



A influência de *stakeholders* externos na decisão de mudança do cronograma de trabalho para 4 dias de trabalho por semana.

Cássio Vinícius Campos e Silva



Tese

Mestrado em Gestão Comercial



Orientado por

Professor Doutor Carlos Cabral-Cardoso



2020

Agradecimentos

Primeiramente agradeço a Deus, pois sem ele nada em minha vida seria possível.

Este trabalho foi desenvolvido ao longo de muitas e incansáveis horas de trabalho, inclusive atravessando oceanos e continentes, sendo tudo isso orquestrado com muito empenho, paciência, apoio incondicional e motivante por parte do meu orientador Professor Doutor Carlos Cabral-Cardoso, a quem direciono uma enorme gratidão por toda ajuda, orientação e conhecimento.

Também gostaria de agradecer ao Professor Doutor Pedro Quelhas Brito, pois sem o seu auxílio, apoio e conhecimento não teria iniciado meu percurso neste mestrado. Assim como sou grato a Professora Doutora Catarina Delgado pelo suporte incondicional em todos os momentos.

Esta conquista não teria sido alcançada sem o incentivo de toda a minha família e amigos, destacando o amor e a batalha diária da minha Mãe, Silvana Campos, que sempre trabalhou muito para que eu estudasse e tivesse as melhores oportunidades possíveis para ter uma vida melhor; minha avó Maria “Preta” por seu imenso amor e suporte; minha avó Beatriz “Beba”, minhas tias Loló, Gabi, Cacai, Marta, Marli; meus tios Dodo, Pepe, Denílcio; meu pai e irmãos/irmã; e todas as tias e tios que não foi possível citar. Além dos meus primos e amigos, alguns dos quais considero meus irmãos - Thiago Dutra, Tavinho, Felipe, Daniel Goddard, Tiago Sobral, amigos da casa Paranhos 58, João Vieira e tantos outros.

Agradeço a tudo o que a cidade do Porto me ajudou a alcançar e aprender, por exemplo, ser uma pessoa melhor em muitos sentidos e também agradeço ao Porto e a Deus por permitir que eu encontrasse aqui a mulher mais linda do mundo, minha amada esposa Rívika Klarosk Sanches, que me apoiou em todos os momentos desta jornada com seu amor, companheirismo, incentivo, generosidade e compreensão. Também sou grato ao meu sogrão Eli e a minha sogrona Rô e a toda a família que ganhei junto, Lucas e Carol, Thiago e Dani, Vinícius e meus sobrinhos Léo, Lavínia e Miguel.

Por isso e para finalizar, um brinde à toda a minha família, amigos e às pessoas que passaram pelo meu caminho, pois de algum modo sempre me ajudaram a crescer e me tornar uma pessoa capaz de chegar até aqui.

Resumo

A influência de stakeholders externos na decisão de mudança do cronograma de trabalho para 4 dias de trabalho por semana tem como objectivo contribuir para uma melhor compreensão dos motivos e implicações da adopção de um calendário de trabalho alternativo com base em experiências práticas de gestores que implementaram a mudança para os 4 dias de trabalho por semana e, deste modo, fornecer uma base de conhecimento para gestores que pretendem adotar esta modalidade nas suas empresas. Sendo este tema relevante para as empresas, pois o horário e o calendário de trabalho podem ter consequências negativas para a saúde do trabalhador e assim impactar a produtividade nas corporações (Lee et al., 2020).

Assim, num primeiro momento, foi realizado neste trabalho uma introdução ao tema de estudo, seguido dos seguintes objectivos a serem estudados, tais como: Analisar as ferramentas de comunicação da empresa com os clientes e fornecedores externos; estudar a relação de troca de informações e retornos de clientes e fornecedores externos nos processos de gestão das empresas; explorar a influência de clientes e fornecedores externos nas mudanças organizacionais do calendário de trabalho para 4 dias por semana e identificar o potencial impacto para os clientes e fornecedores externos acerca da mudança do cronograma de trabalho para 4 dias por semana.

Em seguida é apresentado a revisão da literatura que foi dividida em três partes, sendo a primeira sobre o calendário e horário de trabalho; seguida da teoria dos Stakeholders e logo esta uma abordagem sobre as influências externas nas organizações. A segunda parte deste trabalho refere-se ao estudo empírico, abordando a metodologia seguida, a abordagem e estratégia de pesquisa adoptada, bem como o tipo de amostra seleccionada e as ferramentas de pesquisa utilizadas para a coleta de dados. Finalizando este trabalho com a conclusão do trabalho.

A partir da análise dos dados coletados, conclui com resultado que os Stakeholders externos, nomeadamente clientes e fornecedores não influenciam as organizações na tomada de decisão para a mudança e implementação do calendário de trabalho com 4 dias na semana.

PALAVRAS-CHAVE: 4 dias de trabalho por semana, Semana curta de trabalho, Estratégia, Flexibilidade, Decisão de mudança.

Abstract

The influence of external stakeholders in the decision to change the work schedule to 4 working days a week aims to provide a knowledge base for managers who want to adopt an alternative work schedule in their organizations and also for the community through this consistent study based on practical experiences of managers who implemented the change to the 4 working days a week. This being a relevant topic for companies, as the schedule and work schedule can have negative consequences for the health of workers and thus impact productivity in corporations (Lee et al., 2020).

Thus, an introduction to the study theme was carried out in this work, followed by the following objectives to be studied, such as: Analyzing the company's communication tools with customers and external suppliers; to study the relationship between the exchange of information and the returns of customers and external suppliers in the management processes of companies; explore the influence of external customers and suppliers on organizational changes in the work schedule to 4 days a week and identify the potential impact for customers and external suppliers on changing the work schedule to 4 days work week.

The literature review is presented, which was divided into three parts, the first being on the calendar and working hours; followed by the Stakeholder Theory and then an approach to external influences in organizations. The second part of this work refers to the empirical study, addressing the methodology followed, the approach and research strategy adopted, as well as the type of sample selected and the research tools used for data collection, and then the conclusion of the research.

From the analysis of the collected data, it concludes with a result that the External Stakeholders such as customers and suppliers, don't influence organizations in decision making for the change and implementation of the work schedule with 4 days a week.

KEYWORDS: 4 working days a week, Short work week, Strategy, Flexibility, Change decision.

1.	Introdução	1
1.1	Tema e relevância do trabalho	1
1.2	Objectivo do Trabalho	3
1.3	Estrutura da dissertação	4
2.	Revisão de literatura.....	5
2.1	Contexto histórico do cronograma de trabalho nas organizações	6
2.1.1	O calendário de trabalho nas organizações	7
2.1.2	A flexibilização do calendário de trabalho.....	8
2.1.3	A semana com 4 dias de trabalho.....	8
2.2	Gestão 4.0.....	11
2.3	Teoria e conceito de Stakeholder.....	11
2.4	As influências externas nas organizações	13
3	Estudo empírico	16
3.1.2	Contextualização do tema de estudo.....	17
3.2.1	Abordagem e estratégia de pesquisa	18
3.2.2	Recolha de dados	19
3.2.3	Amostra	21
3.2.4	Análise de dados e procedimento	21
3.2.5	Utilidade e Validade do Estudo.....	22
3.2.6	Codificação.....	22
4.	Resultados	25
4.1	Teoria do Stakeholder.....	25
4.2	Calendário de trabalho	26
4.3	4 Dias de trabalho por semana	26
5.	Discussão	28
5.1	Relação com os Stakeholders	28
5.2	Calendário de trabalho	30
5.3	4 dias de trabalho por semana	30
6.	Conclusão	33
7.	Lista de Referências.....	36
8.	Anexos	42
	Anexo 1: Guião de entrevistas	42

Índice de figuras

Figure 1 - (Blowfield et al., 2014) p. 206.....	14
Figure 2 - Interação da organização com as partes externas - Elaboração própria	17

Índice de tabelas

Tabela 1 - Amostra da Pesquisa (Elaboração própria).....	21
Tabela 2 - Categorias para a análise das entrevistas	24
Tabela 4 - Categoria Teoria do Stakeholder.....	25
Tabela 5 - Categoria Calendário de Trabalho	26
Tabela 6 - Categoria 4 Dias de Trabalho por Semana	27

1. Introdução

Apresenta-se o tema e a relevância deste trabalho com base em uma breve revisão teórica sobre as abordagens de gestão do cronograma de trabalho, a adequação e arranjo do modelo de gestão e de pessoas para o aumento da produtividade, bem como o envolvimento de clientes e fornecedores externos nas tomadas de decisão dentro de uma organização. A seguir, o objetivo de trabalho e a sua estrutura são explicados.

1.1 Tema e relevância do trabalho

Atualmente, a gestão de uma empresa é demasiada complexa para quem não conhece o mundo corporativo e pode ser confuso até para quem está inserido neste universo. A existência de muitos conteúdos sobre gestão de empresas pode causar confusão sobre os princípios básicos da gestão e o modelo a ser seguido (Cunha et al., 2019). Os desafios da gestão organizacional e empresarial podem ser ainda maiores quando as empresas se movem para a direção da indústria 4.0 – a chamada 4ª revolução industrial, pois podem variar de acordo com o nível de tecnologia adotada e assim, necessitam de esforço e atenção que vão além da adoção de determinada tecnologia, visto que os gestores também precisam desenvolver novas práticas de administração para estas empresas (Agostini et al., 2019). As mudanças afetam todo o ambiente empresarial e nos processos de mudanças corporativas, o eixo principal desta transformação é a criação de estratégias com foco na adaptação das pessoas e do negócio, sendo que os métodos para estas mutações podem ser, por exemplo, a mudança da área de negócios, recursos, orçamentos e processos (Setyanto et al., 2019). Por efeito destes cenários, nota-se que o redesenho da flexibilidade organizacional pode não ser suficiente para o êxito da versatilidade do trabalho. É necessário perceber a aplicabilidade da mudança, ou seja, perceber se a flexibilidade proposta poderá entregar benefícios para o trabalhador, por exemplo, o efeito positivo trabalho e vida pessoal (Hayman, 2009).

No cronograma do horário de trabalho constam distintas variáveis que podem criar resultados negativos na saúde do trabalhador e podem impactar a produtividade ou mesmo causar acidentes de trabalho que por consequência, causam problemas socioeconômicos

(Lee et al., 2020). As companhias têm transformado a forma de gerir e adotado novos caminhos na gestão do tempo e cronograma de trabalho dos colaboradores e da própria empresa (Rego et al., 2008). Por consequência destas mudanças, ressurgiu o modelo de calendário da empresa que trabalha quatro dias por semana - sendo um dia livre adicionado ao programa de trabalho, uma opção ao tradicional ciclo de trabalho de cinco vezes por semana (Kallis et al., 2013).

Como resultado deste novo calendário, a alteração do cronograma de trabalho resultou em benefícios, como satisfação com o trabalho e lazer para o trabalhador, que estão diretamente ligados por estas mudanças (Lepinteur, 2019). Contudo, adicionar um dia livre ao cronograma de trabalho, pode não significar um aumento automático do equilíbrio entre trabalho e vida pessoal, visto que não foram percebidos impactos positivos significativos quando colaboradoras do sexo feminino aderiram ao novo cronograma de trabalho (Wadsworth et al., 2016).

O sucesso da implementação de uma semana curta de trabalho onde a programação é de 10 horas de trabalho por dia em 4 dias por semana, depende de fatores como a preferência do trabalhador pelo cronograma da semana curta de trabalho, pela experiência prévia em rotinas de trabalho similares e também pela fadiga que o cronograma de trabalho de 10 horas por dia poderá gerar na saúde do colaborador (Hyatt et al., 2018).

O relacionamento das organizações com clientes e fornecedores externos são fatores determinantes na criação de valor, desenvolvimento e aperfeiçoamento de produtos e serviços que atendem de forma assertiva as necessidades dos consumidores, além de ser um fator de diferenciação em relação aos concorrentes (Gamble et al., 2020).

As empresas tem explorado os caminhos da inovação na gestão, aliando as práticas com o cenário social e o seu impacto no ambiente de trabalho através da inovação dirigida para a auto eficiência, na resolução de problemas e a inovação pela oportunidade da criação de negócios (Gebauer et al., 2017).

É importante ainda destacar que o presente trabalho não foi desenvolvido com base e por consequência da pandemia do Covid19, que resultou em uma crise de saúde e de negócios para as empresas em nível global, forçando as empresas a criarem novas metodologias de trabalho, como por exemplo o trabalho de casa e a flexibilidade do trabalho (Adžić et al., 2021).

No entanto, a pandemia do Covid19, auxiliou e teve como potencial efeito, a possibilidade de informar as partes interessadas sobre os possíveis caminhos para a flexibilidade do trabalho, com medidas que podem ser usadas na estrutura dos serviços, no suporte aos trabalhadores, na sustentabilidade do relacionamento de longo prazo e por consequência, melhoria da qualidade da mão-de-obra (Spurk et al., 2020).

1.2 Objectivo do Trabalho

O objectivo geral deste trabalho é explorar a influência de clientes e fornecedores na tomada de decisão para alteração do cronograma de trabalho para 4 dias por semana. Sendo assim, a questão de pesquisa será:

Qual a influência que os stakeholders externos exercem na tomada de decisão por parte das empresas relativamente ao modelo de trabalho 4 dias por semana?

Para responder a este problema, o trabalho irá averiguar, identificar e compreender os fenômenos e variáveis que podem impactar na interação entre os clientes e fornecedores externos e as empresas com os seguintes objectivos a serem analisados:

- A) Analisar as ferramentas de comunicação da empresa com os clientes e fornecedores externos;
- B) Estudar a relação de troca de informações e retornos de clientes e fornecedores externos nos processos de gestão das empresas;
- C) Explorar a influência de clientes e fornecedores externos nas mudanças organizacionais do calendário de trabalho para 4 dias por semana
- D) Identificar o potencial impacto para os clientes e fornecedores externos acerca da mudança do cronograma de trabalho para 4 dias por semana;

1.3 Estrutura da dissertação

O presente trabalho foi estruturado em três partes; revisão da literatura, estudo empírico e conclusão.

A revisão da literatura será feita através de uma releitura do material produzido e disponibilizado na plataforma Scopus, consultado no período de Junho à dezembro de 2020. A estrutura será subdividida em três partes, onde a primeira irá tratar a revisão histórica do calendário e horário de trabalho, seguidos pelo atual cronograma de trabalho e a sua flexibilização; a segunda parte abordará o tema dos Stakeholders e a terceira parte sobre as influências externas nas organizações.

Na segunda parte, será apresentado o estudo empírico com a metodologia, a abordagem e a estratégia de pesquisa; o tipo de amostra da investigação e a explicação da estrutura do questionário a ser aplicado. O método e o processo da coleta, amostragem, análise, a validade e confiabilidade dos dados coletados, seguidos pelos resultados alcançados, a caracterização da amostra e a análise dos dados recolhidos com a discussão dos resultados.

Finalizando esta dissertação de mestrado, a última parte será a conclusão do trabalho com algumas considerações finais, os contributos e as limitações encontradas no estudo, bem como as sugestões para investigações futuras.

2. Revisão de literatura

As empresas possuem diferentes motivos para criar uma semana curta de trabalho e fazem de maneiras diferentes, mas cada um deles pode resultar em resultados produtivos para a organização e suas partes interessadas (Arbon et al., 2012). As empresas, na tomada de decisão em alterar o cronograma de trabalho, devem enxergar e entender o propósito da criação e a usabilidade da flexibilidade do cronograma de trabalho e suas conexões com a vida pessoal e o trabalho. Além disso, permitir a flexibilidade do calendário de trabalho, pode promover a integração da vida profissional, pessoal e familiar (Hayman, 2009).

Reduzir a semana de trabalho poderá aumentar a produtividade e o bem-estar dos trabalhadores, ainda que o aumento do bem estar esteja ligado ao aumento dos ganhos com as horas extras de trabalho (Lepinteur, 2019). Porém, para uma organização ter êxito na adoção do cronograma da semana curta de trabalho, a adoção por parte dos trabalhadores deverá ser voluntária, pois quando a mesma é forçada os índices de felicidade e satisfação com o trabalho são menores do que quando a adesão é por opção do trabalhador (Wadsworth et al., 2016).

Além disso, nos processos de mudança das organizações, existe uma necessidade de adotar uma política de transparência que gere confiança entre as partes interessadas, por consequência, estas partes passam a trabalhar em conjunto com o foco e objetivo comum compartilhado (Lehtinen et al., 2020).

A troca de ideias entre as partes interessadas pode desencadear processos de inovação nas empresas e fornecedores e também criar benefícios para consumidores (Dlacic et al., 2020). Nesta relação, quando os fornecedores oferecem informações precisas e confiáveis e recomendações razoáveis para os compradores, estes possivelmente confiam nos stakeholders externos. Também, o relacionamento de longo prazo está positivamente ligado a confiança entre as partes interessadas (Dang et al., 2019).

Para concluir, percebe-se também a importância do papel da liderança no relacionamento entre as partes e o compartilhamento de valores em comum, pois impactam positivamente a influência de empresas e stakeholders (Fontoura et al., 2020).

Com o objectivo de aprofundar nos temas importantes e conectados com o conhecimento sobre o tema, estabeleceu-se a proposta de enquadramento teórico que aborda os principais conceitos chaves e teorias que envolvem o tópico pesquisado.

2.1 Contexto histórico do cronograma de trabalho nas organizações

O cronograma de trabalho sempre teve em pauta nas organizações ao longo da história e assim como a teoria e as práticas de gestão, o calendário e as horas de trabalho diárias sofreram diversas mudanças e evoluções, principalmente a partir das demandas e cobranças por melhores condições de trabalho, devido ao facto de que no início da revolução industrial a jornada de trabalho variava entre 12 à 18 horas de trabalho por dia (Benevides, 2015).

Como consequência das condições exploratórias do trabalho, surgiu o movimento nomeado Ten-Hours Act, que consistia na reivindicação pela redução das horas de trabalho, tendo sido iniciado em 1830 por operários ingleses e aprovado sob a gestão de Lord Ashley e John Fielden em 1847, que limitava em 10 horas de trabalho de segunda à sexta feira e 8 horas de trabalho aos sábados para crianças e mulheres, porém a nova regra excluía os trabalhadores homens (The Federation of International Employers, 2015); (Oxford Reference, 2021).

Assim, na esteira da evolução, a organização tida como modelo de gestão para muitas outras empresas, a Ford Motors instituiu em 1922 que os seus trabalhadores passariam para o calendário de trabalho com 40 horas semanais e cinco dias de trabalho no lugar dos habituais seis dias de trabalho por semana. Já naquela época o filho de Henry Ford que presidia a empresa disse ao jornal The New York Times que todo trabalhador deveria ter tempo de lazer e descanso adequados, mas descobriu se mais tarde que o verdadeiro motivo para a mudança era que a empresa percebera que trabalhadores descansados produziam mais (The History, 2020).

Já no final do século XIX, a grande maioria das empresas passou a utilizar o padrão de trabalho conhecido como 8-8-8, caracterizado por 8 horas de trabalho, 8 horas de lazer e 8 horas de sono idealizados por Robert Owen e inicialmente adotado por empresas pioneiras nesta mudança, destacando-se a Ford Motors em 1914, que reduzindo as horas de

trabalho conseguiu manter a produtividade e aumentar os lucros no período de 2 anos e desta forma incentivou outras empresas a seguirem o modelo (Widrich, 2013).

É interessante notar que a jornada de trabalho diário de 8 horas de trabalho se manteve basicamente o mesmo após as últimas grandes mudanças ocorridas no final do século XIX, com exceção do descanso ao sábado, que se foi generalizando, reduzindo o horário semanal de 48h para 40h, hoje tomado como padrão nos países industrializados.

2.1.1 O calendário de trabalho nas organizações

A organização mundial do trabalho - ILO, estabeleceu como a base do calendário laboral, o cronograma de até seis dias de trabalho por semana, com um dia livre semanal, implicando num período total de 8 horas por dia de trabalho, com o limite de 10 horas laboradas por dia e feriados pagos. Além disso e como objectivo e recomendação desta instituição, reduzir a carga horária para 40 horas por semana (ILO, 2005).

Apesar disso, o padrão laboral em organizações pode ser definido pelo período normal de horas variando entre as oito e nove horas de expediente diário (Arlinghaus et al., 2019).

Porém, até mesmo na regulamentação internacional do trabalho sugerido pela ILO, existem exceções, como por exemplo para trabalhadores do transporte e da pesca marítima, que possuem como padrão desde 1936, o padrão de labor com 14 horas de trabalho por dia (Baumler, 2020).

É interessante notar que os profissionais da alta gerência enxergam que trabalhar durante longos períodos de tempo é uma consequência inevitável do seu trabalho, mas possuem dificuldade em entender as causas das longas horas e com isso se atrapalham para viabilizar uma mudança (Campbell et al., 2013).

No entanto, ter longas horas de jornada de trabalho diariamente pode influenciar e trazer riscos para a saúde do colaborador, como por exemplo, risco de derrame e de outras doenças associadas ao coração (Lee et al., 2016); e também podem influenciar problemas no sono, conectando as longas horas de trabalho com situações de insônia (Hori et al., 2020).

O cronograma de trabalho semanal influencia em muitos aspetos no dia a dia de um colaborador, pois, quando o indivíduo labora durante um longo período de tempo diário, a

sua saúde mental pode ser mais afetada que a sua saúde física. Consequentemente, aumentam também as visitas a consultórios médicos, levando ao aumento dos custos com a saúde do colaborador (Cygan-Rehm et al., 2018).

Do ponto de vista da evolução do padrão de trabalho semanal, existe uma tendência atual nos países membros da União Europeia de flexibilizar o modelo de horas fixas de trabalho, sendo um movimento gradual de alteração para variadas formas de flexibilidade no calendário de trabalho semanal, que podem variar o seu modelo de acordo com cada região, tendo inclusive variação por setor de atuação (Messenger, 2011).

2.1.2 A flexibilização do calendário de trabalho

O enriquecimento do trabalho pode ser promovido de diversas maneiras, entre elas o calendário de trabalho. Uma das formas precursoras da mudança do calendário aponta para a semana compacta de trabalho, que na sua forma mais popular permite ao colaborador trabalhar por um período maior do que o tempo padrão de 8 horas diárias para poder ter um dia livre na semana, ao passo que o cronograma de 4 dias de trabalho com 40 horas laborais, promove a possibilidade de maior tempo de lazer e também da menor exposição ao horário de ponta no trânsito por exemplo (Ivancevich et al., 2008).

Apesar do tema deste estudo ser a semana compacta e os quatro dias de trabalho semanais, o arranjo da flexibilidade laboral pode ser classificado de três maneiras diferentes, sendo a flexibilidade do calendário de trabalho a primeira; o segundo arranjo é baseado na flexibilidade da localização onde o indivíduo trabalha e o terceiro arranjo, a flexibilidade no relacionamento entre empregador e empregado (Spreitzer et al., 2017).

2.1.3 A semana com 4 dias de trabalho

De uma maneira geral, existem diversas maneiras de combater os efeitos negativos do ambiente de trabalho, com programas voltados para a ajuda dos colaboradores. Neste aspecto, os gestores têm apoiado seus colaboradores informalmente na redução do estresse nas organizações, com ferramentas construídas por caminhos formais, tais como a flexibilização do calendário de trabalho (Wickramasinghe, 2012).

Uma semana compacta de trabalho pode ser vista como uma alternativa satisfatória para as empresas considerarem a sua adoção, visto que, um dia livre semanal influencia a diminuição dos efeitos negativos de trabalhar de cinco a seis dias por semana por períodos superiores à oito horas diárias de trabalho, melhorando a relação da vida pessoal com o trabalho na percepção dos empregados, pois eles possuem a capacidade de gerenciar o tempo entre a família e a organização (Paje et al., 2020).

O poder de escolher entre qual modelo de calendário de trabalho poderá ser usado no trabalho, pode afetar a percepção do impacto da mudança de cronograma, pois o engajamento do funcionário contribui para a medida do balanço entre vida e trabalho, revelando um fator positivo quando ele pode escolher o seu programa de trabalho (Wadsworth et al., 2016).

A semana curta de trabalho pode reduzir os níveis de estresse do colaborador e consequentemente os problemas que o estresse causa, tais como problemas com o sono, queda na produtividade e outros, ao reduzir o estresse, o novo calendário de trabalho pode impactar positivamente os funcionários no desempenho das suas funções, aumentando a eficiência e também com o seu nível de comprometimento com a organização (Sariwulan et al., 2019). Assim como afeta a satisfação com o trabalho, estimulando a equipa a ser mais criativa e pensar em maneiras diferentes de cumprir as suas tarefas em busca de uma maior produtividade (Ibrahim et al., 2019).

O calendário com a semana curta de trabalho também apresenta resultados positivos para o meio ambiente onde a empresa está inserida, pois o colaborador passa a deslocar se fora dos horários de pico devido ao seu horário de trabalho estendido, contribuindo para a redução de CO2 emitido e aumenta da eficiência energética dos automóveis, reduzindo também o consumo de combustível (Percoco, 2018); além de ser outro fator benéfico para os empregados o facto de passarem menos tempo nos deslocamentos até o local de trabalho, sendo melhor ainda para quem reside longe do trabalho (Sundo et al., 2005).

Já para as empresas, a semana curta pode aumentar os resultados operacionais devido a redução em mais de 10% nos custos e também reduzir os problemas decorrentes de acidentes de trabalho (Lilly et al., 2007), (Smith et al., 2007) & (Zhou et al., 2008).

Entre as características e consequências da semana curta de trabalho, destaca-se a evidência da fadiga nos trabalhadores que mudaram para o cronograma de trabalho de 5 dias por

semana para o de 4 dias por semana. A fadiga nos colaboradores se deve ao fato do aumento das horas de trabalho diárias para 10 horas de trabalho no intuito de conseguir cumprir o calendário da semana curta de trabalho (Hyatt et al., 2018). Porém, outros trabalhadores preferem alguma perda no sono em detrimento de poderem desfrutar de um dia extra na semana para as suas atividades de lazer por exemplo (Di Milia, 1998).

Outros estudos sugerem que esta política flexível no calendário de trabalho, de acordo com os trabalhadores, pode aumentar a relação de satisfação da empresa e os seus benefícios, melhorando por exemplo a relação e balanço entre a vida pessoal e o trabalho (Wadsworth et al., 2010).

Contudo, a semana de trabalho com 4 dias não tem a capacidade de influenciar ou impactar positivamente na criação de postos de trabalho, para isso, os Governos devem utilizar de outras estratégias, como a redução da rigidez do mercado por exemplo (Erbaş et al., 2001).

Apesar de não ser uma redução nos dias trabalhados por semana e sim uma redução das horas de trabalho por semana, podemos citar como exemplo, a Lei Aubrey na França que aumentou consideravelmente a quantidade de horas extras necessárias para os trabalhadores realizarem a mesma função, além de não incentivar a contratação de novos funcionários, tendo o efeito contrário do que foi proposto e esperado, que era a criação de empregos (Fagnani et al., 2004).

Para concluir, a semana de trabalho para ser implantada com sucesso nas organizações, deve seguir cinco passos para o seu êxito, sendo os passos chaves divididos nas seguintes categorias: pessoas, que se referem a todas as pessoas envolvidas, incluindo os stakeholders externos; propósito, que engloba os motivos pelos quais a empresa vai adotar a semana curta de trabalho, que podem ser em razão dos benefícios para o colaborador ou para a empresa por exemplo; processo, que significa envolver os atores nos procedimentos e alterações necessárias a mudança; percepções, que refere-se os pontos de vista das pessoas e organizações que serão impactadas, inclusive clientes e fornecedores; e por último a categoria desempenho, que trata e aborda do real potencial de aumento da produtividade dos trabalhadores e da empresa para adotar os 4 dias de trabalho por semana (Arbon et al., 2012).

2.2 Gestão 4.0

No contexto evolutivo da gestão das organizações e negócios, a chamada indústria 4.0 ou a quarta revolução industrial é caracterizada pela revolução digital e pela inteligência artificial (Wang et al., 2020), possuindo como ponto chave central, a transformação do ambiente empresarial para a era digital, com foco em produtos, técnicas e estratégias que envolvam alta tecnologia no contexto complexo das firmas com integração em distintas entidades (Belinski et al., 2020).

Ainda neste cenário globalizado e atual, a estratégia empresarial tem como característica quatro principais pontos que determinam a competitividade de uma organização: o custo; a flexibilidade; a velocidade e a qualidade. Apesar de todos estes pontos serem de facto muito importantes, uma empresa não consegue ser a melhor em todos eles, levando a mesma a considerar o público alvo e o que eles valorizam como estratégia para ser melhor em dos pontos de competitividade. Porém, com o advento da gestão 4.0, pode se usar a tecnologia como base para a melhoria dos processos e consequentemente melhorar mais do que um dos principais pontos de competitividade, permitindo novas propostas de valor para os clientes através de uma reengenharia das operações usando a tecnologia (Olsen et al., 2020).

2.3 Teoria e conceito de Stakeholder

O conceito chave de stakeholder diz que qualquer pessoa ou empresa afetada ou com poderes para poder influenciar outra organização em suas estratégias, decisões ou acções é considerada uma parte interessada, seja esta parte os membros da comunidade, os funcionários, clientes, empresas que operam no contexto da corporação, financiadores, acionistas, gestores, fornecedores, membros do conselho e outros que de alguma maneira possuem relação direta e indireta com a firma (Harrison et al., 2015).

Freeman usa de dois questionamentos para propor a teoria das partes interessadas, sendo a primeira uma questão sobre o propósito da empresa, com o objectivo de articular os gestores para um senso comum sobre o valor que eles criam e o que capta os principais interessados para o negócio, impulsionando a empresa para o bom desempenho, contribuindo para a descoberta de sua finalidade e métricas financeiras. No segundo questiona-

mento, Freeman tenciona saber qual a responsabilidade da gestão com as partes interessadas, proporcionando aos gerentes pensar em como fazer negócios e entregar exatamente o que a parte interessada deseja (Freeman et al., 2004).

A teoria das partes interessadas tem o propósito de oferecer ferramentas para os gerentes criarem valor para seus negócios, melhorarem o relacionamento no meio ambiente e com os atores que as organizações estão inseridas e também oferecer uma luz no entendimento de como os negócios podem ser desenvolvidos. Espera-se que como resultado das diferentes morais dos indivíduos, aconteça distintas interpretações na constituição de valor pelos gestores. Por fim, o uso da linguagem adequada, segundo a teoria das partes interessadas, tem como resultado uma maior facilidade para profissionais e teóricos enxergarem os negócios (Freeman et al., 2012).

Neste ponto de vista, a organização necessita criar diferentes abordagens para seus distintos grupos de interesse, visto que cada um deles possuem necessidades e critérios de avaliação da empresa divergentes uns dos outros, pois o grupo dos fornecedores tem interesse nas políticas voltadas para a aquisição de recursos, enquanto que os colaboradores enxergam a importância das transformações corporativas, já os clientes e acionistas enxergam a valia dos resultados (Cunha et al., 2019).

Um importante aspecto da teoria das partes interessadas é que na medida que os atores compartilham e criam um envolvimento entre si, surge um movimento de colaboração que auxilia as organizações a criarem valor sustentável e se moldarem de acordo com as condições do mercado, inclusive auxiliando na escolha das estratégias ideais que perpetuam o crescimento harmonioso dos negócios com o seu meio ambiente a longo prazo (Sulkowski et al., 2018).

A teoria das partes interessadas também se relaciona com a sustentabilidade nos negócios na medida em que um conceito sustentável explica a necessidade da criação e distribuição de valor nas relações entre os stakeholders para o desenvolvimento de soluções e arranjos orientados para o lucro da organização, alinhando com a pegada ecológica e social (Schaltegger et al., 2019).

Os gestores acreditam que uma organização é capaz de produzir uma boa reputação através do relacionamento com as partes interessadas, seja com os colaboradores ou com o público e que esse contato é capaz de motivar a reputação corporativa. Ao mesmo tempo,

os gerentes acreditam que a reputação impacta no aumento direto da participação no mercado, e por consequência aumenta os lucros do negócio (Taghian et al., 2015).

O envolvimento das partes interessadas necessita de um engajamento que objetiva a permanência no mercado, sendo o negócio visto como legítimo na sociedade. E apesar deste engajamento, de modo geral, as partes interessadas não estão ligada às tomadas de decisão na organização, pois as empresas focam seus esforços com os stakeholders em questões ambientais e sociais, tendo em vista que firma já se decidiu por uma direção estratégica (Blackburn et al., 2018).

Os gerentes devem desenvolver ferramentas eficientes para o engajamento das partes interessadas internamente e externamente, usando metodologias de gestão ambiental e cultura por exemplo. Também é recomendado que a empresa usa de ferramentas de comunicação, por exemplo a gestão de posicionamento, imagem e marca, para se projetar externamente, reforçando seu compromisso sustentável com o seu mercado de atuação e promover o sucesso de seu modelo sustentável (Martín-de Castro, 2020).

A divulgação da imagem e reputação corporativa moldam a forma como as partes interessadas percebem o desempenho organizacional e o seu prestígio corporativo, determinando desta forma a intensidade de apoio entre os stakeholders. Por isso, as firmas devem utilizar e concentrar esforços em monitorar a sua reputação para usar deste recurso para promover vantagens em relação aos concorrentes e evitar decisões que possam ser vistas como negativas entre as partes interessadas (Baumgartner et al., 2020).

2.4 As influências externas nas organizações

Com base o seu potencial de influenciar ou não as atitudes da própria firma pode servir para distinguir as partes interessadas, sendo que cabe ao gerente o papel de julgar o nível de interesse (Figura 1), significância e o grau de influência na firma das partes que se interessam nas ações da companhia (Blowfield et al., 2014).

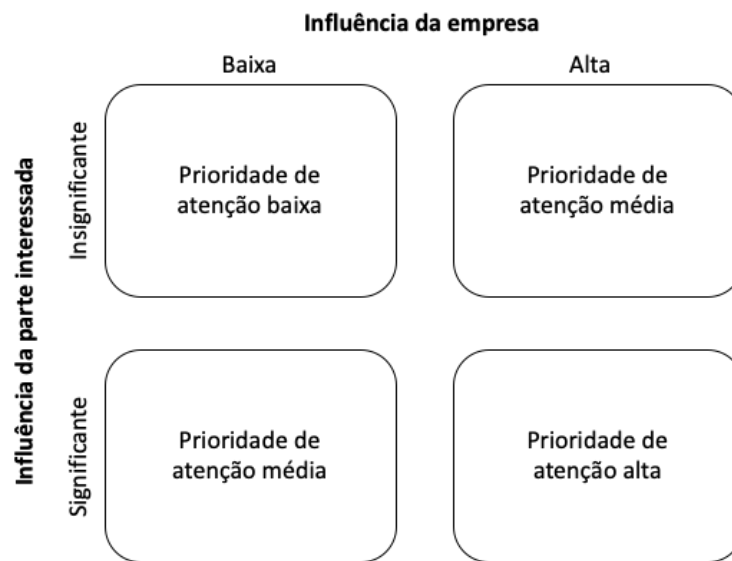


Figure 1 - (Blowfield et al., 2014) p. 206

O relacionamento com os stakeholders externos permite visualizar os pontos fortes desta relação, que podem ser definidos como uma sólida conexão com a marca, levando eventualmente a desempenho superior da firma, provando que este relacionamento é uma forte ferramenta vocacionada para o cumprimento do contrato social da empresa com as partes interessadas (Mena et al., 2019).

Desta forma, as organizações possuem diversas maneiras de se envolver com os stakeholders, o que inclui encontros, ligações por telefone, troca de mensagens eletrônicas, pesquisas, grupo focal, parcerias, e outros, podendo variar conforme o tamanho da organização e propósito (Bellantuono et al., 2016).

E esta integração entre a firma, clientes e fornecedores pode ter como consequência efeitos positivos na estabilidade desta relação. Um aspeto importante do relacionamento de longo prazo entre as partes interessadas é que ele envolve mais do que a compra e venda de produtos, em uma ótica positiva, esta convivência pode criar contribuições em áreas como governança corporativa e estratégias de mercado (Yeh et al., 2020).

Os gestores deveriam adotar a prática do relacionamento de qualidade nos negócios, que é aquele que vai além das transações comerciais, pois este tipo de relacionamento possui vantagens para as partes envolvidas, como a confiança entre os envolvidos, possibilitando atingir uma melhor performance económica nos negócios (Rodríguez-López et al., 2017), assim como o desenvolvimento e inovação de produtos (Krolkowski et al., 2017).

As partes interessadas externas, nomeadamente os fornecedores, clientes e competidores, podem atuar como uma fonte de conhecimento para que as organizações examinem estas informações e promovam diferentes tipos de inovação. No entanto, deve-se salientar que entre as três bases de conhecimento para as firmas e por ordem de acréscimo de valor, os fornecedores agregam mais conhecimento, seguido pelos clientes e por último, os concorrentes (Ardito et al., 2020).

Ao combinar a coleta de conhecimento de uma parte interessada externa, além dos clientes de uma firma, as empresas se beneficiam com a contribuição de diversas fontes de conhecimento provenientes de distintas perspectivas. No caso de clientes diretos, eles ajudam a melhorar produtos e serviços que utilizam, já na visão de outras partes interessadas, elas podem influenciar a o cancelamento de produtos ultrapassados ou mesmo formas de reduzir os custos da organização (Markovic et al., 2018).

Para concluir, nota-se que no relacionamento e influência entre clientes e fornecedores, o alto nível de confiabilidade entre as partes propicia a transferência de conhecimento por meios informais, bem como o envolvimento intenso entre estas partes também aumenta a conquista do conhecimento (Balboni et al., 2017).

3 Estudo empírico

Durante a primeira parte deste tópico, será apresentado toda a problemática relativa ao tema de estudo proposto, bem como a contextualização do tópico em questão no cenário global, as razões e propostas para a escolha da metodologia adotada. Na segunda parte será exposto o resultado do trabalho resultado, bem como a caracterização da amostra, com a análise dos dados recolhidos e discussão dos resultados.

3.1 Questão para análise

Para explorar o tema central deste estudo, foi desenvolvida uma questão de pesquisa que visa compreender as relações e potenciais impactos do relacionamento da empresa com as partes interessadas externos à organização.

- Questão de pesquisa: Qual a influência que os stakeholders externos exercem na tomada de decisão por parte das empresas relativamente ao modelo dos 4 dias de trabalho por semana?

E para compreender e averiguar a interação da empresa com os agentes externos, a potencial influência das partes interessadas externas, nomeadamente clientes e fornecedores na tomada de decisão de mudança do cronograma de trabalho e os impactos sofridos por estes *stakeholders*, foi elaborado uma proposta de modelo que apresenta a interação da organização com as partes interessadas externas com foco na mudança do calendário laboral (Figura 2).

O objetivo deste modelo é explorar a existência, interação e impactos das relações da empresa com os agentes externos em um processo decisório complexo como a alteração do calendário de trabalho.

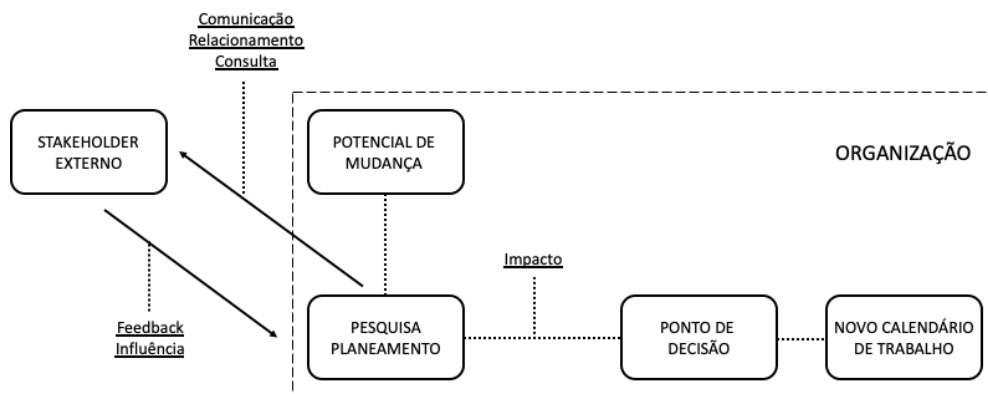


Figure 2 - Interação da organização com as partes externas - Elaboração própria

3.1.2 Contextualização do tema de estudo

O foco na produtividade das empresas tem explorado caminhos alternativos voltados para a diminuição dos acontecimentos ligados ao estresse e aumento da qualidade de vida do trabalhador por programas que englobam a adoção de semanas curtas de trabalho combinadas com intervalos de trabalho em dias alternados, meio dia de trabalho e também o trabalho em casa (Klein et al., 2020).

Desta forma, as corporações passaram a desenvolver e aplicar uma política voltada para a minimização de problemas conectados ao estresse da mão de obra, reduzindo esta fadiga, visando o acréscimo da qualidade de vida e da produtividade (MacHe et al., 2020).

Além disso, somado a estas mudanças e preocupações, acrescenta-se nos modelos de gestão, o relacionamento do papel das políticas de responsabilidade social, a proteção e o cuidado com o meio ambiente, que em conjunto com os investimentos necessários para aumento da qualidade de vida do trabalhador, resultam no acréscimo da lucratividade para as empresas, visto que a faturação é superior aos custos de implantação de tais modelos de gestão (Shabbir et al., 2020).

As empresas que também envolvem os clientes e fornecedores em um novo modelo de gestão focado em melhorias do ambiente corporativo, demonstram resultados positivos, no cenário que a empresa ganha maior visibilidade e cria valor para o negócio quando envolve os *stakeholders* externos em suas tomadas de decisão (Yu et al., 2020).

A proposta de 4 dias de trabalho semanais tem sido adotada por grandes empresas, por exemplo, a Microsoft, que fez uma experiência e adotou por um período de tempo essa

inovação em seu processo operacional, permitindo que a mudança atue como estratégia corporativa e da empresa resultou em um aumento de 40% em sua produtividade com a equipe de vendas (Korn Ferry et al., 2019). Além disso, a empresa também reduziu o gasto com energia elétrica em 23%, uma redução de 60% em folhas impressas, e outras melhorias como o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional (MIT Sloan Executive Education, 2020).

Para concluir, realça-se o facto de que a principal motivação para este trabalho é entender a dinâmica e explorar as relações entre as partes interessadas, bem como identificar até que nível ela afeta a gestão de mudanças organizacionais. Além disso, este estudo pretende esclarecer para a comunidade científica e também para os gestores de firmas, a relevância e o impacto na visão de clientes e fornecedores, uma mudança no cronograma de trabalho de uma empresa e o quanto ela pode ou não afetar o atendimento a estas partes interessadas.

3.2 Metodologia

3.2.1 Abordagem e estratégia de pesquisa

O principal objetivo desta pesquisa é responder as questões apresentadas durante o trabalho proposto e levando em consideração ser a mais assertiva metodologia, foi escolhida a metodologia qualitativa com informação recolhida através de entrevistas (Patton, 2015).

Esta abordagem tem como base o fundamento de que através desta metodologia qualitativa que proporciona a realização do estudo empírico com a adição do constante envolvimento entre análise e obtenção dos dados. Assim como no foco dos acontecimentos ligados aos sentimentos, emoções e expressões captadas durante a recolha de dados e que é difícil de reter e entender através dos métodos de investigação comumente usados, nomeadamente a metodologia quantitativa (Egan, 2002).

Desta maneira e seguindo o modelo e processo construtivo teórico dos autores, o presente trabalho vai iniciar-se com a identificação do problema a ser explorado, assim como a construção das questões de investigação que servirão de guia para o estudo investigativo, a partir da análise de literatura pertinente ao tema proposto (Corbin et al., 1990).

Após a etapa de identificação, onde foram tomadas iniciativas para que este estudo seja realizado com o máximo de cuidado e respeitando as limitações do tema (Bonache et al., 2020), procedeu-se à seleção da amostra, que seguirá conforme a metodologia adotada, uma amostra composta de sujeitos com conexão com o estudo, isto é, empresas localizadas em diferentes países, segmentos e culturas, todas possuindo a característica em comum, o facto de terem adotado a mudança do cronograma para os quatro dias de trabalho por semana. De início, o número de empresas/casos a serem estudados é indefinido, pois podem ser acrescentados novos casos até ser atingido a saturação teórica (Stern, 1980).

A pesquisa procura conhecer as relações da empresa com o público externo, nomeadamente stakeholders externos, impactos e influências que estes agentes externos podem ou não exercer em uma tomada de decisão dentro de uma organização e deste modo, uma abordagem empírica com foco nas questões a serem apuradas e objetivos de pesquisa adequados para este estudo (Houy et al., 2010).

Com o intuito de ser a orientação para o trabalho, foi desenvolvido um Guião de Entrevista semiestruturado com perguntas baseadas na revisão de literatura. Ao mesmo tempo, o trabalho permitiu uma abordagem além das perguntas padronizadas, pois quando necessário e oportuno durante as entrevistas, foi feito questionamentos sobre o tema, permitindo a coleta de dados adicionais.

As entrevistas foram realizadas pelo aplicativo Zoom devido ao facto de serem com pessoas de todos os lugares do mundo e caso fosse necessário a entrevista pessoal, poderia inviabilizar a sua realização.

Assim, prosseguiu para a análise de casos práticos, que é uma metodologia de pesquisa útil e necessária que é capaz de reportar os avanços dos procedimentos práticos de gestão, sendo de mais valia devido ao facto do objeto deste trabalho é explorar e compreender as influências reais de um fenómeno da vida real (Villarreal Larrinaga et al., 2010).

3.2.2 Recolha de dados

Para a coleta de dados, foi escolhida a entrevista semiestruturada. A entrevista é um notável instrumento, pois ela permite pesquisar variados contextos e práticas de gestão em

um estudo de caso real. Além do mais, uma entrevista semiestruturada faculta uma flexibilização e que permite o investigador quando oportuno, explorar ainda mais determinados temas conforme o desenvolvimento da entrevista (Wilson, 2016).

A condução da entrevista se dará ao entorno das perguntas exploratórias padronizadas com a base focada nas seguintes seis indagações: Quem, o que, quando, onde, por que e como. Estas seis questões são o alicerce de uma entrevista bem fundamentada (Dilley, 2000). Como não existe um padrão de pesquisa a ser usado como modelo para este trabalho, as indagações serão a base para a formulação das perguntas e embora seja um método único de coleta de dados, o padrão das questões será utilizado para a coleta de dados em dois aspectos, sendo: A) O ponto de vista do envolvimento dos *stakeholders* pelos CEO's da empresa e B) O ponto de vista do impacto da mudança do cronograma de trabalho com as partes interessadas.

As entrevistas foram gravadas em áudio e vídeo no idioma inglês, depois procedeu-se a sua transcrição e em seguida a tradução para o idioma Português para permitir a análise de conteúdo na língua local. Logo após esta etapa, procedeu-se a análise do conteúdo produzido através de um processo nomeado como codificação (Stern, 1980); que possui o objetivo encaminhar os dados até a teoria existente, possuindo este processo três linhas de codificação, a primeira chamada de aberta refere-se a identificação e avaliação das propriedades categóricas; a segunda nomeada de axial tem a finalidade de organizar e estabelecer o relacionamento entre as categorias; e por último a terceira categoria intitulada de seletiva, que se baseia na centralidade de uma categoria que vai integrar as demais categorias (Corbin et al., 1990).

Todas as categorias deste processo de codificação são definidas a partir da revisão da teoria conectada com o tema do trabalho proposto, assim como também é resultado das entrevistas que são realizadas, já que estas podem ou não induzir a criação de novas categorias.

O tratamento dos dados está descrito no item 3.2.4 deste trabalho.

3.2.3 Amostra

Os participantes desta pesquisa são gestores e sócios das empresas que adotaram o horário de trabalho de 4 dias de trabalho por semana. Os membros escolhidos para este estudo fazem parte da estrutura societária da empresa, possuindo poder para promover mudanças e liderando os diferentes setores da organização, por exemplo, com a estrutura comercial, recursos humanos e marketing. Além de estarem a frente das políticas de atendimento as partes interessadas externas, nomeadamente clientes, fornecedores.

A escolha por estes membros da organização para a entrevista reflete a intenção de perceber a interação e potencial impacto das relações com os clientes e fornecedores externos, especialmente durante e após o processo de mudança do calendário de trabalho para quatro dias por semana, percebendo a potencial evidência da influência dos stakeholders externos, o impacto do novo cronograma de trabalho com as partes interessadas externas, além da visão da mudança por parte dos empregados da organização. As empresas estão localizadas em diferentes países, nomeadamente: Estados Unidos, Nova Zelândia, França, Reino Unido, Escócia e os setores de atuação das empresas se dividem entre tecnologia, financeiro, comunicação e marketing e em um dos países, um caso da amostragem refere-se a um conglomerado empresarial que atua em diversos segmentos globalmente, apesar do CEO estar sediado no Reino Unido.

Na tabela 1, identifica-se ao mesmo tempo em que é apresentado a codificação da amostra desta pesquisa, além uma breve demonstração de suas características:

Amostra	País	Área de atuação	Genêro do CEO	Tempo 4DTA*
Empresa 1 (E1)	Nova Zelândia	Financeiro / Investimentos	Masculino	24 meses
Empresa 2 (E2)	Estados Unidos	Marketing / Design	Feminino	36 meses
Empresa 3 (E3)	Estados Unidos e Filipinas	Tecnologia	Masculino	12 meses
Empresa 4 (E4)	Reino Unido, Canadá e Austrália	Consultoria	Feminino	108 meses
Empresa 5 (E5)	Escócia	Tecnologia	Masculino	60 meses
Empresa 6 (E6)	Reino Unido	Tecnologia / Design	Masculino	24 meses
Empresa 7 (E7)	Escócia	Financeiro / Investimentos	Feminino	5 meses
Empresa 8 (E8)	França	Retalho Online	Masculino	1 mês
Empresa 9 (E9)	Escócia	Terceiro sector	Feminino	6 meses

* Tempo 4DTA refere-se ao número de meses que a empresa está trabalhando com a semana curta de trabalho

Tabela 1 - Amostra da Pesquisa (Elaboração própria)

3.2.4 Análise de dados e procedimento

Para o tratamento dos dados recolhidos nas entrevistas semiestruturadas, foi realizado a transcrição das entrevistas realizadas no idioma inglês e posteriormente a sua tradução

para o idioma português para uma primeira pré-avaliação das respostas. A partir da transcrição das entrevistas, procedeu-se a análise dos dados através do procedimento nomeado codificação, que foi feito com base em uma análise criteriosa das referências literárias encontradas e descritas no item 3.2.2, identificando e definindo categorias para os temas, possibilitando assim, as análises que permitem as interpretações (Castleberry et al., 2018).

Para este trabalho, foi realizado uma análise indutiva, pois ela permite uma ampla compreensão dos dados qualitativos, envolvendo o pesquisador na leitura e entendimento dos dados, com a finalidade desde conjunto de dados fazer sentido para que se entenda o que está acontecendo (Azungah, 2018).

Por consequência do trabalho, foi usado a técnica da saturação para determinar a quantidade de entrevistas e recolha de dados que foi necessária, sendo que, a saturação tem como objetivo verificar até que ponto existem novos elementos que podem ser encontrados, além da quantidade de novos dados que são necessários até o ponto que não haverá alteração no fenômeno pesquisado (Nascimento et al., 2018); ponto este que foi atingido após a realização da última entrevista, ao perceber-se que a mesma não agregou nenhuma nova informação as outras entrevistas já realizadas.

3.2.5 Utilidade e Validade do Estudo

O estudo pretende contribuir para futuras consultas sobre o cronograma de trabalho de quatro dias por semana, com foco no impacto e influência na relação com as partes interessadas externas, nomeadamente, clientes e fornecedores. Atendendo tanto os membros da comunidade científica, como organizações que planeiam adotar um diferente cronograma de trabalho.

3.2.6 Codificação

Em seguimento da coleta e análise dados referida nos capítulos anteriores, iniciou-se a partir da transcrição integral do material traduzido para o Português, o primeiro passo que se deu ao aprofundar no material coletado, os dados. Após esta primeira análise profunda, partiu-se para a codificação e análise dos dados realizada com o auxílio do software Excel.

Um sistema de categorias foi construído a partir das entrevistas coletadas. As categorias são utilizadas planeadas a partir de um grupo diferenciado de informações e em seguida, reagrupa-se estas informações de acordo com a sua analogia, partindo do princípio do que se pretende analisar e que foi anteriormente definido (Bardin, 2009).

Para este trabalho, foi realizado uma categorização semântica dividida entre quatro categorias principais, onde nelas estão inseridas as subcategorias correspondentes ao tema genérico para perceber o envolvimento das partes interessadas em processos de tomada de decisão das organizações e neste caso, focada na tomada de decisão de adotar o calendário de trabalho de 4 dias de trabalho por semana. Esta etapa, permitiu executar a análise do conteúdo coletado com base nas narrativas para realizar a sua posterior análise qualitativa (Patton, 2015).

Como um recurso para garantir a qualidade da codificação realizada, foi aplicado o princípio da exclusão mútua no desenvolvimento das categorias, de maneira que os temas não sejam retratados em mais que uma categoria (Bardin, 2009)

Assim, temos as seguintes categorias criadas: teoria da gestão, stakeholder, calendário de trabalho e 4 dias de trabalho por semana, nesta forma de classificação e categorização, a sua estrutura vai permitir a análise das particularidades de gestão adotada por cada entrevistado, assim como o seu modo de gerir os relacionamentos com as partes interessadas. As categorias apresentadas na Tabela 2, indicam também as subcategorias criadas e o seu respetivo referencial teórico utilizado como fonte.

Assim, para atender as necessidades de investigação do presente trabalho, foi escolhido realizar um estudo através da metodologia qualitativa com entrevistas em profundidade, onde partiu-se para a coleta de dados através de entrevistas semiestruturadas com 9 gestores de topo de empresas que atuam em segmentos diferentes umas das outras, não possuindo nenhum tipo de conexão e localizadas em distintas partes do mundo.

Com os procedimentos realizados em consonância com a metodologia proposta, os temas ligados as questões de investigação foram exploradas e apresentadas na revisão de literatura e divididos em três categorias: teoria do stakeholder, calendário de trabalho e 4 dias de trabalho por semana. Após uma exaustiva e exploratória pesquisa dos materiais pertinentes aos temas, procedeu-se então para a coleta, tratamento e por fim, o ensaio dos dados.

Categoria	Subcategoria	Descrição	Fonte
Teoria do Stakeholder	Envolvimento	A partir do envolvimento entre as organizações, ocorre uma mútua colaboração que pode auxiliar no desenvolvimento de estratégias, melhoria da reputação e aumento dos lucros.	Mena et al., 2019 Taghian et al., 2015 Sulkowski et al., 2018
	Influência externa	O grau de influência entre as partes interessadas pode variar conforme a sua significância, contribuição e permissividade do gestor.	Blowfield et al., 2014 Yeh et al., 2020
	Comunicação	Desenvolvimento de ferramentas e meios para se comunicar com as partes interessadas, seja por telefone, correio eletrônico, encontros, pesquisas, etc.	Bellantuono et al., 2016 Martín-de Castro, 2020
	Conhecimento	Os stakeholders podem atuar como uma fonte de conhecimento para as empresas, que através destas informações podem melhorar seus produtos ou serviços, além de poderem iniciar e promover inovações.	Balboni et al., 2017 Markovic et al., 2018 Krolikowski et al., 2017 Ardito et al., 2020
Calendário de trabalho	Horas diárias	Quantidade de horas de trabalho por dia variam entre 8 e 9 horas, com o limite de 10 horas de trabalho diário.	Arlinghaus et al., 2019 ILO, 2005
	Longas horas de trabalho	Como é vista o aspeto das longas jornadas de trabalho diárias e as suas influências nos colaboradores.	Campbell et al., 2013 D. W. Lee et al., 2016 Hori et al., 2020 Cygan-Rehm et al., 2018
4 dias de trabalho por semana	Saúde	Ferramenta para a diminuição do estresse no trabalho e os seus efeitos na saúde do trabalhador, além de melhorias e equilíbrio na relação entre trabalho e família, que juntos podem impactar no desempenho do trabalhador na organização.	Paje et al., 2020. Sariwulan et al., 2019. Wadsworth et al., 2016 Wickramasinghe, 2012
	Trabalho	A influência do calendário alternativo nos resultados financeiros e operacionais das empresas.	Lilly et al., 2007 Smith et al. 2007 Zhou et al., 2008
	Impacto de stakeholders externos	O retorno, importância e avaliação da opinião dos clientes e fornecedores antes da ação e a sua consequente adoção do calendário de trabalho com 4 dias por semana.	Arbon et al., 2012

Tabela 2 - Categorias para a análise das entrevistas

4. Resultados

Com a coleta e tratamento dos dados realizada de acordo com os procedimentos citados nos itens anteriores, não foi detectada a necessidade de acrescentar e/ou retirar novas categorias no sistema de codificação proposto.

4.1 Teoria do Stakeholder

Nesta categoria e de acordo com os conceitos e diretrizes para ela estabelecida, foram identificados os principais pontos referentes ao relacionamento das organizações com as partes interessadas externas, nomeadamente, clientes e fornecedores, sendo que, a partir da análise dos dados, foi possível verificar que as organizações de modo geral, entendem como muito importante o retorno dos clientes e fornecedores para que possam desta forma, melhorar processos e produtos, o que pode ter impactado no alto número de citações para esta categoria.

Categoria	Subcategoria	Descrição	Fonte	Nº de citações
Teoria do Stakeholder	Envolvimento	Descreve o envolvimento da organização com as partes interessadas e os possíveis resultados.	3	8
	Influência externa	Descreve a influência das partes interessadas nas organizações.	2	8
	Comunicação	Descreve os meios de comunicação utilizados para uma organização se comunicar com as partes interessadas.	2	9
	Conhecimento	Descrevem as partes interessadas como fonte de conhecimento para a melhoria dos produtos e/ou serviços da organização.	4	9

Tabela 3 - Categoria Teoria do Stakeholder

Na subcategoria envolvimento, destaca-se as evidências clarificadas nos discursos analisados que para estes entrevistados, o ponto mais importante no envolvimento é o relacionamento próximo com clientes e fornecedores, sendo que um dos entrevistados disse que gosta de saber sobre a família dos seus clientes, pois desta maneira pode entender melhor o seu mundo e as suas reais necessidades. Já na subcategoria influência externa, o ponto mais citado foi relativo a influência de clientes e fornecedores na melhoria de produtos e serviços; na subcategoria comunicação, os meios mais citados foram telefone, correio eletrônico e redes sociais e por fim, na subcategoria conhecimento, os arguidos

fazem uma conexão com a subcategoria influência externa, pois a partir das partes interessadas externas, eles podem fazer muito mais que melhorias em processos e produtos, eles tem a chance de contar com estas partes para inovarem seus negócios, inclusive lançando novos produtos no mercado.

4.2 Calendário de trabalho

Nesta categoria foi possível observar os principais pontos relevantes no que se refere a quantidade de horas trabalhadas por semana de acordo com a legislação local e também na experiência prática dos entrevistados. Assim como foi possível analisar a partir dos dados coletados nos discursos, os potenciais impactos nos trabalhadores em relação a longas jornadas de trabalho.

Categoria	Subcategoria	Descrição	Fonte	Nº de citações
Calendário de trabalho	Horas diárias	Descrevem a quantidade de horas trabalhadas por dia.	2	7
	Longas horas de trabalho	Descrevem as longas jornadas de trabalho e os seus potenciais impactos no colaborador.	4	5

Tabela 4 - Categoria Calendário de Trabalho

Alguns entrevistados disseram que para implantar a semana curta de trabalho não houve necessidade de aumentar a jornada de trabalho, sendo que um deles, destacou que este novo calendário de trabalho permitiu reduzir as horas trabalhadas para as horas estabelecidas nos contratos de trabalho de seus colaboradores. Em contrapartida, outros disseram que os colaboradores precisaram aumentar as horas diárias, mas como forma de compensação, aumentaram a flexibilidade do trabalho.

4.3 4 Dias de trabalho por semana

Para esta última categoria, foram estabelecidos a partir da revisão da literatura e com base na análise do discurso das entrevistas realizadas, que os principais motivos para a adoção da semana curta de trabalho, é baseado no benefício para a organização ou para o trabalhador. Além disso, foram analisados a importância, o potencial impacto e influência que as partes interessadas externas podem exercer nesta tomada de decisão.

Categoria	Subcategoria	Descrição	Fonte	Nº de citações
4 dias de trabalho por semana	Saúde	Descrevem a semana curta de trabalho como ferramenta para a diminuição do estresse e melhoria da saúde mental ou física do trabalhador.	4	9
	Trabalho	Descrevem a semana curta de trabalho como auxílio no aumento da produtividade e redução de custos operacionais da organização.	3	8
	Impacto de stakeholders externos	Descrevem o retorno, impacto e opinião de clientes e fornecedores externos no processo de mudança para a adoção dos 4 dias de trabalho por semana.	1	9

Tabela 5 - Categoria 4 Dias de Trabalho por Semana

Os principais pontos apresentados pelos entrevistados foram relativos a saúde mental do trabalhador, o bem estar e o aumento da produtividade nas empresas.

5. Discussão

Este estudo tem como principal objetivo entender o impacto e influência que as partes interessadas externas exercem na tomada de decisão de adoção da semana de trabalho com 4 dias por semana e também identificar as razões, benefícios.

Para o cumprimento deste objetivo, foram selecionadas nove empresas em diferentes lugares e ramos de atuação que adotaram a semana curta de trabalho em seu dia a dia. Os detalhes destes inquiridos podem ser vistos no item 3.2.3.

5.1 Relação com os Stakeholders

Na categoria que trata do relacionamento da organização com as partes interessadas, o foco deste trabalho teve como ponto de partida os interessados externos, nomeadamente os clientes e fornecedores desta amostra selecionada.

Como ponto de partida, foi importante perceber a partir do discurso dos entrevistados, o seu envolvimento com as partes interessadas, melhorando o relacionamento e a maneira como eles podem criar valor para os seus respetivos negócios (Freeman et al., 2012). Neste sentido, grande parte dos entrevistados descreve o envolvimento importante para o aprimoramento de seus produtos e serviços e que o envolvimento com os fornecedores, sobretudo os clientes, é extremamente necessário, como pode ser visto no discurso de um dos entrevistados, *“Temos que ter um relacionamento profundo com os clientes e entender seus negócios e para onde estão indo, para ajudá-los a ter sucesso”*; o que é confirmado nas outras falas que seguem a mesma filosofia e que pode ser vista em outro depoimento, *“Temos uma reunião que ocorre a cada mês ou dois meses e perguntamos aos clientes como eles se sentem sobre o nosso serviço e se há algo que podemos fazer melhor, qualquer coisa que eles precisem de nós. Sim, isso acontece com bastante frequência.”*

Já na subcategoria influência externa, que pode ser vista como uma extensão da categoria anterior, apesar de ser o principal ponto da teoria do stakeholder. Neste ponto, o presente trabalho procurou entender até que ponto as firmas permitem que uma organização externa influencie nos seus processos externos por exemplo (Harrison et al., 2015). E conforme visto na categoria anterior, a maioria das empresas concordaram que clientes e

fornecedores podem influenciar a melhoria de processos, produtos e serviços nas suas empresas, o que pode ser comprovado conforme a fala da amostra de número 2, *“Administramos uma empresa baseada em serviços, por isso precisamos aprender a todo o momento como melhor servir nossos clientes e como melhor servir qualquer pessoa que possa estar interessada em trabalhar conosco. E, portanto, estamos constantemente ouvindo comentários e dicas para melhorias que eles possam ter recebido”*.

No que diz respeito a subcategoria comunicação, visto que é recomendado que a empresa utilize ferramentas de comunicação para projetar-se para lado externo (Martín-de Castro, 2020), todos os entrevistados relataram a importância de ter uma comunicação eficaz e personalizada com os seus clientes e fornecedores, sendo que alguns reforçaram a importância de um relacionamento mais pessoal, conforme à sua fala, *“Temos uma equipe de contas e essa equipe está realmente focada em fazer o check-in regularmente com os clientes, enviar, enviar cartões de agradecimento aos clientes. Se um cliente é novo, tentamos enviar um cartão de boas-vindas, talvez um pôster que criamos. Mas, principalmente, trata-se de ter certeza de que falamos por telefone com nossos clientes ou de um chat por vídeo. Ou antes da pandemia, eu viajava literalmente 80% do ano apenas para ser capaz de aparecer na frente dos clientes e das pessoas”*. Com alguns entrevistados inclusive relatando que convidam os seus clientes para tomarem chá ou vinho e conversarem, *“Acho que fazemos comunicação regular sobre uma variedade de questões. Temos que fazê-lo, estamos em nossa indústria porque é uma indústria monótona e eu uso isso com cautela. Convido vários clientes a entrar e apenas tomar, você sabe, uma xícara de chá ou uma taça de vinho”*.

A subcategoria conhecimento está muito ligada as categorias anteriores, pois é partir das ações de envolvimento e comunicação com os clientes e fornecedores que uma empresa poderá alcançar o desenvolvimento e a inovação de seus produtos (Krolikowski et al., 2017). E desta forma, todos os entrevistados relataram a importância de escutarem as partes interessadas externas no intuito de obterem conhecimento para a melhoria de seus produtos e serviços, como pode ser visto na fala na empresa número 5, *“Também estamos muito orgulhosos disso, porque alguns dos principais recursos que temos agora em nosso produto foram desenvolvidos em cooperação com o cliente, seus comentários e eles compartilhando o que precisam fazer e assim por diante. Então, também ajudou a melhorar nosso produto”*, e também com a empresa número 3, *“Normalmente, trabalhamos em*

janelas de duas semanas e, no final de nossa janela, há um momento onde nossa equipe fala sobre como podemos melhorar”.

5.2 Calendário de trabalho

Para esta categoria, este trabalho procurou identificar no discurso das amostras selecionadas, qual a prática adotada de horas de trabalho por dia, visto que para cada região, existe uma regra estabelecida sobre a carga horária de trabalho (Messenger, 2011), e caso fosse possível, a opinião dos gestores sobre as longas horas de trabalho diárias e os seus potenciais impactos nos trabalhadores.

Entre as empresas pesquisadas, constam no discurso de três gestores uma carga horária de 40 horas por semana, sendo que uma das empresas permitem uma maior flexibilidade de tempo e local de trabalho em algumas horas do dia, conforme pode ser visto em um dos discursos, *“Ainda fazemos 40 horas semanais de trabalho, então fazemos quatro dias por semana, 10 horas por dia. Mas da forma como está configurado, você leva oito horas, na verdade, são apenas cerca de sete horas. Cerca de sete horas do seu dia devem acontecer no escritório. As outras três horas podem ser quando você quiser durante o dia, contanto que você esteja entregando seus produtos no prazo”*. Outras quatro empresas possuem o calendário com menos de 35 horas por semana, sendo que todas estão localizadas na região do Reino Unido e França, *“Então, 32 horas por semana, você sabe, mais ou menos. E basicamente isso não muda muito”*. E outras duas empresas não responderam à questão.

5.3 4 dias de trabalho por semana

Nesta última categoria definida para o trabalho e de grande importância que possa ser possível responder a pergunta de investigação, se destaca duas subcategorias que tentam identificar o motivo das empresas em adotarem os 4 dias de trabalho por semana, sendo a primeira, por motivos de saúde do trabalhador, que incluem saúde mental e estresse por exemplo, sendo uma ferramenta para ajudar os trabalhadores (Wickramasinghe, 2012); e a segunda ligada ao aumento da produtividade e redução de custos das empresas (Lilly et al., 2007); (Smith et al., 2007) & (Zhou et al., 2008). Para finalizar, foi incluído a partir

da análise do discurso dos entrevistados e da revisão da literatura, uma terceira subcategoria, que trata da relação, do envolvimento, do potencial impacto e influência das partes interessadas na adoção do calendário da semana curta de trabalho nas firmas (Arbon et al., 2012).

Nesta subcategoria, todos os entrevistados argumentaram que no desenvolvimento da política e no desenho da estrutura de trabalho dos 4 dias por semana, foram tomadas todas as medidas para que esta mudança não impactasse os seus clientes e fornecedores. Assim, alguns falaram sobre a mudança antes dela ser implementada apenas para os principais clientes, *“Nós nos comunicamos com alguns clientes importantes que conhecíamos e que realmente precisam de nossa atenção sete dias por semana, em vez de quatro ou cinco, então comunicamos isso a eles para garantir que eles soubessem que sempre teriam acesso a mim e a outras pessoas da minha equipe de liderança”*. Enquanto que outros não falaram para as partes interessadas externas *“Não consultamos os clientes”*; sendo em um dos casos, uma das empresas ficou por sete anos seguidos sem comentar sobre a mudança com os clientes e fornecedores temendo algum desentendimento ou falta de compreensão sobre o seu método e maneira de trabalho *“Nos primeiros sete anos ou algo assim, realmente não conversamos muito sobre isso. Era mais uma coisa interna. Não dissemos aos nossos clientes que o fizemos porque não queríamos que pensassem que o serviço seria afetado. Mas, na verdade, há muito mais suporte para a semana de quatro dias agora”*.

De um total de nove empresas entrevistadas, seis apresentaram em seus discursos que não comentaram ou falaram muito pouco sobre a mudança com clientes e fornecedores, ou seja, 66% não conversaram sobre a mudança para quatro dias de trabalho por semana por considerarem ser um processo interno onde apenas os gestores e funcionários devem ser envolvidos, visto que, a mudança não interfere no relacionamento ou entrega de produtos e serviços para os stakeholders externos, conforme pode ser visto em uma das entrevistas, *“Eles não se importaram. É só que não é um evento para nossos clientes. Trabalhamos duro para ter certeza de que estamos à frente do que precisa ser feito. Então a ideia de que não trabalhamos um dia da semana, não importa para eles. Pois não afeta a produtividade para eles. E, de facto, vimos um aumento de cerca de 20%, pois as coisas tendem*

a ser feitas mais rápido. E, portanto, há muito pouco do que reclamar. Então, nós solicitamos retorno de nossos clientes e fornecedores. Mas tipo, realmente, um cliente nos deu feedback para dizer: sim, não há diferença, está tudo bem, não se preocupe com isso”.

6. Conclusão

Nesta última parte do trabalho, será apresentada a resposta a questão de pesquisa e investigação apresentada como objectivo para este estudo, sendo que as suas principais conclusões foram coletadas através das entrevistas realizadas. Além disso, serão demonstradas quais as contribuições do trabalho para a literatura, para gestores que pretendam adotar o calendário dos 4 dias de trabalho por semana, bem como as limitações e futuras sugestões para trabalhos de pesquisa.

Esta pesquisa em profundidade, tinha como principal ponto, entender a dinâmica das relações com as partes interessadas externas, nomeadamente clientes e fornecedores e qual o seu potencial impacto e influência na tomada de decisão para a mudança do calendário de trabalho. Pois, conforme encontrado na literatura, os stakeholders externos podem fazer parte como um dos fatores de sucesso para implementação da política de trabalho dos 4 dias por semana (Arbon et al., 2012).

Porém, este potencial impacto e influência na alteração do calendário de trabalho das firmas não foi clarificado de forma a não gerar dúvidas, gerando uma potencial reflexão sobre o papel das partes interessadas neste procedimento interno das organizações. A partir desta reflexão, foi considerado explorar o tema com profundidade com a seguinte questão de pesquisa: Qual a influência que os stakeholders externos exercem na tomada de decisão por parte das empresas relativamente ao modelo dos 4 dias de trabalho por semana.

Tendo como princípio a coleta de dados por intermédio de entrevistas qualitativas realizadas com nove empresas em diferentes regiões do mundo e que adotaram o calendário de trabalho de 4 dias de trabalho por semana, foi possível responder a questão de pesquisa acima apresentada.

O principal ponto apurado na exploração dos dados coletados e referidos pelos entrevistados, refere-se a capacidade das partes interessadas influenciar em estratégias e decisões nos processos internos de uma organização (Harrison et al., 2015); também ao facto destes influenciarem na melhoria de produtos, pois proporcionam uma melhor visão para os gestores enxergarem os seus negócios (Freeman et al., 2012); no fornecimento de conhecimento que proporciona um crescimento estável e sustentável para as firmas (Sulkowski et al., 2018), na criação de valor através do relacionamento e envolvimento entre as partes,

permitindo que uma empresa entregue exatamente o que o cliente e fornecedor deseja (Freeman et al., 2004), assim como a sua contribuição para a inovação em processos, produtos e serviços visando o lucro da organização e potencialmente alinhando com uma visão social e ecológica (Schaltegger et al., 2019); (Krolkowski et al., 2017) & (Rodríguez-López et al., 2017).

Além disso, também pode ser visto no discurso dos entrevistados com foco em estudar a troca de informações entre as partes, a importância que eles dão ao engajamento e a sua reputação com as partes interessadas externas, e a sua consequência estabilidade para manter o relacionamento entre os envolvidos, assim como a sua reputação, pois os gestores enxergam o potencial que esta relação tem nos seus negócios e lucratividade (Taghian et al., 2015). E também foi possível a partir do discurso analisado, analisar as ferramentas e os modelos de comunicação utilizados para envolver e em manter um relacionamento próximo com as partes interessadas, incluindo encontros pessoais quando possível (Bellantuono et al., 2016).

Assim, respondendo as questões de investigação anteriormente citada, foi possível identificar se ocorre esta influência nas empresas analisadas.

O estudo sugere que as organizações enxergam as partes externas como uma fonte de conhecimento para a melhoria de produtos, processos e serviços. Assim como podem auxiliar as firmas na questão da inovação, crescimento sustentável; criação de valor de mercado e criação de valor para o negócio.

Porém, a partir dos dados coletados, podemos concluir que no caso desta potencial influência na decisão das empresas em adotar a semana de 4 dias de trabalho, as partes interessadas externas, nomeadamente clientes e fornecedores não exercem qualquer tipo de influência nas organizações, tendo em vista que é uma diretiva interna que foi adotada. E em muitos casos após conversas com os colaboradores e gestores, onde as empresas se prepararam e adotaram uma política e desenho do calendário de trabalho curto, zelando para que estas partes externas não fossem afetadas.

Realça-se o facto de que alguns gestores, chegaram a omitir tal mudança dos seus clientes e fornecedores, temendo serem vistos de uma forma negativa ou que não fossem levados a sério, conforme pode ser visto no depoimento de uma das empresas que omitiu a mudança durante sete anos. Sendo este um ponto que poderá ser estudado e explorado no

futuro, o relativo medo por parte dos gestores em adotarem novas práticas e serem mal-vistos pelos seus clientes, fornecedores e pela comunidade em geral.

Este trabalho mostra-se relevante para os gestores e pesquisadores, pois demonstra que a adoção do calendário de trabalho com 4 dias semanais, quando planejado focando as relações entre as partes interessadas e as firmas, não afeta o relacionamento entre as partes, pois as empresas o desenharam desde o princípio com a preocupação de que a mudança não afetasse este aspecto do seu negócio, tornando esta alteração do calendário de trabalho um fato irrelevante entre clientes, fornecedores e organizações, porque no geral, nada muda para os atores envolvidos.

Como todos os estudos e pesquisas realizados, este também possui algumas limitações. Tendo em vista que nenhuma das empresas exploradas nesta amostra atua no segmento do retalho físico, que é aquele que apresenta lojas abertas para receber o público presencialmente. Desta forma, é limitada a percepção dos resultados focados em empresas que atuam no ramo de serviços, tecnologia, internet e financeiro. Não sendo possível estudar o impacto e influência dos clientes e fornecedores no segmento retalhista físico, que representa um importante setor da economia global. Desta forma, apresenta-se uma importante linha para futuras pesquisas, a abordagem sobre a possibilidade de adoção dos quatro dias de trabalho por semana em empresas do retalho físico.

Por fim e para sumarizar, este estudo conclui que quando as empresas decidem adotar o calendário de trabalho com 4 dias laborais na semana, que apresenta benefícios para os colaboradores na forma de melhoria dos aspectos da saúde e balanço entre vida e trabalho (Wickramasinghe, 2012), e para as empresas em termos de faturação e produtividade (Lilly et al., 2007); (Smith et al., 2007) & (Zhou et al., 2008), estas organizações se prepararam de modo para que esta mudança não afete o relacionamento com os stakeholders externos e assim, estes não influenciam ou impactam na decisão das empresas em adotarem a mudança do calendário, pois eles não são atingidos por esta alteração.

7. Lista de Referências

- Adžić, S., & Al-Mansour, J. (2021). Business analysis in the times of COVID-19: Empirical testing of the contemporary academic findings. *Management Science Letters*, 11(1), 1-10. doi:10.5267/j.msl.2020.8.036
- Agostini, L., & Filippini, R. (2019). Organizational and managerial challenges in the path toward Industry 4.0. *European Journal of Innovation Management*, 22(3), 406-421. doi:10.1108/EJIM-02-2018-0030
- Arbon, C. A., Facer, R. L., & Wadsworth, L. L. (2012). Compressed workweeks - Strategies for successful implementation. *Public Personnel Management*, 41(3), 389-405. doi:10.1177/009102601204100301
- Ardito, L., Messeni Petruzzelli, A., Dezi, L., & Castellano, S. (2020). The influence of inbound open innovation on ambidexterity performance: Does it pay to source knowledge from supply chain stakeholders? *Journal of Business Research*, 119, 321-329. doi:10.1016/j.jbusres.2018.12.043
- Arlinghaus, A., Bohle, P., Iskra-Golec, I., Jansen, N., Jay, S., & Rotenberg, L. (2019). Working time society consensus statements: Evidence-based effects of shift work and non-standard working hours on workers, family and community. *Industrial Health*, 57(2), 184-200. doi:10.2486/indhealth.SW-4
- Azungah, T. (2018). Qualitative research: deductive and inductive approaches to data analysis. *Qualitative Research Journal*, 18(4), 383-400. doi:10.1108/QRJ-D-18-00035
- Balboni, B., Marchi, G., & Vignola, M. (2017). Knowledge transfer in the context of buyer-supplier relationship: An analysis of a supplier's customer portfolio. *Journal of Business Research*, 80, 277-287. doi:10.1016/j.jbusres.2017.06.022
- Bardin, L. (2009). *Análise de Conteúdo*: Edições 70, LDA.
- Baumgartner, K. T., Ernst, C. A., & Fischer, T. M. (2020). How Corporate Reputation Disclosures Affect Stakeholders' Behavioral Intentions: Mediating Mechanisms of Perceived Organizational Performance and Corporate Reputation. *Journal of Business Ethics*. doi:10.1007/s10551-020-04642-x
- Baumler, R. (2020). Working time limits at sea, a hundred-year construction. *Marine Policy*. doi:10.1016/j.marpol.2020.104101
- Belinski, R., Peixe, A. M. M., Frederico, G. F., & Garza-Reyes, J. A. (2020). Organizational learning and Industry 4.0: findings from a systematic literature review and research agenda. *Benchmarking*, 27(8), 2435-2457. doi:10.1108/BIJ-04-2020-0158
- Bellantuono, N., Pontrandolfo, P., & Scozzi, B. (2016). Capturing the stakeholders' view in sustainability reporting: A novel approach. *Sustainability (Switzerland)*, 8(4). doi:10.3390/su8040379
- Benevides, M. (2015). *Revolução Industrial*. Retrieved from <https://pt.slideshare.net/murilobene/revolucao-industrial-45047275>
- Blackburn, N., Hooper, V., Abratt, R., & Brown, J. (2018). Stakeholder engagement in corporate reporting: towards building a strong reputation. *Marketing Intelligence and Planning*, 36(4), 484-497. doi:10.1108/MIP-10-2017-0236
- Blowfield, M., & Murray, A. (2014). *Corporate Responsibility* (O. U. Press Ed. Third Edition ed.).
- Bonache, J., & Festing, M. (2020). Research paradigms in international human resource management: An epistemological systematisation of the field. *German Journal of Human Resource Management*, 34(2), 99-123. doi:10.1177/2397002220909780
- Campbell, I., & van Wanrooy, B. (2013). Long working hours and working-time preferences: Between desirability and feasibility. *Human Relations*, 66(8), 1131-1155. doi:10.1177/0018726713478641

- Castleberry, A., & Nolen, A. (2018). Thematic analysis of qualitative research data: Is it as easy as it sounds? *Currents in Pharmacy Teaching and Learning*, 10(6), 807-815. doi:10.1016/j.cptl.2018.03.019
- Corbin, J. M., & Strauss, A. (1990). Grounded theory research: Procedures, canons, and evaluative criteria. *Qualitative Sociology*, 13(1), 3-21. doi:10.1007/BF00988593
- Cunha, M. P., Rego, A., & Cabral-Cardoso, C. (2019). *Teoria das Organizações e da Gestão. Uma perspectiva histórica*. (M. Robalo Ed. 1 ed.). Lisboa: Edições Sílabo, LDA.
- Cygan-Rehm, K., & Wunder, C. (2018). Do working hours affect health? Evidence from statutory workweek regulations in Germany. *Labour Economics*, 53, 162-171. doi:10.1016/j.labeco.2018.05.003
- Dang, V. T., Pham, T. L., & Wang, J. (2019). Influence tactics, customer trust and buyer-supplier long-term relationships: evidence from B2B companies in an emerging economy. *Total Quality Management and Business Excellence*. doi:10.1080/14783363.2019.1651197
- Di Milia, L. (1998). A longitudinal study of the compressed workweek: Comparing sleep on a weekly rotating 8 h system to a faster rotating 12 h system. *International Journal of Industrial Ergonomics*, 21(3-4), 199-207. doi:10.1016/S0169-8141(97)00039-5
- Dilley, P. (2000). Conducting successful interviews: Tips for intrepid research. *Theory into Practice*, 39(3), 131-137. doi:10.1207/s15430421tip3903_3
- Dlacic, J., Petrinic, T., & Milfelner, B. (2020) Identifying Influence of Supplier Benefits on Collaboration Between Partners. In: *Vol. 90. Lecture Notes in Networks and Systems* (pp. 275-287).
- Egan, T. M. (2002). Grounded Theory Research and Theory Building. *Advances in Developing Human Resources*, 4(3), 277-295. doi:10.1177/1523422302043004
- Erbaş, S. N., & Sayers, C. L. (2001). Can a shorter workweek induce higher employment? Mandatory reductions in the workweek and employment subsidies. *International Tax and Public Finance*, 8(4), 485-509. doi:10.1023/A:1011291512773
- Fagnani, J., & Letablier, M. T. (2004). Work and family life balance: The impact of the 35-hour laws in France. *Work, Employment and Society*, 18(3), 551-572. doi:10.1177/0950017004045550
- Fontoura, P., & Coelho, A. (2020). The influence of supply chain leadership and followership on organizational performance: An empirical study on a Portuguese energy supplier. *Baltic Journal of Management*, 15(3), 333-353. doi:10.1108/BJM-01-2019-0012
- Freeman, R. E., Rusconi, G., Signori, S., & Strudler, A. (2012). Stakeholder Theory(ies): Ethical Ideas and Managerial Action. *Journal of Business Ethics*, 109(1), 1-2. doi:10.1007/s10551-012-1374-7
- Freeman, R. E., Wicks, A. C., & Parmar, B. (2004). Stakeholder theory and "The corporate objective revisited". *Organization Science*, 15(3), 364-369+372. doi:10.1287/orsc.1040.0066
- Gamble, J. R., Clinton, E., & Díaz-Moriana, V. (2020). Broadening the business model construct: Exploring how family-owned SMEs co-create value with external stakeholders. *Journal of Business Research*. doi:10.1016/j.jbusres.2020.03.034
- Gebauer, H., Haldimann, M., & Jennings Saul, C. (2017). A typology for management innovations: Analyzing the actual state of art and conducting case study research. *European Journal of Innovation Management*, 20(4), 514-533. doi:10.1108/EJIM-06-2016-0059
- Harrison, J. S., Freeman, R. E., & de Abreu, M. C. S. (2015). Stakeholder theory as an ethical approach to effective management: Applying the theory to multiple contexts. *Revista Brasileira de Gestao de Negocios*, 17(55), 858-869. doi:10.7819/rbgn.v17i55.2647

- Hayman, J. R. (2009). Flexible work arrangements: Exploring the linkages between perceived usability of flexible work schedules and work/life balance. *Community, Work and Family*, 12(3), 327-338. doi:10.1080/13668800902966331
- Hori, D., Sasahara, S., Oi, Y., Doki, S., Andrea, C. S., Takahashi, T., . . . Matsuzaki, I. (2020). Relationships between insomnia, long working hours, and long commuting time among public school teachers in Japan: a nationwide cross-sectional diary study. *Sleep Medicine*, 75, 62-72. doi:10.1016/j.sleep.2019.09.017
- Houy, C., Fettke, P., & Loos, P. (2010). Empirical research in business process management - analysis of an emerging field of research. *Business Process Management Journal*, 16(4), 619-661. doi:10.1108/14637151011065946
- Hyatt, E., & Coslor, E. (2018). Compressed lives: how “flexible” are employer-imposed compressed work schedules? *Personnel Review*, 47(2), 278-293. doi:10.1108/PR-08-2016-0189
- Ibrahim, Z., Rahman, N. R. A., & Johar, M. G. M. (2019). A job satisfaction of emotional intelligence, leadership, employee performance with information technology. *International Journal of Recent Technology and Engineering*, 8(2 Special Issue 9), 712-718. doi:10.35940/ijrte.B1148.0982S919
- ILO, I. L. O. (2005). *Hours of work. From fixed to flexible?* Retrieved from Geneva: <https://www.ilo.org/public/english/standards/relm/ilc/ilc93/pdf/rep-iii-1b.pdf>
- Ivancevich, J. M., Konopaske, R., & Matteson, M. t. (2008). *Organizational Behavior and Management* (Eight Edition ed.): McGraw-Hill Irwin.
- Kallis, G., Kalush, M., O'Flynn, H., Rossiter, J., & Ashford, N. (2013). "Friday off": Reducing working hours in Europe. *Sustainability (Switzerland)*, 5(4), 1545-1567. doi:10.3390/su5041545
- Klein, C. J., Dalstrom, M., Lizer, S., Cooling, M., Pierce, L., & Weinzimmer, L. G. (2020). Advanced Practice Provider Perspectives on Organizational Strategies for Work Stress Reduction. *Western Journal of Nursing Research*, 42(9), 708-717. doi:10.1177/0193945919896606
- Korn Ferry, Orr, E., & Royal, M. (2019). Microsoft's Latest Innovation: The 4-Day Workweek. Retrieved from <https://www.kornferry.com/insights/articles/microsoft-four-day-workweek-employee-engagement>
- Krolikowski, M., & Yuan, X. (2017). Friend or foe: Customer-supplier relationships and innovation. *Journal of Business Research*, 78, 53-68. doi:10.1016/j.jbusres.2017.04.023
- Lee, D. W., Hong, Y. C., Min, K. B., Kim, T. S., Kim, M. S., & Kang, M. Y. (2016). The effect of long working hours on 10- year risk of coronary heart disease and stroke in the Korean population: The Korea National Health and Nutrition Examination Survey (KNHANES), 2007 to 2013. *Annals of Occupational and Environmental Medicine*, 28(1). doi:10.1186/s40557-016-0149-5
- Lee, W. T., Lim, S. S., Kim, J., Yun, S., Yoon, J. H., & Won, J. U. (2020). Work schedule irregularity and the risk of work-related injury among korean manual workers. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(20), 1-10. doi:10.3390/ijerph17207617
- Lehtinen, J., & Aaltonen, K. (2020). Organizing external stakeholder engagement in inter-organizational projects: Opening the black box. *International Journal of Project Management*, 38(2), 85-98. doi:10.1016/j.ijproman.2019.12.001
- Lepinteur, A. (2019). The shorter workweek and worker wellbeing: Evidence from Portugal and France. *Labour Economics*, 58, 204-220. doi:10.1016/j.labeco.2018.05.010
- Lilly, M. T., Emovon, I., Ogaji, S. O. T., & Probert, S. D. (2007). Four-day service-staff work-

- week in order to complete maintenance operations more effectively in a Nigerian power-generating station. *Applied Energy*, 84(10), 1044-1055. doi:10.1016/j.apenergy.2007.02.012
- MacHe, S., Servaty, R., & Harth, V. (2020). Flexible work arrangements in open workspaces and relations to occupational stress, need for recovery and psychological detachment from work. *Journal of Occupational Medicine and Toxicology*, 15(1). doi:10.1186/s12995-020-00258-z
- Markovic, S., & Bagherzadeh, M. (2018). How does breadth of external stakeholder co-creation influence innovation performance? Analyzing the mediating roles of knowledge sharing and product innovation. *Journal of Business Research*, 88, 173-186. doi:10.1016/j.jbusres.2018.03.028
- Martín-de Castro, G. (2020). Exploring the market side of corporate environmentalism: Reputation, legitimacy and stakeholders' engagement. *Industrial Marketing Management*. doi:10.1016/j.indmarman.2020.05.010
- Mena, J. A., Hult, G. T. M., Ferrell, O. C., & Zhang, Y. (2019). Competing assessments of market-driven, sustainability-centered, and stakeholder-focused approaches to the customer-brand relationships and performance. *Journal of Business Research*, 95, 531-543. doi:10.1016/j.jbusres.2018.07.038
- Messenger, J. C. (2011). Working time trends and developments in Europe. *Cambridge Journal of Economics*, 35(2), 295-316. doi:10.1093/cje/beq022
- MIT Sloan Executive Education. (2020). Is a four-day workweek the answer to work-life balance AND productivity? Retrieved from <https://executive.mit.edu/blog/is-a-four-day-workweek-the-answer-to-work-life-balance-and-productivity>
- 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. doi:10.1590/0034-7167-2016-0616
- Olsen, T. L., & Tomlin, B. (2020). Industry 4.0: Opportunities and challenges for operations management. *Manufacturing and Service Operations Management*, 22(1), 113-122. doi:10.1287/msom.2019.0796
- Oxford Reference. (2021). Ten Hours Act. Retrieved from <https://www.oxfordreference.com/view/10.1093/oi/authority.20110803103058890>
- Paje, R. C., Escobar, P. B. A., Ruaya, A. M. R., Sulit, P. A. F., & Paje, R. C. (2020). *The Impact of Compressed Workweek Arrangements on Job Stress, Work-Life Balance, and Work Productivity of Rank-And-File Employees from Different Industries in Metro Manila*. Paper presented at the Journal of Physics: Conference Series.
- Patton, M. Q. (2015). *Qualitative Research & evaluation methods: integrating theory and practice* (Fourth ed.): SAGE Publications Ltd.
- Percoco, M. (2018). The impact of working time on fuel consumption and CO2 emissions of public fleets: Evidence from a policy experiment. *Transport Policy*, 71, 126-129. doi:10.1016/j.tranpol.2018.08.003
- Rego, A., & Cunha, M. P. e. (2008). Authentizotic climates and employee happiness: Pathways to individual performance? *Journal of Business Research*, 61(7), 739-752. doi:10.1016/j.jbusres.2007.08.003
- Rodríguez-López, N., Diz-Comesaña, M. E., & Mondragón, A. E. C. (2017). Exploring quality generating factors in customer-supplier relationships. *Gospodarka Surowcami Mineralnymi / Mineral Resources Management*, 33(4), 157-176. doi:10.1515/gospo-2017-0046

- Sariwulan, T., Capnary, M. C., & Agung, I. (2019). Contribution indicators of work stress and employee organizational commitments case study. *Business: Theory and Practice*, 20, 293-302. doi:10.3846/btp.2019.28
- Schaltegger, S., Hörisch, J., & Freeman, R. E. (2019). Business cases for sustainability: A stakeholder theory perspective. *Organization and Environment*, 32(3), 191-212. doi:10.1177/1086026617722882
- Setyanto, E., Ikhwan, A., Amin, S., Muhammad Shabir, U., & Suharto, S. (2019). Challenges of the change management for managing people and organizational culture. *International Journal of Recent Technology and Engineering*, 8(2 Special Issue 11), 3822-3826. doi:10.35940/ijrte.B1503.0982S1119
- Shabbir, M. S., & Wisdom, O. (2020). The relationship between corporate social responsibility, environmental investments and financial performance: evidence from manufacturing companies. *Environmental Science and Pollution Research*, 27(32), 39946-39957. doi:10.1007/s11356-020-10217-0
- Smith, J., & Diaz, M. A. (2007). Four-day workweek and the construction industry. *Practice Periodical on Structural Design and Construction*, 12(3), 140-145. doi:10.1061/(ASCE)1084-0680(2007)12:3(140)
- Spreitzer, G. M., Cameron, L., & Garrett, L. (2017). Alternative Work Arrangements: Two Images of the New World of Work. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4(1), 473-499. doi:10.1146/annurev-orgpsych-032516-113332
- Spurk, D., & Straub, C. (2020). Flexible employment relationships and careers in times of the COVID-19 pandemic. *Journal of Vocational Behavior*, 119. doi:10.1016/j.jvb.2020.103435
- Stern, P. N. (1980). Grounded Theory Methodology: Its Uses and Processes. *Image*, 12(1), 20-23. doi:10.1111/j.1547-5069.1980.tb01455.x
- Sulkowski, A. J., Edwards, M., & Freeman, R. E. (2018). Shake Your Stakeholder: Firms Leading Engagement to Cocreate Sustainable Value. *Organization and Environment*, 31(3), 223-241. doi:10.1177/1086026617722129
- Sundo, M. B., & Fujii, S. (2005). The effects of a compressed working week on commuters' daily activity patterns. *Transportation Research Part A: Policy and Practice*, 39(10), 835-848. doi:10.1016/j.tra.2004.06.001
- Taghian, M., D'Souza, C., & Polonsky, M. J. (2015). A stakeholder approach to corporate social responsibility, reputation and business performance. *Social Responsibility Journal*, 11(2), 340-363. doi:10.1108/SRJ-06-2012-0068
- The Federation of International Employers. (2015). History of Working Time. Retrieved from <https://www.fedee.com/labour-relations/history-of-working-time/>
- The History. (2020). Ford factory workers get 40-hour week.
- Villarreal Larrinaga, O., & Landeta Rodríguez, J. (2010). Case study as a methodology of scientific research in business economics and management. An application of the internationalisation. *Investigaciones Europeas de Direccion y Economia de la Empresa*, 16(3), 31-52. doi:10.1016/S1135-2523(12)60033-1
- Wadsworth, L. L., Facer Ii, R. L., & Arbon, C. A. (2010). Alternative work schedules in local government: Cui bono? *Review of Public Personnel Administration*, 30(3), 322-340. doi:10.1177/0734371X10368223
- 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. doi:10.1177/0091026016678856
- Wang, L., Luo, G. L., Sari, A., & Shao, X. F. (2020). What nurtures fourth industrial revolution? An investigation of economic and social determinants of technological

- innovation in advanced economies. *Technological Forecasting and Social Change*, 161. doi:10.1016/j.techfore.2020.120305
- Wickramasinghe, V. (2012). Supervisor support as a moderator between work schedule flexibility and job stress. Some empirical evidence from Sri Lanka. *International Journal of Workplace Health Management*, 5(1), 44-55. doi:10.1108/17538351211215384
- Widrich, L. (2013). A origem das 8 horas de trabalho e por que devemos repensá-las. Retrieved from <https://administradores.com.br/artigos/a-origem-das-8-horas-de-trabalho-e-por-que-devemos-repensa-las>
- Wilson, V. (2016). Research methods: Interviews. *Evidence Based Library and Information Practice*, 11(Specialissue1), 47-49. doi:10.18438/B8404H
- Yeh, T. M., Pai, F. Y., & Wu, L. C. (2020). Relationship stability and supply chain performance for smes: From internal, supplier, and customer integration perspectives. *Mathematics*, 8(11), 1-18. doi:10.3390/math8111902
- Yu, S. H., & Liang, W. C. (2020). Exploring the determinants of strategic corporate social responsibility: An empirical examination. *Sustainability (Switzerland)*, 12(6). doi:10.3390/su12062368
- Zhou, L., & Winters, P. L. (2008) Empirical analysis of compressed workweek choices. In. *Transportation Research Record* (pp. 61-67).

8. Anexos

Anexo 1: Guião de entrevistas

Conhecendo o projeto quatro dias de trabalho por semana e o estilo de liderança:

- 1) Como surgiu a ideia de adotar a prática dos 4 dias de trabalho por semana e por quê?
- 2) Quem foi o principal responsável por implantar a ideia dos 4 dias de trabalho?
- 3) Como esta liderança comunicou e inspirou o compartilhamento da ideia, as vantagens e o propósito por trás da mudança da rotina de trabalho com os funcionários? Como foi a adesão a proposta? Houve algum tipo de resistência por parte da equipe para comprar a ideia? Caso sim, como a resistência foi vencida?
- 4) Em que medida a mudança está conectada ao propósito da empresa com os funcionários? Bem-estar? Produtividade? Eficiência? Pode me falar um pouco sobre isso?
- 5) Em que os sócios da empresa se baseiam para tomar as decisões de mudança na empresa? E como uma decisão de mudança é acertada entre a liderança e a equipe de trabalho?

Comunicação da empresa com clientes e fornecedores:

- 1) Na sua visão qual a importância da comunicação com os clientes e fornecedores?
- 2) A empresa possui um planeamento e/ou diretriz de comunicação padrão com os clientes e fornecedores?
- 3) Qual a prática exercida actualmente? Ela segue algum protocolo de atendimento?
- 4) No processo de comunicação com os clientes existe uma troca de informações sobre melhoria de produtos, serviços e processos entre as partes?
- 5) Com qual frequência a empresa se comunica com os clientes e fornecedores?
- 6) A empresa consegue enxergar benefícios no envolvimento e relacionamento ativo com clientes e fornecedores?
- 7) Pode nos dar algum exemplo ou contar uma história que aconteceu na empresa envolvendo os clientes ou fornecedores?

Transmissão de informação dos objetivos da empresa na mudança do calendário de trabalho do negócio:

- 1) A empresa comunicou-se com os clientes e fornecedores sobre a intenção de alterar o calendário de trabalho para uma semana compacta?
- 2) Como foi transmitida esta informação e quais os setores envolvidos?
- 3) No desenvolvimento da comunicação, os responsáveis da empresa citaram os potenciais benefícios esperados para ambas as partes com a mudança? Caso sim, quais?

Retorno dos clientes e fornecedores quanto a potencial mudança do modelo de negócio da empresa:

- 1) Dos clientes e/ou fornecedores consultados sabe me dizer quantos deram retorno sobre os planos de mudança da empresa? Pode me dizer se houve algum caso em que se lembre dos comentários dos clientes e/ou fornecedores acharam sobre a mudança? Pode citar algum exemplo?
- 2) Quais os principais tópicos abordados dos clientes e fornecedores?
- 3) Destes tópicos abordados, algum mereceu destaque?
- 4) Qual procedimento adotado para internalizar os retornos dos clientes e/ou fornecedores? Preenchimento de fichas, anotação em software de CRM, etc.

Perguntas da sessão 5 – Impactos, reflexos e influência dos stakeholders:

- 1) Após as conversas com os clientes e fornecedores, houve algum ponto levantado por eles que foi levado em consideração na mudança do modelo de negócio da empresa? Se sim, qual ou quais.
- 2) Qual a importância de escutar as sugestões de melhoria de stakeholders externos na sua organização?
- 3) Após a mudança no calendário de funcionamento da empresa, quais os impactos e importância do novo horário de trabalho relatados pelos stakeholders externos? Houve a necessidade de criar um novo padrão ou adaptação do atendimento de

acordo com cada cliente ou fornecedor?

- 4) Pode nos dizer como está sendo o relacionamento com os fornecedores após a implementação dos 4 dias de trabalho por semana?