

PRODUTIVIDADE: O DESAFIO POR TRÁS DA JORNADA

BAIXA EFICIÊNCIA
AJUDA A EXPLICAR
POR QUE AS MUDANÇAS
NO TRABALHO EXIGEM
CAUTELA E NEGOCIAÇÃO



EMPREGO E RELAÇÕES
DO TRABALHO

Conselho FecomercioSP

FECOMERCIO  SP

sesc  senac

PRODUTIVIDADE NO BRASIL É BAIXA E CRESCE CADA VEZ MENOS

O Brasil enfrenta um duplo desafio: a produtividade é baixa e avança em ritmo cada vez menor. Esse cenário limita a capacidade do País de ampliar a renda, melhorar o padrão de vida e sustentar o crescimento econômico, com reflexos também sobre a competitividade das empresas.

Os números mostram essa perda de fôlego. Entre 1995 e 2010, a renda per capita brasileira cresceu, em média, 1,8% ao ano (a.a.), enquanto a produtividade por hora trabalhada avançou 1,2%. De 2010 a 2025, as taxas caíram, respectivamente, para 0,7% e 0,4% a.a.

Considerando as últimas três décadas, a renda per capita cresceu, em média, 1,3% a.a., e a produtividade por hora, 0,8%. O problema, portanto, vai além da baixa eficiência — o Brasil também está avançando cada vez mais devagar na capacidade de produzir mais por hora trabalhada.

Os dados fazem parte de estudos do economista Fernando de Holanda Barbosa Filho, pesquisador no Instituto Brasileiro de Economia da Fundação Getúlio Vargas (FGV Ibre), apresentados em seminário realizado na FecomercioSP.



“Produtividade
não é tudo,
mas, no longo
prazo, é quase
tudo.”

PAUL KRUGMAN,

The Age of Diminished Expectations, 1994

O BÔNUS DEMOGRÁFICO AJUDOU NO PASSADO, MAS ESTÁ SE ESGOTANDO

Parte do crescimento da renda per capita brasileira não veio da produtividade, mas do chamado bônus demográfico, o aumento da proporção da população em idade ativa.

Esse fator também perdeu força. No período de 1995–2010, a contribuição do bônus demográfico era de 0,7 ponto porcentual (p.p.) ao ano. De 2010 a 2025, caiu para apenas 0,1 p.p.

**“COM O FIM DO BÔNUS
DEMOGRÁFICO, A ÚNICA
FORMA DE AUMENTAR A
RENDA PER CAPITA E GERAR
CRESCIMENTO SUSTENTÁVEL NO
BRASIL NAS PRÓXIMAS DÉCADAS
SERÁ POR MEIO DA ELEVAÇÃO
DA PRODUTIVIDADE.”**

FERNANDO DE HOLANDA BARBOSA FILHO

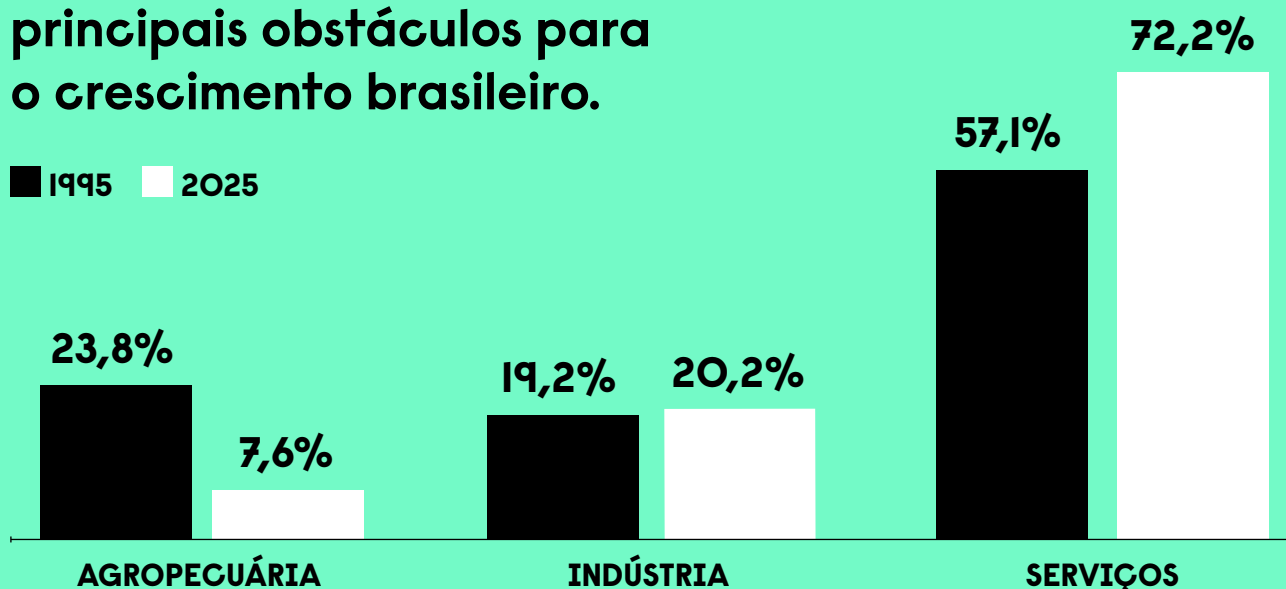
SETOR TERCIÁRIO CRESCCE E JÁ CONCENTRA 72,2% DOS TRABALHADORES...

A estrutura do emprego brasileiro mudou significativamente nas últimas três décadas, com forte avanço dos Serviços. Entre 1995 e 2025, a participação do setor no total de trabalhadores passou de 57,1% para 72,2%. No mesmo período, a Agropecuária recuou de 23,8% para 7,6%, enquanto a Indústria passou de 19,2% para 20,2%.

Hoje, mais de sete em cada dez trabalhadores estão nos Serviços. Esse peso torna o desempenho do setor decisivo para a economia: a baixa produtividade e o lento avanço da eficiência limitam a capacidade do País de ampliar a renda e sustentar o crescimento.

Elevar a produtividade dos Serviços tornou-se um dos principais obstáculos para o crescimento brasileiro.

■ 1995 ■ 2025



... MAS A PRODUTIVIDADE DE SERVIÇOS FICOU PRATICAMENTE ESTAGNADA

Esse é o fato mais preocupante. Entre 1995 e 2025, a produtividade por trabalhador do setor de Serviços teve crescimento médio de apenas 0,0% a.a.

PRODUTIVIDADE

POR HORA:

+0,2% a.a.

JORNADA MÉDIA

DE TRABALHO

-0,2% a.a.

PRODUTIVIDADE

POR TRABALHADOR:

0,0% a.a.

ISSO SIGNIFICA QUE

HOVE ALGUM GANHO

DE EFICIÊNCIA POR

HORA TRABALHADA,

MAS FOI PRATICAMENTE

NEUTRALIZADO

PELA REDUÇÃO DA

JORNADA MÉDIA

COMÉRCIO PATINA HÁ TRÊS DÉCADAS NA EFICIÊNCIA DO TRABALHO

Os três grandes setores — Comércio, Transporte e outros Serviços —, que respondem, juntos, por cerca de 80% dos empregos dos Serviços registraram os piores resultados de produtividade entre 1995 e 2025.

No Comércio, que representa 23,3% dos empregos, a produtividade por trabalhador recuou, em média, 0,3% a.a., enquanto a produtividade por hora trabalhada ficou estagnada (0%). A jornada média também caiu 0,3% a.a.

O Comércio passou três décadas sem registrar ganho de produtividade por hora trabalhada. A queda da produtividade por trabalhador decorreu, essencialmente, da redução da jornada — um resultado importante diante do peso do setor no emprego e na atividade econômica.



TRANSPORTE, CORREIO E ARMAZENAGEM TÊM O PIOR RESULTADO

Transporte, correio e armazenagem apresentam os resultados mais negativos entre os segmentos analisados. De 1995 a 2025, a produtividade por trabalhador recuou, em média, 1,4% a.a., e por hora trabalhada, 1%. A jornada média também caiu 0,4% a.a.

A perda de produtividade não se explica só pela redução da jornada, a própria eficiência por hora trabalhada apresentou queda no período.

A conjuntura se agravou nos últimos 15 anos. Depois de recuar 0,3% a.a. entre 1995 e 2010, a produtividade por trabalhador caiu 2,5% a.a. entre 2010 e 2025.

OUTROS SERVIÇOS EMPREGAM MAIS, MAS TAMBÉM DECEPCIONAM

O grupo de Outros Serviços respondeu por 44,7% dos empregos do setor de Serviços em 2025, o que reforça seu peso no mercado de trabalho.

A produtividade por hora trabalhada cresceu apenas 0,2% a.a. Mas a eficiência por trabalhador recuou 0,1% a.a., acompanhada de uma redução de 0,3% a.a. na jornada média.

Esse grupo reúne atividades como alojamento e alimentação, serviços profissionais, científicos e técnicos, serviços administrativos, educação, saúde, artes, cultura, esporte e recreação e serviços domésticos.



INFORMALIDADE TAMBÉM IMPACTA A EFICIÊNCIA DO TRABALHO

O estudo revela uma diferença expressiva de produtividade entre trabalhadores formais e informais. Em 2021, considerando toda a economia brasileira, a produtividade no setor formal era 3,1 vezes maior que no informal.

A diferença varia substancialmente entre as atividades. Na comparação com trabalhadores informais, a produtividade dos formais era:

5,6

vezes maior
no Comércio;

8,1

vezes maior
em Transporte;

3,9

vezes maior em
Informação e
Comunicação;

8,1

vezes maior
em Atividades
Financeiras;

3,1

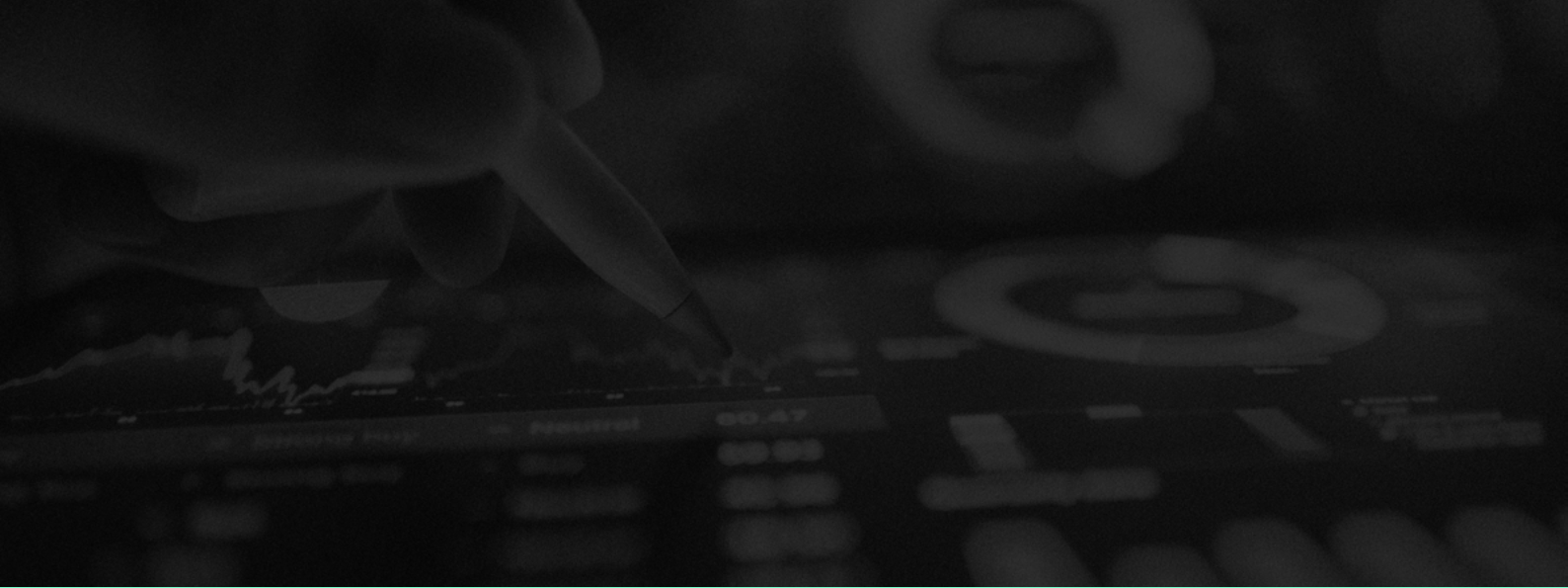
vezes maior em
Outros Serviços.

REDUÇÃO DA JORNADA PODE ELEVAR O CUSTO DO TRABALHO EM ATÉ 20%

A aprovação da Proposta de Emenda à Constituição (PEC) que reduz a jornada e a escala de trabalho poderá impor uma elevação do custo laboral por hora efetivamente trabalhada de 20%, do quais 9,1% ocasionados pela elevação no total de horas remuneradas e 10%, pela redução da jornada de trabalho, que reduz as horas efetivamente trabalhadas.

Impacto setorial das mudanças na jornada sobre o custo laboral

SEGMENTO	JORNADA EFETIVA DO SETOR FORMAL	CUSTO LEGAL	REDUÇÃO DA JORNADA	AUMENTO TOTAL
Comércio	43,1	9,1%	7,8%	17,5%
Transporte, armazenagem e correio	43,4	9,1%	8,5%	18,4%
Informação e comunicação	41	9,1%	2,5%	11,8%
Atividades financeiras, de seguros e serviços relacionados	39,1	9,1%	0%	9,1%
Atividades imobiliárias	40,6	9,1%	1,5%	10,7%
Outras atividades de serviços	40	9,1%	0%	9,1%
APU	36,9	9,1%	0%	9,1%
Brasil	40,7	9,1%	1,8%	11%



MUDANÇA DA LEI TRARÁ QUEDA NA PRODUTIVIDADE E NO VALOR ADICIONADO

Estudo de Barbosa Filho e Peruchetti (2026) faz uma simulação da redução da jornada máxima de 44 para 40 horas semanais. A conclusão é de que, mantidas as demais condições, a redução da jornada provocaria queda da produtividade por trabalhador e do valor adicionado.

NO CONJUNTO DA ECONOMIA:

VALOR
ADICIONADO:
-2,9%

HORAS
TRABALHADAS:
-2,2%

PRODUTIVIDADE
POR HORA:
-0,8%

PRODUTIVIDADE POR
TRABALHADOR:
-2,9%

COMÉRCIO SOFRERÁ MAIS OS REFLEXOS DAS MUDANÇAS

O estudo não identifica evidências de que a redução da jornada, por si só, aumente a produtividade. No Comércio, aponta que a diminuição das horas trabalhadas explica a queda da produtividade por trabalhador registrada entre 1995 e 2025.

No caso de Transporte, Armazenagem e Correio, as perdas de eficiência serão mais acentuadas

VALOR ADICIONADO:

-7,2%

PRODUTIVIDADE POR HORA:

-2,2%

HORAS TRABALHADAS:

-5,1%

**PRODUTIVIDADE
POR TRABALHADOR:**

-7,2%

Com a jornada de 40 horas, os desdobramentos seriam especialmente fortes no Comércio

VALOR

ADICIONADO:

-6,5%

PRODUTIVIDADE

POR HORA:

-1,9%

HORAS

TRABALHADAS:

-4,7%

PRODUTIVIDADE

POR TRABALHADOR:

-6,5%

CAMINHO SEGURO

PARA O SUCESSO

O que precisa acontecer para a redução da jornada funcionar?

Negociar conforme a realidade de cada setor

acordos coletivos permitem adaptar jornadas, salários e escalas às características de cada atividade.

Ganhar eficiência antes de reduzir horas

modernização, automação, reorganização de turnos e qualificação ajudam a compensar o aumento do custo por hora.

Fazer a transição gradualmente

mudanças progressivas permitem acompanhar os efeitos sobre emprego e produção e fazer ajustes quando necessário.

Evitar aumento automático do custo do trabalho

a preservação da renda mensal deve considerar contrapartidas negociadas envolvendo salários, benefícios e tempo de trabalho.

Considerar quem tem menor capacidade de adaptação

Micro e Pequenas Empresas (MPEs) e setores com menos potencial de automação podem precisar de medidas temporárias de apoio, como crédito e desoneração.

Monitorar os resultados

emprego, salário-hora, horas extras e desempenho das empresas devem ser acompanhados para orientar eventuais ajustes.

**A REDUÇÃO DA
JORNADA EXIGE
NEGOCIAÇÃO,
GANHOS DE
PRODUTIVIDADE,
ADAPTAÇÃO
GRADUAL E
MONITORAMENTO,
CONSIDERANDO
AS DIFERENTES
REALIDADES
DE SETORES
E NEGÓCIOS.**



COMÉRCIO ATACADISTA

Conselho FecomercioSP

FECOMERCIOSP
e SINDICATOS EMPRESARIAIS

sesc **senac**

IVO DALL'ACQUA
PRESIDENTE

ANTONIO CARLOS BORGES
SUPERINTENDENTE

Produtividade: o desafio por trás da jornada

Setembro de 2026

Publicação da FecomercioSP

Jornalista responsável: Lucas Mota MTb 46.597/SP

Edição e redação: Charles Magno

Revisão: Flávia Marques

Diagramação: Claudio Franchini

WWW.FECOMERCIO.COM.BR

AV. REBOUÇAS, 3377,
PINHEIROS — SÃO PAULO/SP
CEP: 05401-400