



## O TRABALHO HÍBRIDO E A REDUÇÃO DE JORNADA NOS TEMPOS ATUAIS

Rosana Aparecida Borges Goncalves, Fernanda Cabral Sollitto

Universidade do Oeste Paulista – UNOESTE, Presidente Prudente, SP. E-mail: [gon.rosana@gmail.com](mailto:gon.rosana@gmail.com)

### RESUMO

O presente trabalho científico busca analisar a jornada de trabalho realizada de forma híbrida, ou seja, o trabalho realizado tanto dentro do ambiente de trabalho quanto fora dele; e discutir o trabalho realizado com a redução da jornada de trabalho. Aponta o modelo de jornada de trabalho desde o século XIX até os dias atuais, a fim de esclarecer as mudanças ocorridas ao longo do tempo. O objetivo deste artigo é refletir sobre a importância das mudanças culturais e legislativas em relação ao tipo atual de jornada de trabalho no Brasil e no mundo. Este artigo foi desenvolvido por meio de levantamento bibliográfico doutrinário, utilizado de forma interpretativa e dedutiva, bem como por meio de informações referentes a outros países onde já estão sendo configurados horários de trabalho diferenciados. Verifica-se que a utilização destes novos modelos de jornada de trabalho já obtém resultados positivos na era tecnológica em que vivemos. A partir desses resultados, conclui-se que mudanças no modelo de jornada de trabalho são inevitáveis, tanto em termos de eficácia e eficiência em relação ao tempo e recursos disponibilizados pelas empresas, quanto à valorização e preservação da saúde física, psicológica e, conseqüentemente uma melhor qualidade de vida para seus colaboradores.

**Palavras-chave:** jornada de trabalho; redução da jornada de trabalho; teletrabalho; home office.

### HYBRID WORK AND THE REDUCTION OF THE WORKING DAY TODAY

#### ABSTRACT

The present scientific work seeks to analyze the workday carried out in a hybrid way, that is, the work carried out both inside the work environment and outside it; and discuss the work done using the workday reduction. It points out the working day model from the 19th century to the present day, in order to clarify the changes that have taken place over time. The purpose of this article is to reflect on the importance of cultural and legislative changes in relation to the current type of working day in Brazil and in the world. This article was developed through a doctrinal bibliographic survey, used in an interpretive and deductive way, as well as through information referring to other countries where different working hours are already being configured. It appears that the use of these new models of working hours already obtains positive results in the technological era in which we live. From these results, it is concluded that changes in the working hours model are inevitable, both in terms of effectiveness and efficiency in relation to the time and resources made available by companies, as well as the valorization and preservation of physical, psychological and, consequently, a better quality of life for its employees.

**Keywords:** working day; reduction of working hours; telecommuting; home office.

### INTRODUÇÃO

A necessidade de trabalhar para obter condições de sobrevivência como alimentação, vestimentas e outras se faz presente na vida do homem desde os tempos mais remotos, mas foi somente a partir do século XIX, principalmente em decorrência dos movimentos operários, desencadeados visando à melhoria das condições de trabalho, limitação da jornada de trabalho, proteção ao trabalho da mulher e das crianças, entre outras reivindicações Resende (2019) que o Direito do Trabalho se desenvolveu para proteger e

equilibrar a relação empregatícia entre o empregado e o empregador. É visível a evolução dos direitos conquistados ao longo da história e, atualmente, o mundo, em razão da modernização e do desenvolvimento bem como o aprimoramento da tecnologia no ambiente laboral, progride para mais um nível na conquista de garantias fundamentais.

No ordenamento jurídico brasileiro é notório que a Constituição Federal (BRASIL, 1988) está, em uma escala de hierarquia legislativa, na mais alta esfera, ou seja, toda e qualquer outra lei deve estar de acordo com ela e seus dispositivos. Partindo de tal premissa compreende-se que os direitos fundamentais, presentes no texto constitucional, são protetivos garantindo ao cidadão o mínimo necessário para existir de maneira digna. Dentre as inúmeras garantias observa-se, neste estudo, as relacionadas aos direitos do trabalhador que estão estreitamente interligados aos direitos fundamentais, já que estes tratam das garantias do empregado. Nota-se que o artigo 7º da Constituição Federal (BRASIL, 1988) elenca um rol de direitos sociais de proteção ao trabalhador que devem ser preservados em sua totalidade em especial os incisos XIII e XIV que tutelam a jornada de trabalho. De tal modo, é evidente que o ordenamento jurídico reconhece e assimila as transformações tecnológicas renovando a organização das relações de trabalho, o que permite observar que conectado ao progresso digital, a Lei nº. 13.467/2017 (BRASIL, 2017) conhecida como reforma trabalhista, incluiu uma nova modalidade de trabalho, o teletrabalho, que é uma atividade desenvolvida a distância e utiliza recursos eletrônicos e tecnologia da informação para sua execução. Outro meio de trabalho que ganhou força nos últimos anos, principalmente com a pandemia do Coronavírus, mas que ainda não foi regulamentado, é o “home office”. Tanto as mudanças tecnológicas como as culturais indicam uma considerável aceitação dessa nova modalidade já que se apresenta como um recurso capaz de preservar a saúde do trabalhador além da dignidade da pessoa humana.

O presente trabalho, em suas linhas iniciais menciona os modelos de trabalho de Frederick Taylor e Henry Ford, menciona também a ideia do futurologista Alvin Toffler que defendia tanto as tecnologias como novos padrões culturais. Seguindo, distingue os conceitos entre “home office” e teletrabalho e por fim elucida acerca da redução da jornada de trabalho tanto pelo mundo, como no Brasil.

## **METODOLOGIA**

A pesquisa foi realizada através de levantamento bibliográfico, especialmente a leitura de doutrinas que apresentam conteúdos concernentes a história da estruturação da jornada de trabalho bem como a análise legislativa como a Consolidação das Leis do Trabalho (BRASIL, 1943) e sua reformulação pela Lei nº.13.467 de 13 de julho de 2017 (BRASIL, 2017). A metodologia utilizada foi a dedutiva, ou seja, as referências e informações coletadas foram interpretadas de forma descritiva com o intuito de demonstrar uma revisão literária e legislativa.

## **RESULTADOS**

O “home office”, o teletrabalho e a redução da jornada de trabalho ainda são alvos de muitas incertezas atualmente. Embora empresas e colaboradores visem um bem comum. De um lado, o colaborador que busca uma melhor qualidade de vida. Do outro lado a empresa que necessita de um colaborador saudável e eficiente.

De acordo com o Decreto Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943 (BRASIL, 1943) que consolidou a legislação trabalhista, salvo casos especiais, a jornada normal de trabalho é de 8 (oito) horas diárias de 44 (quarenta e quatro) horas semanais, deixando claro em seu art. 58 que esta não deverá exceder 8 horas. Porém, nada dizendo sobre o fato de reduzi-la.

Na contemporaneidade, percebe-se a importância da jornada de trabalho quando se trata de eficiência. Desde o modelo taylorista, criado por Frederick Taylor, o que se buscava era a especialização da mão de obra que visasse economia de tempo e a geração de maior produtividade. Ciampa (2014, p. 39) define que:

Frederick Taylor tinha por princípio básico a separação entre trabalho intelectual e manual - de um lado ficavam os diretores e gerentes, do outro, os trabalhadores da linha de produção.

Não muito diferente do taylorismo, mas já com uma visão um pouco mais apurada, nota-se em seguida o fordismo, criado pelo industrial Henry Ford nos Estados Unidos em 1914, quando o próprio reduziu a jornada de trabalho em sua empresa para oito horas diárias. Os funcionários trabalhavam menos

e sem redução salarial. Pelo contrário, teriam um aumento e passariam a ganhar mais. O que Ford defendia era que com uma jornada menor e mais bem remunerada, o trabalhador seria mais produtivo e teria mais tempo para consumir os bens que produzia. Ainda mantendo as linhas de produção de Taylor, Henry Ford pensava na mecanização dos trabalhos repetitivos. Antunes (2016, p. 371) relata que:

Menos do que um modelo de organização social, que abrangeria igualmente esferas ampliadas da sociedade, compreendemos o fordismo como o processo de trabalho que, junto com o taylorismo, predominou na grande indústria capitalista ao longo deste século.

Taylor e Ford, de certa forma, contribuíram para que a indústria fosse ao longo da história aprimorando seus métodos para que pudesse ser o que é hoje.

Com o passar do tempo, surgiram mudanças tecnológicas e com elas uma nova necessidade no trabalho, agora não mais braçal, mas sim intelectual.

Diferente da era de Taylor, o labor intelectual tomou grandes proporções, fazendo que com a sociedade repensasse seus meios referentes à jornada de trabalho substancial.

O futurologista Alvin Toffler defendia que essa nova civilização não era apenas baseada no uso das tecnologias, mas também baseada em novos paradigmas culturais, resultando em uma “nova maneira de viver” (*grifo nosso*).

Toffler, mesmo em tempos remotos, já entendia quão importante seria o fator conhecimento dentro das organizações e como seria desafiador qualificar este saber interno.

Segundo Chaves (1993, p. 1)

Na segunda onda de conhecimento, media-se a importância ou o valor de uma empresa ou organização pelo número de prédios, equipamentos e funcionários que ela possuía, ou pela quantidade de sua produção ou de seu inventário - tudo muito tangível, facilmente mensurável. Na terceira onda, a importância e o valor de uma empresa ou organização é o conhecimento que ela possui - e esse conhecimento existe dentro da cabeça das pessoas que lá trabalham, sendo, portanto, intangível e difícil de quantificar.

Hoje, existem empresas que nem se leva em conta a quantidade de funcionários ou o tamanho de seu espaço físico.

De fato, de acordo com os últimos acontecimentos mundiais, a sociedade partiu em busca de maneiras alternativas para que pudessem continuar existindo. No que se refere ao trabalho, houve mudanças significativas tanto no local de trabalho, quanto no que se diz respeito ao tempo de trabalho, logo viveu-se mais de perto o “home office”, o teletrabalho e a jornada reduzida de trabalho.

A “Era da informação” e a “Revolução do conhecimento” defendida por Alvin Toffler como “A terceira onda”, foi sentida por todas as classes sociais de maneira brusca devido à pandemia do Coronavírus.

Eis que surge o trabalho à distância, “home office”. Um modelo de trabalho que ainda não possui uma lei própria. O que se têm são acordos de trabalho onde empregado e empregador se responsabilizam pelo cumprimento da jornada de trabalho. Com um horário fixo sendo cumprido de forma online, o “home office” é apenas uma extensão do trabalho no qual é realizado em um outro local, geralmente na casa do colaborador. Este modelo exige uma maior responsabilidade para todos, já que o colaborador deverá ter em mente que, mesmo no aconchego e conforto de sua casa, o trabalho deverá ser cumprido, e que este será feito preferencialmente até melhor que se fosse feito presencial. O gestor também terá um papel muito importante, pois precisará acompanhar com mais eficácia o trabalho à distância de seus colaboradores.

O que diferencia o “home office” da modalidade de teletrabalho é que este, por sua vez, já é regularizado pela Lei nº 13.467 (BRASIL, 2017), Capítulo II-A. Com a responsabilidade em cumprir sua jornada, o colaborador da modalidade de teletrabalho responsabilizar-se-á pela entrega de suas atividades conforme pactuada no contrato de trabalho, não sendo necessariamente o de cumprir horário fixo como acontece no home office.

Independentemente do regime de trabalho, fica clara a importância dos melhores métodos envolvendo a comunicação, sejam por chats, conferências, transmissões ao vivo, ligações telefônicas ou qualquer outro meio. Segundo Vieira (2021, p. 8):

A estrutura e o uso da tecnologia, que permitem interação entre os envolvidos com uma qualidade idêntica à do convívio físico, e resultados tão bons, ou melhores do que os obtidos nas atuações presenciais.

No Brasil, em 25 de março de 2022, a Medida Provisória 1108 (BRASIL, 2022) alterou a Consolidação das Leis de Trabalho (CLT). Esta medida provisória regulamenta o trabalho híbrido, aquele feito uma parte à distância, e outra parte na sede da empresa, dando ênfase a sua não descaracterização em casos especiais. Deu-se um grande salto também ao tratar de temas importantes, como por exemplo, o auxílio alimentação para os que trabalham remotamente. O Congresso Nacional teria até 07 de agosto para aprovar ou então perderia sua validade. A Medida Provisória (BRASIL, 2022) foi votada e aprovada em 03 de agosto pela Câmara dos Deputados e no dia 04 pelo Senado Federal e segue agora para sanção ou veto presidencial.

Vários países já entenderam a importância de se reformular suas estruturas em relação ao trabalho. O Japão após a segunda guerra mundial, mesmo sendo quase impossível pensar numa reestruturação territorial, foi mais longe e especializou-se em vender tecnologias para outros países como os Estados Unidos. Baseou sua economia em importação de matérias-primas e exportação de produtos de alta tecnologia e para isso, investiu na capacitação de seus colaboradores.

Atualmente o Japão é um dos países que já se preparam para a redução da jornada de trabalho. A fabricante japonesa de eletroeletrônicos Panasonic anunciou em janeiro de 2022 adotar a semana de 4 dias de trabalho no Japão, é o que diz o site da Revista IstoÉ (2022).

Além do Japão, outros países já iniciaram suas experiências com a redução da jornada de trabalho e colhem seus resultados. Um exemplo disso foi a Finlândia.

Conforme Martins (2022),

Relatório produzido pela *Association for Sustainability and Democracy* (Alda) e pelo *think tank* britânico *Autonomy* trouxe o resultado da análise feita entre 2015 e 2019 na Islândia, que realizou o maior projeto piloto do mundo até agora. Neste período, 2.500 pessoas (correspondendo a 1% da população do país) tiveram sua semana de trabalho reduzida para 35 ou 36 horas (ao invés das 40 horas tradicionais), sem corte em seus salários.

A Finlândia também entendeu que nos tempos atuais, seus colaboradores necessitam de um mecanismo mais enxuto de horas trabalhadas e que isso lhe renderá bons frutos.

No Reino Unido não será diferente. Conforme (COOBAN, 2022):

O Reino Unido iniciou no dia 06 de junho de 2022 um projeto piloto que contará com 3.300 trabalhadores e duração de seis meses, no qual trabalharão apenas 80% de sua semana habitual.

Países como a Islândia, Escócia e Nova Zelândia também já estrearam seus projetos para redução de jornada de trabalho.

A França já conta com uma jornada de trabalho de 35 horas, proveniente da Lei Aubry de 19 de maio de 1998, que ficou assim conhecida por ser o sobrenome da ministra do emprego, Martine Aubry. A jornada dos franceses pode ser estendida ou reduzida conforme acordos ou convenções coletivas de trabalho.

No Brasil, uma mudança referente a redução da jornada já ocorre, mesmo que de maneira ainda singela. Na empresa "Novahaus", uma empresa de software situada na cidade de Franca, interior do estado de São Paulo, começou-se uma jornada reduzida de quatro dias de trabalho semanal em março deste ano e seguirá em testes até novembro. A direção da empresa já aponta resultados promissores na produtividade dos funcionários. Eis alguns comentários a seguir extraídos da reportagem do Portal G1 (2022):

Está sendo incrível. Não dá tempo de você cansar, de ser algo maçante, você tirar essa folga no meio da semana é indescritível, você pega, tira um tempo pra você. Eu estou me cuidando mais, estou descansando mais, e eu sinto que a equipe está rendendo mais", diz Larissa Hamuy, animadora 2D.

Como narrado acima, a empresa tem como dias não trabalhados as quartas-feiras, sábados e domingos. Com isso os colaboradores têm como dia de descanso não só os finais de semana como também as quartas para cuidarem de sua vida pessoal.

É como diz também, Julia da Silva Gomes, programadora de empresa de tecnologia, em entrevista concedida, Franca, 2022):

É mais do que um descanso, vale muito a pena. A gente tem esse tempo para poder se concentrar, tem esse tempo pra poder usar no nosso pessoal, no nosso descanso mesmo, então essa quarta-feira livre tem sido muito mais do que apenas uma quarta livre pra mim. (...).

Obviamente, congruente mencionado, a empresa ainda vive uma fase de testes, para que após esse momento, possa se discutir também não só os benefícios de uma redução de jornada mas também seus malefícios como por exemplo o aumento de trabalho devido à redução de dias ou até mesmo o fato de alguns colaboradores acharem-se no direito de procurar pelos chamados “bicos” de serviço no dia em que seria para seu descanso, como já ocorrem em algumas profissões que tem como a jornada 12 por 36 horas, onde se trabalha doze horas consecutivas e folga-se as trinta e seis horas posteriores.

O fato de o empregador ter que arcar com este dia não trabalhado, apenas contando com um suposto aumento da produtividade de seu colaborador, poderá acarretar danos irreversíveis ao seu negócio, caso este não ocorra.

O que se torna confortável é o fato de que com menos horas trabalhadas, a oferta de emprego aumentará, caso o empregador necessite de uma carga maior de trabalho, pois poderá contratar por turnos, conforme necessite. E em relação ao colaborador, acredita-se que de modo geral o que se busca é uma melhor qualidade de vida para si e para sua família.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

A grande revolução industrial, ocorrida a partir da segunda metade do século XVIII, trouxe mudanças culturais importantes, principalmente relacionadas ao trabalho.

Inicialmente tratava-se apenas da utilização de força bruta e de como fazer para aumentá-la. Sistemas de produção foram criados para que se atingissem patamares altos em relação ao volume de estoques, travando uma batalha entre o esgotamento do colaborador devido às longas horas trabalhadas e o superávit do empregador ao atingir suas metas. Passou-se o tempo, e enfim o homem moderno deixou de pensar somente na força bruta e começou a planejar melhor suas estratégias, estas agora também em níveis intelectuais e não apenas braçais.

Por consequência, a era tecnológica mudou a cultura das empresas. Buscou-se pela primeira vez, sistemas de produção relativizando eficiência e eficácia. Chegou-se então na ideia de que o colaborador não fosse escolhido apenas por sua força bruta para o trabalho, mas também pela sua formação e grau de instrução tecnológica.

Em março de 2020 com a pandemia do Coronavírus, este processo de profissionalização tecnológica acelerou, pois, a economia mundial precisava encontrar uma forma de continuar produzindo para que não entrasse em colapso. Eis que, jornadas de trabalho reduzidas, então conhecidas ainda timidamente, tiveram seus ápices, como também o teletrabalho e o home office.

No presente artigo, a partir de análises realizadas relacionadas ao direito do trabalho, juntamente com pesquisas referentes ao modelo de jornada de trabalho feito alguns países, percebe-se o quão é inevitável a mudança referente a esta, principalmente nos pós pandemia.

Porém, um dos pontos negativos, seria o fato de que supostos colaboradores utilizem da jornada reduzida ou do trabalho híbrido como uma forma de procrastinar ou trabalhar pouco. Não obstante, estes correm o risco de perderem seus cargos pois, o mercado industrial e econômico é competitivo e busca por aquele que lhe render bons frutos. Na verdade, suas responsabilidades tendem a aumentar. A propensão será ter menos tempo para realizar o trabalho em virtude de uma suposta redução de jornada. Essa tarefa fica por conta de seu profissionalismo e disciplina.

Os novos desafios referentes à redução da jornada de trabalho e a aplicabilidade do trabalho híbrido estão ligados ao fato de que o empregador transfere maior responsabilidade para seu colaborador. Jornadas mais curtas ou fora do ambiente de trabalho requerem mais atenção e dedicação, para que este não se torne obsoleto e inviável para a empresa.

De tudo quanto exposto, conclui-se que a produtividade na atualidade está relacionada ao fato de certificar-se de que o colaborador estará apto ao tipo de ofício, seja este dentro ou fora da empresa, com maior ou menor número de horas trabalhadas.

Assim, desde os tempos mais antigos, vê-se a evolução histórica do trabalho, e com esta, novas incitações são lançadas. Alguns países já saíram na frente, ajustando tempo de trabalho e modelo de jornada, reunindo profissionais em sua excelência, comprometidos em desenvolver suas habilidades com responsabilidade, juntamente às políticas públicas, envolvidas em aprimorar suas leis. É o que se necessita para que ocorra avanços significativos relacionados ao direito do trabalho também no Brasil.

## REFERÊNCIAS

ANTUNES, Ricardo. **Adeus ao trabalho?** Ensaio sobre as metamorfoses e a centralidade do mundo do trabalho. 16. ed. São Paulo: Cortez, 2016.

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília: Senado Federal, 1988. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicao.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm). Acesso em: 11 de mai. 2024.

BRASIL. Congresso Nacional. Lei Federal 13.467, de 13 de julho de 2017. Lei que altera a Consolidação das Leis do Trabalho (CLT). **Diário Oficial da União**. Brasília, DF, 13 julh. 2017. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2017/lei/l13467.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/lei/l13467.htm). Acesso em: 11 de mai. 2024.

BRASIL. Consolidação das Leis de Trabalho. Decreto-lei nº 5452, de 1 de maio de 1943. 1943. **Das Normas Gerais da Tutela do Trabalho**. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto-lei/dele5452.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/dele5452.htm). Acesso em: 11 de mai. 2024.

BRASIL. Medida Provisória nº 1108, de 25 de março de 2022. Dispõe sobre alterações da Consolidação das Leis de trabalho, Decreto-lei 5452 de 1943. **Diário Oficial da União**. Brasília, DF, 25 mar. 2022. Disponível em: [mpv1108 \(planalto.gov.br\)](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_m2022/03/25/MPV1108.htm). Acesso em: 11 mai. 2024.

CIAMPA, Amábile de Lourdes. **Humanização dos processos de trabalho**. 1. Ed. São Paulo: Saraiva, 2014.

COOBAN, Anna. **Reino Unido começa a testar semana de trabalho de quatro dias sem cortar salários**. 2022. Disponível em: <https://www.cnnbrasil.com.br/business/reino-unido-comeca-a-testar-semana-de-trabalho-de-quatro-dias-sem-cortar-salarios/>. Acesso em: 17 jul. 2022.

CHAVES, Eduardo. Resumo da palestra de Alvin Toffler no Congresso Nacional de Informática da SUCESU. [S.l.: s.n.], 24 ago. 1993. Disponível em: <https://pt.scribd.com/document/144926568/Resumo-Palestra-Alvin-Toffler>. Acesso em: 11 mai. 2024.

MARTINS, Maura. **Islândia: Projeto de redução para 4 dias de trabalho é um sucesso**. 2022. Disponível em: <https://www.megacurioso.com.br/estilo-de-vida/122257-islandia-projeto-de-reducao-para-4-dias-de-trabalho-e-um-sucesso.htm#:~:text=Trata%2Dse%20de%20um%20movimento,mantendo%20o%20sal%C3%A1rio%20dos%20empregados>. Acesso em: 17 jul. 2022.

PORTAL G1 (ed.). **'Mais feliz', 'me cuidando mais': o que pensam profissionais em Franca com jornada semanal de 4 dias de trabalho**. 2022. Disponível em: <https://g1.globo.com/google/amp/sp/ribeirao-preto-franca/noticia/2022/05/10/mais-feliz-me-cuidando-mais-o-que-pensam-profissionais-em-franca-com-jornada-semanal-de-4-dias-de-trabalho.ghtml>. Acesso em: 15 jul. 2022.

RESENDE, Ricardo. **Direito do trabalho**. São Paulo: Método, 2019.

REVISTA ISTOÉ (ed.). **Panasonic adota semana de trabalho de quatro dias; entenda**. 2022. Disponível em: <https://www.istoedinheiro.com.br/panasonic-adota-semana-de-trabalho-de-quatro-dias-entenda/>. Acesso em: 08 jul. 2022.

TOFFLER, A. **A terceira onda**. 18 ed. Rio de Janeiro: Record, 1992.

VIEIRA A. Sandro. **O trabalho remoto que funciona**: um guia de eficiência e produtividade para profissionais e empresas. [s.l.]: Kun Verkistoj, 2021. Disponível em: <https://ler.amazon.com.br/kp/kshare?asin=B08V1J72JS&id=r3t72qw2rbf6fmtw3iswvkxwpa&reshareId=9SX4EAKQAGERY4AQEG58&reshareChannel=system>. Acesso em: 10 jun. 2022