

## Jornada de trabalho de quatro dias: revisão sistemática sobre benefícios, desafios e implicações para a qualidade de vida

## Four-day workweek: A systematic review on benefits, challenges, and implications for quality of life

### RESUMO

Cristina Rodrigues Piazer Turcato



[piazercristina@gmail.com](mailto:piazercristina@gmail.com)

Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR), Ponta Grossa, Paraná, Brasil

Alisson Antonio de Oliveira



[alisson.oliveira@ifpr.edu.br](mailto:alisson.oliveira@ifpr.edu.br)

Instituto Federal do Paraná (IFPR), Curitiba, Paraná, Brasil

Gabrielly de Queiroz Pereira



[gabriellyp@alunos.utfpr.edu.br](mailto:gabriellyp@alunos.utfpr.edu.br)

Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR), Ponta Grossa, Paraná, Brasil

Luiz Alberto Pilatti



[lapilatti@utfpr.edu.br](mailto:lapilatti@utfpr.edu.br)

Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR), Ponta Grossa, Paraná, Brasil

Antonio Augusto de Paula Xavier

[augustox@utfpr.edu.br](mailto:augustox@utfpr.edu.br)

Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR), Ponta Grossa, Paraná, Brasil

Claudia Tania Picinin



[claudiapicinin@utfpr.edu.br](mailto:claudiapicinin@utfpr.edu.br)

Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR), Ponta Grossa, Paraná, Brasil

**OBJETIVO:** Identificar, na literatura, as características, benefícios e desafios associados ao modelo de jornada de trabalho de quatro dias (4DW).

**MÉTODOS:** Foi realizada uma revisão sistemática de artigos publicados em bases de dados internacionais (Web of Science, Science Direct e Scopus) entre 2019 e 2023, seguindo critérios de inclusão e exclusão previamente estabelecidos. Os estudos selecionados foram analisados quantitativa e qualitativamente por meio dos softwares Bibliometrix e NVivo, visando mapear tendências, benefícios e limitações do modelo 4DW.

**RESULTADOS:** Dos 39 estudos inicialmente identificados, 15 cumpriram os critérios de elegibilidade. As evidências apontam que a redução de horas de trabalho pode elevar a produtividade, melhorar o equilíbrio entre vida pessoal e profissional, além de contribuir para o bem-estar dos funcionários. Contudo, a adoção do modelo também enfrenta barreiras significativas, tais como exigências setoriais, custos iniciais de implementação e resistências culturais e gerenciais.

**CONCLUSÕES:** Embora emergente, a literatura sobre a jornada de trabalho de quatro dias indica potencial para melhorias na qualidade de vida e na eficiência organizacional, sobretudo em ambientes que valorizem a flexibilidade e a comunicação efetiva. Entretanto, a 4DW não se apresenta como uma solução única: sua aplicação requer estratégias adaptativas e políticas de suporte que contemplem variáveis econômicas, culturais e setoriais, de modo a garantir sua viabilidade e sustentabilidade no longo prazo.

**PALAVRAS-CHAVE:** jornada de trabalho de quatro dias; equilíbrio entre trabalho e vida; produtividade; bem-estar; satisfação no trabalho.

## ABSTRACT

**OBJECTIVE:** To identify, in the literature, the characteristics, benefits, and challenges associated with the four-day workweek (4DW) model.

**METHODS:** A systematic review was conducted on articles published in international databases (Web of Science, Science Direct, and Scopus) between 2019 and 2023, following predefined inclusion and exclusion criteria. The selected studies were analyzed quantitatively and qualitatively using the Bibliometrix and NVivo software, aiming to map trends, benefits, and limitations of the 4DW model.

**RESULTS:** Of the 39 initially identified studies, 15 met the eligibility criteria. Evidence suggests that reducing working hours can enhance productivity, improve work-life balance, and contribute to employee well-being. However, the adoption of this model also faces significant barriers, such as sectoral demands, initial implementation costs, and cultural and managerial resistance.

**CONCLUSIONS:** Although still emerging, the literature on the four-day workweek indicates potential improvements in quality of life and organizational efficiency, particularly in environments that value flexibility and effective communication. However, the 4DW is not a one-size-fits-all solution; its implementation requires adaptive strategies and support policies that consider economic, cultural, and sectoral variables to ensure its long-term viability and sustainability.

**KEYWORDS:** four-day workweek; work-life balance; productivity; well-being; job satisfaction.

### Correspondência:

Luiz Alberto Pilatti  
Rua Balduino Taques, número  
2093, apartamento 142, Centro,  
Ponta Grossa, Paraná, Brasil.

**Recebido:** 28 dez. 2024.

**Aprovado:** 12 fev. 2025.

### Como citar:

TURCATO, C. R. P. *et al.* Jornada de trabalho de quatro dias: revisão sistemática sobre benefícios, desafios e implicações para a qualidade de vida. **Revista Brasileira de Qualidade de Vida**, Ponta Grossa, v. 17, e19901, 2025. DOI: <http://dx.doi.org/10.3895/rbqv.v17.19901>. Disponível em: <https://periodicos.utfpr.edu.br/rbqv/article/19901>. Acesso em: XXX.

### Direito autoral:

Este artigo está licenciado sob os termos da Licença Creative Commons-Atribuição 4.0 Internacional. Esta licença permite que outros distribuam, remixem, adaptem e criem a partir deste artigo, mesmo para fins comerciais, desde que atribuam o devido crédito pela criação original.



## INTRODUÇÃO

A jornada de trabalho de quatro dias (*four-day workweek* – 4DW) tem sido objeto de crescente debate global, impulsionada por mudanças nas relações laborais e pela busca por maior equilíbrio entre vida profissional e pessoal. Empresas e governos ao redor do mundo vêm testando esse modelo como alternativa para aumentar a produtividade, melhorar o bem-estar dos funcionários e reduzir impactos ambientais (Chakraborty *et al.*, 2022).

Nos Estados Unidos, a incidência de semanas de trabalho de quatro dias triplicou entre 1973 e 2018, adicionando cerca de 7 milhões de trabalhadores a esse formato. Um estudo de Hamermesh e Biddle (2023) analisou padrões de trabalho ao longo desse período e identificou que esse crescimento não está ligado a mudanças demográficas ou estruturais da indústria, mas sim a preferências dos trabalhadores e a fatores como custos fixos diários de trabalho. O aumento da 4DW foi observado especialmente entre trabalhadores menos instruídos, mais jovens, homens, brancos não hispânicos, profissionais da saúde, policiais, bombeiros e trabalhadores de restaurantes. Além disso, evidências indicam que a penalidade salarial para aqueles que adotam esse modelo tem diminuído com o tempo, sugerindo uma crescente aceitação no mercado de trabalho.

A discussão sobre a jornada de trabalho reduzida também se alinha a um contexto mais amplo de mudanças nas relações laborais, impulsionado pelo declínio do neoliberalismo e pelo ressurgimento de políticas voltadas à qualidade de vida e ao bem-estar dos trabalhadores. A rigidez das políticas neoliberais nas últimas décadas resultou em uma estagnação das horas de trabalho, mesmo diante de avanços tecnológicos e produtivos (Quiggin, 2024). No entanto, o período pós-pandemia intensificou as discussões sobre novas formas de organização do trabalho, incluindo a 4DW, que passou a ser vista não apenas como um mecanismo de aumento de produtividade, mas como uma estratégia de adaptação às novas demandas sociais e econômicas. A implementação desse modelo, segundo Quiggin (2024), pode contribuir para a redistribuição do tempo de trabalho e para a mitigação dos impactos do esgotamento profissional, desde que acompanhada de políticas que garantam sua viabilidade a longo prazo.

Embora a 4DW seja frequentemente promovida como um modelo inovador e amplamente benéfico, uma análise mais aprofundada da literatura acadêmica revela um panorama mais complexo. Campbell (2024), ao conduzir uma revisão sistemática cronológica de 31 estudos sobre a 4DW, identificou que, apesar dos benefícios amplamente divulgados—como aumento do moral, satisfação no trabalho, redução de custos e menor rotatividade—existem também desafios significativos. Entre os principais problemas relatados, destacam-se a intensificação do monitoramento de desempenho, dificuldades no agendamento e o fato de que os benefícios iniciais podem diminuir ao longo do tempo.

Além disso, o impacto da 4DW na produtividade e no meio ambiente permanece inconclusivo, sugerindo que esse modelo pode não ser uma solução universal para todas as organizações. Assim, a literatura acadêmica fornece uma visão mais cautelosa sobre a 4DW do que aquela frequentemente retratada pela mídia e por grupos de defesa, reforçando a necessidade de pesquisas contemporâneas com metodologias rigorosas para avaliar seus efeitos de longo prazo.

Uma revisão de escopo conduzida por Jahal, Reilly e Ghuman (2023) identificou cinco grandes eixos temáticos que emergem das pesquisas sobre a 4DW: produtividade, percepção do tempo, lazer, impactos na carreira e desigualdade de gênero. O estudo apontou que, embora a 4DW possa resultar em ganhos de eficiência e satisfação dos funcionários, desafios estruturais e setoriais ainda dificultam sua ampla implementação. Entre esses desafios, estão as dificuldades de adaptação para setores que exigem presença contínua dos trabalhadores, a necessidade de revisão das métricas de produtividade e a resistência cultural à redução da carga horária semanal sem redução salarial. Adicionalmente, a revisão reforça que a 4DW pode ser analisada sob a ótica da Teoria da Conservação de Recursos, que sugere que os indivíduos buscam adquirir, preservar e proteger recursos físicos e emocionais. Esse referencial teórico permite compreender como a redução da jornada de trabalho pode contribuir para a diminuição do estresse ocupacional e para o fortalecimento do engajamento no trabalho, desde que bem implementada.

No entanto, a implementação da semana de trabalho de quatro dias enfrenta desafios estruturais e organizacionais que podem comprometer seus benefícios esperados. Chung (2022) argumenta que, sem mudanças profundas no mercado de trabalho, a 4DW pode agravar desigualdades existentes, favorecendo setores mais qualificados e trabalhadores com maior flexibilidade de atuação, enquanto grupos com menor poder de barganha podem permanecer sujeitos a jornadas extenuantes. Delaney e Casey (2021), ao analisarem um experimento gerencial em uma empresa do setor financeiro, identificaram que a 4DW, em vez de proporcionar mais autonomia, frequentemente resulta na intensificação do monitoramento e das demandas por produtividade, tornando-se um mecanismo de controle gerencial disfarçado de benefício trabalhista. Além disso, AlOwais e Mirb (2023) demonstram que, embora a adoção da 4DW possa gerar impactos sociais positivos, seus efeitos econômicos podem ser negativos, devido à necessidade de reorganização da carga horária e adaptação dos custos operacionais. O estudo também aponta a incerteza sobre os impactos ambientais, sugerindo que os benefícios sustentáveis esperados com a redução da jornada não são garantidos.

Esses desafios reforçam a necessidade de uma abordagem crítica e contextualizada na implementação da 4DW, garantindo que a redução da jornada não apenas beneficie determinados segmentos da força de trabalho, mas seja sustentada por políticas que promovam equidade, produtividade e bem-estar no longo prazo.

Diante desse cenário, o objetivo principal deste estudo é identificar, na literatura, as características, benefícios e desafios associados ao modelo de jornada de trabalho de quatro dias. Para isso, será conduzida uma revisão sistemática da literatura, analisando artigos que abordam a adoção da 4DW em diferentes contextos organizacionais. O estudo pretende contribuir para a compreensão dos impactos desse modelo e das estratégias necessárias para sua implementação bem-sucedida.

## MÉTODO

Este estudo caracteriza-se como uma revisão sistemática de literatura, conduzida com o objetivo de identificar as características, benefícios e desafios associados ao modelo 4DW. O delineamento seguiu princípios recomendados para revisões sistemáticas em ciências sociais e humanas, contemplando procedimentos de busca, seleção, extração e análise de dados. As etapas adotadas, descritas na sequência, visaram garantir transparência, rastreabilidade e rigor metodológico.

## PROCEDIMENTOS DE BUSCA

Bases de dados e período de publicação. A seleção das bases de dados levou em conta sua relevância e abrangência em estudos sobre mercado de trabalho, gestão de recursos humanos e produtividade. Assim, optou-se por conduzir buscas nas bases Web of Science, Science Direct e Scopus, reconhecidas pela cobertura de periódicos de alto impacto. Para delimitar a análise em pesquisas recentes e acompanhar o crescimento contemporâneo da discussão sobre a 4DW, restringiu-se o período de busca aos últimos cinco anos (2019-2023).

Estratégia de busca. Com base na questão de pesquisa – Quais são as características, benefícios e desafios associados ao modelo de jornada de trabalho de quatro dias? – foram identificadas palavras-chave e combinações booleanas. Testes iniciais indicaram que os descritores “four day workweek” e “work-life balance”, combinados pelo operador booleano AND, produziam resultados relevantes e com boa precisão temática. Ajustes adicionais de descritores não se mostraram necessários, pois a busca com esses termos abrangeu os trabalhos pertinentes ao escopo do estudo.

Coleta e gerenciamento das referências. A coleta de artigos resultou em 39 documentos, distribuídos da seguinte forma: 3 na Web of Science, 25 na Science Direct e 11 na Scopus. Todos os registros foram importados para o RStudio (versão 4.2.2) por meio de sua interface, permitindo a padronização dos metadados e a remoção de duplicatas.

Optou-se pelo uso da biblioteca Bibliometrix (Aria; Cuccurullo, 2017) para gerenciar e organizar as referências, o que facilitou a primeira triagem e a análise quantitativa.

## CRITÉRIOS DE INCLUSÃO E EXCLUSÃO

Crítérios de inclusão. Foram mantidos no corpus:

- a) artigos completos e revisados por pares, publicados em língua inglesa ou portuguesa, com foco principal em estudos empíricos ou de revisão sobre a jornada de trabalho de quatro dias;
- b) estudos que abordassem, mesmo que de modo secundário, a 4DW em termos de produtividade, bem-estar, impactos econômicos, ambientais ou gerenciais;
- c) pesquisas divulgadas entre 2019 e 2023, acompanhando a delimitação temporal estabelecida.

Crítérios de exclusão. Foram excluídos:

- a) trabalhos duplicados ou que estivessem fora do escopo temático (por exemplo, estudos relacionados apenas a semanas de trabalho prolongadas ou reduções de jornada irrelevantes à 4DW);
- b) documentos publicados sob a forma de anais de conferências, capítulos de livros, dissertações ou teses, a fim de manter a homogeneidade de trabalhos revisados por pares em periódicos indexados;
- c) artigos cujo texto completo não estava disponível ou não era possível obter via acesso institucional (Acesso CAFe do Portal de Periódicos da CAPES).

Após a aplicação desses critérios, 28 artigos permaneceram para leitura integral e avaliação aprofundada.

## TRIAGEM, EXTRAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS

Triagem qualitativa. Foi realizada a leitura integral dos 28 artigos remanescentes, visando verificar a aderência ao tema e a suficiência de informações para responder à pergunta de pesquisa. Essa etapa resultou em 15 artigos finais, que compuseram o corpus definitivo da revisão.

Extração de dados. Para cada artigo, foram extraídos dados referentes

a:

- a) referência bibliográfica (autor, título, periódico, ano de publicação);
- b) objetivos e métodos de pesquisa (delimitação do estudo, tipo de abordagem quantitativa ou qualitativa, contexto setorial);
- c) principais resultados (com ênfase em benefícios e desafios associados à adoção da 4DW);
- d) conclusões e lacunas (implicações teóricas e práticas, recomendações para pesquisas futuras).

Análise bibliométrica. A fim de mapear quantitativamente o panorama da produção científica sobre a 4DW, utilizaram-se as ferramentas do Bibliometrix, por meio da função biblioshiny, que permitiu a geração de indicadores como:

- a) número de publicações por ano;
- b) principais periódicos;
- c) palavras-chave mais frequentes;
- d) redes de coocorrência de termos.

Análise de conteúdo. Em paralelo, foi adotada a análise qualitativa apoiada pelo software NVivo (Dhakal, 2022), que possibilitou:

- a) criação de categorias de análise para codificar benefícios, desafios e características da 4DW;
- b) nuvens de palavras e hierarquias de códigos, facilitando a identificação dos temas centrais e suas inter-relações;
- c) agrupamento semântico de termos, permitindo maior clareza na interpretação dos achados, inclusive relacionando-os a modelos teóricos como a Teoria da Conservação de Recursos.

## SÍNTESE E VALIDAÇÃO

Integração dos achados. Ao final, foi realizada uma síntese integrativa, confrontando a análise bibliométrica com os resultados de conteúdo qualitativo. Essa abordagem mista buscou garantir maior robustez na identificação de padrões e divergências encontrados na literatura sobre a 4DW.

Validação. Para aumentar a confiabilidade, a triagem e a análise foram realizadas por dois pesquisadores independentes, que discutiram eventuais divergências de interpretação. Quando necessário, um terceiro avaliador foi consultado para resolver impasses, assegurando coerência e concordância na seleção e categorização dos estudos.

## LIMITAÇÕES METODOLÓGICAS

Apesar do rigor aplicado, algumas limitações merecem destaque:

- a) fontes de dados: a busca restringiu-se a três bases de renome internacional (Web of Science, Science Direct e Scopus), o que pode ter excluído estudos indexados em outras fontes;
- b) recorte temporal: a delimitação aos últimos cinco anos (2019-2023) privilegiou a literatura mais recente, mas pode ter deixado de fora pesquisas anteriores que poderiam enriquecer o panorama histórico da 4DW;
- c) idioma: a inclusão restrita a textos em inglês e português pode ter excluído estudos relevantes publicados em outros idiomas.

Não obstante, tais limitações não comprometem a relevância e a atualidade dos achados, servindo como balizadores para pesquisas futuras que explorem aspectos não abrangidos neste escopo.

## RESULTADOS

Após a aplicação dos critérios de inclusão e exclusão descritos na seção Método, chegou-se a um corpus final de 15 artigos para esta revisão sistemática.

## CARACTERIZAÇÃO DO CORPUS DE PESQUISA

O Quadro 1 exibe a constituição final do corpus. Observa-se a diversidade de objetivos investigados, que vão desde análises de preferências dos trabalhadores (Beno; Hvorecky; Jenesova, 2022) até estudos sobre impactos climáticos (Garrido-Perez *et al.*, 2023) e adaptação da jornada aos custos de deslocamento (Safaei *et al.*, 2021). Embora a maioria dos artigos seja de caráter empírico, cobrindo diferentes contextos organizacionais, nota-se também a presença de estudos mais conceituais e exploratórios.

Quadro 1 – Corpus de pesquisa

Autor(es) (ano)	Objetivo do estudo
Beno, Hvorecky e Jenesova (2022)	Analisar preferências de trabalhadores em relação à semana de trabalho mais curta, considerando idade e questões culturais.
Chakraborty <i>et al.</i> (2022)	Investigar a influência do Planejamento Estratégico no Trabalho e outros fatores no desempenho dos funcionários em uma semana de trabalho de quatro dias.
Darwish (2023)	Destacar a importância da "fadiga do trabalhador" nas discussões sobre produtividade e tempo de trabalho.

Autor(es) (ano)	Objetivo do estudo
Fitzgerald (2022)	Explorar a redução do tempo de trabalho como uma política de sustentabilidade com benefícios sociais, econômicos e ambientais.
Garrido-Perez <i>et al.</i> (2023)	Analisar os impactos positivos da redução de um dia de trabalho por semana na questão climática e bem-estar dos funcionários.
Hyatt e Coslor (2018)	Examinar o modelo de semana de trabalho de quatro dias (4/10) e seus efeitos na satisfação dos funcionários, destacando a importância da escolha do funcionário e gerenciamento da fadiga.
Jamaludin <i>et al.</i> (2021)	Destacar as vantagens do modelo de semana de trabalho de quatro dias, incluindo equilíbrio entre trabalho e vida pessoal, produtividade e benefícios para a saúde dos funcionários.
Lukács e Antal (2023)	Fornecer uma visão abrangente sobre a viabilidade prática da redução do tempo de trabalho, enfatizando a importância da gestão dos impactos econômicos, de bem-estar e ambientais.
Munyon <i>et al.</i> (2021)	Explorar as características e benefícios da semana de trabalho de quatro dias, incluindo redução de deslocamento, impactos positivos na saúde e bem-estar, benefícios financeiros e atração de talentos.
Prager, Rhoads e Martínez (2022)	Focar nos efeitos do trabalho remoto (teletrabalho) e mudanças nos padrões de trabalho derivados da pandemia de COVID-19.
Rueda, Cardona Ortegón e Yepes (2022)	Investigar o impacto da jornada de trabalho de quatro dias no Reino Unido, com ênfase na produtividade e prevenção do burnout, especialmente no contexto da saúde.
Safaei <i>et al.</i> (2021)	Explorar a adoção de uma jornada de trabalho de quatro dias como estratégia adaptativa em resposta às flutuações nos preços da gasolina, destacando impactos econômicos e na força de trabalho.
Ulu e Vatan (2023)	Investigar como longas horas e equilíbrio entre vida pessoal e profissional afetam a escolha de estudantes de culinária e hotelaria, com preferência por semanas de trabalho de quatro dias.
Yodsurang, Boonratmaitree e Thongrawd (2020)	Analisar a influência positiva da semana de trabalho de quatro dias na satisfação dos funcionários na indústria de restaurantes na Tailândia.
Zaitsev, Gal e Tan (2020)	Destacar a prática de uma semana de trabalho de quatro dias na BravoTech como contexto relevante para as dinâmicas envolvidas em projetos.

Fonte: Estudos do corpus de pesquisa.

No tocante ao período de publicação, os artigos se concentram entre 2018 e 2023, sugerindo uma crescente atenção ao tema da jornada de trabalho de quatro dias em tempos recentes. Tal achado é corroborado pela análise bibliométrica (Figura 3), que demonstra um volume relativamente modesto de artigos, porém em expansão, alinhado à classificação da 4DW como um tópico emergente de investigação acadêmica, apesar das primeiras iniciativas serem datadas do começo dos anos 1970.

## ANÁLISE BIBLIOMÉTRICA E DE CONTEÚDO

Para ilustrar quantitativamente os termos-chave e a interrelação entre os temas abordados, foram gerados três outputs principais: a nuvem de palavras (Figura 1), o gráfico de hierarquia de códigos no NVivo (Figura 2) e o resultado de artigos mais citados (Figura 3).

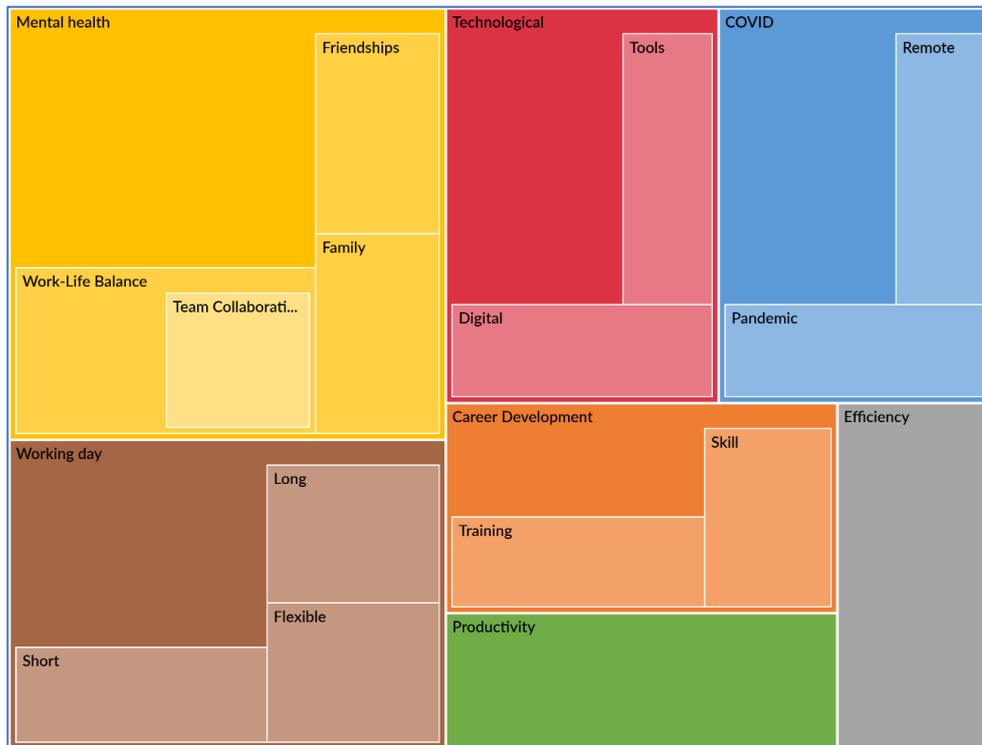
Figura 1 – Nuvem de palavras



Fonte: Dados da pesquisa.

Os termos “*work*” (trabalho) e “*hours*” (horas) apresentaram maior frequência, indicando que a redução de horas de trabalho constitui ponto central nos estudos analisados. Palavras como “*workweek*” e “*work-life balance*” reforçam o enfoque no equilíbrio entre vida pessoal e profissional, enquanto menções a “*COVID*”, “*remote*” e “*pandemic*” sugerem a influência do contexto pandêmico nas discussões sobre a 4DW.

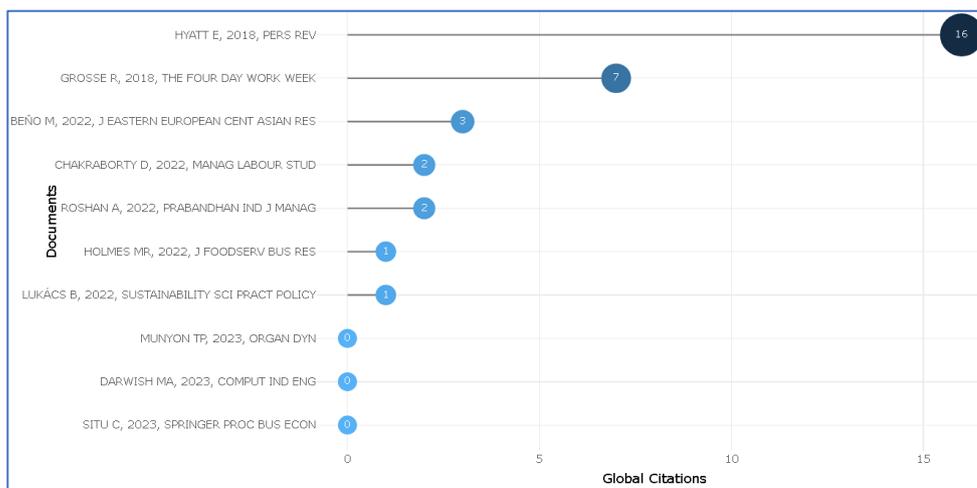
Figura 2 – Hierarquia dos códigos criados no NVivo



Fonte: Dados da pesquisa.

Evidencia relações entre fatores como “*productivity*”, “*efficiency*” e “*work-life balance*”. Fica clara a associação de “COVID” com temas como teletrabalho e adaptação das rotinas, enquanto “*balance*” está fortemente vinculado a elementos relacionados à saúde mental, família e satisfação pessoal.

Figura 3 – Artigos do corpus de pesquisa ordenados por meio da função Most Global Cited Documents no Bibliometrix



Fonte: Dados da pesquisa.

A ordenação via função Most Global Cited Documents no Bibliometrix revela que os artigos de maior impacto tratam, sobretudo, da relação entre redução da jornada e aumento de produtividade, bem como da conexão com a saúde e o bem-estar dos funcionários. Destaca-se que a maioria desses trabalhos é recente, corroborando a condição de pauta emergente do tema.

## PRINCIPAIS CARACTERÍSTICAS IDENTIFICADAS

A análise qualitativa dos 15 artigos permitiu a identificação de características recorrentes relacionadas à implementação e aos resultados da 4DW. Para sistematizar esses achados, elaborou-se o Quadro 2, que consolida tais características e as respectivas referências no corpus.

Quadro 2 – Características do modelo four day workweek e referências

Características	Referências
Redução de horas de trabalho e aumento da produtividade	Beno; Hvorecky; Jenesova (2022); Chakraborty <i>et al.</i> (2022); Darwish (2023); Fitzgerald (2022); Hyatt; Coslor (2018); Jamaludin <i>et al.</i> (2021); Rueda; Cardona Ortegón; Yepes (2022)
Equilíbrio entre trabalho e qualidade de vida	Chakraborty <i>et al.</i> (2022); Jamaludin <i>et al.</i> (2021); Lukács; Antal (2023); Munyon <i>et al.</i> (2021); Rueda; Cardona Ortegón; Yepes (2022); Ulu; Vatan (2023)
Desafios de implementação em diferentes contextos	Beno; Hvorecky; Jenesova (2022); Munyon <i>et al.</i> (2021); Rueda; Cardona Ortegón; Yepes (2022)
Adaptação às flutuações econômicas e financeiras	Lukács; Antal (2023); Munyon <i>et al.</i> (2021); Prager; Rhoads; Martínez (2022); Safaei <i>et al.</i> (2021)
Mitigação de custos associados ao deslocamento	Garrido-Perez <i>et al.</i> (2023); Safaei <i>et al.</i> (2021)
Impacto positivo na satisfação dos funcionários	Fitzgerald (2022); Garrido-Perez <i>et al.</i> (2023); Hyatt; Coslor (2018); Munyon <i>et al.</i> (2021); Ulu; Vatan (2023); Yodsurang; Boonratmaitree; Thongrawd (2020)
Prática em empresas de tecnologia	Zaitsev; Gal; Tan (2020)
Relações entre trabalho e impactos ambientais	Fitzgerald (2022); Garrido-Perez <i>et al.</i> (2023)

Fonte: Autoria própria.

Do ponto de vista empírico, uma das contribuições mais expressivas refere-se à confirmação de que a 4DW frequentemente resulta em melhorias na produtividade, seja pela diminuição do estresse, seja pela maior motivação dos funcionários (Beno; Hvorecky; Jenesova, 2022; Chakraborty *et al.*, 2022; Jamaludin *et al.*, 2021). Outro fator de destaque é o equilíbrio entre trabalho e vida pessoal, apontado como um dos principais motivadores de empresas e empregados para aderirem ao modelo (Rueda; Cardona Ortegón; Yepes, 2022; Ulu; Vatan, 2023).

Em contrapartida, surgem desafios de implementação relacionados a aspectos culturais (Beno; Hvorecky; Jenesova, 2022), econômicos (Safaei *et al.*, 2021) e de gestão de equipes (Munyon *et al.*, 2021). Também se evidencia a questão das flutuações econômicas (Lukács; Antal, 2023; Prager; Rhoads; Martínez, 2022) e de custos operacionais (Garrido-Perez *et al.*, 2023), implicando na necessidade de estratégias adaptativas que tornem a 4DW sustentável em diferentes setores.

## PERSPECTIVAS TEMPORAIS E SETORIAIS

Embora a amostra apresente estudos de variadas áreas – desde empresas de tecnologia (Zaitsev; Gal; Tan, 2020) até setores de hospitalidade (Ulu; Vatan, 2023) e saúde (Rueda; Cardona Ortegón; Yepes, 2022) –, nota-se um concentrado interesse em compreender como a redução da jornada pode afetar setores com alta demanda de mão de obra e serviços contínuos. Os resultados apontam que a 4DW é mais facilmente aplicável em empresas orientadas a resultados, enquanto em atividades que requerem presença diária (por exemplo, serviços essenciais ou operações 24/7) surgem entraves adicionais, como a necessidade de escalas diferenciadas ou contratação extra de pessoal.

Além disso, a dimensão temporal é significativa para o tema: observou-se, na análise do conteúdo e dos metadados, que houve um salto na produção científica a partir de 2020, possivelmente influenciado pela pandemia de COVID-19. Mudanças abruptas nas formas de trabalho e a adoção massiva de regimes híbridos ou remotos podem ter acelerado o interesse pela 4DW como alternativa para equilibrar produtividade e bem-estar (Prager; Rhoads; Martínez, 2022).

## SÍNTESE DOS PRINCIPAIS ACHADOS

A partir das análises bibliométricas e de conteúdo, pode-se sintetizar que:

- a) produtividade e qualidade de vida são os pilares centrais na argumentação favorável à 4DW, enquanto a satisfação dos funcionários surge como uma meta intermediária essencial. Desafios de implementação permanecem como pontos críticos,

especialmente em setores menos flexíveis ou em países com culturas organizacionais tradicionalistas;

- b) fatores externos, como flutuações econômicas e custos de deslocamento, reforçam o caráter contingencial da 4DW, exigindo políticas adaptativas para sua viabilização;
- c) impactos ambientais e questões de sustentabilidade ainda carecem de maior evidência empírica; embora existam estudos indicando redução de emissões (Garrido-Perez *et al.*, 2023), não há consenso sobre a efetividade ambiental em larga escala.

Dessa forma, os resultados aqui apresentados consolidam as informações extraídas dos 15 estudos selecionados, evidenciando não apenas tendências e lacunas na adoção da 4DW, mas também apontando caminhos para discussões futuras. A seção seguinte aprofunda a análise interpretativa desses achados, bem como suas implicações práticas e teóricas.

## DISCUSSÃO

A adoção da jornada de trabalho de quatro dias remonta à década de 1970, mas é notável que apenas nos últimos anos essa prática tenha despertado renovado interesse no meio acadêmico e empresarial (Hyatt; Coslor, 2018). Embora experiências pontuais de redução da carga horária existam há décadas, a literatura científica recente revela um cenário de expansão e diversificação desse debate, particularmente em virtude de transformações socioeconômicas e desafios impostos por crises globais, como a pandemia de COVID-19 (Prager; Rhoads; Martínez, 2022).

O presente estudo examinou 15 artigos que compõem o corpus final, evidenciando que, apesar de a 4DW não ser um conceito novo, seu atual renascimento decorre de múltiplos vetores: busca por maior produtividade, preocupação com o bem-estar dos trabalhadores e consideração de impactos ambientais e econômicos.

## PRODUTIVIDADE E REDUÇÃO DE HORAS DE TRABALHO

Vários estudos convergem na constatação de que a redução de horas de trabalho, característica central da 4DW, pode aumentar a produtividade. No Reino Unido, Rueda, Cardona Ortegón e Yepes (2022) apontam ganhos significativos na prevenção do burnout em profissionais de saúde, ao passo que Jamaludin *et al.* (2021) evidenciam benefícios em termos de produção e saúde organizacional. Esses resultados estão em linha com os achados de Beno, Hvorecky e Jenesova (2022), que mostram como fatores culturais e demográficos podem moldar a aderência dos trabalhadores a jornadas reduzidas, mas também revelar maior motivação quando a 4DW é bem estruturada.

Enquanto Darwish (2023) destaca a relevância de considerar a fadiga do trabalhador no desenho das políticas de redução de carga horária, Chakraborty *et al.* (2022) ressaltam como aspectos gerenciais, como planejamento estratégico e comunicação interna, são determinantes para que a produtividade não seja comprometida. Ambos os estudos reforçam a tese de que a redução de horas não é, por si só, garantia de melhores resultados, mas uma oportunidade de repensar processos e prioridades em prol de um desempenho mais sustentável.

## BEM-ESTAR E EQUILÍBRIO ENTRE TRABALHO E VIDA PESSOAL

O equilíbrio entre trabalho e vida pessoal (work-life balance) é considerado um dos principais motores para a adoção da 4DW. Pesquisas em setores de hotelaria e culinária, por exemplo, evidenciam uma preferência dos trabalhadores por jornadas mais curtas, em virtude das elevadas cargas de estresse que caracterizam tais ambientes (Ulu; Vatan, 2023). De modo similar, Yodsurang, Boonratmaitree e Thongrawd (2020) verificaram, na indústria de restaurantes na Tailândia, que a implementação de quatro dias de trabalho resultou em maior satisfação dos funcionários.

Esse movimento em prol de condições laborais mais saudáveis é corroborado por vários autores do corpus. Munyon *et al.* (2021) enfatizam a necessidade de uma comunicação proativa por parte da liderança e de práticas de gestão que apoiem o trabalhador, como a redistribuição das tarefas e a definição de metas claras. Hyatt e Coslor (2018), por sua vez, chamam atenção para o modelo 4/10, no qual o trabalhador mantém a quantidade de horas semanais, mas condensadas em quatro dias de trabalho, ilustrando como experiências anteriores podem influenciar a percepção de satisfação ou desgaste.

## DESAFIOS DE IMPLEMENTAÇÃO E DIVERSIDADE DE CONTEXTOS

Apesar das potencialidades, a implantação da 4DW não é isenta de obstáculos. Beno, Hvorecky e Jenesova (2022) e Rueda, Cardona Ortegón e Yepes (2022) apontam que barreiras culturais, econômicas e setoriais podem dificultar a adoção de jornadas mais curtas, especialmente em atividades que requerem presença contínua. Já Munyon *et al.* (2021) evidencia que, em certos casos, a redução de horas pode exigir reorganização do fluxo de trabalho, contratação adicional ou redefinição de indicadores de desempenho, o que demanda investimentos e ajustes estruturais.

Outro ponto relevante é a adaptação às flutuações econômicas, tema aprofundado por Lukács e Antal (2023) e Safaei *et al.* (2021). Em momentos de crise ou de elevação de custos — como a variação no preço dos combustíveis —, empresas podem enxergar na 4DW uma forma de mitigar gastos com deslocamentos e reter talentos.

Ainda assim, Prager, Rhoads e Martínez (2022) mostram que, sob o contexto pandêmico, há setores em que a migração para horários reduzidos se revela inviável ou insuficiente para solucionar problemas estruturais, como escassez de mão de obra especializada.

## IMPACTOS AMBIENTAIS E SOCIAIS

Uma nova vertente de pesquisa, observada em Fitzgerald (2022) e Garrido-Perez *et al.* (2023), relaciona a 4DW aos ganhos ambientais, como a redução das emissões de carbono pela menor frequência de deslocamentos. Embora esses estudos apontem para possíveis benefícios ecológicos, seu alcance em larga escala permanece pouco explorado. Além disso, Zaitsev, Gal e Tan (2020) discutem a adoção da 4DW em empresas de tecnologia, indicando que, em alguns casos, a prática pode funcionar como fator de atração de talentos e de diferenciação competitiva.

Todavia, a transformação das rotinas de trabalho também levanta questionamentos sobre desigualdades sociais e resistências gerenciais. As empresas que adotam o modelo podem incorrer em custos iniciais de transição, o que nem sempre é viável para organizações menores ou setores tradicionalmente intensivos em mão de obra (Benó; Hvorecky; Jenesova, 2022; Lukács; Antal, 2023).

## IMPACTOS AMBIENTAIS E SOCIAIS

Embora a discussão sobre jornadas reduzidas venha de décadas passadas, os estudos recentes (2018-2023) evidenciam uma nova onda de interesse catalisada por condições contemporâneas:

- a) pandemia de COVID-19 (Prager; Rhoads; Martínez, 2022): impulsionou o trabalho remoto e modelos híbridos, reconfigurando a forma como empresas avaliam a necessidade de presença física contínua;
- b) busca por sustentabilidade (Fitzgerald, 2022; Garrido-Perez *et al.*, 2023): debate sobre a possibilidade de conciliar desempenho econômico com redução do impacto ambiental, algo especialmente pertinente em períodos de maior sensibilização ecológica;
- c) enfoque no bem-estar e na retenção de talentos (Ulu; Vatan, 2023; Yodsurang; Boonratmaitree; Thongrawd, 2020): organizações competitivas tendem a buscar diferencial por meio de benefícios voltados à qualidade de vida de seus profissionais, sobretudo em mercados com escassez de mão de obra qualificada.

Diante disso, a 4DW reacende questões sobre como equilibrar produtividade, satisfação do colaborador e competitividade empresarial. Ainda que o conceito não seja novo, a literatura recente sinaliza abordagens inovadoras, como uso de ferramentas digitais para gestão de equipes reduzidas (Zaitsev; Gal; Tan, 2020) ou desenvolvimento de políticas públicas que incentivem a implantação desse modelo (Rueda; Cardona Ortegón; Yepes, 2022).

## SÍNTESE CRÍTICA E IMPLICAÇÕES

No conjunto, os 15 estudos analisados demonstram tanto o potencial quanto as limitações do modelo de jornada reduzida. Em cenários favoráveis – como setores de serviços ou tecnologia –, a 4DW se mostra eficaz em elevar índices de satisfação e produtividade (Jamaludin *et al.*, 2021; Zaitsev; Gal; Tan, 2020). Em contrapartida, setores mais rígidos enfrentam maiores dificuldades, sejam elas de ordem cultural (Beno; Hvorecky; Jenesova, 2022), econômica (Lukács; Antal, 2023) ou gerencial (Munyon *et al.*, 2021).

Ademais, os impactos ambientais positivos, embora promissores, carecem de investigações de longo prazo e maior diversidade geográfica (Fitzgerald, 2022; Garrido-Perez *et al.*, 2023). Da mesma forma, a eficácia da 4DW em meio a volatilidades econômicas (como variações de mercado ou períodos de inflação) permanece aberta, sugerindo a necessidade de políticas mais adaptativas e robustas (Prager; Rhoads; Martínez, 2022; Safaei *et al.*, 2021).

Assim, a partir do renascimento dessa prática nas últimas décadas, surge uma agenda de pesquisa que transcende a mera redução de horas trabalhadas. Envolve-se a reestruturação dos processos organizacionais, a valorização de indicadores de bem-estar e a reconfiguração das relações de trabalho. A 4DW, em síntese, não é panaceia, mas um modelo flexível cujo sucesso depende de variáveis contextuais e de uma abordagem sistêmica que envolva empregados, gestores e formuladores de políticas.

Em linhas gerais, a discussão contemporânea sobre a 4DW marca uma fase de consolidação de estudos acadêmicos que, embora ainda incipientes em volume, possuem forte relevância prática. O modelo, outrora visto como restrito a nichos específicos, ganha amplitude diante de desafios do século XXI, tais como retenção de talentos, equilíbrio entre vida pessoal e profissional, e responsabilidade socioambiental.

## REFERÊNCIAS

ALOWAIS, A.; MIRB, F. The social, economic and environmental impacts of a 4-day workweek in an organization. **Emirati Journal of Business, Economics, & Social Studies**, Al Ain, v. 2, n. 2, p. 38-47, 2023. DOI: <https://doi.org/10.54878/y5mpg048>. Disponível em: <https://emiratesscholar.com/directory/index.php/ejbess/article/view/36>. Acesso em: 10 fev. 2025.

ARIA, M.; CUCCURULLO, C. Bibliometrix: An R-tool for comprehensive science mapping analysis. **Journal of Informetrics**, Amsterdam, v. 11, n. 4, p. 959-975, 2017. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.joi.2017.08.007>. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1751157717300500>. Acesso em: 11 fev. 2025.

BENO, M.; HVORECKY, J.; JENESOVA, S. On-site workforce shortening the week in favour of flexibility. **Journal of Eastern European and Central Asian Research (JEECAR)**, Washington, DC, v. 9, n. 6, p. 1034-1045, 2022. DOI: <https://doi.org/10.15549/jeecar.v9i6.1044>. Disponível em: <https://ieeca.org/journal/index.php/JEECAR/article/view/1044>. Acesso em: 11 fev. 2025.

CAMPBELL, T. T. The four-day work week: a chronological, systematic review of the academic literature. **Management Review Quarterly**, Viena, v. 74, p. 1791-1807, 2024. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11301-023-00347-3>. Disponível em: <https://link.springer.com/article/10.1007/s11301-023-00347-3>. Acesso em: 10 fev. 2025.

CHAKRABORTY, D. *et al.* The subtle art of effecting a four-day workweek to drive performance. **Management and Labour Studies**, Jamshedpur, v. 47, n. 3, p. 275-297, 2022. DOI: <https://doi.org/10.1177/0258042X221082893>. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0258042X221082893>. Acesso em: 10 fev. 2025.

CHUNG, H. A social policy case for a four-day week. **Journal of Social Policy**, Cambridge, v. 51, n. 3, p. 551-566, 2022. DOI: <https://doi.org/10.1017/S0047279422000186>. Disponível em: <https://www.cambridge.org/core/journals/journal-of-social-policy/article/social-policy-case-for-a-fourday-week/0621494A8D4DA2D1A753BEE8E2BBA490>. Acesso em: 10 fev. 2025.

DARWISH, M. A. Optimal workday length considering worker fatigue and employer profit. **Computers & Industrial Engineering**, Amsterdam, v. 179, 109162, 2023. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.cie.2023.109162>. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0360835223001869?via%3Dihub>. Acesso em: 11 fev. 2025.

DELANEY, H.; CASEY, C. The promise of a four-day week? A critical appraisal of a management-led initiative. **Employee Relations**, Bingley, v. 44, n. 1, p. 176-190, 2022. DOI: <https://doi.org/10.1108/ER-02-2021-0056>. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/er-02-2021-0056/full/html>. Acesso em: 10 fev. 2025.

DHAKAL, K. NVivo. **Journal of Medical Library Association**, Washington, DC, v. 110, n. 2, p. 270-272, 2022. DOI: <https://doi.org/10.5195/jmla.2022.1271>. Disponível em: <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/35440911/>. Acesso em: 11 fev. 2025.

FITZGERALD, J. B. Working time, inequality and carbon emissions in the United States: A multi-dividend approach to climate change mitigation. **Energy Research & Social Science**, Amsterdam, v. 84, 102385, Feb. 2022. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.erss.2021.102385>. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S2214629621004734?via%3Dihub>. Acesso em: 11 fev. 2025.

GARRIDO-PEREZ, J. M. *et al.* Shifting summer holidays in Spain as an adaptation measure to climate change. **Science of The Total Environment**, Amsterdam, v. 904, 166879, 2023. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.scitotenv.2023.166879>. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0048969723055043?via%3Dihub>. Acesso em: 11 fev. 2025.

HAMERMESH, D. S.; BIDDLE, J. E. Days of work over a half century: The rise of the four-day workweek. **ILR Review**, Nova York, v. 78, n. 1, p. 37-61, 2025. DOI: <https://doi.org/10.1177/00197939231209965>. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/00197939231209965>. Acesso em: 10 fev. 2025.

HYATT, E.; COSLOR, E. Compressed lives: how “flexible” are employer-imposed compressed work schedules? **Personnel Review**, Bingley, v. 47, n. 2, p. 278-293, 2018. DOI: <https://doi.org/10.1108/PR-08-2016-0189>.

Disponível em:

<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/pr-08-2016-0189/full/html>. Acesso em: 11 fev. 2025.

JAHAL, M.; REILLY, P.; GHUMAN, P. Could the 4-day week work? A scoping review. **Asia Pacific Journal of Human Resources**, Melbourne, v. 61, n. 4, p. 1234-1253, 2023. DOI: <https://doi.org/10.1111/1744-7941.12395>.

Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1111/1744-7941.12395>. Acesso em: 10 fev. 2025.

JAMALUDIN, S. *et al.* COVID-19 exit strategy: Transitioning towards a new normal. **Annals of Medicine and Surgery**, Londres, v. 59, p. 165-170, Nov. 2020. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.amsu.2020.09.046>. Disponível em:

<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2049080120303514>. Acesso em: 11 fev. 2025.

LUKÁCS, B.; ANTAL, M. The practical feasibility of working time reduction: Do we have sufficient data? **Ecological Economics**, Amsterdã, v. 204, parte A, 107629, Feb. 2023. DOI:

<https://doi.org/10.1016/j.ecolecon.2022.107629>. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0921800922002907>.

Acesso em: 11 fev. 2025.

MUNYON, T. P. *et al.* What makes a compressed workweek successful? **Organizational Dynamics**, Pennsylvania, v. 52, n. 2, 100982, 2023. DOI:

<https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2023.100982>. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0090261623000268>.

Acesso em: 11 fev. 2025.

PRAGER, F.; RHOADS, M.; MARTÍNEZ, J. N. The COVID-19 economic shutdown and the future of flexible workplace practices in the South Bay region of Los Angeles County. **Transport Policy**, Amsterdam, v. 125, p. 241-255, 2022. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.tranpol.2022.06.004>. Disponível em:

em:

<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0967070X22001676>.

Acesso em: 11 fev. 2025.

QUIGGIN, J. **After Neoliberalism**. Canberra: ANU Press, 2024. Disponível em: <https://library.oapen.org/handle/20.500.12657/93962>. Acesso em: 10 fev. 2025.

RUEDA, M. A.; CARDONA ORTEGÓN, J. D.; YEPES, M. M. Physician wellness and burnout: a difficult equilibrium to manage. **Academic Radiology**, Missouri, v. 29, n. 12, p1916, Dec. 2022. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.acra.2022.08.008>. Disponível em: [https://www.academicradiology.org/article/S1076-6332\(22\)00428-7/abstract](https://www.academicradiology.org/article/S1076-6332(22)00428-7/abstract). Acesso em: 11 fev. 2025.

SAFAEI, N. *et al.* Gasoline prices and their relationship to the number of fatal crashes on U.S. roads. **Transportation Engineering**, Amsterdam, v. 4, 100053, 2021. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.treng.2021.100053>. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2666691X21000099?via%3Dihub>. Acesso em: 11 fev. 2025.

ULU, E. K.; VATAN, A. The relationship between cooks' flow experience, job satisfaction and subjective well-being. **Journal of Foodservice Business Research**, Pennsylvania, p. 1-25, 2023. DOI: <https://doi.org/10.1080/15378020.2023.2251371>. Disponível em: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/15378020.2023.2251371>. Acesso em: 11 fev. 2025.

YODSURANG, S.; BOONRATMAITREE, A.; THONGRAWD, C. Public policy and restaurant businesses: New insight from Thailand. **International Journal of Innovation, Creativity and Change**, [s. l.], v. 11, n. 7, p. 52, 2020. Disponível em: [https://www.ijicc.net/images/vol11iss7/11704\\_Yodsurang\\_2020\\_E\\_R.pdf](https://www.ijicc.net/images/vol11iss7/11704_Yodsurang_2020_E_R.pdf). Acesso em: 11 fev. 2025.

ZAITSEV, A.; GAL, U.; TAN, B. Coordination artifacts in Agile Software Development. **Information and Organization**, Amsterdam, v. 30, n. 2, p. 100288, 2020. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.infoandorg.2020.100288>. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1471772720300129>. Acesso em: 11 fev. 2025.