

MESTRADO
ECONOMIA E GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

A semana de trabalho de quatro dias e a mudança organizacional

Luana Filipa Magalhães Barreiro

M

2025



FACULDADE DE ECONOMIA



A SEMANA DE TRABALHO DE QUATRO DIAS E A MUDANÇA ORGANIZACIONAL

Luana Filipa Magalhães Barreiro

Dissertação

Mestrado em Economia e Gestão de Recursos Humanos

Orientado por

Professora Doutora Sofia Alexandra Soares de Miranda Ferreira Cruz

2025

Agradecimentos

Gostaria de expressar a minha profunda gratidão à minha orientadora, Professora Doutora Sofia Cruz, pela orientação dedicada, disponibilidade constante e incentivo ao longo de todo este percurso académico. A sua experiência e apoio foram fundamentais para o desenvolvimento deste trabalho.

À empresa Listor, pela colaboração e interesse em participar nesta investigação, um agradecimento especial ao Luís Cordeiro pela disponibilidade e contributo valioso para a concretização deste estudo.

Aos meus pais e irmão, que são para mim um exemplo de dedicação e resiliência. Obrigada por me transmitirem os valores certos, por me ensinarem a dar sempre o melhor de mim e por estarem presentes em todos os momentos, acompanhando-me e apoiando-me incondicionalmente.

Ao meu namorado, pelo apoio incondicional e incentivo constante, que nunca me permitiu desistir, mesmo nos momentos mais desafiantes.

O meu mais sincero agradecimento a todos vocês, que tornaram possível a realização deste trabalho.

Resumo

A semana de trabalho de quatro dias tem vindo a ganhar destaque como medida para promover o equilíbrio entre a vida profissional e pessoal, melhorar o bem-estar e, potencialmente, aumentar a produtividade. Esta investigação analisa a implementação desta medida na empresa Listor S.A., três anos após a sua adoção, constituindo um *follow-up* do estudo de caso conduzido em 2023 (Rodrigues, 2023). Os objetivos passam por identificar e discutir mudanças individuais e organizacionais, compreender o processo de adaptação, analisar resistências e avaliar os efeitos em relação ao equilíbrio entre a vida profissional e a vida pessoal, os níveis de produtividade, o relacionamento com os colegas, e o ritmo de trabalho.

Com base numa abordagem qualitativa, foram realizadas entrevistas semiestruturadas a trabalhadores e à administração, complementadas por dados secundários do estudo de caso conduzido em 2023 (Rodrigues, 2023). Os resultados revelam que os trabalhadores abrangidos pela medida mantêm elevados níveis de satisfação e motivação, apesar de referirem um aumento do ritmo de trabalho. Ao nível individual, observa-se uma maior objetividade na execução das tarefas e uma reorganização do tempo de trabalho. A produtividade manteve-se estável, embora algumas áreas, como o *marketing*, tenham reportado constrangimentos pontuais. Ao nível organizacional, destaca-se a criação das “equipas-espelho” como mudança planeada que assegurou a continuidade operacional e fomentou a cooperação entre equipas.

Entre os que optaram por manter a semana de trabalho de cinco dias, as razões incluem fatores financeiros e receio de não cumprir objetivos. A área comercial permaneceu excluída, por decisão estratégica da administração da empresa, devido à necessidade de disponibilidade contínua. A comparação com o estudo de 2023 evidencia continuidade nos benefícios e desafios, mas também maior maturidade na aceitação e operacionalização da medida, com propostas de melhoria mais concretas.

Conclui-se que a semana de trabalho de quatro dias na Listor se consolidou como prática sustentável, desde que acompanhada por ajustamentos internos e gestão equilibrada da carga de trabalho, reforçando a importância da adaptação organizacional e da comunicação eficaz.

Palavras-chave: semana de trabalho quatro dias; mudança organizacional; mudança individual; equilíbrio vida profissional e vida pessoal; satisfação; produtividade; ritmo de trabalho

Abstract

The four-day workweek has gained increasing attention as a measure to promote work–life balance, enhance well-being, and potentially improve productivity. This research examines its implementation at Listor S.A., three years after adoption, serving as a follow-up to the case study conducted in 2023 (Rodrigues, 2023). The objectives are to identify and discuss both individual and organizational changes, to understand the adaptation process, to analyze resistance, and to assess the effects on work–life balance, productivity levels, interpersonal relationships, and work intensity.

Based on a qualitative approach, semi-structured interviews were conducted with employees and management, complemented by secondary data from the 2023 study (Rodrigues, 2023). The findings reveal that employees covered by the measure continue to report high levels of satisfaction and motivation, despite acknowledging an increased work pace. At the individual level, greater task-oriented efficiency and a reorganization of working time were observed. Productivity remained stable, although certain areas, such as *marketing*, reported occasional constraints. At the organizational level, the creation of “mirror teams” emerged as a planned change that ensured operational continuity and fostered cooperation between teams.

Among those who chose to maintain the five-day workweek, the reasons included financial considerations and concerns about meeting objectives. The commercial department remained excluded, due to a strategic decision by management, given the need for continuous availability. Comparison with the 2023 study highlights continuity in both benefits and challenges, but also greater maturity in the acceptance and operationalization of the measure, with more concrete proposals for improvement.

It is concluded that the four-day workweek at Listor has been consolidated as a sustainable practice, provided it is accompanied by internal adjustments and a balanced management of workload, reinforcing the importance of organizational adaptation and effective communication.

Keywords: four-day workweek; organizational change; individual change; work–life balance; satisfaction; productivity; work intensity

Índice:

1. Introdução	1
2. Revisão da literatura	3
2.1. Redução dos tempos de trabalho	3
2.1.1. Semana de trabalho de quatro dias	5
2.1.2. Vantagens e desvantagens da semana de trabalho de quatro dias	8
2.2. Mudança organizacional	10
2.2.1. Tipos de mudança organizacional	11
2.2.2. Fatores que afetam a mudança organizacional	12
2.3. Semana de trabalho de quatro dias e mudança organizacional.....	15
3. Enquadramento metodológico.....	18
3.1. Objetivos da investigação	18
3.2. Caracterização da empresa Listor	18
3.2.1. Iniciativa de implementar a semana de trabalho de quatro dias	19
3.3. Processo e técnicas de recolha e análise de dados.....	21
4. Apresentação e análise de dados	27
4.1. Caracterização da amostra	27
4.2. Semana de trabalho de quatro dias na empresa Listor	30
4.2.1. Perceções sobre a semana de trabalho de quatro dias.....	30
4.2.1.1. Trabalhadores a laborarem cinco dias	30
4.2.1.2. Trabalhadores a laborarem quatro dias	31
4.2.2. Motivos para a permanência na semana de trabalho de cinco dias	33
4.2.3. Motivos para a permanência da semana de trabalho de quatro dias	36
4.2.4. Mudanças a nível organizacional	39
4.2.4.1. Processo de adaptação dos trabalhadores	42
4.2.5. Mudanças a nível individual.....	46
4.2.5.1. Bem-estar e saúde.....	46
4.2.5.2. Equilíbrio entre trabalho e vida pessoal.....	48
4.2.5.3. Dia de folga	51
4.2.6. Relação com os colegas	53
4.2.7. Ambiente de trabalho	56
4.2.7.1. Ritmo de trabalho.....	56
4.2.7.2. Produtividade	59
4.2.8. Papel da administração.....	62
4.2.9. Sugestões de melhoria	63

5. Discussão dos resultados.....	66
6. Conclusão.....	71
7. Referências bibliográficas	74
8. Anexos.....	84
8.1. Anexo 1. Tabela de categorização	84
8.2. Anexo 2. Guião da entrevista aos trabalhadores no regime de quatro dias	89
8.3. Anexo 3. Guião da entrevista aos trabalhadores no regime de cinco dias	91
8.4. Anexo 4. Guião da entrevista aos trabalhadores da Área Comercial.....	93
8.5. Anexo 5. Guião da entrevista aos Administradores	95

Índice de Tabelas:

Tabela 1 - Alteração dos Recursos Humanos	28
Tabela 2 - Dados Sociodemográficos	29
Tabela 3 - Percepções sobre a semana de trabalho de quatro dias: análise comparativa.....	32
Tabela 4 - Motivos para a permanência na semana de trabalho de cinco dias: análise comparativa	35
Tabela 5 - Motivos para a permanência na semana de trabalho de quatro dias: análise comparativa	39
Tabela 6 - Mudanças a nível organizacional: análise comparativa.....	41
Tabela 7 - Processo de adaptação dos trabalhadores: análise comparativa	45
Tabela 8 - Bem-estar e saúde: análise comparativa.....	47
Tabela 9 - Equilíbrio entre trabalho e vida pessoal: análise comparativa	50
Tabela 10 - Dia de folga: análise comparativa	53
Tabela 11 - Relação com os colegas: análise comparativa.....	55
Tabela 12 - Ritmo de trabalho: análise comparativa	58
Tabela 13 - Papel da Administração: análise comparativa.....	63
Tabela 14 - Sugestões de melhoria: análise comparativa	65
Tabela 15 - Categorização	84

1. Introdução

O interesse pela implementação da semana de trabalho de quatro dias remonta à década de 1970, mas foi a pandemia COVID-19 que reavivou o interesse pelo tema. Durante este período, muitas empresas começaram a experimentar formas de trabalho mais flexíveis, aderindo à ideia da semana de trabalho de quatro dias como uma alternativa para aumentar a produtividade e melhorar o bem-estar dos trabalhadores (Jahal et al., 2024) e a inovação das próprias organizações (Gomes & Fontinha, 2024).

A presente investigação visa explorar o tema da semana de trabalho de quatro dias de trabalho e a mudança organizacional. Pretende-se conduzir uma análise *follow-up* do estudo de caso realizado em 2023 na empresa *Listor S.A.* (Rodrigues, 2023) procurando identificar e analisar as mudanças ocorridas após a implementação desta medida, quer a nível organizacional quer a nível individual.

A pesquisa assume como objetivo geral a caracterização das mudanças organizacionais e o processo de adaptação dos trabalhadores decorrentes da implementação da medida da semana de trabalho de quatro dias, iniciada em 03 de janeiro de 2023 na empresa Listor. Assim, desdobrando o objetivo geral em objetivos específicos, pretende-se: identificar as mudanças a nível organizacional e individual que surgiram com a introdução da semana de trabalho quatro dias; discutir os efeitos que estas mudanças trouxeram para a empresa e para os trabalhadores; compreender o processo de adaptação dos trabalhadores a essas mudanças; verificar se houve resistência por parte dos trabalhadores a essa nova medida e como foram geridas; e analisar a semana de trabalho de quatro dias em relação com a satisfação do trabalho, a vida pessoal, os níveis de produtividade, o relacionamento com os colegas e o ritmo do trabalho.

Esta investigação pretende contribuir para a literatura existente ao analisar os efeitos da semana de trabalho de quatro dias nos trabalhadores e na organização, passados dois anos desde a sua implementação. Esta abordagem longitudinal é particularmente relevante, uma vez que, segundo Campbell (2023) e Jahal et al. (2024), persistem lacunas significativas na investigação, tanto no que respeita à aceitação da medida por parte dos trabalhadores, como no que diz respeito à sua influência na produtividade e à eficácia da sua aplicação a longo

prazo. Assim, esta dissertação procura oferecer uma perspectiva aprofundada e atualizada sobre os efeitos ao longo do tempo da semana de trabalho de quatro dias num contexto organizacional específico.

A dissertação encontra-se estruturada em diferentes capítulos. O primeiro capítulo consiste na revisão da literatura, iniciando com o enquadramento à redução dos tempos de trabalho e logo de seguida o subtópico relacionado com a semana de trabalho de quatro dias que se debruça sobre a definição da semana de trabalho de quatro dias, quais as vantagens e desvantagens desta medida e ainda algumas evidências empíricas de países que já a adotaram. Avança-se depois para o tópico das mudanças organizacionais onde se apresenta um breve enquadramento deste tema e posteriormente os tipos de mudanças organizacionais que se verificam e ainda quais os fatores que afetam a mudança. Além disso, é abordada também a relação que existe entre a semana de trabalho de quatro dias e a mudança organizacional. O segundo capítulo integra a apresentação da metodologia, contemplando a descrição dos objetivos do estudo, a caracterização da empresa Listor e o enquadramento da semana de trabalho de quatro dias, assim como as técnicas de recolha e análise de dados utilizados no estudo. De seguida, o terceiro capítulo contém a apresentação e análise dos dados recolhidos tendo em conta os objetivos da pesquisa. Segue-se a discussão dos dados com base na literatura científica e, por fim, a apresentação das principais conclusões da investigação, as suas limitações e pistas de investigação futura.

2. Revisão da literatura

Este capítulo tem como objetivo enquadrar teoricamente a adoção da semana de trabalho de quatro dias como uma medida de reorganização dos tempos de trabalho e analisar os seus efeitos no contexto organizacional. Com a exploração de estudos prévios sobre esta temática, procura-se analisar e compreender como esta medida tem sido implementada em diversas organizações. Esta recolha de informação é relevante para identificar contributos, lacunas no conhecimento existente e perspetivas teóricas que sustentam a análise das mudanças organizacionais que decorrem da implementação da redução dos tempos de trabalho. Para além disso, neste tópico da revisão aborda-se igualmente a mudança organizacional e a sua relação com a adoção da semana de trabalho de quatro dias, evidenciando de que forma esta medida implica processos de adaptação e reconfiguração dentro das organizações.

2.1. Redução dos tempos de trabalho

O tempo de trabalho tem sido um tema central em diversas pesquisas, especialmente devido às transformações contínuas no mercado de trabalho, que envolvem mudanças na natureza do trabalho, nas suas condições e no conteúdo das funções desempenhadas (Anxo et al., 2017).

O debate sobre a redução da jornada de trabalho surge não apenas pela necessidade de adaptação a essas transformações, mas também pelos potenciais benefícios económicos, sociais e ambientais que essas mudanças podem trazer (Spencer, 2022). Um argumento a favor que se verifica é que países menos desenvolvidos como a Coreia, Portugal, Turquia ou Grécia acabam por conter mais horas de trabalho, do que de países desenvolvidos como Holanda, Alemanha e Luxemburgo (Kallis, et al., 2013). Ou seja, não existe uma relação proporcional entre trabalhar mais horas e ter uma economia forte até se verifica o contrário, países que apresentam menos horas de trabalho têm níveis de produtividade mais elevados assim como trabalhadores mais saudáveis (Moase, 2016).

Mais, em 1926, Henry Ford implementou a semana de trabalho de cinco dias nas suas fábricas, reduzindo a jornada semanal de seis para cinco dias, sem redução salarial. Ford acreditava que os trabalhadores necessitavam de mais tempo de lazer, o que, segundo a sua visão, contribuiria para o aumento das compras dos automóveis que fabricava (Kallis et al., 2013).

Para além disso o número de horas trabalhadas tem um impacto significativo no bem-estar e na saúde dos trabalhadores (Chakraborty, et al., 2022), o que torna ainda mais relevante a discussão sobre uma possível redução. Por exemplo, na década de 1990, Portugal registava um elevado número de horas de trabalho, figurando entre os países da Europa com as maiores cargas horárias. Em 1966, o Governo português decidiu reduzir a carga semanal de trabalho de 40 para 42 horas, mais tarde procedendo a nova diminuição para as 40 horas, mantendo os salários inalterados (Lepinteur, 2019). Em França também se viveu, na mesma década, uma redução de trabalho de 39 para 35 horas. Estas reduções trouxeram um aumento de satisfação no trabalho e no lazer (Fagnani & Letablier, 2004; Lepinteur, 2019).

Contudo, a adoção de uma redução nas horas de trabalho não está isenta de desafios e possíveis consequências negativas (Mules et al., 2024; Burchell et al., 2024; Fitzgerald et al., 2018), como a intensificação do trabalho, que pode afetar a produtividade e, por sua vez, aumentar o nível de stress, bem como uma diminuição da autonomia dos trabalhadores sobre os seus horários e uma maior desigualdade entre os diferentes grupos de trabalhadores (Delaney & Casey 2021).

A redução dos tempos de trabalho deve estar relacionada com os objetivos em relação à natureza e futuro do trabalho, uma vez que o objetivo desta redução consiste numa transformação do trabalho em si, ou seja, consiste numa reformulação do trabalho e da vida de forma que todo o tempo dedicado a ambos seja produtivo e satisfatório e isso implica um novo sistema de trabalho que equilibre o tempo de trabalho e o tempo de lazer criando bem-estar (Spencer, 2022). Isto é quando nos referimos à redução do tempo de trabalho, não nos referimos apenas à sua quantidade, mas também à qualidade do tempo de trabalho e de lazer (Anttila, 2005).

Estas reduções podem assumir diferentes formas desde uma redução da semana de trabalho, um aumento de férias anuais aos trabalhadores, num início de trabalho mais tardio ou até uma reforma antecipada (Skidelsky et al., 2019).

Os debates atuais sobre a redução da semana de trabalho remetem a autores como Marx e Keynes. Marx imaginava um futuro pós-capitalista com menos trabalho e mais liberdade, enquanto Keynes previu que a semana de trabalho cairia para 15 horas até 2030, com os ganhos económicos sendo usados para aumentar os salários e o tempo livre. Hoje, tanto críticos das condições de trabalho quanto grupos empresariais unem-se em apoio à ideia de

uma jornada de quatro dias, com o objetivo de aumentar a produtividade e promover mais tempo livre, algo que Marx e Keynes viam como um sinal de progresso (Spencer, 2022).

2.1.1. Semana de trabalho de quatro dias

Ao longo da história, a estrutura da semana de trabalho tem evoluído em resposta aos desenvolvimentos económicos, políticos, tecnológicos e sociais (Gomes & Fontinha, 2024). E, apesar de não ser o momento mais favorável, foi durante as crises económicas que se verificou grandes reduções nas horas de trabalho (Kallis et al., 2013).

A semana de trabalho quatro dias tem ganho notoriedade nos últimos anos, contudo esta medida já existe há mais de 50 anos, (Campbell, 2023).

Na metade do século XX, empresas nos Estados Unidos iniciaram as suas experiências com a implementação da semana de quatro, por exemplo, empresas do setor petrolífero como a Mobil e a Gulf Oil adotaram oficialmente, em 1940, a semana de trabalho de quatro dias. Mais à frente nos anos 60 certas empresas testaram a semana de trabalho de quatro dias e em 1969 o interesse expandiu bastante (Bird, 2010).

Em 1970 o interesse pela semana de trabalho de quatro dias continuou a aumentar significativamente no setor público e privado, este aumento foi motivado pelo interesse no aumento do tempo de lazer, pelo aumento de produtividade e diminuição dos custos (Bird, 2010). Durante este ano as vantagens associadas à semana de trabalho de quatro dias eram bastantes, uma empresa que operava no setor dos pneus referiu que conseguiu aumentar as vendas em 400%, para além disso outras empresas expressaram que conseguiram diminuir o absentismo em 50% e outras a zero e aumentar a produtividade de 10% a 25% (Bird, 2010). Contudo no final da década de 1970 o interesse acabou por diminuir pois houve um aumento a nível do preço do petróleo (Jeffrey, 1989).

A semana de trabalho de quatro dias já era considerada antes, contudo a pandemia Covid-19 veio acelerar e aumentar o interesse de um número significativo de empresas e fez com que várias empresas adotassem essa abordagem, que também foi incluída na agenda política de vários governos (Boulin, 2024; De Lucas et al., 2021). Isto porque devido à pandemia de COVID-19, um número significativo de organizações foi forçado a implementar o trabalho remoto, o que evidenciou as vantagens associadas a um regime mais flexível. Este processo

acelerou o debate sobre a adoção de modelos de trabalho mais flexíveis, intensificando as discussões acerca da flexibilidade laboral. (Rafferty et al. 2022; Moen & Chu., 2023).

A semana de trabalho de quatro dias baseia-se na ideia de que a atual jornada de trabalho de 36 a 40 horas semanais presente em diversos países, pode ser reduzida sem que haja uma diminuição salarial (Coote et al., 2020; Pang, 2019). A nova jornada de trabalho pode traduzir-se numa redução para 32 horas semanais, com os trabalhadores a cumprirem 8 horas diárias em 4 dias por semana. Alternativamente, poderá manter-se uma jornada de 40 horas semanais, com a carga horária distribuída por 9 horas diárias durante 4 dias. No entanto, esta última proposta enfrenta algumas críticas, uma vez que muitos defendem que não configura, de facto, uma semana de trabalho de quatro dias, dado que não há uma redução real da carga horária (Rafferty et al., 2022). Adicionalmente, o dia de descanso não precisa de ser necessariamente à sexta-feira, podendo ser determinado em qualquer outro dia da semana (Chung, 2022).

A implementação da semana de trabalho de quatro dias apresenta resultados ainda indefinidos. Embora diversos estudos evidenciem os benefícios desta abordagem, é imperativo analisá-la com prudência (Chaffey, 2022). Esta assenta numa redistribuição das tarefas ao longo de menos dias e não necessariamente uma diminuição no volume de trabalho (Hanbury et al., 2023), e, para além disso procura enfrentar certos desafios atuais como a baixa produtividade, as desigualdades de género, crises ambientais, os avanços tecnológicos e ainda os problemas relacionados com o bem-estar dos indivíduos (Chung, 2022; Gomes, 2021; Veal, 2022).

Historicamente já foi possível observar diferentes implementações da redução da semana de trabalho. A Microsoft testou a semana de trabalho de quatro dias no Japão em 2019 e verificou que, além da maior felicidade dos trabalhadores, a produtividade aumentou substancialmente, cerca de 40%, sem qualquer redução salarial (Paul, 2019). Porém, na Coreia do Sul aquando da implementação da semana de trabalho de quatro dias, não foram observados efeitos significativos na satisfação com a relação entre trabalho e vida pessoal, sugerindo que a intensificação do trabalho poderia ter anulado os potenciais benefícios da redução da jornada (Rudolf, 2014).

Em 2022, a semana de trabalho de quatro dias foi um tema amplamente debatido na União Europeia, com destaque para países como Áustria, Irlanda, Lituânia, Portugal e Espanha

(Eurofound, 2023; Jahal et al., 2024). A Irlanda, por exemplo, renovou no final de 2022 a campanha *Four Day Week Ireland*, que já havia sido implementada anteriormente. Neste programa, os trabalhadores passaram a ter uma semana de trabalho de 32 horas. Os resultados demonstraram grande satisfação, especialmente entre as mulheres, que relataram mais horas de sono e uma maior segurança no emprego. Além disso, observou-se uma redução significativa nos níveis de ansiedade e esgotamento, bem como uma maior satisfação no trabalho (Industrial Relations News, 2022).

Em Portugal, o debate sobre a semana de trabalho de quatro dias fez parte do Programa Governamental da *Agenda do Trabalho Digno* (Eurofound, 2023). Em junho de 2023, foi lançado um projeto-piloto com duração de 6 meses que contou com a participação voluntária de 41 empresas que se situam em 10 distritos, localizados principalmente em Lisboa, Porto e Braga, projeto este financiado pelo IEFEP (Instituto de Emprego e Formação Português) (Tarzia, 2023).

A implementação da semana de trabalho de quatro dias teve como base três princípios fundamentais: não ocorrer qualquer corte salarial, haver redução de horas de trabalho que poderia variar entre 32h, 34h e 36 horas, e as empresas poderem aderir voluntariamente. O objetivo do projeto foi analisar a eficiência, a saúde e o bem-estar dos trabalhadores, bem como os impactos económicos e operacionais nas empresas envolvidas (Gomes & Fontainha, 2024; Tarzia, 2023). O projeto foi dividido em três fases: a primeira fase que durou três meses, a segunda fase também com uma duração de três meses e a terceira fase com uma duração de seis meses que consistiu na aplicação do projeto. (Gomes & Fontainha, 2024). A primeira fase consistiu na apresentação do projeto às empresas e na realização de sessões de esclarecimento *online* com os responsáveis pelo projeto com objetivo de explicar de forma detalhada todas as etapas do projeto, para além disso também participaram empresas portuguesas que já tinham aderido à semana de trabalho de quatro dias, de forma a partilhar a sua experiência (Gomes & Fontainha, 2024). A segunda fase ocorreu quando as empresas participantes destacaram uma equipa para preparar o projeto da implementação e definição das políticas a utilizar para medir o sucesso e analisar possíveis cenários e estratégias de comunicação interna e externa (Gomes & Fontainha, 2024). Ao longo destes três meses a *4 Day Week Global*, parceira do projeto-piloto, auxiliou os participantes com sessões de *mentoring* e formação (4 Day Week Global, 2023).

Em junho de 2024 saíram os resultados definitivos deste projeto-piloto que permitiram concluir que a semana de trabalho de quatro dias pode contribuir para solucionar problemas existem nas empresas e que traz benefícios operacionais, desde um melhor ambiente de trabalho, menos stress, uma diminuição no absentismo e mais retenção e atração de talento. (Gomes & Fontainha, 2024). Para além disso, foi concluído que a semana de trabalho de quatro dias pode ser aplicada em qualquer setor, o que pode variar é o facto de poder ser ou não menos dispendioso e que das 41 empresas que participaram, metade decidiu manter a redução (Gomes & Fontainha, 2024).

2.1.2. Vantagens e desvantagens da semana de trabalho de quatro dias

A semana de trabalho de quatro dias tem vindo a ganhar relevância, principalmente devido ao crescente interesse demonstrado por diversas organizações (Chaffey, 2022). Diversos argumentos têm sido apresentados em favor da implementação da semana de trabalho de quatro dias (Chaffey, 2022; Oliveira et al., 2025; Fan et al., 2025; VANDOROS et al., 2025), sendo estes o aumento da produtividade, a melhoria do bem-estar e da retenção dos trabalhadores, a potencial redução do desemprego e a diminuição do impacto ambiental (Pang, 2019). No entanto, apesar dos benefícios apontados, a adoção da semana de trabalho de quatro dias não está isenta de desafios a nível da redução da produtividade, à intensificação do trabalho, à incerteza quanto à criação de emprego, ao potencial aumento do impacto ambiental, às dificuldades de implementação em determinados setores e aos custos associados para as organizações.

Em primeiro lugar, destaca-se a possibilidade de aumento da produtividade como uma das principais justificações para a adoção desta medida. Estudos sugerem que, quando um indivíduo se dedica, durante um curto período, a uma tarefa específica, tende a ser mais eficiente do que quando trabalha longas horas consecutivas (Pencavel, 2014; Künn-Nelen et al., 2013). A redução do tempo de trabalho proporciona ainda mais tempo livre, o que favorece o desenvolvimento de ideias, o aprimoramento de competências e a clarificação do propósito do trabalho (Chakraborty et al., 2022). Contudo, alguns autores assinalam que esta alteração pode ter efeitos contrários, nomeadamente uma possível redução da produtividade, associada à intensificação do trabalho ou à substituição do trabalho humano por capital, com impacto negativo na segurança no emprego e na qualidade das condições laborais (Lepinteur, 2019; Campbell, 2023). Acresce que algumas organizações poderão

recorrer a trabalhadores menos qualificados para compensar a redução do tempo de trabalho, o que compromete a eficiência do capital humano existente (Kallis et al., 2013). A intensificação do trabalho pode ainda decorrer da dificuldade que muitas empresas têm em adaptar-se à nova organização do tempo laboral, não conseguindo manter o mesmo volume de produção em menos dias (Chaffey, 2022; Shepherd, 2021).

Paralelamente, estudos apontam para os efeitos positivos da semana de trabalho de quatro dias na satisfação dos trabalhadores e no seu bem-estar geral. Verificam-se reduções significativas nos níveis de stress, ansiedade, burnout e fadiga (Stewart, 2023; Moase, 2016), bem como uma menor rotatividade de trabalhadores. Esta melhoria no equilíbrio entre vida profissional e pessoal permite aos trabalhadores maior envolvimento em atividades extracurriculares e tempo de qualidade com familiares e amigos (Haraldsson & Kellam, 2021). Estes fatores contribuem, por sua vez, para a retenção de talento, a construção de ambientes organizacionais mais sustentáveis (Chaffey, 2022) e a diminuição dos acidentes de trabalho e de erros operacionais (Moase, 2016).

Adicionalmente, a literatura destaca a potencialidade da semana de trabalho de quatro dias para reduzir as desigualdades de género e criar novas oportunidades de emprego. Schor (2005) e Weeks (2011) defendem que a diminuição das horas de trabalho contribui para um equilíbrio mais justo entre trabalho remunerado e não remunerado, beneficiando, em especial, as mulheres, frequentemente sobrecarregadas com responsabilidades domésticas. Esta reorganização do tempo poderá reduzir a dependência de empregos a tempo parcial, geralmente mal remunerados e com fraca progressão de carreira (Moase, 2016). A redistribuição do tempo de trabalho pode igualmente gerar novos postos de trabalho (Jones et al., 2020). Contudo, importa assinalar que, em alguns contextos, a desigualdade pode agravar-se, uma vez que nem todos os trabalhadores conseguem realizar as suas tarefas num período mais curto. Tal é particularmente evidente em setores como a saúde, onde profissionais hospitalares frequentemente não beneficiam da medida (Chaffey, 2022). Além disso, a exigência de dias de trabalho mais longos pode ser incompatível com a realidade de trabalhadores com filhos, dada a indisponibilidade de infraestruturas de apoio como creches com horários alargados (Chaffey, 2022).

No que respeita à criação de emprego, a evidência empírica revela realidades distintas. Por um lado, a implementação da semana de trabalho de quatro dias pode efetivamente implicar

novas contratações, como demonstrado pelo caso do Landmark London Hotel, no Reino Unido, onde foi necessário reforçar a equipa da área da restauração para garantir os níveis de produtividade (Parry, 2022). Por outro lado, autores como Coote et al. (2021) alertam que esta criação de emprego não é garantida, dependendo do modo como a redução do tempo de trabalho afeta a dinâmica entre a oferta e a procura de mão-de-obra.

Outro argumento frequentemente invocado prende-se com o impacto ambiental da medida. A redução do tempo de trabalho contribui para a diminuição do consumo energético nos locais de trabalho, da utilização de equipamentos, do uso do espaço físico e do número de deslocações, o que se traduz numa menor emissão de gases com efeito de estufa (Kallis et al., 2013). A medida pode ainda levar à diminuição do consumo de refeições embaladas e do uso de recipientes descartáveis (De Lucas et al., 2021). Neste contexto, defende-se que a semana de trabalho de quatro dias contribui para uma nova conceção do equilíbrio entre trabalho e lazer (Chakraborty et al., 2022). Um estudo realizado no Reino Unido estima que a sua adoção permitiria reduzir a pegada de carbono anual em cerca de 127 toneladas de emissões (Mompelat, 2021). Todavia, estes efeitos positivos podem ser contrariados por aumentos do consumo de energia nas residências e por maior mobilidade associada a atividades de lazer, o que pode neutralizar parte dos ganhos obtidos (King & Bergh, 2017).

Por fim, importa reconhecer que a aplicação da semana de trabalho de quatro dias não é uniforme em todos os setores de atividade. Devido a pressões estruturais e competitivas, alguns setores enfrentam constrangimentos significativos (Delaney & Casey, 2021; Laker & Roulet, 2019). Em determinados contextos, é possível alcançar ganhos de produtividade através da reorganização do trabalho e do aumento da motivação dos trabalhadores. No entanto, em setores onde a realização de tarefas exige um tempo fixo, como acontece em várias indústrias transformadoras, a redução do tempo de trabalho apenas seria possível através da contratação de novos trabalhadores (Parry, 2022; Verma, 2022). Embora isso possa representar uma oportunidade de criação de emprego, muitas empresas não dispõem dos recursos financeiros nem das matérias-primas necessárias para esse investimento (Parry, 2022).

2.2. Mudança organizacional

A mudança organizacional é considerada um fenómeno vasto e complexo (Maes & Van, 2019), encarada como uma opção que resulta de uma análise estratégica dentro de um

contexto organizacional (Barbosa & Pereira, 2023). A mudança organizacional envolve transformações dentro de uma organização, abrangendo desde alterações na sua estrutura, nas formas de trabalho, na sua estratégia e missão, na sua posição no mercado, na sua função social e ainda mudanças a nível da própria cultura (Bamberger, et al., 2012; Barbosa & Pereira, 2023). O processo da mudança revela-se complexo pois vai depender do contexto organizacional, das estratégias e da própria cultura da empresa (Silva, et al., 2020).

As mudanças organizacionais revelam-se essenciais, para que as organizações assegurem a sua sobrevivência e continuidade num mercado competitivo, caracterizado pela globalização, pelo desenvolvimento constante da tecnologia e por uma volatilidade económica (Al-Haddad & Kotnour, 2015; Hussain, et al., 2018; Backhaus et al., 2024). Tal como referem Thakur & Srivastava (2018), a resistência à mudança pode conduzir a consequências negativas, funcionando como um obstáculo difícil de ultrapassar e reduzindo significativamente as possibilidades de adaptação e transformação.

Várias organizações têm aplicado as teorias sobre a mudança organizacional para promover mudanças dentro das próprias instituições e segundo Hussain, et al. (2018), as teorias explicam a capacidade das organizações em adaptar e ajustar as suas estratégias, processos e estruturas de forma eficaz.

As mudanças organizacionais são impulsionadas por uma diversidade de fatores internos e externos que provocam uma alteração na posição atual da organização, movendo-a para uma nova realidade (Hussain, et al., 2018). Os fatores internos incluem aspetos como o desempenho da organização, o seu crescimento e a natureza da força de trabalho, enquanto os fatores externos envolvem elementos como a tecnologia, o contexto político, as tendências sociais e as transformações no ambiente de negócios (Bressan, 2004; Backhaus et al., 2024).

2.2.1. Tipos de mudança organizacional

No âmbito da mudança organizacional, a mudança planeada é frequentemente descrita na literatura como um processo com o objetivo de melhorar a situação da organização e alcançar metas previamente estabelecidas. Este processo ocorre através de ciclos que se caracterizam por serem curtos, progressivos e localizados, nos quais a organização procura adaptar-se ao ambiente (Poole & Van de Ven, 2004; Antunes, 2012). Neste contexto, a gestão da mudança

é encarada como uma responsabilidade dos líderes de topo (Cunha & Rego, 2002). O modelo de Lewin, por exemplo, é amplamente reconhecido como um marco fundamental na teoria da mudança planeada, permanecendo uma das abordagens no estudo da mudança social e organizacional. Este modelo é composto por três fases sequenciais, que visam analisar e implementar mudanças organizacionais de forma eficaz: *Unfreezing*, *Movement* e *Refreezing* (Manchester et al., 2014; Jínga et al., 2024; Lewis, 1947).

Por outro lado, a mudança emergente, que é mais comum em organizações com estruturas mais flexíveis, ocorre como consequência de ajustes, adaptações e modificações que culminam em mudanças significativas, embora não planeadas antemão. Estas mudanças não têm como objetivo substituir as mudanças planeadas, mas complementá-las. Neste tipo de mudança, a responsabilidade pela sua implementação deixa de ser exclusiva dos líderes de topo (Cunha & Rego, 2002; Burnes, 2004; Antunes, 2012). Um exemplo de uma mudança emergente foi a pandemia Covid-19 que surgiu de forma imprevisível e afetou a forma como as organizações são administradas e nesta situação, para garantir a sua sobrevivência, as empresas tiveram de adotar mudanças num curto espaço de tempo, como por exemplo, permitir o trabalho remoto (Warrick, 2023; Calvin, 2021).

O modelo de mudança emergente destaca a relevância de determinados elementos para implementação eficaz da mudança organizacional. Entre estes sobressaem a visão, a liderança, a cultura organizacional e a consolidação da mudança, que são considerados fatores cruciais a ter em atenção para garantir o sucesso do processo de mudança (Martins, 2012).

No entanto, conciliar numa organização mudanças planeadas e emergentes pode ser desafiante, uma vez que, quando se implementam novas medidas, uma organização enfrenta diversas possíveis mudanças que vão desde mudanças evolutivas e revolucionárias, limitadas e amplas, e curtas e longas (Barbosa & Pereira, 2023).

2.2.2. Fatores que afetam a mudança organizacional

A literatura identifica diversos fatores críticos que influenciam o sucesso da mudança organizacional, que são de importante compreensão, uma vez que permitem o alcance de melhores resultados (Silva, et al., 2020; Miziara et al. 2025). Estes fatores podem ser classificados em fatores psicológicos/individuais e organizacionais (Antunes, 2012).

Os primeiros referem-se à resistência dos trabalhadores à mudança, e a literatura destaca esta como o principal fator que afeta o sucesso da mudança organizacional, caracterizando a relação da resistência e da mudança como uma “relação persistente” (Ferreira, 2019; Cunha et al., 2007; McLaren et al., 2025). A resistência é frequentemente entendida como uma resposta natural dos indivíduos à mudança, uma vez que esta implica uma transição do conhecido para o desconhecido gerando desconforto aos trabalhadores, medo de correr riscos, a até mesmo receio de redução ou perdas a nível económico (Bovey & Hede, 2001; Georgiadis & Sarigiannidis 2025). Além disso a percepção e avaliação que o indivíduo tem relativamente ao impacto que a mudança terá sobre si, bem como as motivações, benefícios e desafios associados a essa mudança irão gerar uma reação específica por parte do mesmo (Khaw et al., 2023; Kaur et al., 2023). Essa reação é impulsionada por um conjunto de crenças, atitudes e sentimentos que o indivíduo tem em relação à mudança que está a experienciar (Khaw et al., 2023).

Neste enquadramento, torna-se pertinente considerar o contributo da perspectiva do sensemaking (atribuição de sentido) para a compreensão dos processos de mudança organizacional cuja principal figura teórica é Karl Weick (Cristofaro, 2022). Este conceito revela-se fundamental para compreender os processos de tomada de decisão e a concretização do desempenho organizacional (Allard, 2005). O sensemaking é descrito como um processo contínuo, social, retrospectivo e fundamentalmente comunicacional através do qual os indivíduos atribuem significado a situações (Fox et al., 2025). No contexto organizacional, este processo consiste na forma como um indivíduo, mediante interações com os outros, interpreta um problema ou evento inesperado ou ambíguo, atribuindo-lhe um significado que permita uma ação coordenada e aparentemente racional (Cristofaro, 2022; Ogliastri & Zúñiga, 2016; Brown et al., 2015). Para Weick, os indivíduos não apenas agem, mas também constroem as próprias circunstâncias em que se inserem, procurando conferir-lhes um sentido coerente. Este processo resulta das interações entre os elementos da organização, sendo moldado pelas percepções que cada um desenvolve em relação aos outros e ao ambiente organizacional envolvente (Allard, 2005). A comunicação é vista como elemento estruturante da realidade organizacional, sendo de elevada importância o papel do líder, sobretudo no que respeita à capacidade de liderar através do diálogo, pois as organizações são construídas por processos comunicacionais (Senier et al., 2018) que tendem a reduzir a resistência à mudança.

Neste contexto, a responsabilidade da gestão é identificar as fontes de resistência, ou seja, entender qual a origem, e adotar as medidas adequadas para as mitigar, promovendo assim a aceitação das mudanças (Thakur & Srivastava, 2018). Essas medidas recaem, por exemplo, sobre a comunicação das mudanças aos trabalhadores, assim como as razões para tal mudança (Antunes, 2012; McLaren et al., 2025), pois é possível alterar os sentimentos dos trabalhadores para algo positivo se estes obtiverem informações e conhecimentos sobre a mudança, pois a reação dos trabalhadores vai depender em grande parte da forma como a organização apresenta a mudança (Abdul Rashid et al., 2004; Khaw et al., 2023).

De acordo com Smith (2005), para gerir uma mudança organizacional é crucial saber gerir os aspetos dos trabalhadores como as atitudes, competências, motivações e consciência dos trabalhadores para facilitar o processo de mudança, isto porque as pessoas para além de serem um fator crucial na mudança, são também um grande obstáculo para a alcançar.

Os fatores organizacionais, por sua vez, estão relacionados com a gestão inadequada dos processos de mudança (Cunha et al., 2007). Estes fatores podem manifestar-se na incapacidade de motivar os outros, no foco limitado da mudança, na ausência de recompensas que reconheçam os indivíduos dispostos a se empenharem na implementação da mudança (Antunes, 2012; Almeida & Fachada, 2020) e ainda, na falta de comunicação eficaz e falta de apoio organizacional (Silva, et al., 2020; Thakur & Srivastava, 2018).

Relativamente à motivação, é essencial que as empresas procurem motivar os trabalhadores através de formações para que estes se tornem mais familiarizados com as novas habilidades (Oreg, 2003).

No que se refere à comunicação, esta é considerada um fator crucial, uma vez que a existência de ideias divergentes entre trabalhadores e responsáveis é uma realidade comum. A comunicação torna-se, assim, essencial durante o processo de mudança, de modo a facilitar a aceitação da mesma e a mitigar as incertezas dos trabalhadores em relação às mudanças (Silva et al., 2020). Ou seja, para uma implementação com sucesso é fulcral planos de mudança bem comunicados, assim como a promoção de um diálogo aberto por parte dos gestores e a possibilidade de os trabalhadores darem as suas sugestões (Lechler et al., 2022; Warrick, 2023).

O apoio organizacional permite que os trabalhadores percebam que a empresa reconhece os esforços individuais de cada um e, em contrapartida, também estarão dispostos a apoiar a organização sempre que necessário (Neves & Eisenberger, 2014).

Mais, a confiança mútua entre trabalhadores e líderes desempenha um papel fundamental no sucesso da mudança, visto que os trabalhadores tendem a demonstrar maior disposição para abraçar a mudança, uma vez que o medo da incerteza desaparece (Thakur & Srivastava, 2018).

Para além disso, dentro dos fatores organizacionais podemos ainda considerar como um fator que influencia o sucesso da mudança a cultura organizacional. Esta consiste nos valores que levam a que os membros da empresa tenham determinado tipo de comportamento para alcançar determinados objetivos, logo a mudança inicia com o objetivo de promover e organizar o envolvimento dos trabalhadores no processo da própria mudança, identificando o tipo de mudança e como a mesma será conduzida (Oliveira & Duarte, 2002).

2.3. Semana de trabalho de quatro dias e mudança organizacional

As organizações são formadas por estruturas temporais e normas de tempo que têm um enorme impacto na forma como a organização funciona (Mullens & Glorieux, 2023). As estruturas temporais são consideradas como explícitas e formalizadas, exemplo o horário comercial ou cronogramas de trabalho (Aeon & Aguinis, 2017). Por outro lado, as normas de tempo são menos explícitas, contudo são vistas como um dos principais controlos da vida social e afetam o comportamento (Epstein & Kalleberg, 2004)

A implementação do modelo da semana de trabalho de quatro dias é, por si só, um exemplo de mudança organizacional, uma vez que implica uma transformação nas práticas de gestão de tempo, nas políticas de trabalho e na distribuição de tarefas, impactando a organização temporal de trabalho (Mullens & Glorieux, 2023). Tal mudança vai afetar diretamente a forma como as organizações funcionam, exigindo alterações na sua forma de trabalho e na sua estratégia (Bamberger, et al., 2012; Barbosa & Pereira, 2023; Faim, 2024). Essas mudanças têm como objetivo tornar a semana de trabalho de quatro dias construtiva para os trabalhadores e para a organização (Chakraborty, et al., 2022), melhorando a produtividade e o bem-estar dos trabalhadores, assim como permitirem que a organização se adapte a um mercado de trabalho em constante evolução.

De acordo com Gomes & Fontinha (2024), coordenadores do projeto-piloto da semana de trabalho de quatro dias em Portugal, a discussão sobre a redução da carga horária semanal, não pode desconsiderar que tal mudança implica ajustes organizacionais que visam aumentar a competitividade e produtividade. No contexto do referido projeto-piloto a fase crucial consistiu efetivamente na análise das práticas organizacionais existentes pelas empresas participantes, seguida pela criação de novos métodos de avaliação, alteração nos processos e implementação de novas tecnologias (Gomes & Fontinha, 2024), de forma a modificar os métodos e procedimento anteriormente estabelecidos (Hage, 1999), procurando maximizar a eficácia de cada hora de trabalho, de modo que cada trabalhador se torne mais proativo e um agente de mudança e inovação. (Chakraborty, et al., 2022).

Estas mudanças incluem, por exemplo, a priorização de tarefas, redução do número e da duração das reuniões, o uso intensivo de tecnologias ou novos softwares (automatização dos processos), o redesenho da jornada de trabalho, a transformação da cultura organizacional, a redução do uso de múltiplos canais de comunicação, a diminuição das pausas, e o uso de ferramentas que auxiliem na produtividade (Gomes & Fontinha, 2024). Contudo, é importante ressaltar que essas mudanças são de grande magnitude e exigem um período considerável para se tornarem generalizadas e efetivas em todas as organizações (Gomes & Fontinha, 2024).

No entanto, para que tais mudanças sejam aceites de forma eficaz e a sua implementação seja bem-sucedida, garantindo a sobrevivência e a sustentabilidade da empresa, é essencial o envolvimento dos trabalhadores. De acordo com o *sensemaking*, estes podem desenvolver receios que resultam da interpretação que fazem da mudança, em particular do medo do desconhecido, o que pode levar à criação de resistência à sua aceitação (Fox et al., 2025; Bovey & Hede, 2001; Georgiadis & Sarigiannidis, 2025). Assim, torna-se necessário que apresentem flexibilidade e capacidade de adaptação ao novo modelo (Faim, 2024; Ling et al., 2021).

De forma a evitar que isso aconteça e que a implementação da semana de trabalho de quatro dias seja bem-sucedida é necessário que a organização crie mecanismos que diminuam a resistência dos trabalhadores à implementação da semana de trabalho de quatro dias. Neste contexto, torna-se pertinente considerar o contributo da perspetiva do *sensemaking*, que diz que é fulcral a comunicação entre trabalhadores e chefias, de forma a

permitir a criação de uma interpretação positiva por parte dos trabalhadores, que facilite o processo de adaptação à nova medida, (Cristofaro, 2022; Ogliastri & Zúñiga, 2016; Brown et al., 2015; Senier et al., 2018). A importância deste envolvimento também é reconhecida em investigações como a de Bosch & Lehndorff (2001), que mostraram que implementações bem-sucedidas de semanas de trabalho reduzidas ocorreram em contextos onde os trabalhadores ganharam mais autonomia. Por isso, é fundamental criar condições para que os trabalhadores se apropriem do processo de mudança, atribuindo-lhe um significado que promova a colaboração e a eficácia organizacional.

No que se refere à implementação da semana de trabalho de quatro dias, é possível distinguir-se dois tipos de abordagem. O primeiro tipo envolve organizações que repensam e reestruturam o trabalho a nível temporal, onde os trabalhadores têm pouca autonomia sobre a organização do seu trabalho. Nesses casos, o foco recai mais sobre uma reestruturação a nível temporal, como por exemplo, o horário de funcionamento ou os turnos de trabalho (Mullens & Glorieux, 2023). O segundo tipo de implementação é mais centrado no indivíduo permitindo aos trabalhadores a autonomia de gerir o seu próprio tempo de trabalho, sem necessidade de implementar novas estruturas ou mudanças a nível organizacional (Mullens & Glorieux, 2023). Um exemplo são as empresas que permitem que os trabalhadores sejam responsáveis por organizar o seu trabalho durante a semana de trabalho reduzida que os ajuda a exercer as tarefas de forma mais focada e eficiente. No entanto este caso pode trazer pressão para os trabalhadores derivada de uma sensação de urgência e aceleração dos processos. Para além disso, o planeamento e a definição de objetivos mostram-se importantes para que os trabalhadores mantenham o foco (Delaney & Casey, 2021; Veen, 2021).

Em síntese, a implementação da semana de trabalho de quatro dias não é apenas uma mudança técnica, mas uma transformação profunda na cultura, práticas e perceções organizacionais. A sua eficácia depende, não apenas da reorganização do tempo de trabalho ou da introdução de novas tecnologias, mas sobretudo da forma como os trabalhadores atribuem sentido à mudança, a integram no seu quotidiano e colaboram na sua consolidação. O *sensemaking*, neste contexto, surge como um conceito-chave para compreender os mecanismos de adaptação, o papel da comunicação e o envolvimento dos trabalhadores como elementos fundamentais para o sucesso da mudança organizacional.

3. Enquadramento metodológico

O presente capítulo tem como objetivo esclarecer o enquadramento metodológico da investigação, explicitando os procedimentos adotados para a recolha e análise dos dados. Pretende-se, assim, descrever as opções metodológicas que orientaram o estudo, justificando a sua adequação aos objetivos definidos. Para tal, procede-se à apresentação dos objetivos da investigação, à caracterização da empresa em análise e da iniciativa de implementação da semana de trabalho de quatro dias, bem como à descrição do processo e das técnicas de recolha e tratamento da informação.

3.1. Objetivos da investigação

A presente investigação visa explorar o tema da semana de trabalho de quatro dias de trabalho e a mudança organizacional. Pretende-se conduzir uma análise *follow-up* de um caso de estudo realizado em 2023 na empresa *Listor.*, no âmbito de uma dissertação de mestrado da Faculdade de Economia do Porto (Rodrigues, 2023), procurando identificar e discutir as mudanças ocorridas após a implementação desta medida, quer a nível organizacional quer a nível individual.

O estudo assume como o objetivo geral a caracterização das mudanças organizacionais e o processo de adaptação dos trabalhadores decorrentes da implementação da medida da semana de trabalho de quatro dias, iniciada a 3 de janeiro de 2023 na empresa *Listor.* Assim, desdobrando o objetivo geral em objetivos específicos, pretende-se: i) identificar as mudanças a nível organizacional e individual que surgiram com a introdução da semana de trabalho de quatro dias; ii) discutir os efeitos que estas mudanças trouxeram para a empresa e para os trabalhadores; iii) compreender o processo de adaptação dos trabalhadores, nomeadamente, se houve resistência à nova medida e os motivos que levaram os trabalhadores a permanecer no regime de cinco dias neste novo ano de implementação, e iv) analisar a semana de trabalho de quatro dias em relação ao equilíbrio entre a vida profissional e a vida pessoal, os níveis de produtividade, o relacionamento com os colegas, e a intensificação do trabalho.

3.2. Caraterização da empresa Listor

A recolha de dados foi realizada na empresa *Listor.*, uma empresa de cariz familiar, sediada na Lourinhã, Lisboa, e fundada em 1991. Esta empresa é especializada em soluções para

pavimentos, atuando como distribuidora e importadora a nível nacional de pavimentos e revestimentos para paredes. A sua gama de produtos abrange diversos tipos de pavimentos, como madeiras, laminados, cortiças, vinílicos e cabedal, e a empresa opera em diferentes segmentos de mercado, incluindo comércio, residencial, hotelaria, desporto e escritórios.

A estrutura organizacional da empresa é composta por cinco áreas principais: comercial, financeiro, logístico, administrativo e de *marketing*. Além disso, a sede da empresa é dividida em várias áreas funcionais, nomeadamente o escritório, armazém, showroom, laboratório e área de formação. Para além da sede, a Listor. possui dois showrooms adicionais, localizados nas regiões do Porto e de Lisboa, de forma a garantir que os comerciais responsáveis por essas zonas geográficas possam deslocar-se e realizar as suas atividades com eficiência.

A equipa da empresa é constituída por vinte trabalhadores distribuídos da seguinte forma: seis profissionais alocados à área administrativa financeira, dois ao *marketing*, dois à administração, quatro ao armazém e seis à área comercial. O horário de trabalho é variável conforme a localização: na sede, o horário de expediente é das 9h00 às 18h00, enquanto nos showrooms o horário de funcionamento é das 10h00 às 19h00. A empresa não realiza interrupções durante o horário de almoço e mantém-se em funcionamento durante os sábados.

A missão da Listor. assenta na promoção do equilíbrio entre inovação e sustentabilidade, com um compromisso claro de reduzir, reciclar e reutilizar. Adicionalmente, a empresa desenvolve ações de formação, alinhadas com a filosofia CNEI (*Constant Never Ending Improvement*), sendo a única em Portugal a oferecer cursos especializados no setor de pavimentos. Estas formações visam capacitar técnicos para a promoção, instalação e prescrição dos produtos Listor, permitindo à empresa prestar um serviço de excelência ao consumidor final e estabelecer uma relação de proximidade e confiança com os seus fornecedores.

3.2.1. Iniciativa de implementar a semana de trabalho de quatro dias

A implementação da medida da semana de trabalho de quatro dias na Listor teve início a 3 de janeiro de 2023, por iniciativa da Administração, com o objetivo de proporcionar aos trabalhadores um benefício adicional, permitindo-lhes usufruir de mais tempo com a família e de maior descanso. Esta não foi, contudo, a única medida implementada pela empresa com vista à promoção do bem-estar dos trabalhadores, dado que, no ano anterior, 2022, a Listor

já havia procedido a um aumento salarial com o intuito de mitigar o impacto do aumento do custo de vida.

A medida foi comunicada aos trabalhadores no final de 2022, permitindo assim que estes tivessem tempo suficiente para ponderar se pretendiam ou não aderir ao projeto. A semana de trabalho de quatro dias foi então implementada em janeiro de 2023, com uma duração inicialmente prevista de um ano, de forma a permitir à organização avaliar, de forma sustentada, a viabilidade da iniciativa.

Desde o início, ficou definido que a medida implicaria uma redução do tempo de trabalho semanal de 40 para 32 horas, sem que houvesse qualquer diminuição do número de horas de trabalho diárias nem redução salarial.

A Administração concedeu aos trabalhadores a possibilidade de escolha quanto à adesão ao regime da semana de trabalho de quatro dias, com exceção da área comercial, que foi excluída da iniciativa por decisão da Administração. Aos trabalhadores que optassem por permanecer na semana de trabalho de cinco dias foi atribuído um aumento salarial anual entre 3% e 4%. Os trabalhadores dispuseram de cerca de um mês para tomar a sua decisão relativamente à adesão ao novo regime.

Durante todo o processo, a fase de preparação revelou-se a mais crítica, uma vez que era necessário assegurar que a continuidade da atividade da empresa não seria comprometida. Nesta fase, foi concebido um mecanismo de funcionamento assente na criação de equipas-espelho. Cada trabalhador passou a integrar uma equipa-espelho, em conjunto com um colega, partilhando responsabilidades e assegurando a substituição mútua nos dias de folga, garantindo a execução mínima das tarefas essenciais. Para tal, foi necessário que os membros das equipas desenvolvessem uma certa versatilidade funcional, de forma a conseguirem assegurar as funções fundamentais dos colegas.

Os dias de folga foram estabelecidos para as segundas e sextas-feiras. No entanto, para os trabalhadores com atividade ao sábado, a folga foi definida num intervalo entre sexta-feira e terça-feira. Adicionalmente, as folgas foram organizadas de forma rotativa, com trocas a cada três meses, garantindo assim que todos os trabalhadores beneficiassem equitativamente dos diferentes dias da semana.

A introdução deste regime gerou algum debate, sobretudo no que respeita à gestão das férias. Ficou estipulado que, sempre que um elemento de uma equipa-espelho se encontre de férias, o outro elemento não poderá gozar a sua folga semanal. Adicionalmente, durante o período de férias, os dias de folga são contabilizados como dias de férias. Por outro lado, caso o dia de folga anteceda o início das férias, este poderá ser considerado como tal desde que seja devidamente justificado, por exemplo, com a realização de exames médicos ou consultas.

Conforme anteriormente referido, a área comercial não foi abrangida pelo projeto da semana de trabalho de quatro dias. De acordo com a Administração, esta decisão prendeu-se com a natureza mais flexível dos horários desta área, em comparação com os trabalhadores de escritório, o que, na sua perspetiva, permite aos comerciais uma maior autonomia para tratar de assuntos pessoais sem a necessidade de dispor de um dia adicional de folga.

3.3. Processo e técnicas de recolha e análise de dados

A presente investigação consiste num estudo de caso único (Stake, 2012), de natureza exploratória, que pretende analisar a implementação da semana de trabalho de quatro dias de trabalho e a mudança organizacional dentro da Listor, ou seja, permite explorar um problema real dentro de um contexto concreto (Moriarty, 2011). Para tal, procede-se a uma análise de *follow-up* de um estudo de caso realizado em 2023 na empresa Listor, no âmbito de uma dissertação de Mestrado da Faculdade de Economia do Porto (FEP) (Rodrigues, 2023).

Para o desenvolvimento do estudo de caso, foram mobilizados dados primários e secundários, de modo a aprofundar a compreensão do objeto em análise e a comparar as informações obtidas a partir de diferentes fontes. Os dados primários correspondem à informação recolhida especificamente para esta análise, neste caso, através da realização de entrevistas semiestruturadas. Já os dados secundários consistem em informação previamente publicada e disponível (Pereira & Rousseau, 2023), nomeadamente os dados recolhidos no estudo de caso anterior sobre Listor, através de entrevistas semiestruturadas. (Rodrigues, 2023).

Optou-se pela realização de entrevistas semiestruturadas às vinte pessoas que integram a empresa, abrangendo tanto os trabalhadores como os dirigentes. Especificamente, foram entrevistados os oito trabalhadores que aderiram ao regime de quatro dias de trabalho, bem como os doze que mantêm o regime da semana de trabalho de cinco dias. Isto porque, devido

à sua flexibilidade, as entrevistas semiestruturadas permitem recolher um leque mais amplo de respostas e captar diferentes perspetivas (Moriarty, 2011).

Antes da condução das entrevistas foi realizada uma reunião com o diretor administrativo e financeiro da Listor, no dia 19 de dezembro de 2024. Esta reunião teve como principal objetivo compreender como estava a decorrer a implementação da semana de trabalho de quatro dias de trabalho, se os trabalhadores continuavam a aderir ao modelo ou se tinha havido alguma desistência, se a equipa comercial se mantinha no regime de cinco dias, e se a organização pretendia dar continuidade à implementação da semana de trabalho de quatro dias no ano de 2025. Nesta reunião ficou confirmado que a semana de trabalho de quatro dias iria manter-se, que a empresa demonstrava total interesse em colaborar na realização da presente dissertação, bem como interesse em compreender se, no terceiro ano de implementação do modelo, se verificavam alterações na motivação dos trabalhadores, os motivos que levavam os trabalhadores a optar por permanecer no regime de quatro dias, assim como os fatores que influenciavam a decisão daqueles que preferiam manter o regime tradicional de cinco dias.

Após esta reunião, procedeu-se à elaboração dos guiões de entrevista, tendo em consideração as informações partilhadas pela Listor. e os objetivos da investigação. No dia 17 de fevereiro de 2025, os guiões foram enviados à empresa, de forma a verificar se os mesmos estavam de acordo com as suas expectativas, e se pretendiam acrescentar ou retirar alguma questão. Posteriormente, no dia 27 de fevereiro de 2025, realizou-se uma segunda reunião com a empresa, com o intuito de alinhar os objetivos do estudo e proceder ao agendamento das entrevistas, que, por motivos logísticos, decorreram *online*, uma vez que não foi possível realizar deslocações à sede da empresa, situada na Lourinhã.

Durante esta reunião, ficou decidido que as entrevistas teriam início no dia 9 de março de 2025. Inicialmente, estava previsto a realização de três entrevistas por dia, com a duração de 30 minutos cada. Contudo, foi necessário reajustar a agenda para duas entrevistas por dia, com uma duração de 45 minutos. As entrevistas decorreram às segundas, quintas e sextas-feiras, entre as 16h00 e as 17h30, tendo terminado no dia 7 de abril de 2025. No total, as entrevistas variaram entre 20 e 50 minutos de duração.

Os guiões foram estruturados tendo em conta quatro grupos distintos: trabalhadores no regime da semana de trabalho de quatro dias, trabalhadores no regime da semana de trabalho

de cinco dias, trabalhadores da área comercial e membros da administração. Os guiões incluem questões comuns a todos os grupos, bem como perguntas específicas para cada um deles.

A primeira secção dos guiões contempla questões sobre o contexto profissional dos trabalhadores, particularmente a função que desempenham na empresa, as atividades que nela desenvolvem, a sua antiguidade na empresa e os fatores que lhes proporcionam maior ou menor satisfação no trabalho.

Seguidamente, são abordadas questões relacionadas com a semana de trabalho de quatro dias. Nesta secção, verifica-se alguma diferenciação nas perguntas, consoante o grupo de entrevistados. A todos os trabalhadores, excluindo os elementos da administração, foram colocadas questões como: se, após dois anos de implementação, a sua perceção relativamente à semana de trabalho de quatro dias se alterou; se concordavam com a afirmação de que um indivíduo tende a estar mais focado quando dispõe de um tempo mais reduzido para concluir determinada tarefa; que sugestões dariam para melhorar o modelo da semana de trabalho de quatro dias; o que planeiam fazer ou costumam fazer no dia livre; como se sentem no final do dia numa semana de trabalho de cinco dias comparativamente a uma semana de trabalho de quatro dias; e se, ao trabalharem quatro dias por semana, sentem menos cansaço, menos stress ou maior felicidade.

Aos trabalhadores no regime de quatro dias, foram ainda colocadas questões adicionais, como: de que forma a semana de trabalho de quatro dias afetou a sua saúde e bem-estar; como influenciou a sua produtividade; como organizaram o seu trabalho para cumprir os objetivos; se houve intensificação das tarefas nos dias úteis; se já tiveram de trabalhar no dia de folga; se pretendem continuar neste regime e porquê; que aspetos consideram importantes para garantir a eficácia do modelo; e de que forma a redução do tempo de trabalho influenciou o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional.

No que se refere aos trabalhadores que optaram por permanecer no regime de cinco dias, procurou-se compreender os motivos dessa escolha, que vantagens encontraram no modelo tradicional, se a redução dos dias de trabalho afetou ou intensificou o volume de trabalho, se os colegas que trabalham quatro dias têm efetivamente mais tempo para descansar ou se focar nas tarefas, e se sentiram algum tipo de receio aquando da implementação do novo modelo.

Relativamente aos trabalhadores da área comercial, questionou-se se consideram que os colegas que trabalham quatro dias por semana têm mais tempo para descansar ou para se concentrarem nas suas tarefas; se se identificam com a exclusão da sua área do modelo de quatro dias; se compreendem os motivos para essa exclusão; e, caso tivessem a possibilidade de escolha, se prefeririam aderir ao regime de quatro dias.

O guião incluiu uma secção dedicada à mudança organizacional, sendo esta parte comum a todos os grupos, com exceção da administração. Foram colocadas questões como: descrição de um dia típico de trabalho (para os trabalhadores em regime de quatro dias, foi também solicitado que descrevessem um dia típico numa semana de trabalho de cinco dias); que tipo de mudanças foram necessárias na organização para garantir o sucesso da implementação (planeadas, emergentes ou ambas); se a coexistência de diferentes regimes de trabalho afetava o ambiente organizacional e a relação entre colegas; quais os principais desafios enfrentados durante a transição; quais os pontos fortes, fracos, oportunidades e riscos identificados; se existiu resistência à mudança; se a organização conseguiu motivar os trabalhadores; se existe a possibilidade de participação em reuniões para partilha de opiniões; e qual a visão dos trabalhadores sobre o papel da administração durante o processo de implementação.

O guião das entrevistas destinado à administração apresentou diferenças mais marcadas, uma vez que os objetivos desta parte da investigação eram distintos. Este foi dividido em três secções: a primeira centrou-se nos motivos que levaram à continuidade da semana de trabalho de quatro dias em 2025, na exclusão da área comercial deste modelo, e se, aquando da sua implementação inicial, previam que a mesma se prolongaria até ao terceiro ano.

A segunda secção incidiu sobre a mudança organizacional, procurando perceber se a implementação provocou alterações estruturais (planeadas, emergentes ou ambas), quais os principais desafios enfrentados e se estes estavam alinhados com as expectativas iniciais, quais os pontos fortes, fracos, oportunidades e riscos identificados, de que forma monitorizaram os impactos da semana de trabalho de quatro dias na produtividade e bem-estar dos trabalhadores, se observaram resistência por parte dos trabalhadores e como lidaram com essa resistência, se implementaram estratégias de motivação, se promoveram espaços de participação dos trabalhadores em reuniões, de forma a discutir preocupações e sugerir melhorias a nível de horários, produtividade e comunicação, de que forma a redução dos dias de trabalho influenciou a produtividade da empresa, como foi gerida a comunicação e a coordenação entre equipas em regimes distintos, se houve uma redução do stress e da

ansiedade e um aumento da motivação dos trabalhadores em regime de quatro dias, se houve intensificação do trabalho tanto nos trabalhadores de quatro como de cinco dias, se o modelo contribuiu para uma maior retenção de talento e se teve impacto nas operações ou nos resultados financeiros da empresa.

Por fim, a terceira secção visou analisar a expansão e sustentabilidade da semana de trabalho de quatro dias. Foram abordadas questões como: se existia intenção de alargar o modelo à área comercial, de que forma consideravam que a semana de trabalho de quatro dias seria sustentável a longo prazo, se pretendem manter esta medida no futuro, e quais os principais benefícios que esperam alcançar com a sua continuidade.

As entrevistas decorreram entre 10 de março e 7 de abril, através da plataforma Microsoft Teams, devido à impossibilidade de deslocação à empresa. No início de cada entrevista, foi garantida a confidencialidade das informações partilhadas e solicitada autorização para a gravação de áudio e vídeo. As entrevistas variaram entre 20 e 50 minutos de duração.

Os dados secundários utilizados para a presente análise e comparação correspondem à informação recolhida por Rodrigues (2023) no âmbito da sua dissertação de mestrado em economia e gestão de recursos humanos na FEP, a qual consistiu num estudo de caso da empresa Listor., realizado em 2023. O objetivo principal da utilização destes dados secundários é compará-los com a informação recolhida no presente estudo de caso de *follow-up*, e discutir as mudanças ocorridas, tanto ao nível da organização como dos seus trabalhadores, desde o início da implementação da semana de trabalho de quatro dias em 2023.

Após a conclusão das entrevistas, procedeu-se à análise de conteúdo, que consiste na análise e interpretação objetiva do conteúdo (Abbadia, 2022), neste caso, das entrevistas, de forma a elaborar conclusões com base na informação recolhida. O processo de análise de conteúdo consistiu numa primeira fase numa melhoria da transcrição das entrevistas, que foram primeiramente transcritas durante a entrevista pelo Microsoft Teams, de seguida realizou-se uma leitura dos dados permitindo a identificação de ideias chave relacionadas com os objetivos de estudo

De seguida, procedeu-se à análise de conteúdo das entrevistas, entendida como um procedimento sistemático e objetivo de tratamento da informação recolhida, que tem como finalidade descrever e interpretar, de forma rigorosa, o material obtido, permitindo, numa

lógica inferencial, formular conclusões a partir dos dados analisados (Bardin, 1977). De acordo com Bardin (1977), a análise de conteúdo desenvolve-se em três fases essenciais: i) pré-análise, ii) exploração do material e iii) tratamento e interpretação dos resultados. A pré-análise corresponde à fase de organização do *corpus*, realizada através de leituras exploratórias, definição dos propósitos e indicadores que sustentam a interpretação e elaboração de matrizes de análise. A exploração do material consiste na etapa de codificação, classificação e categorização das informações, a partir da identificação de unidades de registo. Neste processo, foi contruída uma tabela de categorização que sistematiza as categorias e subcategorias relacionando os objetivos com os guiões das entrevistas, funcionado como suporte para a análise, conforme apresentado na Tabela 15 (Ver Anexo 1). Por último, o tratamento e interpretação dos resultados envolvem a apreciação crítica dos elementos, agrupando-os segundo as suas similaridades ou distinções e procedendo ao seu reagrupamento com base em atributos comuns, de modo a possibilitar a formulação de inferências e conclusões coerentes com os objetivos do estudo (Bardin, 1977; Caregnato & Mutti, 2006). Na última fase foi elaborado um texto para cada categoria a partir de informações referidas pelos trabalhadores e comparando com a informação recolhida por Rodrigues (2023).

4. Apresentação e análise de dados

Este capítulo apresenta e analisa os dados recolhidos no âmbito da investigação, de forma a compreender os efeitos da implementação da semana de trabalho de quatro dias na empresa Listor. A análise inicia-se com a caracterização da amostra, seguindo-se a descrição das perceções dos trabalhadores relativamente ao novo modelo de organização do tempo de trabalho. Posteriormente, exploram-se os motivos que levaram alguns trabalhadores a permanecer no regime de cinco dias e outros a optar pela semana de trabalho de quatro dias, bem como as mudanças verificadas a nível organizacional e individual. São ainda discutidos aspetos relacionados com o bem-estar, a saúde, o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional, a produtividade, o ritmo de trabalho, as relações com os colegas e o papel da administração, culminando com a apresentação das sugestões de melhoria propostas pelos trabalhadores.

4.1. Caraterização da amostra

A amostra do presente estudo é composta por 20 participantes, identificados pelas letras do alfabeto (de A a T), de forma a garantir o anonimato e a confidencialidade das informações prestadas, conforme previamente informado.

Relativamente ao género, 6 participantes identificam-se com o género feminino e 14 com o género masculino. A faixa etária dos entrevistados varia entre os 27 e os 64 anos. Especificamente, 8 participantes têm idades compreendidas entre os 27 e os 38 anos, 8 entre os 41 e os 59 anos, e os restantes 4 situam-se na faixa etária dos 60 aos 68 anos. A antiguidade na organização varia entre os 8 meses e os 34 anos. Importa referir que 3 dos participantes apresentam uma antiguidade inferior a 2 anos, não tendo, por conseguinte, acompanhado o processo de implementação da semana de trabalho de quatro dias.

No que concerne às funções desempenhadas na organização, estas distribuem-se por diferentes áreas funcionais. Na área da Administração, encontram-se 2 trabalhadores: 1 Administrador/Diretor Geral e 1 Assistente de Administração. Existe ainda uma segunda área, administrativa/financeira, composta por 6 trabalhadores: 1 Diretor Administrativo-Financeiro (com funções nas áreas financeira, recursos humanos e informática), 2 Assistentes Administrativas (responsáveis por lançamento de notas de encomenda, apoio nas compras e contabilidade), 1 Administrativa de Vendas (encarregue da faturação, tesouraria, gestão de encomendas e apoio à loja física na Lourinhã), 1 Encarregada de Compras (responsável pela

gestão de stocks, compras, pagamentos e apoio à loja de Lisboa), e 1 Técnico de Contabilidade (encarregue da contabilidade geral e pagamentos a fornecedores). Na área da Logística, a empresa conta com 4 trabalhadores: 1 Responsável de Armazém (com funções de coordenação, atendimento ao público e entrega de produtos) e 3 Assistentes de Armazém (responsáveis pela preparação e conferência de materiais, bem como pelas entregas). Um dos assistentes acumula ainda funções na área do *marketing*, nomeadamente na preparação de amostras, expositores e mostruários de produtos. A área Comercial é constituída por 6 elementos: 1 Diretor Comercial (responsável pela gestão de clientes, orçamentação e planeamento estratégico), 1 Diretor de Serviços (com funções comerciais e de coordenação do departamento técnico) e 4 Técnicos Comerciais (com responsabilidades de venda e apresentação de produtos a clientes, acompanhamento de revendedores e visitas a empresas de construção e gabinetes de arquitetura, organizados por zonas geográficas). Por fim, a área de *Marketing* integra 2 profissionais: 1 Responsável de *Marketing* (dedicado à conceção de campanhas, materiais promocionais, feiras e pontos de venda) e 1 Assistente de *Marketing*/Social Media (encarregue da gestão das redes sociais, imagem e comunicação institucional).

No estudo inicial, realizado por Rodrigues (2023), a amostra era composta por 18 trabalhadores, dos quais 6 se identificavam com o género feminino e 12 com o género masculino. As idades dos participantes variavam entre os 26 e os 66 anos, sendo que 5 trabalhadores tinham até 35 anos e os restantes apresentavam idades superiores. Entre os dois momentos de recolha ocorreram algumas alterações ao nível dos recursos humanos como se pode verificar na tabela 1 abaixo:

Tabela 1 - Alteração dos Recursos Humanos

Área	Nº de trabalhadores no estudo inicial (2023)	Nº de trabalhadores no estudo atual (2025)	Alterações introduzidas
Administrativa	2	2	Não se verificaram alterações
Administrativa-Financeira	6	6	Saída de 1 trabalhador e entrada de 1 novo que iniciou funções há 11 meses
Logística	4	4	Saída de 1 trabalhador e entrada de 1 novo que iniciou funções há 8 meses
<i>Marketing</i>	2	2	Não se verificaram alterações

Comercial	4	6	Entrada de 2 novos trabalhadores: - 1 correspondente ao novo Diretor Comercial, que iniciou funções há 1 ano, que substituiu o anterior Diretor Comercial, o qual passou a exercer funções como Diretor de Serviços; - 1 foi considerado no estudo atual e não participou no estudo de 2023, contudo trabalha na empresa há 8 anos.
-----------	---	---	---

Fonte: Elaboração própria

A Tabela 3 apresenta uma síntese da informação sociodemográfica e profissional dos entrevistados.

Tabela 2 - Dados Sociodemográficos

Designação dos Trabalhadores	Género	Idade	Função	Antiguidade	4 dias de trabalho	5 dias de trabalho
E	F	35	Assistente Administrativo	5	x	
S	F	38	Assistente Administrativo	11 meses		x
T	M	54	Diretor Comercial	1		x
H	M	40	Assistente de Armazém	14	x	
U	M	27	Assistente de Armazém	8 meses		x
R	M	68	Diretor Geral	34		x
J	M	29	Assistente de Armazém	3		x
V	M	28	Técnico Comercial	8		x
F	F	64	Administrativa de Vendas	20		x
R	M	41	Assistente Administração	4	x	
M	M	59	Diretor de Serviços	26		x
A	M	50	Diretor Administrativo Financeiro	8	x	
G	M	60	Responsável de Armazém	33		x
K	F	55	Responsável de <i>Marketing</i>	15	x	
B	F	59	Encarregada Compras Fornecedores	24	x	
D	F	28	Técnica de Contabilidade	3	x	
O	M	51	Técnico Comercial	4		x
N	M	60	Técnico de Comercial	17		x
L	M	32	Assistente de <i>Marketing</i> /Social Media	5	x	
P	M	43	Técnico Comercial	3		x

Fonte: Elaboração própria

4.2. Semana de trabalho de quatro dias na empresa Listor

O estudo assume como o objetivo geral a caracterização das mudanças organizacionais e o processo de adaptação dos trabalhadores decorrentes da implementação da medida da semana de trabalho de quatro dias, iniciada a 3 de janeiro de 2023 na empresa Listor. Desdobrando-se nos seguintes objetivos específicos: i) identificar as mudanças a nível organizacional e individual que surgiram com a introdução da semana de trabalho de quatro dias; ii) discutir os efeitos que estas mudanças trouxeram para a empresa e para os trabalhadores; iii) compreender o processo de adaptação dos trabalhadores, por exemplo, se houve resistência à nova medida e entender os motivos que levaram os trabalhadores a permanecer no regime de cinco dias neste novo ano de implementação e iv) analisar a semana de trabalho de quatro dias em relação ao equilíbrio entre a vida profissional e a vida pessoal, os níveis de produtividade, o relacionamento com os colegas, e a intensificação do trabalho. De forma a concretizar estes objetivos, a análise dos dados foi organizada nas categorias que se seguem.

4.2.1. Perceções sobre a semana de trabalho de quatro dias

4.2.1.1. Trabalhadores a laborarem cinco dias

Um dos pontos abordados na entrevista foi perceber, logo no início, quais as perceções que os trabalhadores têm da semana de trabalho de quatro dias neste terceiro ano de implementação e se verificaram alterações face ao passado.

Ficou claro que a área comercial, que se encontra na semana de trabalho de cinco dias por opção da empresa, assim como os trabalhadores da área administrativa/financeira e logística, que se encontram na semana de trabalho de cinco dias por opção própria, acreditam que a semana de trabalho de quatro dias constitui uma vantagem muito positiva, reconhecendo benefícios ao nível do descanso, bem-estar e desempenho profissional.

Um exemplo, foi o que foi referido pelo trabalhador N, “acho que é muito positiva e continuo a pensar da mesma forma”, realçando que a sua opinião continua inalterada. Na mesma linha, o trabalhador O acrescentou “um dia de descanso pode ser benéfico para um trabalhador”. Esta ideia é também reforçada pelo trabalhador M, que referiu “nota-se nas pessoas que têm possibilidade de terem a semana de trabalho de quatro dias maior satisfação e um desempenho com satisfação é naturalmente mais competente”.

Contudo foi partilhada outra visão mais crítica, não relativamente contrária à medida, mas em relação à forma de implementação. Como é o caso do trabalhador T que não acompanhou a transição, e por esse motivo referiu que “nunca tive nos 4 dias... acredito mais no cumprimento das tarefas feitas dentro de um horário pré-definido...acredito mais no respeito pelos valores para além do trabalho, do que propriamente na imposição de 1 dia efetivo”.

Porém no que diz respeito ao facto de a semana de trabalho de quatro dias não ser benéfica para o departamento comercial as opiniões foram divididas. Como é o caso do trabalhador O que referiu que para a área comercial “ficar com quatro dias não seria benéfico, pois ia retirar muito tempo de trabalho”. Por outro lado, os trabalhadores M e N, defenderam a viabilidade do modelo, pois são da opinião que a semana de trabalho de quatro dias se enquadra na área comercial como referiu o trabalhador N “eu também conseguiria fazer o trabalho de 5 dias em 4 dias”.

4.2.1.2. Trabalhadores a laborarem quatro dias

Para os trabalhadores que se encontram atualmente na semana de trabalho de quatro dias verifica-se uma continuidade na perceção positiva da medida que está associada à melhoria no equilíbrio entre a vida pessoal e profissional. O trabalhador S, da área administrativa/financeira, referiu “penso que é bastante agradável, até porque dá para conciliar com outros fatores a nível pessoal”, o trabalhador A reforçou esta ideia ao acrescentar: “Sim de forma positiva”. Para além disso o trabalhador F acrescentou ainda “é vantajoso, acho que é bom, quem tem filhos precisa de dar mais tempo à casa”, destacando o impacto que a semana de trabalho de quatro dias tem na vida familiar.

Apesar das características favoráveis que são identificadas na aplicação da medida, alguns trabalhadores referem algumas limitações que estão associadas à carga de trabalho. Como no caso do trabalhador K, da área do *marketing*, que realçou “que sempre colocou um bocado em causa a semana de trabalho de quatro dias”, contudo “é bom porque nos dá mais um dia para não virmos ao escritório, porém não significa que não estejamos a trabalhar, pois cada vez temos mais marcas e é muito difícil, temos o dia extra muito esporadicamente” e ainda acrescentou que “o subsidio de almoço não é pago”, contudo “para mim dá”, pois acaba por não ter a despesa da deslocação de casa ao escritório.

Quanto à área administrativa verifica-se uma evolução positiva na perceção da medida ao longo do tempo. Isto porque, inicialmente, a visão, segundo o trabalhador R, era de alguma incerteza, o mesmo referiu que o pensamento era: “como irá funcionar?”, contudo com planeamento decidiram avançar: “pensamos que tínhamos um plano e decidimos implementar”, e acrescenta “não estou surpreso que tenha durado tanto”. Neste momento a perceção da medida é bastante positiva e que outras empresas devem procurar por implementar a medida: “mais empresas deviam estar envolvidas, principalmente para os jovens, uma vez que os pode inspirar a ir trabalhar”. O trabalhador referiu também que “estou positivo que vamos ver mais resultados positivos e trabalhadores mais felizes, o que deveria ser o objetivo de toda a gente”.

- **Comparação entre os resultados de 2025 e 2023**

A comparação com o estudo anterior de Rodrigues (2023) permite perceber a evolução das perceções face à proposta da semana de trabalho de quatro dias. As reações dos trabalhadores, especialmente quanto à viabilidade da medida nas diferentes áreas revelam continuidades, mas também algumas tensões persistentes. A tabela seguinte resume os principais pontos em comum e as diferenças entre os dois momentos de análise.

Tabela 3 - Perceções sobre a semana de trabalho de quatro dias: análise comparativa

Área	Estudo Atual (2025)	Estudo Rodrigues (2023)
Administrativa/Financeiro	Foram entrevistados 6 trabalhadores (E, S, F, A, B, D) e a perceção dos mesmos foi positiva, associada à melhoria no equilíbrio entre a vida pessoal e profissional.	Foram entrevistados 6 trabalhadores E, A, B, D, F, C) e a suas perceções refletiram hesitação e ceticismo face à proposta. O trabalhador C já não se encontra a trabalhar na Listor.
Logística	Foram entrevistados 4 trabalhadores (H, U, J e G) que referiram entusiasmo generalizado, perceção positiva quanto à melhoria da qualidade de vida.	Foram entrevistados 4 trabalhadores (H, J, G, I), 2 partilharam entusiasmo por conciliação pessoal/profissional, porém os outros 2 trabalhadores, J e G, referiram dúvidas operacionais devido à natureza do trabalho. O trabalhador I já não se encontra a trabalhar na Listor.

Marketing	Foram entrevistados 2 trabalhadores (L, K) que partilharam uma percepção negativa destacando entraves à viabilidade da medida devido à carga de trabalho. Contudo, o trabalhador K, destacou que devido às deslocações torna-se mais eficaz do que a semana de trabalho de cinco dias.	Foram entrevistados 2 trabalhadores (L, K) que partilharam uma percepção negativa quanto à eficácia devido à carga de trabalho. Neste estudo o trabalhador K também realçou que, devido às deslocações, tornou-se mais eficaz do que a semana de trabalho de cinco dias.
Comercial	Foram entrevistados 6 trabalhadores e a percepção partilhada foi positiva, mas surgem visões mais críticas sobre o impacto da redução no acompanhamento. Verifica-se duas visões: Trabalhadores como o N e M consideram a semana de trabalho de quatro dias uma medida viável na área comercial, contudo os trabalhadores T, V, O e P acreditam que pode haver a possibilidade de comprometer a continuidade do trabalho.	Foram entrevistados 4 trabalhadores que referiram que o acolhimento foi positivo. O trabalhador N e M consideravam a semana de trabalho de quatro dias uma medida viável na área comercial, contudo os trabalhadores O e P acreditavam que podia haver a possibilidade de comprometer a continuidade do trabalho.

Fonte: Elaboração própria

4.2.2. Motivos para a permanência na semana de trabalho de cinco dias

Neste terceiro ano de implementação da semana de trabalho de quatro dias, a área comercial manteve-se, por decisão da administração, na semana de trabalho de cinco dias. A administração justifica esta decisão com base nas particularidades do trabalho desenvolvido por esta área, nomeadamente a flexibilidade de horários e a necessidade de disponibilidade contínua. Segundo o trabalhador R,

“temos trabalhadores há 25 anos que nunca tiraram um dia para ir ao médico. São pessoas saudáveis e nunca tiraram um dia para levar o filho à escola... nunca tiraram um dia para ir ao barbeiro, para ir ao dentista, não é? Portanto, é porque quem anda na rua tem hipótese de tratar das coisas, têm mais liberdade, e continuam a ter as comissões”.

Esta visão remete para a ideia de que, devido a terem uma maior flexibilidade, os trabalhadores da área comercial conseguem, através de uns ajustes no dia a dia, compensar a ausência de um dia livre comparativamente a outras áreas que têm um horário das 9h00 às 18h00. Para além disso a área comercial tem de mostrar disponibilidade nos 7 dias por semana.

Quando questionados, alguns trabalhadores da área comercial demonstraram concordar com a perspectiva partilhada pela área administrativa, reconhecendo que a natureza da função lhes permite resolver determinados assuntos pessoais durante o horário laboral. Por exemplo, o trabalhador T referiu “um vendedor precisa de ir ao médico, ele vai “, e que de certa forma não faz sentido esta área estar inserida numa semana de trabalho de quatro dias uma vez que, segundo o trabalhador O, “às vezes por uma hora ou duas, pode perder um negócio importante, se calhar um dia pode fazer a diferença na área comercial”. Ambos os trabalhadores expressaram que a própria semana de trabalho de cinco dias é curta para se deslocarem a todos os clientes e que, nessa perspectiva a semana de trabalho de quatro dias poderia prejudicar a continuidade da atividade da área comercial, assim como o contacto com os clientes.

Porém, dois elementos da área comercial manifestaram incomodo pela ausência de opção de escolha. O trabalhador M referiu que a não adesão foi “despropositado” e até partilhou que a semana de trabalho de quatro dias podia ser facilmente aplicável a área comercial argumentando “que a semana de trabalho de quatro dias, podia ser para a área comercial, uma vez que conseguem agilizar melhor a semana, até porque andam fora da empresa e têm de sair mais cedo para chegar ao locais a horas enquanto os outros se dirigem sempre à secretária e têm um trabalho mais focado num espaço geográfico, portanto aqui rapidamente se podia fazer o inverso” e acrescentou que a semana de trabalho de quatro dias “se enquadraria perfeitamente na área comercial, tanto nesta área como na logística ou em qualquer setor de atividade da empresa”.

Para além dos trabalhadores anteriormente mencionados, três trabalhadores da área da logística e um trabalhador da área administrativa optaram por manter a semana de trabalho de cinco dias por razões pessoais, profissionais e financeiras. No caso do trabalhador J, da área da logística que referiu que, no início da implementação da semana de trabalho de quatro dias, optou por permanecer na semana de cinco por receio, pois “tinha acabado o Covid-19 recentemente e fiquei com receio de aceitar”. Contudo, no segundo ano, aderiu à semana de trabalho de quatro dias, tendo posteriormente, em maio, regressado à semana de trabalho de cinco dias: “cheguei a um acordo e voltei a trabalhar cinco dias”. Esta decisão prendeu-se com questões financeiras, uma vez que o trabalhador tem dois filhos e, como refere, “mais uns trocos, faz diferença”, optando assim por um salário superior. Outro trabalhador, como no caso o trabalhador G, da área do armazém, justificou a sua escolha pela semana de

trabalho de cinco dias com a natureza do trabalho que executa, afirmando que este “precisa de tempo e concentração, e se eu tiver quatro dias, vai faltar um dia para alinhar as encomendas”. No caso do trabalhador U, da área do armazém, mostrou-se cético quanto à viabilidade da medida referindo que “no fundo a semana de trabalho de quatro dias não me influencia muito, temos de trabalhar 5 dias a um ritmo médio, como podemos fazer o que fazemos em quatro dias?”. Por sua vez, o trabalhador F, da área administrativa/financeira explicou que as condições propostas pela empresa não eram vantajosas: “este ano era para estar na semana de quatro, mas acabei por não optar, porque as coisas que me deram eram tão negativas que acabei por ficar nos quatro dias”, esclarecendo ainda que “para aderir aos quatro dias teria de abdicar de dois anos de aumentos”. O trabalhador destacou ainda que, apesar de este ano o aumento salarial não ter sido significativo iria ser prejudicado no momento próximo da reforma: “se eu aderisse aos quatro dias ia perder um bocado”, sendo que, estando próximo da idade da reforma, considera importante “conseguir o valor mais alto que conseguir para depois ter uma reforma digna”. Ainda assim, mostrou-se confortável com a sua escolha, concluindo que “gosto de trabalhar”.

- **Comparação entre os resultados de 2025 e 2023**

A comparação com o estudo anterior de Rodrigues (2023) permite compreender os motivos que têm levado certos trabalhadores a manter a semana de trabalho de cinco dias, mesmo após a implementação da medida. A tabela seguinte sintetiza os principais argumentos evocados pelos trabalhadores nos dois estudos, organizados por departamento.

Tabela 4 - Motivos para a permanência na semana de trabalho de cinco dias: análise comparativa

Área	Estudo Atual (2025)	Estudo Rodrigues (2023)
Administrativa/Financeiro	Foram entrevistados 2 trabalhadores (S, F) que partilharam que as decisões de não adesão baseiam-se em motivos financeiros.	Foi entrevistado 1 trabalhador (F), que partilhou que as decisões de não adesão baseiam-se em motivos financeiros.

Logística	Foram entrevistados 3 trabalhadores (U, J e G) que referiram que as motivações para não aderirem, estão associadas à natureza do trabalho e necessidade de realizar horas extra. Para além disso o trabalhador J acrescentou ainda questões financeiras como um entrave.	Foram entrevistados 2 trabalhadores. O Trabalhador G partilhou que não teve interesse devido à natureza do trabalho. Já o trabalhador J recusou inicialmente por razões financeiras, porém no segundo ano de implementação decidiu experimentar a semana de trabalho de quatro dias, contudo, por motivos financeiros, preferiu regressar à semana de trabalho de cinco dias.
Comercial	Foram entrevistados 6 trabalhadores que referiram que se sentiram excluídos pela forma como a medida foi comunicada. Os trabalhadores T, V, O e P ainda acrescentaram que a medida não se aplicaria à área comercial. Pelo contrário os trabalhadores M e N referiram que a medida se aplicaria à área comercial.	Foram entrevistados 4 trabalhadores que referiram que a não comunicação ao departamento gerou sentimento de exclusão. Porém o trabalhador N e M acrescentou que tinha interesse e defendeu que o trabalho podia ser feito em quatro dias. No entanto, os Trabalhadores O e P manifestaram que a medida não se enquadraria devido à natureza do trabalho, argumentado que o trabalho iria ficar comprometido e que o telemóvel tem de estar constantemente ativo.
Administração	Foram entrevistados 2 trabalhadores (R) que justificaram a não adesão da área comercial, por terem uma maior flexibilidade de horários e terem de estar constantemente disponíveis.	Foram entrevistados 2 trabalhadores (R) que justificaram a não adesão da área comercial, pois tinham uma maior flexibilidade de horário e tinham de estar constantemente disponíveis.

Fonte: Elaboração própria

4.2.3. Motivos para a permanência da semana de trabalho de quatro dias

A semana de trabalho de quatro dias entrou no terceiro ano de implementação sustentada tanto pela administração como pelos trabalhadores. Para a Administração a decisão de manter baseia-se nos resultados obtidos nos anos anteriores

“nós estávamos a fazer um teste e foi feito de uma forma inicial, que era no primeiro ano e depois víamos como é que funciona... funcionou, fizemos o

segundo ano, voltou a funcionar. Estamos a fazer, não há razão específica para voltar”.

Acrescentaram ainda que não se verificaram perdas de produtividade nem descontentamento por parte dos clientes, o que, segundo a administração, justifica a não reversão da implementação da medida. Como referiu o trabalhador R, da área administrativa, a semana de trabalho de quatro dias “tem corrido razoavelmente bem, voltar atrás depois das pessoas terem alguma coisa é complicado”.

Do lado dos trabalhadores, estes partilharam de forma generalizada, vontade em dar continuidade à semana de trabalho de quatro dias, referindo os benefícios pessoais e profissionais da medida. O trabalhador A, da área administrativa/financeira, referiu que se iria sentir desiludido caso a medida fosse cancelada: “tenho essa expectativa e teria muita pena que isso não continuasse, mas eu acho que em termos de valorização da empresa é uma perda muito significativa, ou seja, eu valorizo o tempo que tenho”. Outros trabalhadores realçaram o aumento da produtividade e da motivação como fatores centrais, assim como o descanso. O trabalhador D, da área da contabilidade, destacou que a medida permite “ganharmos tempo para nós e obriga-nos a reorganizar o trabalho, temos de ser mais produtivos, arranjar estratégias de maneira a não perdermos tanto tempo em certas situações”, rematando que “quando nos habituamos a isto reverter é difícil”. O trabalhador E, da área administrativa/financeira, afirmou que deseja manter a medida porque “é outro ânimo”, enquanto o trabalhador B, da área administrativa/financeira, enfatizou o impacto positivo da medida referindo: “eu espero continuar, porque impactou positivamente, é sempre mais um tempo que eu tenho, eu não me importo de trabalhar com mais intensidade um ou dois dias, porque depois sei que tenho mais um dia de descanso”.

Contudo, para alguns trabalhadores a permanência na semana de trabalho de quatro dias também está associada a questões financeiras. Como é o caso dos trabalhadores K e L, da área do *marketing*, que manifestaram o desejo de continuar na semana de trabalho de quatro dias, uma vez que os aumentos salariais não compensariam os custos associados à deslocação, caso regressam à semana de trabalho de cinco dias. Por exemplo, os trabalhadores K e L referiram:

“nós não somos aumentados, nós começamos com a semana de trabalho de quatro dias e tivemos dois anos sem ser aumentados, portanto aquilo que somos

aumentados não justifica trabalhar mais um dia, por exemplo, se este ano quisesse passar para a semana de trabalho de cinco dias, ia gastar mais dinheiro do que aquilo que iria ser aumentado, portanto, não se justifica de todo”.

Por fim, a Administração reforçou a intenção de dar continuidade à implementação da semana de trabalho de quatro dias, sobretudo porque os trabalhadores demonstram satisfação. Como refere o trabalhador R: “as pessoas estão felizes pelo *feedback* que temos tido”. Relativamente aos objetivos e benefícios que esperam alcançar com a manutenção da medida estes continuam a passar por promover um equilíbrio entre vida e trabalho, garantir o bem-estar dos trabalhadores e manter a produtividade. Conforme referido pelo trabalhador R: “alcançar o equilíbrio entre vida/trabalho que toda a gente fala e permitir que as pessoas sintam que têm uma vida”. Por sua vez não têm intenção de voltar atrás, pois isso causaria bastante insatisfação.

Ao confrontar os dois subpontos, motivos para a continuação da semana de trabalho de quatro dias e os motivos para a semana de trabalho de cinco dias, verifica-se que, embora o bem-estar seja o fator determinante que levou os trabalhadores a aderirem à semana de trabalho de quatro dias, a questão financeira continua a ter um peso significativo nas decisões. Para trabalhadores como E, A e o D, da área administrativa/financeira, o tempo livre adicional representa um ganho a nível de qualidade de vida, contudo trabalhadores como J e F, da área do armazém e administrativa/financeira respetivamente, preferiram manter a semana de trabalho de cinco dias precisamente pela possibilidade de usufruir de um salário mais elevado, justificando que trabalhar menos um dia não justifica a perda desse valor, nomeadamente quando existem encargos a nível familiar. Em contrapartida, outros trabalhadores como o K e o L, da área do *marketing*, referem que o aumento que recebem não justifica o esforço de trabalhar mais um dia juntamente com a valor da deslocação para o escritório. Isto mostra que a ponderação entre aderir ou recusar a medida acaba por depender tanto do bem-estar como da realidade económica de cada trabalhador.

- **Comparação entre os resultados de 2025 e 2023**

A comparação com o estudo de Rodrigues (2023) permite observar uma continuidade significativa nos motivos que sustentam a permanência da semana de trabalho de quatro dias, tanto do ponto de vista da administração como dos trabalhadores. A análise atual demonstra que os argumentos anteriormente apresentados se mantêm válidos e influentes, revelando a

consolidação desta medida na cultura organizacional da empresa Listor. A tabela seguinte resume os principais fatores que justificam a manutenção da semana de trabalho de quatro dias nos dois momentos de análise.

Tabela 5 - Motivos para a permanência na semana de trabalho de quatro dias: análise comparativa

Área	Estudo Atual (2025)	Estudo Rodrigues (2023)
Administrativa/Financeiro	Foram entrevistados 4 trabalhadores (E, A, B, D) que referiram que a vontade de continuar na semana de trabalho de quatro dias advém dos benefícios pessoais e profissionais. Destacando o aumento da produtividade e da motivação, assim como do descanso.	Foram entrevistados 4 trabalhadores (E, A, B, D) que referiam que a vontade de continuar advém dos benefícios como a melhoria a nível da saúde, do tempo livre e do descanso.
Marketing	Foram entrevistados 2 trabalhadores (L, K) que referiram que a vontade de continuar está associada a questões financeiras. Pois consideram que os aumentos salariais não compensam os custos associados à deslocação.	Foram entrevistados 2 trabalhadores (L, K) que referiram que a vontade de continuar está associada a questões financeiras. Pois consideram que os aumentos salariais não compensam os custos associados à deslocação.
Administração	Foram entrevistados 2 trabalhadores (R) que referiram que a intenção de manter a medida se prende com o facto de esta não ser excessivamente stressante apesar do ritmo exigido. A ausência de reclamações por parte dos clientes e a manutenção dos níveis de produtividade reforçam essa percepção. Para além disso, consideram que a semana de trabalho de quatro dias representa uma estratégia relevante para a retenção e atração de talento, salientando que a eventual retirada da medida poderia gerar descontentamento entre os trabalhadores.	Foram entrevistados 2 trabalhadores (R) que destacaram os benefícios do fim de semana prolongado ao nível do descanso e da motivação nos trabalhadores. Para além disso reconheciam a medida como uma estratégia de posicionamento competitivo e de modernização da imagem da empresa e que caso fosse retirada iria causar descontentamento.

Fonte: Elaboração própria

4.2.4. Mudanças a nível organizacional

A medida central da reorganização interna adotada pela Listor para permitir a implementação da semana de trabalho de quatro dias foi a criação das equipas-espelho. Esta medida permitiu garantir o funcionamento e a continuidade da operação com uma parte da equipa ausente num dado dia, mantendo o funcionamento pleno da empresa com uma rotação semanal.

Com exceção da área comercial, todos os departamentos participaram na medida das “equipas-espelho”. Neste caso, cada trabalhador tem um colega com quem forma uma equipa-espelho, isto é, os dois trabalhadores partilham responsabilidades e substituem-se nos dias de folga executando o mínimo das suas funções, contudo para isso é necessário que sejam versáteis para assegurarem o essencial do trabalho do colega. Os dias de folgas foram definidos às segundas e sextas-feiras, porém para que aqueles que trabalham ao sábado a folga foi definida entre sexta e terça-feira. Para além disso, a folga, de três em três meses, troca, de forma a garantir que todos gozam nos dias pretendidos. Esta medida exigiu versatilidade e capacidade de substituição funcional.

Com base na informação recolhida durante as entrevistas, é possível caracterizar a medida das “equipas-espelho” através de uma análise SWOT. A medida pode ser perspectivada a nível de força (*Strength*) como uma medida que permite a continuidade do serviço dentro e fora da empresa, que promove a colaboração entre colegas aumento o trabalho em equipa e ainda permite aos trabalhadores se tornarem mais polivalente (referido pelos trabalhador R e A), a nível de fraquezas (*Weakness*) pode tornar-se uma medida difícil de implementar em contextos de baixas médicas ou ausências que surgem de imprevistos (referido pelo trabalhador A), quanto às oportunidades (*Opportunities*) promove o desenvolvimento de competências e autonomia dos trabalhadores e pode ser uma medida aplicável a outras organizações, por fim relativamente às ameaças (*Threats*) pode causar stress em períodos de maior pressão (referido pelos trabalhadores K e L) e se não houver uma alinhamento na distribuição das tarefas (referido pelos trabalhadores K e L).

Relativamente à implementação da semana de trabalho de quatro dias, a análise das entrevistas permitiu identificar que a adoção desta medida implicou mudanças significativas na organização do trabalho por parte dos trabalhadores. O trabalhador A, da área administrativa/financeira, referiu ter sido necessário alterar o seu método de trabalho, nomeadamente “concertar as tarefas por ordem de prioridade... passei a ter rotinas semanais para tratar de determinados assuntos recorrentes... algumas tarefas são rotineiras e se calhar fazia 2 ou 3 vezes por semana passaram a ser tratadas de uma forma muito objetiva... todos esses processos trazem uma economia de tempo muito significativa” que se reflete positivamente na eficiência do trabalho.

A mudança de regime não foi acompanhada por orientações formais no que respeita a pausas ou tempo de reuniões. Porém, alguns trabalhadores referiram alterações espontâneas nos seus hábitos. O trabalhador A, da área administrativa, reconheceu que, por iniciativa própria, reduziu o tempo da pausa de almoço, referindo que “se calhar agora não faço uma pausa de almoço de 1 hora, mas sim de 40 minutos”. No entanto, o trabalhador F, da área administrativa/financeira, referiu que, apesar da mudança, “nós vamos tomar um café da mesma forma que íamos antes”, sugerindo que a rotina se mantém.

Por outro lado, verificaram-se diferenças entre departamentos quanto aos desafios da comunicação. O departamento de *marketing* mencionou uma necessidade acrescida de comunicação com a adoção da semana de trabalho de quatro dias, o que levou à realização de um maior número de reuniões. Tal situação deve-se à distribuição dos dias de trabalho dos elementos da equipa: um trabalha de segunda a quinta-feira na Lourinhã, enquanto o outro está na Lourinhã terça e quinta-feira e em Lisboa à quarta e sexta-feira. Assim, tornou-se necessário um esforço adicional de coordenação, que é assegurado sobretudo por chamadas telefónicas.

Assim, a análise de conteúdo das entrevistas permite compreender que a implementação da semana de trabalho de quatro dias na Listor, representou uma mudança organizacional profunda, que exigiu adaptação, reconfiguração de métodos de trabalho e um novo modelo de articulação entre trabalhadores.

- **Comparação entre os resultados de 2025 e 2023**

A análise da reorganização do trabalho evidencia pontos de convergência entre os dois estudos, nomeadamente quanto à importância do planeamento e da clareza na definição de tarefas para garantir o sucesso da semana de trabalho de quatro dias.

Tabela 6 - Mudanças a nível organizacional: análise comparativa

Área	Estudo Atual (2025)	Estudo Rodrigues (2023)
Administrativa/Financeiro	Foram entrevistados 6 trabalhadores (E, A, B, D, S, F) que referiram que tiveram de ajustar os métodos de trabalho. E que houve uma redução de pausas.	Foram entrevistados 6 trabalhadores (E, A, B, D, F, C) que destacaram a necessidade de reorganizar o trabalho e a definição dos métodos de trabalho dentro da empresa como condição fundamental para o sucesso da medida. O trabalhador C já

		não se encontra a trabalhar na Listor.
Marketing	Foram entrevistados 2 trabalhadores (L, K) que referiram a necessidade acrescida de comunicação, levando à necessidade da realização de um maior número de reuniões.	Foram entrevistados 2 trabalhadores L, K). O trabalhador K referiu que há a necessidade de uma maior organização com menos flexibilidade. O trabalhador L partilhou que não surgiu nenhuma mudança organizacional, no entanto seria necessário a contratação de mais um recurso humano.
Logística	Foram entrevistados 4 trabalhadores (H, U, J, G) que referiram que tiveram de ajustar os métodos de trabalho.	Foram entrevistados 4 trabalhadores (H, J, G, I) que referiram que tiveram de ajustar os métodos de trabalho.

Fonte: Elaboração própria

4.2.4.1. Processo de adaptação dos trabalhadores

No que respeita à questão da resistência face à implementação da semana de trabalho de quatro dias, foi possível identificar diferentes posicionamentos dos trabalhadores, os quais foram organizados em torno de duas categorias principais, designadamente a ausência de resistência e presença de receio face à mudança, com algumas *nuances* entre setores e regimes de trabalho.

A maioria dos trabalhadores partilhou não ter sentido resistência nem reservas significativas no processo de transição. Pelo contrário, os *feedbacks* partilhados apontaram para uma aceitação generalizada da medida, sendo esta muitas vezes associada a uma oportunidade valorizada pelos trabalhadores. O trabalhador B, da área administrativa/financeira, referiu que “se houve alguma resistência... parece-me um absurdo porque foi-lhes dada a hipótese de ficar na semana de trabalho de cinco dias.” Já o trabalhador A, da área administrativa/financeira, destacou o papel da comunicação interna e do desenvolvimento no processo, reforçando;

“o processo foi partilhado com eles desde o início e mesmo antes da implementação foi realizado um #Brainstorming, perguntas e dúvidas e quando chegaram à implementação o processo já tinha sido visto e revisto várias vezes entre todos,

acrescentando ainda que, pelo contrário, os trabalhadores estavam ansiosos pela implementação da medida”.

Apesar da aceitação, alguns trabalhadores relataram receio relativamente às possíveis consequências da implementação, que não se traduziram numa rejeição da medida, mas sim preocupações quanto à possibilidade de a administração decidir terminar com a medida por não estar a decorrer como esperado. O trabalhador F, da área administrativa/financeira, que referiu que “as coisas foram bem organizadas no início”, embora tenha sentido, no primeiro mês, algum receio que a medida fosse revogada caso não decorresse como esperado, comentado que “se as coisas não corressem bem, tinham acabado com a semana de trabalho de quatro dias”.

Em outros casos, os receios estavam associados à intensificação da carga de trabalho. Foi o caso do trabalhador D, da área da contabilidade, no início de 2025, após uma mudança de cargo, considerou regressar à semana de trabalho de cinco dias, referindo: “pensei em ficar a trabalhar os cinco dias devido a haver um aumento de trabalho”, acrescentando que ainda assim condicionava essa decisão a uma compensação financeira: “teria de me ser compensado financeiramente.” Também, o trabalhador K, da área do *marketing*, ponderou os desafios associados à carga de trabalho, devido ao volume de trabalho: “porque o trabalho era muito”, o que gerou receio de não conseguir cumprir com todas as responsabilidades. Ainda assim, decidiu integrar-se na nova organização temporal, assumindo que, se necessário, poderia trabalhar a partir de casa.

Na área do armazém os receios foram associados a um contexto de instabilidade laboral. O trabalhador J, que não aderiu à semana de trabalho de quatro dias, justificou a sua posição com receio de perder o emprego, referindo que o “Covid-19 tinha acabado e era novo, tinha acabado há 2 meses, 6 meses, e tive medo de aderir e como aderi dizerem-me que tinha de sair, fiquei reticente.”

Na área comercial, a análise evidenciou uma particularidade, pois três dos trabalhadores não aceitaram trabalhar na semana de trabalho de quatro dias. Nesta área, as opiniões foram divergentes. Para os trabalhadores T, O e P a implementação da semana de trabalho de cinco dias na área comercial não era justificada pelas exigências do cargo. O trabalhador O afirmou mesmo que, tendo a opção, “não iria aceitar”, por considerar que quatro dias seriam insuficientes. O mesmo referiu “com um dia a menos ia ser complicado, principalmente para

quem tem uma área geográfica grande”. Já o trabalhador T, da área comercial, que entrou na empresa após a implementação da medida, partilhou que não tem qualquer perceção de receio ou resistência, pois não se encontrava na empresa: “Não sei porque não estava cá”, relativamente à questão da resistência e receio. No entanto, reforçou que “a semana de trabalho de quatro dias não se justifica para a equipa comercial”, e sugeriu um modelo alternativo em que a área comercial tivesse a sexta-feira à tarde livre, uma vez que se verifica uma baixa de produtividade: “haver a possibilidade de sexta-feira à tarde não se trabalhar, depois do almoço, as pessoas estão a contar os dias para o fim de semana... e os próprios clientes, já estão a pensar no fim de semana”.

Por outro lado, surgiram críticas à falta de diálogo no processo de implementação. O trabalhador N, da área comercial, apesar de não ter demonstrado resistência, lamentou não ter sido informado a nova medida: “gostava que me tivessem perguntado”. Acredita que, caso tivesse sido incluído, teria aderido à semana de trabalho de quatro dias, reconhecendo que a área comercial é “bastante desgastante” e que, emocionalmente, uma semana de trabalho de quatro dias seria benéfico. De forma semelhante, o trabalhador V, da área comercial, partilhou que “também gostava” de ter integrado o novo regime, mesmo reconhecendo a lógica da decisão da administração. Contudo, salientou que, mesmo que estivesse na semana de trabalho de quatro dias, “iria ter de trabalhar”, porque acaba por ter de estar sempre contactável. Acrescentou ainda que já se viu na necessidade de trabalhar aos fins de semana e em períodos de férias, com o intuito de “poder dar seguimento a alguns negócios”, razão pela qual considera que “a semana de trabalho de quatro dias na área comercial... não é a solução mais interessante”.

Para a Administração, não foi identificada resistência significativa por parte dos trabalhadores. No entanto, reconheceram a existência de ceticismo inicial, considerando compreensível face à rapidez da implementação e à surpresa que acusou: “surpresos que essa implementação iria acontecer” referiu o trabalhador R. O trabalhador R, da área administrativa referiu ainda que “existiu algum receio, por parte de alguns trabalhadores, relativamente à impressão que poderia causar o facto de aceitarem a semana de trabalho de quatro dias” acrescentado que alguns afirmaram que “eu realmente quero isto, mas não quero que parece mal-aceitar”. Face a esta situação, a Administração esclareceu que, a medida era uma oportunidade voluntária e legítima, que deveria ser aproveitada sem reservas.

- **Comparação entre os resultados de 2025 e 2023**

A comparação entre a presente análise e o estudo de Rodrigues (2023) permite identificar a persistência de percepções negativas associadas à exclusão de determinados trabalhadores do processo de implementação da semana de trabalho de quatro dias. Assim como receios por parte de alguns trabalhadores. A tabela seguinte resume os principais pontos de comparação.

Tabela 7 - Processo de adaptação dos trabalhadores: análise comparativa

Área	Estudo Atual (2025)	Estudo Rodrigues (2023)
Administrativa/Financeiro	Foram entrevistados 6 trabalhadores (E, S, F, A, B, D) que referiram que não sentiram qualquer resistência. Porém realçaram que houve algum receio que a administração terminasse com a medida. Além disso o trabalhador P acrescentou que tinha receio em relação à intensificação do trabalho.	Foram entrevistados 6 trabalhadores (E, F, A, B, D, C) que referiram que não sentiram qualquer resistência. Porém realçaram que houve algum receio que a administração terminasse com a medida. Além disso o trabalhador F referiu que existia uma apreensão relativamente à viabilidade da reorganização do trabalho e aos impactos que poderia trazer para o bom funcionamento da equipa. O trabalhador C já não se encontra a trabalhar na Listor.
Marketing	Foram entrevistados 2 trabalhadores (K, L) que não demonstraram resistência, mas sim receio de não conseguir concluir com todas as tarefas atempadamente.	Foram entrevistados 2 trabalhadores (L, K) que não demonstraram resistência, mas sim receio de não conseguirem concluir com todas as tarefas atempadamente.
Logística	Foram entrevistados 4 trabalhadores (H, U, J, G) que referiram não ter havido resistência, mas receio da instabilidade laboral, o trabalhador J, ainda acrescentou que teve receio de perder o emprego.	Foram entrevistados 4 trabalhadores (H, J, G, I) que referiram não ter havido resistência, mas receio da instabilidade laboral, o trabalhador J, ainda acrescentou que teve receio de perder o emprego. O trabalhador I já não se encontra a trabalhar na Listor.

Comercial	Foram entrevistados 6 trabalhadores que continuam a manifestar insatisfação pela exclusão do processo. Os trabalhadores N e M partilharam que teriam interesse em aderir, afirmando ser possível realizar o trabalho em quatro dias. Os trabalhadores T, O, V e P são da opinião de que a medida é boa, mas não se enquadra na área comercial.	Foram entrevistados 4 trabalhadores que continuam a manifestar insatisfação pela exclusão do processo. Os trabalhadores N e M partilharam que teriam interesse em aderir, afirmando ser possível realizar o trabalho em quatro dias. Os trabalhadores O e P são da opinião de que a medida é boa, mas não se enquadra na área comercial.
------------------	--	--

Fonte: Elaboração própria

4.2.5. Mudanças a nível individual

A adoção da semana de trabalho de quatro dias implicou não apenas mudanças a nível organizacional, mas também mudanças a nível individual. Assim torna-se relevante compreender de que forma esta nova organização do tempo de trabalho afetou aspetos mais subjetivos e pessoais da experiência laboral. A análise centrou-se em duas dimensões: o bem-estar e saúde e o equilíbrio entre trabalho e vida pessoal. Através das entrevistas realizadas, procurou-se perceber se esta medida teve impactos positivos ou negativos nestas esferas, considerando os testemunhos de quem aderiu à nova semana de trabalho como dos que optaram por manter a semana tradicional de cinco dias. As respostas revelam percepções variadas, que permitem uma leitura mais aprofundada sobre a forma como cada trabalhador se adaptou e experienciou estas mudanças.

4.2.5.1. Bem-estar e saúde

A grande maioria dos trabalhadores reconhece que a semana de trabalho de quatro dias teve um impacto muito positivo ao nível do bem-estar e da saúde. Um motivo apontado foi a possibilidade de usufruir de um fim de semana mais longo, o que permite tempo adicional para descanso a atividades pessoais. O trabalhador A, da área administrativa/financeira, por exemplo, referiu: “sem dúvida de forma positiva... eu passei a ter um dia obrigatório de desporto para mim”. O que demonstra que esta nova medida permitiu que os trabalhadores possam incorporar rotinas saudáveis no seu dia a dia.

Contudo, entre os trabalhadores que relataram alguma intensificação do trabalho, resultante da necessidade de cumprir com as tarefas em menos tempo, surgem percepções ligeiramente distintas. Neste caso o impacto positivo da semana de trabalho de quatro dias no bem-estar

é relativizado. O trabalhador K, da área do *marketing*, por exemplo, realçou que houve momentos mais exigentes: “houve certas alturas em que foi bem mais stressante, porque o trabalho tinha de ser feito e a exigência era muito grande”, embora reconheça os efeitos positivos da medida “o facto de ter mais um dia de folga ajuda sempre a relaxar um bocado”.

A Administração referiu não ter uma perceção concreta sobre o impacto da medida. Contudo reconhece que a vida pessoal e profissional dos trabalhadores acaba por se interligar, influenciado a forma como cada trabalhador experiencia o regime de quatro dias: “várias pessoas se sentem confiantes para falar com a Administração e a porta está sempre aberta para eles”.

- **Comparação entre os resultados de 2025 e 2023**

A análise atual permite identificar continuidades significativas relativamente aos impactos da semana de trabalho de quatro dias no bem-estar dos trabalhadores, em comparação com o estudo de Rodrigues (2023). Em ambos os momentos, destacam-se efeitos positivos ao nível da satisfação pessoal, do tempo para a vida familiar e da redução do cansaço e do *stress*. A tabela seguinte resume os principais pontos de comparação.

Tabela 8 - Bem-estar e saúde: análise comparativa

Área	Estudo Atual (2025)	Estudo Rodrigues (2023)
Administrativa/Financeiro	Foram entrevistados 6 trabalhadores (E, A, B, D, S, F) que referiram que a semana de trabalho de quatro dias teve um impacto positivo ao nível do bem-estar e saúde. Pois permite um tempo adicional para o descanso e para a família.	Foram entrevistados 6 trabalhadores (E, A, B, D, F, C) que referiram que a semana de trabalho de quatro dias teve um impacto positivo ao nível do bem-estar e saúde. Pois permite um tempo adicional para o descanso e para a família. O trabalhador C já não se encontra a trabalhar na Listor.
Logística	Foi entrevistado 1 trabalhador. O trabalhador H referiu que a semana de trabalho de quatro dias teve um impacto positivo a nível do descanso, saúde e bem-estar. Porém realçou que se verificou alguma pressão, pois é necessário realizar-se as mesmas tarefas em menos dias.	Foram entrevistados 2 trabalhadores (I, H) que referiram que o impacto positivo foi a nível da qualidade de vida. Contudo o trabalhador H acrescentou que houve uma pressão acrescida. O trabalhador I já não se encontra a trabalhar na Listor S-A.

<i>Marketing</i>	Foram entrevistados 2 trabalhadores que relativizaram o impacto positivo, uma vez que, conforme partilhado pelos 2 trabalhadores K e L, verificou-se uma intensificação do trabalho que se traduziu em momentos de mais stress	Foram entrevistados 2 trabalhadores que relativizaram o impacto positivo, uma vez que, conforme partilhado pelos 2 trabalhadores L e K, verificou-se uma intensificação do trabalho que se traduziu em momentos de mais stress
------------------	--	--

Fonte: Elaboração própria

4.2.5.2. Equilíbrio entre trabalho e vida pessoal

Os trabalhadores que se encontram atualmente na semana de trabalho de cinco dias, por decisão da empresa ou por opção própria, referiram, de forma geral, que não houve um impacto direto da medida no seu equilíbrio entre trabalho e a vida pessoal. Acrescentaram que a convivência com trabalhadores em regime de quatro dias não afetou negativamente a sua rotina, embora referiram que para os trabalhadores que aderiram à semana de trabalho de quatro dias, a medida possa ter efeitos positivos, sobretudo a nível do cansaço. O trabalhador G partilhou “se eu estivesse na semana de trabalho de quatro dias aí sim, se calhar, iria afetar, porque iria estar mais stressado e não ia ficar tão descansado, porque iria ter de estar a explicar as tarefas de um dia para o outro ao colega que me substitui, e os clientes têm as suas particularidades e cada situação é uma situação”. Esta afirmação acaba por evidenciar uma preocupação com a logística da divisão de tarefas, mais do que com a própria redução do tempo de trabalho.

Para os trabalhadores que aderiram à semana de trabalho de quatro dias, as respostas foram maioritariamente positivas, e estes destacam a valorização do tempo pessoal, o alívio do *stress* e a melhoria do equilíbrio entre a vida pessoal e profissional. O trabalhador A, da área administrativa/financeira, referiu que “afetou positivamente, fiquei com muito mais tempo de qualidade” e que é “uma mais-valia muito grande em termos de vida pessoal”. O trabalhador B, da área administrativa/financeira, que reside em Lisboa e, para se deslocar até à empresa, realiza diariamente 130 km, referiu sentir um alívio físico e psicológico. Segundo o próprio, esta rotina “teve um impacto muito negativo na minha pessoa sobretudo em termos físicos e psicológicos e quando chegava à quinta-feira, sentia-me muito cansado, para além de perder bastante tempo com deslocações”. Com a semana de trabalho de quatro dias, refere que pensa “segunda-feira já não vou trabalhar”, o que acaba por trazer mais leveza ao dia a dia.

Outros trabalhadores, como o E e o D reforçaram a importância desse dia extra nomeadamente ao nível da diminuição do *stress*, da redução do cansaço e apoio à família. O trabalhador D, da área da contabilidade, referiu que “no meu caso é sempre bom termos um dia para nós, tenho mais liberdade para tratar de outros assuntos, como dar mais apoio à família”.

Por outro lado, apesar da perceção positiva de vários trabalhadores, outros, como o trabalhador K e L, da área do *marketing*, referiram que, não notaram diferença devido ao volume de tarefas, consideram que os quatro dias são insuficientes, o que leva a que o *stress* continue presente, ficando com a sensação de que “ficaram coisas por fazer”, conforme referido pelo trabalhador L. Ambos os trabalhadores referiram que, por vezes, acabam por trabalhar no dia de folga. Contudo, mesmos nesses casos, surgem efeitos positivos ao nível do descanso ao fim de semana, conforme partilhou o trabalhador K “não há *stress* do domingo para vir trabalhar na segunda-feira, portanto, no sábado e o domingo fico mais descansado”. Aqui verificamos que os benefícios da semana de trabalho de quatro dias coexistem com dificuldades na sua operacionalização, especialmente em área com maior carga de trabalho.

Na área do armazém as opiniões foram mistas. O trabalhador H acrescentou um impacto positivo “o dia de descanso faz com que a nossa mente evolua e conseguimos sempre alcançar um bocadinho mais de nós”, enquanto o trabalhador J referiu que “que não afetou o equilíbrio”.

- **Comparação entre os resultados de 2025 e 2023**

A comparação com o estudo realizado por Rodrigues (2023) evidencia uma forte convergência relativamente aos efeitos da semana de trabalho de quatro dias no equilíbrio entre a vida pessoal e profissional e na motivação dos trabalhadores. A tabela seguinte resume os principais pontos de comparação.

Tabela 9 - Equilíbrio entre trabalho e vida pessoal: análise comparativa

Área	Estudo Atual (2025)	Estudo Rodrigues (2023)
Administrativa/Financeiro	Foram entrevistados 6 trabalhadores (E, A, B, D, S, F) que referiram que sentiram alterações significativas. O trabalhador B acrescentou que foi uma mais-valia devido às deslocações que faz até à empresa. Os trabalhadores E e D reforçaram realçando a importância na diminuição do <i>stress</i> , redução do cansaço e apoio à família.	Foram entrevistados 6 trabalhadores (E, A, B, D, F, C) que tinham uma perceção generalizada de valorização do dia adicional de folga, associada a um efeito positivo na motivação e no estado de espírito com que os trabalhadores enfrentam a semana, assim como na qualidade do tempo livre. Esta gratificação traduziu-se, para muitos, numa melhoria significativa na gestão da vida familiar e no aproveitamento do tempo ao fim de semana, permitindo conciliar melhor as responsabilidades pessoais e profissionais. O trabalhador C já não se encontra a trabalhar na Listor.
Logística	Foram entrevistados 4 trabalhadores (H, U, J, G), dos quais 3 referiram não ter sentido qualquer diferença. Porém, o trabalhador H, que é o único que se encontra na semana de trabalho de quatro dias, referiu que teve um impacto positivo.	Foram entrevistados 4 trabalhadores (H, J, G, I), dos quais 3 referiram não ter sentido qualquer diferença. Porém, o trabalhador H, que é o único que se encontra na semana de trabalho de quatro dias, referiu que teve um impacto positivo. O trabalhador I já não se encontra a trabalhar na Listor.
Marketing	Foram entrevistados 2 trabalhadores (K, L) que partilharam que não notaram diferença devido ao volume de tarefas. E que muitas vezes acabam por ter de trabalhar no dia de folga.	Foram entrevistados 2 trabalhadores (L, K) que partilharam que não notaram diferença devido ao volume de tarefas. E que muitas vezes acabam por ter de trabalhar no dia de folga.
Comercial	Foram entrevistados 6 trabalhadores (T, V, O, P, M, N) que referiram que não sentiram alterações significativas, não houve impacto direto da medida no equilíbrio entre trabalho e a vida pessoal, uma vez que se encontram na semana de trabalho de cinco dias.	Foram entrevistados 4 trabalhadores (N, M, O, P) que referiram que não sentiram alterações significativas, não houve impacto direto da medida no equilíbrio entre trabalho e a vida pessoal, uma vez que se encontram na semana de trabalho de cinco dias.

Fonte: Elaboração própria

4.2.5.3. Dia de folga

Uma das questões colocadas aos trabalhadores consistiu em perceber como ocupam o dia de folga e, no caso dos trabalhadores que se encontram na semana de trabalho de cinco dias, como é que iriam ocupar esse dia, caso tivessem essa possibilidade. Procurou-se, ainda, compreender se existe, com regularidade, a necessidade de trabalhar nesse dia em assuntos relacionados com a Listor.

Foi verificado que os trabalhadores utilizam o dia de folga para a realização de atividades pessoais e familiares, nomeadamente lides domésticas, convívio, descanso e prática de desporto. O trabalhador A, da área administrativa/financeira, referiu que procura aproveitar o tempo disponível, ou seja, procura “comprar tempo”, dedicando-se a realizar tarefas que antes delegava: “algum tipo de tarefa de manutenção, tarefas domésticas”. Outros, como o trabalhador E, da área administrativa/financeira, referiu que ocupa o dia “normalmente nas lides domésticas em casa”. Já o trabalhador B, da área administrativa/financeira, acrescentou que no seu dia de folga não gosta de ficar por casa e aproveita esse tempo para momentos com a família: “gosto de me levantar um bocadinho mais tarde 8h/8h30... tenho a minha cadelinha em casa, vou levá-la à rua, depois faço algumas coisas em casa, vou almoçar com a minha filha mais velha ou vou almoçar com o meu marido”. A nível de trabalho, pontualmente presta apoio administrativo ao marido no seu trabalho. No que diz respeito à necessidade de trabalhar na folga, indicou que é “muito pontual... pontualmente uma chamada... mas é raro”.

No caso dos trabalhadores que se encontram na semana de trabalho de cinco dias, quando questionados sobre como utilizariam o dia livre, as respostas foram idênticas. Estes partilharam que utilizariam o dia para a família, atividades físicas e descanso. O trabalhador U, da área do armazém, acrescentou que gostaria de arranjar um part-time. Já o trabalhador P, da área comercial referiu que usufruiria do dia tanto para lazer como para trabalhar: “ia fazer coisas que eu gosto de desporto, música, estar com a família ou trabalhar com freelancer”. No caso dos trabalhadores N e M, da área comercial, para além de usufruírem de um tempo de lazer, teriam de trabalhar justificando que a área comercial tem de estar sempre disponível: “o telemóvel está sempre disponível”. A resposta mais contraditória foi a do trabalhador G, da área do armazém, que referiu que não necessitaria de um dia de folga, pois tem tempo para realizar todas as atividades que pretende durante o dia e durante a

semana afirmando que “no fim de semana temos dois dias para fazer e até mesmo depois das 18h00... como andar de bicicleta.

Ainda que a utilização do dia de folga para a realização de um trabalho remunerado não seja a norma, existem exceções. Como é o caso do trabalhador L, da área do *marketing*, que preferiu ocupar o seu dia de folga com trabalho de freelance “de forma a não pensar no trabalho da Listor... a forma que eu tive foi arranjar outro trabalho e à sexta-feira trabalho para outra empresa”

Apesar do dia de folga ser destinado ao descanso e para exercer atividades de foro pessoal, alguns trabalhadores destacaram que, pontualmente, têm a necessidade de realizar tarefas que estão relacionadas com a Listor. Os trabalhadores justificam essa prática com a acumulação de tarefas, sentido de responsabilidade ou exceções que surgem.

O trabalhador D, da área da contabilidade, referiu que teve necessidade de trabalhar no dia de folga este ano devido a um volume elevado de tarefas e a um imprevisto pessoal, acrescentando que não podia “deixar que chegue ao final dos prazos e correr o risco de não conseguir entregar tudo, tive uma situação familiar... e não sabia se teria de me ausentar por algum motivo”. O trabalhador A, da área administrativa/financeira, também referiu que já teve essa necessidade, mas pelo facto de o trabalhador ser o único com a acesso aos bancos acaba por, à sexta-feira, quando é o seu dia de folga, ao levantar-se aceder aos bancos, durante cerca de 20min, e enviar para os colegas da área administrativa. Contudo, também referiu que, se estiver de férias, não o faz, embora admita que, “para não prejudicar as entregas ou algumas confirmações de encomendas, é sempre bom alguém entrar nos bancos”. O trabalhador K, da área do *marketing*, também referiu que o elevado volume de trabalho o leva a utilizar o dia de folga para “colocar alguma coisa em ordem” o que demonstra que a semana de trabalho de quatro dias nem sempre consegue evitar que os trabalhadores ocupem o seu tempo pessoal com questões profissionais.

Porém, alguns trabalhadores referiram nunca terem sentido necessidade de trabalhar no dia de folga, o que mostra que o dia livre pode variar consoante o cargo e o volume de trabalho.

- **Comparação entre os resultados de 2025 e 2023**

Tal como no estudo anterior (Rodrigues, 2023), os trabalhadores continuam a usar o dia de folga sobretudo para descansar, tratar de assuntos pessoais e passar mais tempo com a

família. A tabela seguinte resume os principais pontos de comparação.

Tabela 10 - Dia de folga: análise comparativa

Área	Estudo Atual (2025)	Estudo Rodrigues (2023)
Administrativa/Financeiro	Foram entrevistados 6 trabalhadores (E, A, B, D, S, F) que partilharam que utilizam o dia de folga para a realização de atividades pessoais e familiares, nomeadamente lides domésticas, convívio, descanso e prática de desporto	Foram entrevistados 6 trabalhadores (E, A, B, D, F, C) que partilharam que utilizavam o dia de para descansar, tratar de assuntos pessoais, como realizar tarefas domésticas, compromissos administrativos, consultas médicas ou pequenas reparações. Muitos valorizavam a possibilidade de reduzir a carga de trabalho durante o fim de semana, o que contribuiu para uma maior organização pessoal e bem-estar. O trabalhador C já não se encontra a trabalhar na Listor.
Logística	Foi entrevistado 1 trabalhador, o trabalhador H, que referiu que utiliza o dia para estar mais tempo com a família.	Foram entrevistados 2 trabalhadores. O trabalhador D referiu que utilizava o dia para estar mais tempo com a família. O trabalhador I referiu que fazia alguns trabalhos em outros locais, de forma a complementar a renda, para além de auxiliar a mulher nas atividades domésticas. O trabalhador I já não se encontra a trabalhar na Listor.
Marketing	Foram entrevistados 2 trabalhadores. O trabalhador K referiu que aproveita o dia de folga para organizar o trabalho, enquanto o trabalhador L partilhou que utiliza para realizar trabalhos de freelance.	Foram entrevistados 2 trabalhadores. O trabalhador K referiu que aproveitava o dia de folga para realizar atividade física, descansar e colocar a leitura em dia, enquanto o trabalhador L partilhou que utilizava o dia para realizar atividade física e realizar atividades que durante o horário de trabalho são impossíveis.

Fonte: Elaboração própria

4.2.6. Relação com os colegas

Tendo em conta a coexistência, na Listor., de trabalhadores a trabalhar no regime de quatro dias por semana e no regime de cinco dias, seja por decisão da empresa, como acontece com a área comercial e com trabalhadores com contrato inferior a um ano, seja por opção dos próprios trabalhadores, como é o caso de alguns trabalhadores da área logística e

administrativa, procurou-se perceber de que forma esta diferença influencia as relações interpessoais no local de trabalho. Verificou-se que a existência destes diferentes regimes não afeta negativamente o ambiente de trabalho nem a relação entre colegas. Os trabalhadores E, S, H, U, J, V, F, G, K, D, O, N e L referiram que a convivência se mantém cordial e madura e que não há qualquer diferença e que são pessoas crescidas e que, por esse motivo, sabem “separar as coisas”, revelando um posicionamento de respeito mútuo e profissionalismo. Estas afirmações, partilhadas pelos trabalhadores, demonstram um ambiente organizacional estável.

Contudo, embora os trabalhadores afirmem não existir qualquer tensão, alguns trabalhadores da área comercial partilharam que praticam comentários em tom de brincadeira, sem que isso gere desconforto. Como por exemplo: “quando chega à quinta-feira, quem me dera, não é?” e “vocês estão tramados comigo, vão ter uma semana de 6 dias”, acrescentando que os comentários são referidos como expressões de bom humor e não como críticas: “é mais um espírito de brincar do que levar as coisas a sério”. Por outro lado, o trabalhador A, da área administrativa/financeira, acrescentou que, no início, verificou-se algum constrangimento, mas que com o tempo desapareceu: “ao princípio um pouco, mas agora penso que é um dado adquirido e não se gera grande constrangimento em relação a isso”, mencionando ainda que “os colegas da área comercial também gostariam de ter a semana de trabalho de quatro dias, mas não geram nenhum tipo de problema entre colegas”. Com esta ideia verifica-se uma fase de adaptação normal e que com o tempo os trabalhadores foram aceitando a medida.

A administração partilha da mesma visão positiva. O trabalhador R partilhou que a existência de diferentes regimes não só não afetou negativamente, como até favoreceu positivamente a comunicação entre colegas “não penso que afetou nada de uma forma negativa, eu penso que tornou a comunicação mais fácil” e ainda acrescentou que a necessidade de interação entre os elementos das “equipas-espelho” criou a necessidade de uma maior troca de informação e responsabilidade “acho que quando há uma pessoa diferente sentada ao lado delas, torna-se mais fácil comunicar o que se passou, porque essa pessoa fez parte de todo o processo”. O que mostra que a medida contribuiu para um fortalecimento da comunicação e cooperação interna da equipa.

- **Comparação entre os resultados de 2025 e 2023**

Tal como no estudo anterior (Rodrigues, 2023) é possível verificar a continuidade de um clima organizacional positivo, com relações interpessoais marcadas pelo respeito e pela cordialidade. A tabela seguinte resume os principais pontos de comparação.

Tabela 11 - Relação com os colegas: análise comparativa

Área	Estudo Atual (2025)	Estudo Rodrigues (2023)
Administrativa/Financeiro	Foram entrevistados 6 trabalhadores (E, A, B, D, S, F) que referiram que a relação entre colegas é cordial e madura, com respeito mútuo e profissionalismo.	Foram entrevistados 6 trabalhadores (E, A, B, D, F, C) que descreveram um ambiente de trabalho marcado por relações interpessoais positivas, promovendo um clima organizacional pacífico e tranquilo. A cordialidade entre colegas foi apontada como essencial para o bom funcionamento das equipas, tanto nos setores operacionais como administrativos. O trabalhador B referiu inclusive que o ambiente até estava melhor, reforçando a ideia de que a implementação da semana de trabalho de quatro dias não afetou negativamente o clima relacional. O trabalhador C já não se encontra a trabalhar na Listor.
Logística	Foram entrevistados 4 trabalhadores (H, U, J, G) que referiram que a relação entre colegas é cordial e madura, com respeito mútuo e profissionalismo.	Foram entrevistados 4 trabalhadores (H, J, G, I) que referiram que a relação entre colegas era igual. O trabalhador H referiu que continuava o bom ambiente, porém podia surgir algumas oscilações sobre quem trabalha mais, uma vez que existem trabalhadores que não aderiram. O trabalhador I já não se encontra a trabalhar na Listor.
Marketing	Foram entrevistados 2 trabalhadores (K, L) que referiram que a relação entre colegas é cordial e madura, com respeito mútuo e profissionalismo.	Foram entrevistados 2 trabalhadores (L, K) que referiram que a boa relação iria continuar mesmo havendo menos convívio.
Comercial	Foram entrevistados 6 trabalhadores (T, V, O, P, M, N) que partilharam que a relação é profissional. Porém os trabalhadores da área comercial gostam de praticar comentários em tom de brincadeira que acaba por não causar tensão.	Foram entrevistados 4 trabalhadores (N, M, O, P) que partilharam que a relação era profissional e não teve qualquer mudança.

Fonte: Elaboração própria

4.2.7. Ambiente de trabalho

Neste tópico, foram analisadas percepções associadas ao ritmo de trabalho e à produtividade, procurando compreender se a redução do tempo de trabalho implicou alterações na intensidade da atividade laboral, no foco, na eficiência e na organização individual e coletiva. A diversidade de respostas permitiu captar diferentes formas de adaptação, dificuldades enfrentadas e estratégias adotadas para dar resposta às novas exigências organizacionais.

4.2.7.1. Ritmo de trabalho

Outra questão colocada aos trabalhadores procurou compreender se a redução do tempo de trabalho levou a uma intensificação do trabalho nos restantes dias e, no caso dos trabalhadores que mantêm a semana de trabalho de cinco dias por opção própria, se sentiram alguma intensificação devido à ausência dos colegas.

As respostas dos trabalhadores tiveram algumas variações, pois para alguns trabalhadores a redução do horário de trabalho exigiu um ajustamento das suas rotinas e métodos de trabalho. O trabalhador A referiu ter sido necessário “perder menos tempo”, ou seja, “concertar as tarefas por ordem de prioridade... passei a ter rotinas semanais para tratar de determinados assuntos recorrentes... algumas tarefas são rotineiras e se calhar fazia 2 ou 3 vezes por semana passaram a ser tratadas de uma forma muito objetiva... todos esses processos trazem uma economia de tempo muito significativa”. Estas estratégias de se auto-organizar refletem uma resposta ativa à nova exigência de fazer o mesmo em menos tempo, refletindo um processo de adaptação individual orientado para a eficiência e a objetividade.

Para outros trabalhadores o método implementado pela empresa, baseado em equipas-espelho, contribuiu para evitar excesso de trabalho. Neste caso, o trabalhador E, da área administrativa/financeira, referiu que “no dia de folga havia sempre alguém a substituir o outro”, o que, segundo o trabalhador, garantia a continuidade das tarefas sem acumulação. Esta estrutura organizacional permite, de certa forma a diminuição da intensificação do trabalho através da cooperação entre os trabalhadores. Contudo, o trabalhador G, da área do armazém, relativizou esta visão ao afirmar que “existem coisas que vão ficando para trás, porque não se consegue fazer tudo”, referindo que existem limitações na implementação da medida quando existe um grande volume de trabalho.

Porém o *feedback* partilhado não foi sempre positivo e outros trabalhadores referiam sentir uma intensificação do trabalho. No caso da área de *marketing* é particularmente notório. Os trabalhador L e K, da área do *marketing*, partilharam que, para conseguir cumprir com todas as responsabilidades, é comum realizarem horas extras durante os dias de trabalho. Esta situação sugere que, embora o tempo de trabalho semanal tenha diminuído, a pressão sobre o tempo diário se intensificou, sendo necessário, por vezes, prolongar o tempo de permanência na empresa.

A implementação de horários distintos dentro da mesma equipa também teve impacto nos trabalhadores que optaram por manter os cinco dias. O trabalhador J, da área do armazém, que se encontra na semana de trabalho de cinco dias por opção própria, referiu que existem situações de sobrecarga relacionados com a ausência dos colegas que se encontram em regime de quatro dias, tendo de realizar deslocações adicionais e tarefas que exigem esforço físico sozinho. O trabalhador referiu: “como o colega não estava, surgiram situações como: sexta-feira, vais a Lisboa?” e “chegava lá e o cliente não estava e eu tinha de descarregar tudo sozinho”. Esta perceção de desequilíbrio não foi percebida por todos, por exemplo, o trabalhador E, da área do armazém, que se encontra na semana de trabalho de cinco dias por decisão da empresa, partilhou que existe sempre um elemento extra e que o esforço “claro que existe ali um bocadinho de esforço, mas não é assim, nada de outro mundo”. Aqui temos a perceção da intensificação do trabalho para aqueles que não se encontram na semana de trabalho de quatro dias, depende de como o trabalho é redistribuído.

Outra perspetiva é a do trabalhador F, da área administrativa/financeira, igualmente na semana de trabalho de cinco dias por opção própria, que referiu que não conseguiria realizar o seu trabalho em apenas quatro dias, dado o volume de tarefas e o tempo alocado ao apoio na loja. A redução de um dia implicaria, neste caso, uma quebra significativa no tempo disponível para o trabalho de escritório. O trabalhador referiu: “tem um grande volume de trabalho e, por prestar apoio na loja uma vez por semana, trabalho 4 dias, porque o quinto é na loja, ficando assim com 3 dias de escritório, o que seria muito pouco”. Já o trabalhador D, da área da contabilidade, que recentemente assumiu novas funções, referiu que se encontra sob “uma pressão maior, mais *stressada*, porque também estou numa fase de adaptação”, não consegue comparar diretamente os dois regimes, mas reconhecendo, ainda assim, que sente intensificação.

Esta questão não foi colocada diretamente à área comercial, uma vez que a atividade dos respetivos elementos é, em grande parte, independente do trabalho desenvolvido pelos restantes.

Para a Administração, a intensificação do trabalho foi reconhecida apenas na área de *marketing*, em virtude de terem bastante trabalho e serem uma equipa pequena, referindo que a redução da semana de trabalho “deixa-os um pouco mais sobrecarregados”. Relativamente às restantes áreas, a administração considera que “toda a gente continua a fazer o seu trabalho” e que, em alguns casos, os trabalhadores optam voluntariamente para permanecer mais 30 minutos para concluir as tarefas, o que é interpretado como forma de organizar melhor o trabalho do dia seguinte. A administração referiu que a empresa registou um aumento financeiro, interpretado como resultado do empenho geral dos trabalhadores e de um esforço coletivo.

- **Comparação entre os resultados de 2025 e 2023**

A comparação com o estudo de Rodrigues (2023) mostra que a perceção da intensificação do trabalho se mantém consistente entre os dois momentos. Embora reconhecida de forma generalizada, esta intensificação foi vivida de maneira distinta, consoante a área e o regime de trabalho. A tabela seguinte resume os principais pontos de comparação.

Tabela 12 - Ritmo de trabalho: análise comparativa

Área	Estudo Atual (2025)	Estudo Rodrigues (2023)
Administrativa/Financeiro	Foram entrevistados 6 trabalhadores (E, A, B, D, S, F) que referiram que tiveram de ajustar os métodos de trabalho para evitar a intensificação do trabalho.	Foram entrevistados 6 trabalhadores (E, A, B, D, F, C) que referiram que existiu a necessidade de colocar pressão, porque o ritmo de trabalho ficou mais intenso. O trabalhador A acrescentou que houve a necessidade de ajustar os métodos de trabalho. O trabalhador C já não se encontra a trabalhar na Listor.

Logística	Foram entrevistados 4 trabalhadores (H, U, J, G). Os trabalhadores G e J referiram que acaba por haver uma intensificação, devido ao volume de trabalho, e devido ao facto de haver colegas na semana de trabalho de quatro dias.	Foram entrevistados 4 trabalhadores (H, J, G, I) que partilharam que o dia de trabalho acabou por ficar mais preenchido, e sem quebras durante horário laboral. O trabalhador I já não se encontra a trabalhar na Listor.
Marketing	Foram entrevistados 2 trabalhadores (L, K) que referiram que houve uma intensificação do trabalho, tendo muitas vezes de realizar horas extras.	Foram entrevistados 2 trabalhadores (L, K) que referiram que o ritmo era alucinante e que, por esse motivo, acabava por haver menos concentração nas tarefas.

Fonte: Elaboração própria

4.2.7.2. Produtividade

Nesta categoria, procurou-se compreender como os trabalhadores e a administração da Listor. percebem a eficiência do trabalho e a produtividade. As respostas foram analisadas à luz de duas dimensões principais: capacidade de foco e gestão do tempo e o impacto direto na produtividade individual e organizacional.

Durante a entrevista, na fase da secção do processo de implementação da semana de trabalho de quatro dias, foi colocada aos trabalhadores a questão de saber se concordavam com a ideia de que, quando um indivíduo está focado numa tarefa durante um período mais curto, tende a ser mais eficiente. A maioria dos trabalhadores reconheceram que a redução do tempo de trabalho cria a necessidade de um maior foco e planeamento. Os trabalhadores E, S, T, H, U, V, F, B, D e L concordaram com esta afirmação justificando que “quem tem menos tempo acaba por saber que tem de gerir aquele menos tempo e focar-se mais” e “tentamos ter uma solução mais rápida, e logo aí também nos lança sempre um desafio e faz com que sejamos cada vez mais dinâmicos.” O trabalhador B, da área administrativa/financeira, acrescentou “tenho de fazer em 32h aquilo que fazia em 40, portanto, o meu tempo é gerido ao milímetro”, mais “às vezes havia um tempo para uma conversinha de café, não quer dizer que não vá tomar um café, porque vou de manhã e à tarde, mas como costumo dizer há muito menos tempo.” Nesta mesma linha, o trabalhador L, da área do *marketing*, justificou argumentando com base na sua experiência: é “mais objetivo, e não se perde tempo com fatores externos”, explicando que, com a semana de trabalho de quatro dias o tempo de

trabalho acaba por ser muito mais controlado e o foco acaba por se iniciar e terminar uma tarefa, sem dispersar: “o tempo é muito mais controlado tento começar e terminar uma tarefa... depois posso fazer um intervalo”. Este tipo de discurso revela que, nestas situações, o tempo acaba por ser gerido de forma mais intencional, com menos espaço para dispersão. A eficiência é, assim, associada à organização pessoal e à autodisciplina.

Contudo, nem todos os trabalhadores partilharam esta visão sem reservas e alguns trabalhadores relativizaram esta perceção. Como o caso do trabalhador K, da área do *marketing*, que referiu que o tipo de tarefa influencia a possibilidade de foco, salientando que na área do *marketing* é necessário ser *multitask* e criativo, e, para além disso, interrupções constantes por parte de outros departamentos inviabiliza o foco contínuo. Os trabalhadores referiram que “tudo depende do tipo de trabalho que nós temos e é óbvio que se nós tivermos toda a nossa atenção focada num ponto à partida por curtos períodos, nós conseguimos desenvolver mais trabalho”, acrescentando que “podemos estar a fazer uma tarefa, terminar, depois passar para outra... temos de fazer várias tarefas ao mesmo tempo, estamos sempre a ser interrompidos para outras situações”, uma vez que este departamento presta apoio a várias outras áreas.

Outros entrevistados reforçam esta diversidade de perspetivas. Enquanto o trabalhador M, da área comercial, vê como um fenómeno transversal: “se a nossa reunião fosse de 15min nós iríamos concentrar-nos mais em algumas situações e não dispersar em outras... íamos ao essencial”, o trabalhador O relativiza os resultados com base nas características individuais referindo “depende se a pessoa lida bem com a pressão ou não”, Por fim, o trabalhador P, da área comercial, partilhou uma perspetiva mais subjetiva e motivacional, apontando que o foco “vai um bocadinho daquilo que a pessoa tem como chip para tudo o que faz.... independentemente de ser curto ou não o tempo, devemos de estar acima de tudo motivados.” Estes *feedbacks* salientam que o foco é simultaneamente um aspeto organizacional e individual, condicionado por dinâmicas de equipa, características das tarefas e competências pessoais.

Relativamente à produtividade propriamente dita, os testemunhos também divergem. Os trabalhadores S, F e B, da área administrativa/financeira, afirmam que a produtividade se mantém inalterada, “desde que as coisas estejam organizadas como nós temos referiu o trabalhador F.” Por outro lado, os trabalhadores S e E, da área administrativa/financeira,

referiram que a produtividade teve de aumentar, uma vez que “são realizadas as mesmas tarefas em menos tempo.”

Por outro lado, surgem também relatos de constrangimento. O trabalhador D, que recentemente mudou de função e passou a ter maior volume de trabalho, reconhece um decréscimo na produtividade ao longo da semana, referindo que o quarto dia é semelhante a uma sexta-feira, em que o cansaço acumulado já afeta o desempenho: “é como se fosse uma sexta-feira.” Já o trabalhador L, da área do *marketing* destacou que a produtividade foi afetada em termos qualitativos, uma vez que anteriormente realizava determinada tarefa em dois dias e agora tem de a realizar em um dia e esta situação afeta a produtividade, pois “em vez de termos uma parte mais criativa, começamos a ter uma coisa muito repetitiva.”

Do lado oposto, o trabalhador H, da área do armazém, apresentou uma perspetiva mais positiva, associando o crescimento da empresa ao aumento do empenho dos trabalhadores para cumprir metas dentro de menos dias, afirmando: “na minha visão, poderá ter aumentado um pouco... a empresa cada vez cresce mais... a nível de trabalhos também vai aumentando e com a redução da semana, faz com que nós nos empenhemos mais para conseguir concluir todas as tarefas... e daí pensar que a produtividade cresceu.” Por fim, o trabalhador P, da área comercial, relativiza novamente a discussão, remetendo a produtividade para uma dimensão pessoal, segundo o mesmo “depende, acima de tudo, de mim mesmo.” O que mostra que a produtividade é vivida de forma distinta consoante a área funcional, volume de trabalho, a fase de adaptação e as características individuais dos trabalhadores.

Importa ainda referir que a existência de equipas com diferentes regimes horários (semana de trabalho de quatro dias e semana de trabalho de cinco dias) não foi percecionada como um fator perturbador da produtividade global da empresa. No entanto, o trabalhador D, da área da contabilidade, levantou uma questão para a área da logística relevante ao afirmar que, caso todos os trabalhadores aderissem à semana de trabalho de quatro dias, poderia haver um impacto na logística, nomeadamente nas entregas, o que exigiria um reforço de pessoal: “uma redução bastante significativa de pessoas a trabalhar no armazém o que, por sua vez, poderia diminuir as entregas, sendo necessário, nesse caso, que a Listor. considerasse possivelmente recrutar mais alguém”.

Do ponto de vista da Administração, também não se verificou uma diminuição nem um aumento da produtividade, confirmando a estabilidade da produtividade, referindo que todos os trabalhos têm sido realizados dentro dos prazos, e que os indicadores para medir o desempenho que passam por processamento das encomendas, realização das tarefas de forma e não deixar trabalho acumulado para depois, se mantêm adequados. Segundo o trabalhador R “todo o trabalho tem sido feito dentro do tempo que temos, os trabalhadores aprenderam a fazer as suas tarefas em quatro dias”.

4.2.8. Papel da administração

Neste ponto, o objetivo consistiu em compreender se a administração realiza um acompanhamento ativo dos trabalhadores e de que forma os procura motivar. Segundo as entrevistas realizadas, os trabalhadores reconhecem que a administração teve um papel muito importante na decisão de implementar a semana de trabalho de quatro dias, contudo acrescentam que esta não se envolveu de forma significativa no processo de implementação.

As perceções sobre a motivação foram mais diversas. Para alguns trabalhadores, como é o caso de T e N, da área comercial, a motivação não depende propriamente da organização, mas sim dos valores da empresa e a atitude de cada trabalhador. O trabalhador T referiu “se a empresa tem maus valores, pode dar uma semana de três dias, que ninguém vai querer trabalhar lá, portanto com bons valores nós temos vontade de estar na organização”. Acrescentam ainda que a motivação acaba por depender de cada um e está ligada a fatores como “a nossa energia, na força, na convicção, nos objetivos, na estratégia, naquilo que temos de fazer, nos valores da empresa”.

No caso do trabalhador V, a motivação é distinta, e este tem uma visão mais relacional e instrumental da motivação, tendo referido que foram motivados pelo facto de a empresa ter cumprido com as garantias que havia anunciado, bem como pelo contacto direto e componente remuneratória, frisando “parte muito do contacto com a pessoa e da parte da remuneração”.

- **Comparação entre os resultados de 2025 e 2023**

A comparação entre os dois momentos mostra uma perceção globalmente positiva da atuação da administração, ainda que com algumas críticas relacionadas com a gestão da

pressão sobre os trabalhadores. A tabela seguinte resume os principais pontos de comparação.

Tabela 13 - Papel da Administração: análise comparativa

Área	Estudo Atual (2025)	Estudo Rodrigues (2023)
Administrativa/Financeiro Logística Marketing Comercial	Foram entrevistados 20 trabalhadores que partilharam que a Administração teve um papel importante na decisão da implementação, porém não se envolveu de forma significativa no processo.	Foram entrevistados 18 trabalhadores que consideraram de forma geral, que a Administração teve uma presença adequada ao permitir a adoção da medida e manter uma atitude positiva em relação à sua continuidade. Contudo, foi salientado a necessidade de reduzir a pressão sobre os trabalhadores que se encontram na semana de trabalho de quatro dias, uma vez que possuem menos tempo para desempenhar as suas tarefas.

Fonte: Elaboração própria

4.2.9. Sugestões de melhoria

Uma das categorias analisadas nesta investigação incide sobre as sugestões de melhoria partilhadas pelos trabalhadores, com vista à continuidade e otimização do modelo da semana de trabalho de quatro dias.

As sugestões partilhadas foram diversas e distintas e podem ser agrupadas em ausência de alterações necessárias, ajuste à aplicação da medida, melhoria da comunicação e acompanhamento e necessidade de reforça da equipa. Os trabalhadores E, V, F, G, B, D e P afirmaram que não introduziriam qualquer alteração ao modelo atual, uma vez que consideram que tudo está a funcionar adequadamente. Este *feedback* mostra satisfação por parte dos trabalhadores para com o regime de quatro dias.

Contudo, surgiram propostas de adaptação ao regime atual, sobretudo por parte de trabalhadores da área comercial, que continuam a trabalhar cinco dias por opção da empresa. Os trabalhadores T e O, da área comercial, sugeriram uma adaptação diferente da medida, nomeadamente no departamento comercial, argumentando que não se justifica que esta área esteja excluída da semana de trabalho de quatro dias. Os mesmos sugeriram que a área pudesse usufruir das tardes de sexta-feira livres, justificando que a rentabilidade do trabalho nesse período é reduzida. Os trabalhadores referiam que “a equipa comercial podia ter as

tardes de sexta-feira”, ou seja, “não esticar depois do almoço.... a partir das 16h00 é escusado”. O trabalhador T reforçou esta ideia utilizando a expressão: “É o mesmo que andar na rua no dia de Carnaval”, justificando que se torna difícil encontrar a maioria dos clientes nesse período e que os trabalhadores durante a tarde de sexta-feira já estão focados no fim de semana e que o trabalho acaba por não ser tão rentável.

O trabalhador A, da área administrativa/financeira, propôs o reforço do acompanhamento individual dos trabalhadores, em vez de uma abordagem global. O mesmo referiu que “ter uma pessoa que fizesse o acompanhamento individual, não global, mas ao nível individual”. Já o trabalhador H, da área do armazém, defendeu como sugestão de melhoria a necessidade de maior comunicação entre chefias e equipa, para um planeamento mais eficiente, ou seja, “haver mais comunicação entre chefias e planeamento das tarefas, para que tudo funcione a 100%”.

Para além disso, os trabalhadores K e L, da área do *marketing*, referiram que seria necessário a contratação de mais um elemento para reforçar a equipa, derivado da intensificação do trabalho decorrente da limitação do tempo útil. Argumentaram que a falta de tempo impede a inovação e prejudica a criatividade:

“se houvesse mais uma pessoa seria para englobar tudo aquilo que nós fazíamos e dava para melhorar aquilo que nós temos, não há grande inovação... pedem constantemente muita coisa e não dá tempo para ter novas ideias”.

- **Comparação entre os resultados de 2025 e 2023**

Comparando com a análise realizada por Rodrigues (2023), os dois estudos revelam a continuidade de algumas preocupações por parte dos trabalhadores, como a comunicação e a gestão da carga de trabalho. No entanto, observa-se que, na análise atual, novas sugestões foram partilhadas. A tabela seguinte resume os principais pontos de comparação.

Tabela 14 - Sugestões de melhoria: análise comparativa

Área	Estudo Atual (2025)	Estudo Rodrigues (2023)
Administrativa/Financeiro	Foram entrevistados 6 trabalhadores (E, A, B, D, S, F), porém apenas o trabalhador A partilhou uma sugestão que consistiu num acompanhamento individual e não global. Os restantes trabalhadores referiram que não introduziriam qualquer alteração.	Foram entrevistados 4 trabalhadores (E, A, B, D, F, C). O trabalhador C sugeriu a trocar o dia de folga para outro dia da semana, consoante necessidade de deslocação, por exemplo, ao hospital. Os restantes trabalhadores referiram que não introduziriam qualquer alteração. O trabalhador D também sugeriu uma melhoria a nível da comunicação. O trabalhador C já não se encontra a trabalhar na Listor.
Logística	Foram entrevistados 4 trabalhadores (H, U, J, G), porém apenas o trabalhador H sugeriu a necessidade de uma maior comunicação entre chefias e equipa, de forma a haver um planeamento mais eficiente. Os restantes trabalhadores referiram que não introduziriam qualquer alteração.	Foram entrevistados 4 trabalhadores (H, J, G, I), porém apenas o trabalhador G sugeriu que a Listor. encerrasse às Sextas-feiras. Os restantes trabalhadores referiram que não introduziriam qualquer alteração.
Comercial	Foram entrevistados 6 trabalhadores (T, V, O, P, M, N), contudo apenas os trabalhadores T e O sugeriram uma nova medida que consiste na possibilidade de a área comercial usufruir das tardes de sexta-feira.	Foram entrevistados 4 trabalhadores (N, M, O, P), contudo apenas o trabalhador M surgiu uma melhoria a nível da comunicação. Os restantes referiram que não tinham qualquer sugestão. O trabalhador I já não se encontra a trabalhar na Listor.
Marketing	Foram entrevistados 2 trabalhadores (L, K) e os mesmos sugeriram a contratação de mais um elemento para reforçar a equipa.	Foram entrevistados 2 trabalhadores (L, K) que sugeriram uma atenção especial ao aumento do volume de trabalho, uma vez que o mesmo estava a aumentar exponencialmente.

Fonte: Elaboração própria

5. Discussão dos resultados

Três anos após a implementação da semana de trabalho de quatro dias na Listor., a percepção geral permanece positiva entre os trabalhadores que aderiram à medida e entre aqueles que mantêm o regime de cinco dias. Mesmo nas áreas não contempladas pela redução da semana de trabalho, como a área comercial, ou entre trabalhadores que optaram voluntariamente por não aderir, como a área administrativa/financeira e a área da logística, reconhece-se um impacto favorável no bem-estar, no descanso e no desempenho profissional.

Contudo, subsistem críticas, particularmente quanto à adequação da medida a determinadas áreas. O caso da área comercial ilustra esta ambivalência: as exigências de disponibilidade contínua e flexibilidade horária condicionam a viabilidade percebida da semana de trabalho de quatro dias, replicando o que autores como Delaney & Casey (2021) identificam como pressões estruturais e competitivas que dificultam a aplicação da semana de trabalho de quatro dias a alguns setores de atividade. Em comparação com Rodrigues (2023), nota-se que persistem restrições em áreas como o *marketing*, onde a elevada carga de trabalho é vista como um entrave, mas diminuem as expressões explícitas de hesitação operacional, revelando maior maturidade na interpretação da medida.

A opção pelo regime de cinco dias mantém-se por razões distintas. Na área comercial, foi uma decisão estratégica da administração, baseada na percepção de que a flexibilidade inerente à área reduz a necessidade de um dia adicional de folga. Em outros casos, como na área administrativa/financeira e logística, alguns trabalhadores optaram voluntariamente por não aderir, alegando razões pessoais, profissionais ou financeiras. Esta heterogeneidade confirma que a adesão à semana de trabalho de quatro dias pode trazer receios que levem a não aceitação da mudança (Bovey & Hede, 2001; Georgiadis & Sarigiannidis 2025).

Por outro lado, a continuidade do regime de quatro dias é defendida tanto pela administração quanto pelos trabalhadores. Do ponto de vista organizacional, não se registaram quebras de produtividade nem insatisfação de clientes, o que vai ao encontro da literatura, pois as mudanças têm como objetivo assegurar a sobrevivência e continuidade da empresa no mercado em que se encontra inserida (Al-Haddad & Kotnour, 2015; Hussain, et al., 2018; Backhaus et al., 2024). Para os trabalhadores, destacam-se ganhos claros em qualidade de vida, motivação e gestão do tempo, corroborando evidências de que a redução do tempo de

trabalho pode aumentar o bem-estar sem prejudicar o desempenho (Stewart, 2023; Moase, 2016), salientando que o número de horas trabalhadas tem um impacto significativo no bem-estar e saúde dos trabalhadores (Chakraborty, et al., 2022). Em comparação com a análise de Rodrigues (2023), observa-se a continuidade de tendências previamente identificadas: persistem reservas em áreas como o *marketing*, onde o volume de trabalho é considerado um entrave à viabilidade da medida, em contrapartida, na área da logística e na área administrativa/financeira mantêm avaliações maioritariamente favoráveis, destacando os ganhos na conciliação.

A criação das “equipas-espelho” configura uma mudança planeada, alinhada com a literatura que define este tipo de transformação como orientada para objetivos específicos, que permitem melhorar a situação da organização e alcançar metas previamente estabelecidas (Poole & Van de Ven, 2004; Antunes, 2012). Para além disso, foi desenvolvida pela administração, o que sublinha tal como referido por Cunha & Rego (2002) que a gestão da mudança planeada é encarada como uma responsabilidade da liderança de topo. Esta estratégia assegurou a continuidade do serviço, reforçou a cooperação e incentivou a polivalência funcional. Entre os pontos fortes, salientam-se a manutenção da qualidade do serviço, a entreajuda e o desenvolvimento de competências. Como fraquezas, destaca-se a dificuldade em assegurar substituições em ausências imprevistas. As oportunidades incluem a replicabilidade da estratégia e a maior autonomia das equipas, enquanto as ameaças residem no aumento do *stress* em períodos de maior carga e no risco de desequilíbrio na distribuição de tarefas.

Em paralelo, surgiram mudanças resultantes da adaptação prática dos trabalhadores à semana de trabalho de quatro dias, um fenómeno característico de mudanças emergentes que ocorrem como consequência de ajustes, adaptações e modificações que culminam em mudanças significativas, embora não planeadas (Cunha & Rego, 2002; Burnes, 2004; Antunes, 2012). Estas incluíram maior objetividade na execução de tarefas, clarificação de prioridades, reorganização do tempo de trabalho e, em alguns casos, redução de pausas. Na área do *marketing*, verificou-se um reforço da comunicação interna com mais reuniões. As mudanças emergentes verificadas surgiram não por obrigação por parte da administração, mas sim por vontade própria dos trabalhadores e, neste caso, este tipo de mudança deixa de ser da responsabilidade exclusiva da liderança de topo (Cunha & Rego, 2002; Burnes, 2004; Antunes, 2012). À semelhança de Rodrigues (2023), identificou-se a necessidade de

ajustamentos organizacionais. Contudo, neste estudo, essas mudanças são descritas de forma mais concreta, nomeadamente reorganização do tempo de trabalho e redução de pausas nas áreas administrativa/financeira e logística. Na área do *marketing*, o principal ajuste foi o reforço da comunicação, traduzido em maior número de reuniões que contraria parcialmente a literatura, que antevê redução de reuniões com a semana de trabalho de quatro dias (Gomes & Fontinha, 2024; Chakraborty et al., 2022). Apesar disso, não se verificou diminuição da pausa para café, e apenas um trabalhador referiu ter encurtado voluntariamente o almoço. Subsiste a consciência de que a redução dos dias úteis de trabalho não pode comprometer o desempenho da organização. A eficácia da medida depende, por isso, da capacidade de reorganização interna (Gomes & Fontinha, 2024). No caso da Listor, os dados evidenciam progressos relevantes nesse sentido, ainda que nem todas as práticas recomendadas tenham sido plenamente adotadas.

Embora não se observe resistência, que é caracterizada como o principal fator psicológico/individual que afeta o sucesso da mudança organizacional (Ferreira, 2019; Cunha et al., 2007; McLaren et al., 2025), existem receios relativos à continuidade da medida, à intensificação do trabalho, à capacidade de cumprir todas as tarefas no tempo disponível e receio de redução ou perdas a nível económico (Bovey & Hede, 2001; Georgiadis & Sarigiannidis 2025). A área da logística expressa preocupação com a estabilidade do emprego e com a capacidade de resposta em casos de ausência prolongada, refletindo o “medo do desconhecido” comum em processos de mudança (Bovey & Hede, 2001; Georgiadis & Sarigiannidis, 2025). Tal como no estudo de Rodrigues (2023), observa-se uma continuação dos receios relativamente à instabilidade laboral, à viabilidade da reorganização do trabalho e aos impactos que poderiam trazer para o bom funcionamento da equipa. A comunicação interna foi um elemento central para mitigar resistências, embora com lacunas na área comercial. O *sensemaking*, ao associar a medida a ganhos concretos no quotidiano, facilitou o alinhamento entre objetivos individuais e organizacionais (Cristofaro, 2022; Brown et al., 2015), validando o papel da comunicação aberta na aceitação da mudança (Senier et al., 2018).

Entre os aderentes, registaram-se melhorias significativas no bem-estar físico e mental, maior energia e motivação, alinhando com estudos que associam a redução do tempo de trabalho à diminuição de stress e burnout (Stewart, 2023; Moase, 2016; Oliveira et al., 2025). O dia adicional é frequentemente utilizado para lazer, prática de desporto e convívio familiar, ou seja, práticas de atividades extracurriculares e tempo de qualidade com família e amigos

(Haraldsson & Kellam, 2021). No entanto, na área do *marketing*, a intensificação do trabalho gerou períodos de *stress* e, por vezes, necessidade de laborar no dia de folga. Este padrão repete-se na análise de Rodrigues (2023), onde as melhorias partilhadas pelos trabalhadores recaíram sobre melhorias no bem-estar físico e mental, mais tempo de lazer, prática de desporto e vida familiar e também, como foi referido na análise atual, maior motivação no início da semana. Contudo, a área do *marketing* também referiu necessidade de trabalhar no dia de folga e intensificação do trabalho que se traduziu em momentos de mais *stress*.

As perceções sobre equilíbrio diferem entre regimes. Quem permanece nos cinco dias não assinala alterações significativas, mas reconhece benefícios para colegas no regime reduzido. Entre os aderentes, predominam avaliações positivas: alívio do *stress*, aumento do tempo pessoal e melhor conciliação (Stewart, 2023; Moase, 2016; Oliveira et al., 2025). No entanto, na área do *marketing* persistem dificuldades em usufruir plenamente do dia livre devido à carga laboral. Estes resultados confirmam que, para maximizar os benefícios, é necessário ajustar a organização do trabalho à carga real de cada área (Shepherd, 2022; Chaffey, 2022)

A literatura destaca que a semana de trabalho de quatro dias não implica necessariamente uma redução do volume de trabalho, mas sim uma redistribuição das tarefas em menos dias (Hanbury et al., 2023). Na Listor, os trabalhadores indicaram que sentiram um aumento do ritmo de trabalho para manter os níveis de produtividade, o que revela uma perceção de intensificação do trabalho (Chaffey, 2022; Shepherd, 2021). Para além disso, partilharam que tiveram de ajustar os métodos de trabalho, de forma a manter um foco e não dispersar ao longo da semana. No entanto, trabalhadores afirmaram que, apesar do ritmo mais acelerado, não houve aumento da carga horária, mas sim maior foco e concentração, o que lhes permitiu iniciar e concluir tarefas com maior eficácia. Estes resultados reforçam a ideia de que períodos curtos de trabalho focado tendem a ser mais produtivos do que longas jornadas (Pencavel, 2014; Künn-Nelen et al., 2013). Em linha com Rodrigues (2023), todos referem alteração do ritmo após a semana de trabalho de quatro dias. A intensificação foi mais sentida na área do *marketing* e na área da logística; na área administrativa/financeira manteve-se controlável com organização mais rigorosa. O novo contexto exigiu planeamento e disciplina, mas imprevistos geraram, por vezes, sensação de perda de controlo. Entre quem ficou nos cinco dias, houve maior pressão para compensar ausências, levando a dias mais longos e menos tempo pessoal. Na área comercial, não se observaram mudanças relevantes, indicando que o impacto foi sobretudo entre os aderentes.

As percepções sobre produtividade variam: as áreas administrativa/financeira e logística, reportam estabilidade e a área do *marketing* identifica constrangimentos pontuais. Estes constrangimentos pontuais surgem, pois, o facto de uma determinada tarefa ter de ser realizada num período mais curto afeta negativamente a produtividade trazendo um impacto negativo na qualidade do trabalho (Lepinteur, 2019; Campbell, 2023). Do ponto de vista da administração, os indicadores permanecem adequados, sinalizando adaptação eficaz.

As relações entre colegas de regimes distintos permanecem positivas, sem indícios de conflitos. A confiança mútua é destacada como fator determinante para o sucesso da medida (Thakur & Srivastava, 2018). Tal como em Rodrigues (2023), prevalece um ambiente organizacional cooperativo.

As sugestões partilhadas pelos trabalhadores incidem sobretudo no reforço da comunicação e acompanhamento individual. Algumas sugerem reforçar a equipa de *marketing* ou atribuir uma tarde livre à área comercial, medidas alinhadas com a literatura que associa a semana de trabalho de quatro dias à eventual necessidade de reconfiguração de equipas (Jones et al., 2020). A comparação entre as duas análises mostra que, embora algumas preocupações se mantenham, como a comunicação, a gestão da carga de trabalho e o acompanhamento por parte da administração, as soluções propostas pelos trabalhadores mostram-se mais específicas e operacionais.

De forma geral, a análise confirma que a semana de trabalho de quatro dias na Listor se consolidou como uma prática com efeitos positivos no bem-estar, motivação e produtividade, embora com desafios persistentes na gestão da carga de trabalho em certas áreas. As mudanças planeadas, como as equipas-espelho, e emergentes contribuíram para a adaptação organizacional, sustentada por práticas de comunicação e *sensemaking*. As comparações com Rodrigues (2023) evidenciam continuidade nos benefícios e maturidade acrescida na aceitação e operacionalização da medida, reforçando o papel da adaptação interna para garantir a sustentabilidade do modelo

6. Conclusão

A presente investigação teve como objetivo geral identificar e discutir as mudanças organizacionais e o processo de adaptação dos trabalhadores no âmbito da implementação da semana de trabalho de quatro dias na Listor, iniciada a 3 de janeiro de 2023.

Para tal, procurou-se: i) identificar as mudanças a nível organizacional e individual que surgiram com a introdução da semana de trabalho de quatro dias; ii) discutir os efeitos que estas mudanças trouxeram para a empresa e para os trabalhadores; iii) compreender o processo de adaptação dos trabalhadores, por exemplo, se houve resistência à nova medida e entender os motivos que levaram os trabalhadores a permanecer no regime de cinco dias neste novo ano de implementação e iv) analisar a semana de trabalho de quatro dias em relação ao equilíbrio entre a vida profissional e a vida pessoal, os níveis de produtividade, o relacionamento com os colegas, e a intensificação do trabalho.

A análise da experiência da Listor demonstra que, três anos após a implementação, a semana de trabalho de quatro dias consolidou-se como uma medida globalmente positiva, reconhecida tanto por trabalhadores aderentes como não aderentes pelos seus efeitos no bem-estar, descanso e desempenho profissional. Contudo, subsistem limitações em áreas como a área comercial e a área do *marketing*, onde a carga de trabalho e as exigências de disponibilidade contínua dificultam a adesão plena. Em comparação com Rodrigues (2023), verifica-se continuidade das restrições nestas áreas, mas uma redução da hesitação operacional, refletindo maior maturidade na aceitação da medida.

A manutenção de diferentes regimes de trabalho mostra que a adesão não foi homogênea, resultando de decisões estratégicas da administração, mas também de escolhas individuais relacionadas com questões pessoais, profissionais ou financeiras. Este padrão confirma que receios e incertezas influenciam a aceitação da mudança. Face a Rodrigues (2023), observa-se que a diversidade de razões para manter o regime de cinco dias permanece, mas com um enquadramento mais estabilizado, sugerindo que os trabalhadores já interpretam a medida com maior clareza.

Ao nível organizacional, a criação das equipas-espelho constituiu uma mudança planeada bem-sucedida, assegurando a continuidade do serviço e promovendo cooperação e polivalência. Paralelamente, emergiram mudanças não planeadas, como a reorganização do

tempo de trabalho e o reforço da comunicação, que resultaram da adaptação prática dos trabalhadores. Em comparação com Rodrigues (2023), identificam-se novamente ajustamentos organizacionais, mas neste estudo eles são descritos de forma mais concreta e estruturada, demonstrando evolução na capacidade de adaptação interna.

Embora não se registem resistências abertas, subsistem receios relacionados com a intensificação do trabalho, a estabilidade do emprego e potenciais impactos económicos. A comunicação interna revelou-se essencial para mitigar estas preocupações, reforçando o papel do *sensemaking* no alinhamento entre interesses individuais e organizacionais. À semelhança de Rodrigues (2023), mantêm-se receios ligados à instabilidade laboral e à reorganização do trabalho, mas agora com maior confiança nas soluções internas encontradas.

No plano individual, os trabalhadores reportam melhorias claras no bem-estar físico e mental, maior motivação e melhor conciliação entre vida profissional e pessoal, sobretudo entre os aderentes. Contudo, em áreas como o *marketing*, registaram-se episódios de stress e necessidade de trabalhar no dia de folga devido à intensificação do trabalho. Tal como em Rodrigues (2023), os ganhos no bem-estar e na vida pessoal são amplamente reconhecidos, mas persistem constrangimentos ligados à sobrecarga em determinadas áreas.

A intensificação do trabalho foi uma perceção comum, associada a maior ritmo na execução de tarefas, embora geralmente sem aumento do número de horas, graças a maior foco e concentração. Esta perceção traduziu-se numa produtividade estável, com exceção da área do *marketing*, onde se verificaram constrangimentos pontuais. Em linha com Rodrigues (2023), a intensificação continua a ser um dos efeitos mais notados, mas a presente análise sugere uma adaptação mais consciente através de novos métodos de organização e disciplina.

No que toca às relações interpessoais, manteve-se um clima positivo entre trabalhadores de diferentes regimes, sem sinais de conflito, com destaque para a confiança e cooperação entre equipas. Tal como em Rodrigues (2023), prevalece um ambiente organizacional saudável, mostrando continuidade no fortalecimento das relações internas.

Por fim, as sugestões de melhoria centraram-se no reforço da comunicação e no apoio a áreas mais pressionadas, como a área do *marketing* e a área comercial. Embora preocupações semelhantes já tivessem sido registadas por Rodrigues (2023), neste estudo as propostas

revelam-se mais específicas e operacionais, refletindo maior maturidade no processo de aprendizagem organizacional.

Em síntese, a experiência da Listor confirma que a semana de trabalho de quatro dias pode gerar benefícios significativos ao nível do bem-estar e da motivação dos trabalhadores, enquanto preserva a sustentabilidade organizacional, através da reorganização interna do trabalho e da manutenção dos níveis de produtividade. As comparações com Rodrigues (2023) mostram que, embora os desafios persistam em áreas mais exigentes, a aceitação e operacionalização da medida evoluíram, traduzindo-se em soluções mais concretas e numa maior confiança na viabilidade do modelo.

Nesta investigação foram detetadas algumas limitações tais como, entrevistas serem conduzidas de forma *online*, o que dificultou a interação com os trabalhadores e criação de relação e ainda não ter sido criado um estudo em 2024 que fosse possível perceber o que aconteceu durante esse ano.

Neste sentido importa, em investigações futuras, dar continuidade ao acompanhamento anual da semana de trabalho de quatro dias a partir dos resultados recolhidos nesta investigação e na de Rodrigues (2023). Continuar a acompanhar as mudanças planeadas e emergentes adotadas e a cultura organizacional que inclui e exclui trabalhadores da semana de trabalho de quatro dias. Assim como incluir o parecer dos clientes e parceiros face à adoção da semana de trabalho de quatro dias.

7. Referências Bibliográficas

- 4 Day Week Global. (2023). *Group and supported program*. 4 Day Week Global.
<https://www.4dayweek.com/group-supported-pilot>
- Abbadia, J. (2022). *Análise de narrativa proficiente: Um guia abrangente passo a passo*. Mind the Graph. <https://mindthegraph.com/blog/pt/analise-narrativa/>
- Abdul Rashid, Z., Sambasivan, M. and Abdul Rahman, A. (2004), "The influence of organizational culture on attitudes toward organizational change", *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 25 No. 2, pp. 161-179.
<https://doi.org/10.1108/01437730410521831>
- Aeon B, Aguinis H (2017) It's about time: new perspectives and insights on time management. *Academy of Management Perspectives* 31(4): 309–330.
- Al-Haddad, S., & Kotnour, T. (2015). Integrating the organizational change literature: A model for successful change. *Journal of Organizational Change Management*, 28(2), 234–262. <https://doi.org/10.1108/JOCM-11-2013-0215>
- Allard-Poesi, F. (2005). The paradox of sensemaking in organizational analysis. *Organization*, 12(2), 169–196. <https://doi.org/10.1177/1350508405051187>
- Almeida, N., Fachada, C. (2020). *Gestão da Mudança Associada à Implementação de Um Sistema de Informação*. In *Revista de Ciências Militares* (Vol. 1).
<https://cidium.ium.pt/site/index.php/>
- Anttila T (2005) *Reduced Working Hours: Reshaping the Duration, Timing and Tempo of Work*. Jyväskylä: University of Jyväskylä.
- Antunes, S. (2012). A Mudança organizacional e a Gestão da Mudança. In Santos, P. (Coord.). *Secretariado: ser competitivo em Organizações de Futuro*. Atas das Jornadas. ESTGL (CD-ROM). <http://hdl.handle.net/10400.19/4452>
- Anxo, Dominique., Boulin, J.-Yves., Cabrita, Jorge., & Vermeulen, Greet. (2017). *Working time patterns for sustainable work*. Publications Office of the European Union.
- Araldsson, G., & Kellam, J. (2021). Going Public - Iceland's Journey to a Shorter Working Week. *Autonomy*, June.
https://autonomy.work/wp-content/uploads/2021/06/ICELAND_4DW.pdf
- Backhaus, I., Lohmann-Haislah, A., Burr, H., Nielsen, K., di Tecco, C., & Dragano, N. (2024). Organizational change: challenges for workplace psychosocial risks and employee mental health. *BMC Public Health*, 24(1).
<https://doi.org/10.1186/s12889-024-19815-w>

- Bamberger, S. G., Vinding, A. L., Larsen, A., Nielsen, P., Fonager, K., Nielsen, R. N., Ryom, P., & Omland, Ø. (2012). Impact of organisational change on mental health: A systematic review. In *Occupational and Environmental Medicine* (Vol. 69, Issue 8, pp. 592–598). <https://doi.org/10.1136/oemed-2011-100381>
- Barbosa, R. G., & Pereira, T. N. F. (2023). Organizational change: a systematic literature review. *Iberoamerican Journal of Strategic Management (IJSM)*, 22(1), 1-43, e24224. <https://doi.org/10.5585/2023.24224>
- Bardin, L. (1977). *Análise de Conteúdo*.
- Bird, R. C. (2010). The Four-Day Work Week: Old Lessons, New Questions. *Connecticut Law Review*, 42, 1–23.) <https://heinonline.org/HOL/LandingPage?handle=hein.journals/conlr42&div=35&id=&pa>
- Bovey, W. H., & Hede, A. (2001). Resistance to organisational change: the role of defence mechanisms. In *Journal of Managerial Psychology* (Vol. 16, Issue 7). # MCB University Press. <http://www.emerald-library.com/ft>
- Boulin, J.-Y. (2024). *Working conditions and sustainable work Working time reduction with a focus on the four-day week: Literature review*. www.eurofound.europa.eu
- Bosch, G. & Lehndorff, S. (2001). Working-time reduction and employment: Experiences in Europe and economic policy recommendations. *Cambridge Journal of Economics*, 25, 209–243.
- Bressan, C. L. (2004). Mudança Organizacional: uma visão gerencial. *Seminário de gestão de negócios*, 1, 1-14. <https://pt.scribd.com/doc/133896744/MUDANCA-ORGANIZACIONAL-UMA-VISAO-GERENCIAL>
- Brown, A. D., Colville, I., & Pye, A. (2015). Making Sense of Sensemaking in Organization Studies. *Organization Studies*, 36(2), 265–277. <https://doi.org/10.1177/0170840614559259>
- Burnes, B. (2004). Emergent change and planned change - Competitors or allies? The case of XYZ construction. *International Journal of Operations and Production Management*, 24(9), 886–902. <https://doi.org/10.1108/01443570410552108>
- Burchell, B., Deakin, S., Rubery, J., & Spencer, D. A. (2024). The future of work and working time: introduction to special issue. *Cambridge Journal of Economics*, 48(1), 1–24. <https://doi.org/10.1093/cje/bead057>

- Campbell, T. T. (2023). The four-day work week: a chronological, systematic review of the academic literature. *Management Review Quarterly*, 74(3), 1791–1807.
<https://doi.org/10.1007/s11301-023-00347-3>
- Calvin, G. (2021). What gets lost in the remote work debate. Fortune.
<https://fortune.com/2021/12/03/remote-work-from-home-office-attracting-talent-productivity/>
- Caregnato, R. C. A., & Mutti, R. (2006). Pesquisa qualitativa: análise de discurso versus análise de conteúdo. *Texto & Contexto-Enfermagem*, 15, 679-684.
<https://doi.org/10.1590/S0104-07072006000400017>
- Chaffey, M. (2022). 'Burnout, inequality and poor service – the real outcome of the four-day week.' *Evening Standard*. <https://www.standard.co.uk/business/4-day-week-burnout-work-b1044223.html>
- Chakraborty, D., Bhatnagar, S. B., Biswas, W., & Dash, G. (2022). The Subtle Art of Effecting a Four-day Workweek to Drive Performance. *Management and Labour Studies*, 47(3), 275–297. <https://doi.org/10.1177/0258042X221082893>
- Chung, H. (2022). A Social Policy Case for a Four-Day Week. *Journal of Social Policy*, 51(3), 551–566. <https://doi.org/10.1017/S0047279422000186>
- Coote, A., Harper, A. and Stirling, A. (2020), The Case for a Four Day Week. Cambridge: Polity Press. <https://www.amazon.com/Case-Four-Day-Week/dp/9781107684444>
- Cristofaro, M. (2022). Organizational sensemaking: A systematic review and a co-evolutionary model. *European Management Journal*, 40(3), 393–405.
<https://doi.org/10.1016/j.emj.2021.07.003>
- Cunha, M. P., & Rego, A. (2002). A duas faces da mudança organizacional: planeada e emergente. Universidade Nova de Lisboa, Faculdade de Economia.
- Cunha, M.p., Rego, A., Cunha, R.C., Cardoso, C. C. (2007). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*. Lisboa: Editora RH, 2007.
- Delaney, H., & Casey, C. (2021). The promise of a four-day week? A critical appraisal of a management-led initiative. *Employee Relations*, 44(1), 176–190.
<https://doi.org/10.1108/ER-02-2021-0056>
- De Lucas, C., Ortega, J., Hortélio, M., Bassi, S., & Yoshida S. (2021) *Por que a ideia da semana de 4 dias é tão disruptiva?* The Shift <https://theshift.info/hot/por-que-a-semana-de-4-dias-e-disruptiva/>

- De Oliveira, F. A., Duarte, R. N., & Montevechi, J. A. B. (2003). O reflexo da mudança organizacional sobre o desempenho de uma empresa de autopeças: um estudo de caso. *Revista Produção Online*, 3(1). DOI: <https://doi.org/10.14488/1676-1901.v3i1.615>.
- Epstein CF, Kalleberg A (2004) *Rethinking Time at Work*. Chicago, IL: University of Chicago Press.
- Eurofound (2023), *Working time in 2021–2022*, Publications Office of the European Union, Luxembourg. <https://doi.org/10.2806/4266>
- Faim, A. C. (2024). *The Four-Day Workweek: Assessing Individual Readiness*.
- Fan, W., Schor, J.B., Kelly, O. et al. Work time reduction via a 4-day workweek finds improvements in workers' well-being. *Nat Hum Behav* (2025).
- Fawcett, S.E., Waller, M., Miller, J.W., Schwieterman, M.A., Hazen, B.T. and Overstreet, R.E. (2014), "A trail guide to publishing success. Tips on writing influential conceptual, qualitative and survey research", *Journal of Business Logistics*, Vol. 35 No. 1, pp. 1-16
- Ferreira, R. (2019). *Mudança Organizacional e Motivação-Um estudo qualitativo sob a ótica do colaborador*. Universidade Nova de Lisboa, Faculdade de Economia. <https://repositorio.ulisboa.pt/bitstream/10400.5/18028/1/DM-RATE-2019.pdf>
- Fitzgerald, J. B., Schor, J. B., & Jorgenson, A. K. (2018). Working Hours and Carbon Dioxide Emissions in the United States, 2007-2013. *Social Forces*, 96(4), 1851–1874. <https://doi.org/10.1093/sf/soy014>
- Fox, S., Mcallum, K., & Mikkola, L. (2025). Interprofessional Communication in Health and Social Care Theoretical Perspectives on Practical Realities.
- Gammelgaard, B. (2017). Editorial: The qualitative case study. *International Journal of Logistics Management*, 28(4), 910–913. <https://doi.org/10.1108/IJLM-09-2017-0231>
- Garcia, M. (2023). *Semana de 4 dias em Portugal: o futuro do trabalho passa por "trabalhar menos, mas melhor."* GERADOR. <https://gerador.eu/semana-de-4-dias-em-portugal-o-futuro-do-trabalho-passa-por-trabalhar-menos-mas-melhor/>
- Georgiadis, V., & Sarigiannidis, L. (2025). Epictetus' stoic philosophy glance at resistance to change. *International Journal of Organizational Analysis*. <https://doi.org/10.1108/IJOA-07-2024-4681>

- Gomes, P., & Fontinha, R. (2024). *Semana de trabalho de quatro dias Projeto-Piloto Relatório Final*.
- Gomes, P. (2021). *Friday is the new Saturday: How a four-day working week will save the economy*. Flint/History Press.
- Hage, J. (1999) Organizational innovation and organizational change, Annual Review of Sociology, Vol. 25, pp. 597-622
- Hanbury, H., Illien, P., Ming, E., Moser, S., Bader, C., Neubert, S. (2023). Working less for more? A systematic review of the social, economic, and ecological effects of working time reduction policies in the global North. Sustainability: Science, Practice and Policy 19. Taylor & Francis: 2222595. <https://doi.org/10.1080/15487733.2023.2222595>
- Huarnig, K. H., & Mas-Tur, A. (2016). Turning Kurt Lewin on his head: Nothing is so theoretical as a good practice. *Journal of Business Research*, 69(11), 4725–4731. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.04.022>
- Hussain, S. T., Lei, S., Akram, T., Haider, M. J., Hussain, S. H., & Ali, M. (2018). Kurt Lewin's change model: A critical review of the role of leadership and employee involvement in organizational change. *Journal of Innovation and Knowledge*, 3(3), 123–127. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2016.07.002>
- Industrial Relations News (2022), 'Positive results from first "four-day week" trial in Ireland', 1 December. <https://www.ucd.ie/newsandopinion/news/2022/december/01/four-dayweektrialsbroughtsignificantimprovementstoirishcompaniesandworkersaccordingtouldresearch/>
- J. Schor (2005), 'Sustainable consumption and worktime reduction', *Journal of Industrial Ecology*, vol. 9, no. 12, pp. 37–50
- Jahal, T., Bardoel, E. A., & Hopkins, J. (2024). Could the 4-day week work? A scoping review. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 62(1). <https://doi.org/10.1111/1744-7941.12395>
- Jinga, A. A., Omer Hussen, J., Gezahagn Negash, H., & Bezabih Estifanos, A. (2024). Leadership Behavior and Organizational Change Management in Selected Public Universities of Ethiopia: Exploring the Impact of Leadership Influences and Change Processes. *Helijon*, e37149. <https://doi.org/10.1016/j.helijon.2024.e37149>

- Jeffrey P. Bialos (1989) Oil Imports and National Security: The Legal and Policy Framework for Ensuring United States Access to Strategic Resource, 11 U. PA. J. INT'L BUS. L. 235, 246–48
<https://scholarship.law.upenn.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1591&context=jil>
- Jones, P., Jump, R. C., & Kikuchi, L. (2020). *Public Sector as Pioneer: shorter working weeks as the new gold standard. August.*
<https://autonomy.work/portfolio/publicsectorpioneer/>
- Lepinteur, A. (2019). The shorter workweek and worker wellbeing: Evidence from Portugal and France. *Labour Economics*, 58(May 2018), 204–220.
<https://doi.org/10.1016/j.labeco.2018.05.010>
- 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.m
<https://doi.org/10.3390/su5041545>
- Kaur Bagga, S., Gera, S., & Haque, S. N. (2023). The mediating role of organizational culture: Transformational leadership and change management in virtual teams. *Asia Pacific Management Review*, 28(2), 120–131.
<https://doi.org/10.1016/j.apmr.2022.07.003>
- Khaw, K.W., Alnoor, A., Al-Abrow, H., Tiberius, V ., Ganesan, Y . and Atshan, N.A. (2023), “Reactions towards organizational change: a systematic literature review”, *Current Psychology*, Vol. 42 No. 22, pp. 19137-19160, doi: 10.1007/s12144-022-03070-6.
- King, L.C. and Bergh, J.C.J.M.V.D. (2017), “*Worktime reduction as a solution to climate change: five scenarios compared for the UK*”, *Ecological Economics*, Vol. 132, pp. 124-134, doi: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0921800916302579?via%3Dihub>
- Künn-Nelen, A., De Grip, A. and Fouarge, D. (2013), Is part-time employment beneficial for firm productivity? *ILR Review* 66: 1172–1191
- Laker, B., & Roulet, T. (2019). Will the 4-Day workweek take hold in Europe? *Harvard Business Review*, August.
- Lechler, R. C., Lehner, P., Röösl, F., & Huemann, M. (2022). The project-oriented organisation through the lens of viable systems. *Project Leadership and Society*, 3.
<https://doi.org/10.1016/j.plas.2022.100072>

- Lepinteur, A. (2019). The shorter workweek and worker wellbeing: Evidence from Portugal and France. *Labour Economics*, 58, 204–220.
<https://doi.org/10.1016/j.labeco.2018.05.010>
- Lewis, K. (1947) “Field Theory In Social Science”. New York: Harper e Row.
- Ling, B., Liu, Z., Chen, D., & Sun, L. (2021). Team flexibility in organizational change context: Antecedents and consequences. *Psychology Research and Behavior Management*, 14, 1805–1821. <https://doi.org/10.2147/PRBM.S332222>
- Lusa, (2024). *Semana de trabalho de quatro dias implica mudanças para aumentar competitividade*.
<https://www.publico.pt/2024/06/02/economia/noticia/semana-quatro-dias-implica-mudancas-aumentar-competitividade-2092611>
- McLaren, T. A. S., Fein, E. C., Ireland, M., & Malhotra, A. (2025). I’ll have what I had before, but with a cherry on top: leveraging status quo bias when introducing organizational change. *Journal of Organizational Change Management*.
<https://doi.org/10.1108/JOCM-06-2024-0306>
- Maes, G., & Van Hootegeem, G. (2019). A systems model of organizational change. *Journal of Organizational Change Management*, 32(7), 725–738.
<https://doi.org/10.1108/JOCM-07-2017-0268>
- Manchester, J., Gray-Miceli, D. L., Metcalf, J. A., Paolini, C. A., Napier, A. H., Coogle, C. L., & Owens, M. G. (2014). Facilitating Lewin’s change model with collaborative evaluation in promoting evidence based practices of health professionals. *Evaluation and Program Planning*, 47, 82–90.
<https://doi.org/10.1016/j.evalprogplan.2014.08.007>
- Martins, R. (2012). *GESTÃO DA MUDANÇA NA SAÚDE: DA REVISÃO À ACÇÃO* *Projecto de Mestrado em Gestão*. Instituto Universitário de Lisboa.
- Miziara, T., Pinto, J. de S., Sigahi, T. F. A. C., Moraes, G. H. S. M. de, Rampasso, I. S., Zanon, L. G., & Anholon, R. (2025). Critical factors of change management in small and medium enterprises: an exploratory study using the best worst method in the Brazilian context. *International Journal of Organizational Analysis*.
<https://doi.org/10.1108/IJOA-06-2024-4586>
- Moase, G. (2016). On Shorter Working Hours. In *Can Less Work Be More Fair?* (pp. 32–37). The Green Institute.
- Moen, P., & Chu, Y. (2023). Time Work in the Office and Shop: Workers’ Strategic Adaptations to the 4-Day Week. *Work and Occupations*.

- <https://doi.org/10.1177/07308884231203317>
- Mompelat, L. (2021). The of Environmental a Shorter Working Benefits Week. Stop the Clock. https://6a142ff6-85bd-4a7b-bb3b476b07b8f08d.usrfiles.com/ugd/6a142f_5061c06b240e4776bf31dfac2543746b.pdf
- Moriarty, J. (2011). *Qualitative Methods Overview* (Issue 1). NIHR School for Social Careb Research
- Mullens, F., & Glorieux, I. (2023). Reducing weekly working hours: Temporal strategies and changes in the organization and experiences of work-Results from a qualitative study of a 30-hour workweek experiment. *Time and Society*, 32(2), 146–168. <https://doi.org/10.1177/0961463X231156948>
- Neves, P. and Eisenberger, R. (2014), "Perceived organizational support and risk taking", *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 29 No. 2, pp. 187-205. <https://doi.org/10.1108/JMP-07-2011-0021>
- Ogliastri, E., & Zúñiga, R. (2016). An introduction to mindfulness and sensemaking by highly reliable organizations in Latin America. *Journal of Business Research*, 69(10), 4429–4434. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.03.008>
- Oliveira, A., Cruz, S.A., Couto, A.I., Cerdeira, J., Parente, C., Gonçalves, C.M. (2025). Work Time Reduction: A Critical Analysis of the Main Arguments for Adopting a 4-Day Workweek. In: Machado, C. (eds) *Human Resource Management in a Disrupted World. Lecture Notes on Multidisciplinary Industrial Engineering*. Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-031-89948-5_14
- Oreg, S. (2003), "Resistance to change: developing an individual difference measure", *Journal of Personality*, Vol. 35 No. 1, pp. 651-665. https://bschool-en.huji.ac.il/sites/default/files/businesshe/files/oreg_2003_jap.pdf
- Pang, A. S-K. (2019), *Shorter: How Working Less Will Revolutionize the Way your Company Gets Things Done*, London: Penguin.
- Parry, E. (2022). *A four-day work week: Is it for everyone?* Cranfield School of Management. <https://www.cranfield.ac.uk/som/thought-leadership-list/a-four-day-work-week>
- Paul, K. (2019), "Microsoft Japan tested a four-day work week and productivity jumped by 40%", *The Guardian* <https://www.theguardian.com/technology/2019/nov/04/microsoft-japan-four-day-work-week-productivity>

- Pencavel, J. (2014), The productivity of working hours. *The Economic Journal* 125: 2052–2076.
- Pereira, P. S., & Rousseau, J. A. (2023). Dados primários e secundários. In *Estudos de Mercado e Consumidores*. Sociedade Portuguesa de Inovação.
- Poole, M.S., & Van de Ven, A.H. (2004). *Handbook of organizational change and innovation*. Oxford University Press.
- Rafferty, V., Taylor, A., & David Pillai, G. (2022). Power to the Workers? A Qualitative Study of Workers' Experiences of a 4-Day Working Week. *ON Research*, 116.
<https://research.euruni.edu/en/ON-Research-Publications/Journals/ONResearch-Journals.html>
- Rodrigues, S. (2023). *Implementação da semana de trabalho de quatro dias na empresa Listor.: Um estudo de caso* (Tese de mestrado, Faculdade de Economia da Universidade do Porto). Repositório Aberto da Universidade do Porto
- Rudolf, R. (2014). Work shorter, be happier? Longitudinal evidence from the Korean five-day working policy. *Journal of Happiness Studies*, 15(5), 1139–1163.
<https://doi.org/10.1007/s10902-013-9468-1>
- Senier, L., Smollin, L., Lee, R., Nicoll, L., Shields, M., & Tan, C. (2018). Navigating the evidentiary turn in public health: Sensemaking strategies to integrate genomics into state-level chronic disease prevention programs. *Social Science and Medicine*, 211, 207–215. <https://doi.org/10.1016/j.socscimed.2018.06.026>
- Shepherd, J. (2021). Without careful design, a four-day work week could make inequality worse. *INDEPENDENT*. <https://www.independent.co.uk/voices/fourday-week-risks-benefits-freedom-health-economy-b1884163.html>
- Silva, L. V., Anholon, R., Rampasso, I. S., Silva, D., Quelhas, O. L. G., Leal Filho, W., & Santa-Eulalia, L. A. (2020). Critical analysis of organizational change process: evidences from a steel company. *Business Process Management Journal*, 26(6), 1525–1540. <https://doi.org/10.1108/BPMJ-05-2019-0199>
- Smith, I. (2005). *Achieving readiness for organizational change*, *Library Management*, Vol.26 no. 6, pp.408-412.
<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/01435120510623764/full/pdf?title=achieving-readiness-for-organisational-change>
- Spencer, D. A. (2022). A FOUR-DAY Working Week: Its Role in a Politics of Work. *The Political Quarterly*, 93(3), 401–407. <https://doi.org/10.1111/1467-923X.13173>

- Stake, R.E. (2012). *A arte da investigação com estudos de caso* (3ªed.). Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian. http://maratavarepsictics.pbworks.com/w/file/fetch/74304716/3-YIN-planejamento_metodologia.pdf
- Stewart H (2023) Four-day week: ‘major breakthrough’ as most UK firms in trial extend changes. *The Guardian* [online]. 21 Feb. Available at: <https://www.theguardian.com/money/2023/feb/21/four-day-week-uk-trial-success>
- Tarzia, E. (2023). *The 4-day work week in Portugal: is it really happening?* BRIDGE IN. <https://www.bridgein.pt/blog/4-day-work-week-in-portugal>
- Thakur, R. R., & Srivastava, S. (2018). From resistance to readiness: the role of mediating variables. *Journal of Organizational Change Management*, 31(1), 230–247. <https://doi.org/10.1108/JOCM-06-2017-0237>
- Van Veen TJE (2021) *Working Smarter Not Longer: How Employees Adjust to a Reduced Workweek*. Master’s Thesis, University of Groningen.
- Vandoros, S., P Barros, P., Skordis, J. et al. How the four-day working week could affect health. *Nat Hum Behav* (2025).
- Veal, A. J. (2022). The 4-day work-week: the new leisure society? *Leisure Studies*, 42(2), 172–187. <https://doi.org/10.1080/02614367.2022.2094997>
- Venczel, T. (2024). Illuminating Shades: A Qualitative Analysis of the Impact of a Four-Day Workweek on Subjective Well-being in Hungary. *Employee Responsibilities and Rights Journal*. <https://doi.org/10.1007/s10672-024-09504-6>
- Verma, J. (2022). *More companies are trying out the 4-day workweek. But it might not be for everyone*. Npr.
- Warrick, D. D. (2023). Revisiting resistance to change and how to manage it: What has been learned and what organizations need to do. *Business Horizons*, 66(4), 433–441. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2022.09.001>
- Weeks, K. (2011), “The Problem With Work, Durham NC,” Duke University Press

8. Anexos

8.1. Anexo 1. Tabela de categorização

Tabela 15 - Categorização

Objetivos	Guião das Entrevistas	Categorias de análise	Subcategorias
i) Identificar as mudanças a nível organizacional e individual que surgiram com a introdução da semana de trabalho de quatro dias; ii) Discutir os efeitos que estas mudanças trouxeram para a empresa e para os trabalhadores; iii) Compreender o processo de adaptação dos trabalhadores, por exemplo, se houve resistência à nova medida e entender os motivos que levaram os trabalhadores a permanecer no regime de cinco dias neste novo ano de implementação.	- Após dois anos de implementação da semana de trabalho de quatro dias, a sua visão sobre esta prática organizacional mudou? De que forma? - No início da implementação da semana de trabalho de quatro dias, previa que a mesma se manteria até ao terceiro ano de execução?	4.2.1. Percepções sobre a semana de trabalho de quatro dias	- Dia de descanso; - Bem-estar; - Desempenho profissional; - Ritmo de trabalho.
iii) Compreender o processo de adaptação dos trabalhadores, por exemplo, se houve resistência à nova medida e entender os motivos que levaram os trabalhadores a permanecer no regime de cinco dias neste novo ano de implementação.	- Qual o motivo pelo qual optou por manter a semana de trabalho de cinco dias? Que vantagens, na sua perspetiva, a semana de trabalho de cinco dias lhe trouxe? Não teria interesse em trabalhar apenas quatro dias por semana? - Identifica-se com o facto de a área comercial estar excluída da implementação da semana de trabalho de quatro dias? Quais considera que são os motivos para essa exclusão? - Por que razão a área comercial foi mantida excluída da implementação da semana de trabalho de quatro dias? - Se tivesse a oportunidade de escolher, trabalharia numa semana de trabalho de quatro dias? Acredita a semana de trabalho de quatro dias funcionaria bem na área comercial? Justifique a sua resposta. - Por que razão a área comercial foi mantida excluída da implementação da semana de trabalho de quatro dias?	4.2.2. Motivos para a permanência na semana de trabalho de cinco dias	- Flexibilidade de horários; - Necessidade de disponibilidade contínua; - Receio da mudança; - Natureza do trabalho.

iii) Compreender o processo de adaptação dos trabalhadores, por exemplo, se houve resistência à nova medida e entender os motivos que levaram os trabalhadores a permanecer no regime de cinco dias neste novo ano de implementação.	- Espera continuar a trabalhar quatro dias por semana? Pode realçar as principais razões? - Quais os motivos que levaram à renovação da semana de trabalho de quatro dias na empresa? - No início da implementação da semana de trabalho de quatro dias, previa que a mesma se manteria até ao terceiro ano de execução?	4.2.3. Motivos para a permanência da semana de trabalho de quatro dias	- Bem-estar e saúde; - Conciliação vida profissional, pessoal e familiar; - Produtividade; - Motivação; - Salário.
i) Identificar as mudanças a nível organizacional e individual que surgiram com a introdução da semana de trabalho de quatro dias; ii) Discutir os efeitos que estas mudanças trouxeram para a empresa e para os trabalhadores.	- A implementação da semana de trabalho de quatro dias provocou mudanças organizacionais, profissionais e pessoais significativos? Se sim, quais? Em que medida foram mudanças mais planeadas ou emergentes? Ou ambas? - Que mudanças observou no ambiente de trabalho desde a implementação da semana de trabalho de quatro dias. Como por exemplo mudanças na organização do trabalho, tempo de reuniões, pausas. - Quais foram os principais pontos fracos, pontos fortes, oportunidades e riscos organizacionais que considera terem sido enfrentados na transição para a semana de trabalho de quatro dias?	4.2.4. Mudanças a nível organizacional	- Equipas-espelho; - Novos métodos de organização do trabalho; - Pausas; - Comunicação; - Tempo de reuniões.

iii) Compreender o processo de adaptação dos trabalhadores, por exemplo, se houve resistência à nova medida e entender os motivos que levaram os trabalhadores a permanecer no regime de cinco dias neste novo ano de implementação.	- As mudanças levam muitas vezes a uma resistência por parte dos trabalhadores em aceitar essa alteração, sente que alguma vez foi resistente? Porquê? - Sentiu algum receio com a implementação da semana de trabalho de quatro dias? Porquê? - As mudanças levam muitas vezes a uma resistência por parte dos trabalhadores em aceitar a semana de trabalho de quatro dias, houve resistência por parte dos trabalhadores à implementação da semana de trabalho de quatro dias? Em caso afirmativo, que tipo de resistência foi observada? - Sentiram algum receio por parte dos trabalhadores? A que nível? Receio de perder o emprego, de perdas a nível económico? - Em que medida procuraram identificar as fontes de resistência? Como lidarem com elas?	4.2.4.1. Processo de adaptação dos trabalhadores	- Ausência de resistência; - Receio face à mudança - Ceticismo face à mudança.
i) Identificar as mudanças a nível organizacional e individual que surgiram com a introdução da semana de trabalho de quatro dias; ii) Discutir os efeitos que estas mudanças trouxeram para a empresa e para os trabalhadores.	- A implementação da semana de trabalho de quatro dias provocou mudanças organizacionais, profissionais e pessoais significativos? - Que mudanças observou no ambiente de trabalho desde a implementação da semana de trabalho de quatro dias. Como por exemplo mudanças na organização do trabalho, tempo de reuniões, pausas.	4.2.5. Mudanças a nível individual	- Bem-estar e saúde; - Conciliação vida profissional, pessoal e familiar.

iv) Analisar a semana de trabalho de quatro dias em relação ao equilíbrio entre a vida profissional e a vida pessoal, os níveis de produtividade, o relacionamento com os colegas, e a intensificação do trabalho.	- Como é que se sente no final do dia com a implementação da semana de trabalho de quatro dias? Feliz, stressado, cansado? Sentiu mudanças relativamente à semana de trabalho de cinco dias? - Em que medida a que a semana de trabalho de quatro dias afetou a sua saúde e bem-estar? - Como monitoram e medem os impactos da semana de trabalho de quatro dias na produtividade e no bem-estar dos trabalhadores?	4.2.5.1. Bem-estar e saúde	- Dia de descanso; - Realização de atividades pessoais.
iv) Analisar a semana de trabalho de quatro dias em relação ao equilíbrio entre a vida profissional e a vida pessoal, os níveis de produtividade, o relacionamento com os colegas, e a intensificação do trabalho.	- De que maneira a implementação da semana de trabalho de quatro dias impactou o seu equilíbrio entre vida profissional e pessoal? Sente que afetou a sua vida após o trabalho?	4.2.5.2. Equilíbrio entre trabalho e vida pessoal	- Redução do cansaço; - Valorização do tempo pessoal; - Diminuição do stress; - Bem-estar físico e psicológico.
iv) Analisar a semana de trabalho de quatro dias em relação ao equilíbrio entre a vida profissional e a vida pessoal, os níveis de produtividade, o relacionamento com os colegas, e a intensificação do trabalho.	- Como planeia o seu dia livre? Que tipo de atividades pratica? Faz algum tipo de trabalho como <i>freelance</i>? - Já teve ou tem a necessidade de trabalhar no seu dia de folga? Porquê? - O que planearia fazer no seu dia livre? Que tipo de atividades praticaria? Faria algum tipo de trabalho como <i>freelance</i>?	4.2.5.3. Dia de folga	- Atividades pessoais e familiares; - Tarefas domésticas; - Convívio; - Descanso; - Prática de desporto; - Outras atividades laborais; - Realização de tarefas laborais.
iv) Analisar a semana de trabalho de quatro dias em relação ao equilíbrio entre a vida profissional e a vida pessoal, os níveis de produtividade, o relacionamento com os colegas, e a intensificação do trabalho.	- Na sua opinião, como a coexistência de trabalhadores a trabalhar quatro e cinco dias por semana impactou o ambiente organizacional e a dinâmica entre os trabalhadores? Afetou a relação entre os trabalhadores? De que forma?	4.2.6. Relação com os colegas	- Convivência cordial e madura; - Respeito mútuo; - Profissionalismo; - Melhor comunicação.

iv) Analisar a semana de trabalho de quatro dias em relação ao equilíbrio entre a vida profissional e a vida pessoal, os níveis de produtividade, o relacionamento com os colegas, e a intensificação do trabalho.	- Como distribui a sua carga de trabalho ao longo da semana? Considera que houve uma intensificação das suas tarefas nos restantes dias? Alterou os métodos de trabalho? Por exemplo, como trabalha, onde trabalha? - Sentiu que houve uma intensificação do seu trabalho? Porquê? - Até que ponto houve intensificação do trabalho para os trabalhadores enquadrados na semana de trabalho de quatro dias e para aqueles que continuam na semana de trabalho de cinco dias?	4.2.7.1. Ritmo de trabalho	- Intensificação do trabalho; - Ajustamento de rotinas; - Ajustamento de métodos de trabalho.
iv) Analisar a semana de trabalho de quatro dias em relação ao equilíbrio entre a vida profissional e a vida pessoal, os níveis de produtividade, o relacionamento com os colegas, e a intensificação do trabalho.	- Alguns estudos referem que quando um indivíduo está focado numa tarefa durante um curto período tende a ser mais eficiente, concorda? Porquê? - A redução dos dias de trabalho afetou a sua produtividade? Se sim, de que forma? - Acha que os colegas que trabalham a semana de trabalho de quatro dias têm mais tempo para se concentrar nas suas tarefas ou usufruem de mais descanso? - Considera que a semana de trabalho de quatro dias afeta a produtividade da equipa? De que forma? - Como é que a redução dos dias de trabalho influenciou os tempos de trabalho e a produtividade da empresa? - Como monitoram e medem os impactos da semana de trabalho de quatro dias na produtividade e no bem-estar dos trabalhadores?	4.2.7.2. Produtividade	- Capacidade de foco; - Gestão do tempo.

i) Identificar as mudanças a nível organizacional e individual que surgiram com a introdução da semana de trabalho de quatro dias; ii) Discutir os efeitos que estas mudanças trouxeram para a empresa e para os trabalhadores.	- Ao longo deste processo a organização tem sido capaz de motivar os trabalhadores? Como? Teve apoio organizacional? - Qual a sua visão acerca do papel da administração durante este período de implementação da semana de trabalho de quatro dias?	4.2.8. Papel da administração	- Acompanhamento; - Implementação.
ii) Discutir os efeitos que estas mudanças trouxeram para a empresa e para os trabalhadores.	- Se tivesse a oportunidade de sugerir melhorias para a semana de trabalho de quatro dias, o que sugeriria?	4.2.9. Sugestões de melhoria	- Ajustes à aplicação da medida; - Melhoria da Comunicação e acompanhamento; - Necessidade de reforçar a equipa.

Fonte: Elaboração própria

8.2. Anexo 2. Guião da entrevista aos trabalhadores no regime de quatro dias

Introdução

Dizer quem sou, e qual o motivo de escolhermos a Listor. Explicar no que consiste as entrevistas e como se irá proceder. Pedir consentimento para gravar a entrevista som e imagem, uma vez que a mesma foi realizada via *teams*.

Enquadramento profissional na organização:

1. Qual a função que atualmente desempenha na empresa?
2. Que tipo de atividade desenvolve na empresa?
3. Há quanto tempo trabalha na empresa?
4. Quais são os principais fatores que geram maior ou menor satisfação no seu trabalho?

Processo de implementação da semana de trabalho de quatro dias:

1. Após dois anos de implementação da semana de trabalho de quatro dias, a sua visão sobre esta prática organizacional mudou? De que forma?
2. De que maneira a implementação da semana de trabalho de quatro dias impactou o seu equilíbrio entre vida profissional e pessoal? Sente que afetou a sua vida após o trabalho?

3. Como é que se sente no final do dia com a implementação da semana de trabalho de quatro dias? Feliz, stressado, cansado? Sentiu mudanças relativamente à semana de trabalho de cinco dias?
4. Em que medida a semana de trabalho de quatro dias afetou a sua saúde e bem-estar?
5. Alguns estudos referem que quando um indivíduo está focado numa tarefa durante um curto período tende a ser mais eficiente, concorda? Porquê?
6. A redução dos dias de trabalho afetou a sua produtividade? Se sim, de que forma?
7. Como distribui a sua carga de trabalho ao longo da semana? Considera que houve uma intensificação das suas tarefas nos restantes dias? Alterou os métodos de trabalho? Por exemplo, como trabalha, onde trabalha?
8. Como planeia o seu dia livre? Que tipo de atividades pratica? Faz algum tipo de trabalho como *freelance*?
9. Já teve ou tem a necessidade de trabalhar no seu dia de folga? Porquê?
10. Espera continuar a trabalhar quatro dias por semana? Pode realçar as principais razões? Sentiu algum receio com a implementação da semana de trabalho de quatro dias? Porquê?
11. Na sua perspetiva, que aspetos devem ser considerados para garantir a eficácia da mudança para a semana de trabalho de quatro dias na organização?
12. Se tivesse a oportunidade de sugerir melhorias para a semana de trabalho de quatro dias, para este novo ano, o que sugeriria?

Mudança organizacional:

1. Pode descrever um dia típico de trabalho durante a semana de trabalho de cinco dias e durante a semana de trabalho de quatro dias?
2. A implementação da semana de trabalho de quatro dias provocou mudanças organizacionais, profissionais e pessoais significativos? Se sim, quais? Em que medida foram mudanças mais planeadas ou emergentes? Ou ambas?
3. Que mudanças observou no ambiente de trabalho desde a implementação da semana de trabalho de quatro dias. Como por exemplo mudanças na organização do trabalho, tempo de reuniões, pausas.
4. Na sua opinião, como a coexistência de trabalhadores a trabalhar quatro e cinco dias por semana impactou o ambiente organizacional e a dinâmica entre os trabalhadores? Afetou a relação entre os trabalhadores? De que forma?

5. Quais foram os principais pontos fracos, pontos fortes, oportunidades e riscos organizacionais que considera terem sido enfrentados na transição para a semana de trabalho de quatro dias?
6. As mudanças levam muitas vezes a uma resistência por parte dos trabalhadores em aceitar essa alteração, sente que alguma vez foi resistente? Porquê?
7. Ao longo deste processo a organização tem sido capaz de motivar os trabalhadores? Como? Teve apoio organizacional?
8. Tem a oportunidade de participar em reuniões semanais, mensais ou semestrais para discutir as melhores práticas de tempos, horários, produtividade e comunicação, possíveis benefícios ou até preocupações?
9. Qual a sua visão acerca do papel da administração durante este período de implementação da semana de trabalho de quatro dias?

Existe alguma informação que queira adicionar?

8.3. Anexo 3. Guião da entrevista aos trabalhadores no regime de cinco dias

Introdução

Dizer quem sou, e qual o motivo de escolhermos a Listor. Explicar no que consiste as entrevistas e como se irá proceder. Pedir consentimento para gravar a entrevista com som e imagem, uma vez que a mesma foi realizada via *teams*.

Enquadramento profissional na organização:

1. Qual a função que atualmente desempenha na empresa?
2. Que tipo de atividade desenvolve na empresa?
3. Há quanto tempo trabalha na empresa?
4. Quais são os principais fatores que geram maior e menor satisfação no seu trabalho?

Processo de implementação da semana de trabalho de quatro dias:

1. Após dois anos de implementação da semana de trabalho de quatro dias, a sua visão sobre esta prática organizacional mudou? De que forma?
2. Na sua perspetiva, que aspetos devem ser considerados para garantir a eficácia da mudança para a semana de trabalho de quatro dias na organização?

3. Alguns estudos referem que quando um indivíduo está focado numa tarefa durante um curto período tende a ser mais eficiente, concorda? Porquê?
4. Qual o motivo pelo qual optou por manter a semana de trabalho de cinco dias? Que vantagens, na sua perspetiva, a semana de trabalho de cinco dias lhe trouxe? Não teria interesse em trabalhar apenas quatro dias por semana?
5. A introdução da semana de trabalho de quatro dias alterou a sua relação com o seu trabalho, com os colegas ou com a empresa? Se sim, de que forma?
6. A redução dos dias de trabalho afetou a sua produtividade, sentiu que houve uma intensificação do seu trabalho? Porquê?
7. Acha que os colegas que trabalham a semana de trabalho de quatro dias têm mais tempo para se concentrar nas suas tarefas ou usufruem de mais descanso? Considera que a semana de trabalho de quatro dias afeta a produtividade da equipa? De que forma?
8. De que maneira a implementação da semana de trabalho de quatro dias impactou o seu equilíbrio entre vida profissional e pessoal, uma vez que optou por continuar na semana de trabalho de cinco dias? Sente que afetou a sua vida após o trabalho?
9. Como é que se sente no final do dia? Feliz, stressado, cansado? Como acha que se sentiria a trabalhar quatro dias por semana?
10. O que planearia fazer no seu dia livre? Que tipo de atividades praticaria? Faria algum tipo de trabalho como freelance?
11. Sentiu algum receio/resistência com a implementação da semana de trabalho de quatro dias? Porquê?
12. Se tivesse a oportunidade de sugerir melhorias para a semana de trabalho de quatro dias, para este novo ano, o que mudaria?

Mudança organizacional:

1. Pode descrever um dia típico de trabalho?
2. A implementação da semana de trabalho de quatro dias provocou mudanças organizacionais, profissionais e pessoais significativos? Se sim, quais? Em que medida foram mudanças mais planeadas ou emergentes? Ou ambas?
3. Que mudanças observou no ambiente de trabalho desde a implementação da semana de trabalho de quatro dias? Como por exemplo mudanças na organização do trabalho, tempo de reuniões, pausas.

4. Na sua opinião, como a coexistência de trabalhadores na semana de quatro e cinco dias impactou o ambiente organizacional e a dinâmica entre os trabalhadores? Afetou a relação entre os trabalhadores? De que forma?
5. Quais foram os principais desafios organizacionais que considera terem sido enfrentados na transição para a semana de trabalho de quatro dias?
6. As mudanças levam muitas vezes a uma resistência por parte dos trabalhadores em aceitar a semana de trabalho de quatro dias, sente que alguma vez foi resistente? Porquê?
7. Ao longo da implementação da semana de trabalho de quatro dias a organização foi capaz de motivar os trabalhadores? Como? Teve apoio organizacional?
8. Quais foram os principais pontos fracos, pontos fortes, oportunidades e riscos organizacionais que considera terem sido enfrentados na transição para a semana de trabalho de quatro dias?
9. Tem a oportunidade de participar em reuniões semanais, mensais ou semestrais para discutir as melhores práticas de tempos, horários, produtividade e comunicação, possíveis benefícios ou até preocupações?
10. Qual a sua visão acerca do papel da administração durante este período de implementação da semana de trabalho de quatro dias?

Existe alguma informação que queira adicionar?

8.4. Anexo 4. Guião da entrevista aos trabalhadores da Área Comercial

Introdução

Dizer quem sou, e qual o motivo de escolhermos a Listor. Explicar no que consiste as entrevistas e como se irá proceder. Pedir consentimento para gravar a entrevista com som e imagem, uma vez que a mesma foi realizada via *teams*.

Enquadramento profissional na organização:

1. Qual a função que atualmente desempenha na empresa?
2. Que tipo de atividade desenvolve na empresa?
3. Há quanto tempo trabalha na empresa?
4. Quais são os principais fatores que geram maior ou menor satisfação no seu trabalho?

Processo de implementação da semana de trabalho de quatro dias:

1. Após dois anos de implementação da semana de trabalho de quatro dias, a sua visão sobre esta política mudou? De que forma?
2. Na sua perspetiva, que aspetos devem ser considerados para garantir a eficácia da mudança para a semana de trabalho de quatro dias na organização?
3. Alguns estudos referem que quando um indivíduo está focado numa tarefa durante um curto período tende a ser mais eficiente, concorda? Porquê?
4. De que maneira a implementação da semana de trabalho de quatro dias impactou o seu equilíbrio entre vida profissional e pessoal, uma vez que teve de continuar na semana de trabalho de cinco dias? Sente que afetou a sua vida após o trabalho?
5. Acha que os colegas que trabalham a semana de trabalho de quatro dias têm mais tempo para se concentrar nas suas tarefas ou usufruem de mais descanso? Considera que esta mudança afetou negativamente a produtividade da equipa?
6. Como é que se sente no final do dia? Feliz, stressado, cansado? Como acha que se sentiria a trabalhar quatro dias por semana?
7. Identifica-se com o facto de a área comercial estar excluída da implementação da semana de trabalho de quatro dias? Quais considera que são os motivos para essa exclusão?
8. Se tivesse a oportunidade de escolher, trabalharia numa semana de trabalho de quatro dias? Acredita a semana de trabalho de quatro dias funcionaria bem na área comercial? Justifique a sua resposta.
9. O que planearia fazer no seu dia livre? Que tipo de atividades praticaria? Faria algum tipo de trabalho como freelance?
10. Se tivesse a oportunidade de sugerir melhorias para semana de trabalho de quatro dias, para este novo ano, o que mudaria?

Mudança organizacional:

1. Pode descrever um dia típico de trabalho?
2. A implementação da semana de trabalho de quatro dias provocou mudanças organizacionais, profissionais e pessoais significativos? Se sim, quais? Em que medida foram mudanças mais planeadas ou emergentes? Ou ambas?
3. Que mudanças observou no ambiente de trabalho desde a implementação da semana de trabalho de quatro dias? Como por exemplo mudanças na organização do trabalho, tempo de reuniões, pausas.

4. Na sua opinião, como a coexistência de trabalhadores na semana de quatro e cinco dias impactou o ambiente organizacional e a dinâmica entre os trabalhadores? Afetou a relação entre os trabalhadores? De que forma?
5. Quais foram os principais desafios organizacionais que considera terem sido enfrentados na transição para a semana de trabalho de quatro dias?
6. As mudanças levam muitas vezes a uma resistência por parte dos trabalhadores em aceitar a semana de trabalho de quatro dias, sente que alguma vez foi resistente? Porquê?
7. Ao longo da implementação da semana de trabalho de quatro dias a organização foi capaz de motivar os trabalhadores na semana de trabalho de cinco dias? Como? Teve apoio organizacional?
8. Quais foram os principais pontos fracos, pontos fortes, oportunidades e riscos organizacionais que considera terem sido enfrentados na transição para a semana de trabalho de quatro dias?
9. Tem a oportunidade de participar em reuniões semanais, mensais ou semestrais para discutir as melhores práticas de tempos, horários, produtividade e comunicação, possíveis benefícios ou até preocupações?
10. Qual a sua visão acerca do papel da administração durante este período de implementação da semana de trabalho de quatro dias?

Existe alguma informação que queira adicionar?

8.5. Anexo 5. Guião da entrevista aos Administradores

Introdução

Dizer quem sou, e qual o motivo de escolhermos a Listor. Explicar no que consiste as entrevistas e como se irá proceder. Pedir consentimento para gravar a entrevista com som e imagem, uma vez que a mesma foi realizada via *teams*.

Motivos para a manutenção da semana de trabalho de quatro dias:

1. Quais os motivos que levaram à renovação da semana de trabalho de quatro dias na empresa?

2. Por que razão a área comercial foi mantida excluída da implementação da semana de trabalho de quatro dias?
3. No início da implementação da semana de trabalho de quatro dias, previa que a mesma se manteria até ao terceiro ano de execução?

Mudança organizacional:

1. A implementação da semana de trabalho de quatro dias provocou mudanças organizacionais, profissionais e pessoais significativos? Se sim, quais? Foram mudanças planeadas ou emergentes, ou ambas?
2. Quais foram os principais desafios organizacionais enfrentados durante a implementação da semana de trabalho de quatro dias? Esses desafios estão em linha com as suas expectativas iniciais?
3. Quais os principais pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e riscos? Poderia fornecer exemplos concretos
4. Como monitoram e medem os impactos da semana de trabalho de quatro dias na produtividade e no bem-estar dos trabalhadores?
5. As mudanças levam muitas vezes a uma resistência por parte dos trabalhadores em aceitar a semana de trabalho de quatro dias, houve resistência por parte dos trabalhadores à implementação da semana de trabalho de quatro dias? Em caso afirmativo, que tipo de resistência foi observada?
6. Sentiram algum receio por parte dos trabalhadores? A que nível? Receio de perder o emprego, de perdas a nível económico?
7. Em que medida procuraram identificar as fontes de resistência? Como lidarem com elas?
8. Procuraram motivar os trabalhadores? Como?
9. A empresa procura tem reuniões semanais, mensais ou semestrais para discutir as melhores práticas, possíveis benefícios ou até preocupações? Nestes casos permitem que os trabalhadores participem na discussão, de modo a ajudar a identificar possíveis preocupações, discutir melhores métodos de tempos, horários, produtividade e comunicação?
10. Como é que a redução dos dias de trabalho influenciou os tempos de trabalho e a produtividade da empresa?
11. Como gerem a comunicação e a coordenação entre as equipas que trabalham com a semana de trabalho de quatro dias e as equipas que continuam a trabalhar cinco dias?

12. Em que medida ocorreu uma diminuição de stress, ansiedade e uma maior motivação nos trabalhadores que se encontram na semana de trabalho de quatro dias?
13. Até que ponto houve intensificação do trabalho para os trabalhadores enquadrados na semana de trabalho de quatro dias e para aqueles que continuam na semana de trabalho de cinco dias?
14. A semana de trabalho de quatro dias trouxe uma maior retenção de capital humano? Porquê?
15. A redução dos dias de trabalho teve algum impacto nas operações ou nos resultados financeiros da empresa? Em caso afirmativo, como avalia esse impacto?

Expansão e sustentabilidade da semana de trabalho de quatro dias:

1. Têm planos de expandir a implementação da semana de trabalho de quatro dias para outras áreas da empresa, nomeadamente para a área comercial? Se sim, quais são os motivos para essa decisão?
2. Que critérios foram utilizados para avaliar se a semana de trabalho de quatro dias é uma prática sustentável a longo prazo na empresa?
3. Preveem a continuação da semana de trabalho de quatro dias para os próximos anos? Quais são os planos ou ajustes que estão a ser considerados para o futuro da política?
4. Quais os principais benefícios que esperam alcançar com a continuidade da prática da semana de trabalho de quatro dias, tanto a nível organizacional quanto para os trabalhadores?

Existe alguma informação que queira adicionar?