

JORNADA 4X3 NO BRASIL: LIMITES E POSSIBILIDADES EM FACE DO DIREITO COMPARADO

Ana Júlia Barbosa Nunes

Aluna - Centro Universitário Fametro – Unifametro

julianunes31@gmail.com

Gesilane Bomfim Carlos Cavalcante

Aluna - Centro Universitário Fametro – Unifametro

gesilanebomfim@icloud.com

Flávia Aguiar Cabral Furtado Pinto

Professora Orientadora - Centro Universitário Fametro - Unifametro

flavia.aguiar@professor.unifametro.edu.br

Área Temática: Direitos Fundamentais, Sustentabilidade e Democracia

Área de Conhecimento: Ciências Sociais Aplicadas

Encontro Científico: XIII Encontro de Iniciação à Pesquisa

RESUMO

As atuais exigências do mercado de trabalho resultam em jornadas cada vez mais longas, por outro lado, os avanços tecnológicos e a velocidade das informações, permitem que as atividades sejam realizadas de formas cada vez mais céleres e eficientes. Nesse contexto, países como Islândia, Reino Unido e Nova Zelândia, optaram por reduzir a jornada de trabalho, com resultados positivos. Diante disso, a presente pesquisa teve como objetivo analisar a viabilidade jurídica, social e econômica da implementação da jornada de trabalho de quatro dias por semana e três dias de descanso (modelo 4x3) no Brasil, comparando as experiências internacionais com o ordenamento jurídico nacional, em especial a Constituição Federal de 1988 e a Consolidação das Leis do Trabalho (CLT). No que diz respeito à metodologia, a pesquisa é qualitativa, exploratória e bibliográfica, com base em doutrina especializada, legislação e experiências internacionais, com base em estudos realizados na Islândia, Reino Unido e Nova Zelândia. Com relação aos resultados da pesquisa, observa-se que a redução da jornada não compromete a produtividade e melhora indicadores de bem-estar. No Brasil, a viabilidade jurídica dessa jornada é possível, mediante acordos coletivos de trabalho, respeitando os limites constitucionais e celetistas.

Palavras-chave: Jornada 4x3; Direito comparado; Mercado de trabalho brasileiro.

INTRODUÇÃO

Em virtude dos avanços tecnológicos, da velocidade das informações, das novas formas de trabalho e do surgimento da Inteligência Artificial, observados no século XXI, buscase, cada vez mais, o equilíbrio entre vida profissional e pessoal. Os debates sobre saúde mental no ambiente de trabalho têm impulsionado uma nova perspectiva sobre o tempo de trabalho. Esse movimento, que ganhou ainda mais força com as experiências de trabalho remoto na pandemia, está redefinindo o valor da jornada de oito horas diárias e quarenta e quatro semanais, abrindo espaço para modelos mais flexíveis e eficientes.

Nesse contexto, a adoção da jornada semanal de quatro dias, também conhecida como modelo 4x3, tem ganhado relevância em diversas partes do mundo, deixando de ser uma mera utopia para se tornar uma alternativa economicamente viável e socialmente desejável. A viabilidade desse modelo não se baseia apenas em teorias, mas em resultados práticos. Países como Islândia, Reino Unido e Nova Zelândia têm testado essa redução com resultados surpreendentes.

Na Islândia, por exemplo, conforme destaca Deutsche Welle (2025), o maior experimento mundial com a jornada de quatro dias, realizado entre 2015 e 2019, envolveu cerca de 2.500 trabalhadores do setor público. A redução da jornada de 40 para 35 ou 36 horas semanais sem corte de salários resultou na manutenção ou até aumento da produtividade e em uma expressiva melhora nos indicadores de saúde física e mental dos participantes. Após o sucesso do projeto, 86% da força de trabalho islandesa teve direito a jornadas reduzidas ou regimes mais flexíveis.

No Reino Unido, um programa-piloto com 61 empresas coordenado pela 4 Day Week Global também mostrou que a produtividade foi mantida ou aumentada em 92% das empresas, enquanto houve queda no estresse e no absenteísmo.

Na Nova Zelândia, a empresa Perpetual Guardian foi pioneira ao adotar o modelo, mantendo a produtividade e aumentando o equilíbrio entre vida pessoal e profissional de 54% para 78%. Esses exemplos internacionais indicam que a chave para o sucesso está na reorganização do trabalho e em um foco maior em resultados do que em horas trabalhadas (Dana, 2025).

No Brasil, a implementação desse modelo enfrenta desafios particulares, especialmente no que diz respeito à legislação trabalhista vigente e à cultura organizacional. O texto constitucional e a CLT permitem a flexibilização da jornada por meio de acordos coletivos, mas a cultura ainda é rigidamente baseada na presença física e no controle de horários em muitos setores.

Setores como o de serviços e comércio dependem da presença contínua, o que adiciona complexidade à adoção de uma jornada reduzida. Além disso, a elevada informalidade e a resistência a mudanças culturais são entraves significativos.

Diante desse contexto, a presente pesquisa tem como objetivo analisar os limites e as possibilidades da jornada de quatro dias de trabalho por três dias de descanso no cenário brasileiro. O estudo se baseia na rica experiência internacional já documentada e em uma análise jurídica aprofundada, à luz dos princípios e normas da Constituição Federal de 1988 e da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT)

METODOLOGIA

A pesquisa é de natureza exploratória, qualitativa e bibliográfica. O método foi escolhido para analisar a viabilidade da jornada 4x3 no Brasil a partir de uma base sólida de conhecimento pré-existente. Para isso, o estudo fundamenta-se na revisão de um amplo conjunto de materiais, incluindo artigos científicos, relatórios de instituições, jurisprudência e doutrina especializada, bem como fontes jornalísticas confiáveis, conforme preconiza a metodologia. (Marconi, 2017)

O processo de investigação foi estruturado em duas vertentes principais. A primeira, focada no direito comparado, analisou as experiências de países como Islândia, Reino Unido e Nova Zelândia, que já implementaram ou testaram o modelo de quatro dias de trabalho.

A segunda vertente concentrou-se no ordenamento jurídico brasileiro, examinando as normas da Constituição Federal de 1988 e da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT) para identificar os limites e as possibilidades legais para a adoção dessa jornada no país.

Essa abordagem de diálogo entre a realidade internacional e a legislação nacional permitiu uma compreensão aprofundada das barreiras e das oportunidades para a implementação da jornada 4x3, servindo de base para a discussão dos resultados e a elaboração das conclusões do trabalho.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

Entre 2015 e 2019, a Islândia conduziu o maior experimento mundial com a jornada de quatro dias. Cerca de 2.500 trabalhadores do setor público participaram dos testes, que reduziram a jornada de 40 para 35 ou 36 horas semanais sem corte de salários. Os resultados foram impressionantes: houve manutenção ou aumento da produtividade em praticamente todos os setores e uma expressiva melhora nos indicadores de saúde física e mental. Após o sucesso do projeto, cerca de 86% da força de trabalho islandesa passou a ter direito à jornada reduzida ou a regimes mais flexíveis. (Welle, 2025)

Em 2022, o Reino Unido iniciou um programa-piloto com 61 empresas, coordenado pela 4 Day Week Global, em parceria com universidades como Cambridge e Boston College. O projeto previa a manutenção da remuneração, mas com a redução da carga semanal. A produtividade foi mantida ou aumentada em 92% das empresas, enquanto houve queda no estresse, no burnout e nas faltas. Além disso, 91% das empresas afirmaram que pretendiam continuar com o modelo mesmo após o experimento. (Lusa, 2023)

Na Nova Zelândia, a empresa Perpetual Guardian foi pioneira ao adotar a jornada de quatro dias em 2018. O projeto-piloto resultou na manutenção da produtividade e no aumento da sensação de bem-estar. O equilíbrio entre vida pessoal e profissional, por exemplo, subiu de 54% para 78%, segundo levantamento interno. O sucesso da iniciativa estimulou outras empresas neozelandesas a testarem o modelo. (Pan, 2020)

Esses países demonstram que a redução da jornada, quando bem planejada, pode ser benéfica tanto para empregadores quanto para empregados. A chave está na reorganização do trabalho, na autonomia e no foco em resultados

Já no Brasil, a Constituição Federal de 1988 estabelece, em seu artigo 7º, inciso XIII, que é direito dos trabalhadores urbanos e rurais a “duração do trabalho normal não superior a oito horas diárias e quarenta e quatro semanais, facultada a compensação de horários e a redução da jornada, mediante acordo ou convenção coletiva de trabalho”. (Brasil, 2025).

O texto constitucional, portanto, não impede a adoção de uma jornada de quatro dias, desde que respeitado o limite máximo semanal ou que exista compensação ou redução autorizada em norma coletiva

A CLT também prevê, em seu artigo 59, parágrafos 2º e 6º, a possibilidade de adoção de bancos de horas e compensações de jornada, mediante acordo individual ou coletivo. Além disso, com a Reforma Trabalhista de 2017 (Lei nº 13.467/2017), fortaleceu-se o princípio da

prevalência do negociado sobre o legislado (art. 611-A da CLT), inclusive para a jornada de trabalho. (Brasil, 2025)

Na prática, empresas podem adotar a jornada 4x3, desde que respeitem os direitos mínimos dos trabalhadores e que haja negociação coletiva. O desafio é conciliar essa nova lógica com as diferentes dinâmicas setoriais e a rigidez de certas categorias profissionais. Embora ainda incipiente, há registros de empresas no Brasil que já adotaram a jornada de quatro dias, como a empresa de tecnologia Zee.Dog (G1,2021). Em tais casos, a redução da jornada tem sido acompanhada de ganhos de desempenho e maior engajamento dos colaboradores. O desafio principal reside na negociação coletiva e na adaptação das atividades empresariais ao novo modelo.

A adoção de uma jornada de quatro dias pode trazer inúmeros benefícios, como a melhora na qualidade de vida dos trabalhadores, a redução do absenteísmo e do estresse, o aumento da produtividade por hora trabalhada, a diminuição de custos operacionais para as empresas e uma maior atratividade para talentos, especialmente em setores inovadores.

Por outro lado, a implementação no Brasil enfrenta alguns entraves significativos. Dentre eles, destacam-se a heterogeneidade do mercado de trabalho, onde muitos setores dependem da presença física contínua; a elevada informalidade, que dificulta negociações coletivas; a resistência cultural à mudança de paradigmas produtivos e a ausência de regulamentação específica sobre jornadas alternativas no setor público.

Além disso, a jornada 4x3 exige uma reorganização da cultura organizacional, passando de um modelo baseado em controle de tempo para um modelo baseado em metas e resultados.

Diante disso, uma proposta viável seria iniciar projetos-piloto em empresas ou regiões específicas, acompanhados por universidades e instituições de pesquisa, tal como ocorreu na Islândia e no Reino Unido (Público, 2023). O governo também poderia incentivar tais iniciativas por meio de benefícios fiscais ou reconhecimento em programas de responsabilidade social.

Portanto, embora a implementação da jornada 4x3 no Brasil dependa de planejamento cuidadoso, trata-se de projeto juridicamente possível, economicamente viável em certos setores e socialmente promissora. O sucesso dependerá da capacidade dos atores envolvidos de reimaginar o trabalho para o século XXI.

É relevante destacar que o Brasil já adota diversas escalas de trabalho, regulamentadas pela legislação trabalhista, o que demonstra certa flexibilidade no ordenamento jurídico nacional. A jornada 6x1, por exemplo, é amplamente utilizada no comércio e nos serviços,

prevendo seis dias de trabalho seguidos por um de descanso. Já a escala 12x36 é comum em setores como saúde, segurança e vigilância, nos quais a prestação contínua de serviços é essencial. Também são frequentes as jornadas 5x2 e 4x2, utilizadas em setores industriais e logísticos. Embora essas escalas não se confundam com o modelo 4x3, elas evidenciam que o mercado de trabalho brasileiro possui histórico de adaptação a diferentes formatos de jornada, desde que haja amparo legal e respeito aos direitos mínimos assegurados. (Uou, 2024)

Essa variedade de arranjos laborais sugere que a implementação da jornada 4x3 é tecnicamente viável, especialmente em setores que já operam sob regimes flexíveis ou baseados em metas. A chave está na negociação coletiva, na adequação da carga horária à legislação vigente e na capacidade das empresas de reorganizar suas atividades com foco em produtividade e bem-estar. Nesse sentido, a experiência brasileira com escalas diferenciadas pode servir como base para a incorporação gradual de novos modelos, como o 4x3, que priorizam resultados em detrimento do controle estrito do tempo.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Em um cenário global de profundas transformações no mundo do trabalho, impulsionadas pelo avanço tecnológico e por uma crescente valorização do bem-estar dos trabalhadores, a jornada de quatro dias emerge como uma proposta viável e promissora.

As experiências internacionais analisadas, especialmente as de Islândia, Reino Unido e Nova Zelândia, demonstram de forma consistente que é possível reduzir o tempo de trabalho sem comprometer a produtividade, e, em muitos casos, até mesmo melhorando-a. Esses resultados não apenas validam a eficácia do modelo 4x3, mas também reforçam a necessidade de o Brasil debater e refletir sobre a sua aplicabilidade em sua própria realidade.

Do ponto de vista jurídico, a análise realizada demonstra que o ordenamento brasileiro não constitui um impedimento para a adoção da jornada de quatro dias. Tanto a Constituição Federal de 1988 quanto a Consolidação das Leis do Trabalho (CLT) permitem a flexibilização e a redução da jornada, desde que por meio da negociação coletiva, que se consolida como o principal instrumento para a implementação de um novo arranjo de trabalho. Dessa forma, conclui-se que a jornada de quatro dias é juridicamente possível e socialmente desejável, representando um caminho para modernizar as relações de trabalho no país. Sua implementação, no entanto, deve ser feita com planejamento, levando em conta as particularidades de cada setor e a adaptação de uma cultura focada em metas e resultados, em detrimento do controle de horas.

REFERÊNCIAS

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em: 10 maio 2025.

BRASIL. **Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943**. Aprova a Consolidação das Leis do Trabalho. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/del5452.htm. Acesso em: 10 maio 2025.

BRASIL. Tribunal Superior do Trabalho. **Conheça as particularidades sobre a jornada de trabalho no Brasil**. Disponível em: <https://www.tst.jus.br/-/conheca-as-particularidades-sobre-a-jornada-de-trabalho-no-brasil>. Acesso em: 17 set. 2025.

CARNEIRO, Maria Luane Alves Torres. **Desafios do século XXI: home office e eficácia organizacional. Avaliando impactos em produtividade e saúde mental no cenário pós-pandemia**. 2024. 30 f. Artigo (Bacharelado em Administração) – Universidade Estadual do Piauí, Teresina. Disponível em: <http://sistemas2.uespi.br/handle/tede/1494>. Acesso em: 17 set. 2025.

DA SILVA, M. P. A regulamentação das escalas de trabalho no Brasil: aspectos constitucionais, trabalhistas e impactos sociais. **Revista Fatec Sebrae em debate - gestão, tecnologias e negócios**, v. 11, n. 21, p. 104-104, 2024.

DANA, Samy. **E se trabalhássemos só quatro dias por semana? A Nova Zelândia faz a experiência**. Jovem Pan, 5 dez. 2020. Disponível em: [link indisponível]. Acesso em: 10 maio 2025.

DEUTSCHE WELLE. **Islândia melhora produtividade com jornada de quatro dias**. Disponível em: <https://www.dw.com/pt-br/isl%C3%A2ndia-melhora-produtividade-com-jornada-de-quatro-dias/a-58178823>. Acesso em: 10 maio 2025.

G1. **Semana de 4 dias de trabalho: veja como funciona nas empresas que já adotaram**. G1 — Economia/Concursos e Emprego, 8 jul. 2021. Disponível em: <https://g1.globo.com/economia/concursos-e-emprego/noticia/2021/07/08/semana-de-4-dias-de-trabalho-veja-como-funciona-nas-empresas-que-ja-adotaram.ghtml>. Acesso em: 17 set. 2025.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2017. Disponível em: https://ia804601.us.archive.org/7/items/Fundamentos_de_metodologia_cientfica_8_ed._www.meulivro.biz/Fundamentos_de_metodologia_cientfica_8_ed._www.meulivro.biz.pdf. Acesso em: 17 set. 2025.

OLIVEIRA, Luãn Franklin Lopéz de. **Os impactos da implementação da escala de trabalho 4x3 na gestão administrativa e na vivência do trabalhador de empresas privadas**. 2024. Trabalho de Conclusão de Curso (Artigo de Graduação) – Universidade Federal do Amazonas, Manaus. Disponível em: <https://riu.ufam.edu.br/handle/prefix/8278>. Acesso em: 17 set. 2025.

PÚBLICO. Reino Unido: semana de quatro dias de trabalho reduziu stress e manteve produtividade. Disponível em: <https://www.publico.pt/2023/02/21/economia/noticia/reino-unido-semana-quatro-dias-trabalho-reduziu-stress-manteve-productividade-2039679>. Acesso em: 10 maio 2025.

UOL ECONOMIA. Conheça os tipos de escala de trabalho com prós e contras. Disponível em: <https://economia.uol.com.br/noticias/redacao/2024/11/13/61-52-43-conheca-os-tipos-de-escala-de-trabalho-com-pros-e-contras.html>. Acesso em: 17 set. 2025.

VEJA. Não é só 6x1: quais são os tipos de escala de trabalho mais frequentes no Brasil. Veja, 21 jul. 2023. Disponível em: <https://veja.abril.com.br/economia/nao-e-so-6x1-quais-sao-os-tipos-de-escala-de-trabalho-mais-frequentes-no-brasil>. Acesso em: 12 maio 2025.