

VERITAE

Trabalho Direitos Humanos Previdência Social Segurança e Saúde no Trabalho

Orientador Empresarial

ARTIGOS

A REDUÇÃO DA JORNADA COMO RESPOSTA AO DESEMPREGO ESTRUTURAL: UMA REFLEXÃO SOBRE A ESCALA 5×2

...Com o desenvolvimento da sociedade, cada objeto do cotidiano passou a resultar de longas cadeias produtivas envolvendo trabalhadores, gestores, investidores e servidores públicos, todos eles devidamente remunerados. Assim, o custo de um bem representa nada mais do que a soma das remunerações de todos os que participam dessa cadeia.

....

Por Prof. René Dutra (*)
Jun/2026

A utilização de bens para satisfação das necessidades da humanidade reflete, em grande medida, a própria história da transformação do trabalho. Nas civilizações primitivas, bastava colher, caçar ou extrair um bem da natureza que garantisse a sobrevivência, sem que houvesse qualquer dispêndio monetário além do próprio esforço físico do indivíduo. Com o desenvolvimento da sociedade, cada objeto do cotidiano passou a resultar de longas cadeias produtivas envolvendo trabalhadores, gestores, investidores e servidores públicos, todos eles devidamente remunerados. Assim, o custo de um bem representa nada mais do que a soma das remunerações de todos os que participam dessa cadeia.

Mas essa equação clássica vem sendo profundamente alterada. Passamos da utilização intensiva para uma redução progressiva do uso da mão de obra, impulsionada pela descoberta e adoção de máquinas e equipamentos que substituíam parte do trabalho humano. Além disso, o desenvolvimento de tecnologias cada vez mais sofisticadas, como drones e robôs, reduziu ainda mais a necessidade de intervenção humana. A automação, a robótica e a digitalização, aceleradas pela pandemia de covid-19, reduziram drasticamente a necessidade de mão de obra

em diversos setores. O trabalho remoto mostrou-se viável, o comércio físico encolheu, o transporte perdeu demanda, e atividades antes intensivas em pessoal passaram a operar com equipes mínimas. O desemprego que emerge desse processo não é conjuntural: é estrutural.

Diante desse cenário, insistir apenas em políticas assistenciais é insuficiente. Elas aliviam, mas não resolvem. A alternativa mais promissora (e mais digna) é redistribuir o trabalho disponível. E é exatamente isso que está em jogo na proposta de redução da jornada semanal de 44 para 40 horas, com a adoção da escala 5×2.

É comum ouvir que a mudança para a escala 5×2 seria um “presente” ao trabalhador. Essa leitura é superficial. A redução da jornada é, antes de tudo, uma estratégia de reorganização do mercado de trabalho. Ao diminuir o número de horas semanais, cria-se a necessidade de contratar mais pessoas para manter o nível de produção e atendimento anterior, especialmente em setores que funcionam de forma contínua.

Em outras palavras: a jornada menor não reduz a produção, mas sim redistribui o trabalho. E essa redistribuição gera efeitos econômicos relevantes, pois aumenta a absorção de mão de obra, reduzindo o desemprego estrutural; eleva a produtividade por hora, já que jornadas mais curtas reduzem fadiga e erros; estimula o consumo, pois mais pessoas empregadas significam mais renda circulando; e obriga empresas a inovar, revisando processos e eliminando ineficiências. Não se trata, portanto, de benevolência estatal, mas de política pública com impacto macroeconômico.

A discussão brasileira encontra eco em várias economias ao redor do mundo. Diversos países experimentaram, ou mesmo já institucionalizaram, jornadas mais curtas. Nos anos 2000, a França adotou a jornada de 35 horas semanais, buscando exatamente distribuir o trabalho por um número maior de pessoas. Houve aumento de contratações em setores específicos e melhora na qualidade de vida, embora o impacto econômico tenha variado conforme o setor. Os modelos flexíveis de 28 a 35 horas semanais implantados na Alemanha permitem jornadas reduzidas com manutenção salarial parcial, tendo como objetivo preservar empregos em períodos de baixa demanda. No Reino Unido, experimentos com semanas de quatro dias de trabalho relataram menor rotatividade, menos esgotamento profissional (*burnout*) e manutenção da produtividade, o que levou muitas empresas a tornar o modelo permanente. Esses exemplos mostram que reduzir horas não reduz resultados, desde que haja reorganização inteligente do trabalho.

A adoção da escala 5×2 traz benefícios concretos que passam longe de meras concessões simbólicas ao trabalhador. Mais tempo de descanso permite uma recuperação física e mental mais efetiva, favorecendo um ritmo de vida mais saudável e sustentável. Essa jornada menor também contribui para um equilíbrio mais realista entre vida pessoal e profissional, reduzindo níveis de estresse, absenteísmo e adoecimento, fatores que podem comprometer o bem-estar individual e a produtividade das equipes. Como amplamente comprovado por pesquisas internacionais, trabalhadores descansados produzem melhor.

Do lado das empresas, os desafios existem. A transição para jornadas mais curtas pode exigir contratações adicionais, reorganização de turnos e revisão de processos internos, especialmente em setores que tradicionalmente dependem de longas jornadas. Também pode tornar as negociações coletivas mais complexas, já que diferentes categorias e regiões apresentam necessidades específicas. Ainda assim, esses obstáculos são superáveis, e é preciso lembrar que o custo de não agir é maior. Um país que convive com desemprego estrutural elevado consome menos, investe menos e inova menos. Nesse sentido, a redução da jornada não deve ser vista como um ônus isolado ao empregador, mas como um investimento sistêmico, capaz de fortalecer o mercado interno, dinamizar a economia e distribuir de forma mais equilibrada as oportunidades de trabalho em um mundo cada vez mais automatizado.

A automação não vai recuar. A digitalização não vai desacelerar. O trabalho humano, tal como o conhecemos, está sendo reconfigurado. A pergunta não é se devemos reduzir a jornada, mas quando e como.

Essa redução não deve se restringir à quantidade de dias trabalhados na semana, se 6, 5 ou 4, mas sim ao total de horas, se 44 ou 40. A jornada de 40 horas semanais deve ser distribuída ao longo da semana por acordo entre empregado e empregador, sendo possível aceitar diferentes formatos: 5 dias de 8 horas (escala 5×2), 4 dias de 10 horas (escala 4×3), ou 6 dias de 6h40 (mantendo a escala 6×1). Essa flexibilidade abre caminho para um modelo mais sustentável, mais humano e mais compatível com o século XXI. Trata-se de uma política que reconhece a dignidade do trabalho e a necessidade de distribuir oportunidades em uma economia cada vez mais automatizada.

Na adoção da escala selecionada, deve-se atentar para o tempo de deslocamento do empregado entre a residência e o local de trabalho. Supondo o trajeto de 1h30 por trecho (3h por dia), a opção pela escala 6×1 torna-se desvantajosa, tendo em vista que o tempo gasto no trajeto representa 45% da jornada efetiva de trabalho (3h de deslocamento para 6h40 de trabalho). Nesse exemplo, a escala 4×3 seria a mais indicada, pois reduz o tempo de deslocamento para apenas 30% da jornada (3h de trajeto para 10h de trabalho). Como regra geral, a escala 5×2 deve ser a mais utilizada por estar entre os extremos das vantagens e desvantagens.

Reduções futuras de jornada devem ser implementadas, mesmo que impliquem redução salarial: pouco é melhor do que nada. A redução nos níveis de mão de obra ocupada continuará à medida que novas tecnologias de produção surgirem. A inteligência artificial não deixará de evoluir.

Comparando os termos da equação “ocupação × ociosidade”, o primeiro representa dignidade, orgulho e independência; o segundo, ao contrário, pressupõe indignidade, vergonha, humilhação e dependência.

Em artigo publicado no informativo VERITAE – Orientador Empresarial em dezembro de 2020, já apontávamos a adoção de duas alternativas para enfrentar o desemprego:

- ajuda assistencial (como seguro-desemprego, bolsa família, vale-gás, entre outros) financiada pelos que permanecem em atividade;
- redução gradativa da jornada de trabalho, permitindo que mais pessoas sejam contratadas para executar o que era realizado por menos pessoas.

A segunda alternativa deve ser a preferida por ser mais digna, ou seja, o indivíduo não se sentirá um pária; dependente e improdutivo.

Acesse a íntegra do Artigo:

[EMPREGABILIDADE FUTURA – Uma Incógnita – Dez/2020](#)

Acesse, também, mais Artigos do Autor:

[AVALIAÇÃO DE ATIVOS](#), Set/2018

[CRIATURA versus CRIADOR](#), Nov/2019

[O FUTURO DO TRABALHO](#), Out/2020

[“AH, ESSA CONTABILIDADE EU ENTENDO!”](#) Atualizado em Jun/2026 ([publicado originalmente em Abr/2005](#))



(*) **René Dutra** é contador, economista, professor e autor dos livros “Custos: uma abordagem prática”, Editora Atlas e “Gestão patrimonial – Ativo imobilizado como enfoque principal”, Freitas Bastos Editora. Consultor responsável pela implantação de controle e gerenciamento de custos e avaliação e gerenciamento de ativos.



[Acesse todos os Artigos VERITAE!](#)

As opiniões expressas nesta Seção são de responsabilidade de seus Autores, sendo, a divulgação por VERITAE *Orientador Empresarial*, devidamente autorizada pelos mesmos ou pela fonte da publicação.

VERITAE

Edições Trabalhistas, Previdenciárias e de Segurança e Saúde no Trabalho

ISSN 1981-7584

[Envie-nos seu Artigo: veritae@veritae.com.br](mailto:veritae@veritae.com.br)

www.veritae.com.br

