

## **ANÁLISE DA REDUÇÃO DA JORNADA DE TRABALHO SOB A PERSPECTIVA DA ADMINISTRAÇÃO: UMA REVISÃO SISTEMÁTICA DA LITERATURA**

**JOÃO MARCOS MACHADO**

INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO CIÊNCIA E TECNOLOGIA

**CAMILA MÜLLER**

INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO RIO GRANDE DO SUL (IFRS)

**NILO BARCELOS ALVES**

INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO RIO GRANDE DO SUL (IFRS)

**JOSIANE ROBERTA KREBS**

INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO RIO GRANDE DO SUL (IFRS)

# ANÁLISE DA REDUÇÃO DA JORNADA DE TRABALHO SOB A PERSPECTIVA DA ADMINISTRAÇÃO: UMA REVISÃO SISTEMÁTICA DA LITERATURA

## 1 INTRODUÇÃO

A redução da jornada de trabalho é um dos principais temas de debate no campo das relações trabalhistas desde as transformações revolucionárias dos meios de produção, especialmente a partir do século XIX, até o regime atual (Castilho; Esteves, 2019; Cardoso, 2010). Estudos indicam que as grandes mudanças do contexto laboral são realizadas a partir de movimentos externos às organizações (as evoluções sociais, políticas, econômicas e culturais), considerados parâmetros imprescindíveis para essas transformações. Nisso se incluem as características organizacionais, como, por exemplo, a adoção de meios de produção distintos, culturas organizacionais e a automação, relevantes às definições sobre jornada de trabalho (Cunha; Guedes, 2021).

O tempo dedicado ao trabalho tem sido regulado e disputado ao longo de diversos períodos históricos, estando especialmente relacionado ao próprio funcionamento do capitalismo (Castilho; Esteves, 2019; Mocelin, 2011). Nesse contexto, as sociedades se organizam a partir de características como a intensificação do trabalho (Lemos; Gottlieb; Costa, 2016; Mocelin, 2011), flexibilização das relações trabalhistas, e diluição das fronteiras entre tempo de trabalho e não-trabalho (Cardoso, 2010; Castilho; Esteves, 2019; Cunha; Guedes, 2021). Esse cenário gera uma série de problematizações e perspectivas relacionadas à redução da jornada de trabalho, que se mostra complexa e controversa. Uma preocupação central na perspectiva econômica tem sido em relação ao aumento dos custos fixos de emprego a partir da redução da jornada de trabalho e aumento da quantidade de empregos gerados para compensar a produtividade (Gonzaga; Menezes; Camargo, 2003; Barbosa Filho; Pessôa, 2014). Sob o ponto de vista do trabalhador, há uma antiga discussão sobre a qualidade dos empregos gerados a partir dessa iniciativa (Mocelin, 2011).

No Senado brasileiro, o debate reacendeu nos últimos anos com propostas de redução da jornada de trabalho. A Proposta de Emenda à Constituição nº 148 de 2015 (PEC 148/2015) altera o inciso XIII do art. 7º da Constituição Federal, para reduzir a jornada de trabalho semanal de 44 para 36 horas a partir de uma mudança gradual. No caso dos empregadores, a redução da jornada é vista como um meio de reduzir custos, já que torna possível ajustar a utilização da mão-de-obra às necessidades de produção das empresas, evitando o uso de horas extras. No caso dos trabalhadores, a existência de jornadas menores atende anseios de diversos grupos sociais que desejam trabalhar jornadas mais curtas, melhorando a qualidade de vida e o tempo disponível para atividades pessoais e familiares. A proposta traz como embasamento o caso da França, no ano 2000, que reduziu a semana de 39 horas de trabalho para a semana de 35 horas, o que aumentou o nível de emprego e foi aprovada por 87% da população francesa (Senado, 2015).

Em 2025, foi apresentada semelhante Proposta de Emenda à Constituição nº 8/2025 (PEC 08/2025) de redução da jornada de trabalho, quanto à seguinte redação para o inciso XIII do artigo 7º, que propõe a duração do trabalho não superior a oito horas diárias e trinta e seis horas semanais, com jornada de trabalho de quatro dias por semana, facultada a compensação de horários e a redução de jornada, mediante acordo ou convenção coletiva de trabalho. A PEC 08/2025 se diferencia da PEC 148/2015 pressupondo que a Emenda entre em vigor em até 1 ano (360 dias) após sua data de publicação. Além disso, a proposta é embasada pela petição pública do “Movimento Vida Além do Trabalho”, que mobilizou atualmente mais de 2 milhões de assinaturas pelo fim da escala 6x1 e a adoção da jornada de trabalho de 4 dias na semana. É demandada a redução da jornada de trabalho sem redução dos salários, argumentando a

possibilidade de impulsionamento da economia brasileira por meio do aumento do consumo, o que demandaria maior produção de serviços, resultando em mais contratações (Câmara dos Deputados, 2025).

Diante dessas problemáticas, o presente trabalho assume os seguintes pressupostos: a redução da jornada de trabalho é uma temática imbricada à questões históricas e sociais do trabalho; há um crescente interesse da força de trabalho em discutir essas questões, interesse manifesto em movimentos recentes de insatisfação com as altas jornadas, intensificação do trabalho e precarização; e, por fim, ainda que o empresariado seja atualmente reticente em relação à necessidade de avanços e novas proposições em relação a redução da jornada, existem diversas evidências de que novos meios de se pensar a jornada de trabalho tem formado uma demanda crescente dos trabalhadores brasileiros, o que reforça a necessidade de investigação.

Este estudo tem como objetivo compreender como a redução da jornada de trabalho tem sido abordada na área da Administração, assumindo que esse entendimento contribui para a proposição de políticas organizacionais e públicas que permitam avançar na discussão. Para tanto, realiza uma revisão sistemática da literatura, partindo do seguinte problema de pesquisa: Como a redução da jornada de trabalho tem sido abordada nas pesquisas em Administração desenvolvidas no Brasil?

A relevância do estudo é justificada pela necessidade de melhor compreensão do debate, principalmente a partir da área da Administração, que tem um importante papel neste contexto. Historicamente, o Brasil passou por diversas tentativas de redução da jornada de trabalho. Em 2003 já havia campanhas de movimentos sindicais reivindicando a redução da jornada de trabalho de 44 para 40 horas, sem redução de salários e limitação de utilização do banco de horas e da hora extra (Cardoso, 2010). Atualmente, a jornada de trabalho brasileira permitida pela CLT permanece de 44 horas semanais, e dentro de outras modalidades flexibilizadas de relações de trabalho (contrato via Pessoa Jurídica, por exemplo) pode se estender. Movimentos como a PEC 148/2015 (Senado, 2015) e a PEC 08/2025 (Câmara dos Deputados, 2025), e o recente apelo popular a essas questões, representam um novo momento de discussões.

## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA: DEFINIÇÕES RELACIONADAS À REDUÇÃO DA JORNADA DE TRABALHO**

A expressão “jornada de trabalho” está relacionada ao tempo que se despende com o trabalho remunerado, executado pelo trabalhador para um empregador, por meio de um contrato regular de prestação de serviço, que pode ser diário, semanal, mensal ou anual (Mocelin, 2011, p. 102). Diversos estudos trazem uma perspectiva Marxista para compreender o conceito de jornada de trabalho (Mocelin, 2011; Castilho; Esteves, 2019). A partir do contexto fabril inglês do século XIX, Marx entende a jornada de trabalho como a soma do tempo necessário à produção dos meios de subsistência médios diários do trabalhador, e do tempo de mais-trabalho, determinado à geração de mais-valia, valor excedente de trabalho que é apropriado pelo empregador como lucro (Castilho; Esteves, 2019; Marx, 2013).

Castilho e Esteves (2019) destacam que a perspectiva Marxista preconiza a existência de uma dupla determinação da duração da jornada de trabalho diária, pautada na limitação física da força de trabalho (que precisa satisfazer as necessidades físicas diárias, como alimentação e descanso) e os limites morais e sociais da duração do trabalho, considerando o tempo para se dedicar às necessidades intelectuais e sociais. Ainda, para compreender essas relações com a discussão da redução da jornada de trabalho, Castilho e Esteves (2019) destacam o posicionamento de Marx sobre o que hoje se discute como “intensificação do trabalho”. Na primeira parte d’O Capital, “uma avidez por mais-trabalho” caracteriza qualquer sistema em que uma parte da sociedade detenha o monopólio dos meios de produção, o trabalhador, livre ou não, tem de adicionar ao tempo de trabalho necessário à sua autoconservação um tempo de

trabalho excedente a fim de produzir os meios de subsistência para o possuidor dos meios de produção (Marx, 2013 p. 309);

Cardoso (2010), trata o tempo para a compreensão da jornada de trabalho como uma experiência subjetiva e dividida em dois cunhos principais: imensurável, “tempos da escola, da família, do lazer, do amor, do trabalho e do descanso” (Cardoso, 2010, p. 102), e mensurável “o tempo do calendário, do relógio de ponto, dos minutos e dos segundos” (Cardoso, 2010, p. 102). Denota que desde a década de 1980, nota-se “um intenso movimento de flexibilização desse tempo mensurável, a partir de alterações na quantidade e na forma do tempo de trabalho” (Cardoso, 2010, p. 102). Nessa perspectiva, o tempo de trabalho e não-trabalho estruturam a vida social a partir da transposição dos limites entre os modos de viver. Isso implica numa relação de controle do empregador sobre a vida do trabalhador, que passa a se dedicar quase que integralmente às atividades relacionadas ao ambiente laboral (Cardoso, 2010). É nesse contexto que se inserem os diversos processos de flexibilização do trabalho vivenciados globalmente nas últimas décadas. No Brasil, a flexibilização do trabalho se manifesta intensamente a partir de 1990, em que diversas mudanças foram realizadas por parte de empresas e do governo para desregulamentação do trabalho por meio da flexibilização da remuneração, de formas de contratação, e da intensificação do trabalho (Cardoso, 2010).

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Foi realizada uma revisão sistemática da literatura na *Web of Science* (WoS), repositório de artigos científicos de notória relevância na academia nacional e internacional (Mongeon; Paul-Hus, 2016). Considerando o objetivo de abarcar a pesquisa científica brasileira, entre as coleções disponíveis nessa base de dados, optou-se por incluir apenas os artigos indexados na Scielo (*Scielo Index*), biblioteca que reúne principalmente estudos desenvolvidos em periódicos nacionais. Para garantir o rigor metodológico e a qualidade da revisão, a condução da pesquisa teve como base o protocolo PRISMA (*Preferred Reporting Items for Systematic Reviews*), contendo quatro fases descritas a seguir (Chapman, 2020).

**Fase 1: Identificação dos resultados da pesquisa dentro das bases de dados.** Para esta etapa, inicialmente definiu-se os termos de busca baseados em expressões comumente utilizados na literatura acadêmica e na mídia especializada de negócios para referir-se às problemáticas relacionadas à redução da jornada de trabalho. As buscas foram realizadas em abril de 2025, utilizando o campo “*abstract*” (resumo), sem restrição de tempo, com a seguinte chave de busca: (“jornada de trabalho” OR “redução da jornada de trabalho” OR “jornada de trabalho reduzida” OR “semana de quatro dias” OR “carga horária reduzida” OR “jornada flexível” OR “flexibilização da jornada de trabalho”). O termo “jornada de trabalho” foi incluído para ampliar o alcance da busca e incluir possíveis problemáticas relacionadas à redução da jornada de trabalho. Não foram determinados limites temporais para a busca. Não se utilizou termos em inglês, a fim de manter o foco na pesquisa nacional. Sem a inserção de nenhum outro filtro de pesquisa, a busca resultou em 262 artigos.

**Fase 2: Seleção dos estudos pertinentes à pesquisa por meio da triagem.** Nesta etapa, definimos o refinamento das buscas. Além de áreas diretamente relacionadas à Administração, optou-se por filtrar os resultados a partir de temas relacionados à subárea de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho, entendendo que este campo do conhecimento é dedicado à compreensão da realidade do trabalhador. Nesse processo, utilizou-se critérios da Scielo apresentados na *Web of Science*, denominados como *SciELO Categories*. Entre as opções disponíveis, selecionou-se: *Management; Political Science; Social issues; Psychology Multidisciplinary; Economics; Social Sciences Interdisciplinary; Sociology; Psychology; Social Psychology*. Ademais, incluiu-se somente artigos científicos e revisões da literatura. Este refinamento resultou em um *corpus* de 62 artigos elegíveis para avaliação.

**Fase 3: Definição do escopo da pesquisa a partir de um critério de elegibilidade.** O escopo da pesquisa pautou-se no seguinte critério de elegibilidade: serão incluídos artigos que abordam a redução da jornada de trabalho como tema central de discussão, ou artigos que abordam explicitamente e em profundidade, problemáticas relacionadas à necessidade de redução da jornada de trabalho. Esse critério é qualitativo, e foi utilizado a partir da perspectiva de dois pesquisadores principais, que posteriormente consultaram uma terceira pesquisadora, especialista na condução da revisão sistemática da literatura, para confirmar a validade dos critérios definidos.

**Fase 4: Inclusão dos artigos a serem analisados.** Para a inclusão dos artigos, dois pesquisadores participaram da leitura dos resumos (*abstracts*) dos artigos selecionados, permitindo maior familiaridade com as suas respectivas temáticas centrais. Em casos em que a leitura do resumo foi inconclusiva para a inclusão e exclusão, adentrou-se nos artigos completos. Esse processo levou à exclusão de 14 artigos que abordam a dupla jornada de trabalho da mulher e outros temas correlatos, por envolver uma discussão mais específica de gênero que foge do escopo do estudo; 19 artigos que tratam superficialmente implicações relacionadas à jornada de trabalho, como impactos relacionados às tecnologias, saúde mental, e fronteiras vida-trabalho; e 17 artigos que trazem temas diversos e transversais que não se relacionam à discussão proposta. Após a leitura dos artigos na íntegra, excluiu-se mais 2 artigos que não atenderam ao escopo da pesquisa, totalizando 10 artigos incluídos na análise.

#### 4 DISCUSSÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Os artigos compreendem publicações entre 2003 e 2022. Mais da metade dos artigos encontrados são de áreas correlatas à Administração, que trazem discussões sobre relações de trabalho. À saber, foram encontrados quatro artigos da área da Administração - ciências sociais aplicadas (Marinho; Vieira, 2019; Lemos; Gottlieb; Costa, 2016; Cunha; Guedes, 2021; Tessarini-Junior; Saltorato, 2022); dois em periódicos da área de ciências econômicas (Gonzaga; Menezes; Camargo, 2003; Barbosa Filho; Pessôa, 2014), dois da área de ciências sociais (Cardoso, 2010; Mocelin, 2011), um de ciências jurídicas (Castilho; Esteves, 2019) e um de ciências humanas a partir da área da história (Cord, 2016). O Quadro 1 apresenta uma visão geral dessas publicações.

Quadro 1 - Visão geral das publicações analisadas

<b>Título</b>	<b>Autores e Ano</b>	<b>Periódico</b>	<b>Ideia Central Relacionada à Redução da Jornada de Trabalho</b>
Os Efeitos da Redução da Jornada de Trabalho de 48 para 44 Horas Semanais em 1988*	Gonzaga, Menezes e Camargo (2003)	Revista Brasileira de Economia do Rio de Janeiro (RBE - RJ)	Apresenta uma perspectiva econômica de curto prazo sobre a modificação constitucional, abordando a implicação da adoção em outras conquistas trabalhistas em razão da geração de emprego.
Os Trabalhadores e suas Vivências Cotidianas	Cardoso (2010)	Revista Brasileira Ciências Sociais	Utiliza-se de um estudo de caso representativo do cenário fabril a fim de exemplificar os meios de flexibilização do tempo de trabalho e não-trabalho e seus efeitos sobre o operariado.
Redução da Jornada de Trabalho e Qualidade dos Empregos: Entre o Discurso, a Teoria e a Realidade	Mocelin (2011)	Revista de Sociologia e Política	Apresenta uma perspectiva ampliada sobre os impactos da redução da jornada, contrastando as manifestações neoliberais e sindicalistas e sugerindo condições à sua aplicabilidade no Brasil.

Pessoal Ocupado e Jornada de Trabalho: Uma releitura da Evolução da Produtividade no Brasil	Barbosa Filho e Pessôa (2014)	Revista Brasileira de Educação (RBE)	Aponta a correção da superestimação da queda da produtividade entre 1982 e 2012, e sua atribuição à redução da jornada de trabalho de 1988.
Direitos Trabalhistas em Construção: As Lutas pela Jornada de Oito Horas em Pernambuco, 1890-1891	Cord (2016)	Tempo	Reporta a luta da classe trabalhadora pernambucana pela validação política de suas reivindicações, entre elas a redução da jornada de trabalho, ilustrando a evolução das manifestações operárias diante dos desafios da época.
Pressão, Performance e Prestígio: Dilemas do Profissional Contemporâneo	Lemos, Gottlieb e Costa (2016)	Revista Organizações & Sociedade (O&S)	Objetiva o entendimento quanto à escolha de uma carreira de sacrifícios por profissionais capacitados de diferentes áreas, abordando dilemas do cenário atual do trabalho.
A Duração do Trabalho e os Três Espíritos do Capitalismo	Castilho e Esteves (2019)	Direito e Práxis	Estabelece uma linha temporal sobre a origem do capitalismo, retratando a duração do trabalho e seus diferentes aspectos até a contemporaneidade.
A Jornada Exaustiva e a Escravidão Contemporânea	Marinho e Vieira (2019)	Cadernos EBAPE.BR	Busca ampliar o conceito de jornada de trabalho exaustiva diante da escravidão contemporânea, trabalhando diferentes termos de entendimento jurídico.
A Incongruência do Taylorismo à Indústria Têxtil como Sistema de Máquinas no Brasil e nos Estados Unidos	Cunha e Guedes (2021)	Revista Eletrônica de Administração (REAd)	Discorre sobre a incongruência do sistema taylorista de produção frente às proposições das grandes indústrias e seus diferentes impactos em cada país.
Redução da Jornada de Trabalho como Instrumento Político, de Gestão e de Controle	Tessarini-Junior e Saltorato (2022)	Revista Organizações & Sociedade (O&S)	Utiliza-se de um caso prático de redução da jornada de trabalho, adotada como instrumento político de gestão e controle sobre servidores de uma instituição de ensino federal.

Fonte: Elaborado pelos autores.

A condução das análises foi dividida em dois momentos: (i) inicialmente é apresentada uma análise descritiva dos artigos, enfatizando seus temas centrais conectados com a redução da jornada de trabalho e problemáticas relacionadas, disposta em ordem cronológica de publicação. Em um segundo momento (ii) são apresentados pontos de convergência entre as discussões, buscando-se aproximações e diálogos conceituais. Essas análises são descritas a seguir.

#### 4.1 Temas centrais relacionados à redução da jornada de trabalho

- **“Os efeitos da redução da jornada de trabalho de 48 para 44 horas semanais em 1988” (Gonzaga; Menezes; Camargo, 2003)**

O artigo adota uma perspectiva técnico-econômica para analisar os efeitos da redução da jornada de trabalho na geração de empregos no curto prazo. Parte-se de um argumento por centrais sindicais na época, embora controversa entre economistas: a diminuição das horas

semanais de trabalho poderia abrir espaço para novas contratações no mercado formal (DIEESE, 1997). Com a Constituição de 1988, a jornada foi reduzida de 48 para 44 horas semanais. Gonzaga, Menezes e Camargo (2003) analisam os impactos dessa mudança sobre a transição dos trabalhadores para o desemprego, a informalidade ou a saída da força de trabalho, bem como os efeitos sobre jornada efetiva e rendimentos entre 1988 e 1989. Utilizando metodologia de Crépon e Kramarz (2002), aplicada aos dados da PNAD e PME do IBGE, os autores comparam trabalhadores afetados (com jornadas de 45h–48h) e um grupo de controle (com jornadas inferiores a 44h), adaptando o modelo ao contexto regulatório brasileiro.

Os resultados principais destacam que (i) as alterações da Constituição de 1988 na jornada de trabalho no Brasil pelo menos no curto prazo (12 meses) não tiveram efeitos negativos sobre o emprego; (ii) provocaram uma diminuição da jornada efetiva de trabalho, não afetaram a probabilidade de desemprego do trabalhador em 1989; e (iii) levaram ao aumento do salário real horário em relação aos demais trabalhadores (Gonzaga; Menezes; Camargo, 2003). Em contrapartida, os autores destacam que o modelo econômico utilizado identifica impactos positivos no emprego a curto prazo, não sendo possível projetar os impactos de longo prazo. Na perspectiva dos autores, sob o ponto de vista econômico, “se o objetivo é aumentar o volume de emprego e reduzir a jornada de trabalho, sem afetar o custo total do trabalho, a política correta seria reduzir o custo fixo do emprego (licenças maternidade e paternidade, número de dias pagos e não-trabalhados) e aumentar, simultaneamente, o adicional pago por horas extras trabalhadas. Na medida em que essa mudança na estrutura de remuneração do trabalhador não afete o custo total do trabalho, o efeito líquido do emprego seria inequivocamente positivo (Gonzaga; Menezes; Camargo, 2003, p. 398).

A análise de Gonzaga, Menezes e Camargo (2003) demonstra que a visão meramente econômica da redução da jornada de trabalho, embora seja voltada para a geração de emprego, coloca em risco outras conquistas trabalhistas importantes. Isso reforça a natureza complexa e controversa da temática, que envolve uma diversidade de atores sociais e conflitos de interesses entre empregador e funcionário que vão além da relação de emprego.

- **“Os trabalhadores e suas vivências cotidianas: Dos tempos de trabalho e de não-trabalho” (Cardoso, 2010)**

O artigo traz um estudo de um caso representativo do cenário fabril que possibilita uma visão sobre os meios de flexibilização e adaptação empresariais diante da vigente temática de redução da jornada de trabalho entre os anos de 1970 e 1990. Cardoso (2010), a partir de uma perspectiva das ciências sociais, introduz a ideia de flexibilização do tempo de trabalho e não-trabalho, definidos a partir do conceito de Giddens (2003, p. 103) como “práticas sociais ordenadas no espaço e no tempo” a fim de contextualizar as vivências temporais cotidianas, tanto no plano macrossocial, referente às mudanças no tempo e no trabalho na sociedade atual, como no micro organizacional, associado às transformações nas relações sociais nos locais de trabalho (Cardoso, 2010). Nesse sentido, constata uma extensão da jornada e uma ressignificação do tempo de não-trabalho que é interferido por atividades oriundas da função laboral, haja vista a dificuldade dos trabalhadores em se desvincular dos efeitos do trabalho em razão da exigência de disponibilidade e do cansaço da jornada intensa e contínua.

O estudo destaca os contextos organizacionais a partir de 1990, que eram caracterizados pela intensificação do tempo de trabalho, altas taxas de desemprego, estagnação da redução da jornada de trabalho e a tendência à sua extensão. Essa configuração foi exemplificada pelo número de trabalhadores que passaram a realizar horas extras desde 1988 em todos os setores da economia e pela pressão patronal de ampliação da jornada por meio, por exemplo, da redução das equipes em turnos de revezamento de função. Essas condições estão associadas à denominada “polivalência ou multitarefa”, institucionalizado enquanto prática organizacional

que expõe o trabalhador a um trabalho intenso, em funções diferentes, diariamente (Cardoso, 2010). A exigência do profissional multifuncional é considerada um dos principais marcos do contexto de intensificação do trabalho.

Para exemplificar essas questões, Cardoso (2010) analisa o contexto de flexibilização da jornada de trabalho a partir do estudo de caso na Volkswagen durante a década de 1990 no Brasil. Entre as problemáticas relacionadas à redução da jornada de trabalho, relata que os funcionários eram constantemente coagidos a aceitarem acordos propostos pela empresa por meio de ameaças de demissão. Entre as medidas de flexibilização do trabalho destaca-se a adoção do banco de horas, adotado em 1995, que permitia o controle dos setores com dificuldades produtivas e acúmulo de horas extras. O sistema de banco de horas gerou um contexto de cultura organizacional que prejudicava o bem-estar do trabalhador, tendo em vista que a prática de compensação de horas resultava na convocação inevitável para o trabalho, o que comprometia a saúde, disposição e a vida pessoal dos operários. Esse desgaste também está associado à adesão ao trabalho noturno, outra forma de flexibilização, que era uma prática percebida como benéfica em termos financeiros aos trabalhadores por conta do valor adicional oferecido, mas que prejudicava o bem-estar dos profissionais envolvidos. Soma-se a isso a adesão compulsória ao programa “Semana Volkswagen”, criado em 1995, que reduziu a semana de trabalho para quatro dias com a contrapartida de uma diminuição de 15% na participação nos lucros dos trabalhadores. Essas medidas, formalizadas em acordos coletivos durante períodos de crise como os anos de 1998 e 2001, evidenciam como a flexibilização do tempo de trabalho passou a funcionar como moeda de troca, revelando a assimetria na definição dessas políticas, expressa na pergunta: “Quem decide sobre a flexibilização?” (Cardoso, 2010, p. 107).

● **“Redução da jornada de trabalho e qualidade dos empregos: entre o discurso, a teoria e a realidade” (Mocelin, 2011)**

O artigo aborda a adoção da redução da jornada de trabalho orientada pela necessidade de adequação à realidade brasileira, com destaque para inadequações, sob uma perspectiva da sociologia política. O primeiro ponto abordado por Mocelin (2011) é o aumento da quantidade de vagas de emprego disponíveis com a adoção da redução da jornada que, embora sob o discurso político de combate ao desemprego, pode negligenciar o fator qualidade de emprego. Isso ocorre a partir da fragmentação de jornadas, incompatibilizando a oferta de salários para com o número de empregados. Esse contexto privilegia profissionais com melhores qualificações e, sobretudo, avaliando o impacto dessas consequências a partir da realidade social, econômica e cultural como um todo. Ademais, ressalta que os teóricos de maior destaque na discussão da redução da jornada de trabalho adotam pressupostos a partir das realidades em países considerados economicamente e socialmente desenvolvidos, ocasionando a limitação de suas análises em diversos aspectos, ou seja, que não se aplicam às economias em desenvolvimento, como o Brasil.

Ao tratar do cenário brasileiro, Mocelin (2011) ressalta a prática de “banco de horas”, definida por Dal Rosso (2002), Carneiro e Ferreira (2007) como provocadora de aumento de horas trabalhadas e redução de custos, mesmo que pareça ser uma prática que agrada os trabalhadores. Ademais, entende que o tempo livre despendido por meio da adoção de uma jornada de trabalho mais curta torna-se tendenciosamente um território regido pela lógica econômica do consumo, que é buscado como compensação pela execução do trabalho, quando deveria ser um período dedicado a atividades que incentivem o enriquecimento do conhecimento, criatividade e conseqüente evolução do ser humano. Nesse sentido, Mocelin (2011) também problematiza o fato de o tempo de não-trabalho servir ao funcionamento do capital por meio do consumo.

Os elementos trazidos por Mocelin (2011) permitem refletir sobre a aplicabilidade das perspectivas que abordam a redução da jornada de trabalho, e sobre os interesses da lógica neoliberal nesses movimentos. À exemplo, o autor estabelece um contraste entre a justificativa comum de sindicalistas e políticos, baseada na necessidade de criação de novos postos de trabalho, e a visão sugerida por Calvete (2003, p. 15) de que a redução da jornada de trabalho “não poderia ser transformada em uma panacéia para o combate ao desemprego”. Por fim, acrescenta, ainda, que se o desemprego fosse o foco de resolução, a redução teria de “vir acompanhada pela proibição das horas-extras, manutenção dos padrões de cumprimento da jornada de trabalho e cobertura universal dos novos e velhos riscos sociais” (Mocelin, 2011), justificando, portanto, sua ênfase qualitativa sobre a problemática.

● **“Pessoal ocupado e jornada de trabalho: Uma releitura da evolução da produtividade no Brasil” (Barbosa Filho; Pessôa, 2014)**

Barbosa Filho e Pessôa (2014) fazem uma análise da jornada de trabalho com base nas ciências econômicas, abordando a necessidade de substituição de fatores para correção do cálculo sobre a produtividade, considerando o período entre 1982 e 2012. Partem do pressuposto que os principais estudos existentes que consideram as variáveis “pessoal ocupado”, “jornada de trabalho” e “produtividade” utilizam metodologias que superestimam a queda da produtividade. Os autores propõem, assim, que o elemento série de população ocupada seja substituído pela série de horas trabalhadas, argumentando que o primeiro se elevou bastante ao longo dos anos em relação ao segundo em razão de um enviesamento de instrumentos de mensuração utilizados por análises anteriores, que desvalorizam a adoção da redução da jornada de trabalho.

● **“Direitos trabalhistas em construção: as lutas pela jornada de oito horas em Pernambuco, 1890-1891” (Cord, 2016)**

Com base no caso de Pernambuco, Cord (2016) analisa historicamente as lutas pelos direitos da classe trabalhadora, destacando a complexidade das relações e conflitos de interesse envolvidos. O estudo evidencia a diversidade da classe trabalhadora brasileira e seu processo de organização, tomando como foco entidades como a Liga Operária e o Congresso Artístico Operário de Pernambuco, que reivindicavam melhores condições de trabalho, entre elas a redução da jornada para oito horas. Tais entidades utilizaram eventos como as festas de 1º de Maio para promoverem reivindicações como a redução da jornada. A partir da criação dessa demanda, grupos de trabalhadores pernambucanos especializados pressionaram o governo estadual para aprovação da lei de redução da jornada, buscando “detectar formas de organizar o trabalho livre em ritmos alternativos” (Cord, 2016, p. 188).

Em 1891, durante um reforço quanto a essa reivindicação feito pelo Congresso Artístico Operário de Pernambuco, dando origem a uma de suas especificidades mais relevantes diante das solicitações europeias e estadunidenses sobre "a substituição das oito horas de lazer por oito horas de estudo" (Cord, 2016, p. 188). Sendo assim, tratou-se da redução da jornada como uma reivindicação fundamentada pelo objetivo promocional da educação em que "o domínio da leitura, da escrita e das operações matemáticas foi fundamental para que os artífices pernambucanos combatessem os estigmas da escravidão e do defeito mecânico" (Cord, 2016, p. 188). Um projeto de lei contendo essas e outras reivindicações, chegou a ser emendado por um deputado, discutido diversas vezes, enviado à comissão de redação e posteriormente à Secretaria de Câmara dos Deputados, demonstrando a relevância alcançada no tema, apesar de acabar reprovado pela aristocracia senatorial.

- **“Pressão, performance e prestígio: Dilemas do profissional contemporâneo” (Lemos; Gottlieb; Costa, 2016)**

O artigo objetiva o entendimento quanto à escolha de uma carreira de sacrifícios, efeitos físicos e mentais, por profissionais capacitados de diferentes áreas, abordando dilemas do cenário atual do trabalho. Lemos, Gottlieb e Costa (2016) trazem uma perspectiva da Administração para tratar da intensidade e do prolongamento da jornada de trabalho, especificamente referente aos profissionais mais qualificados, pois possuem chance de escolha. As autoras abordam diversos estudos existentes que comprovam o efeito negativo do estresse físico e mental provocado por essas circunstâncias, partindo do seguinte paradoxo: “Por que as pessoas escolhem trabalhar por longas jornadas?”. Sendo assim, pretende-se entender os motivos pelos quais profissionais qualificados escolhem trabalhar em organizações que demandam intensa dedicação em suas tarefas, fazendo com que assumam uma jornada que compromete, inclusive, seu turno inverso. Para tanto, realizam uma pesquisa qualitativa com coleta de entrevistas (com 30 profissionais, mulheres e homens, de diferentes idades, áreas de atuação e organizações), considerando que a intensificação do trabalho como pano-de-fundo de análise.

A pesquisa contextualiza os elementos que levam a intensificação do trabalho em ambientes organizacionais de alta qualificação. Entre os fatores, destacam-se o aumento da insegurança entre os profissionais quanto à perda do emprego, a exigência de mais esforços, qualificação e aprimoramento de suas habilidades, a obsolescência acelerada de suas aprendizagens, a exigência de profissionais polivalentes (que realizam diversas tarefas ao mesmo tempo) para prover bons resultados às organizações. Essas condições se mostram prejudiciais, inclusive, para a socialização fora do ambiente de trabalho, visto que as pessoas se dedicam integralmente ao desenvolvimento profissional. Apesar dos efeitos negativos para o âmbito pessoal, os resultados do estudo demonstram que as motivações de profissionais qualificados para trabalharem longas jornadas de trabalho estão relacionadas às crenças sobre a realização profissional a longo prazo a partir dessas experiências. Os participantes da pesquisa se mostram cientes de que a escolha profissional realizada irá sacrificar o seu tempo dedicado a outras atividades da vida, e os torna vulneráveis a problemas de saúde.

O trabalho de Lemos, Gottlieb e Costa (2016) permite reflexões sobre o quão naturalizadas são as práticas organizacionais voltadas à intensificação do trabalho para profissionais qualificados. Demonstram que no meio corporativo, há uma crença de que o sucesso está relacionado, além do cumprimento de metas, à quantidade de horas trabalhadas.

- **“A duração do trabalho e os três espíritos do capitalismo” (Castilho; Esteves, 2019)**

Castilho e Esteves (2019) apresentam uma abordagem histórica da duração do trabalho, dividida em três fases principais, que analisa a forma como a noção de temporalidade no trabalho foi estruturada e regida ao longo dos anos, compreendendo a Idade Antiga até o ano de 2017. A pesquisa trata da duração e limitação do trabalho ao longo dos séculos a partir do trabalho de Boltanski e Chiapello (2009) que aborda os “três espíritos do capitalismo” com o intuito de explicar as condições históricas que permitiram ao capitalismo, em diferentes momentos, sobreviver enquanto modo de produção dominante. O espírito do capitalismo é o conjunto de crenças associadas à ordem capitalista que contribuem para justificar e sustentar essa ordem, legitimando modos de ação e as disposições coerentes com ela (Boltanski; Chiapello, 2009).

Na análise de Castilho e Esteves (2019), cada espírito do capitalismo corresponde a uma forma de controle do tempo. O primeiro espírito é pautado nos valores burgueses e na visão utilitarista oriunda da crença no futuro e no progresso. Esse contexto é abordado na análise

observacional de Karl Marx, relatada em sua obra “O capital”, a qual trata sobre a "grandeza da jornada de trabalho" (Marx, 2013, p. 305) nas fábricas inglesas, que partiu das 20h às 18h, reduzindo-se para 11h à 10h diárias vagarosamente com o passar dos anos, conforme a instauração de leis e dos manifestos operários durante os séculos XVIII e XIX.

O segundo espírito do capitalismo é contextualizado no pós-Primeira Guerra Mundial, que causou uma profunda crise econômica nos países. Em relação às condições de trabalho, é um período caracterizado pela “extrema padronização dos tempos e movimentos dos trabalhadores” (Castilho; Esteves, 2009, p. 2522) e pela criação da Organização Internacional do Trabalho (OIT) em 1919, como parte do tratado de Versalhes para promover a luta pela justiça social e pelo trabalho decente como norte das ações desenvolvidas pelas organizações. Entre as Convenções criadas pela OIT no período está a Convenção 01, voltada à limitação da jornada semanal em 48h, instaurada em razão da internacionalização da discussão sobre a jornada e seguida pela Convenção 047 (publicada somente em 1935) que sugeriu 40h sob o pretexto de combate ao desemprego. No Brasil, o segundo espírito constituiu-se pela forte incorporação das demandas dos trabalhadores às pautas governamentais. Um dos marcos do período foi a Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), criada em 1º de maio de 1943, através do Decreto-Lei nº 5.452, durante o governo de Getúlio Vargas. O objetivo era unificar e organizar a legislação trabalhista brasileira da época, que estava dispersa em diversas leis e normas. A CLT entrou em vigor em 10 de novembro de 1943. Castilho e Esteves (2019) destacam que a criação da CLT visava amenizar os conflitos sociais e preservar a sistemática de Vargas durante seu mandato.

O terceiro espírito do capitalismo tem a duração da jornada de trabalho como temática central. Esse período é contextualizado pelo Toyotismo, que automatizou e reformulou o espaço organizacional, a fim de ampliar as funções e controlar as interações dos trabalhadores com os processos de produção como, por exemplo, “Taiichi Ohno, engenheiro responsável pela criação do Sistema Toyota de Produção, tinha objetivo fazer com que um mesmo empregado concentrasse diferentes funções de trabalho (...), ele fundiu essas atividades em poucos postos de trabalho, e chamou aos trabalhadores responsáveis por elas de multifuncionais ou polivalentes.” (Castilho; Esteves, 2019, p. 2529). Sobretudo, no Brasil, a partir do século XX, as tentativas de limitar o trabalho surgiram já no contexto legislativo por meio de dois Projetos de lei semelhantes (em 1911 e 1917) que delimitaram a duração da jornada de trabalho em oito horas diárias e seis dias semanais, que não foram, contudo, aprovados. Por fim, outro ponto importante do terceiro espírito do capitalismo foi a Constituição de 1988, declarada sob tremenda tensão entre a classe trabalhadora, que teve sua demanda por 40h frustrada, e os pressupostos neoliberalistas, que limitavam suas expectativas de redução da jornada embasados por um direcionamento do liberalismo clássico.

A partir de 1990, Castilho e Esteves (2019) destacam um aumento da frequência das flexibilizações da duração do trabalho. Alguns marcos são a Lei nº 9.601 de 1998, que alterou o artigo 59 da CLT e instituiu o “Banco de Horas” (com base na Medida Provisória de 1998 que ampliou o uso do trabalho em tempo parcial), Lei nº 10.101/2000, especificamente o artigo 6º (autorizou o trabalho aos domingos no comércio varejista) e a reforma trabalhista de 2017, que na análise de Castilho e Esteves (2019), consolida a presença do terceiro espírito capitalista, atacando as conquistas centenárias imprescindíveis que favoreciam a classe trabalhadora.

#### ● **“A jornada exaustiva e a escravidão contemporânea” (Marinho; Vieira, 2019)**

Marinho e Vieira (2019) trazem uma perspectiva jurídica aplicada ao ambiente de trabalho sobre a jornada, perante um contraste entre legislação e realidade. Apresenta uma percepção jurídica mais prática quanto à jornada exaustiva, fundamentada a partir de um estudo sobre sentenças de Juízes da Justiça Federal, datadas de 2006, tendo em vista a alegação de

“instabilidade jurídica” do conceito por congressistas, e o raciocínio a ser desenvolvido sobre a exploração capitalista da mão de obra, visando o incremento da produtividade.

Nesse sentido, Marinho e Vieira (2019) produzem diversas relações a partir do termo jornada como, por exemplo, uma reflexão sociológica sobre o tempo, concebido pela observação empírica como um modo de cumprir tarefas específicas e obedecer determinadas intenções. Ou, de forma complementar, sua natureza empírica pode ser considerada como um parâmetro de definição do valor do trabalho que permite arquitetar um domínio regular sobre a vida do indivíduo, tanto no aspecto quantitativo quanto qualitativo (Antunes, 2009).

Partindo dessas perspectivas, a jornada de trabalho é definida a partir da consideração das atividades desempenhadas durante o tempo investido nelas, ultrapassando a concepção do tempo como ente abstrato (Marinho; Vieira, 2019). Outra relação produzida se dá entre a jornada extensiva e a jornada intensiva. A jornada extensiva remete à duração e prolongamento, e por uma dimensão de ação que envolve a amplitude do tempo cronológico, desenhado para compreender todas as atividades de produção (Marinho; Vieira, 2019; Dal Rosso, 2011). Por sua vez, a jornada intensiva está relacionada à capacidade de produzir mais valores, permanecendo imutáveis as condições de trabalho e a duração da jornada (Dal Rosso, 2011). Na jornada intensiva, além do prolongamento da jornada por horas extras, os trabalhadores sofrem com o ritmo de degradação de suas atividades laborais. A jornada intensiva pode, ainda, considerar o fator exaustão a partir dos seus efeitos sobre o trabalhador (danos físicos, cognitivos e afetivos), isto é, como foco nos impactos na saúde psicológica (Marinho; Vieira, 2019).

Com base nesses conceitos, Marinho e Vieira (2019) definem a escravidão contemporânea a partir da intensificação e extensão do trabalho, que ocorre em consonância com dispositivos legais. Nesse sentido, evidenciam a importância do Direito incorporado à lei no combate à exploração, destacando a necessidade de agir sobre “o contexto de perda dos direitos trabalhistas causados pela onda ideológica neoliberal” (Marinho e Vieira, 2019, p. 359).

Destacam, assim, os conceitos de dano moral e o dano existencial como centrais para a compreensão da escravidão contemporânea, sendo concebidos como categorias jurídicas distintas que emergem das condições impostas pela intensificação e pela extensividade do trabalho. O dano moral é vinculado à violação de bens imateriais, sendo caracterizado por sua natureza objetiva e possível quantificação (Boucintas Filho; Alvarenga, 2013). O dano existencial, por sua vez, é um conceito que descreve uma relação que desumaniza o trabalhador, caracterizando-se por uma espécie de dano imaterial originado da dedicação excessiva à empresa, no qual o funcionário perde parte de sua vida, seus contatos sociais, familiares, educacionais e afetivos em razão da dedicação ao ambiente de trabalho. Nessa perspectiva, o dano existencial também se manifesta em situações de excesso de jornada, mesmo quando não há o reconhecimento formal de trabalho análogo à escravidão, como ocorre com bancários e jardineiros (Boucintas Filho; Alvarenga, 2013, p. 355). Essa concepção contribui para a compreensão da escravidão contemporânea como uma forma extrema de violação de direitos humanos, legitimada por meio de dispositivos legais.

São, ainda, destacadas condições concorrentes para a caracterização do trabalho escravo contemporâneo, entre as quais se sobressaem a multifuncionalidade ou polivalência do modelo toyotista e o ritmo intensivo do trabalho no sistema taylorista. Tais condições revelam o descontrole sobre a intensidade do trabalho, em contradição com as garantias previstas na Constituição Federal de 1988. Para Marinho e Vieira (2019), essa vulnerabilidade jurídica configura-se como uma brecha explorada pelo capital, especialmente a partir da Reforma Trabalhista (Lei nº 13.467/2017), pelo princípio do “negociado sobre o legislado”, que autoriza uma jornada irregular e intensifica a precarização do trabalho, para recuperar perdas impostas pela redução da jornada.

- **“A Incongruência do Taylorismo à Indústria Têxtil com Sistema de Máquinas no Brasil e nos Estados Unidos” (Cunha; Guedes, 2021)**

Cunha e Guedes (2021) ressaltam a incongruência do sistema taylorista nas indústrias têxteis estadunidenses já no período da manufatura moderna, em razão do uso de maquinários com desligamento automático desde 1844, tecnologia que só foi adotada no Brasil a partir de 1905. A implementação do *stretch-out system*, caracterizado pela “ampliação do número de máquinas sob a supervisão de um único operário” (Cunha; Guedes, 2021, p. 678), transformou o contexto de produção têxtil estadunidense por meio da intensificação do trabalho via automação. Assim, argumenta-se que embora o taylorismo tenha aperfeiçoado os processos humanos, tornando-os mais ágeis e objetivos, o fator preponderante era a máquina, e não o trabalhador, dado seu papel determinante na aceleração do ritmo produtivo.

A extensão da jornada de trabalho é tratada como consequência das tecnologias industriais, utilizadas como “meio de extrair cada vez mais trabalho em menor tempo” (Cunha; Guedes, 2021, p. 673). A pesquisa compara os cenários dos Estados Unidos e Brasil, destacando o impacto das inovações sobre a produtividade e o tempo de trabalho. Diferentemente do cenário norte-americano, o contexto industrial brasileiro era caracterizado pela escassez de operários qualificados, o que comprometia o domínio técnico exigido pela tecelagem. Somado a isso, as práticas de gestão organizacionais na indústria brasileira eram embasadas no empirismo, resultando em baixa eficiência produtiva. Para compensar falhas humanas, recorria-se a longas jornadas mal remuneradas, combinadas, em alguns casos, ao *stretch-out system* (Cunha; Guedes, 2021). Assim, enquanto no contexto estadunidense prevalecia a intensificação pelo aumento de máquinas por operário, no Brasil predominava a extensão da jornada (Cunha; Guedes, 2021).

- **“Redução da jornada de trabalho como instrumento político de gestão e de controle” (Tessarini-Junior e Saltorato, 2022)**

Tessarini-Junior e Saltorato (2022) exploram as diferentes concepções que a redução pode assumir no contexto organizacional. Apresentam uma visão crítica à redução da jornada de trabalho, classificando-a como um instrumento de controle e poder das organizações sobre o tempo de trabalho, no sentido de que “mesmo arranjos teoricamente mais amigáveis aos trabalhadores (...) podem abrigar formas mais sutis, ocultas e sedutoras de controle organizacional” (Faria, 2004, p. 741). Essa relação é abordada a partir do conceito de Foucault (2013) sobre os racionalizadores presentes nas sociedades modernas ocidentais, que atuam como instâncias reguladoras da conduta humana e relacionam-se estreitamente com a noção de poder por meio de práticas sociais constituídas historicamente. Nisso, dispositivos de controle são capilarmente disseminados e exercem o poder de forma difusa e assimétrica, alternando-se entre sutileza e explicitação, na procura pelo nível que permita um certo equilíbrio, denominado por Tessarini-Junior e Saltorato (2022, p. 744) como “docilização dos corpos”. Ainda embasando-se na teoria foucaultiana, os autores apontam que as “racionalizações manifestam-se diferenciando os grupos entre si e fixando-os a determinadas posições dentro da hierarquia organizacional (...). A partir dessa cisão, as relações de poder são contínua e circularmente exercidas, legitimadas e mantidas estáveis ou potencializadas” (Tessarini-Junior; Saltorato, 2022, p. 757).

A partir disso, exemplificam, por meio de um estudo de caso, entrevistando 18 servidores divididos em dois grupos: técnico-administrativos (TAES), em regime de 30 horas semanais, e sete gestores em regime convencional de 40 horas semanais em uma instituição federal de ensino (IFE) brasileira. É demonstrado que a redução da jornada de trabalho, “embora legalmente prevista, configura-se essencialmente em uma política de gestão, e não em um

direito dos servidores” (Tessarini-Junior; Saltorato, 2022, p. 741). Nessa perspectiva, a redução da jornada de trabalho é apropriada como um instrumento político da estratégia de campanha dos reitores, sendo utilizada para interesses políticos. O controle sobre os servidores era exercido pela ameaça de suspensão da adoção da redução de jornada (carga de 30 horas semanais, trabalhando 6 horas diárias) a partir da eleição de um novo candidato; ou mesmo como um instrumento que visava acalmar os ânimos frente ao não cumprimento de outras promessas de campanha (Tessarini-Junior e Saltorato, 2022).

Como instrumento de gestão, a jornada reduzida possibilitou duas condições inter-relacionadas: proporcionou melhor equilíbrio entre vida pessoal e profissional, e aumento da produtividade e desempenho dos servidores. Esses elementos à caracterizam como uma política de gestão que proporciona benefícios mútuos para a instituição e servidores. Nesse sentido, foi observada maior satisfação dos servidores em relação ao aumento do tempo livre para afazeres pessoais (cuidados com saúde, possibilidade de estudar, prática de atividades físicas e dedicação de tempo à família). No ambiente organizacional, essas iniciativas geraram trabalhadores mais motivados, mais felizes, menos estressados, menos cansados, e com maior qualidade de vida.

Por fim, a jornada reduzida assumiu a condição de instrumento de controle organizacional em razão da instituição ter de aperfeiçoar seus mecanismos de controle para verificar a pontualidade e assiduidade. Além disso, foi observada sua função associada à “adaptação dos comportamentos individuais aos comportamentos do grupo e aos comportamentos culturalmente desejados/impostos pela instituição” (Tessarini-Junior; Saltorato, 2022). Aliado a isso, identificou-se a percepção dos servidores estarem sujeitos a ameaça constante de perda da conquista da jornada reduzida, contexto que foi denominado pelos autores como “gestão do medo” (Tessarini-Junior; Saltorato, 2022, p. 754).

Apesar das limitações do estudo de caso baseado em entrevistas institucionais, Tessarini-Junior e Saltorato (2022) defendem a jornada reduzida como promotora de produtividade, motivação e liberdade. Ressaltam, contudo, a necessidade de ampliar a reflexão para além da diminuição de horas, considerando o desenvolvimento dos trabalhadores em suas dimensões sociais, psicológicas e emocionais. Do contrário, tais políticas correm o risco de se tornarem, conforme posto pelos entrevistados da pesquisa, “moeda de troca, barganha ou migalhinhas” (Tessarini-Junior; Saltorato, 2022, p. 760).

## **4.2 Interloquções e convergências entre os estudos**

Entre os artigos analisados, o único que abordou empiricamente os impactos da redução da jornada de trabalho foi a análise de Tessarini-Junior e Saltorato (2022), contextualizada no serviço público federal. Apesar do viés crítico, foram observados benefícios a partir da redução, especialmente relacionados à qualidade de vida no trabalho, e a possibilidade utilização do tempo livre em atividades do âmbito pessoal. Ao mesmo tempo, também revelou a proposta da redução da jornada de trabalho como um instrumento político para fortalecer candidaturas nas reitorias e de controle, ao exigir a implementação de diversos mecanismos para controlar a produtividade diante da nova jornada de trabalho dos servidores. Os benefícios sinalizam um caminho positivo para a redução da jornada de trabalho, mas reforçam a complexidade da temática mesmo em organizações públicas, ao revelar conflitos de interesses entre servidores e a gestão da instituição.

No âmbito privado, estudos de perspectiva econômica propõem formas de mensurar os impactos da redução da jornada de trabalho. Gonzaga, Menezes e Camargo (2003) adotam um viés estritamente econômico, sugerindo alterações no custo fixo do emprego e aumento do adicional por horas extras, o que tende a favorecer o empresariado e fomentar o contexto de intensificação do trabalho. Já Barbosa Filho e Pessoa (2014) propõem nova metodologia de

análise, argumentando que os instrumentos predominantes desvalorizam a redução da jornada em relação à produtividade.

Os demais artigos abordam, principalmente, reflexões sobre problemáticas relacionadas à redução da jornada de trabalho. Muitos dos autores abordam a jornada de trabalho tratando sobre o tempo em diferentes perspectivas como: Cardoso (2010) e a flexibilização do tempo destinado às práticas macrossociais (mudanças na sociedade e no trabalho) e as micro organizacionais (nos locais de trabalho); Cord (2016) descreve o tempo atrelando a luta de classes, enfatizando a ânsia da classe trabalhadora pernambucana por tempo livre destinado à educação em favor de sua potencialização política; Marinho e Vieira (2019) apontam a distinção entre jornada de trabalho e tempo de trabalho, a fim de especificar a exaustividade; Cunha e Guedes (2021) desenvolvem sua pesquisa a partir de fundamentos marxistas de menos tempo e mais trabalho; Lemos, Gottlieb e Costa (2016) explicitam o sacrifício de profissionais quanto ao seu tempo da vida em favor do alcance do sucesso a longo prazo e a naturalização dessa ideia; Enquanto que Castilho e Esteves (2019) estabelecem uma linha temporal sobre a duração do trabalho em diversos aspectos e cenários do capitalismo global histórico.

Além da discussão do tempo, entre os pontos de convergência destaca-se a ideia da flexibilização do trabalho como moeda de troca, introduzida por Cardoso (2010), Tessarini-Junior e Saltorato (2022) e Marinho e Vieira (2019). Essa ideia está relacionada ao uso de mecanismos de flexibilização do trabalho em benefício das organizações, como um modo de camuflar outros mecanismos de intensificação (Cardoso, 2010; Marinho e Vieira, 2019) ou controle do trabalho (Tessarini-Junior e Saltorato, 2022). O contexto da polivalência ou multifuncionalidade é abordado por Cardoso (2010) e Castilho e Esteves (2019) a partir da sua atribuição e prevalência histórica na lógica do capitalismo. Marinho e Vieira (2019) trazem uma perspectiva semelhante, aproximando o sentido do termo à escravidão contemporânea, interligado ao aumento do ritmo laboral e à brecha legislativa para facilitar a intensificação do trabalho. Em outra perspectiva, Lemos, Gottlieb e Costa (2016) incluem polivalência como um comportamento esperado do profissional de alta qualificação, sendo um fator prejudicial à qualidade de vida no ambiente laboral.

Outra aproximação entre as discussões dos autores está na associação da redução da jornada de trabalho com a implementação do sistema de banco de horas (Castilho e Esteves, 2019; Cardoso, 2010; Mocelin, 2011). Cardoso (2010), ao considerar evolutivamente a flexibilização da jornada de trabalho, entende que a implementação do banco de horas é mais uma forma de diminuir o tempo de não-trabalho. Da mesma forma, Mocelin (2011) destaca a possibilidade de aumento de horas trabalhadas e redução de custos a partir da adoção dessa prática pelo empresariado. O funcionamento do banco de horas está previsto no artigo 59 da CLT, e foi flexibilizado com a Reforma Trabalhista em 2017, permitindo seu estabelecimento por meio de acordo individual escrito entre empregador e empregado, com um prazo de até seis meses para a compensação das horas. Antes da reforma, o banco de horas era geralmente instituído por meio de negociação coletiva (acordos e convenções). Essas medidas são apresentadas sob perspectiva crítica na análise de Castilho e Esteves (2019), que entendem a reforma trabalhista como um marco na consolidação do terceiro espírito do capitalismo.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A revisão sistemática permitiu observar que a redução da jornada de trabalho tem sido abordada na pesquisa em Administração predominantemente a partir de estudos de natureza teórica-reflexiva que problematizam o cenário global de intensificação do trabalho, e suas relações com o funcionamento do capitalismo. Artigos que enfatizam as implicações práticas da redução da jornada discorrem sobre as complexidades envolvidas, seja no conflito de interesses na relação empresário-trabalhador (Gonzaga; Menezes; Camargo, 2003; Barbosa

Filho; Pessoa, 2014), seja nas demais relações de poder e controle que a medida implicaria (Tessarini-Junior; Saltorato, 2022). São, contudo, evidenciados benefícios para a qualidade de vida do trabalhador a partir de casos empíricos (Tessarini-Junior; Saltorato, 2022) e inferências de perspectivas críticas sobre intensificação do trabalho que reforçam a importância de atividades não-relacionadas ao trabalho para o bem-estar (Cardoso, 2010; Lemos; Gottlieb; Costa, 2016).

O número reduzido de publicações revela que a intensa discussão contemporânea sobre a redução da jornada de trabalho não se reverte em pesquisas acadêmicas. Identificou-se, também, uma lacuna de estudos empíricos sobre a temática, o que sugere a ausência de políticas organizacionais voltadas à redução da jornada, ou mesmo o desinteresse empresarial em implementar essas medidas. Ressalta-se que termos como “jornada de trabalho de quatro dias” foram incluídos nas estratégias de busca, com o intuito de verificar se a discussão adentrou o cenário nacional (ainda que conceitualmente), sem trazer resultados.

Outro ponto de atenção diz respeito à ausência de estudos que abordem as relações entre inovações tecnológicas e redução da jornada de trabalho. Havia a expectativa de encontrar essa temática diante da frequente emergência desse debate no ambiente acadêmico e corporativo. No entanto, Cunha e Guedes (2021) são os únicos autores a propor a realização de uma pesquisa a partir de aplicação mais extensiva da robótica e da inteligência artificial diretamente. Nos demais artigos, há alguma menção ao papel da automação nas mudanças na jornada de trabalho, sem, contudo, enfatizarem como temática central.

Como principal limitação da pesquisa, destaca-se que os estudos de áreas correlatas à Administração apresentam conceitos diversos, que dificultam a comparação entre os trabalhos incluídos nesta revisão. Para estudos futuros, recomenda-se pesquisas que analisem a perspectiva de gestores e funcionários de empresas privadas sobre a possibilidade de redução da jornada e novas revisões sistemáticas da literatura que incluam artigos publicados em periódicos internacionais, a fim de traçar um panorama mais completo sobre a evolução da discussão em outros contextos.

Como contribuições do estudo, acredita-se que as reflexões propiciadas pelas análises apoiem a avaliação de diferentes aspectos que podem ser aplicados para compreender a proposição de uma nova redução da jornada de trabalho, levando em conta a realidade contemporânea brasileira. Entende-se que os argumentos em comum encontrados na pesquisa podem auxiliar na criação de políticas públicas que enfatizem as necessidades da classe trabalhadora e as visões organizacionais, tendo em vista os debates mais recentes na política brasileira.

## REFERÊNCIAS

- ANTUNES, R. **Os sentidos do trabalho: ensaio sobre a afirmação e a negação do trabalho**. 2. ed. São Paulo: Boitempo, 2009.
- BARBOSA FILHO, Fernando de Holanda; PESSÔA, Samuel de Abreu. Pessoal ocupado e jornada de trabalho: uma releitura da evolução da produtividade no Brasil. **Revista Brasileira de Economia**, vol. 68, no. 2, p. 149–169, 2014. <https://doi.org/10.1590/S0034-71402014000200001>
- BOLTANSKI, Luc; CHIAPELLO, Eve. **O novo espírito do capitalismo**. São Paulo: Martins Fontes, 2009.
- BOUCINHAS Filho, J. C.; Alvarenga, R. Z. O. Dano existencial e o direito do trabalho. **Revista do Tribunal Superior do Trabalho**, v. 79, n. 2, p. 240-261, 2013.
- CÂMARA DOS DEPUTADOS. **Proposta de Emenda à Constituição nº 08, de 2025**. Dá nova redação ao inciso XIII, do artigo 7º da Constituição Federal para dispor sobre a redução

da jornada de trabalho para quatro dias por semana no Brasil. 2025. Disponível em: <https://www.camara.leg.br/proposicoesWeb/fichadetramitacao?idProposicao=2485341>

CARNEIRO, T. L. & FERREIRA, M. C. Redução de jornada melhora a qualidade de vida no trabalho? A experiência de uma organização pública brasileira. **Revista Psicologia: Organizações e Trabalho**, Brasília, v. 7, n. 1, p. 131-157, 2007.

CARDOSO, Ana Claudia Moreira. Os trabalhadores e suas vivências cotidianas: dos tempos de trabalho e de não-trabalho. **Revista Brasileira de Ciências Sociais**, vol. 25, no. 72, p. 101–177, 2010. <https://doi.org/10.1590/S0102-69092010000100008>

CASTILHO, Larissa Ximenes de; ESTEVES, Juliana Teixeira. A duração do trabalho e os três espíritos do capitalismo. **Revista Direito e Práxis**, vol. 10, no. 4, p. 2512–2539, 2019. <https://doi.org/10.1590/2179-8966/2019/36036>.

CHAPMAN, K. Characteristics of systematic reviews in the social sciences. **Journal of Academic Librarianship**, vol. 47, no. 5, p. 102396, 2021. <https://doi.org/10.1016/j.acalib.2021.102396>.

CORD, Marcelo Mac. Direitos trabalhistas em construção: as lutas pela jornada de oito horas em Pernambuco, 1890-1891. **Tempo**, vol. 22, no. 39, p. 175–195, 2016. <https://doi.org/10.20509/tem-1980-542x2016v223908>.

CRÉPON, Bruno; KRAMARZ, Francis. Employed 40 Hours or Not Employed 39: Lessons from the 1982 Mandatory Reduction of the Workweek. **Journal of Political Economy**, vol. 110, n. 6, p. 1355-1389, 2002.

CUNHA, Elcemir Paço; GUEDES, Leandro Theodoro. A incongruência do taylorismo à indústria têxtil como sistema de máquinas no Brasil e nos Estados Unidos. **REAd. Revista Eletrônica de Administração (Porto Alegre)**, vol. 27, no. 3, p. 663–692, 2021. <https://doi.org/10.1590/1413-2311.329.110072>.

DAL ROSSO, Sadi. Working Time in Brazil: Past Experience and Recent Changes. **Time & Society**, v. 11, n. 1, p. 67-86, 2002.

DIEESE (1997). **O movimento sindical luta pela redução da jornada**. Boletim DIEESE, nº 197.

GONZAGA, Gustavo M.; MENEZES FILHO, Naércio Aquino; CAMARGO, José Márcio. Os efeitos da redução da jornada de trabalho de 48 para 44 horas semanais em 1988. **Revista Brasileira de Economia**, vol. 57, no. 2, p. 369–400, 2003. <https://doi.org/10.1590/S0034-71402003000200003>

LEMOS, Ana Heloísa Costa; GOTTLIEB, Leila Sharon Nasajon; COSTA, Alessandra de Sá Mello da. Pressure, Performance and Prestige: Dilemmas for Contemporary Professionals. **Organizações & Sociedade**, vol. 23, no. 79, p. 539–552, 2016. <https://doi.org/10.1590/1984-9230791>.

MARINHO, Maiara Oliveira; VIEIRA, Fernando de Oliveira. A jornada exaustiva e a escravidão contemporânea, **Cadernos EBAPE.BR**, vol. 17, no. 2, p. 351–361, 2019. <https://doi.org/10.1590/1679-395171623>.

MARX, Karl. **O Capital: crítica da economia política**. São Paulo: Boitempo, 2013.

MOCELIN, Daniel Gustavo. Redução da jornada de trabalho e qualidade dos empregos: Entre o discurso, a teoria e a realidade. **Revista de Sociologia e Política**, vol. 19, no. 38, p. 101–119, 2011. <https://doi.org/10.1590/S0104-44782011000100007>.

TESSARINI JUNIOR, Geraldo; SALTORATO, Patrícia. Redução da Jornada de Trabalho como Instrumento Político, de Gestão e de Controle. **Organizações & Sociedade**, vol. 29, no. 103, p. 724–749, 2022. <https://doi.org/10.1590/1984-92302022v29n0035pt>.

SENADO. **Proposta de Emenda à Constituição nº 148, de 2015 altera o inciso XIII do art. 7º da Constituição Federal, para reduzir a jornada de trabalho semanal**. 2015. Disponível em: <https://www25.senado.leg.br/web/atividade/materias/-/materia/124067>