



Lisbon School
of Economics
& Management
Universidade de Lisboa

**MESTRADO EM
GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS**

**TRABALHO FINAL DE MESTRADO
DISSERTAÇÃO**

**AS PERCEÇÕES DA IMPLEMENTAÇÃO DA SEMANA DE
TRABALHO DE QUATRO DIAS EM PORTUGAL**

SOFIA BELÉM SANTIAGO

SETEMBRO - 2024

**MESTRADO EM
GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS**

**TRABALHO FINAL DE MESTRADO
DISSERTAÇÃO**

**AS PERCEÇÕES DA IMPLEMENTAÇÃO DA SEMANA DE
TRABALHO DE QUATRO DIAS EM PORTUGAL**

SOFIA BELÉM SANTIAGO

ORIENTAÇÃO:

PROFESSOR DOUTOR JORGE FILIPE DA SILVA GOMES

SETEMBRO - 2024

Resumo

A capacidade de mudança e de adaptação à evolução do mercado de trabalho tem demonstrado ser um desafio ao nível cultural internacionalmente, nomeadamente em relação à flexibilidade laboral sentida em países como Portugal. Nos últimos dois anos, após a pandemia COVID-19 houve uma necessidade de reformulação do modelo de trabalho. Deste modo, o Governo Português, em conjunto com a investigadora Rita Fontinha e o Professor Pedro Gomes, decidiram implementar um projeto-piloto da semana de trabalho de quatro dias, passando por diversas fases de adaptação, e perfazendo um período experimental de seis meses, sob o qual este estudo se debruça.

Este estudo incide nas perceções dos trabalhadores sobre os efeitos da semana de trabalho de quatro dias em Portugal em fatores como a satisfação organizacional na empresa e equilíbrio na dinâmica trabalho-casa, com relevância no impacto da qualidade de vida e na produtividade.

Para o cumprimento dos objetivos propostos, foram concretizadas entrevistas semiestruturadas, através do *Microsoft Teams*, dirigidas a 21 trabalhadores – um gestor de recursos humanos, três diretores empresariais e dezassete trabalhadores de diversas áreas. Estas entrevistas foram dissecadas com recurso à técnica de análise de conteúdo temática, seguindo as diretivas de Bardin (1977).

Os resultados alcançados demonstram que a semana de trabalho de quatro dias apresenta mais benefícios do que prejuízos para os trabalhadores portugueses, visto que representa uma mudança de paradigma laboral focada na satisfação organizacional, no equilíbrio trabalho-família e na produtividade para as pessoas.

Palavras-Chave: Semana de 4 dias de trabalho, Modelo de Implementação, Vida Profissional, Equilíbrio entre a Vida Profissional e Pessoal

Abstract

The capacity of change and adaptation to the constant evolution of corporate market has been a challenge worldwide, specially regarding labor flexibility in Portugal. Over the last two years, after the COVID-19 pandemic, arose the need to readjust the standart working model. As a result, the Portuguese government, together with researcher Rita Fontinha and Professor Pedro Gomes, decided to implement a pilot project for the four-day working week, going through various stages of adaptation, and totalling an experimental period of six months, which is the subject of this study.

This study focuses on workers' perceptions of the effects of the four-day working week in Portugal on factors such as organisational satisfaction in the company and balance in the work-home dynamic, with relevance to the impact on quality of life and productivity.

In order to meet the proposed objectives, semi-structured interviews were carried out using Microsoft Teams with 21 employees - a human resources manager, three company directors and seventeen workers from different areas. These interviews were dissected using the thematic content analysis technique, following the guidelines of Bardin (1977).

The results show that the four-day working week has more benefits than detriments for Portuguese workers, as it represents a paradigm shift focused on organisational satisfaction, work-family balance and productivity for people.

Keywords: 4-day Working Week, Implementation Model, Professional Life, Work-Life Balance

Agradecimentos

Ao fim de concluir mais uma etapa, não poderia deixar de gratular a contribuição de algumas pessoas, sem as quais, direta ou indiretamente tiveram um papel primordial no progresso deste estudo. Por isso, gostaria de deixar o meu profundo agradecimento:

Ao meu orientador Professor Doutor Jorge Filipe Da Silva Gomes pela sua orientação exímia, pela sua disponibilidade, pelo rigor e profissionalismo no cumprimento dos prazos de entrega, pela autonomia que me forneceu para poder desenvolver novas ideias para o estudo e pela sua capacidade de transmitir segurança ao longo de todo o trabalho.

À Doutora Rita Fontinha, investigadora do projeto piloto em Portugal, pelo seu profissionalismo e entrega num projeto desta dimensão, onde me acolheu e me integrou de forma amável e prestável para poder dar continuidade ao meu estudo. Assim como, pela sua capacidade de análise e de aconselhamento para o mesmo.

À Doutora Sofia Cruz, coordenadora do projeto do Instituto de Sociologia da Universidade do Porto, e aos investigadores Rita Madeira, José Soeiro e Celso Pais pela incorporação calorosa e prestável ao longo do meu trabalho, pela capacidade de integração e de liberdade para poder continuar o meu estudo, e pela transmissão de confiança e segurança nos momentos adversos que aconteceram durante a investigação.

A todos os colaboradores e administradores das empresas envolventes neste estudo, que se disponibilizaram para partilhar e dar o seu ponto de vista referente à sua experiência proveniente da semana de trabalho de quatro dias.

Um agradecimento muito especial à minha família e aos meus amigos, pois sem eles tudo seria mais difícil. Agradeço o apoio integral e a bravura que me transmitiram e que me permitiram chegar ao fim desta etapa.

Por fim, a minha profunda e sentida gratidão a todos os que, de alguma maneira, intervieram ao longo deste meu percurso académico, no meu decurso deste estudo e que acima de tudo sempre me apoiaram e me enalteciam para ser ainda melhor.

Índice Geral

Introdução	1
1. Revisão de Literatura	4
1.1. Semana de Trabalho de Quatro Dias	4
1.1.1. Semana de Trabalho de Quatro Dias: Origem e Evolução.....	4
1.1.2. Semana de Trabalho de Quatro Dias: Vantagens e Desafios	6
1.1.3. Semana de Trabalho de Quatro Dias em Portugal.....	9
1.2. Impactos da Semana de Quatro Dias	11
1.2.1. Projeto Piloto em Portugal	12
1.2.2. Experiência Internacional da Semana de Quatro Dias	15
1.3. Objetivos de Investigação	19
2. Método	21
2.1. Delineamento	21
2.2. Caracterização dos Participantes	21
2.3. Instrumentos de Recolha de Dados	23
2.4. Procedimento da Investigação	25
2.5. Procedimento de Análise de Dados	26
3. Resultados	28
3.1. Modelo da Semana de Quatro Dias adotado pelas Empresas	28
3.2. Vantagens e Desvantagens na Vida Pessoal dos Trabalhadores	31
3.3. Impactos Positivos e Negativos na Vida Profissional dos Trabalhadores	32
3.4. Aprendizagens com a Semana de Quatro Dias nas Empresas	34
4. Discussão e Conclusões	36
4.1. Discussão	36
4.2. Conclusões	38
4.3. Limitações	39
4.4. Propostas Futuras	40
Referências	41
Anexos	46
Anexo A – Guião de Entrevista.....	46
Anexo B – Ficha de Consentimento.....	48

Lista de Abreviaturas

IEFP – Instituto do Emprego e Formação Profissional

IS-UP – Instituto de Sociologia da Universidade do Porto

Índice de Tabelas

Tabela 1 – Síntese das Experiências Internacionais com a Semana de Quatro Dias..... 18

Tabela 2 – Caraterização dos Participantes 23

Índice de Anexos

Anexo A – Guião de Entrevista

Anexo B – Ficha de Consentimento

Introdução

O mercado de trabalho tem sofrido mudanças profundas, desafiando desta forma as práticas tradicionais e exigindo novas abordagens (Barnes & Jones, 2020). Em pleno século XXI, a evolução tecnológica, a inovação e as expectativas dos novos trabalhadores têm contribuído para a reformulação da visão das pessoas em relação ao seu emprego, o que tem levado as organizações a explorarem novas abordagens de trabalho para melhorar o bem-estar dos seus colaboradores e, simultaneamente, aumentar a satisfação organizacional (Lira & Dinis, 2020; Wadsworth & Facer, 2016). Neste contexto, uma das abordagens inovadoras que se tem destacado é a implementação da semana de trabalho de quatro dias, que visa gerar *insights* que beneficiam as estratégias de gestão de recursos humanos e as expectativas dos colaboradores (Barnes & Jones, 2020).

Em Portugal, no final do ano de 2022 e início de 2023 desenvolveu-se um projeto piloto, onde 39 empresas e 1000 colaboradores aderiram à semana de trabalho de quatro dias. A implementação deste projeto piloto tem como foco diminuir a carga horária, sem redução salarial, possibilitando mais um dia de descanso aos colaboradores. Além disso, para as empresas esta experiência poderá vir a reduzir custos no recrutamento e na formação, reduzir custos com trabalhadores temporários e promover a poupança de energia (PORTUGAL.GOV.PT., 2023).

Atualmente, a implementação da semana de trabalho de quatro dias tem demonstrado ter um impacto relevante na satisfação organizacional e no equilíbrio trabalho-família (Oliveira *et al.*, 2023). A relação entre a satisfação dos colaboradores e o modelo de trabalho de quatro dias por semana tende a melhorar a qualidade de vida dos mesmos (Hamermesh & Biddle, 2023). Contudo, de acordo com Lira & Dinis (2020), esta implementação em Portugal poderá ser vista como uma modificação à sua cultura organizacional, uma vez que a carga horária dos portugueses poderá ser amplificada uma hora por dia para poderem usufruir de um dia de descanso extra, dependendo, assim, do volume de trabalho de cada empresa. Porém, é possível que haja soluções para que não se verifique esta subcarga horária, as quais são abordadas neste estudo.

A adoção da semana de trabalho de quatro dias por parte de algumas empresas visa dar a oportunidade aos trabalhadores de se sentirem mais produtivos e satisfeitos com a

inerência de um dia extra livre, e, deste modo, poderão ter mais tempo de qualidade para cuidarem de si e das suas famílias (Barnes & Jones, 2020).

A pergunta de investigação que orienta este estudo é: “Quais os impactos sentidos com a semana de trabalho de quatro dias?”. Deste modo, o objetivo geral deste estudo visa explorar as perceções do impacto da semana de trabalho de quatro dias sobre os trabalhadores na sua vida profissional e pessoal, bem como a forma como tem afetado a satisfação e a saúde física e mental entre os trabalhadores das empresas portuguesas que aderiram ao projeto piloto. A mudança no paradigma da valorização do que cada pessoa procura, quer no seu local de trabalho, quer no equilíbrio com a sua vida privada, é cada vez mais crucial e impactante para a tomada de posições em função do método de trabalho. De forma a responder a este problema, o presente estudo procura compreender as perceções dos trabalhadores referentes à semana de trabalho de quatro dias, de forma a dar resposta aos seguintes objetivos:

- a) Compreender o processo de implementação adotada pelas empresas portuguesas;
- b) Apurar quais as perceções dos trabalhadores sobre o impacto da semana de trabalho de quatro dias na atividade de trabalho na empresa;
- c) Estudar as perceções dos trabalhadores em termos de vantagens e desvantagens relacionadas com a semana de trabalho de quatro dias;
- d) Analisar a forma como os participantes conseguem gerir a sua vida profissional e familiar, e de que forma é que essas esferas se relacionam entre si.

Para cumprir os objetivos propostos, este estudo visa não apenas preencher lacunas no entendimento atual do novo formato de trabalho, como também fornecer *insights* valiosos para as empresas, para os profissionais de recursos humanos e para os investigadores que procuram fortalecer a relação entre o ambiente de trabalho e a vida pessoal.

Para uma melhor compreensão da organização desta dissertação, a mesma encontra-se estruturada em quatro capítulos. No primeiro capítulo apresenta-se a revisão da literatura, onde são examinados os conceitos em estudo, assim como as relações que poderão estabelecer entre si e, adicionalmente, são descritos os impactos ao nível do projeto piloto português e da cultura internacional sobre o tema em análise. O segundo capítulo diz respeito à metodologia utilizada nesta investigação abordando o método, a caracterização dos participantes, os instrumentos utilizados na recolha de dados e o procedimento da

análise dos mesmos. No terceiro capítulo, são apresentados os resultados obtidos na investigação. Por fim, no quarto e último capítulo, são discutidos alguns aspetos e apresentadas as conclusões inerentes ao estudo, bem como as limitações encontradas e sugestões para a futuras investigações.

1. Revisão de Literatura

1.1. Semana de Trabalho de Quatro Dias

1.1.1. Semana de Trabalho de Quatro Dias: Origem e Evolução

A mentalidade e as opiniões referentes à duração de uma semana de trabalho têm-se alterado desde 1926, segundo Christian (2022). Antes dessa data, as pessoas tinham apenas direito ao domingo como dia de descanso, trabalhando de segunda-feira a sábado, isto é, seis dias de trabalho por semana. No entanto, desde 1926, com a implementação da teoria de Henry Ford, reformulou-se o tempo de trabalho para dois dias de descanso, nomeadamente passaram a ter o sábado e continuaram a ter o domingo. A teoria de Henry Ford pelos olhos de Jim Harter denotou a ideia de que as pessoas ao passarem a trabalhar cinco dias, receberiam o mesmo, e desta forma a produtividade proveniente dos trabalhadores aumentaria, o que se refletia num esforço mais resistente por parte dos trabalhadores por trabalharem menos um dia (Christian, 2022). Desde essa altura, padronizou-se a semana de trabalho de cinco dias, que se encontra em vigor atualmente.

No entanto, devido às melhorias da tecnologia, ao crescimento da internet e à evolução constante do mercado de trabalho, as organizações e os investigadores têm explorado alternativas à tradicional semana de trabalho de cinco dias (Barnes & Jones, 2020). Desta forma, a adoção da semana de trabalho de quatro dias tem vindo a ganhar destaque no mundo. Esta mudança estrutural não representa apenas uma inovação na gestão de tempo, como também um potencial catalisador para a satisfação organizacional e para o equilíbrio entre vida profissional e familiar (Gomes, 2022).

A implementação da semana de trabalho de quatro dias ganhou particular relevância desde a pandemia do COVID-19 (Walker & Fontinha, 2022). Neste contexto, segundo Walker & Fontinha (2022), este novo formato de trabalho pode não contribuir apenas para a satisfação dos colaboradores, como também fortalecer a resiliência das organizações perante as mudanças globais, consolidando-se como uma alternativa inovadora no cenário pós-pandémico.

Apesar de no século XX já se ter testado algumas vezes este formato de trabalho, a cultura organizacional era distinta, assim como os hábitos das pessoas, e por isso mesmo não

houve um maior destaque, ficando de certo modo em desuso (Baía, 2021; Lira & Dinis, 2020; Gomes, 2022). Nomeadamente, de acordo com Christian (2022), na década de 1950, os sindicatos dos trabalhadores apelaram à implementação da semana de trabalho de quatro dias. Adicionalmente, Richard Nixon, antigo vice-presidente dos Estados Unidos, previu em 1956 que a semana de trabalho de quatro dias seria implementada nos próximos tempos. Porém, no ano de 1963, John F. Kennedy tinha a ideia de que este formato de trabalho seria apenas implementado no final do século XX. Para a sua concretização a opinião defendida por algumas pessoas que procrastinavam, era que apenas quando os países se tornassem mais poderosos monetariamente é que a ideia se poderia tornar realidade. Além disso, Andy Haldane defendia que a semana de trabalho de quatro dias entraria em vigor só em 2050 (Gomes, 2022).

A partir de 2020, voltaram-se a executar novos estudos-piloto provenientes da iniciativa individual de empresas internacionais, tais como: Perpetual Guardian (Nova Zelândia); Microsoft (Japão); Buffer (Estados Unidos da América). Com isto, nos últimos tempos, países como o Reino Unido, a Bélgica, a Espanha e Portugal iniciaram debates sobre a execução destes estudos-piloto, iniciando pelo setor privado e, posteriormente, ponderam expandir para o setor público. Contudo, o projeto piloto já está numa fase mais avançada no Reino Unido, face a outros países que ainda se encontram numa fase inicial, pelo que a Bélgica detém um regime de flexibilidade laboral maior e restrito em detrimento dos outros países (Oliveira *et al.*, 2023).

Com esta implementação, Barnes & Jones (2020) exploraram a ideia de que um dia extra poderia afetar o bem-estar e as atitudes dos trabalhadores, que denominaram como sendo a regra dos 100-80-100, isto é, “os trabalhadores recebem 100% do seu vencimento contratual e precisam de trabalhar 80% do tempo, sendo que têm de ser produtivos a 100%” (Barnes & Jones, 2020, p.18). Neste contexto, estes autores argumentam que “a semana de cinco dias é uma ideia do século XIX que não satisfaz os objetivos que o século XX apresenta” (Barnes & Jones, 2020, p.19). Este argumento provém da convicção dos autores em demonstrarem que, embora tenham ocorrido melhorias ao nível tecnológico, ao nível do crescimento do mundo virtual e ao nível de novos negócios industriais, não ocorreram mudanças ao mesmo nível em termos da produtividade dos trabalhadores. Desta forma, os autores denotaram que as condições de trabalho provenientes da quarta revolução industrial necessitavam de melhorias extremas de forma a dar resposta às

mudanças no mundo, onde se verificou um aumento da classe média e uma maior procura por recursos sustentáveis cujo foco seria minimizar o *stress* sobre as pessoas e sobre o planeta.

Em Portugal, no final do ano de 2022 e início de 2023, implementou-se um projeto piloto, onde 39 empresas e 1000 colaboradores aderiram à semana de trabalho de quatro dias. A implementação deste projeto piloto teve como foco reduzir a carga horária, sem redução salarial para que os colaboradores pudessem ter mais um dia de descanso (PORTUGAL.GOV.PT., 2023). Além disso, para as empresas esta experiência pode aumentar a produtividade, melhorar a capacidade de atrair e reter talento e aumentar a satisfação dos colaboradores (Walker & Fontinha, 2022). A alteração horária consiste na redução para 36 horas, 34 horas e 32 horas, sendo a mais habitual na adaptação destes estudos-piloto a de 32 horas (Fontinha, 2023).

De acordo com Gomes (2022), pode definir-se a semana de trabalho de quatro dias como a realização das atividades económicas (por exemplo: bancos, universidades) que se executam semanalmente em quatro dias, de segunda a quinta-feira, assim como as atividades económicas que são executadas ao fim de semana realizadas em três dias, de sexta-feira a domingo. Adicionalmente, este autor menciona ainda que no caso dos hospitais ou hotéis, estes devem continuar a ser executados nos sete dias, mas os seus trabalhadores devem ajustar-se de forma a que trabalhem apenas quatro dias por semana. Por fim, Gomes (2022) acrescenta que deveria ser da responsabilidade do governo a implementação nos termos legislativos da semana de quatro dias, tendo em conta que deveria haver um período transitório de adaptação destinado às empresas.

Enquanto a adoção da semana de quatro dias pela Microsoft foi conduzida pelas empresas e pelos trabalhadores, a definição de semana de quatro dias de Gomes (2022) difere porque esta adoção deve ser realizada pelo governo (Gomes, 2022).

1.1.2. Semana de Trabalho de Quatro Dias: Vantagens e Desafios

As opiniões sobre a semana de trabalho de quatro dias variam notavelmente. Alguns autores destacam como fatores positivos a melhoria na qualidade de vida, o aumento na retenção de talentos e a positiva repercussão na imagem da empresa (Barnes & Jones, 2020; Gomes, 2022; Walker & Fontinha, 2022). Por outro lado, os autores mais críticos

levantam preocupações quanto à possibilidade de uma suposta diminuição na produtividade e eficiência, questionando a viabilidade dessa prática em setores intensivos em operações (Christian, 2022; Gomes & Fontinha, 2023b; Martins, 2017).

Neste contexto, de acordo com Barnes & Jones (2020), pode-se constatar que os impactos descobertos deste novo modelo de trabalho, apontam para uma melhoria significativa na satisfação dos colaboradores quando se adota a semana de trabalho de quatro dias. Adicionalmente, a redução do tempo no local de trabalho não contribui só para um ambiente de menos *stress*, como também para um aumento da motivação e da produtividade. Esta mudança no formato da semana de trabalho pode ser um fator decisivo na criação de uma cultura organizacional mais positiva, refletindo-se diretamente na satisfação global dos colaboradores.

A adoção da semana de trabalho de quatro dias acarretou mudanças estruturais e internas nas organizações, no entanto foram visíveis benefícios no que concerne à melhoria da satisfação geral e da qualidade de vida dos trabalhadores, das suas relações pessoais, ao nível da produtividade em tempo útil de trabalho e no tempo livre, ao nível financeiro e ao nível da saúde física e mental (Gomes & Fontinha, 2023b).

Adicionalmente, os autores Delaney & Casey (2022) partilham de uma opinião crítica no que concerne à implementação de uma semana de quatro dias que pode ser considerada uma estratégia *top-down*, isto é, que é decidida pela liderança da empresa sem a participação ativa dos colaboradores. Isto pode resultar em uma abordagem onde os benefícios não são igualmente distribuídos e podem favorecer os interesses da organização em vez do bem-estar genuíno dos trabalhadores. Além disso, os autores alertaram para a situação de que a redução da carga horária pode levar a uma intensificação do trabalho durante os dias trabalhados, o que, em vez de melhorar a qualidade de vida dos trabalhadores, pode aumentar o *stress* e a pressão. Assim como, são céticos quanto à universalidade de que este novo modelo de trabalho poderá aumentar a produtividade, uma vez que destacaram que as condições da implementação e o contexto organizacional desempenham um papel crucial no sucesso ou fracasso da iniciativa.

Stewart (2023) e Mellor (2022) reconheceram que um dos potenciais transformadores de uma semana de trabalho de quatro dias significa que contribui para melhorar o bem-estar

dos trabalhadores e o desempenho da empresa. No entanto, Stewart (2023) adotou uma opinião mais otimista com base nos resultados concretos do ensaio no Reino Unido, considerando-o como um momento crucial para a reforma do local de trabalho. Mellor (2022) fornece um contexto mais alargado e global, abordando os desafios e as nuances da aplicação geral deste modelo. A perspetiva de Mellor (2022) complementa o entusiasmo de Stewart (2023), oferecendo uma perspetiva mais moderada e abrangente.

Noutro ponto de vista, alguns estudos desenvolvidos relataram que houve resultados inconclusivos relativamente ao estado de saúde dos trabalhadores com a adoção da redução da carga horária laboral. Nomeadamente, Cunningham (1981) e Sparks *et al.* (1997) partilham as preocupações sobre os potenciais inconvenientes que podem acarretar os longos horários de trabalho. No entanto, Cunningham (1981) centrou-se especificamente nos horários reduzidos, sugerindo benefícios como o aumento da satisfação quando se refere às semanas de trabalho mais curtas que visam equilibrar os horários diários alargados. Em contrapartida, Sparks *et al.* (1997) adotaram uma perspetiva mais ampla, salientando os riscos cumulativos para a saúde associados aos horários de trabalho mais longos, sem explorar necessariamente modelos de horários específicos. Enquanto Cunningham (1981) viu uma oportunidade condicional nos horários reduzidos, Sparks *et al.* (1997) apresentaram uma perspetiva cautelosa, onde defendem a limitação do número total de horas de trabalho para salvaguardar a saúde dos trabalhadores de forma abrangente.

Para superar os desafios ostentados, algumas organizações estão a adotar abordagens flexíveis, como a implementação de modelos híbridos. Esta estratégia permite aos colaboradores escolherem entre a semana de trabalho de quatro dias e o formato tradicional, proporcionando um equilíbrio entre as necessidades operacionais da empresa e a satisfação individual (Barnes & Jones, 2020). Como exemplo, parte dos colaboradores da empresa 360imprimir.pt, localizada em Torres Vedras, em 2023, aderiram ao projeto piloto da semana de trabalho de quatro dias num regime de trabalho híbrido. Através de um estudo recente efetuado deparam-se com dados positivos e com uma promessa em continuar com a implementação definitiva destes dois modelos de trabalho (360imprimir.pt., 2023).

1.1.3. Semana de Trabalho de Quatro Dias em Portugal

A ideia da adoção de uma semana de quatro dias em Portugal provém de iniciativas voluntárias de algumas empresas, antes mesmo do debate da sua implementação no País pelo Governo, nomeadamente as empresas do Doutor Finanças e da Feedzai. O Doutor Finanças decidiu testar durante um mês do verão, devido a ser um período de trabalho onde a maior parte das empresas estão de férias e há um menor volume de trabalho, e diminuiu a carga horária laboral dos seus trabalhadores para 32 horas semanais e 8 horas diárias. Do mesmo modo, a Feedzai deliberou a adoção deste formato de trabalho durante todos os anos no mês de agosto. Ambas as empresas concluíram que houve um aumento ao nível da produtividade dos trabalhadores e ao nível da satisfação dos mesmos (Ventura, 2023).

Contudo, conforme mencionado no ponto 1.1.1., o Governo Português deliberou iniciar um projeto piloto com foco no setor privado, onde as empresas puderam candidatar-se de forma voluntária e sem custos financeiros para que, durante seis meses, fosse implementada esta experiência. Durante a mesma, o Governo deu apenas apoio técnico e administrativo de forma a cooperar com a transformação inerente ao formato de trabalho (PORTUGAL.GOV.PT., 2023). Posto isto, o Governo previu uma implementação no setor público na segunda fase do processo, na qual está em vista a adoção das 35 horas semanais, que vão ao encontro das 32 horas objetivadas pela semana de quatro dias – o que difere do setor privado onde haverá uma redução para 8 horas semanais (PORTUGAL.GOV.PT., 2023; Lira, 2022). Neste contexto, a experiência portuguesa com a adoção do projeto piloto decorreu de junho a novembro de 2023, sendo que em dezembro do mesmo ano foi denominado como o “mês de reflexão” para as empresas (PORTUGAL.GOV.PT., 2023).

Em Portugal, a adoção da semana de quatro dias foi um projeto implementado ao nível nacional pelo Governo Português, em coordenação com a investigadora Rita Fontinha e o Professor Pedro Gomes. Este projeto teve três fases cruciais: a primeira fase, ocorreu entre novembro de 2022 e fevereiro de 2023; a segunda fase, entre março e maio de 2023; e a terceira fase, decorreu de junho a novembro de 2023 (Gomes & Fontinha, 2023a).

A primeira fase foi denominada “reflexão”, onde cerca de 99 empresas participaram através do preenchimento de um formulário e se inscreveram numa sessão de

esclarecimento através do site do IEFP. As cinco sessões de esclarecimento realizadas, decorreram em formato *online* com uma durabilidade de 60 a 90 minutos cada, e foram orientadas pelos coordenadores do projeto em conjunto com a Empreendedora/Professora Gabriela Brasil (representante da *4 Day Week Global* e parceira do projeto). Nesta fase a divulgação do projeto foi executada pela participação do Pedro Gomes e da Rita Fontinha em diversas entrevistas a fontes jornalísticas, assim como em conferências de índole empresarial e de recursos humanos. Estas 99 empresas estão dispersas a nível nacional e nos mais diversos setores de atividade, com maior foco no setor da consultoria, científico e técnico, e com um menor foco no setor artístico, de espetáculos, desportivo e recreativo. Importa ressaltar que o contacto executado pelas empresas na adesão a este projeto foi feito maioritariamente por mulheres. Por fim, nesta fase foi questionado às empresas se avançariam ou não para a fase de preparação da adoção da semana de quatro dias (Gomes & Fontinha, 2023a).

A segunda fase, denominada como “preparação”, englobou 46 das 99 empresas iniciais, considerou-se a fase do planeamento delineado e desenhado por cada empresa, para o possível teste a ser implementado através de oito sessões de esclarecimento, e de *mentoring* com apoio dos coordenadores do projeto e com a equipa do *4 Day Week Global*. Das 8 empresas que anteriormente a este projeto piloto já tinham adotado a semana de quatro dias, foram consideradas como empresas associadas, embora não participassem nos inquéritos, tiveram a oportunidade de participar nas sessões de esclarecimento. Nesta fase, foi aplicado o inquérito inicial. Os resultados deste inquérito pré-piloto saíram em dezembro de 2023 (Gomes & Fontinha, 2023a; Gomes & Fontinha, 2023b).

Na terceira fase, considerada a fase “teste”, foram realizadas sessões de resoluções de problemas, de otimização dos processos, e a aplicação dos inquéritos de avaliação às empresas e aos trabalhadores durante o teste, após 3 meses do início do teste, e após o teste do projeto-piloto, no final dos 6 meses do mesmo. Nesta fase, cerca de 21 empresas continuaram para a fase de teste do projeto que se iniciou a junho de 2023 com 20 empresas e em julho com 1 empresa (Gomes & Fontinha, 2023a; Gomes & Fontinha, 2023b). Relativamente a esta fase ainda não foram conhecidos os resultados do teste, que estavam estipulados para sair em abril de 2024, mas apenas estarão disponíveis em junho de 2024.

Conforme mencionado previamente, a avaliação deste projeto piloto decidida pelo Governo, foi realizada através de três inquéritos aplicados às empresas: antes, durante e após a experiência, cujo objetivo seria comparar com outras experiências internacionais, mas tendo sempre em conta a sua adaptação à cultura portuguesa. Com isto, o primeiro inquérito, onde o objetivo seria perceber a viabilidade da experiência, foi implementado em fevereiro de 2023; o segundo inquérito decorreu em outubro de 2023; e o último inquérito que teve início a partir de fevereiro de 2024 com o intuito de avaliar o pós-experiência do projeto piloto. A avaliação às empresas, de forma a refletir esta experiência, foi explorada no ponto 1.2.1. (PORTUGAL.GOV.PT., 2023). Estes inquéritos foram elaborados pela *4 Day Week Global*, em cooperação com o Boston College e foram validados e traduzidos pela equipa coordenadora do projeto em Portugal (Gomes & Fontinha, 2023a).

Do ponto de vista do Governo Português, a semana de quatro dias seria benéfica para os trabalhadores, no sentido em que promove a promoção da saúde física e mental, reduz a carga horária laboral semanal, aumenta a produtividade e a qualidade de vida (PORTUGAL.GOV.PT., 2023).

Atualmente, ao abrigo da legislação portuguesa em vigor, nomeadamente com o Código do Trabalho, é exequível a adoção da semana de quatro dias através do horário concentrado ou através da redução do período normal de trabalho. Neste contexto de horário concentrado, as 40 horas por semana são conseguidas com um aumento do período normal de trabalho diário até 10 horas durante 4 dias. A redução do período normal de trabalho incide na possibilidade de os profissionais executarem as suas funções em tempo parcial em 32, 34 ou 36 horas, com a aplicação das 8 horas diárias, no entanto a retribuição salarial do profissional deve ser adaptada às condições horárias acordadas, pelo que poderá estar em causa uma redução salarial (Lira & Dinis, 2020; Lira, 2022; Martins, 2017).

1.2. Impactos da Semana de Quatro Dias

A semana de trabalho de quatro dias emerge como um modelo inovador capaz de transformar a dinâmica do ambiente de trabalho. Os impactos positivos na satisfação organizacional e na relação trabalho-família indicam uma mudança promissora no paradigma tradicional (Barnes & Jones, 2020). Contudo, a implementação bem-sucedida

requer uma consideração cuidadosa das particularidades de cada organização, assim como uma abordagem adaptativa para enfrentar as preocupações detetadas pelos críticos. O futuro do trabalho pode, assim, ser delineado por práticas mais flexíveis que, por sua vez, fortaleçam o elo entre o profissional e o pessoal (Gomes, 2022).

Neste contexto, assim como nas perspetivas de Gomes & Fontinha (dezembro 2023), outros autores defendem a ideia de que ao proporcionar um dia extra livre, os colaboradores conseguem dedicar mais tempo a compromissos familiares, atividades de lazer e autorreflexão (Barnes & Jones, 2020; Gomes, 2022; Walker & Fontinha, 2022). Estes autores concluíram que a redução do tempo no ambiente de trabalho não beneficia apenas os colaboradores individualmente, como também fortalece os laços familiares, promovendo um ambiente familiar mais equilibrado.

Contudo, comparando o impacto da implementação da semana de trabalho de quatro dias em Portugal, com a sua implementação noutros países, importa ressaltar que há divergências que se confrontam principalmente ao nível cultural e de adaptabilidade ao horário laboral.

1.2.1. Projeto Piloto em Portugal

Relativamente à avaliação do projeto piloto, conforme mencionado no ponto 1.1.3., na primeira fase de reflexão, importa destacar as principais razões pelas quais algumas empresas não progrediram na adesão ao projeto piloto, nomeadamente: o *timing* da implementação não ser adequado às condições económicas, “a complexidade da implementação ou a necessidade de um investimento financeiro, enquanto outras preferem explorar outro tipo de benefícios que promovam o equilíbrio entre trabalho e vida familiar” (Gomes & Fontinha, 2023a, p.14).

Nessa primeira fase ambas as empresas, quer as que progrediram na adesão da semana de quatro dias, quer as que não progrediram, participaram num inquérito elaborado pelos coordenadores do projeto. Neste inquérito, concluíram que as sessões de esclarecimento e a envolvência da equipa coordenadora foram positivas, assim como a implementação do projeto em contexto laboral e a adaptação do planeamento do projeto às empresas (Gomes & Fontinha, 2023a).

A avaliação da segunda fase do projeto piloto, definida para outubro de 2023, apenas foi divulgada em dezembro de 2023. Neste sentido, segundo o estudo de Gomes & Fontinha (2023b) que foi divulgado em dezembro de 2023, tinha como objetivo a avaliação da segunda fase da implementação do projeto piloto em Portugal, após um ano do seu início, as empresas aderentes concluíram que uma das razões para a redução do horário de trabalho foi o equilíbrio entre a esfera profissional e pessoal. Neste contexto, os autores quiseram perceber se esta razão era viável através de três aspetos: redução efetiva do horário de trabalho; melhorias nos indicadores da saúde mental e do equilíbrio entre a esfera profissional e pessoal.

Desta forma, Gomes & Fontinha (2023b) verificaram que, relativamente ao primeiro aspeto da redução horária laboral, antes da implementação do estudo piloto cerca de “77 por cento dos trabalhadores têm contratos de trabalho de 40 horas semanais”, além disso cerca de “42 por cento dos trabalhadores declararam trabalhar mais horas por semana do que as 40 horas contratadas” (Gomes & Fontinha, 2023b, p.24). Após a implementação do projeto, Gomes & Fontinha (2023b, p.24) constataram que “a percentagem de pessoas que trabalham 40 ou mais horas caiu de 78 por cento para 21 por cento”, assim como o número médio de horas de trabalho decresceu de 41,1 horas para 36,5 horas. Estes autores concluíram que estes resultados podem ser suportados significativamente devido ao acompanhamento das empresas através das sessões de formação com a *4 Day Week Global* e a respetiva equipa de coordenação do projeto, em que poderão ter adotado estratégias de favorecimento e de organização do tempo de forma a melhorar o bem-estar dos seus trabalhadores. Além disso, estes autores informam que este resultado não foi totalmente unânime no decorrer da implementação da semana de trabalho de quatro dias, dado que a cultura portuguesa e a mudança de hábitos na forma de trabalhar demonstrou a necessidade de tempo de adaptação por parte de alguns trabalhadores, assim como da reestruturação interna e externa da empresa.

No entanto, quanto ao segundo aspeto das melhorias dos indicadores de saúde mental, Gomes & Fontinha (2023b) constataram que os níveis de saúde mental diminuíram significativamente no decorrer dos três primeiros meses da adoção do projeto piloto, nomeadamente os níveis de ansiedade e de depressão decresceram para 21 por cento. Adicionalmente, um outro estudo realizado pelos autores referente ao esgotamento e exaustão dos trabalhadores no seu local de trabalho apresentou resultados positivos e

favoráveis no que concerne à adoção da redução horária da jornada de trabalho, especialmente no que diz respeito à diminuição dos níveis de cansaço e exaustão ao final do dia. Com este segundo aspeto os autores concluíram que “a melhoria na saúde mental foi acompanhada por um claro equilíbrio entre a vida profissional e pessoal” (Gomes & Fontinha, 2023b, p.25).

Por fim, Gomes & Fontinha (2023b) denotaram que o terceiro aspeto referente à forma como seria aproveitado o tempo livre dos trabalhadores, nos três primeiros meses da implementação do projeto piloto, apresentou um impacto positivo nas relações familiares e sociais, assim como em atividades ligadas ao trabalhador, que poderá estar associado a melhores indicadores da saúde física e mental e à melhoria no equilíbrio entre a vida profissional e pessoal.

A avaliação final do teste do projeto-piloto está disponível desde junho de 2024, onde se pode verificar que se realizou um último inquérito aos administradores durante o mês de março de 2024, cujo objetivo foi perceber a viabilidade da continuação e da satisfação por parte do projeto da semana de quatro dias em Portugal (Gomes & Fontinha, 2024). De acordo com o estudo de Gomes & Fontinha (2024), os resultados alcançados foram positivos e revelaram que das 21 empresas em análise desde o começo de junho de 2023, “apenas quatro reverteram ao formato anterior e cinco reduziram a escala do teste, por exemplo ao adotar a semana de quatro dias apenas nos meses de verão. As restantes doze empresas continuaram o teste, no mesmo ou noutro formato” (Gomes & Fontinha, 2024, p.43).

Adicionalmente, estes autores esclareceram que a opção da realização do período experimental da semana de quatro dias com duração de seis meses significou que “seis meses não é tempo suficiente para saber se funciona, mas é suficiente para saber se não funciona” (Gomes & Fontinha, 2024, p.42). Com esta experiência Gomes & Fontinha (2024), concluíram que houve melhorias significativas com a adoção de um horário laboral mais reduzido que influenciou positivamente a saúde mental, o que significou que desde o pré piloto até ao final dos seis meses da experiência a saúde mental classificada como “muito boa ou excelente duplicou de 15% para 30%” (Gomes & Fontinha, 2024, p.114). Para além da saúde mental, destacou-se a “melhoria da satisfação geral dos trabalhadores com a vida, com a sua situação financeira, com as suas relações pessoais,

com o uso do tempo livre e com o próprio trabalho (...), e com a melhoria da conciliação do trabalho com a família e com a vida pessoal” (Gomes & Fontinha, 2024, pp.116 e 119).

Em suma, o estudo realizado por Gomes & Fontinha (2024) revela que as empresas portuguesas têm potencial e capacidade para avançar continuamente para a semana de quatro dias, tendo sempre em conta para a sua implementação três eixos cruciais: experimentar, incentivar e legislar. Os autores acreditam que Portugal poderá delinear e alcançar a semana de quatro dias através de um planeamento de 10 anos que seja adequado a cada empresa.

1.2.2. Experiência Internacional da Semana de Quatro Dias

A ideia da semana de quatro dias de trabalho já foi abordada e já está a ser implementada em alguns países a nível mundial, nomeadamente nos Emirados Árabes Unidos, em Espanha, no Reino Unido, na Islândia, na Suécia, na Bélgica e na Escócia.

Os Emirados Árabes Unidos foram o primeiro país do mundo a implementar, em janeiro de 2022, no setor público a semana de trabalho de quatro dias e meio, enquanto que no setor privado as empresas tiveram a opção de um modelo de trabalho flexível (Agência Lusa, 2021; BBC Brasil, 2021; Saber Transmitir, 2021). Segundo a WAM, esta mudança deveu-se a melhorias implementadas pelo Governo muçulmano para que se verificasse uma melhoria no equilíbrio trabalho-família e houvesse um crescimento da produtividade dos trabalhadores. Adicionalmente, a semana de trabalho de quatro dias e meio neste País consiste num horário de trabalho entre a segunda-feira e a sexta-feira de manhã. Desta forma, a adoção deste modelo de trabalho consistiu numa estratégia do Governo, visto que a sexta-feira à tarde é considerada o dia da oração na cultura muçulmana (Agência Lusa, 2021; BBC Brasil, 2021).

A Espanha foi um dos primeiros países europeus a idealizar no ano de 2021 a implementação de um projeto piloto da semana de quatro dias em pequenas e médias empresas do setor da indústria com duração de dois anos, cujo investimento rondou os 9,6 milhões de euros, em que não houve redução salarial, apenas redução horária. Este investimento consistiu como uma forma de incentivo financeiro para haver uma maior adesão das empresas espanholas a este projeto, nomeadamente através de uma

compensação por cada trabalhador de até 200 mil euros aos empregadores que participaram no teste e aos custos associados à sua implementação ao nível da consultoria de adaptação ao novo formato de trabalho. O objetivo do Governo Espanhol foi avaliar os impactos na produtividade, na satisfação e no bem-estar dos trabalhadores, assim como ao nível ambiental. Algumas das empresas que aderiram a este projeto piloto mencionaram que houve melhorias ao nível da produtividade e da motivação dos trabalhadores (Lira & Dinis, 2020; Coelho, 2023; Forbes, 2023; Ventura, 2023).

No Reino Unido foi executado um dos maiores testes mundiais à semana de quatro dias, em que 61 empresas testaram durante junho a dezembro de 2022, um horário de trabalho de 34 horas em quatro dias semanais, sem redução salarial. Esta experiência foi bem sucedida e contribuiu para resultados positivos no equilíbrio trabalho-família (Forbes, 2023; Lira & Dinis, 2020).

Na Islândia foram adotados dois testes pilotos à semana de quatro dias, que tiveram apoio do seu Governo, nomeadamente um primeiro teste executado entre 2014 e 2019 e um segundo teste entre 2019 e 2021, ao todo cerca de sete anos em análise. No primeiro teste, o Governo da Islândia testou o projeto com cerca de 2500 trabalhadores, onde houve uma redução horária das 40 horas para as 35 e 36 horas semanais e onde não houve redução salarial. No segundo teste, cerca de 86% da população islandesa aderiu e onde ocorreram ajustes ao nível do horário laboral. A experiência islandesa foi considerada como um grande sucesso pelos analistas do estudo onde denotaram melhorias na produtividade, na saúde e no bem-estar dos trabalhadores, assim como houve uma diminuição da ocorrência dos problemas de *burnout* e de *stress* no trabalho (Diário de Notícias; 2021; Saber Transmitir, 2021; Ventura, 2023).

Na Suécia desenvolveu-se um estudo piloto em 2015 onde houve uma contestação de opiniões sobre a semana de quatro dias. Houve quem considerasse que esta experiência seria dispendiosa, como também houve quem implementasse e se adaptasse bem à semana de quatro dias. A Suécia não adotou de forma integral a definição da semana de quatro dias, uma vez que partilha de uma cultura laboral flexível e horários mais reduzidos do que outros países. No entanto, algumas empresas suecas decidiram reduzir o horário de trabalho (Lira & Dinis, 2020; Ventura, 2023).

Na Bélgica a implementação da semana de quatro dias foi considerada como um caso de insucesso, uma vez que os belgas deliberaram continuar com as 40 horas semanais em quatro dias, mantendo o salário. Desta forma, não houve melhorias do *stress* nem da produtividade, visto que a carga horária era mesma em menos tempo laboral. Nesta situação, os belgas deram a oportunidade aos seus trabalhadores de trabalharem quatro ou cinco dias semanais, mantendo a carga horária. Em média, os belgas trabalham 38 horas semanais, porém deram a possibilidade em caso de um trabalhador numa semana trabalhar mais do que as 40 horas, na semana subsequente pode deduzir as horas extras realizadas na anterior (Saber Transmitir, 2021; Jorge, 2023; Ventura, 2023).

Na Escócia foi adotado um estudo piloto em 2023, onde se baseou nas experiências da Islândia e da Nova Zelândia como fatores positivos para o seu estudo avançar com sucesso. O Governo Escocês deu um apoio financeiro de 10 milhões de libras às empresas que aderissem à semana de quatro dias na sua forma integral. Os resultados desta experiência demonstraram uma redução dos níveis de turnover e de stress, assim como 62% das pessoas afirmam que houve um maior equilíbrio trabalho-família (Grosso, 2021; Saber Transmitir, 2021; Joly & Hurst, 2023; Lewis *et al.*, 2023).

Tendo em conta os países acima analisados, é importante destacar três casos de sucesso de empresas mais relevantes no mundo com a adoção da semana de trabalho de quatro dias: a empresa Perpetual Guardian (Nova Zelândia); a empresa Microsoft (filiação no Japão) e a empresa Buffer (Estados Unidos da América) (Barnes & Jones, 2020).

Na Perpetual Guardian, sediada na Nova Zelândia, em março de 2018, decidiu fazer uma experiência piloto denominada por *4 Day Week Trial* de 8 semanas em que os seus trabalhadores trabalharam apenas quatro dias por semana, sem qualquer redução salarial, cujo objetivo foi perceber como é que este novo formato de trabalho poderia aumentar a produtividade, a felicidade e o bem estar dos seus trabalhadores. Com esta experiência, a empresa obteve resultados positivos em que os trabalhadores concluíram que houve uma melhoria significativa no equilíbrio trabalho-família, assim como uma maior satisfação organizacional. Além disso, concluíram que houve uma melhoria da produtividade, pelo que não se verificou uma redução no desempenho laboral (Barnes & Jones, 2020; Lira & Dinis, 2020; Ventura, 2023).

A Microsoft, na filial no Japão, adotou um projeto piloto denominado por *Work-Life Choice Challenge Summer 2019* que decorreu durante o mês de agosto de 2019 com a participação de 2300 trabalhadores, cujo objetivo foi a aplicação de uma semana de trabalho de quatro dias com três dias de descanso em que houvesse uma melhor flexibilidade horária e um maior equilíbrio trabalho-família. Este projeto piloto demonstrou resultados positivos ao nível da produtividade dos trabalhadores em cerca de 40%, assim como uma redução de 23% dos custos associados à eletricidade e um aumento do tempo de redução da duração das reuniões em cerca de 46% (Lira & Dinis, 2020; Silva, 2019; Ventura, 2023).

A Buffer, sediada nos Estados Unidos da América, decidiu implementar em maio de 2020 como resposta à pandemia do COVID 19 a semana de trabalho de quatro dias na integra e de forma a que houvesse um maior equilíbrio trabalho-família dos seus trabalhadores. Com esta implementação, a empresa pretendeu dar resposta a quatro problemas encontrados: realização de tarefas no prazo; confusão entre os trabalhadores na opção de escolha do dia de folga extra; dar cobertura aos 7 dias semanais de trabalho e a cooperação e o envolvimento de todos os trabalhadores. Com estas resoluções, a empresa concluiu que houve um aumento significativo na satisfação dos trabalhadores, assim como ao nível da produtividade e do bem-estar dos mesmos (Barnes & Jones, 2020; Pequenas Empresas & Grandes Negócios, 2022).

Por fim, estas empresas de sucesso mencionadas, demonstraram o impacto que a implementação desta medida pode ter a níveis pessoais, psicológicos e sociais. Ao adotar uma semana de trabalho de quatro dias de forma eficaz e planeada, a mesma terá benefícios não só para as empresas, como para os trabalhadores.

Tabela 1 – Síntese das Experiências Internacionais com a Semana de Quatro Dias

Países	Experiência com a Semana de Quatro Dias			
	Tipo de Semana	Satisfação Geral	Prosseguiu para a adoção definitiva	Regime
Emirados Árabes Unidos	<i>n.d.</i> /4 dias e meio	Satisfeitos	<i>n.d.</i>	Segunda-feira a sexta-feira de manhã
Espanha	32h /4 dias	Satisfeitos	<i>n.d.</i>	Adaptado ao negócio de cada empresa
Reino Unido	34h/4 dias	Muito satisfeitos	Sim	Adaptado ao negócio de cada empresa
Islândia	35h e 36h/4 dias	Muito satisfeitos	<i>n.d.</i>	Adaptado ao negócio de cada empresa
Suécia	6h diárias/4 dias	Satisfeitos parcialmente	Não	Adaptado ao negócio de cada empresa

Bélgica	40h/4 dias	Insatisfeitos	Não	Adaptado ao negócio de cada empresa
Escócia	32h/4 dias	Muito satisfeitos	92% das empresas adotaram	Adaptado ao negócio de cada empresa
Perpetual Guardian (Nova Zelândia)	30h/4 dias	Satisfeitos	<i>n.d.</i>	<i>n.d.</i>
Microsoft Japão	<i>n.d.</i> /4 dias	Satisfeitos	Não	Segunda-feira a quinta-feira
Buffer (Estados Unidos da América)	<i>n.d.</i> /4 dias	Notavelmente Satisfeitos	Sim	Segunda-feira a quinta-feira

Fonte: Elaboração Própria

1.3. Objetivos de Investigação

As empresas têm sentido que precisam de estar cada vez mais em constante mudança, uma vez que os seus recursos humanos valorizam o equilíbrio trabalho-família que é dado através de horários flexíveis e ajustáveis a cada situação. Daí a implementação da semana de quatro dias, tem vindo a demonstrar que poderá ser uma das soluções possíveis para uma adoção definitiva em Portugal.

Na opinião de Barnes & Jones, (2020), a possibilidade das empresas permitirem aos trabalhadores escolherem entre a semana de trabalho de quatro dias e o formato tradicional, visa proporcionar um equilíbrio entre as necessidades operacionais da empresa e a satisfação individual. Adicionalmente, estes autores iludem a ideia de que a semana de trabalho de quatro dias poderá ser mais vantajosa devido a levarem a uma melhoria significativa da satisfação individual, assim como a um ambiente de trabalho com menos *stress*, e com pessoas mais motivadas e produtivas.

Além disso, no ponto de vista de Gomes & Fontinha (2023b), a semana de quatro dias veio demonstrar que com mudanças estruturais e internas nas organizações, é possível visualizar benefícios em termos de melhoria da satisfação geral e da qualidade de vida dos trabalhadores, das suas relações pessoais, ao nível da produtividade em tempo útil de trabalho e no tempo livre, ao nível financeiro e ao nível da saúde física e mental.

Salienta-se ainda que aos olhos de Campbell (2023), a investigação académica referente à semana de quatro dias denota à ideia de uma situação mais complexa e duvidosa do que a ostentada pelos defensores do projeto desta experiência e pelos meios da comunicação social.

Face ao exposto precedentemente, o objetivo central deste estudo é avaliar o impacto da semana de quatro dias em Portugal na percepção do trabalhador em fatores como a satisfação organizacional na empresa e equilíbrio na dinâmica trabalho-casa, com relevância no impacto da qualidade de vida e na percepção de produtividade adquirida no âmbito do sujeito de estudo. A abrangência desta avaliação tem em consideração o universo de estudo, com análise de vários níveis organizacionais dentro da empresa. Desta forma, a pergunta de investigação que orienta este estudo é: “Quais os impactos sentidos com a semana de trabalho de quatro dias?”.

2. Método

2.1. Delineamento

O presente estudo teve como objetivo recolher informação referente aos sentimentos e perceções sentidas pelos participantes ao longo do projeto, levando em consideração as suas opiniões (Willig, 2012). Assim, adotou-se uma abordagem qualitativa com informação recolhida através de entrevistas semiestruturadas (Patton, 2015).

Na opinião de Egan (2002), a investigação qualitativa proporciona a concretização de um estudo empírico associado à constante ligação entre a análise e a aquisição dos dados. Do mesmo modo, está igualmente associado aos sentimentos, às emoções e às expressões analisadas durante a recolha de dados e que é difícil de deter e de compreensão caso fossem usados outros métodos de investigação, como a abordagem quantitativa.

No presente estudo, a entrevista é a técnica de recolha de dados mais adequada para a análise. As entrevistas podem ser utilizadas de duas maneiras: primeiramente, podem contribuir para o cultivo da estratégia tendo por base a recolha dos dados, e, secundamente, podem ser utilizadas interligadas com outras técnicas, como a análise de documentos, a observação do participante, entre outras (Bogdan & Biklen, 1994). No entanto, estes autores caracterizam as entrevistas como fonte de recolha de dados representados na linguagem do próprio sujeito, possibilitando ao investigador formar intuições sobre a forma como os sujeitos interpretam os diversos aspetos do mundo.

2.2. Caracterização dos Participantes

Contrariamente à abordagem quantitativa, que se baseia em amostras onde predomina a aleatoriedade e a quantidade, a abordagem qualitativa enfatiza amostras criteriosas e intencionais, com o propósito de se alcançar um conhecimento mais pormenorizado sobre o objetivo em estudo (Denzin & Lincoln, 2008). Tendo por base este propósito, a população alvo definida para o presente estudo foi a seguinte: homens ou mulheres trabalhadoras de empresas portuguesas com idade igual ou superior a 18 anos, com ou sem filhos, que estejam a experienciar a semana de trabalho de quatro dias em Portugal.

Salienta-se que a técnica de amostragem empregue no presente estudo foi a não probabilística, uma vez que a seleção das pessoas consistiu num grupo restrito de

empresas, pelo que a amostra não se considera representativa e não pode ser difundida para a população (Malhotra *et al.*, 2017). Desta forma, possibilitou-se outras técnicas de seleção de amostras que investigam uma apreciação no processo da amostra, para além de não conceberem insuficiência estatística aos dados (Saunders *et al.*, 2016).

A recolha de dados dos participantes foi concretizada por conveniência, numa primeira fase, realizou-se uma entrevista piloto com 1 participante de uma empresa, de forma a testar e analisar possíveis alterações ao guião de entrevista inicial.

Posteriormente, a amostra incluiu vinte e um participantes, que experienciaram a semana de trabalho de quatro dias, dos quais foram um gestor de recursos humanos, três diretores das empresas e dezassete trabalhadores de diversas áreas.

De modo a salvaguardar a confidencialidade e o respeito pelos participantes, não são referidos os seus nomes reais. A sua identificação faz-se por códigos, tal como ilustrado na tabela 2.

Das vinte e uma entrevistas realizadas, dezasseis foram do género feminino e cinco do género masculino. Em termos das faixas etárias pode-se constatar que na sua maioria estão compreendidas entre os 24 e os 35 anos, perfazendo 52% do total da amostra, sendo que 48% dos participantes estão entre os 36 e os 53 anos. Neste contexto, verifica-se que a pessoa mais nova a trabalhar tem 24 anos e a com maior idade tem 53 anos. Na sua maioria, as pessoas entrevistadas detêm habilitações literárias ao nível do ensino superior, principalmente 67% com licenciatura, seguindo-se com apenas 24% com mestrado e 5% com doutoramento. Adicionalmente, destaca-se igualmente em menor proporção, com 5% dos participantes com o nível do 12^o ano. Da mesma forma, fazem parte da empresa há mais de um ano, sendo que a pessoa mais antiga trabalha na empresa há vinte anos, enquanto a mais nova trabalha há 1 ano. De um modo geral, pode-se constatar que a maioria dos participantes embora tenham poucos anos de casa, não invalida o seu profissionalismo, mas sim acarreta uma maior grandeza na visão e na adaptação aos novos tempos de trabalho.

Tabela 2 – Caraterização dos Participantes

Amostra		Idade	Género	Função	Tempo de Trabalho
Empresa 1 (E1)	Colaborador 1 (C1)	27	Feminino	Psicóloga	1 ano e 8 meses
	Colaborador 2 (C2)	24	Feminino	Consultora Financeira	1 ano e 9 meses
	Colaborador 3 (C3)	37	Feminino	Consultora na área de Qualidade e Formação	1 ano e 1 mês
	Colaborador 4 (C4)	25	Feminino	Analista em Gestão e Organização	3 anos
	Colaborador 5 (C5)	28	Feminino	Contabilidade	6 anos
	Colaborador 6 (C6)	25	Feminino	Administrativa	1 ano e 6 meses
	Colaborador 7 (C7)	48	Feminino	Gestora de Operações	1 ano e 6 meses
Empresa 2 (E2)	Colaborador 1 (C1)	47	Feminino	CEO	18 anos
	Colaborador 2 (C2)	53	Feminino	Diretora de Recursos Humanos	20 anos
Empresa 3 (E3)	Colaborador 1 (C1)	30	Masculino	Consultor e Gestor Projeto S4D	1 ano
	Colaborador 2 (C2)	35	Feminino	Técnica de Segurança	1 ano e 5 meses
	Colaborador 3 (C3)	33	Feminino	Consultora	8 anos
	Colaborador 4 (C4)	25	Feminino	Técnica de Qualidade, Ambiente e Segurança	1 ano
	Colaborador 5 (C5)	43	Masculino	Consultor Formador	1 ano
	Colaborador 6 (C6)	47	Feminino	Consultora	10 anos
Empresa 4 (E4)	Colaborador 1 (C1)	41	Feminino	Diretora/Notária	14 anos
	Colaborador 2 (C2)	35	Feminino	Colaboradora Notarial	11 anos
	Colaborador 3 (C3)	28	Masculino	Colaborador Notarial	5 anos
	Colaborador 4 (C4)	44	Feminino	Colaboradora Notarial	12 anos
Empresa 5 (E5)	Colaborador 1 (C1)	41	Masculino	Diretor	13 anos
Empresa 6 (E6)	Colaborador 1 (C1)	41	Masculino	Desenvolvedor de software	9 anos

Fonte: Elaboração Própria

2.3. Instrumentos de Recolha de Dados

O presente estudo visou recolher um conjunto de elementos que possibilitaram explorar o impacto da semana de trabalho de quatro dias nos trabalhadores em Portugal,

privilegiando, assim, como técnica de recolha de dados a realização de entrevistas individuais semiestruturadas. De acordo com Fontana (2000), uma entrevista é um dos recursos mais comuns e ricos no processo de recolha de informação, tendo em conta a diversidade de práticas, formatos e aplicações da mesma. Desta forma, a decisão de combinar a variação e a agilidade de uma entrevista não estruturada com a precisão e a integridade de uma entrevista estruturada, levou à escolha de uma entrevista semiestruturada. Neste sentido, o principal objetivo foi fortalecer uma conexão conciliadora e humana com o entrevistado, através de uma escuta atenta e envolvente, em que seja compreendida de forma clara a história da sua experiência (Fontana, 2000; Harrel & Bradley, 2009).

No entanto, na opinião de Bogdan & Biklen (1994), a entrevista semiestruturada consegue alcançar os dados comparáveis entre os diversos sujeitos intervenientes do estudo. Adicionalmente, estes autores determinam que mesmo que o entrevistador utilize um guião previamente elaborado, pode sempre abordar diferentes tópicos e, deste modo, o sujeito tem a liberdade para moldar o seu conteúdo. Sendo que é da responsabilidade do entrevistador centrar o sujeito sempre no tema em análise.

Assim, para a realização das entrevistas foi elaborado um guião de entrevista com oito perguntas (Anexo A). A construção do guião de entrevista baseou-se na opinião de Guerra (2006), onde foram desenvolvidas perguntas que visaram perceber detalhadamente de forma clara e objetiva a problemática em estudo, com base na revisão de literatura e com o intuito de responderem à questão de investigação deste estudo. Deste modo, ainda durante a elaboração do guião de entrevista, foram construídas três perguntas de lembrança que apenas serão questionadas caso o entrevistado não responda de forma clara ao pretendido nas suas entrevistas (Guerra, 2006). Contudo, o guião de entrevista elaborado foi validado pelo orientador deste estudo.

Com o objetivo de analisar pormenorizadamente as entrevistas e após obter o consentimento dos participantes foi utilizado o método de gravação das mesmas. Seguidamente, as mesmas foram transcritas detalhadamente.

O objetivo de ter contactado uma pessoa para o estudo piloto, foi com o intuito de provar a fiabilidade do guião de entrevista. Neste sentido, a entrevista foi realizada a uma designer de novos produtos, com 23 anos, que trabalha numa das empresas que tiveram a

iniciativa da semana de quatro dias. A entrevista piloto considerou que as perguntas estavam explícitas e concisas sobre o tema, pelo que não foram necessários ajustes.

As entrevistas foram concretizadas com recurso ao *Microsoft Teams*, de acordo com a disponibilidade dos participantes, a pessoas que trabalham com a semana de trabalho de quatro dias, decorreram durante os meses de março e maio de 2024, com uma duração mínima de 25 minutos e máxima de 1 hora, sendo que teve uma duração média de 30 minutos.

2.4. Procedimento da Investigação

Numa fase inicial, a investigação foi realizada através de iniciativa própria em contactar cinco empresas para a realização do estudo via correio eletrónico. Das cinco empresas apenas obtive resposta de uma empresa, a qual tive o privilégio de entrevistar e enriqueceu o meu estudo.

Na fase seguinte, de forma a enaltecer e conseguir alcançar melhores resultados no meu estudo, realizei uma reunião com a Doutora Rita Fontinha, uma das responsáveis pelo projeto piloto português da semana de 4 dias, que facilitou os contactos de uma equipa de investigação do Instituto de Sociologia da Universidade do Porto (IS-UP) que está a colaborar com o projeto piloto. No seguimento desses contactos, a presente dissertação de mestrado foi realizada em cooperação com o projeto do IS-UP intitulado “Organização do tempo de trabalho: A semana de quatro dias”, que é coordenado por Sofia Alexandra Cruz e co-coordenado por Ana Isabel Couto e tem como foco a recolha de dados qualitativos para se elaborarem estudos de casos em empresas com essa prática gestonária. Foi elaborado um protocolo de colaboração com a equipa do IS-UP que previa a partilha de contactos das empresas para realização desta dissertação, bem como partilha de materiais de trabalho (sempre garantindo a proteção de dados). Assim como, a todos os participantes envolventes provenientes do estudo do IS-UP foi-lhes solicitado que assinassem uma ficha de consentimento no final das entrevistas, de forma a garantir os seus dados fornecidos em contexto de entrevista (Anexo B).

Adicionalmente, a equipa do projeto do IS-UP é composta por diversos investigadores, dos quais tive o privilégio de cooperar em conjunto com três investigadores. Neste sentido, numa fase inicial foram realizadas com cada um deles ao todo cerca de cinco

entrevistas a administradores de empresas, a partir das quais continuei o meu estudo qualitativo individual junto dos trabalhadores. Além disso, também dei continuidade a outras empresas cujos administradores já tinham sido entrevistados pelos investigadores do IS-UP, que considerámos serem úteis para o meu estudo. Importa mencionar que em duas das empresas que tive o privilégio de cooperar nas entrevistas à administração não dei continuidade porque como já tinha um número considerável de pessoas para o meu estudo de outras empresas, haviam outros estudantes de mestrado ao nível nacional que gostavam de continuar o estudo com essas mesmas empresas e, por isso, foi-lhes dada essa oportunidade.

2.5. Procedimento de Análise de Dados

A análise de dados tem como objetivo aumentar a compreensão entre o sistema de organização de transições de entrevistas, observações e outros materiais utilizados na recolha de informação, assim como permite apresentar a outras pessoas os resultados (Bogdan & Biklen, 1994).

Para a realização do presente estudo, recorreu-se ao método da técnica de análise do conteúdo (Bardin, 2013), o que significa que é uma técnica de investigação que viabiliza a descrição quantitativa, objetiva e sistemática do conteúdo decorrente da comunicação (Berelson, 1952, *cit. in* Vala, 1986).

Contudo, para que seja executada uma boa análise do conteúdo, de acordo com Vala (1986), o investigador deve realizar uma série de perguntas para que se consigam sintetizar da seguinte forma: “Com que frequência ocorrem determinados objetos (o que acontece e o que é importante)”; “Quais as características ou atributos que são associados aos diferentes objetos (o que é avaliado e como)”; “Qual a associação ou dissociação entre os objetivos (a estrutura de relações entre os objetivos)” (Vala, 1986, p. 108).

Adicionalmente, Vala (1986) argumenta que cabe ao investigador deliberar qual das perguntas se adequa melhor ao seu estudo. Com isto, de acordo com o processo de análise do conteúdo deste estudo recorreu-se à primeira pergunta, por constituir, no ponto de vista do autor, o “recurso a quantificação simples”, onde a “análise de frequência permite inventariar as palavras ou símbolos chave, os temas maiores, os temas ignorados, os principais centros de interesse” (Vala, 1986, p.108). Este autor aborda que qualquer que

seja a pergunta escolhida pelo investigador, este deve pressupor os quatro seguintes tipos de operações: “delimitação dos objetivos e definição de um quadro de referência teórica orientador da pesquisa”; “constituição de um *corpus*”; “definição de categorias” e “definição de unidades de análise” (Vala, 1986, p.109).

Para um enriquecimento desta técnica de análise, recorreu-se ao auxílio do *Microsoft Excel*, onde se conseguiu manusear e agrupar a informação necessária e relevante decorrente do material escrito das entrevistas por categorias e através de cores diversas para uma melhor identificação do conteúdo.

Neste contexto, após a transcrição e a análise das entrevistas concretizadas no âmbito do presente estudo, segundo a análise de Bardin (1977), recorreu-se à categorização das respostas dos entrevistados. Assim, as categorias consistem nos temas deste estudo, as subcategorias são as perguntas fundamentais do guião de entrevista; as unidades de registo referem-se à categorização das respostas dos entrevistados; e, por fim, as unidades de contexto referem-se aos exemplos que se retiraram das respostas dos entrevistados de acordo com as categorias e as subcategorias.

Consequentemente, no âmbito do procedimento da análise de dados deve-se ter em consideração alguns critérios, nomeadamente a necessidade das subcategorias não se repetirem entre si, bem como a exaustividade dos itens. Adicionalmente, utilizou-se a técnica da saturação para delimitar a quantidade de entrevistas e a recolha de dados que foram necessárias. Segundo Nascimento *et al.* (2018), a técnica de saturação consiste em apurar até que ponto existem novos conhecimentos que podem ser encontrados, para além da quantidade de novos dados que são essenciais até ao ponto que não se encontrará mais alterações no fenómeno em análise. Esse ponto atingiu-se após realizar a última entrevista, percebendo-se que a mesma não irá acumular nenhuma nova informação às outras entrevistas que foram realizadas.

3. Resultados

Neste capítulo expõem-se de forma breve os resultados alcançados com a análise das entrevistas. Os resultados que se seguem estão estruturados através de quatro categorias, que foram criadas com base nos procedimentos analíticos descritos no Método e focados nos objetivos de investigação:

1. Modelo da Semana de Quatro Dias adotado pelas Empresas;
2. Vantagens e Desvantagens na Vida Pessoal dos Trabalhadores;
3. Impactos Positivos e Negativos na Vida Profissional dos Trabalhadores;
4. Aprendizagens com a Semana de Quatro Dias nas Empresas.

3.1. Modelo da Semana de Quatro Dias adotado pelas Empresas

Os resultados apresentam opiniões diversas na adaptação realizada pelas empresas portuguesas, assim como posso confirmar que 3 empresas adotaram este modelo por iniciativa própria e as outras 3 empresas adotaram-no através do projeto piloto.

A Empresa 1 adotou o modelo da semana de quatro dias de 15 em 15 dias com redução para as 36 horas semanais, sendo a folga rotativa entre segunda e sexta-feira. Acrescentaram ainda que “trabalhamos esta sexta e na próxima fazemos logo dia todo e quando temos feriados na semana, o dia de feriado funciona como o nosso dia de folga, ou seja, nessa semana não reduzimos a 3 dias, fazemos na mesma os 4 quando calha assim” (E1C1). Relativamente à sua implementação, os participantes denotaram a ideia de que “não foi muito fácil ao início, porque temos muitos departamentos, formas diferentes de trabalhar. Mas neste momento, o projeto de quatro dias é visto como uma coisa muito positiva para nós” (E1C6). Adicionalmente, partilham todos de que a implementação “está a funcionar bem e é para continuar” (E1C6), e que caso deixassem de ter este modelo “as pessoas iam achar muito estranho já e acho que não vale a pena” (E1C6).

A Empresa 2 deliberou adotar o modelo da semana de quatro dias de 15 em 15 dias com redução para as 36 horas semanais, com a folga à segunda, quarta ou sexta-feira, dependendo do departamento. Os 2 participantes afirmaram que “sentimos particular dificuldade na aceitação do mesmo por parte das equipas e dificuldade pelo facto de ter

sido iniciado no período de férias de verão, levando a maiores dificuldades na organização das equipas de modo a assegurar as tarefas. Procurámos ultrapassar estas dificuldades criando pequenos grupos com elementos das várias equipas que definiram a sua própria escala de trabalho em função das necessidades da sua área de trabalho, sem comprometer o funcionamento da organização como um todo. Assumimos, em equipa, que no período de verão poderia não ser possível usufruir de todos os dias livres previstos e que o esquema de semanas de 4 dias poderia variar, para que todos pudessem usufruir da redução de horário de trabalho” (E2C1). Adicionalmente, acrescentaram que esta adoção não está a ser efetuada na totalidade dos seus colaboradores, “porque nós trabalhamos a nível de atendimento aos clientes 5 dias por semana, de segunda a sexta, mas depois no laboratório, trabalhamos 7 dias por semana. E nós também queríamos envolver o laboratório. Apesar do laboratório já trabalhar num esquema semelhante à semana de 4 dias, porque o laboratório já alguns anos atrás, que trabalha 4 dias e folga 2 para desta forma conseguirem ir rodando ao longo da semana” (E2C2). A terceira folga é rotativa, uma vez que ao domingo no laboratório poderão ter de trabalhar por causa do ramo de atividade da empresa. No entanto, o impacto tem sido positivo na empresa. Relativamente à continuidade deste modelo de trabalho, mencionaram que vai ser analisado anualmente entre novembro e dezembro em conjunto com os seus colaboradores, conforme a situação da empresa.

A Empresa 3 optou por dividir os trabalhadores de alguns departamentos em dois grupos que adotaram o modelo da semana de quatro dias de 15 em 15 dias, com folga à sexta-feira. Os participantes são unânimes quanto à forma como está a ser empregue este modelo, nomeadamente consideram que está a ser positivo e entusiasmante: “Olhe, eu achei ótimo desde o início. Continuo a achar ótimo, porque continuo a achar que nós há muitos anos que não temos evoluções aqui nos nossos horários de trabalho, nas horas que trabalhamos por semana” (E3C3). Em termos de continuidade partilham da opinião que é para continuar: “acho que seria uma boa implementação” (E3C2).

A Empresa 4 decidiu adotar o modelo de todas as semanas de quatro dias, com o dia de folga rotativo entre segunda-feira, terça-feira e quinta-feira. Os 4 participantes expressaram que o projeto foi transmitido com clareza e foi aceite com algum receio, mas de forma positiva por unanimidade: “claro que inicialmente temos sempre esse receio, apesar de haver um dia, o que é que vai mudar em termos de ... remuneração, em termos

de se calhar de invés, de sair às 6, sair às 7 ou mais tarde... Depois da conversa tida entre todos ... não havia qualquer perda de remuneração. Não havia aqui o acréscimo aos outros dias de tempo laboral, foi mesmo assim.” (E4C4). Adicionalmente, classificam que esta experiência é para continuar: “estamos há mais de 1 ano nesse sistema, tem vindo a resultar, não tem havido quebra, tem havido aumento de trabalho, de produtividade, obviamente.” (E4C3); “ Está da melhor forma... Para já, já estamos há algum tempo com este sistema e temos vindo a dar-nos bem.” (E4C4).

A Empresa 5 adotou a semana de quatro dias na integra, ou seja, todas as semanas de quatro dias com folga à sexta-feira. O participante partilhou que os motivos que levaram a empresa a adotar este modelo prendem-se com “melhorar um bocadinho o balanço vida profissional-pessoal, porque nós achávamos que muitas vezes as pessoas tinham alguma dificuldade em fazer isto pelo facto de termos muitas viagens e termos um bom trabalho muitas vezes mais alto que o trabalho grandes. E também deverá ser dita também uma parte de retenção de pessoas. Também tentar melhorar um bocadinho a parte tensa, porque nós temos alguma rotatividade, principalmente em pandemia” (E5C1). O mesmo partilhou que a adaptação foi considerada com sucesso, embora com desafios, e que é para manter “para sempre” (E5C1).

A Empresa 6 adotou a semana de quatro dias semanalmente com a folga rotativa, conforme a necessidade dos colaboradores. O participante partilhou a ideia que houve uma adaptação facilitada neste modelo, uma vez que “nós temos uma facilidade, provavelmente que outras empresas não terão que é como nós desenvolvemos software e nós já tínhamos o nosso próprio sistema de recursos humanos desenvolvido internamente. Portanto, foi uma questão de adaptar para contemplar a semana dos 4 dias de trabalho. Operacionalmente nós definimos um conjunto de regras” (E6C1). Assim como, já se encontra a ser implementado de forma definitiva e tem traçado um caminho progressivo e positivo.

Esta categoria refere-se à importância de percebermos como a semana de quatro dias está a ser adotada pelas seis empresas portuguesas entrevistadas, assim como qual era o seu conhecimento inicial sobre a mesma, de que forma a adoção está a ser bem sucedida e se há a possibilidade de haver uma implementação definitiva após o período experimental deste modelo. Salienta-se desta forma, que a semana de quatro dias tem sido adaptada da

forma mais ajustada a cada setor de atividade envolvente neste estudo. A importância da formação inicial para todos os administradores e colaboradores envolventes nesta experiência foi crucial para que todos os envolventes se sentissem mais confiantes e seguros para embarcarem neste novo formato de trabalho. Durante o período experimental, verificasse uma experiência positiva e desafiante que tem sido vantajosa para todos. Após o período experimental, a opinião dos envolventes é interessante e desafiante, mas todos partilham da opinião de que é para haver uma continuação deste modelo em definitivo.

3.2. Vantagens e Desvantagens na Vida Pessoal dos Trabalhadores

Os resultados apresentam mais benefícios do que prejuízos para os trabalhadores, uma vez que mais um dia de folga pode traduzir-se em uma motivação pessoal.

Desta forma, como vantagens destacam-se:

- Maior equilíbrio trabalho-família – todos os participantes partilharam da ideia de que conseguiram passar mais tempo com a sua família e que puderam pôr em execução novos *hobbies*: “Eu pessoalmente, comecei a pintar”(E2C2);
- Melhoria na saúde física e mental – 17 participantes afirmaram que têm sentido menos *stress*, têm conseguido praticar mais atividades físicas: “uma coisa que nunca conseguia ter um bocadinho de tempo para fazer a minha atividade física e comecei a fazer isso pra mim” (E1C7), e têm aproveitado para cuidar da sua saúde mental através, por exemplo da marcação de consultas, “que às vezes tínhamos de estar a faltar, ou tínhamos de estar a sair a meio do dia e depois fazer a reposição de horas, porque não é fácil marcar consultas ao fim de semana” (E1C1);
- Mais produtividade pessoal e profissional – 19 participantes destacaram que se sentem mais motivados e criativos em realizar com maior eficiência e eficácia as suas tarefas profissionais, uma vez que a redução do tempo de trabalho levou a sentirem-se mais satisfeitos na sua execução: “eu sinto-me mais produtiva, eu acho que é de vir mais descansada... Sinto que agora executo tarefas com mais rapidez. Acho que antes, às vezes, acabávamos por arrastar determinadas tarefas. (E1C2);

- Melhoria na qualidade de vida – 5 participantes revelaram que conseguiram planear e organizar o seus dias de folga de forma a puderem viajar mais ou mesmo a reestruturar o seu bem-estar.

Em contrapartida, como desvantagens os participantes não conseguiram ver em concreto o que possa ter corrido menos bem, no entanto destacam uma desvantagem:

- Adaptação inicial ao novo modelo de trabalho – 10 participantes sentiram inicialmente que era necessário uma mudança de mentalidade e de organização das tarefas para em menos um dia as suas tarefas serem bem executadas: “foi necessário mudar hábitos de trabalho de maneira a evitar desperdícios de tempo com "conversas de corredor", pausas prolongadas para café, reuniões que prolongam muito além do tempo previsto. Para contornar esta dificuldade criámos um horário interno, com períodos de foco em que o trabalho individual não deve ser interrompido e períodos dedicados a reuniões ou a pausas para convívio. Trabalhamos com os responsáveis de departamento para disciplinar estes horários, bem como os horários das reuniões” (E2C1).

Esta categoria visa denotar quais as vantagens e as desvantagens sentidas pelas pessoas com a semana de quatro dias.

3.3. Impactos Positivos e Negativos na Vida Profissional dos Trabalhadores

Os resultados demonstram uma grande unanimidade relativamente à existência de mais pontos positivos do que negativos ao nível profissional.

Neste contexto, os impactos positivos prendem-se com uma melhoria no trabalho em equipa, da diminuição da rotatividade, da compreensão do equilíbrio trabalho-família e com aspetos ambientais e da satisfação dos clientes. Adicionalmente, destaca-se que:

- 19 participantes partilham que sentiram que tem havido uma melhoria no trabalho em equipa, das relações interpessoais, assim como uma melhoria dos processos de trabalho na empresa: “ e mesmo em termos de equipa, porque assim é normal que quando as pessoas andam mais nervosos ou andam mais preocupadas, mais aflitas com determinada tarefa que nós acabamos por descarregar um bocadinho

naqueles que estão mais próximos de nós e que estão a nossa volta. E com esta diminuição da carga horária, sinto que nós estamos todos muito mais leves. Isto acaba por fluir tudo muito melhor aqui na nossa equipa” (E1C1);

- 15 participantes sentiram que os seus clientes ficaram admirados de forma positiva em relação à adoção deste modelo de trabalho e que não sentiram quaisquer alterações ao nível laboral;
- 10 participantes partilham da ideia que a semana de quatro dias tende a melhorar os níveis de poluição e a economia do País: “é assim, o impacto é brutal da semana de 4 dias, se formos pensá-la ao nível do país inteiro. Por uma forma, começando assim por baixo, temos pessoas mais satisfeitas; pessoas mais dedicadas ao trabalho. Temos pessoas a poluir menos, porque se deslocam menos de carro e vão gastar menos em deslocações e poluir menos o ambiente. Depois temos os dias livres, e os dias livres se forem vistos como dias em que as pessoas fazem atividades, vão melhorar de certeza a economia do país, porque as pessoas nesses dias não vão ficar em casa a ver *Netflix* o dia todo. Vão para as ruas, para os cafés, vão visitar museus, vão passear, vão fazer imensas coisas e isso de certeza que movimenta a economia. Por isso, as pessoas mantiverem produtividade nos seus quatro dias e depois usarem o seu tempo livre para fazer outras coisas, de certeza que a economia melhora” (E2C2);
- 19 participantes, partilham da ideia de que os ideais (valores, visão, missão e objetivos) das empresas se encontram bem estruturados e delineados com a semana de quatro dias, uma vez que as pessoas têm se sentido mais valorizadas, e conseguem ter uma melhor gestão de tempo pessoal e profissional: “tal como no início, nós sempre os nossos, os nossos valores foram cuidar das pessoas internas e externas continuam a ser. Isto está completamente alinhado pelo que nós queremos, que as pessoas tenham uma vida que gostem e que façam o que lhes dá prazer e isso fará com certeza, com que elas depois trabalhem muito melhor aqui e fiquem muito mais satisfeitas em estar num lugar que olha para essa parte e não. Não quero ter sempre atividades a todo o momento para elas estarem cá a trabalhar, porque o objetivo é que elas estejam cá, mas estejam cá o tempo suficiente e de resto vão para casa fazer o que quiserem e a empresa não tem nada a ver com isso” (E2C2). “E acho que há aqui uma relação mais pessoal do que

seria normal numa outra empresa (...) Foi para valorizar o nosso trabalho. Foi para nos ajudar, para termos mais tempo para nós, para aproveitarmos também, de certo modo a vida, digamos assim, podermos usufruir do nosso tempo. A vida não é só trabalho, ou seja, estamos aqui a ser valorizados e a nossa saúde mental também não é certo nível, porque estamos a dar aqui uma pausa, digamos assim, durante a semana para poder descansar. Nem todos os todas as folgas, é preciso andar a resolver problemas que se têm pendentes em casa, pode haver dias em que simplesmente seja para relaxar.” (E4C3).

A maioria das pessoas, 17 participantes informaram que não lhes ocorre quaisquer impactos negativos na vida profissional. No entanto, excecionalmente 4 participantes afirmaram que tendem a fazer 3 ou mais dias por ano com carga horária maior, devido a *timings* de volume de trabalho mais elevado.

Esta categoria demonstra de que forma é que estão a ser afetadas as tarefas diárias laborais, e como é que os trabalhadores sentem que a semana de quatro dias pode ser uma mais valia para a mudança de hábitos. Adicionalmente é possível mencionar através desta categoria que a mentalidade e a visão dos administradores demonstra uma boa capacidade de liderança positiva e de gestão que visam obter uma melhoria da qualidade do tempo de trabalho e na felicidade no mesmo.

3.4. Aprendizagens com a Semana de Quatro Dias nas Empresas

Os resultados apresentam que houve alguns ajustes que tiveram de ser efetuados, destacando-se a gestão das férias, a gestão do tempo das reuniões e a melhoria em novas ferramentas de tecnologia.

A maioria dos participantes partilharam a ideia de que não foram necessários ajustes, uma vez que as formações iniciais fortaleceram os principais focos neste modelo. Neste contexto, ao confrontarem-se com a gestão das férias, 10 participantes afirmaram que houve um bom planeamento inicial e por isso consideram que houve poucos ajustes necessários: “ no dia de folga iria ficar só uma pessoa na empresa...Sinto que ao nível das folgas não interfere em nada com aqui, as férias já estamos a par de que efetivamente, quando alguém tira férias, as folgas ficam suspensas e retomam logo na semana que esse elemento regressar”(E4C3).

No entanto, 6 participantes destacam que tiveram de aprender a serem mais eficazes e eficientes no tempo das reuniões, uma vez que “muitas vezes as reuniões começam, não começam a hora, não chega toda a gente ao mesmo tempo. Todo esse tipo de coisas tem que ser trabalhado para que a eficiência desses períodos seja máxima para ganhar tempo para fazer outras coisas, e é aí que as coisas funcionam” (E2C2); “foi as reuniões, em que eles sugerem que as reuniões sejam reduzidas a 30 minutos para não ultrapassarmos este tempo e às vezes era uma coisa que acontecia internamente e nós nem nos dávamos conta” (E1C1).

Um participante partilhou que para melhorar a forma de trabalhar, integraram “novas ferramentas, ou seja, nós desenvolvemos algumas novas ferramentas realmente diplomáticas”. Adicionalmente, menciona que houve algumas melhorias em termos de trabalho “automatizado. É possível usar um termo *cloud based*, ou seja, nós em alguns pagamentos, as pessoas remotas ou fixas e o *SharePoint* onde todos os documentos estão, ou seja, não têm documentos do seu computador, está tudo em *SharePoint* para facilitar o trabalho colaborativo. As chamadas nós fazemos em qualquer ponto e temos dias específicos. As pessoas têm no escritório, melhorámos também um bocadinho as condições no escritório para fazer lá as chamadas que as pessoas precisem”(E5C1).

Esta categoria visa perceber as aprendizagens e as melhorias sentidas por parte dos trabalhadores. Tal como, perceber de que forma as empresas podem melhorar no ajuste da adoção da semana de quatro dias para com os trabalhadores, ou seja, se os trabalhadores ao longo de todo o processo e experiência sentiram que a forma de aplicação da mesma está a ser bem aplicada ou se precisam de melhorar.

4. Discussão e Conclusões

Neste capítulo expõem-se a discussão e as conclusões referentes aos objetivos propostos iniciais e se efetivamente foram bem empregues. Assim como, se abordam as limitações e as propostas futuras que se puderam vir a desenvolver.

4.1. Discussão

Inicialmente tinham sido propostos objetivos que culminaram de forma positiva para o estudo. Visto que os dados recolhidos e analisados visaram descrever de que forma a semana de trabalho de quatro dias impactou a vida pessoal e profissional dos trabalhadores portugueses.

Os resultados apresentaram semelhanças entre duas empresas do mesmo ramo de atividade, 1 e 3, nomeadamente ambas adotaram o modelo da semana de quatro dias de 15 em 15 dias. No entanto, enquanto a empresa 1 tem a folga rotativa entre segunda e sexta-feira, a empresa 3 tem folga apenas à sexta-feira e está dividida em dois grupos de pessoas de forma a não ser prejudicial para o volume de trabalho. Relativamente às perceções provenientes dos participantes pode-se afirmar que partilham de opiniões semelhantes e que é um projeto que tem acarretado melhorias contínuas no equilíbrio trabalho-família, na satisfação profissional, na produtividade e na diminuição da rotatividade profissional, fazendo com que haja uma maior retenção de trabalhadores. Estes resultados demonstraram que as empresas com um elevado volume de trabalho e com exigências específicas são possíveis de compilar e fazer um esforço de forma a que menos um dia de trabalho não seja prejudicial para satisfazer as necessidades dos seus clientes.

Por outro lado, os resultados obtidos quer nas empresas 2 e 4, como nas empresas 5 e 6, apresentaram que através de esforço e cooperação é possível a prática do modelo da semana de quatro dias na íntegra independentemente do número de trabalhadores ou da área de atividade, isto é, com redução horária semanal, sem redução salarial, com um dia extra de folga e com a aplicação da semana de quatro dias todas as semanas do mês (Fontinha, 2023; PORTUGAL.GOV.PT., 2023; Walker & Fontinha, 2022).

Face a estas comparações, evidencia-se a empresa 4 pela capacidade autoritária de demonstrar ter uma boa capacidade de gestão de liderança e de cooperação entre os

trabalhadores, uma vez que é considerada uma pequena empresa. Os resultados alcançados têm sido positivos e partilharam a opinião de que os seus clientes não notaram diferenças no atendimento, assim como exprimiram que conseguem ter uma boa gestão das tarefas profissionais e não se imaginam a não fazerem mais este modelo de trabalho. Esta empresa demonstrou que mesmo com poucos trabalhadores é possível implementar-se com sucesso a semana de quatro dias, definindo as folgas estrategicamente.

Estes resultados explicam o valor que existe em estudar-se o contexto empresarial e nacional de um país em que se desenvolve a semana de quatro dias, uma vez que apenas desta maneira é exequível compreender-se como diferentes ações e componentes podem ter influência na forma de adaptação e no progresso da mudança do paradigma do trabalho em relação à semana de quatro dias.

Por outro lado, quando se fala da semana de quatro dias em Portugal, em como está exposta e como se observa, os resultados vantajosos vão ao encontro da opinião de Barnes & Jones (2020) e de Gomes & Fontinha (2023b). Aos olhos destes autores, a semana de quatro dias apresentou uma melhoria significativa na satisfação dos trabalhadores assim como a redução do tempo no local de trabalho que contribuiu para um ambiente de menos *stress* e para um aumento da motivação e da produtividade das pessoas. Resultando, assim, em pessoas mais felizes e mais satisfeitas ao nível pessoal e profissional.

Evidencia-se ainda que de acordo com Gomes (2022), os resultados apresentados nas seis empresas portuguesas partilharam da opinião que deveria ser da responsabilidade do governo a implementação nos termos legislativos da semana de quatro dias, tendo em conta que deveria haver um período transitório de adaptação destinado às empresas.

Assim, é importante destacar as diferenças existentes entre os modelos adotados em Portugal e os modelos ao nível internacional, que embora possam estar interligados, a forma de aplicação é distinta e acabam por ir ao encontro dos resultados alcançados. Enquanto que em Portugal, o Governo pretendeu que a experiência fosse numa primeira fase em exclusivo do setor privado e posteriormente idealizado ser adotado no setor público, o que na atualidade ainda não se verificou (PORTUGAL.GOV.PT., 2023). Nos Estados Árabes Unidos, a experiência foi implementada em ambos os setores, mas de forma ajustada, nomeadamente no setor público uma semana de quatro dias e meio devido à cultura muçulmana, enquanto no setor privado houve a adoção de horários flexíveis

(Agência Lusa, 2021; BBC Brasil, 2021; Saber Transmitir, 2021). Esta comparação demonstra que mesmo com culturas diferentes é possível que a adoção deste modelo seja restrita em função da mentalidade cultural. Isto é, enquanto os Estados Árabes Unidos conseguiram pensar de que forma poderiam satisfazer a população dando liberdade para conciliarem os seus costumes religiosos, Portugal transmitiu a ideia de que para haver um ajuste total em ambos os setores é necessário mudar a mentalidade da cultura portuguesa e para isso deliberou a implementação por fases.

Adicionalmente, realça-se que as seis empresas portuguesas entrevistadas partilharam de resultados positivos e focados na satisfação das pessoas e no equilíbrio trabalho-família, que foram planeados e organizados em horários flexíveis tendo em conta a semana de quatro dias. Tal como, as empresas da Perpetual Guardian (Nova Zelândia), da Microsoft (filiada no Japão) e da Buffer (Estados Unidos da América) demonstraram a sua população satisfeita e conseguiram implementar um modelo da semana de quatro dias com horários reduzidos e de acordo com cada situação. Porventura, o caso da Bélgica que apresentou um resultado insatisfatório ao projeto, revela que são necessários ajustes horários à implementação da semana de quatro dias para que os resultados não sejam controversos nem subcarreguem as pessoas, levando aos objetivos contrários do que se pretendiam com a implementação deste modelo de trabalho. Isto é, com a implementação da semana de quatro dias não se deveria aplicar na mesma as 40 horas semanais, porque os resultados da Bélgica demonstraram essa realidade negativa.

4.2. Conclusões

A realização deste estudo visa fortalecer a importância para os investigadores e os gestores, na medida em que se explica que a adoção da semana de trabalho de quatro dias quando é aplicada de forma planeada e de acordo com os ideais das empresas e dos trabalhadores em deliberação conjunta, demonstra que não ocorre divergências no relacionamento entre ambas as partes, visto que as empresas delinearam este projeto desde o princípio focando-se com que a mudança não afetasse o seu relacionamento e o seu negócio, tornando-se, assim, esta mudança de tempo laboral um facto irrisório para os seus clientes, porque não ocorreram mudanças significativas no seu atendimento. Adicionalmente, esta mudança para uma semana de quatro dias demonstra uma maior preocupação com a satisfação profissional das pessoas.

Em suma, pode-se concluir que a adoção do modelo de trabalho da semana de quatro dias apresenta mais benefícios do que prejuízos para os trabalhadores portugueses, no que concerne às melhorias contínuas constatadas ao nível da saúde mental, da satisfação profissional e do equilíbrio trabalho-família (Barnes & Jones, 2020; Gomes, 2022; Walker & Fontinha, 2022); assim como, para as empresas em termos de aumento da produtividade e da satisfação dos seus clientes (Barnes & Jones, 2020; Gomes & Fontinha, 2023b). Estas empresas têm particular preocupação com a satisfação dos seus trabalhadores e em satisfazerem os seus clientes, de forma a que não sintam qualquer diferença no seu atendimento. Neste contexto, com esta mudança é possível afirmar que uma cultura organizacional mais positiva, refletiu-se diretamente na satisfação global dos seus trabalhadores (Barnes & Jones, 2020).

Por fim, embora esta mudança ainda tenha um longo caminho a percorrer em Portugal, uma vez que a cultura portuguesa ainda tem uma mentalidade que exige tempo de adaptação e mudança a novos formatos. Pode-se tentar combater através do tentar da experiência da semana de quatro dias, com a cooperação dos Gestores de Recursos Humanos em formar e adaptar possíveis formações para uma melhor experiência e adequação à empresa.

4.3. Limitações

Ao longo da realização da dissertação foram identificadas algumas limitações. Por um lado, estas prenderam-se com a existência de escassos estudos académicos sobre o tema, uma vez que se trata de um assunto relativamente recente e os estudos ainda não são muito ao nível científico, havendo mais estudos internos nas empresas e entrevistas realizadas por jornais televisivos e de notícias *online*.

Por outro lado, foram encontrados diversos constrangimentos, nomeadamente no contacto direto com as empresas através do correio eletrónico que gerou dificuldades e limitações, no sentido em que apenas obtive resposta de uma empresa. Ainda pesquisei outras formas de contacto direto, nomeadamente pelo *LinkedIn*, mas como não estava conectada com as pessoas responsáveis das respetivas empresas apenas só se tivesse a versão *premium* é que seria possível o contacto, a qual não me compensava naquele momento. Posteriormente, consegui ultrapassar esta limitação através da reunião com a Doutora Rita Fontinha. Assim como, a limitação por parte das empresas em termos de

não ter os mesmos perfis profissionais para a análise, devido às áreas de atividades diversas.

Por fim, inicialmente como técnica de análise dos resultados tinha idealizado realizar com o auxílio do *Software MAXQDA*, que é considerado um *software* especializado na categorização, distribuição e organização da informação decorrente de métodos qualitativos e quantitativos, pelo que consegue manusear um grande volume de informação decorrente de material escrito. No entanto, devido a problemas técnicos e de memória no meu computador pessoal não foi possível a sua instalação; assim como testei no meu computador profissional e não tive autorização superior para a sua instalação. Posteriormente, ultrapassei esta limitação utilizando o *Microsoft Excel* de forma a compilar toda a informação necessária para cada categoria.

4.4. Propostas Futuras

Como sugestão de investigação para futuros estudos, consideraria pertinente realizar-se uma investigação qualitativa através de um estudo de caso a uma empresa que participou no projeto piloto ou que teve iniciativa própria, de forma a compreender o impacto da adaptação de um determinado setor de atividade à semana de quatro dias, e de que forma poderia ser melhorado ou ser um exemplo a seguir por outras empresas.

Outra sugestão que seria pertinente incide em explorar de que forma os hábitos culturais podem influenciar a adoção da semana de quatro dias, uma vez que as pessoas se habituam à estabilidade e à cultura proveniente do seu país e seria interessante perceber como é que determinados hábitos podem vir a ser impeditivos ou não para a adoção da semana de quatro dias, através de uma investigação mista: qualitativa e quantitativa.

Por fim, sugeria um estudo de investigação qualitativa através do método experimental, onde fosse possível analisar e presenciar as emoções e os sentimentos das pessoas de empresas portuguesas que não implementaram a semana de quatro dias com pessoas de empresas portuguesas que implementaram a semana de quatro dias, para perceber de que forma seria viável a implementação da mesma no seu setor de atividade, assim como perceber a reação das pessoas. Este estudo poderá ser feito em conjunto ou de forma separada, ou mesmo ser considerado como dois estudos distintos.

Referências

Agência Lusa. (2021). *Emirados Árabes Unidos adota semana de trabalho de quatro dias e meio*. Observador. <https://observador.pt/2021/12/07/emirados-arabes-unidos-muda-fim-de-semana-para-sabado-e-domingo/>

Baía, S. (2021). *O que nos diz o passado da Semana de 4 Dias?* LinkedIn. <https://pt.linkedin.com/pulse/o-que-nos-diz-passado-da-semana-de-4-dias-sara-ba%C3%ADa>

Bardin, L. (1977). *Análise de Conteúdo*, Lisboa: Edições 70. ISBN: 9724408981.

Bardin, L. (2013). *Análise de Conteúdo (Reimpressão da Edição revista e atualizada de 2009)*. Edições 70. ISBN: 9789724415062.

Barnes, A.; Jones, S. (2020). *A Semana de 4 Dias*. Braga: Actual Editora. (Fora De Coleção). ISBN: 9789896945206.

BBC Brasil. (2021). *O primeiro país do mundo a ter semana de trabalho de 4 dias e meio*. <https://www.bbc.com/portuguese/geral-59596722>

Bogdan, C. & Biklen, K. (1994). *Investigação Qualitativa em Educação*, Lisboa: Porto Editora. ISBN: 9789720341129.

Campbell, T. T. (2023). The four-day work week: a chronological, systematic review of the academic literature. *Management Review Quarterly*, 74(1), 1791-1807. <https://doi.org/10.1007/s11301-023-00347-3>

Christian, A. (2022). *As consequências inesperadas da semana de trabalho de 4 dias*. BBC Worklife. <https://www.bbc.com/portuguese/vert-cap-60930972>

Coelho, M.I. (2023). *Espanha: 9,65 mil milhões de euros para PMEs testarem 4 dias de trabalho por semana*. Pplware – SAPO. <https://pplware.sapo.pt/informacao/espanha-965-mil-milhoes-de-euros-para-pmes-testarem-4-dias-de-trabalho-por-semana/>

Cunningham, J.B. (1981). Exploring the impact of a ten-hour compressed shift schedule. *Journal of Organizational Behavior*, 2 (3), 217-222. DOI: 10.1002/job.4030020307

Delaney, H., & Casey, C. (2022). The promise of a four-day week? A critical appraisal of a management-led initiative. *Employee Relations: The International Journal*, 44(1), 176-190. DOI: 10.1108/ER-02-2021-0056.

Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (2008). Introduction: The discipline and practice of qualitative research. In N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (Eds.), *Strategies of qualitative inquiry* (pp. 1–43). SAGE Publications.

Diário de Notícias (2021). *Semana de trabalho de 4 dias? Experiência islandesa foi "um sucesso"*. Diário de Notícias. <https://www.dn.pt/dinheiro/semana-de-trabalho-de-4-dias-experiencia-islandesa-foi-um-sucesso-13911275.html/>

Egan, T. M. (2002). Grounded Theory Research and Theory Building. *Advances in Developing Human Resources*, 4(3), 277-295. <https://doi.org/10.1177/1523422302043004>

Ferreira, J.N. (2021). *Espanha, Japão, Islândia...Semana de quatro dias de trabalho começa a ganhar adeptos*. Trabalho by ECO – SAPO. <https://eco.sapo.pt/2021/07/10/espanha-japao-islandia-semana-de-quatro-dias-de-trabalho-comeca-a-ganhar-adeptos/>

Fontana, A. (2000). The interview: From structured questions to negotiated text. In J. H. Frey (Ed.), *Handbook of Qualitative Research* (2nd ed., pp. 645–672). SAGE Publications.

Fontinha, Rita (2023). *Four-Day Work Week: What we know so far?* 15. Henley Business School.

Forbes. (2023). *Espanha oferece pagar empresas que testarem semana de trabalho de 4 dias*. Forbes. <https://forbes.com.br/carreira/2023/04/espanha-oferece-pagar-empresas-que-testarem-semana-de-trabalho-de-4-dias/>

Gomes, Pedro (2022). *Sexta-Feira É o Novo Sábado - Como Uma Semana de Trabalho de Quatro Dias Poderá Salvar a Economia*. Relógio d'Água Editores. ISBN: 9789897832130.

Gomes, P., & Fontinha, R. (2023a). *Projeto-Piloto: Semana de Quatro Dias. Relatório da Primeira Fase*.

Gomes, P., & Fontinha, R. (2024). *Semana de Quatro Dias: Projeto-Piloto. Relatório Final*.

Gomes, P., & Fontinha, R. (2023b). *Semana de Quatro Dias: Projeto-Piloto. Relatório Intermédio*.

Grosso, M. (2021). *Trabalho. Escócia quer experimentar semana de quatro dias*. RR Renascença. <https://rr.sapo.pt/noticia/economia/2021/09/01/trabalho-escocia-quer-experimentar-semana-de-quatro-dias/251580/>

Guerra, I. C. (2006). *Pesquisa Qualitativa e Análise de Conteúdo: Sentidos e Formas de Uso*. Cascais: Principia. ISBN: 9789728818661.

Hamermesh, Daniel S.; Biddle, J. E. (2023). *Ready for the Four-Day Workweek?* Milken Institute Review. <https://www.milkenreview.org/articles/ready-for-the-four-day-workweek>

Harrel, M., & Bradley, M. (2009). *Data Collection Methods*. RAND Corporation. ISBN: 9780833048899

Joly, J., & Hurst, L. (2023). *Semana de quatro dias: Que países concordam e como está a correr até agora?* Euronews. <https://pt.euronews.com/next/2023/03/02/semana-de-quatro-dias-que-paises-concordam-e-como-esta-a-correr-ate-agora>

Jorge, R. (2023). *Semana de 4 dias é ou não fiável? Para a Bélgica não foi...* Pplware – SAPO. <https://pplware.sapo.pt/informacao/semana-de-4-dias-e-ou-nao-fiavel-para-a-belgica-nao-foi/>

Kavalec, Donald R. (1973). *A Feasibility Study Of Implementing The Rearranged Work Week At Blue Cross And Blue Shield Of Nebraska*. Nebraska: Creighton University.

Lewis, K., Stronge, W., Kellam, J. & Kikuchi, L. (2023). *The results are in: the UK's four-day week pilot*. Autonomy.

Lira, L. G., & Dinis, S. de M. (2020). A (não) nova questão da semana de trabalho de 4 dias. *Associação Internacional de Jovens Advogados de Língua Portuguesa*. <https://www.ja-lp.org/pt/comunicacao-e-eventos/artigos-de-opiniao/a-nao-nova-questao-da-semana-de-trabalho-de-4-dias>

Lira, L. G. (2022). A Vulgarização da Semana de 4 dias de Trabalho. *RPA – Raposo Sá Miranda e Associados*. <https://pra.pt/a-vulgarizacao-da-semana-de-4-dias-de-trabalho/>

Malhotra, N., Nunan, D., & Birks, D. (2017). *Marketing Research: an applied approach* (5th ed.). New York: Pearson Education.

Martins, D. C. (2017). Semana de trabalho de 4 dias? *Jornal Económico*, 2.

Mellor, S. (2022). *4-day workweek trials are going global as the Great Resignation rages on*. Fortune. <https://fortune.com/2022/01/20/four-day-workweek-trial-great-resignation/>

Nascimento, L. C. N., Souza, T. V., Oliveira, I. C. D. S., Moraes, J. R. M. M., Aguiar, R. C. B., & Silva, L. F. D. (2018). Theoretical saturation in qualitative research: an experience report in interview with schoolchildren. *Revista Brasileira de Enfermagem*, 71(1), 228-233. <https://doi.org/10.1590/0034-7167-2016-0616>

Oliveira, Ana; Marçal, Gonçalo; Madureira, César. (2023). *Semana de quatro dias: Revisão da Literatura e Estudos-Piloto*. PlanAPP – Centro de Competências de Planeamento, de Políticas e de Prospetiva Da Administração Pública, 19.

Patton, M. Q. (2015). *Qualitative Research & evaluation methods: integrating theory and practice* (Fourth ed.): SAGE Publications Ltd.

Pequenas Empresas & Grandes Negócios. (2022). *Esta empresa adotou uma jornada de trabalho de 4 dias – e 91% dos seus funcionários dizem estar mais felizes*. <https://revistapegn.globo.com/Dia-a-dia/Gestao-de-Pessoas/noticia/2022/02/esta-empresa-adotou-uma-jornada-de-trabalho-de-4-dias-e-91-dos-seus-funcionarios-dizem-estar-mais-felizes.html>

PORTUGAL.GOV.PT. (2023). *Semana de quatro dias: tudo o que precisa de saber*. <https://www.portugal.gov.pt/pt/gc23/comunicacao/noticia?i=semana-de-quatro-dias-tudo-o-que-precisa-de-saber>

Saber Transmitir. (2021). *Semana de 4 dias de trabalho: veja quais países já adotaram*. <https://sabertransmitir.pt/noticias/detalhe/semana-de-4-dias-de-trabalho-veja-quais-paises-ja-adotaram>

Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2016). *Research Methods for Business Students* (7th ed.). Harlow, England: Pearson Education.

Silva, C. C. (2019). *Microsoft testa semana de quatro dias de trabalho no Japão: produtividade sobe 40%*. Público. <https://www.publico.pt/2019/11/05/economia/noticia/microsoft-japao-testou-trabalharse-quatro-dias-semana-productividade-subiu-40-1892552>

Sparks, K., Cooper, C., Fried, Y., Shirom, A. (1997). The effects of hours of work on health: A meta-analytic review. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 70(4), 391–408. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1997.tb00656.x>

Stewart, H. (2023). *Four-day week: 'major breakthrough' as most UK firms in trial extend changes*. The Guardian. <https://www.theguardian.com/money/2023/feb/21/four-day-week-uk-trial-success-pattern>

Vala, J. (1986). Análise de conteúdo. In: Silva, A. & Pinto, M. (Org.), *Metodologias das Ciências Sociais*. (7ª Edição). Porto: Porto Editora.

Ventura, N. (2023). *Semana de 4 dias de trabalho: tudo o que precisa de saber para tomar a sua decisão*. Factorial. <https://factorialhr.pt/blog/semana-de-quatro-dias-de-trabalho/>

Wadsworth, L. L., & Facer, R. L. (2016). Work – Family Balance and Alternative Work Schedules: Exploring the Impact of 4-Day Workweeks on State Employees. *Public Personnel Management*, 45(4), 382–404. <https://doi.org/10.1177/0091026016678856>

Walker, J., & Fontinha, R. (2022). The four-day week. The pandemic and the evolution of flexible working. *Henley Business School*, 10.

Willig, C. (2012). Perspectives on the epistemological bases for qualitative research. In *APA Handbook of Research Methods in Psychology* (pp. 5–21). American Psychology Association. <https://doi.org/10.1037/13619-002>

360imprimir.pt. (2023). Barómetro 360imprimir.pt: 1º Ano Semana de Trabalho de 4 Dias. <https://www.360imprimir.pt/Home/Carreiras>

Anexos

Anexo A – Guião de Entrevista

Protocolo da Entrevista:

- Apresentação institucional.
- Apresentação do objeto de estudo.
- Solicitar autorização para gravar a entrevista.
- Garantir o anonimato do entrevistado.

Dados Sociodemográficos:

Idade:

Género:

Estado Civil:

Filhos:

Habilitações Literárias:

Profissão:

Horizonte Temporal na Empresa:

Questões da Entrevista:

1. Conhece o projeto piloto da semana de trabalho de quatro dias? Qual o seu nível de conhecimento acerca deste assunto?
2. Desta forma, conforme o seu nível de conhecimento, de forma resumida, a Semana de Quatro dias de Trabalho foi desenvolvida com o objetivo das pessoas terem um dia a mais de descanso para além do fim do sábado e do domingo, sem redução salarial e a com a redução horária para as 32 horas. Neste sentido, como tem sido a sua experiência pessoal com a forma como a sua empresa tem vindo a implementar este projeto piloto? Qual a sua opinião?
3. Desde que foi implementado este projeto piloto na sua organização, sente que a sua qualidade de vida melhorou? Se sim, pode-me descrever três aspetos em que sentiu melhorias na qualidade de vida?
 - 3.1. E três aspetos em que sentiu que lhe influenciou mais ao nível das tarefas de trabalho?

4. Descreva de que forma a implementação efetiva deste novo modelo de trabalho poderia ser mais ajustada aos objetivos dos colaboradores?
 - 4.1. Houve alguma situação que me possa exemplificar em que tenha percebido que este projeto piloto não tenha sido aplicado de forma mais ajustada?
5. Sente que este novo projeto veio demonstrar que é possível mudar-se os hábitos e a forma de pensar sobre novas perspetivas no mundo do trabalho? Nomeadamente, de que forma sente que esta mudança tem vindo a contribuir para o aumento da sua produtividade e do seu bem-estar pessoal e profissional?
6. Considera que este projeto piloto deva ser considerado para uma possível implementação definitiva para a empresa?
 - 6.1. Considera que deve ser na totalidade do mês, todas as semanas com quatro dias de trabalho? Ou seria prejudicial para a carga de trabalho que a empresa exige?
7. De um modo geral, como consideraria que seria mais útil a sua implementação na empresa tendo em conta o volume de trabalho e o dia que poderia eventualmente ser o terceiro dia de folga? Por exemplo, a sua implementação haver de 15 em 15 dias uma semana de quatro dias de trabalho ou que outra situação sugere.
8. Por fim, consegue-me descrever de que forma a visão, a missão e os objetivos da sua empresa estão interligados com a implementação da semana de quatro dias?

Anexo B – Ficha de Consentimento

Consentimento informado para participação

Esta entrevista é direcionada aos trabalhadores das empresas que participaram no projeto piloto português de implementação da semana de quatro dias, coordenado por Pedro Gomes e Rita Fontinha. Realiza-se no âmbito da dissertação de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos da autoria da estudante Sofia Belém Santiago, orientada pelo Professor Doutor Jorge Gomes, intitulada como “As Perceções da Implementação da Semana de Trabalho de 4 Dias em Portugal”. A dissertação tem como principal objetivo explorar o impacto da semana de trabalho de quatro dias nos trabalhadores; e surge no seguimento do projeto de investigação “Organização do tempo de trabalho: A semana de quatro dias”, do Instituto de Sociologia da Universidade do Porto, que por sua vez é coordenado por Sofia Cruz e Ana Isabel Couto.

A participação nesta entrevista é totalmente voluntária. Está garantida a confidencialidade e proteção dos dados, que serão utilizados apenas para fins científicos. A entrevista será gravada, mediante a sua autorização.

Obrigado pela sua disponibilidade e participação, que será extremamente útil.

Data e Local

Assinatura das Pessoas Participantes