que se enquadra na definição de Gil (2002, p. 41):

Estas pesquisas (exploratórias) têm como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a constituir hipóteses. Pode-se dizer que estas pesquisas têm como objetivo principal o aprimoramento de ideias ou a descoberta de intuições (Gil, 2002, p. 41).

A abordagem escolhida é uma combinação dos métodos quantitativos e qualitativos, pautando-se na coleta e análise de dados tanto de natureza quantitativa quanto qualitativa em uma única investigação, visando aprofundar a compreensão de um método em relação ao outro, bem como consolidar ou validar os resultados oriundos de diversas fontes de dados (Creswell, 2007).

### **3.2 Caracterização do objeto do estudo**

O objeto de estudo da presente pesquisa é a “redução da jornada de trabalho na produtividade das organizações”, que pode ser compreendida como tema de análise em várias das áreas principais abordadas na graduação em Administração. A abordagem talvez mais evidente de relevância do tema seja no eixo de gestão de pessoas, afinal, a definição do tempo de trabalho impacta significativa e diretamente a política de gestão do capital humano das empresas, além de ser um atrativo que não depende de movimentações financeiras, podendo ser usado como estratégia de recrutamento, seleção e até mesmo de retenção dos trabalhadores (Chiavenato, 2012).

Mas a redução da jornada de trabalho não fica restrita à área de gestão de pessoas, pode ser compreendida como um posicionamento estratégico da organização perante a um mercado competitivo em constante mudança, visando ganhos em longo prazo. Assim, o eixo de estratégia e inovação se beneficia muito de um pensamento mais crítico a respeito dos tempos de trabalho e as potencialidades da redução (Chiavenato, 2012).

O campo da logística também é favorecido por tais estudos por ser necessária, muitas vezes, a mudança dos processos e dos tempos para readequar o trabalho a uma possível redução de duração. Padrões de eficiência são reajustados e nesse processo, ferramentas como o redesenho, a reengenharia, e até o *layout* podem ser bastante úteis. Assim, o objeto de estudo está situado em diversas correntes teóricas da administração, por ser cerne da administração de qualquer tipo de organização, afinal, todas elas dependem de um elemento central: o trabalho (Chiavenato, 2012).

### 3.3 População e amostra

A amostra selecionada consiste em artigos científicos publicados, voltados para a área de economia, *business* e afins para que aumentem as chances de encontrarmos material referente aos impactos da redução da jornada de trabalho nas organizações. As áreas voltadas para humanidades, como sociologia e antropologia também foram consideradas, posto que o objeto de estudo se refere também ao comportamento humano.

O filtro por ano de publicação dos artigos não foi considerado relevante visto as oscilações de momentos em que esse assunto retoma seu espaço nas preocupações de cada país. Há muitos artigos que tratam dos impactos da redução da jornada de trabalho para os trabalhadores: os efeitos em seu nível de estresse, satisfação com o trabalho e equilíbrio entre vida pessoal e vida profissional (Bader *et al.*, 2023). Mas estes estudos só nos interessam no que tange aos impactos disso para as organizações.

Por exemplo, um artigo que demonstra que a redução da jornada de trabalho diminui o estresse dos funcionários só nos interessa à medida que tiver algum impacto para a organização, como a correlação entre diminuição do estresse e aumento de produtividade ou mesmo a correlação entre o nível de estresse e a rotatividade dos funcionários ou grau de comprometimento destes para a organização. Há também a presença de muitos artigos tratando sobre os impactos ambientais da redução da jornada de trabalho (Bader *et al.*, 2023). Esses, assim como os impactos sociais, só nos interessam no tocante aos impactos organizacionais.

### 3.4 Caracterização e descrição dos instrumentos de pesquisa

A Revisão Sistemática da Literatura é um instrumento de pesquisa utilizado para reunir, avaliar e sintetizar de maneira organizada os resultados de estudos primários relevantes em uma determinada área de interesse, proporcionando uma visão abrangente das pesquisas realizadas até o momento atual (Soheilrad *et al.*, 2017). Além disso, a fim de garantir a objetividade e a replicabilidade do processo, todos os procedimentos de pesquisa devem ser claramente definidos antes da

execução da revisão (Soheilrad et al., 2017). Nesse sentido, esta pesquisa adotou a abordagem de revisão sistemática da literatura seguindo as diretrizes PRISMA (*Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses*), que facilitam a identificação de informações relevantes (Page et al., 2022).

As diretrizes PRISMA consistem em uma lista de verificação com 27 itens que detalham as recomendações para relatar cada aspecto relevante (Page et al., 2022). Dessa forma, esta pesquisa seguiu as etapas propostas por Moher et al. (2009), que incluem a Identificação, Triagem, Elegibilidade e Inclusão. Portanto, este estudo se configura como uma revisão sistemática de artigos científicos previamente publicados. Em outras palavras, esta pesquisa não produz dados originais por si só, mas utiliza dados obtidos por outras pesquisas para realizar uma síntese sobre a temática em questão. Por conseguinte, os dados analisados são de natureza secundária.

### **3.5 Procedimentos de coleta e de análise de dados**

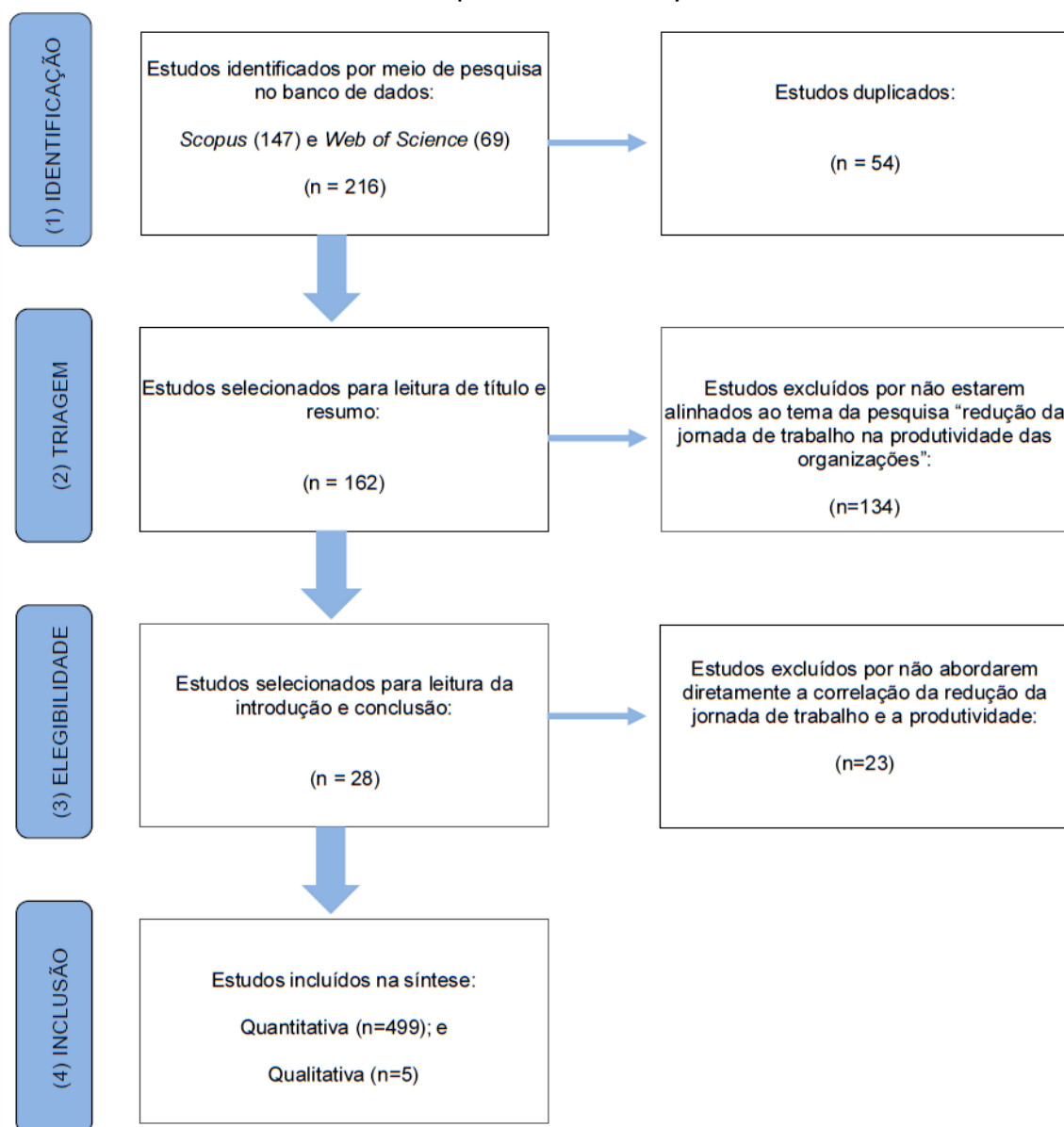
Para a identificação e seleção do corpus da pesquisa, foi conduzida uma revisão sistemática da literatura, seguindo as diretrizes PRISMA e utilizando as plataformas *Scopus* e *Web of Science (WoS)*, que são amplamente reconhecidas mundialmente e oferecem uma vasta disponibilidade de artigos científicos (Almeida; Gracio, 2019). A Figura 2 apresenta o fluxo de busca e seleção dos artigos.

Os termos de busca utilizados foram selecionados com base nas palavras-chave frequentemente mencionadas na literatura sobre o tema, além da consulta prévia a alguns artigos de revisão. Na plataforma *Scopus*, a pesquisa foi realizada no campo indexado do título do artigo, resumo e palavras-chave, utilizando os termos "*reduction of working hours*" OR "*reduced working time*" OR "*working time reduction*" OR "redução da jornada de trabalho". Em 28 de setembro de 2023, foram encontrados 312 resultados.

Posteriormente, limitamos a busca a publicações finalizadas, excluindo assim um estudo na fase de edição, o que resultou em 311 artigos. Em seguida, filtramos os resultados para incluir apenas artigos, excluindo revisões, capítulos de livros, artigos de conferências, livros, pesquisas curtas, notas e editoriais, totalizando 246 artigos. Por fim, refinamos ainda mais a busca ao filtrar pelas áreas de pesquisa

relevantes para o nosso estudo: ciências sociais; economia, econometria e finanças; negócios, administração e contabilidade; artes e humanidades; e psicologia. Essa etapa resultou em uma seleção de 147 artigos que foram exportados para o Mendeley, um gerenciador de referências gratuito amplamente utilizado para armazenar, organizar, anotar, compartilhar e citar referências e dados de pesquisa (Elsevier, 2023).

**Figura 2** — Fluxograma da revisão sistemática da literatura orientada pelas diretrizes de PRISMA nas plataformas *Scopus* e *Web of Science*.



Fonte: Elaborado pela autora (2023).



Já na plataforma *Web of Science*, ao realizar uma busca pelos termos "reduction of working hours" OR "reduced working time" OR "working time reduction" OR "redução da jornada de trabalho" no título dos artigos, resumo e palavras-chave, em 03 de outubro de 2023, foram encontrados 187 documentos, com data de indexação. Dentre esses resultados, assim como ocorrido na plataforma *Scopus*, foi aplicado um filtro de tipo de documento, limitando-os apenas a artigos, e procurou-se selecionar as mesmas áreas temáticas (vale ressaltar que cada plataforma possui sua própria divisão de áreas temáticas, portanto, os nomes não são exatamente idênticos, mas possuem correlações), que incluem "economia empresarial, outros tópicos em ciências sociais, psicologia, sociologia, questões sociais e outros tópicos em artes e humanidades". Essa ação resultou em 69 artigos considerados relevantes para os propósitos desta pesquisa. Posteriormente, esses resultados foram exportados para o software Mendeley no mesmo dia.

Com base nos resultados das duas plataformas reunidos no Mendeley, foram **identificados** na primeira etapa 216 artigos. No entanto, 54 deles foram excluídos por se tratar de documentos duplicados, ou seja, foram removidos aqueles que possuíam o mesmo DOI. Essas duplicatas foram eliminadas em 03 de outubro de 2023, resultando em um conjunto de 162 artigos para segunda etapa (População). Na **triagem** realizamos a leitura do título e do resumo, resultando em 28 artigos que abordam a redução da jornada de trabalho. Posteriormente, na terceira etapa de **elegibilidade**, foi realizado a leitura da introdução e conclusão. Os critérios estabelecidos nesta etapa envolvem a abordagem da redução da jornada de trabalho e a análise dos possíveis impactos dessa redução nas organizações.

É importante ressaltar que os critérios de exclusão desempenharam um papel fundamental na seleção dos artigos para a pesquisa. Portanto, foram excluídos os estudos que abordavam a redução da jornada de trabalho em períodos de crise, uma vez que nosso objetivo é investigar esse fenômeno em momentos de relativa estabilidade. Além disso, foram excluídos os estudos que tratavam de variáveis macroeconômicas, como o desemprego, e de variáveis como saúde do trabalhador e impacto ambiental, sem considerar sua correspondência com o impacto organizacional.

**Quadro 1** — Artigos selecionados para revisão sistemática da literatura.

Referência	Objetivo do artigo
BAEK, Ehung Gi; OH, Wankeun. The short-run production effect of the reduction of working hours. <b>Journal of policy modeling</b> , v. 26, n. 1, p. 123-144, 2004. <a href="https://doi.org/10.1016/S0161-8938(03)00072-3">https://doi.org/10.1016/S0161-8938(03)00072-3</a>	Este artigo investiga os efeitos de curto prazo da redução das horas de trabalho legais na economia coreana por indústria, com o objetivo de informar sobre os impactos na produção.
BUNEL, Matthieu. Les performances des entreprises selon leur situation à l'égard des 35 heures. <b>Reflets perspectives de la vie économique</b> , v. 44, n. 2, p. 11-23, 2005. <a href="https://doi.org/10.3917/rpve.442.0011">https://doi.org/10.3917/rpve.442.0011</a>	O objetivo deste estudo é realizar uma análise <i>ex post</i> dos efeitos da redução da jornada de trabalho para 35 horas semanais na França em 1998, sobre as escolhas das empresas em relação ao emprego, duração e organização do trabalho, bem como na produção.
DELANEY, Helen; CASEY, Catherine. The promise of a four-day week? A critical appraisal of a management-led initiative. <b>Employee Relations: The International Journal</b> , v. 44, n. 1, p. 176-190, 2022. <a href="https://doi.org/10.1108/ER-02-2021-0056">https://doi.org/10.1108/ER-02-2021-0056</a>	Este estudo crítico investiga a implementação e estrutura de uma iniciativa de jornada de trabalho reduzida visando melhorar a produtividade e o bem-estar dos trabalhadores.
EDERER, Stefan; REZAI, Armon. Labour markets in a Post-Keynesian growth model: the effects of endogenous productivity growth and working-time reduction. <b>Review of Keynesian Economics</b> , v. 10, n. 3, p. 355-381, 2022. <a href="https://doi.org/10.4337/roke.2022.03.04">https://doi.org/10.4337/roke.2022.03.04</a>	O artigo analisa a interação entre emprego, distribuição de renda e mudança tecnológica no contexto de um modelo de crescimento pós-keynesiano. O objetivo é investigar a estabilidade e a dinâmica do equilíbrio, bem como o impacto da redução do tempo de trabalho legal nesse equilíbrio.
MAVROUDEAS, Stavros; IOANNIDES, Alexis. Duration, intensity and productivity of labour and the distinction between absolute and relative surplus-value. <b>Review of Political Economy</b> , v. 23, n. 3, p. 421-437, 2011. <a href="https://doi.org/10.1080/09538259.2011.583833">https://doi.org/10.1080/09538259.2011.583833</a>	Este artigo tem como objetivo analisar a controvérsia em torno da posição de Marx em relação à intensidade do trabalho na extração de mais-valia, argumentando que a tese de Marx está correta pois a intensificação do trabalho e o aumento da sua duração são tendências opostas e não devem ser conjugadas no mesmo conceito.

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

Por fim, na etapa de **inclusão**, foram selecionados cinco artigos para análise minuciosa (Amostra), por meio da leitura completa do documento, de acordo com o Quadro 1. A análise foi direcionada para responder à seguinte questão de pesquisa: Qual é o impacto da redução da jornada de trabalho nas organizações? Adicionalmente, o capítulo de resultados também abrange uma seção que apresenta

um panorama geral da "redução da jornada de trabalho", com dados obtidos nas plataformas *Scopus* e *Web of Science*, sem a aplicação de filtros e critérios de exclusão (312 documentos encontrados na *Scopus* foram comparados aos 187 da *Web of Science*). A inclusão do panorama geral é relevante para a pesquisa, pois proporciona uma visão completa e aprofundada do tema de estudo, permitindo que os pesquisadores identifiquem lacunas de conhecimento, estabeleçam conexões entre elementos e compreendam a importância do tema. Além disso, essa inclusão situa esta pesquisa em um contexto mais amplo.

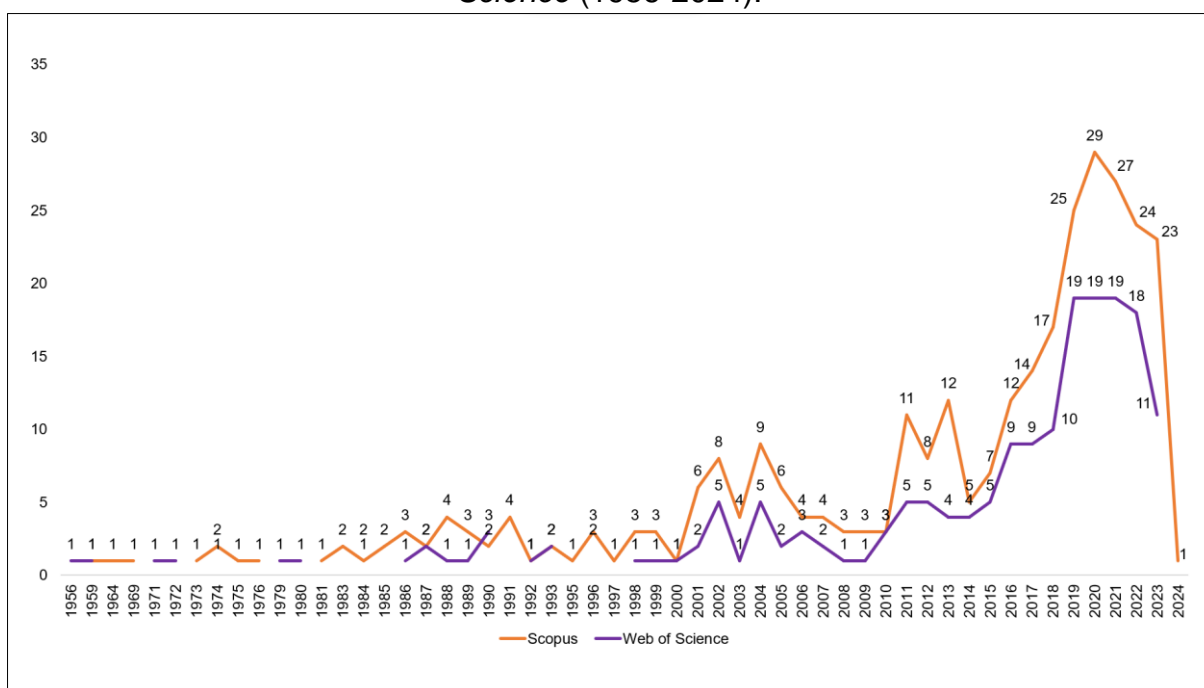
A importância de situar a pesquisa em um contexto amplo reside no fato de que isso permite que os pesquisadores tenham uma compreensão mais abrangente do tema em estudo. Ao analisar o panorama geral da "redução da jornada de trabalho", com dados obtidos de diferentes fontes acadêmicas, é possível ter acesso a uma variedade de perspectivas e abordagens. Essa visão holística proporciona aos pesquisadores uma base sólida para identificar áreas que ainda não foram adequadamente exploradas ou que necessitam de mais investigação. Além disso, a contextualização ampla da pesquisa é fundamental para estabelecer a relevância do estudo dentro do campo acadêmico e contribuir para o desenvolvimento do conhecimento nessa área específica. Portanto, a inclusão do panorama geral reforça a importância e a validade da pesquisa realizada.

## 4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

### 4.1 Panorama geral da redução da jornada de trabalho na literatura

Os dados analisados a seguir foram obtidos antes de qualquer filtro aplicado nas plataformas *Scopus* e *Web of Science*. Os resultados compreendem a busca dos termos: "reduction of working hours" OR "reduced working time" OR "working time reduction" OR "redução da jornada de trabalho". Assim, podemos observar que as pesquisas sobre "redução da jornada de trabalho" cresceram ao longo dos anos, com destaque ao período entre os anos de 2019 e 2021, Figura 3.

**Figura 3** — Número de documentos por ano nas plataformas *Scopus* e *Web of Science* (1956-2024).

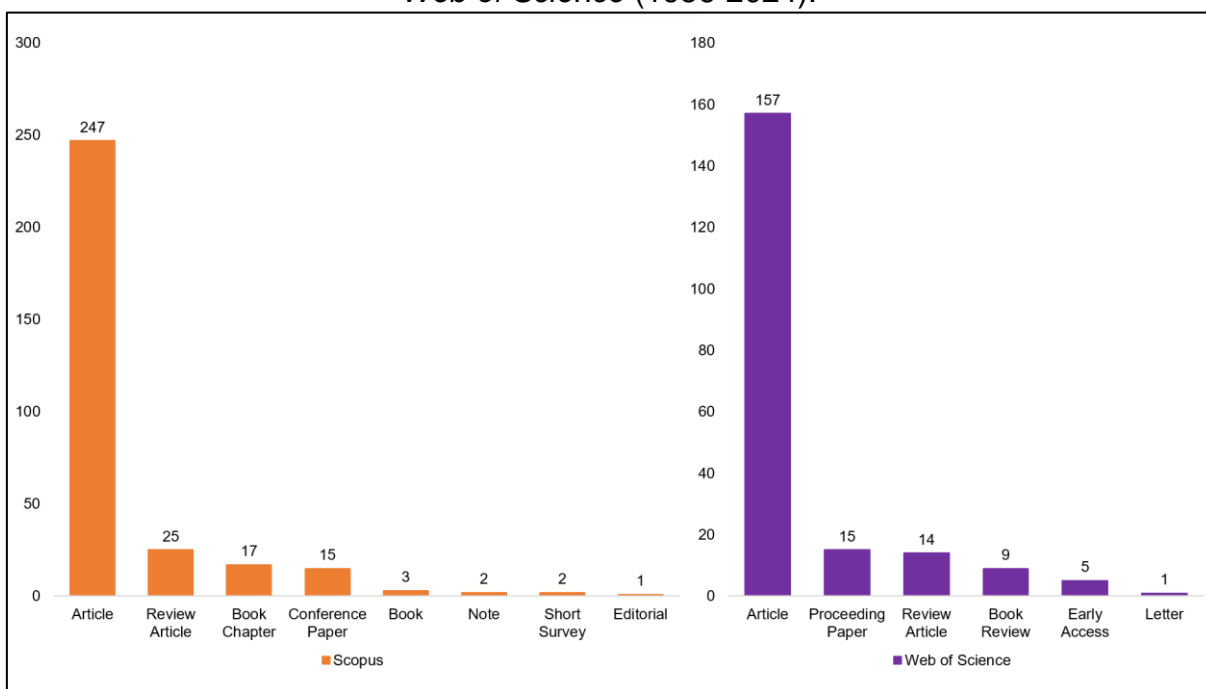


Fonte: Elaborado pela autora (2023).

Esta maior concentração de pesquisas no mesmo período em ambas as plataformas revelam que a temática se trata de um tema de interesse recente. Entre o período de 1956 e 2024, a plataforma *Scopus* possui o maior número de trabalhos, 312 estudos sendo a primeira publicação em 1959 com pico de produções no ano de 2020 com 29 pesquisas. Já a plataforma *Web of Science* possui 187 pesquisas sendo a primeira publicação em 1956 com pico entre 2019 e 2021 com 19 estudos. O que contribui para demonstrar uma tendência de estudos. Os gráficos também

ajudam a ilustrar em ambas as plataformas o número expressivo de artigos publicados (247 *Scopus* e 157 *WoS*) comparado a revisões (25 *Scopus* e 14 *WoS*), capítulos de livros (17 *Scopus*) e outros tipos de documentos, conforme as Figuras 4.

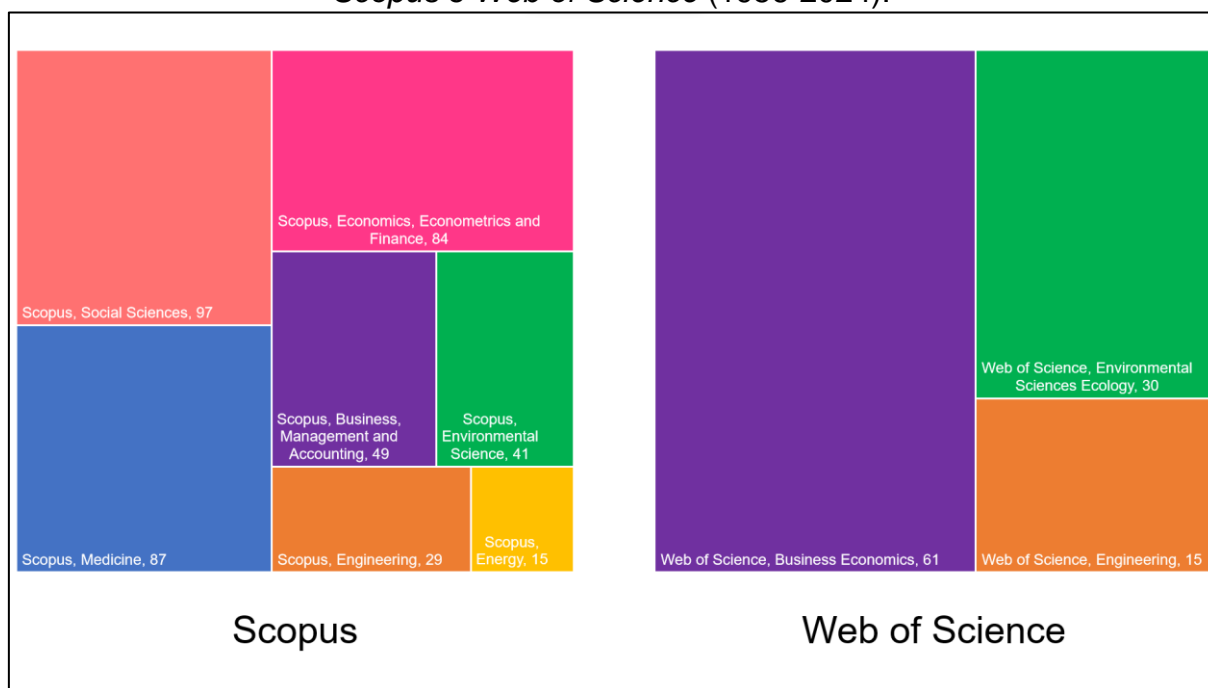
**Figura 4** — Número de estudos por tipo de documento nas plataformas *Scopus* e *Web of Science* (1956-2024).



Fonte: Elaborado pela autora (2023).

Na *Scopus*, observamos uma predominância de estudos nas áreas afins à administração, como economia e negócios, fato que demonstra a pertinência do tema para esse campo do conhecimento. Observamos também, uma significativa participação nas áreas: negócios e economia, medicina e ciências sociais, conforme as Figuras 5.

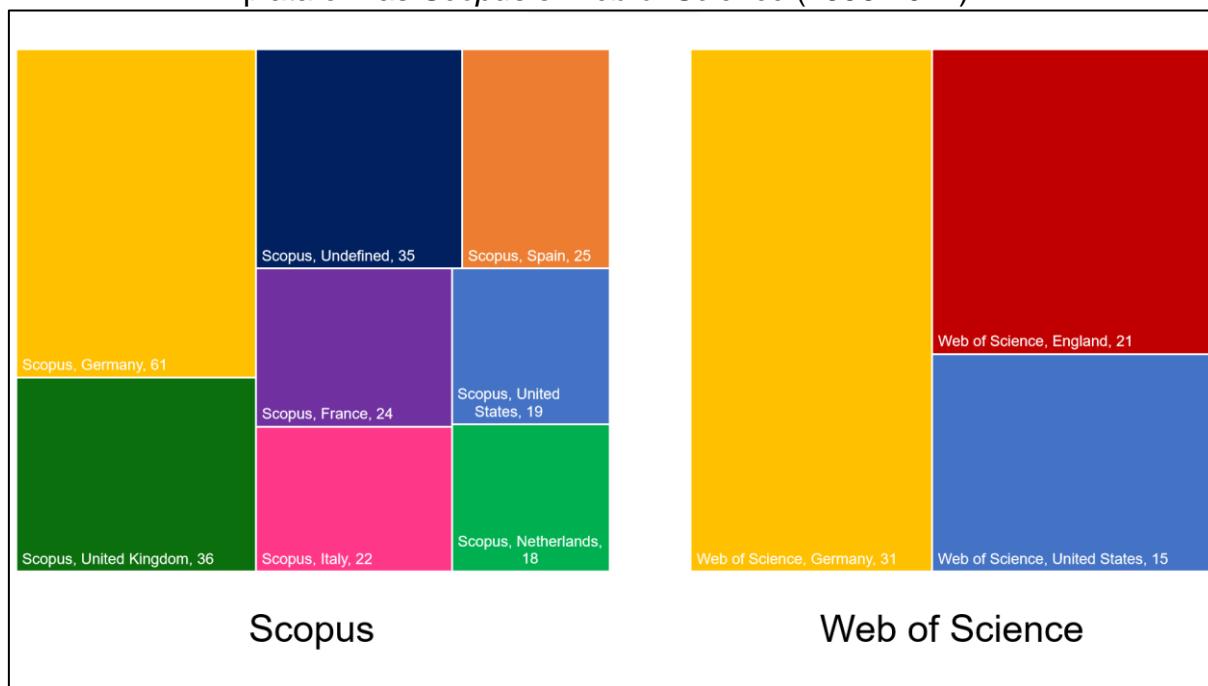
**Figura 5** — Áreas de pesquisa com maior número de estudos nas plataformas *Scopus* e *Web of Science* (1956-2024).



Fonte: Elaborado pela autora (2023).

Já na *WoS* os resultados são diferentes: as principais áreas de estudo apontadas são, além das ciências econômicas, as áreas relacionadas aos estudos ambientais, diferindo, portanto, do resultado da *Scopus*. É relevante também notar a predominância, nas duas plataformas, de trabalhos produzidos pelo norte global, com destaque para os países europeus, onde a discussão parece estar mais avançada, conforme Figuras as 6.

**Figura 6** — Países ou territórios com os maiores números de estudos nas plataformas *Scopus* e *Web of Science* (1956-2024).

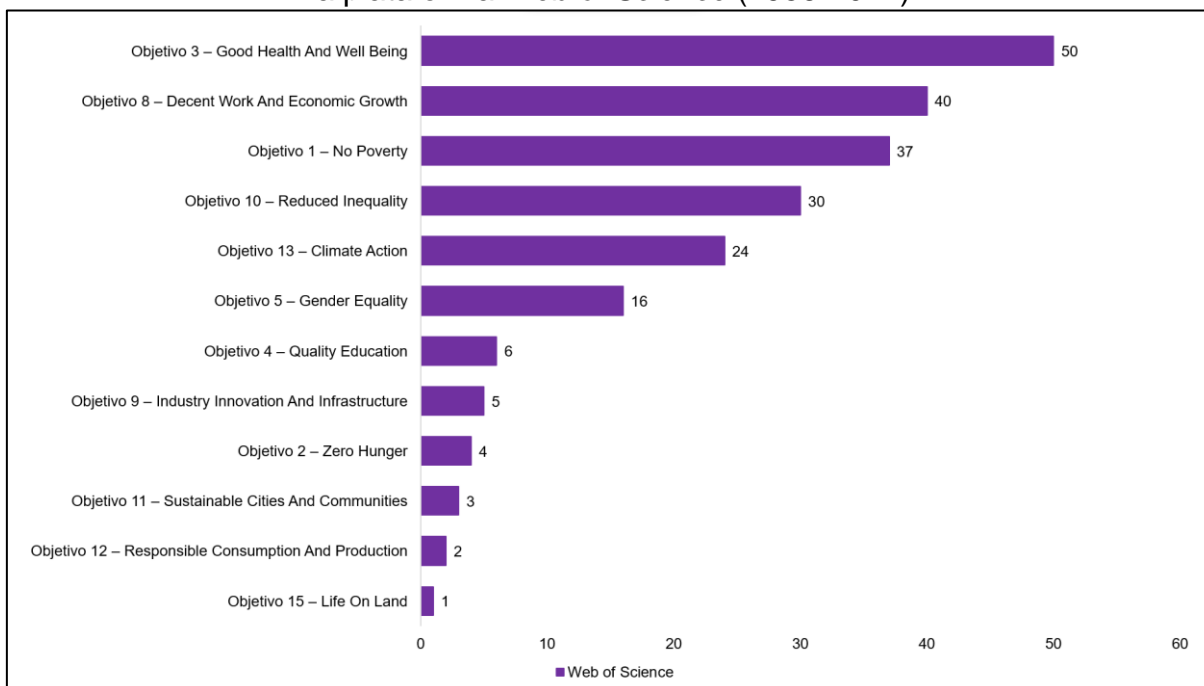


Fonte: Elaborado pela autora (2023).

Nota: *Web of Science* - 14 registros não contêm dados do campo em análise.

A plataforma *Web of Science* apresenta uma análise adicional dos resultados com base nos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) relacionados aos estudos, o que nos possibilita observar que a maior parte das pesquisas sobre redução da jornada de trabalho estão voltadas para o objetivo "Boa saúde e bem-estar" (50 documentos); "Trabalho digno e crescimento econômico" (41 documentos); e "Sem pobreza" (37 documentos), os quais, por sua vez, fazem parte da agenda dos objetivos: (3) Assegurar uma vida saudável e promover o bem-estar para todas as pessoas, em todas as idades; (8) Promover o crescimento econômico sustentado, inclusivo e sustentável, emprego pleno e produtivo, e trabalho decente para todos; e (1) Erradicar a pobreza em todas as suas formas, em todas as localidades. Tais informações corroboram com o arcabouço teórico apresentado no referencial teórico desta pesquisa, observe a Figura 7.

**Figura 7** — Número de documentos por Objetivos de Desenvolvimento Sustentável na plataforma *Web of Science* (1956-2024).



Fonte: Elaborado pela autora (2023).

Nota: 39 registros não contêm dados do campo em análise.

Desse modo, os dados obtidos nos bancos de dados *Scopus* e *Web of Science*, antes da aplicação de qualquer filtro e critério de seleção, revelaram informações pertinentes sobre a área de pesquisa “redução da jornada de trabalho”. Assim, foi possível observar que as pesquisas sobre o tema vêm crescendo a cada ano, o que indica uma preocupação crescente com a redução da jornada de trabalho. As áreas de administração, economia e negócios são as que possuem a maioria dos estudos, demonstrando a relevância do tema nesses campos do conhecimento. Além disso, há uma participação significativa da área da saúde, ciências humanas e estudos ambientais.

Uma lacuna presente no tema é a ausência de revisões sistemáticas. Embora muitos artigos tenham sido publicados, a quantidade de revisões sistemáticas é pequena. Isso indica uma necessidade de pesquisas mais aprofundadas e análises críticas sobre a temática. Outro ponto relevante é a predominância de trabalhos produzidos pelo norte global, com especial destaque para os países europeus. Parece haver uma discussão mais avançada sobre a redução da jornada de trabalho nesses países, o que pode indicar a existência de políticas e práticas mais consolidadas nessa área.



O conjunto dos resultados mostraram que a redução da jornada de trabalho é um tema relevante e em crescimento, com maior ênfase nas áreas de administração, economia e negócios. A falta de revisões sistemáticas indica a necessidade de pesquisas mais aprofundadas. Além disso, os trabalhos nessa área são predominantemente produzidos pelo norte global, com destaque para os países europeus. Por fim, é importante destacar que essas conclusões estão embasadas nas informações obtidas por meio das plataformas escolhidas, e sugerem a necessidade de mais investigações sobre o tema, inclusive em outras plataformas de busca, bem como um maior envolvimento de pesquisadores de outras regiões do mundo.

#### **4.2 Redução da jornada de trabalho na produtividade das organizações**

A seguir os cinco artigos disponíveis para consulta pública foram analisados minuciosamente (Quadro 2). Cabe ressaltar que desses cinco artigos, quatro fizeram uma análise quantitativa dos dados e apenas um fez uma análise qualitativa sobre o tema.

Casey e Delaney (2022) são as autoras que produziram o único artigo qualitativo: um estudo de caso realizado em uma companhia da Nova Zelândia, onde o fundador/diretor implementou a jornada reduzida, com apenas quatro dias de trabalho por semana, para seus 45 funcionários com o objetivo declarado de aumentar a produtividade, segundo suas próprias palavras:

A produtividade é a questão principal aqui. Não se trata, como às vezes é retratado, de equilíbrio entre vida pessoal e profissional... sou um empresário inicialmente. Penso que é uma coisa boa e que traz amplos benefícios sociais, mas, para ser claro: trata-se de proporcionar melhores resultados de produtividade (Casey; Delaney, 2022, p. 181).

A iniciativa causou boa imagem para os funcionários, que avaliaram a empresa como verdadeiramente preocupada com seu bem-estar, apesar de explicitamente informados sobre a intenção deliberada de aumento de produtividade. Assim, a medida gerou um envolvimento positivo dos funcionários, que repensaram seus modos de trabalho e suas respectivas produtividades, além de repensar o que

era de fato, a tal produtividade. O teste da semana de quatro dias de trabalho provocou muita curiosidade da mídia, inclusive internacional e contava com uma boa vontade coletiva para que o experimento funcionasse. Talvez esse tenha sido um fator que contribuiu para que o resultado fosse positivo, podendo ser um fator de enviesamento da pesquisa.

**Quadro 2 — Principais resultados dos artigos científicos.**

<b>Autor</b>	<b>Título</b>	<b>Revista</b>	<b>Principais resultados</b>
DELANEY, Helen; e CASEY, Catherine (2022)	<i>The promise of a four-day week? A critical appraisal of a management-led initiative</i>	<i>Employee Relations</i>	Aumento de produtividade por meio do aumento da motivação dos funcionários.
EDERER, Stefan; e REZAI, Armon (2022)	<i>Labour markets in a Post-Keynesian growth model: the effects of endogenous productivity growth and working-time reduction</i>	<i>Review of Keynesian Economics</i>	A redução do tempo de trabalho têm efeitos temporários positivos sobre o crescimento e conduzem a um nível de produção mais elevado.
MAVROUDEAS, Stavros; e IOANNIDES, Alexis (2020)	<i>The relationship between working time and productivity - Intensity of labour</i>	<i>International journal on working conditions</i>	A taxa de produtividade cai conforme se aumenta a quantidade de horas trabalhadas.
BUNEL, Matthieu (2005)	<i>Les performances des entreprises selon leur situation à l'égard des 35 heures</i>	<i>Reflets et perspectives de la vie économique</i>	Aumento médio da produtividade horária do trabalho em torno de 4% a 5%.
BAEK, Ehung Gi; e OH, Wankeun (2004)	<i>The short-run production effect of the reduction of working hours</i>	<i>Policy Model</i>	Estimativa de perda de produtividade em todos os setores da economia.

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

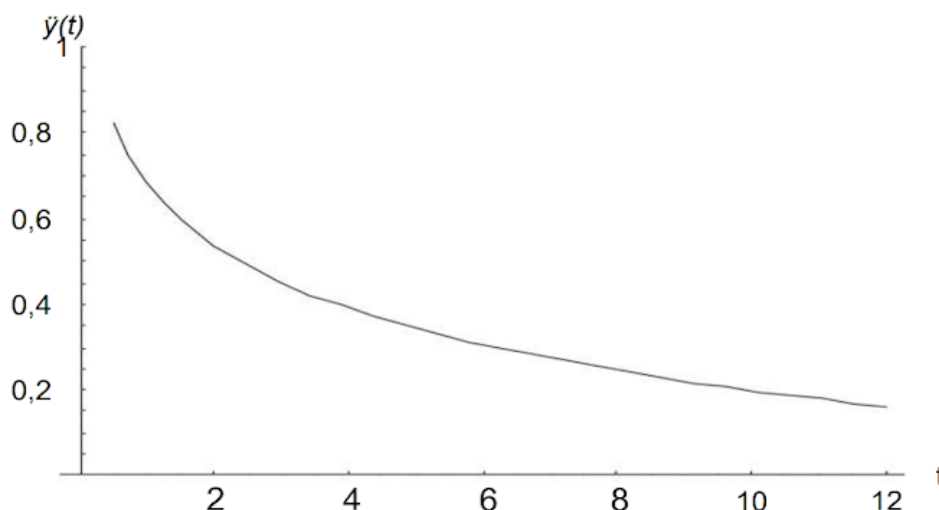
Ioannides e Mavroudeas (2020) foram responsáveis pela pesquisa quantitativa que correlacionou tempo de trabalho e produtividade do trabalho manual. Os autores argumentam que o resultado ótimo entre tempo de trabalho e produtividade será aquele que permita a recuperação de toda a fadiga, para que a energia no trabalho não decaia, mas permaneça constante, afinal,

À medida que o tempo de trabalho passa, o cansaço acumulado reduz a produtividade dos trabalhadores – intensidade por cada hora extra de trabalho. Assim, cada hora de trabalho (exceto um pequeno período no início do dia) é trabalhada com menos intensidade em relação à anterior. A 3ª jornada é menos intensa a partir da 2ª, a 4ª a partir da 3ª e assim sucessivamente. Este é o chamado “efeito de esforço” que é bem descrito, entre outros, por Barzel (1973) (Ioannides; Mavroudeas, 2020, p. 32).

Assim, para Ioannides e Mavroudeas, (2020, p. 33) é lógico pensar que “como o trabalho tem caráter repetitivo, o cansaço se acumula e se transfere não só para as horas de trabalho seguintes, mas também para os dias úteis seguintes”, conforme ilustrado nas Figuras 8.

Por meio da Figura 9, percebemos que a intensidade de trabalho, tratada pelo artigo como parâmetro de produtividade, diminui à medida que a quantidade de horas aumenta. Em outras palavras, a produtividade está em seu máximo nas primeiras horas de trabalho e nas horas seguintes se reduz, fazendo com que a produtividade da oitava até a décima segunda hora de trabalho seja quase nula, e que seja muito alta da primeira hora até a quarta hora de trabalho, mesmo que o tempo de trabalho (quatro horas) seja o mesmo (Ioannides; Mavroudeas, 2020).

**Figura 8** — Relação estimada entre intensidade média (*proxy*) e tempo de trabalho.



Fonte: Ioannides e Mavroudeas (2020, p. 38).

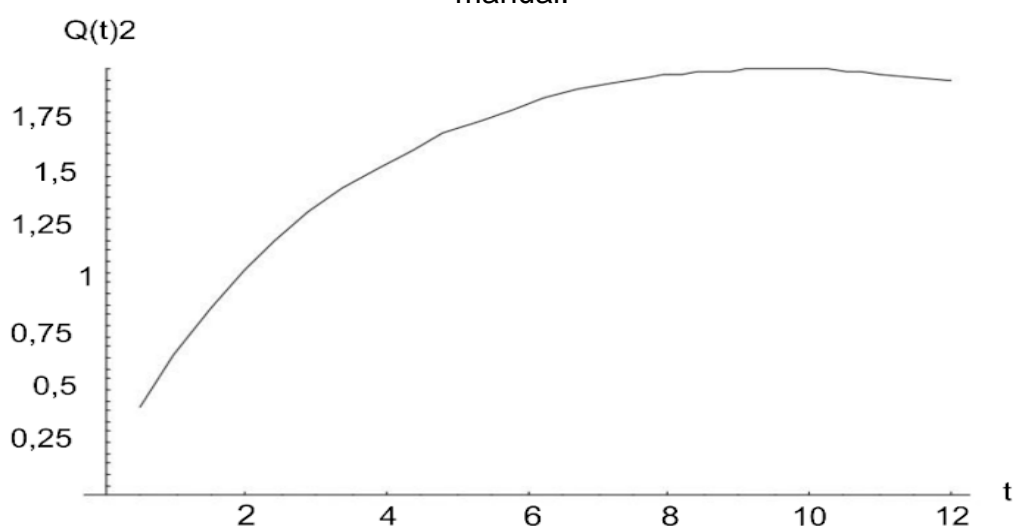
O artigo expande esse resultado para os dias trabalhados, concluindo que o primeiro dia da semana de trabalho é mais produtivo do que o último, mesmo que se trabalhe a mesma quantidade de horas, dado o caráter repetitivo do trabalho e a característica acumulável da fadiga, ou seja, a fadiga se acumula ao longo das horas ou mesmo da semana, fazendo com que a produtividade caia (Ioannides; Mavroudeas, 2020).

Logo, podemos observar claramente a relação não linear entre jornada de trabalho e produtividade. Por mais que a produção, segundo os autores, continue sendo uma positiva até o limite de 9,6 horas por dia (ou seja, depois desse período,

a produtividade fica estagnada e depois começa a ser negativa), o acréscimo de produtividade é muito pequeno para jornadas superiores a cinco ou seis horas diárias (Ioannides; Mavroudeas, 2020).

Portanto, para Ioannides e Mavroudeas (2020) poderia ser mais eficiente, em termos de produção, não aumentar, mas diminuir as horas de trabalho. “É impressionante que de uma jornada de trabalho de sete a oito horas apenas sejam adicionados 2,6% da produção máxima” (Ioannides; Mavroudeas, 2020, p. 41). Os dados mostram que uma jornada de trabalho de seis horas rende apenas 6,7% a menos do que a jornada de oito horas, como explicitado pela Figura 9 (Ioannides; Mavroudeas, 2020).

**Figura 9** — A relação entre o tempo de trabalho e a produção máxima do trabalho manual.



Fonte: Ioannides e Mavroudeas (2020, p. 40).

Outra questão apontada pelo artigo é a tendência dos trabalhadores de, por meio de um processo social, ajustarem sua intensidade de trabalho de modo a alcançar uma “jornada de trabalho justa”, fator que condiz com as observações feitas por Taylor:

Durante seus anos de aprendizado, (Taylor) percebeu que a capacidade produtiva de um trabalhador de experiência média era sempre maior que a sua produção "real" na empresa. Verificava que, se por um lado a destreza adquirida com o tempo aumentava a sua produtividade, por outro, parte desta era perdida na troca constante de operações de ferramentas, nos

deslocamentos dentro do espaço fabril etc. No entanto, como todo operário da época, percebeu Taylor que essa "queima" de tempo não se devia somente às condições técnicas em que eram realizadas as tarefas, mas que os trabalhadores desenvolviam seus macetes (e os utilizavam junto aos deslocamentos no espaço fabril etc.) justamente como forma de controlar o tempo em que trabalhavam (...) (Pinto, 2013, p. 21).

Portanto, devemos ressaltar que os efeitos psicológicos de longas horas de trabalho não foram considerados neste artigo. Os próprios autores argumentam que se fossem considerados, a redução na produtividade provavelmente seria ainda maior, o que deslocaria o ponto ótimo (de maximização da produtividade) para uma jornada menor. O trabalho ainda aponta para a necessidade de mais pesquisas que tenham como objeto de investigação o trabalho mental.

Outro estudo quantitativo, conduzido por Ederer e Rezai (2022, p. 23), por meio do estudo da dinâmica endógena de emprego e distribuição num modelo pós-keynesiano da tradição Kalecki-Steindl, concluiu que a redução do tempo de trabalho "têm efeitos temporários positivos sobre o crescimento e conduzem a um nível de produção mais elevado e a um stock de capital mais elevado num regime baseado nos salários".

Baek e Oh (2004) realizaram um estudo quantitativo, analisando a indústria coreana em relação aos impactos previstos de uma possível redução na jornada de trabalho definida por lei, de 44 horas semanais para 40. A análise foi setorizada e focada nos efeitos de curto prazo, o resultado encontrado foi um efeito negativo na produção de todos os setores:

A indústria extrativa e a indústria transformadora são as duas indústrias mais afetadas numa base proporcional, -5,06% e -4,12%, respectivamente. Estima-se que a indústria dos transportes, armazenamento e comunicações e a indústria de eletricidade, gás e abastecimento de água sejam as duas indústrias menos afetadas, com -0,32% e -0,63%, respectivamente, na primeira fase (Baek; Oh, 2004, p. 143).

Vale ressaltar que foi um estudo baseado em previsões, portanto, o resultado concreto da redução da jornada de trabalho na produção pode ser diferente do que esse preconizado pelos autores.

Matthieu Bunel utilizou um método econométrico não paramétrico para analisar os efeitos da redução da jornada de trabalho para 35 horas semanais, por

determinação legal na França. Foi analisada uma amostra de mais de 100.000 empresas francesas. Os resultados obtidos foram os seguintes:

(A redução da jornada de trabalho) teve um efeito líquido sobre o emprego de pelo menos 5 pontos, sem deteriorar a situação econômica das empresas, embora o custo horário da mão-de-obra tenha aumentado. A análise econométrica efetuada confirma esta hipótese embora não seja possível no âmbito deste estudo estimar diretamente a evolução da produtividade horária. (...) A produtividade aparente do trabalho per capita diminuiu 4,5 pontos durante o período de 1998 a 2000. Assumindo, tal como para a estimativa dos custos horários do trabalho, uma queda média das horas de trabalho de 10%, é possível aproximar-se de um aumento médio da produtividade horária do trabalho em torno de 4% a 5% (Bunel, 2005, p. 21).

Em síntese, a revisão de literatura identificou um total de 162 artigos sobre a redução da jornada de trabalho. No entanto, apenas 10 artigos atendiam aos critérios estabelecidos, dos quais apenas 5 estavam disponíveis para consulta pública, constituindo, portanto, a amostra selecionada para análise. Dessa amostra, 4 artigos utilizaram uma abordagem quantitativa, enquanto apenas 1 artigo adotou uma análise qualitativa sobre o tema.

Na análise dos cinco artigos selecionados, o estudo que se destacou foi o de Casey e Delaney realizado em uma empresa na Nova Zelândia que implementou uma jornada de trabalho de quatro dias por semana, com a intenção de aumentar a produtividade. Essa iniciativa recebeu boa resposta dos funcionários, que passaram a repensar seus modos de trabalho e produtividade. Outro estudo quantitativo apontou para uma relação não linear entre jornada de trabalho e produtividade, indicando que uma redução nas horas de trabalho poderia ser mais eficiente em termos de produção.

Além disso, estudos destacaram efeitos positivos temporários da redução do tempo de trabalho no crescimento econômico e no aumento do emprego. Portanto, com base no recorte estabelecido neste estudo, até o presente momento, a literatura que discute os impactos da redução da jornada de trabalho na produtividade das organizações demonstra que a redução do horário de trabalho não causou uma diminuição significativa no volume de negócios e nem no valor acrescentado.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os resultados de nossa pesquisa apontam, majoritariamente, para um saldo positivo na produtividade perante a redução da jornada de trabalho. Assim, nossa conclusão geral foi de que a redução da jornada de trabalho acarreta ganhos na produtividade das organizações.

Segundo Ioannides e Mavroudeas (2022, p. 41) “não há muito sentido econômico em trabalhar longas horas, especialmente para os trabalhadores, mas também para as empresas”. O que nos leva a pensar que talvez estejamos apegados a formas de organização do trabalho mais baseadas em tradições do que no cientificismo. Isso permite inferir que até o presente momento os modelos de trabalho estão mais baseados na manutenção do *status quo* e da exploração da classe trabalhadora, do que no bem comum, podendo agir como instrumento de luta de classes, em prol da partilha, não da concentração de riquezas (Ioannides e Mavroudeas, 2022).

Afinal, podemos supor, sem muitas dificuldades, que há limites naturais da mente e do corpo humano, e os trabalhadores, sendo humanos, não máquinas, podem ter a tendência de trabalhar com menos intensidade quando sabem que o tempo de trabalho será longo. Ioannides e Mavroudeas (2022, p. 42) ainda pontuam que “Na base material da relação entre os valores máximos de tempo de trabalho e intensidade estão os fatores subjetivos, éticos, sociais e políticos que afetam a determinação da intensidade, dado o tempo de trabalho”.

As evidências encontradas nessa revisão sistemática sugerem que talvez estejamos demasiadamente apegados a formas de trabalho ultrapassadas, muito preconizadas por Taylor, Fayol e Ford - os ditos “pais” da abordagem clássica da administração, muito marcante na revolução industrial. Assim, ao levarmos em consideração que, comparado àquela época, temos nos dias de hoje tecnologias que afetam crucialmente as características do trabalho e das necessidades humanas, como a internet e o próprio home office. Por meio dessa constatação, podemos inferir que se faz necessário repensarmos a jornada de trabalho à qual nos submetemos todos, enquanto sociedade.

Ainda assim, não podemos deixar de lado o caráter complexo do trabalho, que tem influência e é influenciado forte e diretamente por diversos fatores, como a cultura interna e externa, a tecnologia empregada, as peculiaridades de cada tarefa

ou função, as características pessoais dos trabalhadores, o ambiente político e etc. Fatores esses de difícil mensuração, o que torna os estudos a respeito das horas de trabalho e sua relação com a produtividade também complexos e que, naturalmente, podem não englobar todas as variáveis pertinentes e apresentar resultados não muito precisos.

Como último adendo, devemos pontuar que a redução da jornada de trabalho, com foco exclusivo na produtividade, pode aumentar exageradamente a carga de trabalho e a pressão em cima dos trabalhadores, além de uma possível “individualização do fracasso”, como apontam Cassey e Delaney (2022). Tal quadro faria piorar a saúde dos trabalhadores e pode ter efeitos negativos na produtividade a longo prazo.

Nosso trabalho teve limitações no que diz respeito à baixa quantidade de artigos sobre o tema “redução da jornada de trabalho” e a sua correlação com a produtividade das organizações, fato que compromete a compreensão da temática como um todo. Além disso, esta não se trata de uma pesquisa aplicada, portanto não foram aplicados questionários ou roteiros de entrevistas para compreender a percepção do tema sob a ótica dos *stakeholders*/partes interessadas. Assim, sugerimos que sejam feitas pesquisas aplicadas com diferentes abordagens metodológicas, além da aplicação de questionários, roteiro de entrevista e pesquisa participante.

Notamos uma lacuna de pesquisa no que diz respeito à investigação da redução da jornada de trabalho e a relação com a produtividade no contexto do trabalho mental e não industrial, bem como à produção de trabalhos quantitativos e em grau microeconômico. Há também uma predominância de estudos que avaliam os efeitos imediatos ou a curto prazo. Portanto, pesquisas voltadas para os efeitos a longo prazo e para efeitos do trabalho mental (em um contexto mais de escritório do que fabril) podem ser úteis.

No mais, desejamos que esse trabalho contribua para a discussão do tema e tenha efeitos benéficos para a sociedade à qual, enquanto membros do ensino público brasileiro, servimos. Esperamos que esse trabalho reverbere positivamente para as organizações e para os indivíduos, afinal, “uma vida cheia de sentido fora do trabalho supõe uma vida dotada de sentido dentro do trabalho” (Antunes, 2018, p. 146) Não é viável conciliar um trabalho desprovido de significado com um tempo verdadeiramente livre. É incompatível ter uma vida sem sentido no trabalho e, ao



mesmo tempo, uma vida plena de significado fora do ambiente profissional (Antunes, 2018).

## REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Cátia Cândida; GRACIO, Maria Cláudia Cabrini. Produção científica brasileira sobre o indicador “Fator de Impacto”: um estudo nas bases SciELO, Scopus e Web of Science. **Encontros Bibli: revista eletrônica de biblioteconomia e ciência da informação**, v. 54, p. 62-77, 2019.

ANTUNES, Ricardo. **Adeus ao trabalho? Ensaio sobre as metamorfoses e a centralidade do mundo do trabalho**. Campinas, SP: Cortez; 16ª edição (20 março 2018).

ANTUNES, Ricardo. **O privilégio da servidão: o novo proletariado de serviços na era digital**. São Paulo: Boitempo, 2018. 325 p. Novos Cadernos NAEA, v. 23, n. 2, 2020.

ARENDT, Hannah. **A condição humana**. Tradução Roberto Raposo; revisão técnica Adriano Correia. 11. ed. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 2010.

BADER, C.; HANBURY, H.; ILLIEN, P.; MING, E.; MOSER, S.; NEUBERT, S. Working less for more? A systematic review of the social, economic, and ecological effects of working time reduction policies in the global North. **Sustainability: Science, Practice and Policy**, v. 19, n. 1, 2023, p. 1-19.

BAEK, E.G., OH, W. The short-run production effect of the reduction of working hours. **J. Policy Model**. v. 26, n. 1, 2004, p. 123–144.

BRASIL. [Constituição (1988)]. **Constituição da República Federativa do Brasil. Brasília, DF: Senado Federal, 2016. 496 p.** Disponível em: [https://www2.senado.leg.br/bdsf/bitstream/handle/id/518231/CF88\\_Livro\\_EC91\\_2016.pdf](https://www2.senado.leg.br/bdsf/bitstream/handle/id/518231/CF88_Livro_EC91_2016.pdf). Acesso em: 11 out. 2023.

BUNEL, M. Les performances des entreprises selon leur situation à l'égard des 35 heures. **Reflets et perspectives de la vie économique**, v. xlv, n. 2, 2005, p. 11-23.

CASEY, C.; DELANEY, H. The promise of a four-day week? A critical appraisal of a management-led initiative. **Employee Relations**, 2022, p. 176-190.

CASTRO, Ramon Peña. Trabalho abstrato e trabalho concreto. **Dicionário da educação profissional em saúde**, v. 2, 2013, p. 404-407. Disponível em: <http://www.sites.epsjv.fiocruz.br/dicionario/verbetes/traabstracon.html>. Acesso em: 7 dez. 2023.

CRESWELL, John W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 2. ed., Porto Alegre: Artmed, 2007.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração Geral e Pública**. 3ª ed. Barueri, SP: Manole, 2012.

EDERER, S; REZAI, A. Labour markets in a Post-Keynesian growth model: the effects of endogenous productivity growth and working-time reduction. **Review of Keynesian Economics**, 2022, p. 355-381.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 2002.

IOANNIDES, A. MAVROUDEAS, S. The relationship between working time and productivity - Intensity of labour. **International journal on working conditions**. vol. 19, 2020, p. 20-45.

LATOUCHE, Serge. **Pequeno Tratado do Decrescimento Sereno**. 1ª ed. São Paulo: WMF Martins Fontes, 2009.

MARX, Karl. **O Capital - Livro I: Crítica da economia política: O processo de produção do capital**. 23ª ed. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2006.

MENDELEY. **Mendeley, gerenciador de referências, 2023**. Site de internet. Disponível em: <https://www.mendeley.com/search/>. Acesso em 29 de set de 2023.

MOHER, David *et al.* Itens de relato preferidos para revisões sistemáticas e meta-análises: a declaração PRISMA. **Anais de medicina interna**, v. 151, n. 4, p. 264-269, 2009.

OCDE, “**Média de horas semanais habituais trabalhadas no trabalho principal**”. Disponível em: <https://stats.oecd.org/>. Acesso em: 28 nov. 2023.

PAGE, Matthew J. *et al.* A declaração PRISMA 2020: diretriz atualizada para relatar revisões sistemáticas. **Rev Panam Salud Publica**, v. 46, n. 12, 2022.

PENCAVEL, J. (2014). A produtividade das horas de trabalho. **Revista Econômica**, 125, 2052-2076.

PINTO, Geraldo Augusto. **A organização do trabalho no século XX: taylorismo, fordismo e toyotismo**. Expressão Popular, 2013.

SCOPUS. **Scopus: Base de dados bibliográfica, 2023**. Site de internet. Disponível em: <https://www.scopus.com/home.uri>. Acesso em: 28 set. 2023.

SIDRA IBGE. **Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua - Divulgação Trimestral**. Disponível em: <https://sidra.ibge.gov.br/tabela/6371>. Acesso em: 28 nov. 2023.

SOHEILIRAD, Somayeh *et al.* Aplicação de modelos de análise envoltória de dados na gestão da cadeia de suprimentos: uma revisão sistemática e meta-análise. **Anais de pesquisa operacional**, v. 271, p. 915-969, 2018.

WEB OF SCIENCE. **Web Of Science: Database**. Site da Internet. Disponível em: <https://www.webofscience.com/wos/author/search>. Acesso em: 03 out. 2023.