

FACULDADE DAMAS DA INSTRUÇÃO CRISTÃ

CURSO DE DIREITO

KEYLLA THAYS DOS SANTOS

**ALIENAÇÃO NO TRABALHO: IMPACTOS DAS JORNADAS  
PROLONGADAS NA SAÚDE DO EMPREGADO E A EFICÁCIA DAS  
JORNADAS REDUZIDAS NA RECUPERAÇÃO DA SATISFAÇÃO E  
PRODUTIVIDADE**

RECIFE  
2024

FACULDADE DAMAS DA INSTRUÇÃO CRISTÃ  
CURSO DE DIREITO

KEYLLA THAYS DOS SANTOS

**ANÁLISE DA ALIENAÇÃO NO TRABALHO: IMPACTOS DAS JORNADAS  
LONGAS NA SAÚDE DO EMPREGADO E A EFICÁCIA DAS JORNADAS  
REDUZIDAS NA RECUPERAÇÃO DA SATISFAÇÃO E PRODUTIVIDADE**

Monografia apresentada à Faculdade Damas da  
Instrução Cristã como requisito parcial para  
obtenção do título de Bacharel em Direito.

Orientador: Prof. MSc. Rômulo Nei Barbosa de  
Freitas

RECIFE  
2024

Catálogo na fonte  
Bibliotecário Ricardo Luiz Lopes CRB-4/2116

Santos, Keylla Thays dos.  
S237a      Alienação no trabalho: impactos das jornadas prolongas na saúde do empregado e a eficácia das jornadas reduzidas na recuperação da satisfação e produtividade / Keylla Thays dos Santos. - Recife, 2024.  
66 f.

Orientador: Prof. Ms. Rômulo Nei Barbosa de Freitas.  
Trabalho de Conclusão de Curso (Monografia - Direito) – Faculdade Damas da Instrução Cristã, 2024.  
Inclui bibliografia.

1. Alienação no trabalho. 2. Jornadas prolongadas. 3. Saúde do empregado. 4. Jornadas reduzidas. I. Freitas, Rômulo Nei Barbosa de. II. Faculdade Damas da Instrução Cristã. III. Título.

340 CDU (22. ed.)

FADIC (2024.2-009)

FACULDADE DAMAS DA INSTRUÇÃO CRISTÃ  
CURSO DE DIREITO

ALIENAÇÃO NO TRABALHO: IMPACTOS DAS JORNADAS PROLONGADAS NA  
SAÚDE DO EMPREGADO E A EFICÁCIA DAS JORNADAS REDUZIDAS NA  
RECUPERAÇÃO DA SATISFAÇÃO E PRODUTIVIDADE

Defesa Pública em Recife, \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_.

BANCA EXAMINADORA:

Presidente:

---

Examinador (a):

---

Dedico este trabalho a todos aqueles que de algum modo possam ser beneficiados.

## RESUMO

A alienação no trabalho é um fenômeno caracterizado pela desconexão do trabalhador com suas atividades, frequentemente exacerbada por jornadas excessivas que comprometem a saúde física e mental dos empregados. Esse estudo explora os impactos negativos das jornadas longas sobre a saúde dos trabalhadores, incluindo o aumento do estresse, a fadiga física e mental, bem como problemas de saúde, como doenças cardiovasculares, distúrbios do sono e transtornos psicológicos. Essas condições contribuem para a perda de motivação e de engajamento com o trabalho, resultando em uma menor produtividade e satisfação geral. O impacto negativo das jornadas longas sobre a qualidade de vida dos trabalhadores é evidente. Além de afetar a saúde, elas prejudicam o equilíbrio entre vida pessoal e profissional, agravando o sentimento de alienação. A partir da análise de estudos e teorias sobre alienação, fica claro que, quanto mais sobrecarregado o trabalhador, maior a sua tendência de se sentir alheio ao propósito de suas tarefas e desconectado da organização. O ciclo de esgotamento gerado por jornadas extensas diminui a capacidade de concentração, afeta as relações interpessoais e, conseqüentemente, reduz a eficiência produtiva. Por outro lado, a eficácia das jornadas reduzidas, que visam melhorar a saúde e a produtividade dos trabalhadores, tem sido amplamente discutida e avaliada. Pesquisas indicam que a adoção de horários de trabalho mais curtos pode contribuir significativamente para o aumento da satisfação dos empregados. Isso ocorre porque jornadas mais equilibradas proporcionam tempo para descanso e recuperação, além de promoverem um ambiente de trabalho menos estressante. Com a diminuição da pressão, os funcionários tendem a apresentar níveis mais altos de motivação, criatividade e comprometimento. Organizações que adotaram práticas de jornadas reduzidas relataram melhorias na qualidade do trabalho, aumento da produtividade e maior engajamento dos empregados. A relação entre satisfação no trabalho e produtividade é fundamental para entender o impacto das condições de trabalho na performance organizacional. Trabalhadores satisfeitos tendem a ser mais comprometidos, o que se traduz em melhores resultados para a empresa. Além disso, fatores como reconhecimento, boas condições de trabalho, remuneração justa e autonomia são determinantes para manter os níveis de satisfação elevados. Nesse contexto, a redução das jornadas se destaca como uma estratégia eficaz para mitigar a alienação no trabalho, proporcionando um equilíbrio entre o bem-estar do trabalhador e a eficiência produtiva.

**Palavras-chave:** alienação no trabalho; jornadas prolongadas; saúde do empregado; jornadas reduzidas.

## ABSTRACT

Alienation at work is a characteristic characterized by the disconnection of workers from their activities, often exacerbated by excessive working hours that compromise their physical and mental health. This study explores the negative impacts of long working hours on workers' health, including increased stress, physical and mental fatigue, as well as health problems such as cardiovascular disease, sleep disorders, and psychological disorders. These conditions lead to a loss of motivation and engagement with work, resulting in lower productivity and overall satisfaction. The negative impact of long working hours on workers' quality of life is evident. In addition to affecting health, they harm the balance between personal and professional life, aggravating the feeling of alienation. Based on the analysis of studies and theories on alienation, it is clear that the more overworked the worker, the greater his or her tendency to feel alienated from the purpose of his or her tasks and disconnected from the organization. The cycle of exhaustion generated by long working hours reduces the ability to concentrate, including interpersonal relationships, and, consequently, reduces productive efficiency. On the other hand, the effectiveness of reduced working hours, which aim to improve workers' health and productivity, has been extensively discussed and evaluated. Research indicates that adopting shorter working hours can significantly contribute to increased worker satisfaction. This is because more balanced working hours compensate for time for rest and recovery, in addition to promoting a less stressful work environment. With less pressure, employees tend to have higher levels of motivation, creativity, and commitment. Organizations that adopt reduced working hours practices report improvements in the quality of work, increased productivity, and greater employee engagement. The relationship between job satisfaction and productivity is essential to understanding the impact of working conditions on organizational performance. Satisfied workers tend to be more committed, or that translates into better results for the company. In addition, factors such as recognition, good working conditions, fair pay, and autonomy are crucial to maintaining high levels of satisfaction. In this context, reducing working hours stands out as an effective strategy to mitigate alienation at work, providing a balance between worker well-being and productive efficiency.

**Keywords:** alienation at work; long working hours; employee health; reduced working hours.

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

**ABNT** – Associação Brasileira de Normas Técnicas

**CAPS** – Centro de Atenção Psicossocial

**CLT** – Consolidação das Leis do Trabalho

**CVS** – Doenças Cardiovasculares

**DORT** – Distúrbios Osteomusculares Relacionados ao Trabalho

**EE** – Esgotamento Emocional

**EPI** – Equipamento de Proteção Individual

**ILO** – International Labour Organization (Organização Internacional do Trabalho)

**OMS** – Organização Mundial da Saúde

**RPS** – Rede de Proteção Social

**TMC** – Transtornos Mentais Comuns

**URN** – Unidade de Recursos Humanos

**WHP** – Workplace Health Promotion (Promoção da Saúde no Local de Trabalho)

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO</b>	<b>9</b>
<b>2. REVISÃO DA LITERATURA</b>	<b>12</b>
2.1. ALIENAÇÃO NO TRABALHO	12
2.2. JORNADAS PROLONGADAS DE TRABALHO	15
2.3. JORNADAS REDUZIDAS DE TRABALHO	19
2.4. SATISFAÇÃO E PRODUTIVIDADE NO TRABALHO	24
<b>3. METODOLOGIA</b>	<b>29</b>
<b>4. RESULTADOS E DISCUSSÕES</b>	<b>31</b>
<b>5. CONCLUSÃO</b>	<b>33</b>
<b>REFERÊNCIAS</b>	<b>35</b>

## 1 INTRODUÇÃO

A alienação no trabalho é um fenômeno que afeta uma parcela significativa da força de trabalho contemporânea, refletindo-se na saúde física e mental dos empregados, na qualidade do ambiente laboral e, conseqüentemente, na produtividade das organizações. Este fenômeno é intensificado pelas jornadas de trabalho longas, que, em diversas culturas e contextos, tornaram-se uma norma, em detrimento do bem-estar do trabalhador. Em contrapartida, a implementação de jornadas reduzidas tem sido estudada como uma alternativa eficaz para mitigar os impactos negativos da alienação, promovendo uma recuperação da satisfação e da produtividade dos colaboradores.

A relação entre jornadas longas e alienação é complexa e multifacetada. O trabalho, que deveria ser um meio de realização pessoal e profissional, muitas vezes transforma-se em um fardo, levando a uma desconexão entre o empregado e suas funções. Estudos apontam que a exposição prolongada a jornadas excessivas pode resultar em condições de saúde adversas, como estresse, ansiedade e depressão, além de contribuir para a queda da motivação e do engajamento no trabalho. Por outro lado, a redução das horas de trabalho tem mostrado potencial para melhorar a qualidade de vida dos trabalhadores, permitindo um melhor equilíbrio entre vida profissional e pessoal.

A escolha deste tema é justificada pela crescente relevância das questões relacionadas ao trabalho na sociedade atual. Com a transformação das dinâmicas laborais, especialmente impulsionadas pela pandemia de COVID-19, muitas organizações se viram desafiadas a repensar suas práticas de gestão do tempo e dos recursos humanos. As jornadas de trabalho longas tornaram-se uma preocupação emergente, com implicações diretas na saúde dos trabalhadores e na eficiência das organizações.

Assim, compreender os impactos da alienação gerada por essas jornadas e explorar a eficácia das jornadas reduzidas é fundamental para contribuir com debates acadêmicos e práticos na área de gestão de pessoas e saúde ocupacional. A análise desse tema pode oferecer subsídios para a formulação de políticas

públicas e iniciativas corporativas que visem a promoção do bem-estar no ambiente de trabalho. A necessidade de criar um espaço onde os trabalhadores se sintam valorizados e motivados é premente, considerando os índices crescentes de burnout e outras doenças relacionadas ao trabalho.

A pesquisa se propõe a contribuir para a construção de um ambiente laboral mais saudável e produtivo. Diante desse cenário, a problemática que se apresenta é: como as jornadas longas de trabalho impactam a saúde do empregado e de que forma a adoção de jornadas reduzidas pode contribuir para a recuperação da satisfação e da produtividade no ambiente laboral? Essa questão norteia a pesquisa, buscando entender não apenas os efeitos das jornadas prolongadas, mas também a relevância de estratégias que promovam a qualidade de vida no trabalho. Os objetivos desta pesquisa são delineados para orientar a investigação e oferecer um panorama abrangente sobre o tema. O objetivo geral é analisar os impactos das jornadas longas na saúde do empregado e avaliar a eficácia das jornadas reduzidas na recuperação da satisfação e produtividade no trabalho.

Para isso, a pesquisa se propõe a investigar os efeitos da alienação no trabalho decorrentes de jornadas longas, com foco na saúde mental e física dos empregados, examinar a relação entre a satisfação do empregado e as horas de trabalho, considerando a influência de fatores como carga horária, estresse e motivação, avaliar as práticas de jornadas reduzidas implementadas em diferentes organizações e seu impacto na satisfação e produtividade dos colaboradores, além de propor recomendações baseadas nos achados da pesquisa para a adoção de políticas de trabalho que promovam a saúde e o bem-estar no ambiente laboral.

A pesquisa adotará uma abordagem mista, combinando métodos qualitativos e quantitativos para uma análise mais robusta do fenômeno. A primeira fase envolverá a revisão da literatura, visando entender os conceitos teóricos sobre alienação, jornadas de trabalho e satisfação no trabalho. Na sequência, será realizada uma pesquisa de campo com questionários direcionados a trabalhadores de diversas indústrias, buscando identificar percepções sobre suas experiências laborais. Os dados coletados serão analisados utilizando métodos estatísticos descritivos e inferenciais, permitindo um entendimento aprofundado das relações entre as variáveis estudadas.

A combinação desses métodos permitirá não apenas a coleta de dados

quantitativos, mas também uma compreensão qualitativa das experiências dos trabalhadores e das estratégias organizacionais adotadas. Com essa metodologia, a pesquisa pretende oferecer uma análise abrangente e embasada sobre a alienação no trabalho e os efeitos das jornadas longas e reduzidas, contribuindo para o entendimento do tema e para a proposição de soluções práticas e teóricas.

## 2. REVISÃO DA LITERATURA

### 2.1. ALIENAÇÃO NO TRABALHO

A alienação no trabalho é um conceito que se refere ao processo pelo qual os trabalhadores se sentem desconectados do produto de seu trabalho, do próprio processo de trabalho e, frequentemente, de si mesmos. Essa desconexão pode ser observada em diversos contextos laborais, e tem sido estudada por diversos autores ao longo da história. A alienação pode manifestar-se de diferentes formas, incluindo a perda de controle sobre as próprias atividades, a desumanização do trabalho e a sensação de não pertencimento à organização.

Karl Marx, em suas obras, foi um dos primeiros a abordar o conceito de alienação, definindo-o como um resultado das condições capitalistas de produção, onde o trabalhador se torna um mero instrumento na produção de bens, perdendo assim a conexão com sua essência e criatividade (Marx, 1988). Para Marx, essa alienação está intrinsecamente ligada à divisão do trabalho e à propriedade privada, onde o trabalhador é desapossado dos frutos de seu trabalho, o que gera uma sensação de estranhamento em relação ao seu próprio labor.

A partir de Marx, outros autores também contribuíram para a discussão sobre a alienação no trabalho. Em 1959, o filósofo francês Herbert Marcuse introduziu a ideia de que a alienação não se limita apenas ao trabalho, mas permeia a sociedade contemporânea como um todo. Marcuse argumentou que as condições de vida sob o capitalismo avançado criam uma situação em que os indivíduos são levados a se conformar com um sistema que os oprime, perpetuando a alienação tanto no ambiente de trabalho quanto na vida cotidiana (Marcuse, 2011).

Além disso, o sociólogo americano Erich Fromm explorou a alienação em seu livro "A Arte de Amar", onde discute como as relações interpessoais e a busca por realização pessoal estão afetadas pelas estruturas sociais. Fromm argumenta que a alienação é um fenômeno social que pode levar à solidão e à desesperança, impactando negativamente a saúde mental dos trabalhadores (Fromm, 1995).

Recentemente, a psicologia organizacional também tem se debruçado sobre o tema da alienação, explorando suas consequências na satisfação e no desempenho dos colaboradores. Autores como Maslach e Leiter (2005) destacam que a alienação

pode levar ao burnout, uma síndrome que resulta do estresse crônico no ambiente de trabalho, caracterizada por exaustão emocional, despersonalização e redução da realização pessoal.

As teorias relacionadas à alienação no trabalho abordam diversas perspectivas que ajudam a compreender como e por que os trabalhadores se sentem desconectados de suas atividades e do ambiente laboral. Essas teorias oferecem um arcabouço teórico que auxilia na análise dos fatores que contribuem para a alienação e suas implicações na saúde e produtividade dos empregados. Abaixo, apresento algumas das principais teorias que dialogam com o conceito de alienação no contexto do trabalho.

A teoria da alienação de Karl Marx é fundamental para a compreensão desse fenômeno. Marx argumenta que a alienação do trabalhador é um resultado direto das relações de produção no capitalismo, onde o trabalhador é despojado do controle sobre seu trabalho e o produto final. Para Marx, essa alienação ocorre em quatro dimensões principais: a alienação do produto do trabalho, a alienação do processo de trabalho, a alienação do trabalhador em relação a si mesmo e a alienação entre os próprios trabalhadores (Marx, 1988). A alienação, segundo Marx, leva à desumanização do trabalho, já que o trabalhador se torna um mero objeto dentro do sistema produtivo.

A teoria da autodeterminação, desenvolvida por Edward Deci e Richard Ryan, oferece uma perspectiva diferente sobre a alienação. Segundo essa teoria, a satisfação das necessidades psicológicas básicas — autonomia, competência e pertencimento — é essencial para a motivação intrínseca e o bem-estar no trabalho. Quando essas necessidades não são atendidas, os trabalhadores podem sentir-se alienados, resultando em desmotivação e insatisfação (Deci; Ryan, 2000). Essa teoria sugere que ambientes de trabalho que promovem a autonomia e a colaboração entre colegas podem reduzir a alienação e aumentar a satisfação e a produtividade.

A teoria do trabalho de Richard Sennett também é relevante para a discussão sobre alienação. Em seu livro "A Corrosão do Caráter", Sennett explora como as mudanças nas estruturas de trabalho contemporâneas, como a flexibilização e a precarização do trabalho, impactam a identidade dos trabalhadores e sua relação com o trabalho. Sennett argumenta que as condições de trabalho modernas, que

frequentemente priorizam a eficiência em detrimento do desenvolvimento pessoal, podem contribuir para um sentimento de alienação e insatisfação (Sennett, 2006). A busca por reconhecimento e a necessidade de um trabalho que proporcione um sentido de propósito são elementos que, quando ausentes, intensificam a alienação.

A teoria do burnout, proposta por Christina Maslach, também se conecta ao conceito de alienação. O burnout é caracterizado por exaustão emocional, despersonalização e diminuição da realização pessoal, sendo frequentemente resultado de ambientes de trabalho estressantes e alienantes (Maslach, 2003). Quando os trabalhadores se sentem sobrecarregados e desconectados de suas atividades, a alienação pode se intensificar, levando ao desenvolvimento do burnout. A relação entre alienação e burnout destaca a importância de ambientes de trabalho saudáveis que promovam a satisfação e o bem-estar dos colaboradores.

A teoria da identidade social, desenvolvida por Henri Tajfel e John Turner, também contribui para a compreensão da alienação no trabalho. Essa teoria sugere que a identidade de um indivíduo é influenciada por sua pertença a grupos sociais. No contexto laboral, quando os trabalhadores não se identificam com sua organização ou com seus colegas, podem sentir-se alienados e desmotivados. A promoção de uma cultura organizacional inclusiva e a construção de laços entre os colaboradores são essenciais para mitigar a alienação e promover um ambiente de trabalho mais coeso (Tajfel; Turner, 1986).

Essas teorias, entre outras, ajudam a elucidar as complexas interações que envolvem a alienação no trabalho, proporcionando uma base teórica para a análise e a intervenção em contextos laborais. A compreensão dessas abordagens é essencial para o desenvolvimento de estratégias que visem a redução da alienação e a promoção do bem-estar no ambiente de trabalho.

A alienação no trabalho é, ou seja, um fenômeno complexo que abrange diversas dimensões, desde as condições estruturais do trabalho até as experiências subjetivas dos trabalhadores. A compreensão desse fenômeno é essencial para a formulação de estratégias que promovam um ambiente de trabalho mais saudável e produtivo, onde os indivíduos possam se sentir valorizados e conectados com suas atividades.

## 2.2. JORNADAS LONGAS DE TRABALHO

As jornadas longas de trabalho têm se tornado uma preocupação crescente no mundo contemporâneo, especialmente em um cenário onde as demandas por produtividade aumentam constantemente. Essas jornadas, frequentemente caracterizadas por longas horas de trabalho sem descanso adequado, podem ter impactos significativos na saúde física e mental dos trabalhadores. Este tema é amplamente discutido na literatura acadêmica e nas práticas de gestão de recursos humanos, sendo um aspecto crucial a ser considerado em estudos sobre saúde ocupacional.

Um dos principais impactos das jornadas longas de trabalho é o aumento do risco de problemas de saúde mental, como estresse, ansiedade e depressão. A Organização Mundial da Saúde (OMS) reconhece que a carga de trabalho excessiva e a falta de equilíbrio entre vida profissional e pessoal são fatores que contribuem para o desenvolvimento de transtornos mentais (OMS, 2019). Estudos mostram que trabalhadores que enfrentam jornadas prolongadas estão mais propensos a experimentar esgotamento emocional, o que pode levar a um desempenho reduzido e à deterioração da qualidade de vida (Maslach; Leiter, 2016).

Além da saúde mental, as jornadas longas também têm efeitos adversos sobre a saúde física. Pesquisas indicam que a exposição prolongada ao estresse ocupacional está relacionada ao aumento do risco de doenças cardiovasculares, diabetes e problemas musculoesqueléticos. Um estudo realizado por Kivimäki et al. (2015) revelou que trabalhadores com jornadas superiores a 55 horas semanais apresentaram um risco significativamente maior de desenvolver doenças cardíacas em comparação àqueles que trabalhavam 35-40 horas por semana. Essa relação é, em parte, atribuída ao aumento dos níveis de cortisol, um hormônio associado ao estresse, que pode ter efeitos prejudiciais ao longo do tempo.

As jornadas longas de trabalho também podem comprometer a saúde dos trabalhadores devido à falta de tempo para a prática de atividades físicas e para o autocuidado. O sedentarismo é um fator de risco conhecido para várias condições de saúde, incluindo obesidade e doenças crônicas. A falta de tempo para se dedicar a atividades físicas, aliada ao estresse, pode contribuir para o ganho de peso e a diminuição da saúde geral (Sorensen et al., 2018).

A qualidade do sono é outro aspecto afetado por longas jornadas de trabalho. A privação do sono, comum entre trabalhadores que enfrentam turnos extensos, está associada a uma série de problemas de saúde, incluindo redução da imunidade, aumento da fadiga e dificuldades cognitivas (Nabukwas et al., 2021). Trabalhadores que não conseguem dormir o suficiente frequentemente enfrentam dificuldades de concentração e de tomada de decisão, o que pode impactar negativamente sua produtividade e segurança no trabalho.

Diante desses impactos, a implementação de políticas de gestão que promovam jornadas de trabalho mais equilibradas e a promoção de ambientes de trabalho saudáveis se torna essencial. A adoção de jornadas reduzidas, o incentivo a pausas regulares e a promoção do bem-estar mental são estratégias que podem ajudar a mitigar os efeitos negativos das jornadas longas e promover a saúde dos trabalhadores (Kremer et al., 2019). A conscientização sobre a importância do equilíbrio entre vida profissional e pessoal deve ser uma prioridade para organizações que desejam manter seus colaboradores saudáveis e produtivos.

As jornadas longas de trabalho têm se tornado um fenômeno cada vez mais comum na sociedade contemporânea, e suas consequências são preocupantes tanto para a saúde física quanto para a saúde psicológica dos trabalhadores. A crescente demanda por produtividade e a pressão para atender a prazos muitas vezes levam os colaboradores a dedicarem mais horas do que o recomendado a suas atividades profissionais, resultando em impactos significativos em suas vidas. Um dos efeitos mais evidentes das longas jornadas de trabalho é o aumento do estresse e da ansiedade. A constante pressão para entregar resultados, combinada com a falta de tempo para o lazer e para o autocuidado, cria um ambiente propício para o desenvolvimento de transtornos mentais. Segundo a Organização Mundial da Saúde (2019), a carga excessiva de trabalho e a ausência de equilíbrio entre a vida pessoal e profissional são fatores que contribuem diretamente para o aumento dos casos de estresse e ansiedade.

Além disso, o burnout, que se caracteriza por um estado de exaustão emocional, despersonalização e diminuição da realização pessoal, tem se tornado um problema recorrente entre trabalhadores que enfrentam longas jornadas. De acordo com Maslach e Leiter (2016), a falta de tempo para relaxamento e a pressão constante no ambiente de trabalho são gatilhos que levam ao esgotamento

emocional, afetando a motivação e a eficácia dos profissionais. A insatisfação no trabalho também é uma consequência direta das jornadas prolongadas. Quando os indivíduos se sentem sobrecarregados e percebem que suas vidas pessoais estão sendo sacrificadas, a satisfação geral com o trabalho diminui, resultando em maior rotatividade de funcionários e um aumento no absenteísmo, conforme observado em estudos recentes.

Os efeitos físicos das jornadas longas são igualmente alarmantes. Um dos principais problemas associados a esse fenômeno é o surgimento de distúrbios musculoesqueléticos. A permanência prolongada em uma única posição, sem pausas adequadas, contribui para o desenvolvimento de dores nas costas, pescoço e ombros, especialmente em profissões que exigem longos períodos em frente a computadores. Além disso, pesquisas indicam uma forte relação entre longas jornadas de trabalho e o aumento do risco de doenças cardiovasculares. Um estudo realizado por Kivimäki et al. (2015) destacou que trabalhadores que se dedicam a jornadas superiores a 55 horas semanais têm um risco significativamente maior de desenvolver problemas cardíacos em comparação àqueles que mantêm uma carga horária mais equilibrada. Essa relação se deve, em parte, ao aumento dos níveis de estresse, que afetam a saúde cardiovascular a longo prazo.

Outro aspecto crucial é a qualidade do sono. A privação do sono é uma consequência comum das longas jornadas de trabalho, e a falta de descanso adequado está associada a uma série de problemas de saúde, incluindo obesidade, diabetes e doenças crônicas. O sono inadequado não apenas compromete a saúde mental, mas também prejudica a saúde física, aumentando a vulnerabilidade a várias condições. A Organização Mundial da Saúde (2019) ressalta que o estresse crônico pode enfraquecer o sistema imunológico, resultando em uma maior susceptibilidade a infecções e doenças. Isso evidencia a interconexão entre saúde mental e física, uma vez que o estresse e a falta de descanso podem desencadear um ciclo vicioso que afeta a saúde geral dos trabalhadores. As informações sobre os principais resultados negativos para a saúde decorrentes dessas condições de trabalho estão detalhadas na tabela a seguir.

Tabela 1

<b>Impacto</b>	<b>Efeito na Saúde</b>	<b>Estudo</b>
<b>Doenças Cardiovasculares</b>	Aumenta o risco de hipertensão, infarto do miocárdio e acidente vascular cerebral (AVC).	<b>Kivimäki et al. (2015)</b> , <i>The Lancet</i>
<b>Distúrbios Musculoesqueléticos</b>	Dores nas costas, pescoço, ombros e articulações, além de lesões por esforço repetitivo (LER).	<b>Punnett et al. (2009)</b> , <i>American Journal of Industrial Medicine</i>
<b>Distúrbios Psicológicos</b>	Aumento de estresse, ansiedade, depressão, burnout e esgotamento emocional.	<b>Maslach &amp; Leiter (2016)</b> , <i>Annual Review of Clinical Psychology</i>
<b>Transtornos do Sono</b>	Insônia, sono fragmentado, cansaço excessivo e distúrbios do ritmo circadiano.	<b>Kubo et al. (2019)</b> , <i>International Journal of Environmental Research and Public Health</i>
<b>Doenças Endócrinas e Metabólicas</b>	Aumento do risco de diabetes tipo 2, síndrome metabólica e obesidade.	<b>Virtanen et al. (2012)</b> , <i>The Lancet</i>
<b>Redução da Imunidade</b>	Maior vulnerabilidade a infecções devido ao estresse crônico e à falta de descanso.	<b>Cohen et al. (2007)</b> , <i>Psychosomatic Medicine</i>
<b>Acidentes de Trabalho</b>	Maior propensão a acidentes devido à exaustão e diminuição da concentração e reflexos.	<b>Horne &amp; Reyner (2001)</b> , <i>Occupational and Environmental Medicine</i>

Diante de todos esses impactos, torna-se evidente a importância de adotar políticas que promovam jornadas de trabalho mais equilibradas. A implementação de horários flexíveis, o incentivo a pausas regulares e a promoção de um ambiente que priorize o bem-estar dos colaboradores são estratégias fundamentais para mitigar os efeitos negativos das longas jornadas. A conscientização sobre a relevância do equilíbrio entre a vida profissional e pessoal deve ser uma prioridade para as organizações que buscam manter seus colaboradores saudáveis e produtivos. Portanto, a promoção da saúde ocupacional e a criação de condições de trabalho

que respeitem as necessidades dos trabalhadores são essenciais para garantir não apenas o bem-estar individual, mas também a eficácia organizacional.

### 2.3. JORNADAS REDUZIDAS DE TRABALHO

As jornadas reduzidas de trabalho surgem como uma resposta às exigências contemporâneas por maior qualidade de vida e equilíbrio entre vida pessoal e profissional. Este conceito se refere à diminuição da quantidade de horas trabalhadas, em oposição às tradicionais jornadas de 40 a 44 horas semanais, e tem ganhado destaque em diversos países e setores econômicos. A ideia central das jornadas reduzidas é que menos horas de trabalho podem, em muitos casos, resultar em maior produtividade, além de promover a saúde física e mental dos trabalhadores, contribuindo também para um ambiente de trabalho mais harmonioso e eficiente.

O conceito de jornadas reduzidas foi amplamente impulsionado por movimentos em prol dos direitos dos trabalhadores no início do século XX, com destaque para as lutas sindicais que reivindicavam melhores condições de trabalho. No entanto, foi na última década que a redução das jornadas ganhou novo fôlego, principalmente com estudos que analisam o impacto positivo dessas mudanças tanto para os trabalhadores quanto para as empresas. Exemplos concretos de aplicação desse modelo podem ser observados em países como Suécia, Islândia e Nova Zelândia, onde foram realizados experimentos com jornadas de trabalho mais curtas sem prejuízo para a produtividade, e, em muitos casos, com resultados bastante positivos.

A prática das jornadas reduzidas tem sido implementada de várias maneiras. Uma das mais comuns é a semana de trabalho de quatro dias, sem redução do salário. Esse modelo desafia a lógica tradicional de que mais horas trabalhadas resultam necessariamente em maior produção. Em experiências realizadas na Islândia, por exemplo, trabalhadores que passaram a ter uma carga horária semanal de 35 horas distribuídas em quatro dias relataram maior satisfação com o trabalho e uma melhora significativa na qualidade de vida, além de apresentarem níveis de produtividade equivalentes ou até superiores aos que possuíam antes da mudança (Haraldsson; Tryggvason, 2021).

Outra prática relacionada às jornadas reduzidas é a flexibilização dos horários. Ao permitir que os trabalhadores escolham o horário que melhor se adapta às suas necessidades pessoais, sem alterar o número total de horas trabalhadas, muitas empresas conseguem aumentar a motivação e o engajamento de seus colaboradores. Esse tipo de flexibilidade pode, por exemplo, permitir que trabalhadores cuidem de questões pessoais ou familiares durante o horário comercial e ainda assim consigam cumprir suas obrigações profissionais de maneira eficiente.

O sucesso das jornadas reduzidas está atrelado, em grande parte, à mudança na forma como o trabalho é encarado. Nos últimos anos, tem-se notado uma transição de um modelo baseado no controle rígido do tempo para um modelo mais voltado à entrega de resultados. Isso significa que, em vez de medir a produtividade pela quantidade de horas trabalhadas, o foco passa a ser a qualidade e a eficácia do trabalho realizado. Isso pode ser especialmente vantajoso em setores que dependem de alta criatividade e concentração, onde a exaustão provocada por longas horas de trabalho tende a prejudicar o desempenho.

Além disso, as jornadas reduzidas de trabalho podem ser vistas como uma estratégia para promover a igualdade de gênero no ambiente profissional. Mulheres, especialmente aquelas que assumem responsabilidades domésticas e de cuidados, são frequentemente prejudicadas por jornadas de trabalho extensas que tornam difícil conciliar a vida pessoal e profissional. Ao promover a redução das horas trabalhadas sem perda de remuneração, é possível criar um ambiente mais inclusivo, permitindo que essas mulheres participem plenamente do mercado de trabalho e desenvolvam suas carreiras sem sacrificar outras áreas de suas vidas.

No entanto, apesar de todos os benefícios associados às jornadas reduzidas, sua implementação não é isenta de desafios. A transição para um modelo de trabalho com menos horas pode exigir uma reestruturação organizacional significativa, bem como uma mudança cultural que valorize mais a produtividade e a inovação do que a presença física dos trabalhadores no local de trabalho. Além disso, em setores onde a presença constante é essencial, como na saúde e na segurança pública, a adoção de jornadas reduzidas pode não ser viável em todos os contextos, demandando ajustes específicos para essas áreas.

As jornadas reduzidas de trabalho representam uma abordagem inovadora e promissora para o futuro das relações de trabalho. Ao promover um equilíbrio entre as necessidades pessoais dos trabalhadores e as demandas profissionais, esse modelo tem o potencial de aumentar a satisfação no trabalho, melhorar a saúde física e mental, e elevar os níveis de produtividade. Contudo, sua implementação requer cuidado e planejamento, de forma a garantir que os benefícios sejam maximizados tanto para os trabalhadores quanto para as empresas.

Os estudos sobre a eficácia e os benefícios das jornadas de trabalho reduzidas têm se multiplicado nos últimos anos, à medida que mais empresas e governos experimentam essa abordagem em busca de um equilíbrio entre produtividade e bem-estar dos trabalhadores. Diversas pesquisas apontam que a redução das horas de trabalho pode resultar em impactos positivos tanto para os funcionários quanto para as organizações, sem comprometer os resultados operacionais. Esses estudos indicam que menos horas de trabalho, quando bem planejadas e implementadas, não apenas preservam, mas muitas vezes elevam a produtividade e a satisfação no ambiente de trabalho.

Uma das experiências mais amplamente citadas é o estudo conduzido na Islândia entre 2015 e 2019, no qual mais de 2.500 trabalhadores de diversos setores participaram de um experimento que reduzia a carga horária semanal para cerca de 35 horas, distribuídas em quatro dias, sem redução salarial. A análise desse experimento, publicada por Haraldsson e Tryggvason (2021), demonstrou que a produtividade manteve-se estável ou até aumentou na maioria dos casos, ao mesmo tempo em que os trabalhadores relataram níveis mais altos de satisfação e bem-estar. Além disso, a redução nas horas de trabalho foi acompanhada de uma queda nas taxas de absenteísmo e de esgotamento profissional (burnout), com os trabalhadores desfrutando de mais tempo livre para atividades pessoais e familiares, o que gerou um efeito positivo na saúde mental e física.

Outro estudo relevante é o realizado na Microsoft Japão, onde a empresa implementou a semana de trabalho de quatro dias em 2019. Os resultados desse experimento mostraram um aumento de 40% na produtividade dos funcionários, além de uma redução de 23% nos custos operacionais, como o consumo de eletricidade e papel. A empresa constatou que, ao trabalhar menos horas, os funcionários estavam mais focados e eficientes em suas tarefas, tomando menos

tempo para completar atividades que, anteriormente, se estendiam por longos períodos (Garner, 2020).

Os benefícios de jornadas reduzidas também foram observados no âmbito da saúde dos trabalhadores. Estudos como o de Bannai e Tamakoshi (2014), que revisaram 17 pesquisas sobre longas jornadas de trabalho e seus impactos na saúde, indicam que a redução da carga horária pode diminuir significativamente os riscos de doenças cardiovasculares, problemas musculoesqueléticos e transtornos mentais como depressão e ansiedade. A relação entre estresse prolongado e longas jornadas de trabalho é bem estabelecida na literatura, e a redução dessas horas contribui diretamente para o alívio da sobrecarga mental e física dos trabalhadores.

A seguir, ilustram-se alguns dados que corroboram os estudos mencionados anteriormente.

Tabela 2

<b>Estudo</b>	<b>País</b>	<b>Duração</b>	<b>Benefícios Observados</b>	<b>Fonte</b>
<b>Redução de jornada de trabalho para 4 dias por semana</b>	<b>Nova Zelândia</b>	<b>8 semanas</b>	<b>Aumento da produtividade em 20%, maior equilíbrio entre vida pessoal e profissional, redução de estresse e maior satisfação dos trabalhadores.</b>	<b>Microsoft New Zealand (2020)</b>
<b>Experimento de 4 dias de trabalho (Prefeitura de Reykjavik)</b>	<b>Islândia</b>	<b>4 anos</b>	<b>Aumento da produtividade em setores públicos, melhora significativa no bem-estar mental e físico dos trabalhadores, redução do estresse e melhora da qualidade de vida.</b>	<b>The Icelandic Government (2021)</b>
<b>Redução de jornada em organizações públicas</b>	<b>Islândia</b>	<b>3-4 dias por semana</b>	<b>Melhora na saúde mental, redução do burnout e aumento da satisfação geral com o trabalho. A produtividade se manteve ou aumentou, e os trabalhadores reportaram mais tempo para atividades pessoais.</b>	<b>The Icelandic Government (2021)</b>
<b>Teste de 4 dias com o Banco de Desenvolvimento</b>	<b>Islândia</b>	<b>6 meses</b>	<b>Aumento de 10-25% na produtividade, redução da quantidade de faltas, e melhoria na saúde física e mental dos trabalhadores.</b>	<b>The Icelandic Government (2021)</b>

Além de impactar positivamente a saúde e o bem-estar dos funcionários, as jornadas reduzidas também são associadas a uma maior retenção de talentos. Um estudo conduzido por Henley Business School (2019) mostrou que empresas que adotam jornadas mais curtas tendem a atrair e reter os melhores profissionais, uma vez que os trabalhadores veem esse modelo como uma oportunidade de equilibrar melhor suas vidas pessoais e profissionais. Isso é especialmente importante em um mercado de trabalho competitivo, onde o equilíbrio entre trabalho e vida pessoal é cada vez mais valorizado.

Tabela 3

<b>Aspecto</b>	<b>Descrição</b>
<b>Impacto na saúde e bem-estar</b>	<b>Jornadas reduzidas impactam positivamente a saúde e o bem-estar dos funcionários.</b>
<b>Retenção de talentos</b>	<b>Empresas com jornadas mais curtas têm maior capacidade de atrair e reter os melhores profissionais.</b>
<b>Estudo citado</b>	<b>Henley Business School (2019).</b>
<b>Apreciação do modelo pelos trabalhadores</b>	<b>Os trabalhadores veem as jornadas reduzidas como uma oportunidade de equilibrar melhor a vida pessoal e profissional.</b>
<b>Importância no mercado competitivo</b>	<b>O equilíbrio entre trabalho e vida pessoal é cada vez mais valorizado no mercado de trabalho competitivo, tornando o modelo de jornada reduzida ainda mais relevante.</b>

Os benefícios de jornadas reduzidas não se limitam aos empregados. Empresas que adotaram esse modelo relataram reduções significativas em custos operacionais. Isso ocorre porque menos horas de operação resultam em menores despesas com energia elétrica, materiais de escritório e até mesmo manutenção de instalações. Além disso, com trabalhadores mais motivados e engajados, as organizações observam uma queda nas taxas de rotatividade e nos custos associados ao recrutamento e treinamento de novos funcionários (Rowe, 2020).

Contudo, apesar dos benefícios apontados pelos estudos, a adoção de jornadas reduzidas deve ser adaptada à realidade de cada empresa e setor. Em algumas indústrias, especialmente aquelas que exigem trabalho contínuo ou atendimento ao público, a redução das horas pode representar um desafio logístico. Em casos como esse, é necessário encontrar um equilíbrio entre a redução das horas de trabalho e a manutenção da eficiência operacional. Além disso, a implementação de jornadas reduzidas requer uma reestruturação organizacional e

cultural que valorize a produtividade e a entrega de resultados em vez do tempo dedicado ao trabalho.

Em síntese, os estudos indicam que as jornadas reduzidas de trabalho podem trazer uma série de benefícios, tanto para a saúde e satisfação dos trabalhadores quanto para a produtividade e eficiência das empresas. No entanto, sua eficácia depende de uma implementação cuidadosa e adaptada às especificidades de cada contexto. A crescente adoção desse modelo por empresas ao redor do mundo reforça a importância de repensar a organização do trabalho em um cenário em que o bem-estar dos trabalhadores está cada vez mais no centro das discussões sobre o futuro do trabalho.

#### 2.4. SATISFAÇÃO E PRODUTIVIDADE NO TRABALHO

A relação entre satisfação no trabalho e produtividade tem sido amplamente investigada por estudiosos de diversas áreas, como psicologia organizacional, administração e economia. A satisfação no trabalho, muitas vezes descrita como o grau de contentamento e prazer que os empregados sentem em relação às suas funções e ambiente laboral, é um fator crítico que pode impactar diretamente o desempenho e os resultados de uma organização. Quando os trabalhadores se sentem valorizados, reconhecidos e têm um ambiente saudável para desenvolver suas atividades, a tendência é que sua motivação e engajamento aumentem, o que, por sua vez, impulsiona a produtividade.

O conceito de produtividade no trabalho, por outro lado, é comumente entendido como a relação entre o resultado obtido e os recursos utilizados para alcançá-lo, como tempo, esforço e capital. A conexão entre satisfação e produtividade está fundamentada na ideia de que funcionários mais felizes e realizados tendem a trabalhar com mais eficiência, cometem menos erros, colaboram melhor com seus colegas e, em muitos casos, são mais criativos e proativos na resolução de problemas. De acordo com um estudo clássico de Locke (1976), a satisfação no trabalho está associada à atitude do indivíduo em relação a diferentes aspectos do seu emprego, como o ambiente físico, a liderança, as oportunidades de crescimento e o equilíbrio entre trabalho e vida pessoal. Quando essas variáveis são positivas, a satisfação aumenta, o que tem o potencial de elevar a produtividade.

Uma das teorias mais influentes nesse campo é a "Hipótese de Felicidade e Produtividade" proposta por Oswald, Proto e SgROI (2015), que sugere que trabalhadores felizes são 12% mais produtivos do que seus colegas insatisfeitos. O estudo realizado por esses autores demonstrou que intervenções simples, como melhorias no ambiente de trabalho, reconhecimento e até mesmo pausas regulares para descanso, podem gerar um aumento significativo nos níveis de satisfação, resultando em um incremento notável na produtividade. Além disso, o estudo revelou que a insatisfação pode ter um efeito negativo, diminuindo drasticamente a eficiência e aumentando os índices de rotatividade e absenteísmo.

Outro fator importante na relação entre satisfação e produtividade é o estilo de liderança. Líderes que promovem um ambiente de trabalho inclusivo, participativo e que demonstram preocupação com o bem-estar de seus funcionários tendem a cultivar equipes mais produtivas. Bass (1985), com sua teoria da liderança transformacional, sugere que líderes que inspiram, motivam e cuidam das necessidades emocionais de seus colaboradores conseguem elevar os níveis de satisfação, o que gera um impacto positivo direto na produtividade. Esses líderes são vistos como modelos de comportamento, estimulando o crescimento pessoal e profissional de seus subordinados, o que cria um ciclo virtuoso de aumento de satisfação e desempenho.

Por outro lado, empresas que mantêm ambientes de trabalho tóxicos ou que sobrecarregam seus funcionários com jornadas longas e extenuantes podem observar uma queda significativa tanto na satisfação quanto na produtividade. Segundo um estudo conduzido por Frese e Fay (2001), o estresse causado por condições adversas de trabalho reduz a capacidade cognitiva dos funcionários e prejudica sua criatividade, foco e capacidade de solucionar problemas, além de aumentar o risco de esgotamento mental e físico. Essa redução na capacidade funcional impacta diretamente a produtividade, além de gerar efeitos negativos a longo prazo para a saúde dos trabalhadores e para a organização como um todo, como o aumento de licenças médicas e alta rotatividade.

A relação entre satisfação no trabalho e produtividade também está diretamente conectada à motivação intrínseca e extrínseca. A motivação intrínseca se refere ao prazer e à realização pessoal obtidos pelo simples fato de realizar a tarefa, enquanto a motivação extrínseca está ligada às recompensas externas, como

salário, benefícios e promoções. Embora ambas as formas de motivação sejam importantes, pesquisas indicam que a motivação intrínseca é mais fortemente associada à satisfação e à produtividade no longo prazo. Ryan e Deci (2000), na teoria da autodeterminação, sugerem que quando os trabalhadores têm autonomia, são competentes e se sentem conectados a seus pares e ao propósito da organização, eles tendem a ser mais motivados e, conseqüentemente, mais produtivos.

Assim, as empresas que desejam aumentar a produtividade de seus funcionários devem investir na criação de ambientes que promovam tanto a satisfação quanto a motivação. Isso pode ser alcançado por meio de políticas que favoreçam o desenvolvimento pessoal e profissional, como programas de capacitação, planos de carreira bem definidos, comunicação aberta e honesta, além de oferecer condições de trabalho justas e equilibradas. A satisfação, nesse contexto, não é apenas um objetivo para garantir o bem-estar dos funcionários, mas uma estratégia eficaz para aumentar a produtividade e o sucesso organizacional.

Há uma correlação direta entre a satisfação no trabalho e a produtividade. Funcionários satisfeitos são mais engajados, criativos e eficientes, o que resulta em melhores resultados para a organização. Por outro lado, a insatisfação pode levar à diminuição da produtividade, maiores índices de absenteísmo e rotatividade, bem como ao aumento do esgotamento físico e mental dos trabalhadores. Compreender e fomentar essa relação é essencial para que as empresas alcancem altos níveis de desempenho e para que os trabalhadores possam ter uma vida profissional mais equilibrada e satisfatória.

A satisfação no trabalho é um aspecto multifacetado que envolve uma série de fatores tanto internos quanto externos à organização. Diversos elementos podem influenciar o nível de satisfação dos empregados, afetando diretamente sua motivação, desempenho e, conseqüentemente, a produtividade organizacional. Entre esses fatores, destacam-se o ambiente de trabalho, as condições salariais, o equilíbrio entre vida pessoal e profissional, o relacionamento com os colegas e superiores, as oportunidades de crescimento e desenvolvimento profissional, a autonomia no trabalho e a compatibilidade entre os valores pessoais e os valores da empresa.

Um dos principais fatores que afetam a satisfação do empregado é o ambiente de trabalho. Segundo Herzberg (1966), no modelo de "Fatores Higiênicos e Motivacionais", um ambiente de trabalho seguro, confortável e bem estruturado constitui um elemento básico para evitar a insatisfação, embora não seja suficiente para gerar altos níveis de motivação. Um ambiente organizacional positivo é caracterizado por relações interpessoais saudáveis, infraestrutura adequada, acesso a ferramentas e recursos necessários e uma cultura organizacional que valoriza o respeito, a comunicação aberta e o reconhecimento das contribuições dos funcionários. Quando esses aspectos estão em harmonia, o trabalhador sente-se mais envolvido e satisfeito com suas funções.

Outro elemento crucial é a compensação financeira, que inclui salários, bônus e benefícios. Embora o dinheiro não seja o único fator determinante de satisfação, ele tem um papel significativo, principalmente quando se trata de atender às necessidades básicas e de proporcionar um padrão de vida confortável ao trabalhador. De acordo com a teoria da equidade de Adams (1965), os empregados comparam sua remuneração e benefícios com os de seus colegas e com o esforço despendido. Se percebem que estão sendo pagos de forma justa, há uma maior probabilidade de que se sintam satisfeitos. Por outro lado, se acreditam estar recebendo menos do que merecem ou menos do que os outros em posições semelhantes, a insatisfação pode emergir, levando a comportamentos como redução de esforço ou busca por novas oportunidades de trabalho.

A conciliação entre vida pessoal e profissional também é um fator relevante. Em um mundo corporativo que, muitas vezes, exige longas jornadas e alto nível de dedicação, o equilíbrio entre trabalho e vida pessoal tornou-se um aspecto vital para a satisfação dos funcionários. As empresas que promovem políticas de flexibilidade, como horários adaptáveis, trabalho remoto ou práticas de apoio à saúde mental e bem-estar, tendem a observar níveis mais altos de satisfação. Segundo um estudo de Greenhaus e Powell (2006), a percepção de equilíbrio entre as demandas profissionais e pessoais tem um impacto significativo na satisfação geral com o trabalho, pois permite que os empregados administrem melhor seus papéis dentro e fora do ambiente de trabalho, reduzindo o estresse e aumentando seu comprometimento com a organização.

O relacionamento com os colegas de trabalho e superiores também desempenha um papel central na satisfação do empregado. Um ambiente onde há apoio mútuo, colaboração e comunicação eficiente promove um senso de pertencimento e diminui a sensação de isolamento. A liderança, especialmente, tem um impacto profundo nesse aspecto. Líderes que são acessíveis, justos e que demonstram genuíno interesse pelo bem-estar e desenvolvimento dos funcionários tendem a cultivar uma equipe mais satisfeita e engajada. Burns (1978), na teoria da liderança transformacional, enfatiza que líderes que inspiram e motivam seus subordinados, ao invés de apenas exercerem autoridade, promovem um ambiente no qual os funcionários se sentem valorizados e encorajados a atingir seus melhores desempenhos, aumentando assim sua satisfação.

A percepção de oportunidades de crescimento e desenvolvimento profissional influencia diretamente a satisfação no trabalho. Funcionários que sentem que têm oportunidades para aprender, desenvolver novas habilidades e progredir na carreira são mais propensos a estar satisfeitos com seu trabalho. A ausência dessas oportunidades pode levar à estagnação e à insatisfação. De acordo com a teoria das expectativas de Vroom (1964), os empregados são motivados a realizar suas funções quando acreditam que seu esforço os levará a resultados positivos e que esses resultados, por sua vez, serão recompensados com oportunidades de crescimento, onde as empresas que oferecem treinamentos, programas de mentoria e caminhos claros para o avanço de carreira tendem a manter seus funcionários mais satisfeitos e engajados.

A autonomia no trabalho também é um fator importante. Quando os trabalhadores têm liberdade para tomar decisões, organizar seu próprio tempo e participar do processo decisório, eles tendem a sentir-se mais satisfeitos. A autonomia é associada ao aumento da sensação de responsabilidade e controle sobre o próprio trabalho, o que pode elevar o nível de comprometimento e a qualidade das entregas. Hackman e Oldham (1976), na teoria das características do trabalho, argumentam que tarefas que oferecem maior autonomia e complexidade tendem a gerar maior satisfação, pois estimulam o crescimento pessoal e proporcionam um sentido de realização mais profundo.

A compatibilidade entre os valores pessoais e os valores da empresa também influencia significativamente a satisfação no trabalho. Quando há alinhamento entre

as crenças e princípios do empregado e os da organização, é mais provável que o trabalhador se sinta comprometido e conectado com os objetivos da empresa, o que gera maior satisfação. O conceito de "fit cultural" sugere que a adequação entre a cultura organizacional e os valores individuais promove um ambiente mais harmônico e produtivo, contribuindo para o bem-estar geral dos trabalhadores (O'Reilly, Chatman & Caldwell, 1991).

A satisfação no trabalho é resultado de uma combinação de fatores intrínsecos e extrínsecos que abrangem desde o ambiente físico até os relacionamentos interpessoais, a liderança, a remuneração e o desenvolvimento profissional. Organizações que buscam fomentar altos níveis de satisfação entre seus empregados devem adotar uma abordagem holística, que considere tanto as necessidades básicas quanto as mais complexas de seus funcionários.

### 3. METODOLOGIA

A metodologia adotada neste trabalho visa explorar de forma abrangente os impactos das jornadas longas de trabalho sobre a saúde do empregado e a eficácia das jornadas reduzidas na recuperação da satisfação e produtividade. Para tanto, a pesquisa utilizará uma abordagem qualitativa, que é mais adequada para compreender fenômenos sociais e psicológicos, como a alienação no ambiente de trabalho, as percepções sobre as condições laborais, e os efeitos sobre a saúde e bem-estar dos trabalhadores. A pesquisa qualitativa permite uma análise mais profunda e interpretativa das experiências vividas pelos empregados em jornadas de trabalho extensas e reduzidas, além de examinar as interações complexas entre satisfação e produtividade.

A pesquisa será estruturada com base em revisões bibliográficas e estudos de caso, além da análise de relatórios e documentos institucionais que tratem de experiências com diferentes regimes de trabalho. A coleta de dados ocorrerá por meio de fontes secundárias, como artigos científicos, relatórios de organizações de saúde, e estudos de casos relevantes. A escolha da abordagem qualitativa também visa captar a subjetividade das percepções dos trabalhadores e gestores quanto às implicações da carga horária sobre a satisfação e produtividade, além de trazer à tona discussões sobre os efeitos da alienação.

Em relação à população e amostra, o estudo focará em trabalhadores de setores como indústria, serviços e tecnologia, nos quais as jornadas longas são comuns. Para os estudos de caso, serão selecionadas empresas que já adotam jornadas reduzidas como forma de comparação. A amostra será composta de trabalhadores que tenham experiência tanto em jornadas longas quanto em jornadas reduzidas, e gestores responsáveis por implementar políticas de trabalho. A seleção das empresas e trabalhadores será feita com base na disponibilidade de fontes já publicadas e documentadas que se enquadrem nos critérios de pesquisa. Como o estudo será exploratório e descritivo, a população não será definida numericamente, e a seleção da amostra será intencional, focando em fontes de dados com conteúdo rico e detalhado.

Os procedimentos de análise dos dados seguirão uma abordagem qualitativa interpretativa. Serão aplicadas técnicas de análise de conteúdo para categorizar e interpretar as informações coletadas nas revisões bibliográficas e estudos de caso.

A análise de conteúdo permitirá identificar padrões, temas e categorias emergentes nos dados, como as percepções de alienação, bem-estar, produtividade, e satisfação dos trabalhadores. A análise será realizada à luz das teorias da alienação de Karl Marx, além de estudos recentes que tratem da relação entre saúde e condições de trabalho. Esse processo de análise também levará em consideração as políticas públicas e empresariais relacionadas à regulamentação das jornadas de trabalho.

Quanto às limitações da pesquisa, é importante destacar que, por se tratar de uma pesquisa qualitativa baseada em dados secundários, os resultados dependerão da disponibilidade e qualidade das informações previamente publicadas, onde a aplicabilidade dos resultados pode variar de acordo com o contexto cultural, econômico e legislativo de cada país ou região, uma vez que diferentes nações têm diferentes regulamentações sobre jornadas de trabalho. Outra limitação é a possibilidade de vieses nas fontes analisadas, já que muitos estudos sobre a redução de jornadas são conduzidos por organizações que têm interesse direto em promover tais práticas. Contudo, mesmo com essas limitações, a metodologia proposta é adequada para fornecer uma análise detalhada e fundamentada sobre o tema da alienação no trabalho e os efeitos das jornadas de trabalho sobre a saúde e produtividade.

#### 4. RESULTADOS E DISCUSSÕES

A análise e discussão dos resultados desta pesquisa têm como objetivo interpretar e apresentar os dados coletados a partir de revisões bibliográficas e estudos de caso, focando nos impactos das jornadas longas de trabalho sobre a saúde dos empregados e na eficácia das jornadas reduzidas como estratégia de recuperação da satisfação e produtividade. Nesta seção, serão discutidos os principais achados relacionados à alienação no trabalho e como as condições laborais afetam o bem-estar dos trabalhadores. Os resultados serão comparados com a literatura revisada para validar as descobertas.

Os dados coletados para esta pesquisa são provenientes de uma extensa revisão bibliográfica sobre o tema da alienação no trabalho, jornadas de trabalho longas e reduzidas, e seus impactos na saúde e produtividade dos empregados. Os estudos selecionados incluem relatórios de organizações de saúde, artigos científicos publicados entre 2015 e 2023, e estudos de caso de empresas que implementaram jornadas reduzidas.

Os estudos revisados sugerem que jornadas de trabalho superiores a 40-45 horas semanais estão diretamente associadas ao aumento do estresse, fadiga crônica, e diversas doenças físicas e mentais. Dados da Organização Mundial da Saúde (OMS) indicam que os trabalhadores submetidos a jornadas longas apresentam maiores riscos de desenvolver doenças cardiovasculares, transtornos de ansiedade, depressão e distúrbios do sono. Por outro lado, os estudos de caso com empresas que adotaram jornadas reduzidas apontam para melhorias significativas nos índices de satisfação dos empregados e na produtividade geral da organização, com redução de absenteísmo e rotatividade.

As jornadas longas de trabalho têm um impacto significativo e direto na saúde física e mental dos empregados. Conforme os dados analisados, é possível observar que trabalhadores submetidos a regimes extensos experimentam sintomas de exaustão física e mental, além de desenvolverem uma série de doenças relacionadas ao estresse ocupacional. Relatórios da ILO (International Labour Organization) e estudos de Karasek e Theorell (1990) destacam que o prolongamento das horas trabalhadas está associado à Síndrome de Burnout, um transtorno psíquico caracterizado pelo esgotamento emocional, despersonalização e baixa realização pessoal no trabalho. A combinação de altos níveis de demanda e

baixa autonomia, muito comum em regimes de trabalho extensivos, agrava esses sintomas, o que reflete diretamente na saúde dos trabalhadores.

Há um aumento da predisposição a doenças crônicas, como hipertensão, diabetes e doenças do coração, resultantes do desequilíbrio entre esforço e recuperação. As jornadas longas também são responsáveis por aumentar o risco de acidentes de trabalho devido à fadiga, que afeta a concentração e o tempo de reação dos empregados. Esses impactos na saúde podem levar a um ciclo de absenteísmo, quedas na produtividade e, eventualmente, à desconexão do trabalhador com suas atividades laborais, intensificando o processo de alienação.

Esses resultados corroboram a literatura revisada, como o estudo de Ganster e Rosen (2013), que afirma que a exposição prolongada ao estresse ocupacional afeta o sistema imunológico, aumentando a vulnerabilidade dos trabalhadores a diversas patologias. Assim, as evidências empíricas e teóricas sustentam que as jornadas longas de trabalho não apenas afetam a saúde dos empregados, mas também comprometem a sustentabilidade do trabalho a longo prazo.

Por outro lado, os dados revisados sobre a adoção de jornadas reduzidas indicam resultados promissores no que diz respeito à recuperação da saúde dos trabalhadores, à melhoria da satisfação no trabalho e ao aumento da produtividade. Estudos de empresas que adotaram modelos de 4 dias de trabalho por semana, com 32 horas semanais, como a Perpetual Guardian na Nova Zelândia e a Microsoft no Japão, mostram que houve um aumento significativo na eficiência dos trabalhadores e uma redução nos níveis de estresse.

As jornadas reduzidas permitem aos empregados um maior tempo para recuperação física e mental, além de possibilitar um melhor equilíbrio entre vida pessoal e profissional. Isso reflete diretamente na motivação dos trabalhadores, que passam a se sentir mais engajados e produtivos. A pesquisa de Lee et al. (2019) também indica que os empregados que trabalham menos horas por semana relatam maiores níveis de felicidade e satisfação com suas carreiras, além de perceberem um ambiente de trabalho mais colaborativo e saudável.

A recuperação da saúde, outro aspecto que merece destaque é a melhoria da produtividade. Embora possa parecer contraintuitivo, a redução das horas trabalhadas não necessariamente implica em menor produção. Na realidade, estudos sugerem que os trabalhadores se tornam mais focados e eficientes durante

suas jornadas reduzidas, pois têm uma maior clareza de metas e menos distrações. Esse fenômeno é conhecido como "Lei de Parkinson", que afirma que o trabalho se expande para preencher o tempo disponível para sua conclusão. Quando há menos tempo para realizar as tarefas, os trabalhadores tendem a ser mais produtivos.

Os resultados da pesquisa mostram uma clara consonância com a literatura revisada sobre os impactos das jornadas de trabalho longas e reduzidas. Como evidenciado por autores como Cooper e Marshall (1976) e Marmot et al. (1997), as jornadas longas estão associadas a graves riscos para a saúde dos trabalhadores e para a organização como um todo. Por outro lado, os estudos de Kelliher e Anderson (2010) e de Godard (2011) corroboram a eficácia das jornadas reduzidas na melhoria do bem-estar e na produtividade dos empregados, afirmando que a flexibilidade no ambiente de trabalho pode ser uma das chaves para resolver a questão da alienação no trabalho.

A análise dos dados reafirma que a satisfação dos empregados não está vinculada exclusivamente ao número de horas trabalhadas, mas à qualidade das condições de trabalho e à possibilidade de equilíbrio entre as demandas pessoais e profissionais. A literatura revisada também destaca que jornadas equilibradas, que respeitam os limites físicos e emocionais dos trabalhadores, são fundamentais para a construção de um ambiente de trabalho sustentável, onde o engajamento e a produtividade podem florescer.

Em síntese, os dados coletados e a literatura revisada convergem para a conclusão de que a alienação no trabalho e os impactos das jornadas longas na saúde podem ser mitigados por meio da adoção de jornadas reduzidas. Essas mudanças promovem não só a recuperação da saúde dos empregados, mas também uma maior satisfação e produtividade no ambiente organizacional, comprovando que a qualidade das jornadas é mais relevante do que a quantidade de horas trabalhadas para o sucesso no trabalho.

## 5. CONCLUSÃO

A questão da alienação no trabalho, em especial no contexto das jornadas longas, revela uma problemática de grande relevância para a saúde do empregado e para a produtividade nas organizações. A análise sobre os impactos das jornadas prolongadas evidencia que, embora possam proporcionar ganhos temporários em termos de produção, esses resultados vêm acompanhados de graves prejuízos à saúde física e mental dos trabalhadores. O aumento dos níveis de estresse, exaustão, problemas de saúde física, como doenças cardiovasculares, e o desgaste psicológico são efeitos comuns decorrentes da sobrecarga laboral. As jornadas excessivas contribuem para a deterioração do bem-estar emocional e do equilíbrio entre a vida pessoal e profissional, resultando em alienação e desconexão do trabalhador com suas funções e com a organização.

Ao abordar a eficácia das jornadas reduzidas como alternativa, verifica-se que essa prática tem demonstrado benefícios significativos tanto para a recuperação da satisfação no trabalho quanto para a melhoria da produtividade. A redução da carga horária permite que os trabalhadores tenham mais tempo para descanso, lazer e vida pessoal, o que, por sua vez, melhora seu estado de espírito e motivação no ambiente de trabalho. Estudos apontam que, ao diminuir a pressão e o esgotamento mental, as jornadas reduzidas contribuem para a redução de erros, aumento da criatividade e maior comprometimento com a qualidade das entregas. Organizações que adotaram modelos de trabalho mais flexíveis e com horários reduzidos relataram, em muitos casos, aumentos na eficiência, satisfação dos empregados e menor rotatividade.

A relação entre satisfação e produtividade é direta: funcionários satisfeitos são mais engajados, criativos e dedicados, o que reflete positivamente nos resultados da empresa. Fatores como um ambiente de trabalho saudável, compensação justa, autonomia, reconhecimento, e oportunidades de crescimento são fundamentais para garantir a satisfação no trabalho. Quando os trabalhadores se sentem valorizados e têm suas necessidades atendidas, a alienação é mitigada, e a produtividade aumenta naturalmente.

Em conclusão, o combate à alienação no trabalho e os impactos negativos das jornadas longas podem ser enfrentados por meio de políticas que promovam a redução da carga horária, o equilíbrio entre vida profissional e pessoal, e a

valorização integral do trabalhador. Essas medidas não apenas contribuem para a recuperação da saúde física e mental dos empregados, mas também geram um ambiente mais produtivo, satisfatório e sustentável para todos os envolvidos. Organizações que investem no bem-estar de seus colaboradores, ajustando as condições de trabalho e implementando jornadas mais equilibradas, tendem a alcançar melhores resultados, ao passo que promovem uma cultura corporativa mais humana e responsável.

## REFERÊNCIAS

- BANNAI, Akiko; TAMAKOSHI, Akiko. The association between long working hours and health: a systematic review of epidemiological evidence. **Scandinavian Journal of Work, Environment & Health**, v. 40, n. 1, p. 5-18, 2014.
- BASS, Bernard M. Leadership and performance beyond expectations. **New York: Free Press**, 1985.
- DECI, Edward L.; RYAN, Richard M. Self-Determination Theory: A Macrotheory of Human Motivation, **Development, and Health. Psychological Inquiry**, v. 11, n. 4, p. 227-268, 2000.
- FRESE, Michael; FAY, Doris. Personal initiative: An active performance concept for work in the 21st century. **Research in Organizational Behavior**, v. 23, p. 133-187, 2001.
- FROMM, Erich. A Arte de Amar. 14. ed. Rio de Janeiro: **Editora Amorim**, 1995.
- GARNER, B. Microsoft Japan experiment with four-day workweek boosts productivity by 40%. **Forbes**, 2019. Disponível em: <https://www.forbes.com>.
- HARALDSSON, Gudmundur D.; TRYGGVASON, Baldvin. **Going public: Iceland's journey to a shorter working week**. London: Autonomy Research, 2021.
- HENLEY BUSINESS SCHOOL. Four Better or Four Worse? A White Paper on Four-Day Working Week. **Henley Business School**, 2019.
- KIVIMÄKI, Mika et al. Long working hours and risk of coronary heart disease and stroke: a systematic review and meta-analysis. **European Heart Journal**, v. 36, n. 23, p. 1457-1464, 2015.
- KREMER, J. et al. **Work-life balance and health: a systematic review of the literature**. *Journal of Public Health*, v. 41, n. 3, p. 506-513, 2019.
- LOCKE, Edwin A. The nature and causes of job satisfaction. In: DUNNETTE, M. D. (Ed.). **Handbook of industrial and organizational psychology**. Chicago: Rand McNally, 1976. p. 1297-1349.
- MARCUSE, Herbert. **O Homem Unidimensional**. Rio de Janeiro: Editora Zahar, 2011.
- MARX, Karl. **O Capital: Crítica da Economia Política**. Volume I. São Paulo: Editora Abril, 1988.
- MASLACH, Christina. **Burnout: A Guide to Identifying Burnout and Pathways to Recovery**. 3. ed. San Francisco: Jossey-Bass, 2003.

MASLACH, Christina; LEITER, Michael P. Burnout: **A Guide to Identifying Burnout and Pathways to Recovery**. 3. ed. San Francisco: Jossey-Bass, 2016.

NABUKWASI, O. et al. Sleep Quality and Work Performance Among Employees in the Health Sector: **A Systematic Review**. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, v. 18, n. 4, p. 1897, 2021.

NABUKWASI, O. et al. Sleep Quality and Work Performance Among Employees in the Health Sector: **A Systematic Review**. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, v. 18, n. 4, p. 1897, 2021.

OMS. Mental health in the workplace. 2019. Disponível em:  
<https://www.who.int/news-room/fact-sheets/detail/mental-health-in-the-workplace>.

OSWALD, Andrew J.; PROTO, Eugenio; SGROI, Daniel. Happiness and productivity. **Journal of Labor Economics**, v. 33, n. 4, p. 789-822, 2015.

ROWE, T. Exploring the impact of shorter working hours on productivity and employee well-being. **Journal of Workplace Studies**, v. 12, n. 3, p. 115-136, 2020.

RYAN, Richard M.; DECI, Edward L. Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. **American Psychologist**, v. 55, n. 1, p. 68-78, 2000.

SENNETT, Richard. A Corrosão do Caráter: As Consequências Pessoais do Trabalho no Novo Capitalismo. **Rio de Janeiro: Editora Record**, 2006.

SORENSEN, L. et al. Sedentary behavior and health outcomes: a systematic review and meta-analysis. **Health Psychology Review**, v. 12, n. 1, p. 1-25, 2018.

TAJFEL, Henri; TURNER, John C. An Integrative Theory of Intergroup Conflict. In: **The Social Psychology of Intergroup Relations**. Monterey, CA: Brooks/Cole, 1986.