ÁREA TEMÁTICA: Relações e Jornadas de Trabalho

4 DAY WEEK BRAZIL: Uma análise do projeto piloto para implementação da jornada reduzida de trabalho

Nome do(a) autor(a): Pedro Henrique de Assis Marendaz Antonio

Nome do(a) orientador(a): Fernando Deodato Domingos

RESUMO

A semana de quatro dias surge como resposta às demandas por bem-estar sem sacrificar competitividade, mas faltam evidências sobre quais empresas se adaptam em economias emergentes. Este estudo investigou perfis organizacionais aptos à adoção analisando 17 empresas brasileiras no piloto 4 Day Week Brazil. Por meio de pesquisa qualitativa exploratório-descritiva, entrevistas pré- e pós-implementação foram depuradas e codificadas via *Grounded Theory*, trianguladas com indicadores operacionais. Três arquétipos emergiram: alta prontidão, na qual autonomia temporal, maturidade digital e governança relacional preservam ou elevam produtividade; prontidão condicional, em que esses pilares são parciais e os ganhos, oscilantes; e baixa prontidão, marcada por rigidez estrutural e tecnologia residual, produzindo sobrecarga e folgas fictícias. Conclui-se que a jornada reduzida é viável quando acompanhada de autogestão e métricas claras, oferecendo guias para gestores ajustarem processos e avançando a compreensão da inovação laboral em mercados emergentes.

Palavras-chaves: jornada reduzida; produtividade; bem-estar; flexibilidade laboral; perfil organizacional.

ABSTRACT

The four-day workweek has emerged as a response to wellbeing demands without sacrificing competitiveness, yet evidence is scarce on which firms adapt successfully in emerging economies. This study investigated suitable organizational profiles by analyzing 17 Brazilian companies in the 4 Day Week Brazil pilot. Using exploratory-descriptive qualitative research, pre- and post-implementation interviews were refined and coded through Grounded Theory and triangulated with operational indicators. Three archetypes surfaced: high readiness, where temporal autonomy, digital maturity, and relational governance maintain or boost productivity; conditional readiness, in which these pillars are only partial and gains fluctuate; and low readiness, marked by structural rigidity and limited technology, resulting in overload and "illusory time off." The findings indicate that a shortened workweek is feasible when coupled with self-management and clear metrics, providing guidance for managers to fine-tune processes while deepening understanding of labor innovation in emerging markets.

Keywords: shortened workweek; productivity; well-being; labor flexibility; organizational profile.

1 INTRODUÇÃO

Nas últimas décadas, a redução da jornada voltou ao centro do debate sobre o futuro do trabalho, impulsionada por transformações tecnológicas, demandas por bem-estar e pressões por produtividade sustentável (Gomes, 2023; Lepinteur, 2019; Veal, 2023; Tavares, 2025). Nesse contexto, a semana de quatro dias emerge como inovação social capaz de reconciliar desempenho econômico e qualidade de vida, atraindo atenção de estudiosos, empresas e formuladores de políticas.

O Brasil tornou-se pioneiro na América do Sul ao testar o modelo por meio do programa 4 Day Week Brazil, realizado entre janeiro e junho de 2024. Dezessete organizações de pequeno e médio porte, distribuídas por diversos setores, aderiram ao princípio 100-80-100 (100% de remuneração, 80% de carga horária e manutenção de 100% da produtividade). A experiência oferece laboratório singular para compreender como diferentes configurações organizacionais absorvem a redução do tempo de trabalho.

Apesar do entusiasmo midiático, carecemos de evidências sobre os mecanismos que condicionam êxito ou fracasso desse arranjo em economias emergentes. Este artigo, portanto, investiga como e por que tais organizações preservam (ou não) resultados após a adoção da semana de quatro dias. A pesquisa combina entrevistas antes e após o piloto com lideranças e colaboradores, analisadas à luz dos procedimentos da *Grounded Theory* (Strauss e Corbin, 1998), ainda que também dialogando com construtos de governança colaborativa (Frydlinger, Hart e Vitasek, 2019) e criação de valor social (Kroeger e Weber, 2014), no contexto da jornada de trabalho reduzida (Gomes, 2023; Lepinteur, 2019; Veal, 2023; Tavares, 2025).

Ao relacionar seus achados aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável — ODS 3 (Saúde e bem-estar), ODS 8 (Trabalho decente e crescimento econômico) e ODS 17 (Parcerias e meios de implementação) — o estudo busca demonstrar que a jornada reduzida pode simultaneamente fomentar saúde mental, produtividade e cooperação multissetorial. Dessa forma, pretende-se oferecer subsídios teóricos e práticos à formulação de políticas públicas e à gestão estratégica das organizações que vislumbram um futuro laboral mais humano e eficiente.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Esta pesquisa articula quatro eixos conceituais:

1. Redução de jornada como inovação socioeconômica — A semana de quatro dias é defendida como "inovação social" capaz de reconfigurar a oferta e a demanda de trabalho (Gomes 2021; Tavares, 2025) e de elevar bem-estar sem sacrificar resultados (Lepinteur 2019). Evidências mostram que ganhos de produtividade incremental, muitas vezes mediados por tecnologia, são condição para sustentar o modelo (Veal 2023);
2. Governança colaborativa e contratos relacionais — O desempenho do piloto depende de estruturas de governança que conciliem controle e autonomia e mantenham confiança horizontal entre atores (Frydlinger et al., 2019). Internamente, tais princípios se materializam em contratos relacionais — acordos tácitos baseados em cooperação, capazes de reduzir custos de monitoramento e aumentar resiliência organizacional (Gummesson 2000);
3. Criação e legitimação de valor social — A meta 100-80-100 só se converte em política perene quando benefícios intangíveis (engajamento, atração de talentos) são traduzidos em métricas visíveis ao mercado. O *framework* de valor social de Kroeger e Weber (2014) esclarece que resultados precisam ser mensuráveis e comunicados para ganhar legitimidade externa;
4. Construção teórica emergente — Para explicar por que certas organizações prosperam e outras tropeçam, utilizamos procedimentos de *Grounded Theory* (Strauss & Corbin 1998), permitindo que categorias como autonomia temporal, maturidade digital e contabilidade de resultados emergissem indutivamente dos dados.

As referências específicas detalhadas seguem na última seção.

3 METODOLOGIA

Esta investigação adotou delineamento qualitativo, de caráter exploratório–descritivo, centrado em 17 estudos de caso — as organizações que concluíram o piloto 4 Day Week Brazil. O percurso metodológico compreendeu quatro etapas principais:

1. Imersão teórica e delineamento — O pesquisador revisitou o referencial teórico, definindo perguntas e critérios de análise;
2. Coleta de dados — Foram examinadas 34 entrevistas semiestruturadas com líderes e colaboradores, conduzidas pela própria equipe da 4 Day Week Brazil e disponibilizadas pelo orientador dessa pesquisa nos momentos pré-piloto (diagnóstico) e pós-piloto (avaliação). As conversas foram gravadas e transcritas automaticamente;

3. Preparação dos dados — Devido à baixa qualidade das transcrições originais, procedeu-se a um processo de limpeza em múltiplos ciclos: (i) pré-edição manual; (ii) correção bloco a bloco com auxílio de IA; (iii) conferência integral das versões finais frente às gravações para assegurar fidedignidade. Essa etapa resultou em transcrições coesas e totalmente fiéis às entrevistas;
4. Análise e triangulação — As falas foram codificadas segundo os procedimentos de *Grounded Theory* — codificação aberta, axial e seletiva — sustentados na lógica de comparação constante (Strauss & Corbin, 1998). A categorização emergente foi debatida com o orientador, garantindo *audit trail* e checagem interpares. Em seguida, os achados qualitativos foram triangulados com indicadores quantitativos (quando fornecidos), reforçando validade por método misto.

Vale ressaltar que a grande ferramenta de análise permaneceu sendo as entrevistas disponibilizadas e, portanto, os resultados qualitativos obtidos. Quanto a rigor e ética, a pesquisa seguiu padrões de confidencialidade, sendo todas as entrevistas salvas em local seguro e usadas apenas para fins de estudo. Mantendo os princípios de anonimidade, as empresas avaliadas seguem com nomes fantasia e os entrevistados não têm seus nomes revelados.

4 RESULTADOS

Ao todo, foram 17 organizações que concluíram o programa piloto organizado pela 4 Day Week Brazil, mantendo uma variedade considerável de segmentos e que, portanto, permite uma melhor visualização dos seus diferentes resultados individuais. Esta seção apresenta como foi todo o processo de adequação a nova jornada de trabalho e como cada uma das empresas implementaram a proposta, considerando tanto as dificuldades quanto as facilidades que cada uma enfrentou, concluindo se ela foi ou não capaz de seguir o princípio 100-80-100 e se pretende seguir com a jornada reduzida.

4.1 Alfa

Com 17 colaboradores, o estúdio editorial Alfa produz livros didáticos, obras literárias e relatórios corporativos. Para adotar a semana de quatro dias, manteve o atendimento em cinco e criou rodízio de folgas definido por consulta interna, com *backups* treinados para funções críticas. O maior desafio foram picos imprevisíveis de trabalho gerados por licitações governamentais; nesse caso, suspenderam provisoriamente o modelo por duas semanas, compensando via banco de horas e apoio pontual de *freelancers*, sem aumento de custos. Em seis meses, a organização superou a meta 100-80-100: entregas ocorreram até quinze dias antes

das concorrentes, sem atrasos nem absenteísmo, e dois profissionais abandonaram atividades paralelas para dedicar-se ao estúdio. Segundo a proprietária, “somos uma das equipes que entrega mais rápido mesmo trabalhando quatro dias”. Bem-estar e retenção cresceram, clientes elogiaram a agilidade, e a direção decidiu tornar a semana de quatro dias permanente.

4.2 Beta Advocacia

Com 12 colaboradores, o escritório trabalhista Beta Advocacia opera nacionalmente em regime remoto. Para adotar a semana de quatro dias, criou plantão às sextas-feiras: dez folgam enquanto duas sócias cobrem prazos e atendimento, revezando-se semanalmente. A base superior a 50 horas semanais gerou sobrecarga, sentimento de culpa e baixa adesão. Falta de métodos de produtividade e liderança limitada agravaram o quadro, refletindo em queda no índice Great Place to Work. A sócia fundadora alega: “subestimamos a importância dessas análises cruzadas”. Como resposta, implantaram o Clockify, rodadas individuais de *feedback* e a abertura de duas vagas para redistribuir demandas. O piloto reduziu cerca de 1 hora e 30 minutos diários, eliminou trabalho em fins de semana e manteve prazos e receitas, mas a meta 100-80-100 não foi alcançada. O programa foi prorrogado por três meses; torná-lo permanente segue objetivo estratégico, condicionado a ganhos de produtividade tangíveis.

4.3 Gama Assessoria Contábil

Com 11 colaboradores, a contabilidade Gama atende prestadores de serviços e empresas familiares. Para testar a semana de quatro dias, manteve o escritório aberto de segunda a sexta-feira em rodízio: metade folga na segunda, metade na sexta, trocando a cada três meses. Dois meses depois, suspendeu o piloto por quatro semanas para implantar um novo software contábil e sistema de gestão de tarefas, considerados pré-condição para assegurar a produtividade. Os principais entraves foram distrações e sobrecarga nos quatro dias ativos, sobretudo em épocas de obrigações fiscais; segundo o sócio fundador, a equipe “ainda não consegue extrair o melhor de si para cumprir esses 100%”. Após ajustes, prazos fiscais seguiram em dia, o turnover permaneceu baixo e o clima melhorou, mas a meta 100-80-100 não pôde ser comprovada por falta de métricas confiáveis. O programa segue em vigor, condicionado à adoção plena das ferramentas e a evidências futuras de eficiência.

4.4 Delta Design

Com cerca de 20 colaboradores, o estúdio de branding Delta Design adotou a semana de quatro dias após anos testando folgas mensais: em fevereiro de 2024 passou a fechar todas as sextas-feiras. O desenho contou com um comitê interno e a criação de “horários de foco”

para proteger trabalho criativo, enquanto um canal único de comunicação substituiu o WhatsApp disperso. Os principais entraves foram mensurar produtividade criativa e reduzir reuniões longas; lembretes constantes e objetivos bem definidos encurtaram encontros de duas horas para 40–60 minutos, e o faturamento tornou-se *proxy* de desempenho. Embora a meta 100-80-100 não esteja comprovada numericamente, receitas estáveis e ausência de atrasos indicam manutenção de produtividade, enquanto o bem-estar e posição de vanguarda fortaleceram marca e retenção. Segundo o sócio, "foi bom para todo mundo, foi bem legal não trabalhar na sexta-feira". A direção mantém a semana de quatro dias como política permanente.

4.5 Épsilon

Com cerca de 30 colaboradores, a consultoria de inovação e design estratégico Épsilon adotou a semana de quatro dias mantendo atendimento remoto contínuo via rodízio: metade folga na segunda, metade na sexta, com líderes de plantão. A mudança reduziu inicialmente a taxa de entrega dos *sprints* de 85% para 77%, exigindo revisão de *backlogs* e cortes drásticos em reuniões; após três meses, o indicador voltou a 80-90% sem atrasos a clientes. Algumas pressões pontuais persistem e levam líderes a sacrificarem sua folga, mas o equilíbrio vida-trabalho melhorou, segundo a cofundadora: "o índice de felicidade interna subiu de 5 para 8". Vendas superaram 150% da meta trimestral e a margem operacional permaneceu estável, embora a empresa não comprove totalmente o 100-80-100. A direção mantém o modelo e investe em automações para consolidá-lo de forma permanente.

4.6 Zeta Consultoria

Com 31 colaboradores, a Zeta Consultoria presta serviços de nuvem Microsoft totalmente em regime remoto. Para aplicar a semana de quatro dias, cada profissional escolhe a folga em um aplicativo interno, assegurando cobertura cruzada e registro de responsabilidades. Os principais entraves foram conflitos de agenda e a ansiedade por "não estar fazendo o suficiente", e a empresa respondeu combinando o app com rotinas de passagem de bastão, apoio psicológico e metas de cooperação. Segundo o CEO, "o aumento da colaboração foi notado inclusive nos resultados preliminares do piloto". Horas extras caíram, *SLAs* se mantiveram e apenas um colaborador pediu desligamento. Embora a Zeta ainda não comprove numericamente o 100-80-100 — a produtividade é medida mais pela qualidade das entregas do que por horas trabalhadas —, bem-estar, retenção e percepção de valor pelos clientes cresceram, e a direção considera a semana de quatro dias irreversível.

4.7 Eta

Com 20 colaboradores, a *legaltech* Eta usa IA para acelerar pesquisas e gestão de conhecimento jurídico. Para testar a semana de quatro dias, manteve-se 100% remota e instituiu rodízio de plantão às sextas-feiras: pares garantem suporte enquanto o restante folga, preservando contratos. O maior obstáculo foi sincronizar o plantão com funções únicas e clientes ativos em cinco dias. Para isso optaram por escalas flexíveis e o "bom senso" cultivado na cultura de autonomia. Em seis meses, entregas igualaram o semestre anterior, o *NPS* manteve-se "muito saudável" e não houve rotatividade, confirmando a meta 100-80-100. Como resume o CEO, "fiquei muito surpreso com a adesão e a felicidade do time; o resultado superou minha expectativa inicial". Sem custo extra, a direção prorrogou o piloto por mais seis meses e planeja torná-lo permanente se a produtividade seguir estável.

4.8 Teta

Com seis colaboradores fixos, a consultoria de inovação Teta atende multinacionais em projetos de design centrado no consumidor. Para testar a semana de quatro dias, toda a equipe passou a folgar às sextas-feiras, mantendo plantão remoto; os clientes não foram avisados formalmente. Nos dois primeiros meses o esquema funcionou, mas o pico de demanda de abril-junho exigiu deslocar folgas ou trabalhar horas extras. "Nesses últimos dois meses tivemos muita demanda… talvez precisemos de mais uma ou duas pessoas", reconhece a cofundadora. Cortes de reuniões e o uso de IA encurtaram etapas de um mês para 15 dias, e o time relata sentir-se "mais produtivo". A meta 100-80-100 ainda não foi comprovada, mas sinergia, bem-estar e maturidade cresceram; a direção planeja institucionalizar o modelo, avaliando rodízio de folgas e eventual reforço de equipe.

4.9 Iota

Com 50 colaboradores, a empresa de impacto social Iota converte compras em doações para mais de 200 ONGs, operando com forte base em varejo digital. Toda a equipe de Operações e Parcerias aderiu ao piloto da semana de quatro dias: metade folga na segunda e metade na sexta, garantindo cobertura cruzada via Monday.com e documentação rigorosa. A resistência inicial do conselho e a dificuldade de desconexão geraram receio de atrasos, que foram contornados com cortes drásticos de reuniões, registro de processos e rodízio de responsabilidades. Horas extras foram zeradas, prazos e *NPS* mantidos, mas o faturamento ficou abaixo do recorde de 2023, de modo que o 100-80-100 ainda não está comprovado. Para a CEO,

“a semana de quatro dias é a melhor ferramenta de produtividade que já tivemos”. O piloto foi prorrogado por mais um ano, com expansão gradual a toda a companhia.

4.10 Capa Studio

Com cinco colaboradores fixos, o Capa Studio atua 100% remoto na criação de marcas, experiências e eventos. Para o piloto da semana de quatro dias, toda a equipe passou a folgar às sextas-feiras, enquanto *freelancers* foram instruídos a evitar reuniões nesse dia. O maior entrave surgiu dos prazos de eventos corporativos: o fundador trabalhou em cerca de dois terços das sextas e, quando necessário, contratou *freelancers* pontuais para não acionar o time. A centralização da comunicação no Slack e o refinamento do quadro Kanban eliminaram atrasos recorrentes e os prazos passaram a ser cumpridos de forma consistente. “Eles falaram claramente que estavam mais felizes, e eu percebi uma mudança na energia deles”, diz o proprietário. Embora a meta 100-80-100 ainda não possa ser mensurada formalmente, engajamento, reputação e satisfação cresceram, e a direção decidiu manter a prática.

4.11 Lambda

Com 11 colaboradoras, o hub de conteúdo sobre inovação Lambda atende marcas como Visa e Pepsico. Para testar a semana de quatro dias, instituiu folga coletiva às sextas-feiras e plantão rotativo trimestral documentado em um *playbook* no Notion, assegurando cobertura de emergências. A licença de uma *head*, a saída de uma analista e a inexperiência de parte do time reduziram a qualidade das entregas e aumentaram horas extras; cortes de reuniões, uso intensivo de IA generativa e padronização de processos buscam reverter o quadro. Segundo a CEO, “esses seis meses não foram muito produtivos… foi mais desafiador do que imaginei”. Embora prazos e *NPS* tenham sido preservados, o 100-80-100 permanece inconcluso e o faturamento segue abaixo do recorde de 2023. O piloto foi prorrogado por mais um ano, dependendo da recuperação da qualidade, mas já reforçou atração e retenção de talentos.

4.12 Maya

Com cerca de 20 colaboradores, a agência Maya desenvolve conteúdo jornalístico para clientes de energia e associações setoriais. No piloto, a equipe alternou folgas entre quartas e sextas, mas picos de demanda e funções únicas inviabilizaram as quartas; as folgas viraram banco de horas e contratou-se uma coordenadora de operações para aprimorar planejamento e *handoffs*, que sobrecarregavam a liderança. Agora, adota-se plantão de sexta alternado: cada profissional folga em uma sexta e trabalha na seguinte, resultando em média de 4,5 dias por semana, enquanto mantém cobertura completa. Segundo a diretora, “é complicado dizer se

aumentou ou manteve a produtividade; estamos entregando tudo, mas, às vezes, pode haver impacto na qualidade". A meta 100-80-100 permanece inconclusa; contudo, o modelo reduziu horas extras e fortaleceu o clima interno. O plantão alternado será testado por três meses, e a adoção permanente dependerá de ganhos comprovados de eficiência.

4.13 Nara

Com 12 colaboradores, a boutique de seleção executiva Nara entrega busca, avaliação e *onboarding* de líderes de alto escalão. Para testar a semana de quatro dias, concentrou a folga coletiva na sexta-feira e retirou todos os rituais internos desse dia; blocos de foco e *check-ins* de segunda a quinta sustentam a operação. O desafio inicial foi duplo: receio de parecer menos disponível aos clientes e picos sazonais de projetos que, às vezes, exigiram entrevistas na sexta. Nessas ocasiões, os consultores realocam horas durante a semana seguinte, mantendo a lógica de autonomia e confiança já vigente. Mesmo assim, o semestre-piloto foi o melhor em dois anos, com entregas pontuais e bônus superiores, cumprindo o alvo 100-80-100 sem custos extras. A equipe valoriza tanto a folga que, nas palavras da sócia, "brincamos que, se quisermos perder todo o time, basta voltar a trabalhar cinco dias por semana". Assim, a semana de quatro dias tornou-se política permanente.

4.14 Rede Zico

Com 10 colaboradores do *staff* administrativo — de um universo operacional que supera 250 profissionais — a empresa de refeições coletivas Rede Zico adotou folga coletiva às sextas-feiras, mantendo atendimento integral nas unidades. A separação entre escritório e operação gerou receio de "privilégio" e exigiu comunicação transparente; o principal desafio interno foi manter foco em ambiente presencial. Técnicas de Pomodoro, horários de hiperfoco e planejamento semanal reduziram distrações e evitaram acúmulos de demanda. Prazo continuou a métrica-chave: todas as entregas administrativas foram realizadas sem atrasos ou custos extras, indicando preservação do princípio 100-80-100, embora não haja impacto mensurável no faturamento, que depende das cozinhas. A satisfação cresceu a ponto de, nas palavras da entrevistada, responsável pelo piloto, "elas brincaram que fariam manifestação porque não querem voltar". A direção confirma a continuidade da semana de quatro dias no escritório e estuda expansão gradual à operação, condicionada à viabilidade logística.

4.15 Ômicron Arquitetura

Com sete colaboradores, o estúdio de arquitetura Ômicron projeta condomínios logísticos em todo o Brasil e testou a semana de quatro dias de forma gradual: após 15 sextas

em meio período, passou a folgar o dia inteiro. Reuniões foram cronometradas, entregas fixadas para terças e quintas e um arquiteto extra entrou no pipeline de contratações para lidar com picos. Os principais entraves foram mensurar cargas e manter ritmo: como admite a coordenadora, “fazer com que cada integrante da equipe internalize que não pode desacelerar na quinta-feira porque no dia seguinte será folga é algo muito difícil”. Ainda assim, apenas duas semanas exigiram trabalho na sexta, o estresse caiu e o volume de currículos quadruplicou, reforçando a retenção e a atração de talentos. O piloto foi estendido em seis meses e a meta 100-80-100 permanece sob monitoramento, pois, apesar de manter a produtividade, o grupo ainda não conseguiu reduzir a carga em 20% e deseja comprovar ser viável.

4.16 Polo

Com 12 colaboradores, o centro de serviços compartilhados Polo processa folha e benefícios para mais de 30 empresas do Grupo Nexo. Implantou a semana de quatro dias em regime híbrido: seis folgam na segunda e seis na sexta, com plantão remoto e *backup* cruzado. O pico de chamados às terças e o crescimento (53% mais movimentações de RH) pressionaram a equipe, que carecia de tempo para treinamento. O uso do software Fhinck e sistema Senso, cortes de reuniões e janelas de atendimento reduziram distrações e organizaram fluxos. Em seis meses, a jornada caiu 20%, a eficiência subiu 21% e a mesma equipe suportou a demanda extra; “entregamos não só o mesmo, como mais”, destaca o gerente. A meta 100-80-100 foi superada, mas o piloto entrou em pausa para redesenho antes da adoção.

4.17 Riva

Com sete colaboradores CLT, o estúdio de motion design Riva produz vídeos corporativos B2B. A semana de quatro dias foi instituída eliminando as quartas-feiras; cronogramas padronizados, *check-lists* e e-mails agendados asseguram que o cliente perceba continuidade mesmo sem atendimento no dia livre. O maior obstáculo foi cultural: “existe essa ideia de que não se pode parar ou descansar, o que pode gerar ansiedade em vez de relaxamento”, admite a CEO. *Workshops* mediados por psicólogos ajudaram a normalizar o ócio produtivo, enquanto processos enxutos e foco nos demais dias contiveram horas extras. Mensurada por entregáveis mensais, a produtividade subiu e novos clientes foram conquistados, enquanto dias ativos ficaram mais intensos, mas a equipe compensou cooperando para evitar sobrecarga individual, confirmando na prática o 100-80-100, embora sem métrica horária formal. Satisfeita, a direção manteve a folga de quarta como política permanente.

5 DISCUSSÃO

A consolidação dos resultados de dezessete organizações-piloto permite articular, com maior profundidade, os mecanismos que condicionam o sucesso ou o fracasso da semana de quatro dias. Para além de uma enumeração descritiva, esta seção utiliza princípios de teoria fundamentada (Strauss & Corbin, 1998) para gerar categorias analíticas a partir da comparação constante entre casos. Os achados foram posteriormente confrontados com a literatura especializada em gestão do tempo e criação de valor social, produzindo um modelo explicativo sustentado em quatro dimensões: natureza da demanda, infraestrutura organizacional, arcabouço relacional e contabilidade de resultados.

5.1 Natureza da demanda: autonomia, previsibilidade e criticidade

Alto grau de autonomia temporal emerge como o principal preditor de êxito. Estúdios criativos e consultorias de inovação (Alfa, Delta, Épsilon) negociam prazos diretamente com clientes e, quando necessário, redistribuem entregas sem penalidades. Esse achado converte em evidência organizacional a tese de Lepinteur (2019) de que reduções de jornada geram ganhos de bem-estar quando não impõem perda de controle sobre o fluxo de trabalho, reforçando a satisfação tanto com as horas quanto com as condições de trabalho.

No extremo oposto, escritórios jurídicos e contabilidades tradicionais dependem de prazos regulatórios irredutíveis; mesmo esquemas de plantão geraram intensificação da carga semanal e sensação de culpa. A literatura sobre desenho de colaborações complexas explica parte desse fenômeno: projetos em que as condições externas são rígidas demandam estruturas de governança flexíveis (Frydlinger et al., 2019), o que pode ajudar a absorver picos. Nos casos analisados, essa governança apareceu incompleta, resultando em sobrecarga e “folgas fictícias”.

5.2 Infraestrutura organizacional: tecnologia, processos e maturidade digital

Os relatos mais positivos convergem em três práticas: (i) padronização de rotinas críticas, (ii) drástica redução de reuniões síncronas e (iii) adoção de softwares de gestão de tarefas, automação ou IA generativa. Empresas que implantaram plataformas como Monday.com ou Clockify não só redistribuíram trabalho como capturaram microganhos de eficiência suficientes para compensar o dia a menos. Veal (2023) argumenta que a transição para jornadas mais curtas exige ganhos de produtividade incremental fomentados por tecnologia, o que reposiciona o tempo livre como bem de consumo cultural, não como resíduo do processo produtivo.

Já nos pilotos em que a maturidade digital era baixa — contabilidades sem ERP integrado ou agências com múltiplos canais de mensagem — observou-se "caos organizado": dependência de profissionais-chave, falhas de comunicação e, em casos extremos, retrocesso temporário ao regime de cinco dias para reimplantar sistemas. Tais evidências confirmam a premissa de Gummesson (2000) de que qualidade relacional e processos "*end-to-end*" constituem pré-condições para qualquer reorganização do trabalho baseada em autonomia.

5.3 Arcabouço relacional: liderança, contratos psicológicos e confiança horizontal

A literatura sobre colaborações intersetoriais mostra que parcerias multissetoriais alcançam melhor desempenho quando dispõem de estruturas de governança capazes de institucionalizar valores, normas e confiança em nível de rede, coordenando a alocação de recursos de forma coletiva (Frydlinger et al., 2019). Essas mesmas estruturas precisam administrar tensões recorrentes entre controle e autonomia ou eficiência e inclusão, adotando mecanismos flexíveis que se ajustam ao ciclo de vida da colaboração (Frydlinger et al., 2019).

No plano intraorganizacional, as evidências dialogam com a lógica dos contratos relacionais – acordos tácitos baseados em confiança, cooperação e objetivos compartilhados, que substituem cláusulas rígidas por compromisso mútuo (Domingos & Gomes, 2025). Ao reduzir custos de monitoramento e ampliar a resiliência diante da incerteza, esses contratos criam condições favoráveis para redistribuir carga horária sem comprometer resultados. Nos casos de maior sucesso, observou-se:

- Patrocínio ativo da alta liderança (ex.: Polo, Delta Design) — CEOs participavam de cerimônias de retrospectiva e aprovavam ajustes quinzenais de indicadores;
- Rituais de confiança — *playbooks* no Notion ou comitês internos que revisavam *backlogs* antes do "dia livre";
- Rotinas de passagem de bastão — *check-ins* diários garantiam que a ausência de um colaborador não implicasse gargalo.

Já nos grupos de desempenho intermediário, a ausência de *champions* institucionais e o ceticismo da média gerencial produziram colaboração de fachada: os processos estavam documentados, mas não internalizados; muitos líderes continuavam a trabalhar na sexta-feira, sinalizando inconsistência normativa. Esse fenômeno converge para o que Huxham e Vangen (2005) descrevem como "inércia colaborativa", situação em que o esforço político para sustentar a rede consome tanta energia que o projeto perde tração prática, convertendo-se em formalidade sem impacto.

5.4 Contabilidade de resultados: métricas, evidência e legitimação

A meta 100-80-100 depende de indicadores claros. Organizações orientadas a faturamento recorrente (Iota, Nara) demonstraram facilmente manutenção de receita e cumprimento de prazos; estúdios criativos, contudo, lutaram para operacionalizar produtividade "qualitativa". A carência de métricas promoveu incerteza entre investidores e foi usada como argumento para adiar a adoção definitiva.

Kroeger & Weber (2014) lembram que processos de criação de valor social exigem legitimação externa; sem evidência quantitativa, benefícios intangíveis — bem-estar, atração de talentos — são subdimensionados. O piloto Fenda do Biquíni ilustra essa lacuna: clima organizacional e *NPS* cresceram, mas falta correlação direta com margem operacional, inviabilizando relato robusto ao conselho.

5.5 Integração dos fatores em um modelo de prontidão

Combinando os eixos anteriores, propomos uma tipologia de prontidão para a semana de quatro dias:

Dimensão-chave	Alta prontidão	Prontidão condicional	Baixa prontidão
Autonomia sobre prazos	Projetos consultivos, *design*, *legaltech*	*Backoffice* com picos sazonais	Jurídico contencioso, contabilidade fiscal
Maturidade digital	*Workflows* automatizados, IA generativa	Ferramentas parciais, múltiplos canais	Processos manuais, ausência de ERP
Governança relacional	Comitês e *playbooks* consolidados	Liderança engajada, mas sem ritos consistentes	Falta de patrocínio ou resistência cultural
Métricas de produtividade	*KPI* financeiros e de *SLA* já existentes	Indicadores em construção	Métricas ausentes ou irrelevantes

Tabela 1: Maturidade da empresa para a jornada de trabalho reduzida

Empresas que pontuam alto nos quatro quesitos não apenas sustentaram o 100-80-100, mas, em dois casos, superaram-no ao registrar aumentos de eficiência (Polo relatou +21% de produtividade). Modelos condicionalmente prontos, como Teta ou Maya, alcançaram ganhos de clima, mas só converterão o piloto em política quando fecharem as lacunas de métrica ou capacidade ociosa. Organizações de baixa prontidão — Beta, Gama Assessoria — enfrentam risco de "efeito intensificação" (Schor, 2010) e buscam contratar pessoal ou implantar sistemas antes de retomar o experimento.

5.6 Padrões negativos: quando a promessa vira sobrecarga

A leitura comparada revela quatro armadilhas recorrentes:

1. Deslocamento invisível de horas — fundadores continuam a trabalhar no dia livre para absorver picos ou atender clientes, mascarando ganhos de bem-estar e gerando desigualdade interna;
2. Resistência cultural à ociosidade programada — equipes socializadas na lógica da disponibilidade permanente sentem ansiedade ao "não produzir", exigindo mediação psicológica (caso Riva);
3. Ausência de buffers operacionais — setores com funções-chave únicas sofreram quando o titular folgou; a solução envolveu treinamento cruzado ou contratação de especialistas fracionários;
4. Falta de métricas comparativas — sem linha de base pré-piloto, não há como demonstrar manutenção de produtividade; a narrativa recai em impressões subjetivas, fragilizando a legitimidade do modelo.

5.7 Síntese e implicações

Os resultados corroboram a defesa macroeconômica de Gomes (2021), para quem a semana de quatro dias é "inovação social" capaz de reconfigurar oferta e demanda de trabalho. Contudo, confirmam também a advertência qualitativa de Gummesson de que mudanças estruturais fracassam quando ignoram processo e relacionamento.

Em síntese, prontidão setorial (projetos consultivos versus prazos regulatórios), maturidade digital, governança relacional e capacidade de mensuração compõem o alicerce sistêmico da jornada reduzida. Onde esses pilares coexistem, observa-se convergência de produtividade, engajamento e atratividade de talentos. Onde faltam, emergem sobrecarga, ansiedade e retorno à jornada tradicional.

Do ponto de vista prático, os achados indicam que executivos interessados em adotar o modelo devem: (i) auditar processos críticos e a autonomia temporal antes do piloto; (ii) investir em automação e métricas; (iii) institucionalizar contratos relacionais de confiança e *backup*; e (iv) comunicar ganhos tangíveis e intangíveis a todas as partes interessadas. A trajetória de implementação passa, portanto, menos por "reduzir horas" e mais por redesenhar o trabalho dentro de um ecossistema que valorize tanto a eficiência quanto a qualidade de vida.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Em síntese, a experiência do 4 Day Week Brazil confirma que a jornada de quatro dias pode conciliar bem-estar e desempenho quando apoiada por quatro alicerces sistêmicos:

1. Alta autonomia temporal — equipes capazes de rearranjar prazos internalizam melhor a redução de horas, reproduzindo o ganho de satisfação descrito por Lepinteur (2019);
2. Maturidade digital — padronização de processos e uso intenso de softwares compensam o dia livre e evitam "caos organizado", validando a ênfase de Gummesson (2000) na qualidade relacional dos fluxos "end-to-end";
3. Governança relacional — contratos tácitos baseados em confiança e rituais de passagem de bastão reduzem custos de monitoramento e ampliam resiliência, em linha com a literatura de contratos relacionais (Frydlinger et al., 2019) e o modelo de colaborações intersetoriais de Bryson, Crosby e Stone (2015);
4. Contabilidade de resultados — métricas comparativas e comunicação de valor social, à luz de Kroeger e Weber (2014), são cruciais para legitimar ganhos e sustentar o princípio 100-80-100.

Onde esses pilares coexistem, observamos convergência de produtividade, engajamento e atração de talentos; onde faltam, emergem sobrecarga, ansiedade e "folgas fictícias". Assim, a jornada reduzida não é mero corte de horas, mas um redesenho socio-técnico do trabalho que reposiciona o tempo livre como ativo estratégico (Gomes, 2021; Veal, 2023).

Do ponto de vista científico, o estudo amplia a literatura ao articular os construtos de colaboração e criação de valor, fornecendo evidências que ajudam na implementação da jornada reduzida em contexto de economia emergente. Para a gestão, oferece um roteiro pragmático: (i) auditar autonomia e processos críticos; (ii) investir em tecnologia e indicadores; (iii) institucionalizar contratos relacionais; e (iv) comunicar benefícios tangíveis e intangíveis. Para políticas públicas, sugere que incentivar modelos flexíveis de jornada pode simultaneamente avançar os ODS 3, 8 e 17.

Por fim, esta pesquisa demonstra que a semana de quatro dias não é apenas viável, mas estratégica; novos estudos longitudinais poderão aprofundar impactos macroeconômicos, mas já se impõe como agenda crítica para empresas que buscam alinhar competitividade, bem-estar e sustentabilidade. Espera-se que cada vez mais empresas adotem a jornada de trabalho reduzida e que ela venha a se tornar comum nas relações empregatícias.

REFERÊNCIAS

4 DAY WEEK BRAZIL. Semana de Trabalho de 4 Dias: relatório do resultado final do piloto. São Paulo: 4 Day Week Brazil, 2024. Disponível em: https://www.4dayweekbrazil.com/. Acesso em: 28 jul. 2025.

4 DAY WEEK GLOBAL. 4 Day Week Trial Results. 2024. Disponível em: https://www.4dayweek.com/research. Acesso em: 28 jul. 2025.

BRYSON, John M.; **CROSBY**, Barbara C.; **STONE**, Melissa M. Designing and implementing cross-sector collaborations: needed and challenging. Public Administration Review, v. 75, n. 5, p. 647-663, 2015.

DOMINGOS, Fernando D.; **GOMES**, Pedro. Como fazer a semana de quatro dias funcionar. GV-EXECUTIVO, 2025, 24.2: e93332-e93332.

FRYDLINGER, David; **HART**, Oliver; **VITASEK**, Kate. A new approach to contracts. *Harvard Business Review*, 2019, 97.5: 116-126.

GOMES, Pedro. Friday is the New Saturday: how a four-day working week will save the economy. Stroud: History Press, 2021.

GOMES, Pedro. The recent movement towards a four-day working week. In: **GOULART**, Pedro; **RAMOS**, Raul; **FERRITTU**, Gianluca (Org.). Global Labour in Distress, vol. II: Earnings, (In)decent Work and Institutions. Cham: Springer International Publishing, 2023. p. 471-475.

GUMMESSON, Evert. Qualitative Methods in Management Research. 2. ed. Thousand Oaks: Sage, 2000.

HUXHAM, Chris; **VANGEN**, Siv. Managing to Collaborate: The Theory and Practice of Collaborative Advantage. London: Routledge, 2005.

KROEGER, Arne; **WEBER**, Christoph. Developing a conceptual framework for comparing social value creation. Academy of Management Review, v. 39, n. 4, p. 513-540, 2014.

LEPINTEUR, Anthony. The shorter workweek and worker wellbeing: evidence from Portugal and France. Labour Economics, v. 58, p. 204-220, 2019.

SCHOR, Juliet B. Plenitude: The New Economics of True Wealth. New York: Penguin Press, 2010.

STRAUSS, Anselm; **CORBIN**, Juliet. Basics of Qualitative Research: Procedures and Techniques for Developing Grounded Theory. 2. ed. Thousand Oaks: Sage, 1998.

TAVARES, Ana M. Por que algumas organizações brasileiras estão adotando a semana de 4 dias? Motivações e ressignificação do trabalho. 2025. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal Fluminense, Niterói, 2025

VEAL, A. J. The 4-day work-week: the new leisure society? Leisure Studies, v. 42, n. 2, p. 172-187, 2023.