



Uma Revisão Sistemática de Literatura sobre a semana de trabalho de 4 dias: em uma sociedade petrificada no tempo.

Gustavo Schevchenko Antunes da Silva Szczepanink
UFFS

Cleonice Jacob Muller
UFFS

Ari Sothe
UFFS

RESUMO:

Este artigo analisa a carga horária de trabalho em um contexto marcado pela expansão da Inteligência Artificial (IA) e pelas transformações tecnológicas contemporâneas. Apesar do futurismo visionário da década de 1950, entraves sociais, econômicos e políticos mantêm a sociedade presa a um paradigma laboral e a um modelo produtivo estabelecido há quase exatos 100 anos atrás por Henry Ford em 1926 de 40 horas semanais. O artigo tem o objetivo de redefinir o conceito do tempo produtivo dentro da sociedade contemporânea de 2026. Embora as discussões sobre a redução da jornada datem da década de 70, observou-se um crescimento exponencial e expressivo na quantidade de estudos somente a partir de 2022, impulsionado por novos modelos de trabalho pós-pandemia. Esta Revisão Sistemática de Literatura obteve, após uma triagem de 123 artigos da plataforma SCOPUS, a seleção de 61 itens, sendo 40 a partir de 2022 – ano de explosão da IA, e 21 desde 1971 – ano do primeiro artigo encontrado. Desde mudanças legais no início da década de 2000s pela França, até o crescimento dos projetos e planos pilotos ao redor do mundo. Como achados, verificou-se que a inércia política e legislativa ainda é o maior empecilho.

PALAVRAS-CHAVE: Semana de 4 dias, Inteligência artificial, Produtividade, Modelo de trabalho, Revisão Sistemática de Literatura.

Realização:



1. Introdução

A jornada semanal de 40 horas, consolidada ao longo do século XX como um marco civilizatório no combate à exploração laboral, permanece praticamente inalterada desde sua institucionalização por legislações como o *Fair Labor Standards Act* (EUA, 1938) e, no Brasil, pela Consolidação das Leis do Trabalho (CLT) em 1943. Embora tais normas tenham representado, à época, um avanço significativo frente às condições degradantes da Revolução Industrial, o mundo contemporâneo testemunha um paradoxo: apesar de avanços tecnológicos extraordinários, especialmente com a ascensão da inteligência artificial (IA) a partir de 2022, o modelo rígido de carga horária permanece quase intocado. Manternach (2022) já alertava que a associação entre “tempo” e “produtividade” é profundamente subjetiva e limitada pelo corpo humano, questionando a própria racionalidade de medir eficiência apenas pela duração do trabalho.

A promessa de economistas visionários, como John Maynard Keynes, de que o século XXI permitiria semanas de 15 horas de trabalho ou com turnos diários de 3 horas graças aos ganhos de produtividade (Keynes, 1932), contrasta com uma realidade marcada por estagnação do tempo livre, intensificação do trabalho e crescente adoecimento mental. A tecnologia — especialmente a IA generativa — ampliou exponencialmente a capacidade produtiva, mas seus benefícios têm sido apropriados de modo desigual: enquanto empresas e grandes conglomerados capturam os ganhos de eficiência, trabalhadores seguem submetidos a modelos de jornada concebidos há quase cem anos. O limite de 48 horas semanais na indústria foi estabelecido pela Organização Internacional do Trabalho (OIT, 1919), e posteriormente o princípio de uma semana de 40 horas (OIT, 1935).

Manternach (2022) questiona o ditado popular 'tempo é dinheiro', na medida em que a distinção entre entretenimento e produtividade contém um grau de subjetividade para trabalhadores, cita como exemplo os professores de voz, e questiona o quanto a energia e o foco podem ser sustentadas antes da efetividade do trabalho declinar nos limites do corpo humano, e questiona o quanto o número de horas trabalhadas por semana pode impactar na efetividade do trabalhador.



Mihaly Csikszentmihalyi, por sua vez, explorou a ‘teoria do fluxo’, segunda a qual a realização pessoal intrínseca não viria de um consumo de atividades de modo passivo e regrado, mas sim da imersão profunda por meio de atividades desafiadoras e orientadas a um objetivo, um estado de imersão total em uma atividade, o que aumentaria a produtividade e a satisfação (ou seja, a felicidade). Tal estado seria alcançado quando houvesse um equilíbrio entre os desafios da tarefa e as habilidades do indivíduo (Csikszentmihalyi, 2020).

Este artigo busca responder a seguinte questão: *“Como o avanço da Inteligência Artificial pode contribuir para a redução da jornada de trabalho sem comprometer a produtividade e a renda dos trabalhadores?”* O artigo tem o objetivo de redefinir o conceito tradicional de trabalho e do tempo produtivo dentro da sociedade contemporânea de 2026. Nietzsche (2005) é incisivo e crítico quando afirma em seu livro ‘Humano, demasiado humano’ que a humanidade estava, como sempre esteve e desde o início, fundamentalmente dividida entre os seres humanos livres e os escravos, e ainda que aquele o qual não tinha dois-terços do dia para si mesmo, fundamentalmente era um escravo, mesmo que não o percebe-se.

Em 1926, Henry Ford revolucionou a indústria automobilística e instituiu o padrão de trabalho de 5 dias por semana e 40 horas por semana (Kosseck; Lee, 2017), superando o padrão trabalhista anterior de 6 dias por semana (Antonelli; Luciano, 2023), apesar de que os desafios para equilibrar a vida pessoal com a profissional não cessaram com tal mudança. Na época do Taylorismo e do Fordismo, as jornadas de trabalho mecânicas eram o padrão, sendo a crítica à linha de montagem e à alienação do trabalho na era industrial um tema central no filme Tempos Modernos (TEMPOS Modernos, 1936), no qual as horas longas, repetitivas e exaustivas levaram o protagonista, interpretado por Charles Chaplin, à loucura.

A definição padrão da semana de 4 dias (four-day work week ou 4DWW) teve origem em 1940 nos Estados Unidos, com a participação do ativista de direitos humanos Walter Reuther que, inspirado na jornada de 4 dias de motoristas americanos de entrega de combustível, foi pioneiro na negociação de uma jornada de 32 horas e 4 dias semanais (Araújo; Rodrigues; Ferreira, 2024). O objetivo do 4DWW envolvia a preservação do salário integral, a ideia tendo ganhado tração entre a população geral nos Estados Unidos primeiro durante a década de 1970s (Jain; Chouliara; Blake, 2025). Apesar das históricas lutas do movimento



laboral, o contexto histórico tem continuado a ser o de salários e as horas de trabalho estagnadas durante décadas, apesar do crescimento contínuo da produtividade, enriquecendo os proprietários das empresas e reduzindo a parte dos rendimentos recebidos pelos trabalhadores (Lehmann; Kmetty; Antal, 2025).

Reduções na carga horária trabalhista do passado serviram como medidas governamentais para controlar o nível de desemprego através do compartilhamento de empregos, como foi visto no caso da Grande Depressão nos Estados Unidos e no caso da França, com a mudança na semana de trabalho de 39 para 35 horas (Cruz; Rodrigues; Soeiro, 2025). No final da década de 1990, por exemplo, a redução da jornada de trabalho semanal em Portugal e na França, de 44 para 40 horas e de 39 para 35 horas, respectivamente, aumentou o bem-estar dos trabalhadores em ambos os países, por meio de melhorias na satisfação no trabalho e no lazer (Cruz; Rodrigues; Soeiro, 2025).

O debate internacional contemporâneo demonstra que a discussão sobre a redução da jornada não é técnica, mas política. Nos Estados Unidos, iniciativas como o Thirty-Two Hour Workweek Act (United States, 2023) buscam redefinir a jornada padrão para 32 horas, conectando os efeitos da automação à redistribuição do tempo de vida da população. No Brasil, Propostas de Emenda à Constituição (PECs) que visam a redução de 44 para 40 (Brasil, 1995) ou 36 horas (Brasil, 2015) encontram forte oposição de setores empresariais, que argumentam sobre seus reais custos e produtividade.

A pandemia de COVID-19 contribuiu para uma renovação no interesse global pelo 4DWW (Lehmann; Kmetty; Antal, 2025), devido à mídia, campanhas políticas e sindicatos, em vez de um interesse principal acadêmico (Jain; Chouliara; Blake, 2025). Uma pesquisa recente de 2021 pela organização do Reino Unido 'Be The Business' identificou que 1 em cada 5 companhias estavam considerando implementar o 4DWW como um mecanismo para aumentar a produtividade do funcionário (Jain; Chouliara; Blake; 2025).

Há um interesse crescente, por parte das organizações, na implementação do 4DWW (Araújo, Rodrigues e Ferreira, 2024), e tal interesse crescente na redução das horas de trabalho busca responder a questões como o aumento da desigualdade social, desenvolvimento rápido da automação, e à cultura das longas horas de trabalho e problemas



ambientais (Cruz; Rodrigues; Soeiro, 2025). Nesse sentido, esse estudo propõe sintetizar achados da literatura internacional, como as evidências de uma Revisão Sistemática de Literatura (RSL) tal qual a de Campbell de 2024, pois a falta de estudos no Brasil sobre o tema dificulta a formulação de diretrizes específicas para a realidade do Brasil.

2. Fundamentação Teórica

A implementação da semana de trabalho reduzida na França, se consolidou de forma pioneira pelo Estado por meio de uma série de leis, entre elas a Lei Aubry I de 1998 e a Lei Aubry II de 2000, que tornaram as 35 horas semanais um marco legislativo e social, e visavam principalmente a criação de empregos e o combate ao desemprego através da partilha do trabalho (Gilles, 2006; Pélisse, 2011).

Na França ainda em 1982 o governo Mauroy já havia reduzido a jornada de 40 para 39 horas, oferecendo em 1996 pela lei de Robien reduções de encargos para empresas que reduzissem a jornada em 10% ou 15% de forma voluntária, visando contratar ou evitar demissões (Gilles, 2006). Tal leis foram adaptadas pelos gestores para servir aos interesses das empresas, transformando a norma jurídica em uma ferramenta de gestão interna (Pélisse, 2011), sendo que as empresas que já tinham sido reorganizadas internamente antes da validade da lei, por meio de dispositivos de qualidade ou "just-in-time", tiveram mais facilidades (Gilles, 2006). Vrain (2005) aponta que, com tais mudanças na França, embora algumas empresas conseguiram aumentar a produtividade em quase 50% na época, através de reorganizações internas, houve grandes variações e limites diferentes entre empresas distintas.

2.1. Exemplos de países com projetos-piloto para a semana de 4 dias

Empresas do setor privado do Reino Unido, Canadá, Estados Unidos, Irlanda, Austrália e Nova Zelândia, foram as primeiras a testar voluntariamente o 4DWW, monitoradas por uma empresa de consultoria (Araújo; Rodrigues; Ferreira, 2024).



Tee *et al* (2026) delineiam que iniciativas para o 4DWW em países como Reino Unido, Espanha, Irlanda, Bélgica e Escócia tiveram resultados favoráveis como aumento da produtividade, melhoria do equilíbrio entre vida profissional e privada, diminuição do burnout e melhor satisfação no trabalho, embora em muitos países asiáticos a adoção seguia limitada devido à normas culturais muito enraizadas que restringiam o conceito de produtividade à longas horas de trabalho.

No Reino Unido 86% das empresas participantes dos experimentos afirmaram que implementariam a semana de quatro dias após os testes piloto (Araújo; Rodrigues; Ferreira, 2024).

A empresa Perpetual Guardian, na Nova Zelândia, é reconhecida no âmbito internacional pela implementação bem-sucedida de um projeto piloto de semana de trabalho de 4 dias em 2018 (Cruz; Rodrigues; Soeiro, 2025; Schor, 2025; Campbell, 2024; Yasmin, 2024; Lehmann; Kmetty; Antal, 2025; Delaney & Casey, 2022), com melhorias observadas em termos de estresse, produtividade, satisfação no trabalho e equilíbrio entre vida profissional e pessoal (Cruz; Rodrigues; Soeiro, 2025).

No caso da Microsoft Japão, a primeira subsidiária estrangeira da empresa, o envolvimento de seus 2.300 funcionários no ‘Work-Life Choice Challenge Summer’ em agosto de 2019 durante um projeto piloto da semana de trabalho de 4 dias gerou um aumento de 40% na produtividade (Cruz; Rodrigues; Soeiro, 2025; Schor, 2025; Yasmin, 2024; Lehmann et al., 2025; Beño et al., 2022; Delaney & Casey, 2022). A necessidade de intervir de forma inovadora nas culturas de trabalho é reconhecida como um meio de abordar o problema do karoshi (morte por excesso de trabalho) entre a força de trabalho japonesa. Como as reuniões se tornaram muito mais eficientes, os funcionários ficaram mais satisfeitos e também houve efeitos ambientais positivos, com uma queda de 23% nos custos de eletricidade e uma redução de 59% na impressão de folhas de papel (Cruz; Rodrigues; Soeiro, 2025).

Por sua vez, a Suécia, um dos países mais ricos com um elevado índice de desenvolvimento humano, experimentou vários testes com uma jornada de trabalho de seis horas, por iniciativa do governo local da cidade de Gotemburgo, que teve efeitos positivos na saúde física e psicológica dos trabalhadores (Cruz; Rodrigues; Soeiro, 2025). Também nos



Países Baixos, o país europeu com a maior percentagem de trabalho a tempo parcial, a aplicação de medidas de apoio à escolha voluntária de reduzir o horário de trabalho beneficiou principalmente as mulheres e os trabalhadores bem remunerados (Cruz; Rodrigues; Soeiro, 2025).

Até o início de 2026, o maior plano piloto do mundo do 4DWW foi o ‘4 Day Week Global’, realizado no Reino Unido em 2022, envolvendo 61 organizações e cerca de 2.900 trabalhadores de diversos setores (Antonelli & Luciano, 2023; Schor, 2025; Yasmin, 2024; Lehmann et al., 2025; Balčiauskas et al., 2024).

3. Método de Pesquisa

É notório que existem diversos obstáculos econômicos, culturais e institucionais para a redução da jornada de trabalho, apesar do avanço em Inteligência Artificial. Nesse sentido se pergunta: *“Como o avanço da Inteligência Artificial pode contribuir para a redução da jornada de trabalho sem comprometer a produtividade e a renda dos trabalhadores?”*. O artigo visa como objetivo geral ‘redefinir o conceito tradicional de trabalho e do tempo produtivo dentro da sociedade contemporânea de 2026’.

Por conseguinte, buscou-se investigar a utilização da IA na redução da carga horária trabalhista e os seus efeitos na produtividade em um contexto internacional, as tendências e as evidências consolidadas na literatura internacional. A opção pela Scopus visou garantir amplitude, padronização e replicabilidade da busca. De forma complementar incorporou-se a literatura nacional, respeitando sua relevância contextual, sem comprometer o rigor metodológico da revisão sistemática.

A escolha por uma RSL internacional em língua inglesa, segundo preconizam Campos, Caetano e Gomes (2023), ocorre com os descritores de busca – operadores ‘AND’ (e), ‘OR’ (ou), ‘NOT’ (não) na língua inglesa e com letras maiúsculas – para o refinamento da pesquisa e construção de buscas avançadas, devido ao fato que as bases de dados dispõem de um vocabulário controlado que prioriza tal idioma na classificação de documentos científicos indexados.



Reduções no tempo de trabalho podem assumir várias formas, como uma semana de trabalho mais curta, mais dias de férias anuais, um início de jornada de trabalho depois e uma aposentadoria mais cedo (Cruz; Rodrigues; Soeiro, 2025).

Tabela 1. Base de dados e termos de busca utilizados para a RSL

Base de dados	Termos de pesquisa utilizados - STRINGS de busca
SCOPUS	"four-day workweek" OR "4-day workweek" OR "four day work week" OR "32-hour work week" OR "32 hour work week" OR "35-hour work week" OR "35 hour work week"

Fonte: Elaborado pelos autores (2026)

A escolha pela *string* de busca de ‘semana de trabalho de 4 dias’, ou ‘4-day work week’ (4DWW) se justifica dada a eminência do tópico dentro da temática de redução de carga horária, e segundo Tee *et al* (2026) se refere ao horário de trabalho comprimido, tipicamente entre 32 a 30 horas entre 4 dias, e sem redução de salário. Uma RSL recente encontrou somente 31 artigos sobre 4DWW (Campbell, 2024). Com a *string* de busca realizada em janeiro de 2026 (Quadro 1) na plataforma *Scopus* foram encontrados 123 artigos científicos (Quadro 2), sendo 57 artigos a partir de 2022, e 66 artigos de 1971 a 2021.

Tabela 2. Base de dados e termos de busca utilizados para a RSL

2026	2025	2024	2023	2022	2021	2020	2019-2010	2009-2000	1999-1980	1979-1971
2	28	13	8	6	1	1	10	15	17	22

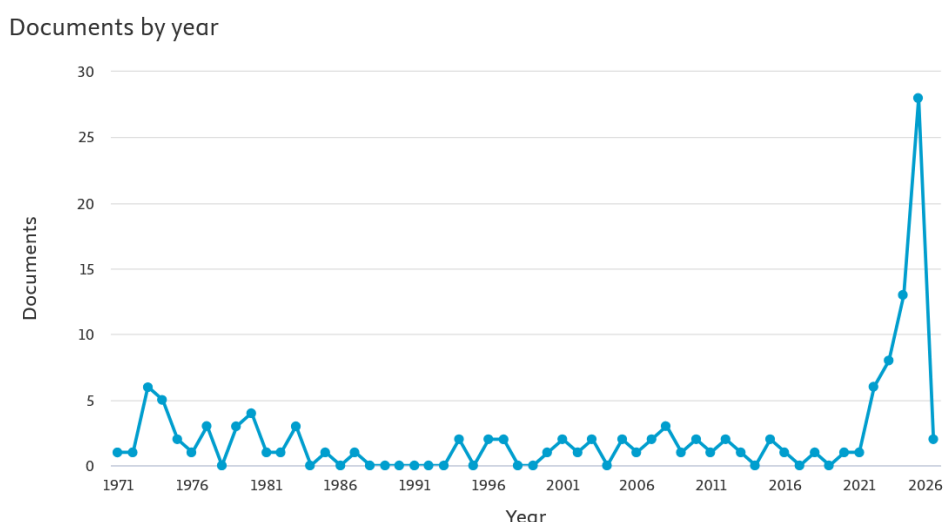
Fonte: Elaborado pelos autores (2026)

Uma tentativa de busca por ampliação do string e acréscimo de (AND "artificial intelligence" OR AI OR automation OR "digital technologies" OR "machine learning" OR "Machine Intelligence" OR "Deep Learning") teve 6 artigos encontrados (2 de 2025, 2 de 2024,



1 de 2023 e 1 de 2022), sendo 3 deles livros – alguns com acesso pago – verificando-se que, não somente esses temas buscam se tornar interdisciplinares de maneira incipiente a partir de 2022, como houve um padrão de crescimento gradual e consistente, embora ainda lento.

Gráfico 1 . Indicação do crescimento do interesse acadêmico pela 4DWW



Fonte: Gerado pelo site da SCOPUS (2026)

Testou-se também a busca isolada por contraste de artigos relacionados à IA, com o mesmo string sozinho, que demonstrou um crescimento anual de 201.803 resultados para 452.481 em 2025, mais que dobrando, sendo o resultado somente 86.534 em 2018 pré-COVID-19, o que indica um crescimento muito expressivo, mas que também demonstra uma falta de ramificação da temática de IA para com a carga horária trabalhista (dados os 2 artigos somente em 2025), tendo em vista que tais artigos tendem a ser específicos com aplicação prática na melhoria do processo, mas não no retorno de tal progresso ao trabalhador.

Campos, Caetano e Gomes (2023) detalham que a plataforma *Scopus* é um dos maiores bancos de textos científicos revisados por pares, ensejando a distribuição por mais de cinco mil editoras internacionais, e reunindo cerca de vinte milhões de títulos, tais como periódicos científicos, livros e anais de congressos.

Ercole, de Melo e Alcoforado (2014) esclarecem que a Revisão Sistemática de Literatura (RSL) abrange normalmente um trabalho conjunto de pelo menos 2 pesquisadores, os quais analisam, de forma independente, a qualidade metodológica de cada artigo



selecionado, seguindo os mesmos passos para um protocolo de pesquisa, para confrontar os dados.

Galvão e Ricarte (2019) explanam que a Revisão Sistemática de Literatura (RSL) inclui um problema de pesquisa, os objetivos, a metodologia, os resultados e a conclusão, sendo definida pela reprodutibilidade dos achados para outros pesquisadores, além de apresentar de forma explícita as bases de dados bibliográficos as quais foram consultadas, as estratégias de busca empregadas em cada base de dados, o processo de seleção dos artigos científicos, os critérios de inclusão e exclusão dos artigos, além do processo de análise de cada artigo, explicando as limitações de cada artigo analisado e da própria RSL.

A triagem inicial utilizou a leitura de títulos, palavras-chave e resumos, ocorrendo o descarte inicial de artigos pagos, inacessíveis (e capítulos de livro de difícil acesso) e os quais tangenciam o tema. Os critérios de inclusão almejam a centralidade do foco no trabalhador, enquanto que os critérios de exclusão buscam a retirada de artigos os quais estivessem exclusivamente focados no aumento da produtividade, sem correspondente alocação do ganho produtivo para o aumento da qualidade de vida do funcionário. Desse modo, 61 itens foram selecionados (40 desde 2022, 21 desde 1971), sendo 3 avisos da revista científica ‘Physical Review Letters’ datados de janeiro de 1974 (alegavam que os funcionários da revista estariam adotando o 4DWW como medida de economia de energia devido a crise do petróleo), 2 capítulos de livros e 56 artigos de periódicos científicos. Posteriormente foi realizada a leitura dos referidos artigos.

Os países mencionados nos 40 estudos pós pandemia da COVID-19 e 21 estudos pré-pandemia selecionados estão sintetizados abaixo (Quadro 3).

Tabela 3. Países mencionados com iniciativas de 4DWW

Estudo Citação do(s) Autor(es)	Países Mencionados	Estudo Citação do(s) Autor(es)	Países Mencionados
1 (Tee et al., 2026)	Malásia, Filipinas, Reino Unido, EUA, Japão, Bélgica	2 (Cruz; Rodrigues; Soeiro, 2025)	Portugal, França, EUA, Reino Unido, Islândia, Bélgica, Alemanha, Nova Zelândia
3 (Lehmann,	Hungria, Reino Unido, Islândia, Japão,	4 (Hast, 2025)	Alemanha, Austrália, Nova Zelândia,



Kmetty; Antal; 2025)	Nova Zelândia, Austrália, Bélgica, Emirados Árabes Unidos (EAU), EUA, Alemanha		Islândia, França, Irlanda
5 Araújo; Rodrigues; Ferreira, 2024)	Portugal, EUA, Canadá, Reino Unido, Japão, Espanha, Alemanha, Finlândia, Coreia do Sul	6 (Renardias et al., 2025)	Alemanha, EUA, Reino Unido
7 (Cho et al., 2025)	Coreia do Sul, Holanda (Países Baixos), China, Canadá	8 (Blackham, 2025)	Austrália, Reino Unido
9 (Serenio & Jesus, 2025)	Portugal, Espanha, EUA, Noruega, Suécia, Finlândia, Dinamarca, Japão	10 (Antonelli; Luciano, 2023)	Itália, Reino Unido, EUA, Japão, Bélgica, Austrália, Islândia, Sérvia
11 (Tambovceva et al., 2025)	Letônia, Lituânia, Estônia, Reino Unido, EUA, Alemanha, Portugal, França, Espanha, Irlanda, Austrália, Bélgica, Holanda	12 (Schor, 2025)	EUA, Reino Unido, Alemanha, Espanha, Irlanda
13 (Hayakawa et al., 2025)	EUA, Irlanda, Reino Unido, Japão	14 Jain; Chouliara; Blake, 2025)	Reino Unido, Emirados Árabes Unidos (EAU), Finlândia, Irlanda, Islândia, Portugal, Alemanha, Austrália, Escócia
15 (Hamermesh & Biddle, 2025)	EUA, Holanda, Alemanha, Coreia do Sul	16 (Barnett et al., 2025)	Canadá, EUA, Finlândia, Suécia, Reino Unido, França, Ucrânia
17 (Pedersen et al., 2025)	Dinamarca, Reino Unido, EUA, Alemanha, Coreia do Sul	18 (Ang, 2025)	Cingapura, Islândia, França, Japão, EUA, Escócia
19 (Dias et al., 2025)	Portugal, Espanha, Alemanha, Reino Unido, EUA, Suécia, França	20 (Hiromitsu et al., 2025)	Japão, Finlândia
21 (Pedersen et al., 2024a)	Dinamarca, EUA, Polônia	22 (Moen & Chu, 2024)	EUA, França, Islândia
23 (Dutordoir & Struyfs, 2024)	Bélgica, Holanda, Reino Unido, EUA	24 (Pedersen et al., 2024b)	Dinamarca, Reino Unido, EUA, Alemanha
25 (Campbell, 2024)	Reino Unido, Nova Zelândia, Islândia, Dinamarca, Filipinas, Bélgica, EUA	26 (Yasmin, 2024)	Bangladesh, Austrália, França, Alemanha, Islândia, Irlanda, Japão, Escócia, Reino Unido, EUA
27 (Balčiauskas et al., 2024)	Lituânia, Itália, China, Reino Unido, Espanha, Estônia, Polônia, Bélgica, Austrália, EUA, Brasil, Costa Rica, Quênia	28 (Venczel, 2024)	Hungria, Reino Unido, Turquia, Suécia, Portugal, França, Alemanha
29 (Mühl & Korunka, 2024)	Áustria, EUA, Canadá, Alemanha, Austrália	30 (Hidasi et al., 2023)	Hungria, França, Alemanha, Reino Unido, Canadá, Islândia, EUA
31 (Yildizhan et al., 2023)	Turquia, Reino Unido, Suécia, Omã, Irã, Polônia, Nova Zelândia, EUA, Índia,	32 (Cho et al., 2023)	Coreia do Sul, Holanda, EUA, China, Canadá



	Holanda, Irlanda, Croácia		
33 (Afshari et al., 2023)	EUA	34 (Darwish, 2023)	Kuwait, EUA, Itália
35 (Chakraborty et al., 2022)	Índia, Arábia Saudita, Gana, Emirados Árabes Unidos (EAU), Reino Unido, Canadá, EUA	36 (Delaney & Casey, 2022)	Nova Zelândia, França, Reino Unido, Finlândia, Alemanha, Portugal, EUA
37 (Roshan & Mehta, 2022)	Índia, EUA, Reino Unido, Malásia	38 (Beño et al., 2022)	Áustria, República Tcheca, Eslováquia, Reino Unido, EUA, Emirados Árabes Unidos (EAU), Bélgica, Nova Zelândia, Finlândia, Japão, Islândia, Escócia
39 (Lukács & Antal, 2022)	Hungria, Islândia, Espanha, Escócia, Holanda, Reino Unido, Alemanha, EUA, Finlândia, Suécia, Áustria, Portugal	40 (Pecher et al., 2025)	Alemanha, EUA, Canadá
41 Grosse (2018)	Estados Unidos, França, Alemanha, Suécia.	42 (Wadsworth e Facer, 2016)	Estados Unidos (Utah), Holanda, Gâmbia.
43 Gilles (2015)	França, Alemanha, Estados Unidos.	44 Kallis et al. (2013)	Holanda, Noruega, Alemanha, Luxemburgo, França, Bélgica, Dinamarca, Irlanda, Suécia, Espanha, Reino Unido, Finlândia, Austrália, Canadá, Portugal, Nova Zelândia, Japão, Estados Unidos, Itália, Turquia, Grécia, Coreia do Sul.
45 Latham e Piccolo (2012)	Canadá, Estados Unidos.	46 Pélisse (2011)	França, Alemanha.
47 Vink (Ed.) (2012)	Polônia, Taiwan, Brasil, Estados Unidos, Reino Unido, Alemanha, Finlândia, Coreia, Ucrânia, Japão, França, Itália, Suíça, Holanda, Índia.	48 Thoemmes (2008)	Alemanha, França.
49 Smith e Diaz (2007)	Estados Unidos.	50 Lilly et al. (2007)	Nigéria, Reino Unido, Estados Unidos.
51 Gilles (2006)	França	52 Vrain (2005)	França, Tchêquia, Eslováquia, Hungria, Polônia, Ucrânia, Tunísia, China.
53 Alfares (2002)	Arábia Saudita, Estados Unidos.	54 Alfares (2003)	Arábia Saudita, Estados Unidos.
55 Alfares (2000)	Arábia Saudita, Estados Unidos.	56 Rosa et al. (1985)	Estados Unidos, Japão, França.
57 Ivancevich e Lyon (1977)	Estados Unidos, Canadá.	58 Goodale e Aagaard (1975)	Canadá, Estados Unidos.

Fonte: elaborado pelos autores com base na RSL (2026)

4. Análise dos Resultados



4.1. Principais entraves

Um paradigma enraizado em muitas organizações é verificado naquelas nas quais os salários geralmente estão atrelados ao número de horas trabalhadas, o que é um entrave. (Jain; Chouliara; Blake, 2025).

Tabela 4. Fatores que dificultam a implementação da semana de 4 dias

Principais pontos	Estudos do quadro 3
O papel da mídia em omitir os desafios reais	3,25,46
Risco de compressão da hora de trabalho e excesso de trabalho concentrado em 4 dias, afetando a qualidade e a produtividade	1,2,4,11,12,14,16,17,28,36,44,58
Praticidade e viabilidade da implementação em diferentes áreas	2,3,5,11,14,15,26,30,33,42
Desafios de coordenação do trabalho em diferentes cronogramas e equipes	2,5,11,14,23,33,58
Riscos de erros de comunicação e possíveis atrasos na conclusão de projetos	6,11,14,22,31,49
Necessidade de operação contínua dos serviços e linhas de produção	5,6,8,11,14,15,26,50,54,55
Restrições de tempo para serviços de atendimento ao cliente	11,14,30,58
Implicações financeiras relacionadas ao salário pago por hora pela empresa e os custos adicionais incorridos em automação ou maior número de funcionários	3,4,5,6,11,14,18,30,44
Perigo de diminuição do salário pago por hora para o funcionário	14,16,19,26,28,40,48
Preocupações sobre a falta de mão de obra	1,10,4,6,18,29,30,43
Tecnologias de automação subdesenvolvidas em setores chave	1,5,11,30,41
Irregularidades em feriados e dias de folga regionais	1,2,16,25,28,30,42
Dificuldades com os dias de afastamento por doença	2,5,42
Hesitação dos formuladores de políticas públicas	1,4,19,20,56,58



Falta de pesquisa pública sobre a temática da carga horária trabalhista em muitos países	1,11,13,14,15,16,26,28,38,58
Desalinhamento e acesso desigual à flexibilidade de horário	1,2,4,6,14,28,25,30,44
Resistência cultural grupal	1,2,4,11,16,19,18,26,31,38,41
Restrição da autonomia individual devido a papéis de gênero tradicionais	1,11,14,16,17,26,28,29,30,36,42
Necessidade de mais reuniões para organizar e priorizar o trabalho	2,11,35,58
Necessidade de aprimoramento da comunicação entre os elos da cadeia de produção no dia livre, para o rodízio dos funcionários	2,6,13,54
Preocupações sobre efeitos na macroeconomia	1,4 ,14,20,44
Identificação sobre quais tipos de atividades são mais viáveis em determinados contextos.	2,3,11,13,14,28,49,58

Fonte: elaborado pelos autores com base na RSL (2026)

A adoção do 4DWW na Ásia ainda se mantém limitada devido a normas culturais enraizadas que associam a produtividade com longas horas de trabalho (Tee et al., 2026).

4.2. Oportunidades

A RSL de Campbell de 31 artigos sobre 4DWW mostrou resultados favoráveis como aumento da moral do trabalhador, aumento da satisfação no trabalho, reduções de custos e menor índice de ‘turnover’ dos funcionários (principalmente em setores com alto estresse como o setor educacional, setor de saúde e bancário), com possíveis resultados negativos relacionados à intensificação de medidas de monitoramento e desempenho, problemas de ‘scheduling’, além de um questionamento se os benefícios proporcionados pelo 4DWW não poderiam sumir com o tempo (Campbell, 2024).

Tabela 5. Possíveis vantagens da implementação da semana de 4 dias



Principais pontos	Estudos do quadro 3
Possibilidade de expandir o modelo de triplo resultado de desenvolvimento econômico, o qual alia justiça social, econômica e ambiental	4,5,11,19,44
Diminuição dos custos organizacionais e impacto ambiental de água, eletricidade, recursos e matérias-primas	2,5,10,11,26,30,42,44,49
Aumento na sustentabilidade de crescimento da organização	2,3,4,5,38,44
Impacto positivo no crescimento pessoal com maior estudo	1,2,3,5,14,16,17,30,41,44
Aumento nos níveis de intra-empresendedorismo	1,35,38,41,44
Melhora no sono, nos índices de fadiga e ansiedade	1,13,14,18,29,31,41,42
Melhoria no sentimento de autonomia e controle da própria vida sobre tempo e carga de trabalho	1,2,14,16,22,24,28,46,57
Impacto positivo no bem estar físico e mental do funcionário e níveis de estresse	1,2,3,4,5,12,13,14,31,33,41,42,57
Os funcionários conciliam o trabalho com os compromissos familiares.	1,2,11,14,26,37,42,49
Benefício organizacional como o declínio do absenteísmo	5,8,14,25,26,33,42,49,50,54
Aumento nos níveis de inovação	1,2,4,5,35,38,43,46,52
Melhoria da rentabilidade organizacional	1,8,25,33,49,50
Benefício para o funcionário como a redução do tempo de deslocamento (commuting time) e poluição por emissão de carbono (aumento do ócio criativo)	10,11,14,26,31,42,44,49
Benefício para o funcionário como a redução de despesas	11,14,26,33,42,49
Melhoria das responsabilidades familiares com horários escolares e redução de custos de creche	1,11,14,15,42,49
Benefício organizacional como o aumento da produtividade	1,2,4,5,8,12,14,26,34,42,43,49
Redução do “burnout”, um estado mental mais descansado	1,2,5,8,13,14,18,33,41,42
Redução da rotatividade e melhoria na retenção de funcionários (turnover)	1,2,4,5,12,13,14,25,37,42,49,54
Redução nos níveis de desemprego	2,3,10,19,36,43,44
Melhoria no recrutamento de novos talentos (skills) e funcionários	2,4,8,10,12,14,33,42,49,50,54
Melhor equilíbrio entre vida profissional e pessoal	1,12,13,14,29,41,42
Melhoria na saúde física e diminuição dos afastamentos por motivo de doença	4,5,13,18,26,41,42
Melhor índice de satisfação no serviço	1,4,5,12,13,14,42,57,58



Melhoria no espírito de equipe, colaboração, trabalho de equipe, relacionamentos e comunicação institucional	2,5,11,21,35,46,57
Melhoria nos índices de igualdade de gênero	4,5,10,11,18,19,44
Melhoria no nível de comprometimento do funcionário com a organização	5,12,31,37,42,49
Melhoria na concentração e motivação	5,11,16,21,35,41,58
Foco em qualidade e eficiência em vez de tempo	5,21,34,35,46,49
Diminuição das desigualdades econômicas entre os trabalhadores, com a maior valorização das experiência e as qualificações	5,11,26,44
Melhoria nos índices macroeconômicos	3,4,19,20,44
Melhoria da imagem organizacional	2,5,10,18,42

Fonte: elaborado pelos autores com base na RSL (2026)

A melhoria nos índices de recrutamento e retenção é particularmente relevante para carreiras em setores como educação, saúde, e manufatura, sendo um diferencial forte para faixas etárias mais jovens, para pais com filhos, e profissionais em carreiras com alto estresse e alta rotatividade como ensino, enfermagem e trabalho social (Jain; Chouliara; Blake, 2025).

Setores como saúde ou educação podem vivenciar desafios ou benefícios diferentes, assistência médica com sua necessidade de cobertura constante e educação com seu calendário acadêmico estruturado (Araújo; Rodrigues; Ferreira, 2024). Foi verificado que, entre o público trabalhador acadêmico, o apoio a semanas de trabalho comprimidas era relativamente uniforme entre diferentes grupos demográficos e hierárquicos (Tee *et al.*, 2026). No setor tecnológico, a adoção da semana de trabalho de quatro dias aprimora principalmente a inovação e o engajamento dos funcionários (Araújo; Rodrigues; Ferreira, 2024; Vrain, 2005).

4.3. A Implementação



Wadsworth e Facer (2016) notam que em 2013, os funcionários públicos da Gâmbia adotaram um modelo de trabalho de 40 horas em 4 dias. Em países emergentes como a Malásia (Tee et al., 2026), recentes alterações à Lei do Trabalho de 1955 incorporaram acordos trabalhistas flexíveis, incluindo horários flexíveis, saída antecipada, horários escalonados, partilha de emprego, trabalho híbrido e trabalho remoto. Em termos geopolíticos, isso demonstra que o potencial existe mesmo em países fora do eixo de desenvolvimento padrão.

Uma possibilidade de compensação para empresas com encolhimento de demanda poderia ser a redução das horas de trabalho e, concomitantemente, uma redução proporcional dos salários em uma quantia menor. Outras compensações poderiam incluir horas de trabalho diárias um pouco mais longas, menos feriados ou mais flexibilidade dos funcionários em troca trabalhar um dia a menos, como mostram alguns exemplos europeus, e em caso de falha, entraria o poder de barganha (Lehmann; Kmetty; Antal, 2025), pois uma mudança de rotinas exige mais do que atitudes favoráveis à inovação, exige um espaço para negociação entre as aspirações normativas e as realidades operacionais (Hast, 2025).

Ang (2026) demonstra o papel de fatores geopolíticos na adoção do 4DWW, como ocorreu em março de 2026 na Ásia em países como Japão e Coreia do Sul, quando a interrupção do Estreito de Ormuz interrompeu o fluxo de petróleo vindo do Oriente Médio, sendo países os quais dependem respectivamente de 90% e 70% do petróleo, os quais se viram forçados a adotar o 4DWW provisoriamente para lidar com a crise do petróleo ocasionada pela Guerra do Irã em 2026.

O 4DWW é estudado sobretudo em nível macro, com uma lacuna de pesquisa no nível organizacional, mormente acerca da gestão de pessoas (Araújo, Rodrigues e Ferreira, 2024). No mundo acadêmico, não foi encontrada uma associação significativa entre o apoio ao 4DWW e à antiguidade do funcionário servidor acadêmico ou o nível acadêmico, uma vez que nem o cargo nem o tempo de serviço previram significativamente a intenção comportamental (Tee et al., 2026).

Estudos contemporâneos identificaram mudanças nos perfis das gerações dos Millennials e Z, as quais priorizam um equilíbrio entre vida profissional e pessoal em detrimento dos indicadores tradicionais de sucesso no trabalho, como remuneração



financeira ou ascensão na carreira, portanto priorizando flexibilidade e autonomia (Jain; Chouliara; Blake, 2025).

É nesse sentido que questiona-se, ‘quem deveria ser o facilitador e o responsável por promover e tornar a semana de 4 dias uma realidade no Brasil?’

Tabela 6. De quem depende a iniciativa para a implementação do 4DWW?

Principais pontos	Estudos do quadro 3
Iniciativa pela alta administração das organizações	1,2,14,16,17,26,36,42,46,49,50
Os vários níveis de cultura organizacional interna e a comunicação	1,2,11,13,26,28,36,42,49,50
Iniciativas legislativas	3,4,10,12,14,23,43,46,52
Iniciativas do governo e diretrizes políticas claras, como normas, manuais, guias ou resoluções	3,4,14,18,42,54,56
Incentivos e subsídios do governo para aliviar o risco financeiro das organizações	12,14,18,19,41,43
Lutas e campanhas políticas pela própria sociedade	3,10,12,19,44,48
A academia deveria contribuir de forma realista e cientificamente robusta	1,3,11,14,42,44,56
A mídia deveria facilitar a participação dos sindicatos na discussão	3,10,12,44,46,48

Fonte: elaborado pelos autores com base na RSL (2026)

São estratégias comuns de implementação aquelas que exigem lutas pelo poder, conflito de classes ou ação política, como a negociação coletiva, mudanças na legislação trabalhista (incluindo maior controle dos trabalhadores sobre o tempo de trabalho) e subsídios para diminuição da carga horária. Contudo, reconhecendo que os trabalhadores não têm atualmente capacidade de negociação suficiente, eles tendem a buscar estratégias de menor resistência (Lehmann; Kmetty; Antal, 2025).

Sem apoio governamental, as organizações podem relutar em adotar uma política de 4DWW devido a preocupações com a competitividade (Jain, Chouliara e Blake, 2025; Hast,



2025), implicações de custos e o potencial para a adoção desigual de políticas de 4DWW entre os setores, o que aumenta os riscos para uma empresa ser pioneira (Jain; Chouliara; Blake, 2025).

Ang (2026) complementam que países asiáticos como Tailândia, Vietnã, Filipinas, Bangladesh, Paquistão implementaram iniciativas para o 4DWW, devido aos efeitos da Guerra de 2026 do Irã contra os Estados Unidos e Israel. Isso demonstra que a viabilidade para mudanças existe, mas é latente e ofuscada por questões políticas, havendo despertado outrossim durante o período do COVID-19.

Uma atitude favorável à flexibilização dos horários aumenta significativamente a disposição dos funcionários em utilizar tais modalidades, sendo mutuamente benéfico que ambos empregador e empregado desenvolvam atitudes positivas em relação ao 4DWW, incluindo empregabilidade e adoção de tecnologia (Tee et al., 2026). Desse modo, a atitude atua como um mediador capaz de ligar as expectativas sociais e a escolha comportamental individual humana. Narrativas sobre bem-estar, impactos econômicos ou alinhamento com políticas trabalhistas progressistas podem moldar as percepções de decisores políticos (Lehmann; Kmetty; Antal, 2025).

Nesse sentido, a advocacia pelo 4DWW deve evitar a despolitização através de um enfrentamento das inevitáveis dificuldades de implementação existentes e interesses desalinhados dos stakeholders, de forma decisiva (Lehmann; Kmetty; Antal, 2025). Além disso, jornalistas e políticos interessados no tema deveriam ser mais rigorosos, para evitar a repetição, sem reflexão crítica, de qualquer afirmação que domina o atual discurso midiático, vinda de defensores do 4DWW.

5. Conclusões

O uso recorrente da famosa frase de Thatcher sobre ‘sociedade’ revela uma incoerência fundamental no debate contemporâneo sobre trabalho. O individualismo é mobilizado para justificar a retirada de direitos, mas é descartado quando questiona a imposição de jornadas rígidas e presença contínua. Se levada às últimas consequências, a



negação do substantivo ‘sociedade’ também eliminaria qualquer justificativa abstrata para o 9–5. O que resta não é uma necessidade econômica, mas uma escolha política — e escolhas políticas podem ser revistas.

O debate sobre o futuro do trabalho evita encarar duas evidências simultâneas: grande parte das oito horas diárias já é ocupada por tempo ocioso estrutural, enquanto cresce o temor de que a inteligência artificial reduza a quantidade total de trabalho disponível. Ao mesmo tempo, a resposta política dominante tem sido ampliar a idade de aposentadoria, como se fosse possível estender indefinidamente jornadas rígidas sem ajustar sua intensidade. Ironicamente, a jornada semanal por lei é decidida por políticos que não têm horário fixo, não batem ponto e trabalham por agenda, negociação e resultado.

Desse modo, respondendo ao questionamento inicial de como a Inteligência Artificial pode contribuir para a redução da jornada de trabalho sem comprometimento da produtividade e a renda dos trabalhadores, é notável o poder que o papel político tem em moldar as percepções públicas, pois na medida que a necessidade surge, seja pela COVID-19 ou por outras crises, notam-se caminhos, com significativa celeridade.

Conciliar essas contradições exigirá abandonar o modelo uniforme de presença contínua e reconhecer que o tempo de trabalho precisa ser ajustado de forma diária, individual e ao longo de todas as idades. Apenas assim será possível responder, de maneira pragmática, tanto às demandas de sustentabilidade econômica dos empregadores quanto às exigências de saúde, dignidade e autonomia dos trabalhadores.

Como sugestão de estudos futuros, poderia-se perguntar “Até que ponto a indignação contra o 4DWW vindo de gerações mais antigas, como os Boomers e a Geração X, faz sentido, e não é simplesmente regado a uma amnésia conveniente sobre as singulares condições de aposentadoria precoce aos 50 anos, que eles mesmos desfrutaram, condições estas hoje inacessíveis às novas gerações?”

6. Referências

ALFARES, Hesham K. **Dual-based optimization of cyclic four-day workweek scheduling**. IMA Journal of Mathematics Applied in Business and Industry, v. 11, p. 269-283, 2000.



ALFARES, Hesham K. **Flexible 4-day workweek scheduling with weekend work frequency constraints**. Computers & Industrial Engineering, v. 44, p. 325-338, 2002.

ALFARES, Hesham K. **Four-Day Workweek Scheduling with Two or Three Consecutive Days Off**. Journal of Mathematical Modelling and Algorithms, v. 2, p. 67-80, 2003.

AFSHARI, Fatemeh S. et al. **Compressed 4-day workweek for dental faculty retention and recruitment**. Journal of Dental Education, v. 87, p. 1108–1112, 2023.

ANG, Angelica. **Iran war fuel crisis**: Asia work from home, closed schools, price caps. Fortune, 11 mar. 2026. Disponível em: <https://fortune.com/2026/03/11/iran-war-fuel-crisis-asia-work-from-home-closed-schools-price-caps/>. Acesso em: 13 mar. 2026.

ANG, Cheng-Sheng. **Reimagining Singapore's work culture: the four-day workweek proposition**. The Lancet Regional Health - Western Pacific, v. 54, 101466, 2025.

ANTONELLI, Gilda; LUCIANO, Maria Ines. **Four Day Work Week and well-being: An explorative study**. PuntOorg, 2023.

ARAÚJO, Ana; RODRIGUES, Ana Cláudia; FERREIRA, Marisa R. **Exploring the impact of a four-day workweek on sustainable people management: a systematic review of the literature**. Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance, v. 12, n. 4, p. 1113-1131, 2025

BALČIAUSKAS, Linas; KUČAS, Andrius; BALČIAUSKIENĖ, Laima. **Roadkill Patterns on Workdays, Weekends and Long Weekends: Anticipating the Implications of a Four-Day Work Week**. Diversity, v. 16, 84, 2024.

BARNETT, Barbara Mackenzie et al. **"I think that the world needs this": results of a reduced 4-day workweek pilot in a small non-profit organization**. Employee Relations, v. 47, n. 6, p. 947-962, 2025.

BEŇO, Michal; HVORECKÝ, Jozef; JENEŠOVÁ, Štěpánka. **On-site workforce shortening the week in favour of flexibility**. Journal of Eastern European and Central Asian Research, v. 9, n. 6, 2022.

BLACKHAM, Alysia. **Productivity and the four-day work week**. Alternative Law Journal, v. 50, n. 3, p. 197–203, 2025.



BRASIL. Congresso Nacional. Câmara dos Deputados. **Proposta de Emenda à Constituição n.º 231, de 1995**. Altera a redação do inciso XIII do art. 7º da Constituição Federal, que trata da jornada de trabalho. Autor: Deputado Inocêncio Oliveira. [Brasília, DF]: Câmara dos Deputados, 1995.

BRASIL. Congresso Nacional. Senado Federal. **Proposta de Emenda à Constituição n.º 148, de 2015**. Altera a redação do inciso XIII do caput do art. 7º da Constituição Federal, para reduzir a jornada máxima semanal de trabalho de quarenta e quatro para trinta e seis horas. Autor: Senador Paulo Paim. [Brasília, DF]: Senado Federal, 2015. Disponível em: <https://www.senado.leg.br/atividade/materia/getPDF.asp?t=SF&tp=PEC&id=124036>. Acesso em: 15 dez. 2025.

CAMPOS, Alessandra Freire Magalhães de; CAETANO, Luís Miguel Dias; GOMES, Victor Márcio Laus Reis. **Revisão sistemática de literatura em educação**: características, estrutura e possibilidades às pesquisas qualitativas. *Linguagens, Educação E Sociedade*, 27(54), 139–169. 2023. <https://doi.org/10.26694/rles.v27i54.2702> Acesso em: 2. Nov. 2025. Disponível em: <<https://www.periodicos.ufpi.br/index.php/lingedusoc/article/view/2702>>

CAMPBELL, Timothy T. **The four-day work week**: A chronological, systematic review of the academic literature. *Management Review Quarterly*, 74(3), 1791–1807, 2024. Disponível em: <<https://link.springer.com/article/10.1007/s11301-023-00347-3>> Acesso em: 15, jan. 2026.

CHAKRABORTY, Debarun et al. **The Subtle Art of Effecting a Four-day Workweek to Drive Performance**. *Management and Labour Studies*, v. 47, n. 3, p. 275–297, 2022.

CHO, WooKeol; KIM, Jinhee; CHUNG, Jin-Hyuk. **A Need-Based Approach for Modeling Recurrent Discretionary Activity Participation Patterns for Travel Demand Analysis**. *Sustainability*, v. 15, 15426, 2023

CHO, WooKeol et al. **A novel approach to developing the choice model for multiday activity participation in travel behavior analysis**. *KSCE Journal of Civil Engineering*, v. 29, 100231, 2025

CSIKSZENTMIHALYI, Mihaly. **Flow**: a psicologia do alto desempenho e da felicidade. São Paulo: Companhia das Letras, 2020. ISBN: 978-85-4700-113-1

CRUZ, Sofia Alexandra; RODRIGUES, S.; SOEIRO, J. **The uneven implementation of the 4-day workweek: organizational cultures in tension**. *Employee Relations*, v. 48, n. 1, p. 46-63, 2026



DARWISH, M. A. **Optimal workday length considering worker fatigue and employer profit.** Computers & Industrial Engineering, v. 179, 109162, 2023.

DELANEY, Helen; CASEY, Catherine. **The promise of a four-day week? A critical appraisal of a management-led initiative.** Employee Relations, v. 44, n. 1, p. 176-190, 2022.

DIAS, Susana et al. **Work Sustainability: Insights from Employees and Managers on Weekly Working Hours.** Sustainability, v. 17, 423, 2025.

DUTORDOIR, Marie; STRUYFS, Kristof. **The impact of a compressed workweek on shareholder value: An event study analysis of Belgium's 4-day workweek legislation.** Human Resource Management, v. 63, n. 6, p. 903–917, 2024.

ERCOLE, Flávia Falci; DE MELO, Laís Samara; ALCOFORADO, Carla Lúcia Goulart Constant. **Revisão integrativa versus revisão sistemática.** REME-Revista Mineira de Enfermagem, v. 18, n. 1, 2014. Disponível em:
<<https://periodicos.ufmg.br/index.php/rem/article/download/50174/41438>> Acesso em: 16, nov. 2025.

ESTADOS UNIDOS. Congress. House of Representatives. H.R. 1332: Thirty-Two Hour Workweek Act. 118th Congress (2023-2024). Washington, DC: House of Representatives, 2023. Disponível em: <https://www.congress.gov/bill/118th-congress/house-bill/1332/text>. Acesso em: 10 dez. 2025.

ESTADOS UNIDOS. [Fair Labor Standards Act (1938)]. Fair Labor Standards Act (FLSA), 1938. Washington, DC: U.S. Department of Labor, 1938.

GALVÃO, Maria Cristiane Barbosa; RICARTE, Ivan Luiz Marques. **Revisão sistemática da literatura: conceituação, produção e publicação.** Logeion: Filosofia da Informação, v. 6, n. 1, p. 57-73, 2019. Tradução. DOI: <https://doi.org/10.21728/logcion.2019v6n1.p57-73> Disponível em:
<https://www.researchgate.net/publication/335831854_REVISAO_SISTEMATICA_DA_LITERATURA_CONCEITUACAO_PRODUCAO_E_PUBLICACAO/link/5d7ede30a6fdcc2f0f713bad/download> Acesso em: 12 nov. 2025.

GILLES, Fabrice. **Quels effets des réorganisations sur la date de passage aux 35 heures ?** Une étude sur données individuelles d'entreprises. Revue économique, v. 57, n. 6, p. 1401-1425, 2006.

GILLES, Fabrice. **Evaluating the Impact of a Working Time Regulation on Capital Operating Time:** The French 35-Hour Work Week Experience. Scottish Journal of Political Economy, v. 62, n. 2, p. 118-148, 2015.

GOODALE, James G.; AAGAARD, A. K. **Factors Relating to Varying Reactions to the 4-Day Workweek.** Journal of Applied Psychology, v. 60, n. 1, p. 33-38, 1975.



GROSSE, Robert. **The Four-Day Workweek**. New York: Routledge, 2018.

HAMERMESH, Daniel S.; BIDDLE, Jeff E. **Days of Work Over a Half Century: The Rise of the Four-Day Workweek**. ILR Review, v. 78, n. 1, p. 37–61, 2025.

HAST, Katharina. **Values and commitment in the innovation process in highly regulated and semi-public systems: The case of the four-day work week in German healthcare**. Journal of Management & Organization, v. 31, p. 2926–2944, 2025.

HAYAKAWA, Jennifer et al. **Reimagining Work-Life Balance: The Impact of a 4-Day Workweek on Healthcare Leader Burnout and Well-Being**. Worldviews on Evidence-Based Nursing, v. 22, n. 2, 2025.

HIDASI, K.; VENCZEL, T.; ANTAL, M. **Working time reduction: Employers' perspectives and eco-social implications – ten cases from Hungary**. European Journal of Social Security, v. 25, n. 4, p. 426–444, 2023.

HIROMITSU, T.; TERAMURA, E.; OISHI, R. **Wellbeing and Policy in Japan**. In: Routledge Handbook of Global Sustainability Governance, cap. 25, 2025.

IVANCEVICH, John M.; LYON, Herbert L. **The Shortened Workweek: A Field Experiment**. Journal of Applied Psychology, v. 62, n. 1, p. 34-37, 1977.

JAIN, Mahek Jitendra; CHOULIARA, Niki; BLAKE, Holly. **From Five to Four: Examining Employee Perspectives Towards the Four-Day Workweek**. Administrative Sciences 15, no. 3: 114, 2025. <https://doi.org/10.3390/admsci15030114> Disponível em: <https://www.mdpi.com/2076-3387/15/3/114> Acesso em: 18, jan. 2026.

KALLIS, Giorgos et al. **“Friday off”**: Reducing Working Hours in Europe. Sustainability, v. 5, p. 1545-1567, 2013.

KEYNES, John Maynard. Economic possibilities for our grandchildren (1930). In: KEYNES, John Maynard. **Essays in Persuasion**. New York: Harcourt Brace, 1932. p. 358-373. Disponível em: <https://www.almendron.com/tribuna/wp-content/uploads/2024/03/intro-and-section-i.pdf> > Acesso em: 1 dez. 2025.

KOSSEK, Ellen Ernst; LEE, Kyung-Hee. **Work-Family Conflict and Work-Life Conflict**. In Oxford research encyclopedia of business and management. 2017. <https://doi.org/10.1093/acrefore/9780190224851.013.52> Disponível em: <https://oxfordre.com/business/display/10.1093/acrefore/9780190224851.001.0001/acrefore-9780190224851-e-52> > Acesso em 27, jan. 2025.

LATHAM, Gary P.; PICCOLO, Ronald F. **The Effect of Context-Specific versus Nonspecific Subconscious Goals on Employee Performance**. Human Resource Management, v. 51, n. 4, p. 511-524, 2012.



LEHMANN, Benedikt; KMETTY, Zoltán; ANTAL, Miklós. **Too good to be true: the English-language discourse of working time reductions and its implications for environmental sustainability.** Humanities & Social Sciences Communications, 2025.

LILLY, M. T. et al. **Four-day service-staff work-week in order to complete maintenance operations more effectively in a Nigerian power-generating station.** Applied Energy, v. 84, p. 1044-1055, 2007.

LUKÁCS, Bence; ANTAL, Miklós. **The reduction of working time: definitions and measurement methods.** Sustainability: Science, Practice and Policy, v. 18, n. 1, p. 710-730, 2022.

MANTERNACH, Andrew. **The 40-hour workweek is arbitrary and outdated.** *Psychology Today*, 2022. Disponível em: <https://www.psychologytoday.com/>. Acesso em: 15 nov. 2025.

MOEN, Phyllis; CHU, Youngmin. **Time Work in the Office and Shop: Workers' Strategic Adaptations to the 4-Day Week.** Work and Occupations, v. 51, n. 4, p. 607–633, 2024.

MÜHL, Arabella; KORUNKA, Christian. **You get what you expect: assessing the effect of a compressed work schedule on time pressure, fatigue, perceived productivity, and work-life balance.** European Journal of Work and Organizational Psychology, v. 33, n. 5, p. 703-711, 2024.

NIETZSCHE, Friedrich Wilhelm. **Humano, demasiado humano:** um livro para espíritos livres. Tradução, notas e posfácio de Paulo César de Souza. São Paulo: Companhia das Letras, 2005

ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO. **Convenção n. 47:** relativa à redução das horas de trabalho para quarenta por semana. Genebra: OIT, 1935.

ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO. **Convenção n. 1:** relativa à duração do trabalho em estabelecimentos industriais. Washington: OIT, 1919.

PECHER, Ann-Christin et al. **Flexible Arbeitszeitmodelle in der Rheumatologie: Ergebnisse einer deutschlandweiten Umfrage.** Z Rheumatol, 2025.

PEDERSEN, Michael; MUHR, Sara Louise; DUNNE, Stephen. **Adopting the Pomodoro time-management tool in a four-day workweek company.** Time & Society, v. 33, n. 4, p. 417–437, 2024.

PEDERSEN, Michael; MUHR, Sara Louise; DUNNE, Stephen. **The Care of the Self and the Meaningful Four-Day Workweek.** Philosophy of Management, v. 23, p. 335–352, 2024.



PEDERSEN, Michael; MUHR, Sara Louise; DUNNE, Stephen. **‘Freedom from Pressing Cares’? The Four-Day Work Week and three forms of leisure time.** Scandinavian Journal of Management, 2025.

PÉLISSE, Jérôme. **La mise en œuvre des 35 heures:** d'une managérialisation du droit à une internalisation de la fonction de justice. Droit et société, n. 77, p. 39-65, 2011.

RENARDIAS, Julia et al. **Towards a 4-Day Week in Hospital Care: Exploring Staff Perspectives and the Role of Technology in a Local German Hospital.** In: 12th International Conference on Communities & Technologies (C&T 2025), Siegen, Germany, July 20-23, 2025. Anais... New York: ACM, 2025.

ROSA, Roger R. et al. **Extended workdays:** Effects on performance and ratings of fatigue and alertness. Behavior Research Methods, Instruments, & Computers, v. 17, n. 1, p. 6-15, 1985.

ROSHAN, Anannya; MEHTA, Prashant. **Four-Day Workweek as Post COVID-19 Alternate Work Arrangement: The Mediating Role of Organizational Commitment.** Prabandhan: Indian Journal of Management, v. 15, n. 1, p. 8-24, 2022.

SCHOR, Juliet. **The Four-Day Workweek: Possibility or Pipe Dream?** New Labor Forum, v. 34, n. 2, p. 32–39, 2025.

SERENO, Amparo; JESUS, Tânia de. **Business Ethics in Working Time Management: Social and Environmental Impacts.** Revista Jurídica Portucalense, n. 38, 2025.

SMITH, Jason; DIAZ, Manuel A. **Four-Day Workweek and the Construction Industry.** Practice Periodical on Structural Design and Construction, v. 12, n. 3, p. 140-145, 2007.

TAMBOVCEVA, Tatjana; VECKALNE, Regina; JÄRVIS, Marina; BRUNECKIENĖ, Jurgita. **Deconstructing Sustainability Challenges in the Transition to a Four-Day Workweek: The Case of Private Companies in Eastern Europe.** Sustainability, v. 17, 4904, 2025.

TEE, Poh Kiong; HAN, Kok Siew; WONG, Ruo Yan; KAUR, Devinder; MORAKINYO, Dada; GHARLEGH, Behrooz. **Are four days better than five?** Academic Staff's behavioural intention toward a four-day workweek in Malaysia. *Social Sciences & Humanities Open*, 13, 102421, 2026. <https://doi.org/10.1016/j.ssaho.2025.102421>

TEMPOS modernos. Direção: Charles Chaplin. Produção: Charles Chaplin Productions. Estados Unidos: United Artists, 1936. 1 filme (87 min), P&B.

THOEMMES, Jens. **L'évolution d'une règle d'organisation sur dix ans:** l'accord collectif chez un constructeur d'automobiles en Allemagne. *Sociologie du travail*, v. 50, p. 219-236, 2008.

VENCZEL, Tímea. **Impact of a Four-Day Workweek on Subjective Well-being in Hungary.** Employee Responsibilities and Rights Journal, 2024.



VINK, Peter (Ed.). **Advances in Social and Organizational Factors**. Boca Raton: CRC Press, 2012.

VRAIN, Philippe. **Relations interentreprises et mise en œuvre des 35 heures dans les PMI**. Innovations, n. 22, p. 51-72, 2005.

YASMIN, Nadina Nawaz. **Four-day workweek in corporate sector: post-pandemic work arrangement for Bangladesh**. SN Business & Economics, v. 4, 80, 2024.

YILDIZHAN, Hasan et al. **Alternative work arrangements: Individual, organizational and environmental outcomes**. Heliyon, v. 9, e21899, 2023.

WADSWORTH, Lori L.; FACER, Rex L. **Work–Family Balance and Alternative Work Schedules: Exploring the Impact of 4-Day Workweeks on State Employees**. Public Personnel Management, v. 45, n. 4, p. 382-404, 2016.