ÁREA TEMÁTICA: Administração de Empresas
DOI: https://doi.org/10.12660/fgvric.v7.n1.93669

4 DAY WEEK BRAZIL: ANALISANDO A VIABILIDADE DE LONGO PRAZO DA JORNADA REDUZIDA DE TRABALHO

Nome do autor: Pedro Henrique de Assis Antonio
Nome do orientador: Fernando Deodato Domingos

RESUMO

A redução efetiva da jornada, sem corte salarial e com preservação das entregas, tornou-se alternativa para conciliar produtividade sustentável e bem-estar. Contudo, resultados positivos ao fim de pilotos não asseguram a permanência do modelo após mudanças de demanda, crescimento e retirada do apoio de implementação. Este artigo analisa a evolução das formas de adoção da jornada reduzida após o piloto da 4 Day Week Brazil e os mecanismos associados à sua sustentação. Adotou-se estudo longitudinal qualitativo de múltiplos casos, exploratório-descritivo, complementado por dados quantitativos secundários. Foram realizadas 14 entrevistas síncronas on-line pelo Microsoft Teams e uma entrevista assíncrona por troca de e-mails, totalizando 15 empresas observadas. As trajetórias compreenderam uma manutenção integral, seis adaptadas, quatro parciais, duas substituições por outra forma de flexibilidade e duas descontinuidades. A sustentação apareceu associada à cobertura cruzada, repactuação, reprodução cultural e proteção do tempo livre; a fragilização, à carga excessiva, funções pouco substituíveis, rigidez externa, intensificação e transferência de custos para lideranças. O estudo distingue continuidade formal de proteção efetiva e compreende prontidão como capacidade longitudinal de adaptação.

Palavras-chave: jornada reduzida; semana de quatro dias; contratos relacionais; institucionalização; bem-estar.

ABSTRACT

Effective working-time reduction, without pay cuts and with preserved outputs, has become an alternative for reconciling sustainable productivity and well-being. Yet positive results at the end of trials do not ensure that the arrangement will persist after changes in demand, organizational growth, and the withdrawal of implementation support. This article examines how reduced working-time arrangements evolved after the 4 Day Week Brazil pilot and the mechanisms associated with their sustainability. It adopted an exploratory-descriptive longitudinal qualitative multiple-case study, complemented by secondary quantitative data. Fourteen synchronous online interviews were conducted through Microsoft Teams and one asynchronous interview through email exchanges, yielding information on 15 companies. The trajectories comprised one integral continuation, six adapted continuations, four partial continuations, two replacements by other forms of flexibility, and two discontinuations. Sustained arrangements were associated with cross-coverage, renegotiation, cultural reproduction, and protection of non-work time; fragility was associated with excessive workloads, low task substitutability, external rigidity, intensification, and cost transfers to leaders. The study distinguishes formal continuity from effective time protection and treats readiness as a longitudinal capacity for adaptation.

Keywords: shortened workweek; four-day week; relational contracts; institutionalization; well-being.

1 INTRODUÇÃO

A redução da jornada de trabalho voltou ao centro das discussões sobre o futuro do trabalho porque empresas precisam responder, ao mesmo tempo, a pressões por eficiência, atração e retenção, saúde mental e sustentabilidade das relações laborais. A proposta, contudo, não se confunde com comprimir quarenta horas em quatro dias. A redução efetiva diminui o tempo total de trabalho, preserva a remuneração e exige redesenho de processos para evitar que a folga seja financiada por jornadas mais longas, trabalho noturno ou disponibilidade informal. O princípio 100-80-100 sintetiza essa ambição: 100% da remuneração, 80% do tempo e 100% da produtividade, entendida como preservação das entregas e não como intensificação automática (Gomes, 2021; Veal, 2023).

No Brasil, a 4 Day Week Brazil coordenou um programa de preparação e um piloto de seis meses, realizado em 2024, no qual as empresas puderam adaptar escalas desde que mantivessem salários e produzissem redução significativa das horas. O relatório oficial descreveu resultados agregados favoráveis em satisfação, energia, colaboração e produtividade percebida, além de forte desejo de continuidade. A primeira pesquisa PIBIC sobre o programa analisou 17 organizações antes e ao final do piloto e propôs uma tipologia de prontidão baseada em autonomia temporal, maturidade de processos e tecnologia, governança relacional e métricas. Seus três arquétipos - alta prontidão, prontidão condicional e baixa prontidão - explicavam diferenças de curto prazo, mas ainda não haviam sido submetidos ao teste da permanência (Antonio; Domingos, 2025).

A lacuna longitudinal é relevante porque o encerramento de um piloto representa apenas uma fotografia. No período posterior, surgem crescimento, rotatividade, novos funcionários, sazonalidade, pressão financeira, investidores, clientes com disponibilidade de cinco dias e erosão de rotinas de foco. Uma política pode permanecer formalmente e, ainda assim, perder a capacidade de proteger o dia livre; inversamente, uma adaptação pode preservar a redução ao acomodar choques. A retirada do suporte da Reconnect também permite observar se os acordos experimentais se transformaram em práticas autônomas ou dependiam da mediação externa.

Diante disso, a pergunta de pesquisa é: como evoluíram as formas de adoção da jornada reduzida no longo prazo e quais mecanismos parecem associados à sua sustentação? O objetivo é compreender essas trajetórias, comparando arranjos pós-piloto, proteção do tempo livre e efeitos percebidos nos níveis individual, organizacional e do ecossistema de negócios. A terceira rodada é comparada ao artigo anterior e aos resultados do relatório oficial, sem pressupor painel estatístico equivalente.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Jornada reduzida, produtividade e bem-estar

A literatura distingue a redução efetiva da semana de trabalho da simples compressão. No primeiro caso, menos horas são trabalhadas sem redução salarial; no segundo, a carga semanal é apenas concentrada em dias mais longos. Essa diferença é decisiva para os resultados de bem-estar. Lepinteur (2019), ao analisar reformas em Portugal e na França, identificou aumento robusto da satisfação com o trabalho e com o lazer entre trabalhadores afetados por reduções de horas, principalmente pela melhora da avaliação das próprias horas e condições de trabalho. Veal (2023), entretanto, ressalta que a semana de quatro dias envolve objetivos econômicos, sociais e de lazer distintos, de modo que seus efeitos dependem do

formato e do contexto.

O modelo 100-80-100 procura vincular o tempo liberado à reorganização do trabalho. Gomes (2021, 2023) argumenta que a redução pode estimular produtividade, inovação e emprego quando acompanhada de coordenação econômica e mudanças organizacionais. No nível da empresa, a manutenção das entregas depende menos da aceleração individual do que da eliminação de reuniões improdutivas, retrabalho, interrupções e dependência de pessoas-chave. Sem esse redesenho, a redução pode converter-se em intensificação: o mesmo volume é comprimido, o dia livre é capturado e o benefício perde a função restauradora. Assim, produtividade sustentável requer observar simultaneamente entregas, horas efetivas e qualidade do tempo não trabalhado.

2.2 Prontidão organizacional para a jornada reduzida

O artigo anterior tratou a jornada reduzida como um teste de capacidade organizacional. A tipologia de prontidão articulou quatro dimensões. A primeira, natureza da demanda, envolve autonomia para negociar prazos, previsibilidade e criticidade do atendimento. A segunda, maturidade de processos e digitalização, contempla documentação, gestão de tarefas, automação e redução de reuniões. A terceira, governança relacional, reúne patrocínio da liderança, confiança, cooperação e passagem de bastão. A quarta, métricas, diz respeito à capacidade de demonstrar entregas, qualidade e horas sem reduzir produtividade a mera presença (Antonio; Domingos, 2025).

Na alta prontidão, esses pilares apareciam consolidados; na prontidão condicional, eram parciais e dependiam de ajustes; na baixa prontidão, rigidez externa, funções críticas concentradas, processos frágeis e mensuração insuficiente favoreciam sobrecarga e folgas fictícias. A tipologia funciona, nesta pesquisa, como proposição inicial a ser examinada longitudinalmente. O ponto não é verificar rótulos estáticos, mas observar se empresas desenvolveram capacidades, absorveram choques, reproduziram o modelo com novos integrantes ou, ao contrário, perderam condições que pareciam favoráveis ao final do piloto.

2.3 Contratos relacionais e institucionalização

A jornada reduzida reorganiza um acordo recorrente entre empresa e trabalhadores: a organização oferece tempo e remuneração, enquanto a equipe assume compromisso com entregas, cooperação e proteção da folga alheia. Contratos relacionais são úteis para analisar esse acordo porque relações duradouras não podem ser reguladas apenas por regras exaustivas. Frydlinger, Hart e Vitasek (2019) propõem que relações complexas sejam sustentadas por objetivos mútuos, princípios compartilhados e governança capaz de alinhar expectativas ao longo do tempo. Confiança, nesse sentido, não elimina controle; ela é combinada com transparência, responsabilização, reciprocidade e mecanismos de adaptação.

Aplicada à jornada reduzida, a governança relacional envolve clareza sobre prioridades, cobertura, uso de exceções, compensação e critérios de revisão. A percepção de ganha-ganha depende de que os benefícios não sejam obtidos pela transferência silenciosa do trabalho para fundadores, líderes, atendimento ou profissionais externos. A coerência da liderança funciona como enforcement informal: quando gestores protegem o próprio descanso, evitam mensagens e repactuam picos, reforçam a norma; quando trabalham sistematicamente no dia livre, podem normalizar sua captura. A institucionalização, por sua vez, não é apenas contratual. Ela pode ser operacional, por rotinas e sistemas; cultural, pela naturalização do modelo; e

relacional, pela capacidade de renovar compromissos. A retirada da Reconnect permite avaliar se essas dimensões passaram a operar autonomamente ou se o acordo perdeu durabilidade.

3 METODOLOGIA

3.1 Delineamento e fontes

A pesquisa constitui estudo longitudinal qualitativo de múltiplos casos, exploratório-descritivo e comparativo, complementado por dados quantitativos secundários. O universo de referência corresponde às 17 empresas do artigo anterior. Na terceira rodada, foram realizadas 14 entrevistas síncronas on-line pelo Microsoft Teams e uma entrevista assíncrona por troca de e-mails, abrangendo 15 empresas; duas organizações não responderam e não possuem observação posterior.

Predominaram interlocutores fundadores, sócios ou gestores. Os casos abrangiam publicações (Alfa, 17; Iota, 50), contabilidade (Gama, 11), design (Delta, 20), inovação/estratégia (Épsilon, 30; Teta, 6), tecnologia (Zeta, 31), advocacia/legaltech (Beta, 12; Eta, 20), audiovisual (Capa, 5; Riva, 7), comunicação (Maya, 20), gestão de pessoas (Nara, 12), alimentação (Rede Zico, 250) e arquitetura (Ômicron, 7). Entre parênteses, colaboradores no piloto. Iota e Rede Zico iniciaram em áreas específicas; as demais, em toda a organização.

Não foi aplicado novo questionário quantitativo padronizado aos trabalhadores. Os dados quantitativos são secundários, provenientes principalmente do relatório oficial, ou descritivos, derivados das contagens da matriz comparativa. Como o relatório abrange universo, respondentes e unidade de análise distintos, seus indicadores contextualizam o encerramento do piloto e subsidiam a triangulação, sem constituir painel longitudinal individual.

3.2 Tratamento e análise dos dados

A análise compreendeu limpeza das transcrições, análise individual, comparação longitudinal, relatórios-base, construção e auditoria da matriz, classificação das trajetórias e busca de padrões intercasos e casos contraditórios. A comparação constante, inspirada em Strauss e Corbin (1998), diferenciou descrição, categoria e mecanismo. O audit trail preservou divergências de tamanho, formalização e sequência temporal. A triangulação com o artigo anterior, o relatório oficial e a literatura foi interpretativa, sem análise inferencial ou estimativa causal.

A classificação considerou desenho, abrangência, regularidade e distribuição das exceções, compensação e retomada (Tabela 2). A manutenção adaptada pressupõe redução predominante e exceções delimitadas; a parcial envolve abrangência restrita ou captura recorrente do tempo livre. Restrição já existente no piloto não indica, isoladamente, erosão longitudinal. Substituição exige arranjo alternativo identificável; descontinuidade, encerramento sem equivalente identificado. Casos limítrofes foram registrados com suas lacunas e incertezas, sem equiparar preservação do desenho à comprovação do 100-80-100.

3.3 Rigor e limitações

As empresas e participantes foram anonimizados, utilizando-se exclusivamente nomes fantasia. A auditoria separou política formal, execução cotidiana e proteção efetiva do tempo livre, registrando casos limítrofes em vez de resolvê-los silenciosamente. As limitações principais são a predominância de respondentes em posições de liderança, a ausência de nova pesquisa quantitativa com trabalhadores, a heterogeneidade das fontes, a falta de métricas atuais comparáveis e a

impossibilidade de generalização estatística. Percepções gerenciais foram tratadas como relatos, não como medidas objetivas da experiência de toda a equipe.

4 RESULTADOS

4.1 Resultados oficiais ao final do piloto

O relatório oficial registra 21 empresas no início da implementação, 19 ao final e 252 participantes. Esse universo não coincide com as 17 organizações do artigo anterior nem com as 15 trajetórias observadas nesta pesquisa; a diferença decorre dos critérios e bases documentais de cada produto e não foi reconciliada. Entre os trabalhadores do relatório oficial, a taxa de resposta final foi de 80,2%. Os dados representam o encerramento do piloto e oferecem um baseline agregado para interpretar o que ocorreu posteriormente (4 Day Week Brazil, 2024).

A síntese da Tabela 1 mostra um quadro favorável, mas não homogêneo. As horas médias caíram de 42,8 para 36,5 por semana, redução de 6,3 horas ou aproximadamente 14,7%, inferior aos 20% ideais do 100-80-100. Quase todos os respondentes desejavam continuidade, enquanto produtividade, satisfação e colaboração foram avaliadas positivamente. Ao mesmo tempo, 48,2% perceberam aumento do ritmo e 20,1% aumento da pressão, sinalizando que parte dos ganhos coexistiu com intensificação.

Tabela 1 — Síntese dos resultados oficiais ao final do piloto

Dimensão	Indicador/resultado	Universo	Implicação longitudinal
Cobertura	19 empresas; 252 participantes; 80,2% de resposta	Empresas e trabalhadores do relatório	Baseline agregado; universo distinto da terceira rodada.
Horas	42,8 para 36,5 horas semanais	Respondentes ao questionário final	Redução média de 14,7%, sem equivaler automaticamente a 80%.
Continuidade	97,5% desejavam que a prática continuasse	Respondentes ao questionário final	Forte intenção individual, a ser contrastada com a trajetória organizacional.
Produtividade	71,5% perceberam aumento; nota média 8,4/10	Respondentes ao questionário final	Percepção positiva, não medida objetiva de todas as empresas.
Bem-estar	72,8% relataram redução da exaustão; bem-estar 8,4/10	Respondentes ao questionário final	Indica ganho no encerramento, sem nova medição equivalente no longo prazo.
Satisfação e relações	84,4% de satisfação; 90,1% relataram maior colaboração	Respondentes ao questionário final	Sugere melhoria social e relacional durante o piloto.
Intensificação	48,2% perceberam maior ritmo; 20,1% maior pressão	Respondentes ao questionário final	Tensão relevante: menos horas não eliminou aumento do ritmo.

Dimensão	Indicador/resultado	Universo	Implicação longitudinal
Decisão empresarial	46,2% manteriam igual; 38,5% estenderiam; 7,7% expandiriam; 7,7% ajustariam	Empresas respondentes; n não explicitado no gráfico	Intenções positivas, mas majoritariamente abertas a teste ou adaptação.

Fonte: elaboração própria com base em 4 Day Week Brazil (2024).

Os resultados qualitativos oficiais convergiram para redesenho de processos, priorização, redução de reuniões, uso de tecnologia, melhoria percebida do foco e maior atratividade. Também registraram dificuldades de mensuração, necessidade de cobertura, resistência ao desligamento e risco de maior carga nos dias ativos. O baseline, portanto, já continha tanto mecanismos de sustentação quanto tensões que se tornariam mais visíveis no longo prazo.

4.2 Cobertura da terceira rodada e panorama longitudinal

Das 17 empresas do universo original, 15 forneceram informação longitudinal (88,2%). A coleta ocorreu aproximadamente um ano e meio após o piloto, sem apoio cotidiano da Reconnect. A Tabela 2 apresenta as cinco trajetórias observadas, com proporções descritivas e denominador de 15 casos. Não houve suspensão circunstancial nem situação indeterminada.

Tabela 2 — Trajetórias longitudinais das empresas

Trajetória	n	Proporção	Empresas	Caracterização
Manutenção integral	1	6,7%	Zeta Consultoria	Desenho central e abrangência organizacional preservados, sem retirada regular da redução.
Manutenção adaptada	6	40,0%	Alfa; Gama Assessoria Contábil; Delta Design; Épsilon; Iota; Riva	Redução predominante, com mudanças de escala, calendário ou exceções delimitadas.
Manutenção parcial	4	26,7%	Eta; Capa Studio; Nara; Rede Zico	Política persiste, com abrangência restrita ou captura recorrente do tempo livre.
Substituição por flexibilidade	2	13,3%	Teta; Ômicron Arquitetura	Redução regular abandonada; arranjo alternativo de flexibilidade identificado.
Descontinuidade	2	13,3%	Beta Advocacia; Maya	Redução regular encerrada, sem arranjo equivalente identificado.

Fonte: elaboração própria com base na matriz comparativa auditada (n = 15).

4.3 Manutenção integral e manutenção adaptada

A Zeta Consultoria foi o único caso de manutenção integral do desenho. A folga móvel, escolhida em aplicativo, permaneceu para toda a organização e foi combinada com regras de conflito, handover, redundância de conhecimentos e cobertura nos

cinco dias úteis. O crescimento de 31 para 50 pessoas não levou à retirada da jornada; exigiu reforço de seleção, onboarding e socialização cultural. Não foi relatado trabalho sistemático no dia livre, embora falhas de passagem de bastão pudessem afetar seu usufruto. A integralidade, portanto, refere-se à preservação do formato, não à comprovação completa do 100-80-100.

Nas seis manutenções adaptadas, a redução continuou a organizar o calendário, mas o desenho foi modificado para absorver crescimento, picos ou clientes. Alfa passou a combinar 4x3 para 32 pessoas, redução diária para três e suspensões previamente delimitadas em licitações. Gama Assessoria Contábil preservou a escala de segundas e sextas, apoiada por automação e métricas, mas passou a suspendê-la em períodos fiscais ou regulatórios críticos, com horas adicionais remuneradas. Delta Design manteve a sexta coletiva, alterando regras de feriados, compensações e recesso; quando os rituais de foco perderam força, repactuou o acordo.

Épsilon realizou a mudança mais substantiva sem abandonar a redução: substituiu o rodízio de dias inteiros pelo Flow, com segunda-feira de manhã e sexta-feira à tarde livres para todos. O novo formato buscou diminuir interferências, assimetrias e a concentração de trabalho entre terça e quinta. Iota expandiu a experiência de uma diretoria para toda a empresa, formalizando 32 horas, rodízios, regulamento e onboarding, mas incorporando regras de feriado, perda ou transferência da folga e semanas de cinco dias. Riva manteve a quarta-feira livre como referência, revogável diante de demanda, falhas ou risco aos prazos. Em conjunto, os casos mostram que adaptação pode constituir mecanismo de permanência quando as exceções são delimitadas, comunicadas e acompanhadas de retomada.

4.4 Manutenção parcial e proteção assimétrica do tempo livre

Nos quatro casos de manutenção parcial, a política permaneceu, mas o benefício não foi usufruído de maneira equivalente. Na Eta, a sexta continuou documentada e integrada ao onboarding após crescimento para 62 pessoas, porém lideranças trabalhavam regular ou quase integralmente, profissionais de atendimento faziam escala e parte da equipe utilizava algumas horas para pendências. Na Nara, a política e as cartas-oferta permaneceram, mas picos simultâneos, pressão financeira e erosão dos blocos de foco levaram o trabalho de sexta a alcançar sócios, associadas e analistas no período observado.

No Capa Studio, o núcleo elegível manteve a sexta protegida, enquanto fundador, atendimento e freelancers absorviam urgências. Na Rede Zico, a redução permaneceu restrita ao corporativo, enquanto a operação com mais de 250 profissionais continuou em 40 horas; a controladoria trabalhava na primeira sexta do mês e havia plantões eventuais. O padrão é uma assimetria entre quem recebe a folga e quem assegura disponibilidade. A cobertura pode ser funcional e proteger parte da equipe, mas também transfere custo operacional e torna a continuidade formal mais forte do que a redução efetivamente distribuída.

4.5 Substituição por flexibilidade e descontinuidade

Teta e Ômicron Arquitetura abandonaram a redução regular, mas preservaram aprendizados. Teta substituiu a sexta coletiva por trabalho remoto, autonomia de horários, agendas compartilhadas, priorização e compensações após períodos noturnos ou de fim de semana. A flexibilidade distribuída foi considerada mais compatível com projetos, sazonalidade e compromissos pessoais, sem garantia de 80% do tempo. Ômicron voltou a trabalhar cinco dias, adotando home office, metas,

check-ins e short Fridays condicionais. A mudança ocorreu após jornadas de 11 ou 12 horas, concentração das demandas na diretora, redução da equipe e dependência de cliente dominante.

Beta Advocacia e Maya descontinuaram a jornada. Na Beta, a carga inicial superior a 60 horas, prazos judiciais, atendimento personalizado e cobertura limitada fizeram com que apenas pequena parcela usufruísse regularmente a folga; a tentativa gerou frustração e não atingiu o 100-80-100. Maya passou de folgas em dois dias para sextas alternadas e média de 4,5 dias, mas não estabilizou cobertura e mensuração diante das demandas de clientes.

4.6 Configurações empíricas de sustentação e fragilização

A comparação indica combinações, e não condições isoladas. Cobertura estruturada foi importante quando havia substitutibilidade real; formalização estabilizou expectativas, mas não criou capacidade; e rigidez externa pôde ser absorvida por automação, métricas e suspensões delimitadas, como demonstrou a Gama. Em sentido oposto, carga excessiva, baixa autonomia, funções únicas e capacidade insuficiente formaram a configuração mais associada à não sustentação.

Tabela 3 — Configurações empíricas de sustentação e não sustentação

Configuração	Condições	Mecanismo	Trajetória	Casos	Limitação
Sustentação robusta	Folga móvel; cobertura e handover; onboarding; apoio da direção	Ausência é absorvida sem convocar quem folga	Integral	Zeta	Caso único; métricas incompletas.
Sustentação adaptativa	Rigidez ou crescimento; processos; exceções delimitadas; repactuação	Choques são incorporados sem redefinir a semana normal	Adaptada	Alfa; Gama; Delta; Épsilon; Iota	Riva é limítrofe pela frequência desconhecida das exceções.
Continuidade com erosão	Política cultural/formal; trabalho recorrente de grupos; cobertura assimétrica	Parte da organização protege a folga transferindo demandas	Parcial	Eta; Capa Studio; Nara; Rede Zico	A intensidade pode variar no tempo.
Substituição por flexibilidade	Autonomia e trabalho remoto; rejeição ao dia fixo; sem garantia de 80%	Tempo pessoal é distribuído e compensado	Substituição	Teta; Ômicron	Aprendizados permanecem, mas não a redução regular.

Configuração	Condições	Mecanismo	Trajetória	Casos	Limitação
Não sustentação estrutural	Carga alta; baixa autonomia; funções únicas; capacidade limitada	Trabalho é comprimido e a folga não se estabiliza	Descontinuidade	Beta; Maya	Gama contradiz explicação baseada apenas em rigidez.

Fonte: elaboração própria com base na análise de padrões empíricos.

4.7 Impactos individuais de longo prazo

Nos casos de continuidade, lideranças associaram a jornada a descanso, organização da vida pessoal, estudos, família, terapia, consultas e cuidados cotidianos. Esses relatos sugerem persistência de benefícios descritos no relatório oficial, mas não permitem afirmar sua distribuição por toda a equipe. Também emergiram ansiedade por corresponder ao benefício, culpa ao desconectar, medo de perda da política e dificuldade de lideranças em usufruir a folga. Em Nara, Eta e Iota, a captura foi mais intensa em posições de liderança; em Ômicron, a compressão produziu cansaço e perda do convívio noturno, contribuindo para a preferência pelo modelo flexível de cinco dias. Assim, o impacto individual dependeu da proteção real do tempo, e não apenas da existência nominal da política.

4.8 Impactos organizacionais de longo prazo

Foram relatadas preservação de entregas, prazos e qualidade, melhoria de documentação, automação, comunicação assíncrona e organização de prioridades. Em vários casos, a jornada funcionou como diferencial de atração e retenção; Zeta, Alfa, Iota e Eta incorporaram o modelo à entrada de novos funcionários. Contudo, os resultados são predominantemente perceptivos. Nenhuma empresa apresentou evidência longitudinal independente capaz de comprovar simultaneamente remuneração integral, redução efetiva para 80% e produtividade equivalente. Controles de ponto, timesheet ou métricas operacionais existiam em Zeta, Gama e Iota, mas não formavam séries comparáveis. Crescimento não teve efeito uniforme: foi absorvido na Zeta, gerou diferenciação na Alfa e coincidiu com maior captura na Eta.

4.9 Impactos no ecossistema de negócios

Clientes e prazos externos foram o principal limite ecossistêmico. Empresas que mantiveram atendimento em cinco dias usaram rodízios, handovers, fundadores ou plantões; outras evitaram divulgar a jornada por receio de parecer indisponíveis. Licitações, Judiciário, obrigações fiscais, varejo contínuo e clientes dominantes reduziram autonomia temporal. Em contrapartida, a participação gerou visibilidade, interesse de candidatos e reputação de inovação em vários casos. Os dados sobre fornecedores, parceiros e satisfação de clientes são escassos, e a ausência de reclamações não foi tratada como prova de impacto nulo.

4.10 Síntese dos mecanismos longitudinais

No longo prazo, permaneceu a valorização do tempo livre e parte dos processos criados no piloto. A adaptação surgiu como resposta a crescimento, feriados, picos, integração de novos funcionários e ritmos externos. Deterioraram-se,

em alguns casos, rituais de foco e a proteção das lideranças. Duas empresas substituíram a redução por flexibilidade e duas encerraram o arranjo. O que aparece apenas com nitidez longitudinal é a necessidade de reproduzir culturalmente o modelo, absorver crescimento, repactuar exceções e examinar quem assume o trabalho invisível. A principal lacuna persistente é a comprovação do 100-80-100 com dados atuais de horas, entregas e remuneração.

5 DISCUSSÃO

5.1 Do resultado positivo do piloto à sustentação longitudinal

O baseline oficial mostrou redução média de horas, forte desejo de continuidade e melhora percebida de produtividade e bem-estar. A terceira rodada não o invalida: observa outro momento, unidades distintas e respondentes sobretudo gerenciais. O relatório registra a experiência dos trabalhadores e decisões no encerramento; a matriz, o destino das políticas em 15 organizações. A heterogeneidade posterior expressa a dimensão temporal, não contradição automática.

A comparação revela que intenção de continuidade era mais ampla do que permanência sem alterações. Apenas uma empresa preservou integralmente o desenho; seis o adaptaram; quatro mantiveram de forma parcial. Isso significa que a maior parte das organizações conservou algum compromisso com redução, mas o compromisso assumiu formas diferentes. O indicador de 97,5% de desejo de continuidade capta valor atribuído pelos trabalhadores, enquanto a trajetória posterior depende da capacidade organizacional de proteger esse valor diante de pressões. O resultado positivo do piloto foi condição favorável, mas não suficiente para institucionalização.

5.2 A adaptação como condição de permanência

A predominância de manutenções adaptadas sugere que permanência não significa imobilidade. Suspensões com data de retomada, folgas móveis, meios períodos sincronizados, expansão por ondas e regras de feriado permitiram acomodar contingências. A distinção analítica central é entre adaptação funcional e erosão. A primeira preserva a redução como norma predominante, delimita exceções e permite retorno. A segunda transforma a exceção em prática recorrente, concentra-a nos mesmos grupos ou elimina a garantia de 80% do tempo.

A Épsilon ilustra aprendizagem organizacional: o desenho original produzia interferências e intensificação; o Flow alterou a distribuição sem abandonar a equivalência de um dia. A Alfa e a Iota mostram que crescimento exige diferenciação e onboarding; a Gama mostra que rigidez externa pode ser compensada por estrutura. Esses casos sustentam a formulação de prontidão longitudinal como capacidade de redesenhar, reproduzir e repactuar o modelo. Não se trata de liberdade irrestrita para retirar folgas, mas de capacidade de responder a choques sem dissolver o acordo.

5.3 Continuidade formal versus proteção efetiva

A existência de aditivo, política ou discurso cultural não assegurou carga efetivamente reduzida. Eta, Nara e Rede Zico mantiveram referências formais, mas apresentaram trabalho recorrente no dia livre ou abrangência restrita. Iota possuía elevada formalização e, simultaneamente, regras de perda do day off e dificuldade de desconexão de lideranças. Por outro lado, Delta Design apresentou baixa formalização contratual e continuidade operacional relativamente estável, apoiada em repactuação e autonomia.

Esses contrastes indicam que a proteção efetiva do tempo livre é critério mais rigoroso do que a mera existência da política. Ela requer observar frequência de trabalho no dia livre, compensação, grupos excluídos, jornadas nos dias ativos e disponibilidade informal. O conceito também impede interpretar entregas preservadas como sucesso quando são obtidas por horas ocultas. Sem registros adequados, a produtividade percebida pode coexistir com intensificação, deslocamento de carga ou trabalho invisível.

5.4 Contratos relacionais e sustentação do acordo

Os casos reforçam que confiança isolada não basta. Nos contratos relacionais, objetivos mútuos, reciprocidade e normas compartilhadas precisam ser traduzidos em governança (Frydlinger; Hart; Vitasek, 2019). Na jornada reduzida, o objetivo mútuo é produzir uma relação ganha-ganha: descanso real para trabalhadores e entregas sustentáveis para a organização. A reciprocidade aparece quando a equipe comunica ausências, protege a folga de colegas e assume responsabilidade por handovers; a organização, por sua vez, evita convocação informal, fornece cobertura e não transforma o benefício em ameaça condicionada permanentemente.

A Zeta combinou confiança com aplicativo, regras, seleção e passagem de bastão. A Gama combinou-a com métricas e suspensões explícitas. Alfa e Delta usaram revisão periódica e repactuação. Esses mecanismos representam enforcement formal e informal: não substituem a confiança, mas tornam expectativas verificáveis. Onde o acordo permaneceu apenas no bom senso, a fronteira da folga ficou permeável. A retirada da Reconnect não produziu um destino único porque a durabilidade dependia de a empresa internalizar objetivos, ritos e capacidade de ajuste.

5.5 Assimetria e transferência dos custos da redução

Um achado central é que a folga de parte da equipe foi frequentemente sustentada pelo trabalho de outros. Fundadores absorveram urgências no Capa Studio; lideranças e atendimento trabalharam na Eta; a controladoria e plantões cobriram a Rede Zico; lideranças tiveram maior captura na Iota e Nara; freelancers funcionaram como buffer. Essa assimetria pode ser uma forma legítima de cobertura quando é voluntária, rotativa, compensada, transparente e compatível com a carga. Ela se torna problemática quando é permanente, invisível ou concentrada em quem tem menor possibilidade de recusa.

Sob a ótica relacional, transferir o custo sem reconhecimento enfraquece a percepção de ganha-ganha. A liderança que protege a equipe ao custo de seu próprio descanso pode sustentar o modelo no curto prazo, mas cria dependência e risco de burnout. Além disso, pode comunicar que trabalhar no dia livre é sinal de comprometimento, levando à reprodução da exceção. A institucionalização completa exige proteger também líderes e funções críticas, ampliar substitutibilidade e medir a distribuição das horas.

5.6 Formalização, cultura e institucionalização

Os casos permitem distinguir quatro dimensões. A institucionalização contratual envolve aditivos, regulamentos e cartas-oferta. A operacional envolve escalas, sistemas, handovers, métricas e onboarding. A cultural aparece quando a jornada se torna expectativa cotidiana. A relacional corresponde à capacidade de manter objetivos mútuos e repactuar contingências. A Iota avançou nas quatro, embora com tensão prática; o Capa Studio teve naturalização cultural e cobertura

operacional, mas formalização incerta; a Delta sustentou cultura e repactuação com pouca documentação; a Nara conservou política e identidade, mas perdeu rituais de foco.

Logo, formalização pode coexistir com erosão e informalidade pode funcionar em equipes coesas. Nenhuma dimensão é suficiente isoladamente. Cultura sem processos pode enfraquecer diante de crescimento; processos sem capacidade não impedem trabalho oculto; contratos sem coerência da liderança não protegem a folga; confiança sem responsabilização pode encobrir ausência de controles. Institucionalização é, portanto, multidimensional e precisa ser reproduzida ativamente, sobretudo após rotatividade e entrada de novos funcionários.

5.7 Revisão longitudinal da tipologia de prontidão

A matriz de maturidade do estudo anterior (Antonio; Domingos, 2025, Tabela 1) foi retomada e refinada longitudinalmente. Natureza da demanda, maturidade de processos, cobertura e governança continuaram diferenciando trajetórias. Beta Advocacia confirmou a baixa prontidão associada a carga excessiva, baixa autonomia e pessoalidade. Teta e Maya confirmaram prontidão condicional, mas seguiram caminhos distintos: substituição por flexibilidade e descontinuidade. Gama é o principal caso contraditório, pois sustentou o modelo apesar de prazos rígidos e baixa autonomia, apoiada em automação, cobertura e suspensões. Zeta mostra que crescimento não produz erosão quando a reprodução cultural e operacional é robusta.

Tabela 4 — Atualização longitudinal das dimensões de prontidão

Dimensão	Formulação anterior	Evidência de longo prazo	Atualização proposta	Implicação
Natureza da demanda	Autonomia e previsibilidade	Rigidez pode ser compensada	Combinar rigidez e capacidade de absorção	Evita determinismo setorial.
Processos e digitalização	Automação e fluxos	Rituais erodem; sistemas evoluem	Incluir manutenção e repactuação	Prontidão não é estoque.
Cobertura cruzada	Backups reduzem gargalos	Substituição real difere de plantão nominal	Tratar substitutibilidade como dimensão	Explica Zeta versus Beta.
Métricas	KPIs legitimam o modelo	Nenhum caso comprovou todo o 100-80-100	Medir horas, entregas, qualidade e exceções	Evita horas ocultas.
Governança relacional	Confiança e liderança	Confiança exige clareza e responsabilização	Incluir enforcement e repactuação	Explica durabilidade.
Crescimento e onboarding	Pouco explícitos	Escala testa cultura e cobertura	Adicionar absorção e integração	Diferencia trajetórias.
Proteção do tempo livre	Folgas fictícias	Assimetria e captura são centrais	Adicionar proteção e dependência da liderança	Distingue forma e prática.

Dimensão	Formulação anterior	Evidência de longo prazo	Atualização proposta	Implicação
Resposta a choques	Dificuldade contextual	Adaptações delimitadas preservam	Adicionar capacidade de repactuação	Prontidão é dinâmica.

Fonte: elaboração própria a partir de Antonio e Domingos (2025) e da matriz longitudinal.

5.8 Triangulação das fontes

A triangulação permitiu separar a força dos resultados agregados de curto prazo da heterogeneidade das trajetórias. Os dados oficiais mostram que a redução foi valorizada e associada a bem-estar, colaboração e produtividade percebida. A análise qualitativa longitudinal explica por que essa intenção se converteu em formatos diferentes: cobertura, crescimento, formalização, clientes e liderança mediaram a passagem do piloto à rotina. Nenhuma fonte seria suficiente isoladamente. O baseline não informa o destino organizacional; as entrevistas atuais não reproduzem a voz quantitativa dos trabalhadores.

A triangulação, entretanto, não é confirmação automática. Universos, denominadores e respondentes diferem. Não se pode afirmar que os mesmos indivíduos que relataram menor exaustão continuaram protegidos, nem atribuir mudanças financeiras à jornada. A contribuição está em usar o quantitativo para dimensionar o encerramento do piloto e o qualitativo para reconstruir mecanismos posteriores, preservando as incompatibilidades.

5.9 Contribuições teóricas

A contribuição concentra-se em dois eixos. A prontidão longitudinal amplia a matriz de maturidade de Antonio e Domingos (2025) pela capacidade de reproduzir, monitorar e repactuar a jornada diante de crescimento, rotatividade e choques, reconhecendo a adaptação funcional como mecanismo de sustentação. A distinção entre continuidade e proteção efetiva mostra que a política pode permanecer enquanto o tempo livre é capturado ou seus custos são transferidos. As categorias de trajetória constituem contribuição analítica para comparar arranjos pós-piloto. Contratos relacionais e dimensões de institucionalização ajudam a interpretar esses mecanismos.

5.10 Implicações gerenciais

Para gestores, os casos sugerem que a implementação deve começar pelo diagnóstico da carga real, da natureza da demanda e das funções únicas. A cobertura precisa incluir lideranças e atendimento, e não apenas a equipe principal. Métricas devem combinar horas, entregas, qualidade e frequência das exceções. Regras de feriado, picos, compensação e retomada precisam ser claras, enquanto onboarding e revisões periódicas mantêm o acordo vivo. A escolha entre folga fixa, móvel ou meios períodos deve responder ao fluxo de clientes, sem transformar flexibilidade em ausência de redução. Essas orientações não constituem receita universal; são condições para testar se o 100-80-100 é operacionalmente e relacionalmente sustentável.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As formas de adoção da jornada reduzida evoluíram de modo heterogêneo. Entre 15 empresas, uma manteve integralmente o desenho, seis o adaptaram, quatro o mantiveram parcialmente, duas o substituíram por flexibilidade e duas o descontinuaram. Onze conservaram alguma redução; continuidade, contudo, não comprova o 100-80-100.

A sustentação apareceu associada a cobertura cruzada, substitutibilidade, processos, reprodução cultural e repactuação; a fragilização, a carga excessiva, rigidez externa e capacidade insuficiente. A adaptação preservou a redução quando delimitou exceções e garantiu retomada; aproximou-se de erosão quando a captura do tempo livre se tornou recorrente ou concentrada nos mesmos grupos.

As contribuições centrais são a prontidão longitudinal, que amplia a matriz anterior pela capacidade de renovar o arranjo, e a distinção entre continuidade e proteção efetiva. Contratos relacionais ajudam a compreender mecanismos de confiança, responsabilização e reciprocidade; a transferência de urgências a lideranças ou outras funções revela custos distribuídos desigualmente.

Fontes predominantemente gerenciais, ausência de nova pesquisa quantitativa com trabalhadores e falta de séries comparáveis de horas e desempenho limitam as conclusões, impedindo inferência causal e generalização estatística. Estudos futuros devem acompanhar trabalhadores e lideranças, medir horas, compensações e exceções e comparar contextos de rigidez externa.

REFERÊNCIAS

4 DAY WEEK BRAZIL. **Piloto da semana de 4 dias no Brasil**: relatório do resultado final do piloto. São Paulo: 4 Day Week Brazil, 2024. Disponível em: https://www.4dayweekbrazil.com/. Acesso em: 31 jul. 2026.

ANTONIO, Pedro H. de A. M.; DOMINGOS, Fernando D. 4 Day Week Brazil: uma análise do projeto piloto para implementação da jornada reduzida de trabalho. **FGV RIC - Revista de Iniciação Científica**, 2025. Disponível em: https://periodicos.fgv.br/ric/article/view/91449. Acesso em: 31 jul. 2026.

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**, v. 24, n. 2, e93332, 2025.

FRYDLINGER, David; HART, Oliver; VITASEK, Kate. A new approach to contracts. **Harvard Business Review**, v. 97, n. 5, p. 116-126, 2019.

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**: earnings, (in)decent work and institutions. Cham: Springer International Publishing, 2023. v. 2, p. 471-475.

GUMMESSON, Evert. **Qualitative methods in management research**. 2. ed. Thousand Oaks: Sage, 2000.

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.

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