PARA ALÉM DO RELÓGIO: UM ESTUDO SOBRE A VIABILIDADE EMPRESARIAL DA REDUÇÃO DA JORNADA DE TRABALHO

BEYOND THE CLOCK: A STUDY ON THE BUSINESS VIABILITY OF REDUCING WORKING HOURS

Laysla Xavier de Oliveira[1]

Orcid: 0009-0006-7099-8111

Marcos de Carvalho Dias[2]

Orcid: 0000-0001-9230-9432

RESUMO

A redução da jornada de trabalho surge como alternativa à precarização laboral e à busca por equilíbrio entre vida profissional e pessoal. Este artigo analisa seus impactos sociais, econômicos e organizacionais, combinando revisão bibliográfica com um estudo de caso em uma empresa de Piracicaba, estado de São Paulo. Dados coletados via questionários mostraram melhorias na saúde mental, produtividade e engajamento dos funcionários, além da redução de faltas por atestados. No âmbito organizacional, houve maior eficiência e retenção de talentos; externamente, gerou empregos e fortalecimento econômico local. Conclui-se que, com planejamento adequado, a medida equilibra demandas produtivas e bem-estar social, além de fomentar o desenvolvimento regional.

Palavras-chaves: Redução da jornada; Trabalho; Produtividade; Qualidade de vida; Desenvolvimento econômico.

ABSTRACT

The reduction of working hours emerges as an alternative to labor precarity and the pursuit of work-life balance. This article examines its social, economic, and organizational impacts, combining a literature review with a case study of a company in Piracicaba, São Paulo. Data collected through questionnaires showed improvements in employees' mental health, productivity, and engagement, as well as a reduction in medical leave absences. At the organizational level, the measure led to greater efficiency and talent retention; externally, it generated jobs and strengthened the local economy. It is concluded that, with proper planning, this policy balances productive demands and social well-being while fostering regional development.

Keywords: Working hours reduction; Work; Productivity; Quality of life; Economic development.

[1] Tecnóloga em Gestão Empresarial – Fatec Americana

[2] Professor do Centro Paula Souza (SP)/Doutor em Engenharia de Produção.

1. INTRODUÇÃO

O trabalho ocupa uma posição central na sociedade contemporânea, sendo não apenas fonte de produção de bens e serviços, mas também o principal meio de sustento da classe trabalhadora. Além disso, o trabalho é fonte de sentido, pois é por meio dele que se constitui o ser social. Entretanto, mesmo com tal centralidade, os trabalhadores enfrentam condições muitas vezes precarizadas, marcadas por longas jornadas e ambientes laborais que frequentemente comprometem sua saúde física e mental. Essa realidade, historicamente enraizada no sistema capitalista, perpetua uma relação de exploração na qual a força de trabalho é intensamente apropriada para maximizar a acumulação de capital.

Diante desse cenário, a redução da jornada de trabalho emerge como uma pauta de grande relevância. Tal medida não apenas busca promover melhores condições de vida para os trabalhadores, mas também desafia a lógica da exploração capitalista, possibilitando mais tempo para atividades pessoais, culturais e sociais. Além disso, a redução da jornada pode trazer benefícios não apenas para os indivíduos, mas também para as empresas, como o aumento da produtividade e a melhoria no clima organizacional.

O presente artigo tem como objetivo principal analisar a viabilidade empresarial da redução da duração da jornada de trabalho, considerando seus impactos econômicos e sociais desta política. Para tanto, foi realizada uma revisão da literatura sobre as discussões relativas ao tema abordado. Complementa-se essa análise com um estudo de caso de uma empresa localizada na cidade de Rio das Pedras, região de Piracicaba, interior de São Paulo, que implementou a redução da jornada de trabalho. Ressalta-se que o foco deste estudo recai sobre a dimensão da duração da jornada, em especial sua redução, distinguindo-se das dimensões de intensidade e distribuição do tempo laboral tratadas por outros autores.

A relevância deste estudo está na necessidade de compreender as condições em que a redução da jornada pode ser implementada de forma efetiva e benéfica, tanto para os trabalhadores quanto para as organizações. Assim, o artigo busca contribuir para o debate sobre a construção de um modelo de trabalho mais justo, digno e adaptado às demandas da sociedade contemporânea.

2. REDUÇÃO DA JORNADA DE TRABALHO

A redução da jornada de trabalho é um assunto debatido por muitos autores desde os primórdios do sistema capitalista, ainda no século XIX. Desse modo, na sociedade capitalista, sempre existiu a relação de classe dominante (burguesia) e classe dominada (proletários), assim como em outros períodos citados anteriormente (como a relação entre os senhores feudais e os servos no feudalismo, por exemplo). Com base nisso, o problema ocorre quando, de acordo com Lessa (2011) e Marx (1984), a partir da divisão de classes sociais, a classe dominante explora todo o trabalho da classe dominada e se apropria de toda a riqueza gerada pelos trabalhadores para si próprio.

Relacionando o assunto à redução das horas trabalhadas, quando Marx (1984) considera que a jornada de trabalho se divide em duas partes — o tempo de trabalho socialmente necessário e a mais-valia — o pensador alemão demonstra que o tempo que o trabalhador leva para produzir bens não é proporcional à sua remuneração por este trabalho, ou seja, o operário poderia trabalhar por menos horas em função de tudo aquilo que ele produz e a sua remuneração para isso, já que o único motivo do tempo de trabalho socialmente necessário ser ultrapassado é justamente para produzir mais-valia para quem detém os meios de produção.

Cabe destacar que o sindicalismo vem lutando desde muito tempo por melhores condições de trabalho, assim como mostra Antunes (2005, p. 14), que:

> [...] sindicatos representaram, nos primeiros tempos do desenvolvimento do capitalismo, um progresso gigantesco da classe operária, pois propiciaram a passagem da dispersão e da impotência dos operários aos rudimentos da união de classe.

Para Marx (1983), a redução seria um direito do trabalhador, pois o capital é responsável pela expropriação da maior parte da força de trabalho do operário. Além disso, a diminuição das horas trabalhadas seria um modo de permitir que as pessoas pudessem se dedicar a atividades para satisfação pessoal. Levando em consideração todo o tempo destinado ao trabalho, isto é, o tempo de locomoção e o período de fato no trabalho, restam poucas horas para o trabalhador direcionar a outras coisas. Esse cenário é ainda mais desfavorável para as mulheres (principalmente para as mães solo) que, além de todo este tempo voltado ao emprego, ainda lidam com o trabalho doméstico e cuidado com os filhos, antes e depois do expediente. Ou seja, a grande maioria das mulheres precisa lidar com a dupla jornada de trabalho (remunerado e doméstico), conforme Matos e Borelli (2012) retratam.

Aliás, Lafargue (1983), também defende que o trabalho é responsável por preencher todo o tempo do operário enquanto contribui para a sua alienação. O autor aponta que o surgimento de novas tecnologias é uma forma de reduzir o tempo trabalhado devido ao desenvolvimento de novas máquinas, sem contar a questão do desemprego, que poderia ser diminuído pela maior distribuição de trabalhos.

Analogamente, partindo do pressuposto que a redução da jornada de trabalho também contribui para a diminuição do desemprego, conforme retrata Fracalanza (2000), na França em 1998, foi estabelecida a primeira Lei Aubry, a qual estipulava a jornada de trabalho para 35 horas semanais. Com isso, foi perceptível uma queda significativa na taxa de desemprego, pois, após a medida, foi possível criar aproximadamente 90 mil vagas. Porém Coutrot (2022), acrescenta que, devido a medida ter sido estabelecida e permanecido estagnada, houve congelamentos nos salários, além do trabalho ter ficado mais intenso. Com base nisso, ressalta-se a importância de que a redução do tempo de trabalho seja acompanhada de outras ações, e não aplicada de forma isolada, ou seja, que após sua implantação, não fique estagnada como se todo o problema já tivesse sido resolvido.

Segundo Russel (2001), o trabalho possui duas divisões: a primeira representada por aqueles que de fato trabalham, e a segunda, por aqueles que apenas mandam outras pessoas realizarem tarefas para si mesmos. Além disso, o autor também defende a redução da jornada de trabalho (estipulando 4 horas por dia) sob o argumento de que este tempo seria o suficiente para realizar as atividades, permitindo também que o trabalhador tenha tempo para satisfazer suas necessidades e confortos no seu tempo livre, contribuindo para o desenvolvimento individual de cada um, seja na educação ou arte, por exemplo.

Por isso, sob tal perspectiva, conclui-se que a redução da jornada de trabalho deixou de ser apenas uma questão sobre a quantidade de horas trabalhadas por alguém, pois constitui uma medida que influencia diretamente na qualidade do indivíduo e no bem-estar coletivo.

3. DISCUSSÃO ATUAL

Antes de abordar as discussões e posicionamentos mais recentes, é necessário voltar alguns anos, especificamente em 2017, quando ocorreu a reforma trabalhista (Lei nº 13.467/2017) na Consolidação das Leis do Trabalho (CLT, 2017). Em princípio, muitos aspectos dos direitos

do trabalho sofreram alterações. Entre eles a jornada de trabalho, que antes de tal alteração consistia em 44 horas semanais (somando 220 horas no final do mês), sendo 8 horas diárias e podendo ter até 2 horas extras no dia.

Com a alteração, as horas trabalhadas no dia poderiam chegar até 12 horas, desde que o empregado pudesse ter um descanso de 36 horas após este tempo trabalhado, e as 220 horas no mês permanecessem, além de outras mudanças, que incluem jornada parcial e acordos em relação ao intervalo no período de trabalho, conforme apresenta a Consolidação das Leis do Trabalho (2017).

Em vista disso, de acordo com Krein, Oliveira e Filgueiras (2018), a reforma trabalhista de 2017 não só legalizou formas de trabalho que antes eram consideradas ilegais ou fraudulentas, como também criou uma série de tipos de contratos de trabalho flexíveis, submetendo tudo ou quase tudo à negociações. Além disso, afetou negativamente a força dos sindicatos, das instituições públicas de trabalho e dos acordos coletivos. Contudo, cabe precisar que nem todas as alterações recaíram diretamente sobre a duração da jornada, mas sobretudo sobre sua organização e flexibilização, como a ampliação das possibilidades de jornadas parciais e intermitentes. Essa diferenciação é importante para evitar generalizações imprecisas.

Sendo assim, a lei que foi proposta com a intenção de modernizar e melhorar as leis trabalhistas, na verdade, sob a perspectiva de Delgado e Delgado (2017 p. 39), não tinha as melhores intenções de fato, o que se evidencia em uma de suas falas a seguir:

> [...]A reforma trabalhista implementada no Brasil por meio da Lei n. 13.467, de 13 de julho de 2017, desponta por seu direcionamento claro em busca do retorno ao antigo papel do Direito na História como instrumento de exclusão, segregação e sedimentação da desigualdade entre as pessoas humanas e grupos sociais.

Sob tal visão, o autor aponta que a mudança acentuou a desigualdade social, pois aqueles que são mais vulneráveis não obtiveram nenhum favorecimento com a nova lei como era pra ser. Pelo contrário, artigos que eram amparados pela lei anterior também sofreram modificações.

Ademais, sobre a modificação na jornada de trabalho, Delgado e Delgado (2017 p. 47), defendem:

> [...] A flexibilização de inúmeras regras jurídicas concernentes à jornada de trabalho e aos intervalos trabalhistas estimula o elevado crescimento da duração do trabalho, com inevitável prejuízo às diversas dimensões da vida da pessoa humana. Isto é, esse novo direcionamento normativo compromete a saúde, o bem-estar e a segurança dos indivíduos inseridos no mundo do trabalho, além de comprometer as igualmente imprescindíveis dimensões familiar, comunitária e cívica que são inerentes a qualquer ser humano.

Portanto, com a respectiva alteração, o que era para melhorar as condições do indivíduo no trabalho contribuiu para que ele direcionasse ainda mais do seu tempo ao trabalho, de forma que isso prejudique diversos fatores de sua vida, tanto no que se refere à de saúde e bem-estar quanto às questões familiares e à vida pessoal.

Além disso, assim como afirmam Nascimento (2007) e Silva W. (1987), ao alterar uma lei que envolve a jornada de trabalho, é de extrema importância que alguns pontos sejam levados em consideração (além da remuneração), como:

- o tempo efetivamente trabalhado;
- o tempo à disposição do empregador;

- o tempo de deslocamento (horas *in itinere*).

Portanto, segundo os autores, o tempo efetivamente trabalhado está relacionado somente ao tempo em que o funcionário de fato está trabalhando, ou seja, as pausas não são consideradas na contagem da jornada de trabalho. O tempo à disposição do empregador consiste no tempo em que o funcionário está disponível para o patrão, ou seja, desde o momento em que ele chega no trabalho até o horário de sua saída. As horas *in itinere*, consistem no tempo de deslocamento do trabalhador até o local de trabalho. Assim, a partir do momento em que o indivíduo sai de casa, o tempo da jornada de trabalho começa a ser contado e se estende até a hora em que ele retorna para casa depois do expediente; todo esse período é levado em consideração.

Com a reforma trabalhista de 2017, estes três aspectos sofreram mudanças. No caso, o tempo de deslocamento (de ir e vir do trabalho), deixou de ser considerado na jornada de trabalho, assim como indica a redação do 2º artigo da CLT (2017):

> Art. 58 – [...]
>
> § 2º O tempo despendido pelo empregado desde a sua residência até a efetiva ocupação do posto de trabalho e para o seu retorno, caminhando ou por qualquer meio de transporte, inclusive o fornecido pelo empregador, não será computado na jornada de trabalho, por não ser tempo à disposição do empregador.

Em vista disso, o que em tese deveria apoiar o trabalhador, por fim, apenas serviu aos interesses do empregador, que enxergou maior custo-benefício em sua mão de obra. Portanto, desde 2017, com a reforma trabalhista, a jornada de trabalho sofreu alterações e continua sendo pauta para novas mudanças.

Cabe destacar que, em 2021, por conta da pandemia do Covid-19, foi estabelecida uma Medida Provisória pelo governo com a proposta de beneficiar empregados e empregadores diante da crise vivida. Contudo, de acordo com o Senado (2021), tal medida permitia várias proporções, tanto de reduções salariais quanto do tempo de trabalho, por meio de acordos coletivos. Isso foi prejudicial para muitos trabalhadores, pois caso a redução prevista no acordo coletivo fosse abaixo de 25%, o funcionário não recebia nenhum benefício do governo.

Sendo assim, muito se discute sobre a redução da jornada de 44 horas para 40 horas semanais. Em junho de 2023, a Comissão de Direitos Humanos (CDH) debateu a redução das horas trabalhadas e uma remuneração justa, considerando a necessidade de adequação à nova realidade. Nessa discussão, destaca-se que é possível fixar a jornada de trabalho semanal para 40 horas sem reduzir a remuneração do funcionário e, ainda assim, manter ou até melhorar a produtividade, como é visto em muitos países que já adotaram o novo modelo. Além disso, é possível considerar até mesmo um aumento na remuneração ou adotar mecanismos que garantam sua justiça, visando não apenas a sobrevivência do trabalhador, mas sim uma qualidade de vida melhor (Senado, 2023).

Além disso, como descreve Coutinho (2021), os direitos dos trabalhadores vêm sendo fragmentados e perdendo força, dando abertura para a precarização e exploração do trabalho. Por consequência da reforma trabalhista de 2017, estão sendo perdidos direitos que foram conquistados com muita luta pelos trabalhadores. Ainda em concordância com o autor, com o rápido avanço da tecnologia, é inegável que muitos postos de trabalhos estão sendo substituídos, e depois da pandemia do covid-19, ficou ainda mais claro que é necessário se adequar ao novo contexto. Dessa forma, é de suma importância que não só os trabalhadores e sindicatos se unam por mudanças justas, mas também que o governo tome para si a causa para maiores efeitos.

3.1 Benefícios e impasses

Em princípio, é importante considerar que apesar da redução da jornada de trabalho trazer benefícios à sociedade, também existem impasses para a sua implantação, por ser uma medida que envolve muitos grupos sociais e, consequentemente, causar conflito de interesses, pois assim como define Marx (1987, p. 41):

> [...] Que mesmo a mais favorável das situações para a classe operária, mesmo o mais rápido dos aumentos do capital que traga à vida material do operário um pouco de melhoria, não suprime o antagonismo entre os seus interesses e os interesses do burguês, os interesses do capitalista. Lucro e salário estão, exatamente como antes, na razão inversa um do outro (Marx, 1987, p. 41).

Logo, é uma proposta que precisa ser analisada pontuando não só as vantagens, mas também as desvantagens.

Começando pelas vantagens, a redução da jornada de trabalho, conforme Calvete (2003), contribui para a geração de novos postos de trabalho, cooperando com a redução do desemprego, desde que não haja possibilidade de fazer horas extras. Além disso, de acordo com Bosch e Lehndorff (2001), colabora com a distribuição de renda ao permitir que os trabalhadores tenham mais acesso aos ganhos de produtividade. Portanto, a redução da jornada de trabalho busca preservar e criar empregos de qualidade, além de contribuir com ferramentas que permitam melhorias no estilo de vida das pessoas, aliás, é uma forma de incentivar a economia, trazendo melhorias ao mercado de trabalho.

Outro ponto a destacar é a questão da saúde e bem-estar do indivíduo, tendo em vista que longas jornadas de trabalho, segundo Azevedo (2015), além de serem exaustivas, também afetam a saúde mental do funcionário, causando estresse, distúrbios de sono e até mesmo depressão. Portanto, diminuir as horas trabalhadas é uma forma de evitar tais danos ao trabalhador e, melhorar a sua qualidade de vida, não só no trabalho como fora dele.

Além disso, de acordo com Vergara (2009), a motivação do funcionário é de extrema importância e ressalta que, para cada indivíduo, a motivação vem de algo diferente, cada um tem sua forma de se sentir motivado. Com base nisso, pode-se inferir que a redução da jornada de trabalho não constitui por si só uma motivação, mas seria algo que poderia entusiasmar o empregado em relação ao seu emprego, trazendo resultados positivos para ambos os lados, organização e funcionário. Conforme Ribeiro e Santana (2015), quando o trabalhador é motivado de algum modo pela empresa, além da produtividade poder aumentar, o comprometimento e a satisfação também tendem a crescer. Segundo Fernandes (1996), isso também pode ser uma estratégia para alinhar os interesses da empresa com os interesses individuais do colaborador para atingir maior harmonia e satisfação no ambiente de trabalho. Todavia, do ponto de vista da teoria marxista, permanece a tensão estrutural entre capital e trabalho, uma vez que a apropriação da mais-valia pelos empregadores coloca limites à simetria dos benefícios. Assim, a análise do caso deve considerar também os tensionamentos e as contrapartidas demandadas pelos trabalhadores.

4. POSIÇÃO DO EMPRESARIADO

Considerando o conflito de interesses entre a classe trabalhadora e o empresariado, a partir do momento em que ocorre a discussão de mais direitos para os trabalhadores, no caso, sobre a redução da jornada de trabalho, é quase que generalizada a oposição por parte das

empresas em relação a isso, visto que, de um modo geral, todo e qualquer direito conquistado ou debatido em prol dos operários representa uma limitação para suas estratégias. Isso significa que as corporações buscam submeter o funcionário a condições ou situações adversas visando seus próprios interesses. Portanto, quando os trabalhadores passam a ter mais amparo perante a lei, colocam em risco os principais interesses das grandes corporações, baseados em cada vez mais lucro por menos custo, independentemente de o funcionário estar feliz ou não, estar bem ou não. Por isso, desde o início do capitalismo, empresas e trabalhadores estão sempre em conflito.

Sendo assim, a forte oposição em relação à redução da jornada de trabalho se dá desde a Proposta de Emenda Constitucional (PEC 231/95), que visa diminuir as horas de trabalho semanais de 44 para 40 horas, e está arquivada desde então. Em vista disso, a Federação das Indústrias do Estado de São Paulo (FIESP), que é a maior representante das indústrias no Brasil, juntamente a outras entidades (como a Confederação Nacional do Comércio (CNC), por exemplo, defende firmemente que tal medida seria prejudicial. O principal argumento de que causaria desemprego e mais custos às empresas, pois a mão de obra ficaria mais cara. Não só isso, como implicam que seria fator motivador do trabalho informal, assim como a CNC (2009, p. 09) demonstra em sua cartilha:

> [...] Com as futuras demissões, os trabalhadores desempregados, sem conseguir se inserir no mercado de trabalho, tenderiam a oferecer sua mão de obra no mercado informal, causando grandes prejuízos para a arrecadação de tributos, o que repercute diretamente na sociedade brasileira. (CNC, 2009, p. 09)

A redução da jornada de trabalho é considerada por tais entidades desde que acompanhada da redução salarial, segundo a FIESP (2009) *apud* Filho (2009). Contanto, sob tal ponto de vista, a partir do momento em que os salários são reduzidos devido a diminuição das horas trabalhadas, todas as razões que fundamentam a defesa da redução da jornada de trabalho são invalidadas, pois um dos principais objetivos é a melhoria na qualidade de vida do trabalhador, o que não seria atingido com a queda da remuneração. Portanto, os trabalhadores mais vulneráveis que sobrevivem com baixos salários, não teriam nenhuma melhoria nas condições de vida, ao ter seu salário reduzido, pelo contrário, visto que, precisaria encontrar formas de complementar a renda, de acordo com Calvete (2006). Logo, a redução salarial em conjunto com a redução da jornada de trabalho, provocaria ainda piores condições de vida e trabalho para os trabalhadores mais carentes. Sobre isso, Mocelin (2010, p. 104) acrescenta:

> [...] Então seria preciso estar atento para não efetivar uma medida que venha a beneficiar mais aqueles já privilegiados. A redução da jornada para trabalhadores que têm baixos salários pode significar redução ainda maior do salário [...]. Enquanto isso, os melhores remunerados seriam beneficiados, pois trabalhariam menos horas e não teriam perdas significativas de salário [...].

Em vista disso, fica claro que a redução salarial defendida pela FIESP e outras fundações seria problemática e, portanto, inviável devido aos motivos citados anteriormente.

5. REDUÇÃO DA JORNADA DE TRABALHO: UM ESTUDO DE CASO

Visando a maior compreensão sobre as causas e consequências da redução da jornada de trabalho dentro de uma organização, foi realizado um estudo de caso em uma empresa que realizou a redução da jornada de trabalho, conforme demonstrado a seguir.

5.1 CARACTERÍSTICAS DA EMPRESA PESQUISADA

A empresa pesquisada, localizada na cidade de Rio das Pedras, região de Piracicaba, interior do estado de São Paulo, destaca-se como um exemplo de persistência e inovação no cenário empresarial brasileiro. Fundada em 1994, consolidou-se como uma das principais produtoras nacionais de embalagens para o setor hortifrutigranjeiro e telas para sombreamento, utilizadas tanto em atividades agropecuárias quanto decorativas. Com um quadro de 184 funcionários à época da pesquisa, opera como uma organização de capital fechado, mantendo suas operações totalmente baseadas em território nacional e sob controle 100% brasileiro.

A trajetória dessa empresa reflete características essenciais de pequenas e médias empresas que prosperam em mercados competitivos, como a capacidade de adaptar-se às demandas do mercado e investir continuamente em qualidade e eficiência. Sua localização estratégica no interior paulista, região com forte tradição agrícola e industrial, favorece não apenas a proximidade com mercados consumidores, mas também a integração com cadeias produtivas regionais.

A empresa pesquisada adotou a redução da jornada de trabalho durante a pandemia de covid-19, no segundo semestre de 2022, reduzindo a jornada diária de h de 8 para 6 horas trabalhadas. A implementação começou como uma medida emergencial para reduzir o tempo de permanência dos trabalhadores no ambiente de trabalho, aproveitando a oportunidade para colocar em prática estudos prévios sobre os benefícios da redução da jornada.

5.2 METODOLOGIA

O estudo teve como objetivo analisar a viabilidade e os impactos da redução da jornada de trabalho, com enfoque especial em seus reflexos na qualidade de vida dos trabalhadores e em sua relação com a produtividade. A partir dessa perspectiva foi utilizado um questionário enviado por e-mail à empresa pesquisada no primeiro semestre de 2024, como instrumento de coleta de dados. A escolha dessa metodologia foi por conta de sua praticidade e eficácia em obter informações diretas e contextualizadas, permitindo uma análise detalhada dos fatores envolvidos na implementação da redução do tempo de trabalho. O questionário aplicado continha perguntas abertas e fechadas, abordando percepções sobre produtividade, saúde, motivação e clima organizacional. Foram coletadas respostas da diretoria e do setor de recursos humanos, permitindo uma análise qualitativa com elementos descritivos. Não houve aplicação de escalas atitudinais, mas as respostas abertas possibilitaram captar nuances do impacto da medida.

As respostas foram fornecidas pela diretora e por uma analista de recursos humanos da empresa, figuras centrais para a compreensão do impacto da mudança nas dinâmicas organizacionais.

Ademais, ao utilizar como base para as perguntas as justificativas comuns contra a redução da jornada, o estudo amplia sua relevância ao testar, em um caso real. Isso não apenas fortalece a análise, como também contribui para o debate público sobre o tema, trazendo uma perspectiva prática e fundamentada.

Essa abordagem metodológica demonstra que a pesquisa não se limitou à coleta de dados superficiais, mas buscou explorar as implicações e os desafios da redução da jornada, tanto para os trabalhadores quanto para a organização. Assim, o estudo ganha relevância ao conectar teoria e prática, fornecendo elementos para futuros estudos e debates sobre as transformações no mundo do trabalho.

5.3 ADOÇÃO DA REDUÇÃO DA JORNADA DE TRABALHO

A redução da jornada de trabalho foi implementada na empresa após um longo período de estudos e reflexões, liderados pela diretoria. De acordo com a diretora, a motivação inicial para a adoção dessa medida foi o impacto positivo que ela poderia trazer para a saúde mental e a qualidade de vida dos trabalhadores. Ao garantir mais tempo para convívio familiar, prática de *hobbies* e outras atividades pessoais, a empresa acreditava que os funcionários teriam mais felicidade e, consequentemente, maior capacidade de concentração e engajamento no trabalho.

Esse entendimento foi reforçado por estudos que apontam os limites da capacidade humana de concentração ao longo de jornadas prolongadas. A diretora da organização destacou a importância dessas pesquisas, que indicam que a dispersão aumenta significativamente em períodos de trabalho muito extensos. Assim, ao reduzir a jornada, a empresa buscava melhorar o bem-estar dos trabalhadores e, ao mesmo tempo, otimizar os resultados organizacionais, demonstrando que uma abordagem humanizada pode ser compatível com objetivos empresariais.

A pandemia de covid-19 foi o catalisador que permitiu a implementação dessa medida, transformando a necessidade de reduzir o tempo de permanência no ambiente de trabalho em uma oportunidade para colocar em prática os estudos realizados. Inicialmente, a jornada foi reduzida para 6 horas apenas para os funcionários da produção, e a adaptação foi descrita como positiva, conforme relata a entrevistada: “no primeiro momento, na fábrica, a intenção era manter as pessoas menos tempo na empresa por conta da pandemia [...] os funcionários se adaptaram muito bem à jornada.”

Importante destacar que a empresa optou por não acompanhar a redução da jornada com cortes salariais, reconhecendo que essa prática poderia comprometer a qualidade de vida dos trabalhadores, especialmente daqueles com salários mais baixos. A manutenção dos salários integra a filosofia da empresa de priorizar o bem-estar dos trabalhadores, além de gerar impactos positivos na economia local. Como enfatizou a diretora entrevistada, a redução não foi pensada como uma medida para economizar custos, mas sim como uma forma de aumentar a qualidade de vida dos trabalhadores e estimular o consumo no comércio local, fortalecendo a economia regional.

A implementação da redução da jornada também trouxe benefícios para a comunidade em que a empresa está inserida. Ao oferecer mais tempo livre para os trabalhadores, o fluxo de consumidores potenciais aumentou nos comércios locais, gerando uma cadeia de efeitos positivos na economia da região. Esse resultado ilustra como decisões corporativas podem impactar significativamente o ambiente externo, transformando a empresa em um agente de desenvolvimento regional.

Outro ponto relevante é a visão da empresa de que o tamanho da organização não deve ser um fator impeditivo para a adoção da medida. Conforme explicou a entrevistada: “o tamanho da empresa não influenciou em nada, acreditamos muito na nossa política e cultura organizacional, sendo a empresa grande ou pequena é possível fazer acontecer.” Essa perspectiva reforça que a viabilidade de uma política como a redução da jornada depende mais do alinhamento à cultura organizacional e do planejamento estratégico do que das dimensões da empresa.

Em suma, a experiência da empresa demonstra que a redução da jornada de trabalho é uma prática viável e benéfica, desde que cuidadosamente planejada e ajustada às particularidades da organização. Embora não exista uma fórmula universal para sua implementação, a chave do sucesso está em conhecer profundamente os fatores internos e externos que influenciam a

operação. Assim, a experiência analisada serve de exemplo para outras empresas que busquem alinhar objetivos produtivos com a valorização de seus colaboradores.

5.4 VANTAGENS

A redução da jornada de trabalho revelou-se uma estratégia com múltiplos benefícios para a organização, seus funcionários e o ambiente ao redor. No caso específico da empresa, um dos efeitos mais notáveis foi a diminuição das faltas ao trabalho, medida pela redução no número de atestados médicos apresentados pelos trabalhadores, conforme apontado pela analista de Recursos Humanos. Esse dado reflete uma melhora significativa no bem-estar dos funcionários, uma vez que ambientes de trabalho estressantes estão diretamente associados a problemas de saúde física e mental, documentados em estudos como o de Bernal (2010), que aponta que 50% dos atestados médicos são decorrentes do estresse. Além disso, a exaustão emocional, comum em jornadas longas e extenuantes, não apenas prejudica a saúde dos trabalhadores, mas também eleva os custos organizacionais relacionados à rotatividade e à perda de produtividade.

A experiência da empresa mostra que a redução de horas de trabalho, ao promover o bem-estar, pode romper esse ciclo negativo. Com jornadas mais curtas os trabalhadores têm mais tempo para cuidar de sua saúde, e isso combinado ao menor estresse no ambiente profissional gera a diminuição das ausências justificadas. Esse benefício tangível reforça a relação entre jornadas equilibradas e a criação de um ambiente laboral saudável.

Outro impacto positivo, mencionado pela responsável pelo RH, foi o aumento do engajamento dos funcionários, o que se traduziu em menor rotatividade. Com a nova jornada de 5 horas e 45 minutos, complementada por 15 minutos de pausa para alimentação, os funcionários relataram maior foco e disposição durante todo o expediente. De acordo com a analista, esse formato proporciona uma percepção de tempo mais rápido e produtivo, como ela descreve: “trabalhamos 5h45 focados, 15 minutos de lanches, o tempo passa muito rápido e o foco é totalmente voltado à função desempenhada.”

Essa dinâmica sugere que a produtividade não está diretamente ligada ao tempo total de permanência no ambiente de trabalho, mas à capacidade de manter a concentração durante períodos mais curtos e bem planejados. A análise do caso demonstra que, sob a perspectiva da empresa, é mais vantajoso adotar turnos de 6 horas, nos quais os funcionários possam manter um alto nível de foco, do que exigir jornadas mais longas que inevitavelmente levam à dispersão e à queda de rendimento. Embora a implementação inicial demande investimento, como o aumento de turnos e contratações, os resultados obtidos indicam que os ganhos de longo prazo compensam os custos.

Além disso, a medida trouxe benefícios que extrapolam o ambiente profissional, impactando positivamente a vida pessoal dos trabalhadores. A analista de RH destacou que a redução da jornada favoreceu o equilíbrio emocional, permitindo maior convivência familiar e mais tempo para atividades de desenvolvimento pessoal, como estudar ou aprimorar habilidades. Essa mudança deu aos trabalhadores mais autonomia sobre como gerenciar seu tempo, promovendo a ideia de responsabilidade individual em um contexto de maior liberdade.

O incentivo ao estudo formal foi um ponto especialmente enfatizado, demonstrando que jornadas mais curtas podem viabilizar o retorno à educação para aqueles que enfrentam dificuldades em conciliar trabalho e estudo em rotinas tradicionais. Com mais tempo livre, os trabalhadores têm a oportunidade de investir em si mesmos, seja por meio da educação formal ou do aprendizado de novas habilidades. Isso não melhora apenas suas perspectivas de carreira, mas também contribui para o desenvolvimento pessoal e profissional de longo prazo.

Portanto, a experiência da empresa ilustra como a redução da jornada de trabalho pode trazer vantagens, indo além dos ganhos econômicos imediatos. Ela promove uma transformação organizacional que valoriza os indivíduos, melhora o desempenho coletivo e fortalece os vínculos entre a empresa e seus colaboradores, criando um ciclo virtuoso de bem-estar e produtividade.

5.5 DESVANTAGENS

Apesar dos inúmeros benefícios que a redução da jornada de trabalho pode trazer, sua implementação não está isenta de desafios. A experiência da empresa revelou que, embora os impasses tenham sido mínimos, o processo enfrentou dificuldades específicas relacionadas à comunicação interna e ao alinhamento com setores estratégicos, como o departamento jurídico e os sindicatos.

Essas dificuldades refletem um aspecto comum em mudanças organizacionais: a necessidade de ajustar práticas e processos existentes para acomodar novas diretrizes. No caso da redução da jornada, a resistência inicial de certos setores pode estar vinculada à percepção de riscos legais, operacionais ou financeiros. O departamento jurídico, por exemplo, desempenha um papel crucial em assegurar que a nova política esteja em conformidade com as leis trabalhistas e com os acordos coletivos vigentes. Já os sindicatos, como entidades que defendem os interesses dos trabalhadores, têm um papel fundamental em mediar as negociações e assegurar que a medida beneficie plenamente os colaboradores.

Esse cenário destaca a importância de uma análise aprofundada da cultura organizacional antes de implementar mudanças desse porte. Cada organização possui um perfil único, e iniciativas como a redução da jornada podem ser vistas com desconfiança por setores internos que exercem grande influência no processo decisório. Por isso, é essencial compreender o perfil da empresa e envolver todas as partes interessadas desde as etapas iniciais, promovendo um diálogo aberto e fundamentado em dados e evidências.

A experiência da empresa também ressalta a relevância de estabelecer parcerias sólidas com os sindicatos. Embora a medida tenha como objetivo beneficiar os trabalhadores, a falta de alinhamento entre a empresa e essas entidades pode gerar mal-entendidos e dificultar a implementação da política. O apoio dos sindicatos não só reforça a legitimidade da iniciativa como também facilita sua aceitação pelos colaboradores e pelos órgãos reguladores.

Além disso, as incertezas em torno da redução da jornada refletem um debate mais amplo, que envolve questões culturais e estruturais. Muitas vezes, há resistência à ideia de que jornadas mais curtas podem ser compatíveis com alta produtividade, o que exige das empresas um esforço adicional para apresentar resultados concretos e superar as dúvidas. Nesse contexto, a transparência na comunicação e a clareza dos objetivos são elementos indispensáveis para superar objeções e garantir o engajamento dos setores envolvidos.

Portanto, a experiência da empresa mostra que embora a redução da jornada de trabalho seja viável e promissora, exige planejamento cuidadoso, diálogo estruturado e estratégias que considerem as especificidades de cada organização. Os desafios enfrentados, embora limitados, reforçam a importância de integrar setores internos e externos no processo de mudança, garantindo que a transição seja harmoniosa e benéfica para todos os envolvidos.

5.6 IMPACTOS NO AMBIENTE EXTERNO

As decisões tomadas no ambiente interno de uma organização frequentemente produzem reflexos no contexto externo, e a experiência da empresa demonstra claramente essa relação. A

redução da jornada de trabalho, além de beneficiar diretamente os funcionários, trouxe impactos significativos para a economia local. Uma das consequências mais notáveis foi o aumento do emprego formal na região. Para adaptar-se à nova dinâmica de produção, que passou a operar com quatro turnos, a empresa realizou novas contratações, gerando mais empregos. Esse impacto positivo é ilustrado pela afirmação da analista: "foram necessárias contratações para suprir os quatro turnos, e isso acabou movimentando os empregos na cidade e região".

A criação de novas oportunidades de trabalho resultante dessa medida não só ampliou a base de empregos na comunidade local, mas também estimulou a economia regional de maneira mais ampla. Ao contar com mais tempo livre, os trabalhadores passaram a consumir mais nos comércios locais, fortalecendo o ciclo econômico da região. Isso evidencia que ações inovadoras implementadas dentro de uma empresa podem ter efeitos multiplicadores, beneficiando o ambiente socioeconômico ao seu redor.

Essa experiência também traz uma perspectiva importante sobre regiões com alta concentração industrial, como polos produtivos que possuem atividades ininterruptas. Nestes contextos, a redução das horas de trabalho por turno pode ser uma estratégia eficaz para aumentar a contratação de mão de obra, ao mesmo tempo que mantém a produção estável. O caso da empresa sugere que, ao reorganizar a jornada, as empresas têm o potencial de contribuir para a redistribuição do emprego e a revitalização econômica de suas localidades, especialmente em áreas dependentes de atividades industriais.

Além de seus impactos econômicos, a redução da jornada de trabalho reflete positivamente na relação entre a empresa e a comunidade. Ao priorizar o bem-estar de seus funcionários e demonstrar preocupação com o desenvolvimento local, a empresa fortalece sua imagem corporativa e consolida seu papel como agente de transformação social. Essa postura gera confiança entre os *stakeholders* e posiciona a organização como uma referência em práticas empresariais responsáveis.

O impacto positivo relatado pela empresa reforça a viabilidade de adotar modelos que conciliem demandas organizacionais com melhorias nas condições de trabalho. Ao demonstrar que a redução da jornada de trabalho não apenas é possível, mas também vantajosa em termos de produtividade, qualidade de vida e geração de empregos, a experiência da empresa contribui para desmistificar a ideia de que essas mudanças são inviáveis economicamente.

Por fim, o sucesso alcançado pela empresa evidencia que a redução da jornada de trabalho pode ser uma ferramenta poderosa para promover equilíbrio entre eficiência operacional e responsabilidade social. Desde que acompanhada de um planejamento estratégico adequado e adaptada às particularidades de cada organização, essa medida pode atuar como catalisadora de transformações positivas, tanto no ambiente interno das empresas quanto na sociedade em geral, oferecendo um modelo sustentável e replicável para outros contextos.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A discussão sobre a redução da jornada de trabalho transcende as fronteiras das relações laborais e adentra questões mais amplas sobre o significado do trabalho na sociedade contemporânea. Este estudo, ao analisar os impactos dessa medida na empresa pesquisada, evidenciou não apenas sua viabilidade prática, mas também sua capacidade de desafiar paradigmas profundamente enraizados na organização econômica e social.

Os resultados apontaram para benefícios como melhorias significativas na saúde física e mental dos trabalhadores, maior produtividade e engajamento, além de um impacto positivo na economia local, com a geração de novos empregos. Esses efeitos indicam que a redução da

jornada pode ser mais do que uma política laboral; ela pode se tornar uma ferramenta estratégica para equilibrar as demandas do capital com a dignidade humana. No entanto, sua implementação também expôs resistências burocráticas e culturais, que refletem a lógica de um sistema econômico que prioriza a acumulação de riqueza em detrimento do bem-estar coletivo.

Esse cenário incita uma reflexão crítica: o que significa, de fato, trabalhar menos em uma sociedade que construiu sua identidade em torno da produtividade e do consumo? A redução da jornada de trabalho não é apenas uma questão de horas a menos no expediente, mas sim uma provocação à centralidade do trabalho como eixo estruturante da vida humana. Ela nos desafia a pensar sobre o papel do trabalho na construção das identidades individuais e coletivas e a considerar alternativas para um modelo que subordina o ser humano às dinâmicas de mercado.

O futuro da redução da jornada depende da capacidade coletiva de romper com a inércia histórica que perpetua a exploração e a precarização. É necessário questionar se o atual modelo econômico, focado na maximização do lucro e na competição desenfreada, é compatível com as demandas de uma sociedade que busca maior justiça social, equidade e sustentabilidade. Mais do que um simples ajuste nas relações laborais, a redução da jornada exige uma transformação estrutural, que aborde não apenas a redistribuição do tempo de trabalho, mas também a redistribuição do poder e da riqueza.

O caso da empresa pesquisada mostra que há caminhos possíveis para integrar eficiência produtiva e bem-estar humano. Porém, será essa a exceção ou o início de uma tendência? Como transformar experiências pontuais em políticas públicas amplas e consistentes? A resposta a essas perguntas exige coragem para desafiar dogmas e construir uma nova narrativa sobre o trabalho, resgatando-o como uma atividade emancipadora e não apenas como um meio de sobrevivência.

Em última análise, a redução da jornada de trabalho não é apenas uma proposta prática, mas um convite à imaginação política e social. Trata-se de uma oportunidade de repensar as prioridades que moldam nossas vidas e de avançar em direção a um futuro em que o trabalho seja um meio de realização, e não um fim em si mesmo. A questão, portanto, não é apenas se podemos trabalhar menos, mas como podemos construir um mundo em que trabalhar menos signifique viver mais.

REFERÊNCIAS

ANTUNES, Ricardo. **O caracol e sua concha:** ensaios sobre a nova morfologia do trabalho. São Paulo: Boitempo. 2005.

AZEVEDO, Ariel Martins. A luta dos trabalhadores brasileiros pela redução da jornada de trabalho e suas contradições na atualidade. **Em Debate: Revista Digital**. Florianópolis, Santa Catarina, n. 12, p. 44-63, 2015.

BERNAL, Anastasio. **Psicologia do trabalho em um mundo globalizado, integrando teoria e prática**. Porto Alegre: Artmed, 2010.

BOSCH, Gerhrd.; LEHNDORFF, Steffen. Working time reduction and employment: experiences in Europe and economic policy recommendations. **Cambridge Journal of Economics**, v. 25, n. 2, p. 209-243, 2001.

CONSOLIDAÇÃO DAS LEIS DO TRABALHO – (CLT) e normas correlatas. Rio de Janeiro: [*s. n.*], 2017.

CALVETE, Cássio da Silva. A redução da jornada de trabalho como solução do desemprego: o mito de Sísifo ou Prometeu? **Civitas**, Porto Alegre, v. 3, n. 2, p. 417-433, 2003.

CALVETE, Cássio da Silva. **Redução da jornada de trabalho:** uma análise econômica para o Brasil. Tese Doutorado em Economia Aplicada, Insituto de Economia da Universidade Estadual de Campinas, Campinas, São Paulo, 2006.

CONFEDERAÇÃO NACIONAL DO COMÉRCIO DE BENS, SERVIÇOS E TURISMO **A jornada de trabalho e a PEC do desemprego**. Edição 2009. Disponível em: <https://encurtador.com.br/vwFJ5>. Acesso em 10 nov. 2024.

COUTINHO, Grijalbo Fernandes. **Justiça política do capital:** a desconstrução do direito do trabalho por meio de decisões judiciais. São Paulo: Blanch, 2021.

COUTROT, Thomas. **O futuro é a redução da jornada de trabalho**. 1. ed. Porto Alegre, Rio Grande do Sul: CirKula, 2022.

DELGADO, Maurício Godinho; DELGADO, Gabriela Neves. **A reforma trabalhista no Brasil:** com os comentários à Lei n. 13.467/2017. São Paulo: LTr, 2017.

FERNANDES, Eda Conte. **Qualidade de Vida no Trabalho:** como medir para melhorar. Salvador: Casa da Qualidade, 2016.

FILHO, Wilson Ramos. Crise capitalista, duração do trabalho e gestão empresarial. **Direitos Fundamentais e Justiça**, [*s. l.*], n. 6, p. 177-205, 2009.

FRACALANZA, Paulo Sérgio. Regulamentações sobre o tempo de trabalho: as "35 Horas" na França e comentários sobre a situação brasileira. **Anais do V Encontro Nacional de Economia Política - ENEP,** Fortaleza, Ceará, 2000**.**

KREIN, José Dari; OLIVEIRA, Roberto Véras.; FILGUEIRAS, Vitor Araújo. **Reforma Trabalhista no Brasil:** promessas e realidade. Campinas: Editora Curt Nimeundajú, 2018.

LAFARGUE, Paul. **O Direito à Preguiça**. São Paulo: Kairós Livraria e Editora, 1983.

LESSA, Sérgio. **Trabalho e Proletariado no capitalismo contemporâneo**. 2ª. ed. São Paulo, Cortez, 2011.

MARX, Karl. **O Capital:** crítica da economia política**.** Vol. I, Tomo 1. São Paulo: Abril Cultural, 1983.

MARX, Karl. **O Capital.** Tomo II. Coleção "Os Economistas". São Paulo: Abril Cultural, 1984.

MARX, Karl. **Trabalho assalariado e capital**. São Paulo: Global, 1987.

MATOS, Maria Izilda; BORELLI, Andrea. Espaço Feminino no Mercado Produtivo. In: PINSKY, Carla Bassanezi.; PEDRO, Joana Maria (Orgs.). **Nova História das Mulheres no Brasil**. São Paulo: Contexto, p.126-147, 2012.

MOCELIN, Daniel Gustavo. Redução da jornada de trabalho e qualidade dos empregos: entre o discurso, a teoria e a realidade. **Revista Sociologia Política**. Curitiba, Paraná, v. 19, n. 38, p. 101-119, 2011.

NASCIMENTO, Amauri Mascaro. **Iniciação ao direito do trabalho**. 33. Ed. São Paulo: LTr, 2007.

RIBEIRO, Larissa Alves.; SANTANA, Lídia Chagas. Qualidade de vida no Trabalho: Fator decisivo para o sucesso organizacional. **Revista de Iniciação Científica Cairú (RIC Cairú)**, vol 02, n° 02, p. 75-96, 2015.

RUSSEL, Bertrand. O Elogio ao Ócio. In: DE MASI, Domenico. (org.). **A Economia do ócio**. Rio de Janeiro: Sextante, p. 49-130, 2001.

SENADO FEDERAL. Agência Senado**. Estatuto do trabalho: debatedores defendem redução de jornada**. Brasília, 12 junho 2023. Disponível em: <https://encurtador.com.br/iuxz6>. Acesso em: 9 set. 2023.

SENADO FEDERAL. Agência Senado. **MP que muda regras trabalhistas será analisada pelo Senado**. Brasília, 3 agosto 2021. Disponível em: <https://encurtador.com.br/dfglN>. Acesso em: 9 set. 2023.

SILVA, Walküre Lopes Ribeiro da. A limitação da jornada de trabalho e as convenções internacionais do trabalho. **Revista do Direito do Trabalho**, São Paulo, v. 12, n. 69, p. 72-89, 1987.

VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão de Pessoas**. São Paulo: Atlas, 2009.

Recebido em: 25/03/25

Aceito para a publicação em: 26/08/25