U.PORTO
FLUP FACULDADE DE LETRAS
UNIVERSIDADE DO PORTO

MESTRADO EM SOCIOLOGIA

[ESPECIALIZAÇÃO EM ESTRUTURAS E DINÂMICAS SOCIAIS]

A SEMANA DE TRABALHO DE QUATRO DIAS:

abordagem qualitativa sobre os impactos no domínio do bem-estar

MARTA MAIA COSTA

M

2025



Marta Maia Costa

A SEMANA DE TRABALHO DE QUATRO DIAS:

abordagem qualitativa sobre os impactos no domínio do bem-estar

Dissertação realizada no âmbito do Mestrado em Sociologia, orientada pela Professora Doutora Cristina Parente.

Faculdade de Letras da Universidade do Porto

2025

Marta Maia Costa

A SEMANA DE TRABALHO DE QUATRO DIAS:

abordagem qualitativa sobre os impactos no domínio do bem-estar

Dissertação realizada no âmbito do Mestrado em Sociologia, orientada pela Professora Doutora Cristina Parente.

Membros do Júri

Professor Doutor (escreve o nome do/a Professor/a)

Faculdade (nome da faculdade) - Universidade (nome da universidade)

Professor Doutor (escreve o nome do/a Professor/a)

Faculdade (nome da faculdade) - Universidade (nome da universidade)

Professor Doutor (escreve o nome do/a Professor/a)

Faculdade (nome da faculdade) - Universidade (nome da universidade)

Classificação obtida: (escreve o valor) Valores

Para os meus avós.

Sumário

Declaração de honra..... 8

Agradecimentos..... 9

Resumo.....10

Abstract 11

Índice de Figuras.....12

Índice de Tabelas 13

Índice de Gráficos.....14

Introdução.....15

Capítulo I. Gestão do tempo de trabalho: a Semana de Quatro Dias.....16

1.1. Breve contextualização histórica e legislativa sobre o tempo de trabalho.....**16**

1.2. Definições e modos de aplicação da redução do tempo de trabalho **21**

1.3. O caso português: Projeto-Piloto da S4D.....**25**

1.4. Reflexões sobre os impactos societais da S4D: produtividade, consumo e inovação ...**27**

1.5. Os desafios a uma alteração da organização do tempo de trabalho: trabalho emocional, presentismo e conciliação entre vida pessoal, familiar e profissional.....**31**

1.5.1. O trabalho emocional 31

1.5.2. O presentismo como cultura do trabalhador ideal.....32

1.5.3. Efeitos das longas jornadas laborais: a saúde física e mental.....34

1.5.4. Do conflito à conciliação entre a vida pessoal, familiar e profissional 37

Capítulo II. Desenho Metodológico da Investigação.....39

2.1. Objetivos do estudo.....**39**

2.2. Abordagem metodológica **40**

2.3. O objeto empírico: caraterização dos participantes.....**45**

2.3.1. As empresas.....46

2.3.2. Dirigentes.....49

2.3.3. Trabalhadores 50

Capítulo III. Análise e discussão dos resultados.....51

3.1. O ponto de vista dos dirigentes das empresas 51

3.1.1. Motivações empresariais para a implementação da S4D 52

3.1.2. Pontos fortes e pontos fracos da S4D 52

3.1.3. Oportunidades e ameaças que a S4D apresenta 55

3.2. O ponto de vista dos trabalhadores 56

3.2.1. Expectativas e preocupações dos trabalhadores 57

3.2.2. Mecanismos de adaptação 58

3.2.3. Equilíbrio entre as esferas pessoal, familiar e profissional 59

3.2.4. Usos do tempo livre: pessoal, familiar ou profissional? 66

3.2.5. Representações sobre a S4D 67

4. Considerações finais 68

Referências Bibliográficas 72

Anexos 75

Anexo I – Declaração de Consentimento Informado 75

I.I. Dirigentes das empresas associadas 75

I.II. Dirigentes das empresas integrantes 76

I.III. Trabalhadores 77

Anexo II – Guião de entrevista aos dirigentes das empresas associadas: S4D. 78

Anexo III - Guião de entrevista aos dirigentes das empresas do piloto português: S4D. 83

Anexo IV – Guião de entrevista aos trabalhadores das empresas que adotaram a S4D. 88

Declaração de honra

Declaro que a presente tese é de minha autoria e não foi utilizado previamente noutro curso ou unidade curricular, desta ou de outra instituição. As referências a outros autores (afirmações, ideias, pensamentos) respeitam escrupulosamente as regras da atribuição, e encontram-se devidamente indicadas no texto e nas referências bibliográficas, de acordo com as normas de referenciação. Tenho consciência de que a prática de plágio e auto-plágio constitui um ilícito académico.

Declaro, ainda, que não utilizei ferramentas de inteligência artificial generativa (chatbots baseados em grandes modelos de linguagem) para realização de parte(s) do presente relatório, encontrando-se todas as interações (prompts e respostas) transcritas em anexo.

Porto, setembro de 2025

Marta Maia Costa

Agradecimentos

A presente dissertação é fruto de muito trabalho, dedicação e resiliência. O meu primeiro agradecimento é dirigido à Professora Doutora Cristina Parente que, com profissionalismo, companheirismo e sabedoria inigualáveis conduziu o meu percurso de forma particular.

Aos meus pais, ao meu irmão e ao meu namorado pelo apoio incondicional. Esta caminhada só faz sentido ao vosso lado!

Aos meus avós que sempre me transmitiram de forma sábia e consciente a capacidade de resiliência, o amor pelo outro e pelo que fazemos.

A todos os companheiros desta viagem desde professores, amigos e colegas, sou imensamente grata pela oportunidade de privar convosco.

A toda a equipa do projeto "Organização do tempo de trabalho: A semana de quatro dias" desenvolvido pelo Instituto de Sociologia da Universidade do Porto (IS-UP) pela calorosa receção e um agradecimento especial às coordenadoras, Professora Doutora Sofia Alexandra Cruz e Professora Doutora Ana Isabel Couto, por terem tornado esta pertença possível.

Com carinho,

Marta.

Resumo

A redução do horário de trabalho tem sido alvo de debate nas agendas contemporâneas, emergindo um particular interesse na semana de quatro dias de trabalho (S4D). A par das múltiplas transformações sobre o tempo de trabalho ao longo dos últimos anos, afloram-se modalidades muito distintas sobre a sua organização. Em Portugal, surge em 2023, um projeto-piloto da S4D, que envolveu 41 empresas, as quais implementaram formatos diferentes na sua adoção. No presente estudo, seguiu-se uma abordagem qualitativa de modo a verificar o impacto desta prática no bem-estar. Realizaram-se 23 entrevistas na totalidade (9 a dirigentes e 14 a trabalhadores) através do contacto com 5 empresas, duas das quais implementaram o projeto-piloto nacional e três associaram-se ao mesmo, sem, contudo, serem abrangidas pelos procedimentos do projeto-piloto. Os resultados demonstraram que os dirigentes e os trabalhadores sustentam o seu interesse pela prática da S4D essencialmente com o propósito de alcançar melhor bem-estar e equilíbrio entre a vida pessoal, familiar e profissional. Para as empresas, representa além disso uma imagem de marca no mercado e, consequentemente um fator competitivo. Os trabalhadores revelam-se mais motivados e satisfeitos, com desempenhos laborais e níveis de produtividade benéficos à organização.

Palavras-chave: S4D; abordagem qualitativa; saúde e bem-estar; conciliação das vidas pessoal, familiar e profissional.

Abstract

The reduction of working hours has been the subject of debate in contemporary agendas, with particular interest emerging in the four-day work week (4DWW). Alongside the multiple transformations in working time over recent years, very different models of organization have emerged. In Portugal, a four-day work week pilot project was launched in 2023, involving 41 companies, which implemented different formats in its adoption. In this study, a qualitative approach was used to assess the impact of this practice on well-being. A total of 23 interviews were conducted (9 with managers and 14 with employees) through contact with five companies, two of which implemented the National Pilot Project and three of which were associated with it, without, however, being covered by the pilot project procedures. The results showed that managers and employees maintain their interest in the practice of 4DWW essentially for the purpose of achieving better well-being and balance between personal, family and professional life. For companies, it also represents a brand image in the market and, consequently, a competitive factor. Employees are more motivated and satisfied, with work performance and productivity levels that are beneficial to the organization.

Keywords: 4DWW; qualitative approach; health and well-being; work-life balance.

Índice de Figuras

Figura 1 - *Efeitos das longas jornadas de trabalho* 36

Figura 2 - *Qualificativos associados à S4D por parte dos trabalhadores* 67

Índice de Tabelas

Tabela 1 - *Evolução do tempo de trabalho de acordo com o tipo de sociedades/trabalho* 18

Tabela 2 - *Modelo de redução/reorganização do tempo de trabalho 6/30* 23

Tabela 3 - *Modelo de redução/reorganização do tempo de trabalho 4/32* 24

Tabela 4 - *Descrição sumária do Projeto-Piloto em Portugal* 26

Tabela 5 – *Caraterização das empresas alvo de análise* 48

Tabela 6 - *Características sociodemográficas dos dirigentes* 49

Tabela 7 - *Síntese das entrevistas realizadas aos trabalhadores* 50

Tabela 8 - *Motivações principais das empresas para a implementação da S4D* 52

Tabela 9 - *Pontos fortes e pontos fracos da implementação da S4D nas empresas, por parte dos dirigentes* 54

Tabela 10 - *Oportunidade e ameaças decorrentes da S4D pela perspetiva dos dirigentes* 56

Tabela 11 - *Perceção dos trabalhadores acerca da S4D* 57

Tabela 12 - *Processo de adaptação dos trabalhadores à S4D dentro da empresa* 59

Tabela 13 - *Média dos impactos da S4D no equilíbrio entre vida pessoal, familiar e profissional (M)* 60

Tabela 14 - *Usos do tempo livre, por parte dos trabalhadores* 66

Índice de Gráficos

Gráfico 1 - *Número médio de horas de trabalho semanal habitual na atividade principal, relativo ao ano de 2023*..... 20

Introdução

Algumas agendas contemporâneas têm vindo a pautar-se pelo equacionamento da redução do horário laboral remetendo para uma semana de quatro dias de trabalho (S4D). Gomes (2022) encara este projeto como uma prática de gestão, nova e radical, capaz de renovar poderosamente a economia. Uma economia ainda mais estimulada a partir pelo consumo, com aumentos adicionais da produtividade e maior estímulo à inovação são alguns dos argumentos que sustentam a sua viabilidade e execução. Apesar disso, a problemática não se esgota neste âmbito e estende-se da esfera laboral à familiar e pessoal: o aumento do bem-estar com mais tempo para a família, a redução dos níveis de stress e a diminuição do absentismo por ansiedade ou depressão (Coote et al., 2021; Anttila et al., 2005), remetem para outro campo de análise que ainda carece de aprofundamento científico. As investigações têm demonstrado que quer no setor privado quer no setor público destacam-se sinais positivos no que diz respeito à S4D, nomeadamente um melhor equilíbrio entre vida profissional e pessoal, e uma redução do stress e do risco de burnout (Barck-Holsta et al., 2022; Coote et al., 2021). Voglino et al. (2022) referem que inúmeros estudos indicam que os efeitos do trabalho extraordinário na saúde são alarmantes, posicionando-os ao nível do aumento de risco de inúmeras patologias. Destaca-se um efetivo conflito entre as esferas profissional e familiar face a longas jornadas de trabalho, que geram consequentemente reduzidos níveis de equilíbrio entre a vida profissional e privada (Voglino et al., 2022).

O presente estudo, analisa a S4D enquanto prática de gestão que beneficia todos os atores envolvidos (dirigentes e trabalhadores). De forma geral, exploram-se os impactos na saúde dos trabalhadores e no equilíbrio entre a vida pessoal, familiar e profissional percecionados quer pelos dirigentes quer pelos trabalhadores.

No primeiro capítulo, realiza-se um breve enquadramento teórico sobre a evolução do tempo de trabalho ao longo dos tempos. Exploram-se definições e modalidades de aplicação da redução laboral, elencando os modelos mais comuns na literatura. De seguida, analisa-se o projeto-piloto português e expõem-se algumas reflexões acerca de determinados impactos a nível societal. No segundo capítulo,

exploram-se os objetivos do estudo, a questão de partida da investigação e a abordagem metodológica. Ainda nesse capítulo, caraterizamos o objeto empírico: as empresas e os trabalhadores. Por fim, no terceiro capítulo, apresentam-se os resultados obtidos através da análise de conteúdo das entrevistas realizadas aos dirigentes e aos trabalhadores das empresas alvo de análise, estabelecendo-se algumas considerações finais sobre a presente investigação.

Capítulo I. Gestão do tempo de trabalho: a Semana de Quatro Dias

A semana de trabalho é uma construção económica, social e política.

(Gomes, 2022, p.37).

Pratica-se (quase) diariamente há décadas durante a maior parte do dia, mas afinal o que diz sobre nós e sobre a nossa sociedade o tempo que cada um dedica ao trabalho? (Gilmore, 2021). Idealizar uma redução laboral para quatro dias semanais parece ser uma realidade longínqua no tempo e no espaço. O que faremos com o tempo extra? Cumprir a (in)terminável lista de tarefas a que somos sujeitos ou simplesmente permitir-nos relaxar? Outrora, no momento de transição para a semana de cinco dias foram múltiplos os qualificativos usados para a apelidar: «utopia», «impraticável» e «calamidade para a economia», mas a redução do tempo de trabalho não é uma utopia longínqua, nem um conto de fadas - defendem Spiegelaere & Piasna (2017).

«Saúde de Qualidade» e «Trabalho Digno e Crescimento Económico» correspondem ao terceiro e oitavo objetivos do desenvolvimento sustentável (ODS), respetivamente. Entre outras, configuramos a proposta da semana de quatro dias de trabalho como uma via para reduzir o tempo de trabalho que contribuirá na prossecução dos referidos objetivos da Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável.

1.1. Breve contextualização histórica e legislativa sobre o tempo de trabalho

No 24º artigo da Declaração Universal dos Direitos Humanos lê-se: *"Toda a pessoa tem direito ao repouso e aos lazeres, especialmente, a uma limitação razoável da duração do trabalho e a férias periódicas pagas"* (Nações Unidas, 2017, p. 12), porém questiona-se: O que será hoje razoável como duração do tempo de trabalho? As

necessidades que sentimos e que o mercado nos impõe mudaram, em que sentido? E as metas impostas pelas sociedades contemporâneas? Depois de inúmeras transformações nos tempos de trabalho, surgem algumas ideologias de redução do tempo de trabalho que não são novas, mas que se impõe com outra robustez. A resistência para alterar o «normal» sempre existiu, mas de onde surgiu esse normal? Podemos mudá-lo? (Coote et al., 2021).

Sob o ponto de vista histórico, existem uma multiplicidade de marcos temporais que devem ser equacionados para pensar a evolução do tempo de trabalho:

> *"the working day has been progressively reduced; the working week has, in most instances, been reduced from a six-day week to a five-day one; the working year has been reduced by the introduction of paid leave; and working time over a lifetime has been reduced by the extension of time spent in education and the introduction of pension schemes"* (Spiegelaere & Piasna, 2017, pp. 11-12).

A tecnologia, a globalização, a reestruturação das organizações, a participação das mulheres no mercado de trabalho, a longevidade, os tipos de trabalhos e a estrutura da(s) família(s) mudaram significativamente (Gomes, 2022). Se tudo mudou, porque organizamos o trabalho da mesma forma?

Historicamente, a relação entre a introdução de novas tecnologias e o mercado de trabalho tem sido dual. Se por um lado, pode aumentar a produtividade e criar oportunidades de emprego distintas, melhorando condições de trabalho, por outro, elimina empregos, gera disparidades salariais e agrava as condições de trabalho de alguns setores. A tecnologia e a sua mobilização (Marx cit. por Spencer, 2023), gerou o prolongamento laboral e a intensificação do seu ritmo. No entanto, o problema não é a tecnologia em si, mas a forma como a mobilizam. É necessário ter presente que a tecnologia e o trabalho não são imutáveis, e que é desejável uma reformulação da tecnologia em função dos trabalhadores, que se adapte às suas necessidades e que resulte em menos e melhor trabalho, implicando uma transformação na sociedade: "*The task for the present is to create the conditions that will make this future a real possibility and ideally a reality.*" (Spencer, 2023, p.7).

A abordagem sociológica do trabalho mostra que a esfera laboral exige uma problematização associada quer ao desenvolvimento tecnológico, quer às ideologias subjacentes à construção do modelo económico capitalista. Partindo desta abordagem, coloca-se a questão da definição «tempo de trabalho».

Gilmore (2021) define os conceitos de tempo e de trabalho como complexos e próprios de um contexto histórico específico. O autor apresenta-nos a sua proposta, acerca dos diferentes padrões e conceções de usos do tempo como podemos observar na figura abaixo. Observam-se diferenças significativas na organização do tempo de trabalho: antes da Revolução Industrial, os trabalhadores cumpriam cerca de 150-200 dias por ano; durante esse período aumentou para aproximadamente 300 dias laborais. Esse retrato contrasta com as economias ocidentais industrializadas do século XX, nas quais as oito horas de trabalho e o pagamento de férias surge como «a norma» (Gilmore, 2021).

Tabela 1 - *Evolução do tempo de trabalho de acordo com o tipo de sociedades/trabalho.*

Tipos de sociedades/trabalho	**Caçador-coletor**	**Agrário**	**Proto-industrial**	**Industrial**	**Pós-industrial**
Tempo de trabalho	3-8 horas por dia	Varia; ≈ 250 dias por ano	10-12 horas por dia, 150-200 dias por ano	10-12 horas por dia, ≈ 300 dias por ano (60-80 horas semanais)	8 horas por dia, 40-48 horas semanais, férias pagas
Padrões e conceções de utilização do tempo	Abordagem informal do trabalho, pouca distinção entre trabalho e não trabalho, longas pausas no trabalho	Varia muito, trabalha dias inteiros, dependendo da época	Dia inteiro, muitos feriados/dias santos/dias sem trabalho	Dia inteiro, ausência de férias	Dia restrito, ideia clara de "tempo livre", tempo de lazer e férias

Fonte: Adaptado de Gilmore (2021).

Na segunda metade do século XIX, nos Estados Unidos da América, surgiu um movimento operário de massas pela redução das longas jornadas de trabalho de 16 ou mais horas, ganhando força e internacionalizando-se. Estas reivindicações,

manifestaram-se um pouco por todo o mundo ocidental, por parte dos trabalhadores e das suas organizações sindicais e resultaram numa série de alterações efetivadas pela Organização Internacional do Trabalho (OIT) para assegurar condições laborais dignas. Gomes (2022) acrescenta que, em 1908, advindo da adoção da semana de cinco dias de trabalho enquanto prática de gestão, pequenas empresas dos Estados Unidos da América despoletaram este processo de mudança. Apesar de todas as objeções suscitadas à época, em 1926, Henry Ford defensor acérrimo da produtividade, adotou esta semana laboral nas suas fábricas certo que a produção ia aumentar com a redução para os cinco dias de trabalho (Gomes, 2022).

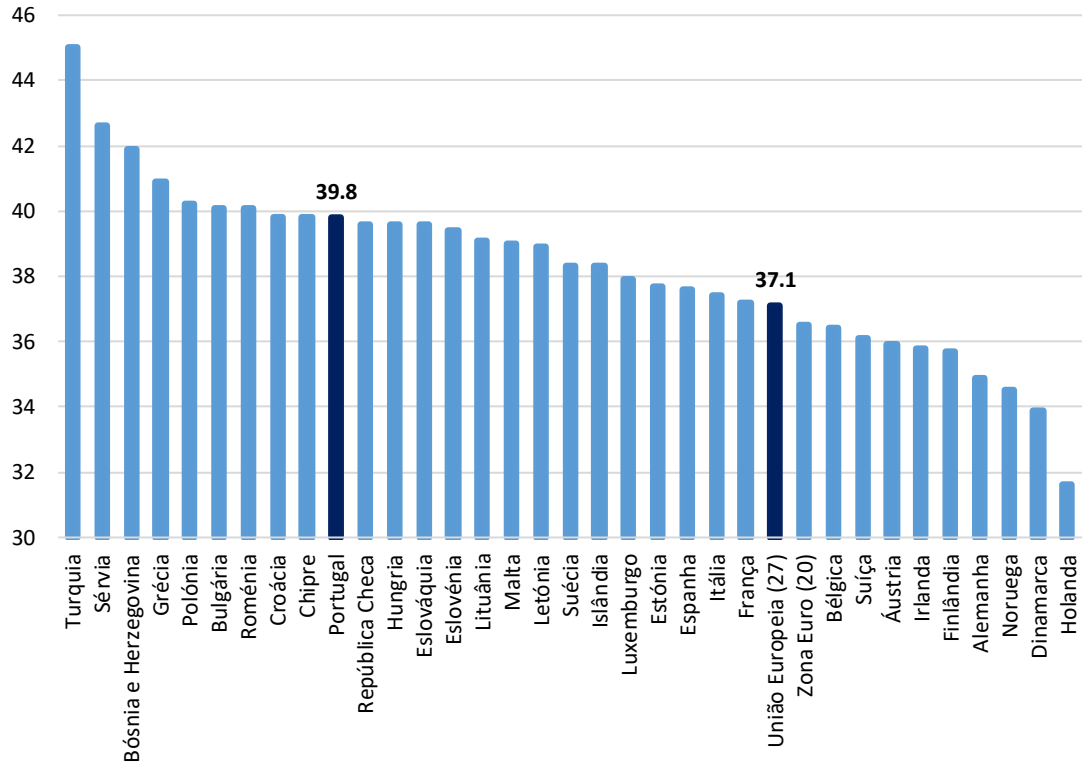
Em 1935, a OIT estabelece quarenta horas semanais e em 1969, instaura-se o pressuposto da redução progressiva do horário de trabalho. Este pressuposto englobava principalmente atividades e profissões de maior fadiga física e/ou psicológica, bem como outros riscos para a saúde dos trabalhadores, sem qualquer tipo de implicação ou redução dos seus salários (Carvalho et al., 2021).

Em Portugal vigorava um trabalho de sol a sol, nomeadamente para os trabalhadores agrícolas. Não existia qualquer tipo de limite do horário estabelecido, quer para os pescadores quer para as empregadas domésticas. Após um campo intenso de reivindicações, os trabalhadores do comércio e da indústria conquistaram, em 1919, as oito horas de trabalho diário – constituindo um marco global – e quarenta e oito horas por semana. A jornada de trabalho de oito horas em seis dias por semana alcançou-se colocando fim ao regime de sol a sol para os agricultores do Ribatejo e do Alentejo (Carvalho et al., 2021). Dos argumentos equacionados pela Confederação Geral dos Trabalhadores Portugueses – Intersindical Nacional (CGTP/IN) para fundamentar as reivindicações pela redução do horário laboral elencou-se: o contributo "*para a prática de atividades de lazer, o benefício para a conciliação entre o trabalho e a vida familiar, a redução da sinistralidade laboral e das doenças profissionais na saúde dos trabalhadores*" (Carvalho et al., 2021, p. 24). A redução do tempo de trabalho é, e continuará a ser, o uma das prioridades dos sindicatos, nos tempos atuais pela redução progressiva para o máximo de 35 horas semanais (Carvalho et al., 2021) no setor privado, dado que no setor público esta conquista data já 1998. Ainda assim, em 2013 o governo

português retomou as 40 horas semanais para o setor público que apenas, em 2016, foram revertidas através da lei n.º 18/2016.

Apesar de todos os desenvolvimentos, somente em 1996, é que se legislou em Portugal a semana de cinco dias de trabalho com quarenta horas semanais. Em 2023, segundo o *Eurostat*, Portugal apresentava um número médio de horas de trabalho igual ao Chipre e à Croácia, cerca de 40 horas. Este valor é elevado comparativamente à média da União Europeia, a qual ronda as 37 horas. Como observável, no gráfico abaixo, os países que mais se aproximam da média da União Europeia, Itália e França, têm cerca de menos 3 horas de trabalho semanal comparativamente a Portugal, o que representa um volume de trabalho considerável. No caso da Alemanha, Noruega, Dinamarca e Holanda a média encontra-se abaixo das 35 horas semanais.

Gráfico 1 - *Número médio de horas de trabalho semanal habitual na atividade principal, relativo ao ano de 2023.*



Fonte: *Eurostat*.

A Comissão Europeia presenteia-nos com contributos importantes a este respeito, nomeadamente face ao modo como os Estados-Membros aplicaram a Diretiva 2003/88/CE relativa a determinados aspetos da organização do tempo de trabalho. Este conjunto de prescrições de âmbito sobretudo burocrático, tem com o intuito proteger a segurança e saúde dos trabalhadores, contemplando uma série de diretrizes fundamentais no meio laboral. Os limites do horário de trabalho, os períodos mínimos de descanso diários e semanais, as férias anuais remuneradas, a proteção adicional para trabalhadores noturnos e a flexibilidade na organização do tempo de trabalho constituem traços que reforçam o interesse e a necessidade de conciliar as agendas atuais com a implementação da semana de trabalho de 4 dias.

1.2. Definições e modos de aplicação da redução do tempo de trabalho

Ao longo do tempo, o interesse crescente pela redução do horário laboral evidenciou-se, tornando-se mais acentuado na atualidade aquando da pandemia e como resultado de novas formas de (re)organização laboral. Com uma redução do período laboral e sem qualquer corte nos salários, a S4D constitui um meio para acautelar evidências sociais e laborais que os investigadores políticos e sociais começaram a averiguar (Chung, 2022). A semana laboral tem um caráter dinâmico e em constante transformação, situando-se num contexto socio-temporal e espacial concreto. Gomes (2022) apresenta a S4D como capaz de renovar poderosamente a economia. Esta nova e radical prática de gestão é encarada como um salto civilizacional que irá permitir a libertação humana, conduzindo os trabalhadores a uma maior produtividade e maior capacidade de inovação: surge como «um resultado maior da ciência económica» (Gomes, 2022). Mais do que pensar na instauração da S4D é pertinente compreender o conceito. É importante perceber que os países poderão implementá-la de formas completamente diferentes, e dentro do mesmo país a implementação por parte dos diferentes setores pode ser também distinta, mas também as empresas poderão optar por diversas configurações, defende Gomes (2022). Deste modo, discutem-se alguns contornos do que poderá ser uma S4D.

São múltiplos os regimes de trabalho alternativos. O horário flexível é uma modalidade comum e permite que cada trabalhador defina a sua hora de início e de fim do trabalho (Boris et al., 1999 cit. por Bird). "*The four-day work week, in contrast to flex scheduling, falls within the classification of the compressed work week*" (Bird, 2010, p. 1063) – os dias de trabalho são reduzidos para quatro ou três dias por semana e durante os dias trabalhados, o empregado trabalha mais horas para compensar. Mas afinal como se estrutura uma semana de quatro dias? É importante conceber a S4D como prática de gestão distinta do trabalho a tempo parcial ou da semana concentrada (Gomes e Fontinha, 2024). Andrew Barnes, fundador da 4 Day Week Global[1], apresentou uma regra emblemática «100-80-100» face à redução do tempo de trabalho. A lógica é a seguinte: os trabalhadores recebem 100% do seu salário, trabalham 80% do seu tempo e obtêm 100% do *output* (Barnes cit. por Gomes, 2022).

Nos últimos anos, a redução e/ou reorganização do tempo de trabalho tem-se ilustrado particularmente através de dois modelos: o modelo 6/30 (Tabela 2) e o modelo 4/32 (Tabela 3) (Boulin, 2024). O primeiro modelo, particularmente comum nos países escandinavos, refere-se à redução do tempo de trabalho para uma semana de trinta horas laborais na qual, durante os cinco dias, os trabalhadores realizam seis horas diárias. O segundo (4/32) apresenta um âmbito geográfico mais amplo (América do Norte, Europa, Austrália, Nova Zelândia e África do Sul), sendo que representa uma redução do horário de trabalho para trinta e duas horas semanais, durante quatro dias. No primeiro modelo, o objetivo passa por melhorar o impacto na saúde dos trabalhadores enquanto, no segundo, os propósitos materializam-se além da melhoria no bem-estar, a melhoria de produtividade das empresas. Estes dois modelos são os que apresentam mais potencial para a organização do tempo de trabalho a nível futuro. Embora o modelo 6/30 não tenha ganhado muita popularidade comparativamente à S4D, constitui uma forma de redução do tempo de trabalho amplamente explorado na literatura (De Spiegelaere e Piasna, 2017; Coote et al, 2021).

[1] Associação sem fins lucrativos, fundada em 2019, que tem prestado um contributo significativo na prossecução dos projetos piloto no âmbito da S4D.

Tabela 2 - *Modelo de redução/reorganização do tempo de trabalho 6/30.*

6/30	
Distribuição do tempo de trabalho	Número de horas semanais: 30 horas; Número de dias de trabalho: 5 dias; Número de horas diárias: 6 horas.
Premissas	i) igualdade salarial; ii) acompanhado de contratações adicionais para evitar a sobrecarga dos trabalhadores.
Objetivo	Melhorar o impacto na saúde dos trabalhadores.
Impactos das experiências	**Benefícios** **i)** resultados positivos: saúde física e mental, bem-estar e equilíbrio entre a vida profissional e não profissional; **ii)** a melhoria no bem-estar e na saúde dos trabalhadores revelou efeitos positivos na qualidade do trabalho, particularmente nas atividades de prestação de cuidados, mas também noutras atividades; **iii)** impacto positivo na saúde económica das organizações devido à diminuição do absentismo e ao aumento do envolvimento dos trabalhadores que remete para uma melhor eficiência económica. **Limitações** Modelo dispendioso financeiramente: raramente ultrapassa a fase experimental decorrente dos custos associados à contratação de pessoal - embora seja contestado pelos seus defensores devido aos impactos positivos nas contas sociais (desemprego e segurança social).
Setores abrangidos pelas experiências	Predominantemente nos setores social e da saúde.
Âmbito geográfico	Encontrado particularmente nos países escandinavos.

Fonte: Adaptado de Boulin (2024).

Tabela 3 - *Modelo de redução/reorganização do tempo de trabalho 4/32.*

4/32	
Distribuição do tempo de trabalho	Número de horas semanais: 32 horas; Número de dias de trabalho: 4 dias; Número de horas diárias: 8 horas;
Premissas	Implementado sob o princípio 100-80-100.
Objetivo	**i)** melhorar o bem-estar dos trabalhadores; **ii)** melhorar a produtividade da empresa.
Impactos das experiências	**Benefícios** **i)** os ganhos em termos de bem-estar e equilíbrio entre vida pessoal, familiar e profissional; **ii)** eliminar tempos mortos ou reuniões desnecessárias, ou reduzir a sua duração e frequência, bem como pausas formais e informais; **iv)** mais favorável se existir a manutenção da mesma duração diária. É diferente termos países com 35 horas por semana (França) ou 40 horas por semana. No primeiro caso temos uma diminuição, no segundo temos uma inalteração ao número de horas trabalhadas. **Limitações** **i)** no caso da S4D ser acompanhada de uma redução da jornada de trabalho, os trabalhadores podem enfrentar uma intensificação e densificação do trabalho - especialmente se a carga laboral for a mesma; **iii)** menos favorável no caso do aumento do tempo de trabalho diário - 1h.
Setores abrangidos pelas experiências	Setores mais diversificados.
Âmbito geográfico	Difusão geográfica mais ampla: experiências na América do Norte, Europa, Austrália, Nova Zelândia e África do Sul.

Fonte: Adaptado de Boulin (2024).

1.3. O caso português: Projeto-Piloto da S4D

Em 2023 surge, em Portugal, de iniciativa governamental um projeto-piloto da S4D, coordenado por Pedro Gomes e Rita Fontinha. Este projeto assentou em três premissas básicas: i) ausência de corte salarial; ii) com redução das horas semanais; iii) participação voluntária e reversível. O intuito passou por reorganizar internamente as empresas, para garantir que a competitividade e os salários dos trabalhadores não serem alterados negativamente. O projeto abrangeu 41 empresas que adotaram, de forma distinta, os formatos da S4D, acompanhado de um grupo de controlo de trabalhadores de empresas que não participaram.

A avaliação dos impactos foi realizada a dois níveis: empresas e trabalhadores. Envolveram-se empresas de múltiplos setores: educação, saúde, indústria e consultoria - todas com gestão privada. A redução de reuniões foi a mudança mais mobilizada pelas empresas, embora outras tenham introduzido mudanças no software de gestão, na automação de processos e nas melhorias na comunicação (Gomes e Fontinha, 2024). Os resultados encontram-se descritos, na generalidade, na tabela abaixo.

Tabela 4 – *Descrição sumária do Projeto-Piloto em Portugal.*

Piloto	S4D
País	Portugal
N.º de empresas envolvidas	41
Iniciativa por parte das empresas	Foi implementada por parte de: diretores executivos, administradores, gerentes ou diretores de recursos humanos.
Dimensão das empresas e setores abrangidos	A maioria das empresas estão localizadas em Lisboa ou no Porto e são de pequena dimensão (menos de 20 trabalhadores). Alguns dos setores em análise foram: educação, saúde, indústria e consultoria.
Formatos do trabalho	Incluíram-se diferentes formatos de organização de trabalho, embora todos eles tenham tido a redução efetiva das horas semanais de trabalho. A maioria das empresas partiu das 40 horas semanais para 36, 34 ou 32. Enquanto umas optaram por folga à sexta-feira, outras optaram por rotação de dias livres por turnos ou equipas espelho.
Dificuldades percecionadas pelas empresas	i) definir métricas de produtividade (50% das empresas); ii) gestão da S4D nos períodos de férias; iii) alteração da cultura interna, nomeadamente pausas longas, atrasos em reuniões (mais de 1/3).
Impactos positivos nas empresas	i) 40% dos gestores identificaram poupanças (reduções nos gastos com energia e consumíveis, bem como a suspensão de alguns benefícios); ii) 80% dos gestores avaliaram o projeto financeiramente como neutro; iii) Redução do absentismo; iv) Aumento na capacidade de recrutamento; v) Diminuição da rotação de funcionários; vi) Redução dos níveis de stress; vii) Aumento no compromisso dos trabalhadores; viii) Estabilidade na qualidade e quantidade do serviço produzido; ix) Vantagem competitiva no mercado de trabalho (a maioria dos trabalhadores só consideraria mudar para uma semana de cinco dias de trabalho, caso lhes pagassem mais 20% dos seus salários).
Saúde e bem-estar dos trabalhadores	i) melhorou; ii) a saúde mental duplicou de 15% para 30%; iii) saúde física aumentou de 20% para 27%; iv) aumento médio de 11 minutos no sono; v) diminuição da exaustão e de sintomas negativos de saúde mental.
Equilíbrio entre a vida pessoal, familiar e profissional dos trabalhadores	i) dificuldades em conciliar a vida familiar e profissional desceu de 46% para 17%; ii) dificuldades em conciliar a vida pessoal e profissional desceu de 50% para 16%.
Usos do tempo por parte dos trabalhadores	i) 64% passaram mais tempo com a família; ii) 44% passaram mais tempo com os amigos; iii) 58% dedicaram mais tempo a atividades de autocuidado; iv) 57% dedicaram mais tempo a hobbies; v) aumento nas atividades culturais e de estudo ou formação; vi) o exercício físico e o segundo emprego não se acentuaram de forma significativa.
Manutenção do formato da S4D	A maioria das empresas (81%) manteve o formato depois da implementação do projeto-piloto.

Fonte: Relatório final de Gomes e Fontinha (2024).

1.4. Reflexões sobre os impactos societais da S4D: produtividade, consumo e inovação

Coote et al. (2021) apresentam também contributos significativos no campo e não prevêem uma semana de quatro dias obrigatória para todos. Apesar disso, é imprescindível introduzir medidas que gradualmente permitam a redução do tempo de trabalho e que beneficiem os envolvidos, impactando positivamente a qualidade de vida. O propósito é reduzir as horas que qualquer indivíduo é obrigado a trabalhar para alcançar uma vida decente, seja para quatro dias, cerca de trinta horas semanais ou o equivalente ao longo de um ano. A forma como os trabalhadores alocam o seu tempo de trabalho remunerado deve pautar-se por uma flexibilidade própria que se adapte tanto quanto possível às suas necessidades (Coote et al., 2021).

Dependendo do tamanho da redução, os efeitos terão mais ou menos impacto afirmam Spiegelaere & Piasna (2017). Estes dependerão do grau em que as empresas terão de recrutar novos trabalhadores para compensar as horas de trabalho que serão reduzidas ou, se os trabalhadores terão de realizar o mesmo trabalho em menos horas, defendem. Gomes (2022) destaca, a este propósito, a coordenação entre agentes económicos: um trabalhador é mais produtivo caso possa estar em contacto com o seu gestor, os seus colegas, os seus fornecedores e os seus clientes, além disso é preferível comprar, produzir e vender ao mesmo tempo que os outros (coordenação no espaço e no tempo). Um fabricante irá preferir contratar os serviços de consultoria se de uma empresa que trabalhe quatro dias por semana ou que se mantém aberta cinco dias semanais? Os gestores terão de optar por dar aos trabalhadores um dia livre em diferentes dias semanais, complicando a coordenação na empresa, ou dar o mesmo dia livre a todos, complexificando a coordenação com clientes e fornecedores. Esta prática de coordenação exige uma adoção ampla por parte das economias com mercados internos fortes, mas convém que *a posteriori*, os restantes a adotem em efeito dominó (Gomes, 2022).

Por um lado, uma redução menor será menos perturbadora para a organização e os custos serão mais fáceis de suportar uma vez que podem ser reduzidos; por outro,

podemos ter reduções radicais (no interior de uma empresa por opções de gestão) e incrementais (a nível setorial ou nacional por negociações e decisões superiores) (Spiegelaere & Piasna, 2017).

Uma das questões que aflora é: como fazer a redução? No imediato ou progressivamente? A redução radical tem vantagens: força as empresas e famílias a reconfigurar as suas tradições e, pode conduzir a uma maior eficiência e a uma limitação da intensidade do trabalho nas empresas. Além disso, confronta as famílias com tempo de lazer adicional, incentivando os padrões de consumo da sociedade. O seu maior constrangimento é o custo, o que reduz a viabilidade da redução a curto prazo, defende Spiegelaere & Piasna (2017). Ainda assim,

> *"one might argue that changes in family roles and the organisation of work and society are better introduced incrementally to avoid disruption and confusion. The same can be said for companies. An incremental decrease in working time might enable them to reconsider their work organisation by trial and error"* (Spiegelaere & Piasna, 2017, p. 48).

Complementarmente, a redução deve ser inicialmente realizada de forma provisória e, ao longo do tempo, melhorada através de um exercício de tentativa-erro articulando com outras mudanças estruturais (Ashford e Kallis cit. por Spiegelaere & Piasna, 2017): *"There is no one-size-fits-all solution for reducing working time, but an organised reduction is necessary" (Spiegelaere & Piasna, 2017, p. 79).*

Num contexto de redução do tempo de trabalho é fundamental abordar a relação entre a produtividade e o tempo de trabalho. Distinguem-se três tipos de aumentos na produtividade (Ashford e Kallis cit. por Spiegelaere & Piasna, 2017), provindos: do trabalho (os trabalhadores tornam-se mais produtivos), do capital (as máquinas tornaram-se mais eficientes) e da substituição (substituição da mão de obra por máquinas mais produtivas). Os estudos que relacionam o tempo de trabalho e a produtividade confirmam, na generalidade, que um menor tempo de trabalho está associado a trabalhadores mais produtivos (Bosch e Lehndorff; Golden cit. por Spiegelaere & Piasna, 2017). Coote et al. (2021) defendem também que nas economias avançadas, atualmente, a maior produtividade está associada a menos horas anuais dos trabalhadores.

A produtividade[2] "*refers to what is being produced in a certain amount of time and using a certain amount of resources*" (Spiegelaere & Piasna, 2017, p. 39). Depende dos trabalhadores, por exemplo, o nível das suas competências e do seu desempenho; e da organização do trabalho e da tecnologia: quantas máquinas tenho disponíveis para executar uma determinada tarefa? Quais as suas especificidades e/ou funcionalidades ao nível da produção? Os ganhos de produtividade devem ser equacionados a partir de uma redução de custos: quer seja com recursos humanos ou tarefeiros (Gomes, 2022).

Segundo a PORDATA[3], Portugal apresentava em 2022 a 18º posição em vinte e sete países da União Europeia. Gomes e Fontinha (2024) defendem que os efeitos da S4D devem ser estudados no contexto da realidade económica portuguesa, porque é bastante diferente da realidade de outros países europeus - pode contribuir com vantagens quer ao nível da produtividade por hora que se assume cronicamente baixa em Portugal, quer como fator de atração de mão de obra qualificada. A produtividade é um elemento central no debate sobre o tempo de trabalho: quanto maior for a produtividade, maior será a riqueza a distribuir (seja ao nível de salário, de lucros ou de tempo de trabalho) - defendem Spiegelaere & Piasna (2017). No entanto, Coote et al. (2021) acrescenta que o que é bom para a economia é prosperar em equilíbrio, não contemplando apenas o crescimento económico mensurável PIB[4]. De forma simplista, o PIB mede "*a velocidade do funcionamento do motor económico, a produção de bens e serviços*" (Gomes, 2022, p. 244), nada nos diz sobre o bem-estar. Este tem a ver com, por exemplo: o consumo de bens e serviços, o tempo livre, a felicidade, o ambiente e a desigualdade - defende o autor.

As pessoas que trabalham oito ou mais horas por dia ficam cansadas, stressadas e ansiosas no final do dia e, consequentemente têm um pior desempenho:

[2] Calcula-se da seguinte forma: $\frac{PIB}{Total\ de\ horas\ trabalhadas}$.

[3] Disponível em: https://www.pordata.pt/pt/estatisticas/economia/crescimento-e-produtividade/produtividade-do-trabalho. Consultado a [02/11/2024].

[4] Produto interno bruto.

> *"when people move to shorter hours, the tasks that are sacrificed first tend to be less important, and invariably less productive. At the same time, cutting hours can help workers stay in better health, take fewer days off, be more alert and focused at work and even feel more committed to the employer"* (Coote et al., 2021, p. 36).

Esta redução exige a mudança de processos dentro da empresa que poderão ir desde reduzir o tempo das reuniões e as pessoas envolvidas, à adoção de novos softwares ou tecnologias que permitam maximizar a execução do trabalho (Gomes, 2022) - as regras do jogo estão a mudar e as empresas que perceberem isso rapidamente terão uma vantagem competitiva no mercado de trabalho, defende.

Para além do debate sobre a produtividade, outra questão colocada na literatura sobre o tempo de trabalho é saber se, será a redução do tempo de trabalho é o caminho propício à inovação? Pensemos nos diferentes tipos de inovação: inovação do processo – exige melhores formas de produção de bens através da automação; ou inovação do produto – ideias para novos ou melhores produtos (Romer cit. por Gomes, 2022). Equacione-se através do seguinte exemplo: "*O desenvolvimento de uma empresa requer dinheiro, mas não é o dinheiro que fornece as sementes da inovação mais profunda. Essas sementes precisam de tempo. É necessário dar tempo às pessoas*" (Gomes, 2022, p. 130). A inovação é a chave da prosperidade e do crescimento económico (Edmund Phelps, cit. por Gomes, 2022, p. 125). Para que cada um desenvolva a sua paixão é preciso tempo e é isso que a S4D nos traz: "*O tempo livre é uma das forças, se não a força, que subjaz à inovação vinda da base*" (Skidelsky cit. por Gomes, 2022, p. 125). Apesar de todo o ceticismo relativamente ao tempo livre e/ou tempo de lazer, os indivíduos saberão o que fazer com o seu tempo extra, a redução laboral irá relacionar-se com a influência do lazer no consumo, vão criar-se indústrias novas, nomeadamente de lazer, defende Gomes (2022).

1.5. Os desafios a uma alteração da organização do tempo de trabalho: trabalho emocional, presentismo e conciliação entre vida pessoal, familiar e profissional

1.5.1. O trabalho emocional

No quadro de relações laborais, é natural que muitas vezes os indivíduos façam um esforço para produzir ou inibir determinados sentimentos, moldando-os de forma apropriada mediante cada situação. A espontaneidade e o não controlo das emoções parece ser algo inquestionável, mas será que não são regidas por regras sociais? - problematiza Hochschild (2003). As regras sociais são aplicáveis ao comportamento e pensamento, mas raramente surgem associadas às emoções ou sentimentos, ainda assim existem múltiplas situações nas quais tentamos dar forma às emoções em função do contexto e das regras que o regem, defende o autor. Porque motivo, na generalidade, os trabalhadores de uma fábrica nos seus dias laborais evitam reações efusivas no local de trabalho, por exemplo, rir às gargalhadas? Há um conjunto de regulamentações e prescrições que regem a forma como as pessoas reagem (ou não) emocionalmente. Coaduna-se com aquilo que para as próprias pessoas é uma reação apropriada, ou não, a uma determinada situação (Hochschild, 2003) – no local de trabalho a lógica subjacente é a mesma. Um trabalhador da linha de produção não vai estar durante o horário de trabalho no telemóvel, mas se por acaso for repreendido por tal acontecer irá, em princípio, adequar a sua reação mesmo que não tenha vontade de exprimir o seu arrependimento. Mas em que se traduz afinal este trabalho emocional? *"Par «travail émotionnel» je désigne l'acte par lequel on essaie de changer le degré ou la qualité d'une émotion ou d'un sentiment*" (Hochschild, 2003, p. 32).

Hochschild (2003) explora as diferentes técnicas do trabalho emocional: a parte cognitiva - tenta-se alterar imagens, ideias ou pensamentos com o intuito de modificar os sentimentos que lhe estão associados; a parte corporal - corresponde à tentativa de alterar sintomas físicos visíveis, nomeadamente: respirar devagar ou não tremer; e a parte expressiva - o intuito é alterar a expressividade de forma a alterar o seu sentimento interior, por exemplo: tentar sorrir ou chorar. Apesar de serem técnicas distintas sob o ponto de vista teórico, no quotidiano e na prática aparecem múltiplas vezes interligadas,

refere a socióloga. *"L'hôtesse de l'air douce et accueillante, la secrétaire toujours de bonne humeur, le préposé aux plaintes toujours patient, le proctologue qui n'a jamais la nausée, l'enseignant qui aime tous ses élèves également" (Hochschild, 2003, p. 35)* são momentos nos quais os indivíduos participam de forma contínua, mas fazem-no mediante regras que não são inteiramente da sua responsabilidade, alega.

A S4D é uma prática que pode alterar as disposições dos trabalhadores mediante as regras sociais, uma vez que com menos tempo de trabalho, os indivíduos não precisam de fazer tantos esforços a nível emocional nas suas interações com outros atores num contexto em que pré-existe, quase necessariamente, esta obrigatoriedade - o contexto laboral. Conjuntamente com o presentismo perverso que veremos de seguida, isto traduz-se no tipo ideal de trabalhador desejável na(s) empresa(s). Não será necessário realçar que advindo desta conjugação entre o que o trabalhador quer realmente e aquilo lhe é possível e aconselhável, há um enorme desgaste sob o ponto de vista emocional.

1.5.2. O presentismo como cultura do trabalhador ideal

O debate sobre o tempo de trabalho tem-se centrado maioritariamente na sua estrutura, isto é, nas exigências legais e nos seus efeitos. Ainda assim, será que devemos preocupar-nos com a implementação legal de uma possível alteração do horário de trabalho ou estruturar a desconstrução de uma cultura laboral específica? (Spiegelaere & Piasna, 2017).

As histórias do trabalho até à morte por parte de trabalhadores japoneses ou chineses são amplamente conhecidas, ainda assim, alguns países europeus apresentam culturas idênticas de jornadas laborais longas, defendem Spiegelaere e Piasna (2017). O que significa afinal trabalhar longas horas? Nos cargos de gestão, em particular, remete para uma forma de *status* ou de importância. As nossas sociedades demarcam-se pela "*ideal worker culture*" (Chung, 2022, p. 554). Caraterizam-se pelas muitas horas no escritório que são necessárias ao comprometimento, à motivação, à produtividade e ao desempenho de um determinado trabalhador, não permitindo que nada se coloque à frente dos compromissos profissionais (Berdahl et al., 2018). A premissa de que o tempo

é um recurso limitado prevalece, no sentido em que os trabalhadores fornecem uma parte avultada do mesmo ao seu empregador e à organização onde exercem atividade, menosprezando a sua vida pessoal e familiar. É uma prática meramente performativa, critica (Reid cit. por Chung, 2022). Ainda assim, é uma caraterística cultural normal em alguns países uma vez que existe uma tendência para a valorização dessa dedicação por parte da administração de muitas organizações, levando os trabalhadores a estar presentes todas essas horas no sentido de assegurar a sua vantagem competitiva dentro da empresa e do mercado de trabalho. Nestas sociedades, o trabalho e não outras atividades (como o lazer, os cuidados, o desporto) conduzem-nos a uma posição de superioridade e a um lugar na hierarquia de *status* social mais elevado. De forma geral, os trabalhadores sentem necessidade de estar presentes para garantir o comprometimento com os objetivos e as metas da empresa (Spiegelaere & Piasna, 2017; Chung, 2022). Designa-se esta prática de presentísmo.

Nesse sentido, surge o "competitive presenteeism" (Simpson cit. por Spiegelaere & Piasna, 2017). Um conceito que retrata o aumento das possibilidades de promoção, que decorrem do maior tempo de contacto com o supervisor e surge como mecanismo capaz de pressionar os que se encontram abaixo na hierarquia para adotarem essas mesmas práticas - tornando-os parte endógena da cultura organizacional. Ainda assim, este presentismo competitivo: "*It harms health and makes people less productive; their own presenteeism may encourage other employees to do the same; and it might decrease ability to work later in life*" (Spiegelaere & Piasna, 2017, p. 65). A revisão da literatura demonstra que as motivações às longas jornadas laborais são: "*increasing volumes of work (...) increases in project based working, a greater emphasis on customer focus, meetings culture, staff shortages (including demands upon specialist staff), IT/email overload and increasing need for some employees to travel for their work*" (Kodz et al., 2003, p. 13).

O presentismo assume um caráter de naturalidade no desempenho por parte dos trabalhadores, que mesmo em situações extremas, como doença evitam faltar (Berdahl, 2018; Chung, 2022). Esta cultura afeta quer a saúde dos trabalhadores quer a sua conciliação entre a vida pessoal, familiar e profissional.

Na perspetiva de Spiegelaere e Piasna (2017) reduzir o número de horas laborais sem colmatar esta cultura pré-existente é insuficiente. Torna-se necessária a mudança da estrutura do tempo de trabalho conjuntamente com uma adaptação cultural no seio laboral. Como fazê-lo? Limitar o trabalho fora do horário de expediente e realizar campanhas de luta contra este presentismo são duas estratégias apontadas por Spiegelaere & Piasna (2017).

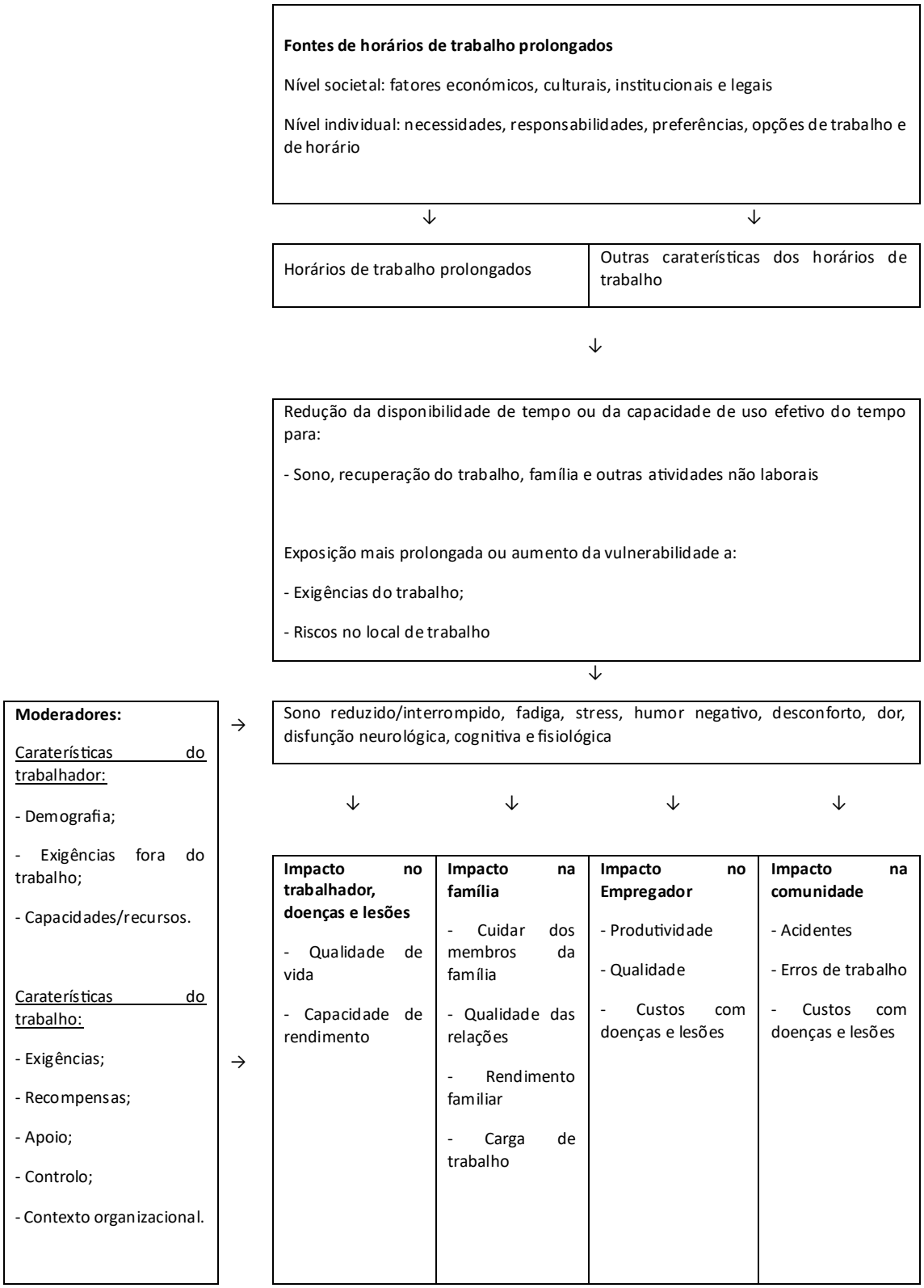
1.5.3. Efeitos das longas jornadas laborais: a saúde física e mental

Na sociedade contemporânea é amplamente reconhecido que as longas jornadas de trabalho são efetivamente prejudiciais para a saúde dos trabalhadores, traduzindo-se em resultados preocupantes: crescente risco de doenças cardiovasculares, doenças coronárias, ansiedade, depressão, tabagismo, distúrbios de sono, entre outros (Voglino et al. 2022; Spiegelaere & Piasna, 2017). Um dos impactos mais direto advindo das longas horas de trabalho revela-se no bem-estar e na saúde física e mental dos indivíduos (Caruso et al. 2006). Pencavel (2015) defende que as longas jornadas laborais não resultam obrigatoriamente em resultados benéficos: um empregador deve preocupar-se com a duração do horário de trabalho, uma vez que indivíduos com fadiga ou stress reduzem a produtividade e aumentam a probabilidade de erros, acidentes e doenças que acarretam custos ao empregador.

Spiegelaere e Piasna (2017) descobriram que além dos fatores contemplados, o aumento do período laboral encontra-se relacionado com estilos de vida menos saudáveis, nomeadamente envolvendo, hábitos tabágicos, alcoolismo e aumento de peso. A Diretiva Europeia do Tempo de Trabalho (2003/88/CE) remete para os efeitos nocivos das longas jornadas de trabalho na saúde dos trabalhadores (Comissão Europeia, 2023), ainda assim não podemos afirmar que a redução do tempo de trabalho terá implicações benéficas na saúde dos trabalhadores. De facto, o tempo de trabalho não é a única variável que pode explicar a evolução positiva na saúde dos trabalhadores: “more atypical, flexible or unpredictable working time, the net health effect might even turn out to be negative” (Piasna, 2015; Tucker & Folkard, 2012, Cit. por Spiegelaere & Piasna, 2017). Em adição, Spiegelaere & Piasna (2017), consideram que quanto mais

intenso for o trabalho a nível de prazos maior será a pressão para um desempenho rápido e, portanto, maior a probabilidade dos trabalhadores sofrerem com stress. Na Figura 1, observam-se os efeitos das longas jornadas de trabalho explorando-se a influência quer das caraterísticas do trabalhador quer do trabalho em si. Caruso et al (2006) explora as múltiplas fontes dos horários de trabalho prolongados que resultam numa redução do uso do tempo para, por exemplo: dormir, recuperar do trabalho e praticar atividades com a família. Este impacto gera um aumento da vulnerabilidade perante riscos no local de trabalho ou das exigências intrínsecas à realização do próprio trabalho, que se traduz em múltiplos impactos: no trabalhador, na família, no empregador e na comunidade – como retomaremos no capítulo III.

Figura 1 - *Efeitos das longas jornadas de trabalho.*



Fonte: Adaptação para português do esquema de Caruso et al. (2006).

Piasna (2015) defende que só quando os trabalhadores tiverem uma palavra a dizer sobre a organização do seu tempo de trabalho é que poderá haver menos stress laboral. Apesar disso, é pertinente considerar que:

> *"restrictions on working hours – those imposed by statute or those induced by setting penalty rates of pay for hours worked beyond a threshold or those embodied in collective bargaining agreements – may be viewed not as damaging restraints on management but as an enlightened form of improving the workplace efficiency and welfare"* (Pencavel, 2015, p. 2073).

1.5.4. Do conflito à conciliação entre a vida pessoal, familiar e profissional

A maioria dos comportamentos humanos, nomeadamente aqueles que são pertinentes na redução do conflito entre família e trabalho, encontram-se inseridos ou ocorrem num contexto de relações sociais. Ainda assim, é diminuta a literatura que contempla o papel das redes de sociabilidade no processo de procura de metas para o conflito trabalho-família (*Work–Family Conflict*), focando dominantemente numa perspetiva de agente e na sua capacidade de alterar livremente procuras e recursos em relação às suas funções. Russo & Morandin (2023) exploram o modo como o funcionamento da rede de relações sociais de um indivíduo pode influenciar a(s) sua(s) capacidade(s) na minimização de conflito entre o trabalho e a família. Isto ocorre considerando a complexidade da realidade social, particularmente através da compreensão dessa multiplicidade de atores presentes na rede social de um determinado indivíduo que pode gerar oportunidades ou restrições. Através da teoria das redes dinâmicas (*dynamic network theory)*, Russo & Morandin (2023) propõem um modelo concetual que explica papéis específicos de cada parte (família e trabalho), ilustrando com base em investigações anteriores a forma como a centralidade e densidade das redes pode moldar a sua magnitude no conflito trabalho e família, bem como as suas respetivas implicações teóricas e práticas na otimização das suas trajetórias profissionais e familiares. Consideram a gestão do trabalho-família como algo complexo e interligado, sendo afetado tanto pela agência individual como pelas relações com outros.

Clarck (2000) foca o seu modelo teórico na gestão e negociação das esferas laboral e familiar, bem como nas fronteiras que lhes são inerentes para alcançar o

equilíbrio. Tal como Russo & Morandin (2023), Clarck (2000) rejeita os indivíduos como seres somente reativos, reconhecendo as suas capacidades para desempenharem um papel ativo na modelação dos seus ambientes. A teoria da fronteira trabalho-família apresentada pela autora (2000) defende que os indivíduos estabelecem fronteiras ou limites entre os papéis do trabalho e da família, sendo que essas fronteiras são influenciadas por fatores contextuais ou individuais, que as tornam permeáveis ou rígidas. A cultura da organização, as políticas de recursos humanos, as preferências e as competências dos trabalhadores são exemplos. Os indivíduos gerem e negociam as esferas laboral e familiar, bem como as fronteiras entre elas para alcançar o equilíbrio, defende Clarck (2000). Muitas vezes, o facto dos pais trabalharem muito tempo podem conduzir à formação de perceções negativas por parte dos filhos face ao trabalho que os mesmos desempenham e acerca do tempo que passam juntos. Além disto, as esferas social, emocional, cognitiva e física dos trabalhadores podem ser condicionadas negativamente devido a esta privação de passar tempo com a família.

Com fronteiras dinâmicas que podem mudar ao longo do tempo, Clarck (2000) discute estratégias que os indivíduos podem adotar para uma gestão mais eficaz do tempo de trabalho: a negociação com o empregador, o estabelecimento de limites claros, o uso eficiente do tempo, o desenvolvimento de habilidades de comunicação, a organização de atividades segundo os seus níveis de prioridade e a prática de auto-cuidado. Veja-se que: "*Although work is often a means of gaining competences, structuring life, providing a social network and leading to a kind of self-accomplishment, it sometimes is not. And in both cases, it is keeping time and resources away from other useful activities (...) Spending less time at work means more time for family, friends, hobbies and involvement in the community or just easily doing nothing at all*" (Spiegelaere & Piasna, 2017, p. 37) - permitindo a maximização do equilíbrio entre a vida pessoal, familiar e profissional, mas não esquecendo o contributo dos avanços tecnológicos (Clarck, 2000).

Capítulo II. Desenho Metodológico da Investigação

Até ao momento presente, realizou-se uma exposição que permitiu apresentar e debater teorias e modelos de referência relativos às formas de organização dos tempos de trabalho e respetivas envolventes. Este propósito emerge da tentativa de mobilizar os contributos mais pertinentes na compreensão do objeto de estudo sob o ponto de vista sociológico. Desse modo, optou-se por discutir uma multiplicidade de posições teóricas e por uma triangulação entre as mesmas, orientação igualmente seguida em termos de métodos e dados recolhidos.

Neste capítulo, torna-se primordial dar conta do objeto de estudo que envolve a presente investigação, bem como das opções teóricas operacionalizadas agora no modelo analítico elaborado a partir da questão de partida e das hipóteses teóricas, que representam o enquadramento para a pesquisa empírica. De seguida, expõem-se os objetivos e as opções metodológicas mobilizadas nas diferentes fases da pesquisa no terreno, acompanhadas por uma reflexão sobre os problemas epistemológicos e teórico-metodológicos emergentes no estudo da S4D, neste contexto empírico particular.

2.1. Objetivos do estudo

O presente estudo pretende, de forma geral, compreender de que modo é que a redução dos tempos de trabalho influencia a saúde dos trabalhadores e o equilíbrio nas esferas pessoal, familiar e profissional, explorando os impactos percecionados quer pelos trabalhadores quer pelos dirigentes - através das suas representações e dos seus sentimentos.

Analisando o caso concreto de empresas portuguesas que implementaram o projeto-piloto da S4D implementada governamentalmente e de outras, que por iniciativa própria já implementavam a S4D ou decidiram associar-se ao projeto – as designadas empresas associadas – partiu-se do pressuposto hipotético de que S4D é uma estratégia capaz de preservar a saúde dos trabalhadores, sem colocar em causa a produtividade das empresas.

A nossa questão de partida é, portanto, perceber em que condições é que esta opção de gestão pode beneficiar todos os envolvidos. Este objetivo geral materializou-se em dois objetivos específicos: i) do lado dos trabalhadores, definir o(s) impacto(s) que a redução do tempo de trabalho apresentou na saúde física e mental dos trabalhadores, bem como na conciliação entre a vida pessoal, familiar e profissional; ii) do lado empresarial, caraterizar as representações e sentimentos no que se refere à gestão do tempo de trabalho dos dirigentes e gestores das empresas, assim como a influência que consideram ter na produtividade e no desempenho dos trabalhadores.

Nesta investigação seguiu-se uma lógica hipotético-dedutiva, que contrariamente à indutiva, apresenta um enquadramento teórico estabilizado, isto é, parte-se para o terreno com as teorias e as técnicas a utilizar e relacionar definidas. A teoria assume nesta lógica um papel de destaque, sendo ponto de partida e de chegada da pesquisa e faz com que todas as fases se articulem e integrem entre si.

Nas seguintes secções apresentar-se-á o desenho metodológico do projeto, nomeadamente a abordagem mobilizada, as técnicas e o processo de recolha de dados, bem como a respetiva análise. *A posteriori*, apresentar-se-ão as empresas envolvidas e os respetivos participantes.

2.2. Abordagem metodológica

O presente trabalho desenvolveu-se através da inserção na equipa de investigação que lidera o projeto "Organização do tempo de trabalho: A semana de quatro dias" desenvolvido pelo Instituto de Sociologia da Universidade do Porto (IS-UP) e coordenado pela Professora Doutora Sofia Alexandra Cruz e pela Professora Doutora Ana Isabel Couto. Este projeto nasce no seio de uma colaboração com a equipa que implementou o projeto-piloto nacional da S4D, coordenada por Pedro Gomes (Birbeck University of London) e Rita Fontinha (Henley Business School), em Portugal. Esta parceria representa do que pudemos experienciar uma mais-valia para ambas as partes, sendo que o elevado grau de proximidade permitiu um acesso privilegiado às empresas nacionais aderentes ao projeto em questão. O nosso propósito prendia-se com a realização de estudos de caso qualitativos para aprofundar a análise das empresas

envolvidas, nomeadamente compreender o impacto nos tempos de trabalho, nas condições de trabalho e no bem-estar, dado que, paralelamente, toda a implementação, monitorização e avaliação de carácter quantitativo estava prevista no âmbito do projeto-piloto nacional.

Em Sociologia e noutras ciências sociais são múltiplos os métodos de investigação que podem ser mobilizados. No presente estudo optou-se por uma abordagem exploratória qualitativa:

> "*is an approach for exploring and understanding the meaning individuals or groups ascribe to a social or human problem" (...) "Those who engage in this form of inquiry support a way of looking at research that honors an inductive style, a focus on individual meaning, and the importance of rendering the complexity of a situation.*" (Creswell, 2014, p. 32).

Através deste tipo de abordagem pretendem compreender-se as perceções e experiências dos participantes, nomeadamente a forma como atribuem sentido às suas vidas: "*the researcher enters the informants' world and through ongoing interaction, seeks the informants' perspectives and meanings*" (Creswell, 2014, p. 255). O propósito não é compreender apenas uma, mas diversas realidades dos atores envolvidos, quer trabalhadores quer dirigentes.

Na construção do objeto empírico, o conceito operatório de diversidade, característico do estudo qualitativo, foi fundamental. A diversidade garante-se mediante a heterogeneidade dos sujeitos (ou fenómenos) em estudo (Guerra, 2006): se por um lado, se exploraram posições profissionais diferentes (trabalhadores versus dirigentes), por outro, também se exploraram empresas em situações diferentes (quer através dos seus modos de aplicação do formato da S4D, quer através de serem integrantes *versus* associadas do projeto-piloto). O conceito de saturação igualmente determinante na pesquisa qualitativa, quer a nível operacional – o momento em que o investigador deve parar a recolha de dados – quer do ponto de vista metodológico, permitindo a generalização dos resultados ao universo estudado (Guerra, 2006) não foi, no entanto, cumprido, quer por razões de tempo escasso, quer de acesso limitado às empresas. Ainda assim, de acordo com Guerra (2006) "*No estatuto exploratório, o investigador*

deve garantir a diversidade dos interlocutores, mas não necessita de garantir a saturação" (Guerra, 2006, p. 33).

Nesse sentido, enquanto técnica a mobilizar ao longo de todo o processo optou-se pela entrevista qualitativa, uma vez que esta permite aos sujeitos descrever a "*sua forma de ver o mundo, (…) intenções, (…) [e] crenças*" (Albarello, 1997, p. 84), enquanto "representantes" de um determinado grupo, conferindo-lhe total autonomia de resposta, liberta das formalidades e dos procedimentos mais "formais" da ciência, sendo por isso, mais fácil entender a visão dos envolvidos. A entrevista consegue não só constatar factos, como significados. Segundo Quivy e Campenhoudt (1998), a utilização desta técnica é particularmente adequada na "*análise do sentido que os actores dão às suas práticas e aos acontecimentos com os quais se veem confrontados: os seus sistemas de valores, as suas referências normativas, as suas interpretações de situações conflituosas ou não, as leituras que fazem das próprias experiências, etc*" (Quivy & Campenhoudt, 1998, p. 193).

O papel do entrevistador é seguir "*a linha de pensamento do seu interlocutor, ao mesmo tempo que zela pela pertinência das afirmações relativamente ao objectivo da pesquisa, pela instauração de um clima de confiança e pelo controle do impacto das condições sociais da interacção sobre a entrevista*" (Albarello, 1997, p. 95), tendo sempre em vista o objeto de estudo e as hipóteses que pretende tratar. Enquanto entrevistadora procurei dominar o tema e estabelecer uma relação empática, sendo que a recetividade e a neutralidade assumiram-se fundamentais no decorrer das entrevistas.

A esse respeito, torna-se importante enquadrar a presente investigação numa perspetiva filosófica que, neste caso, assume-se pragmática com pendor construtivista. Apesar de existir uma preocupação evidente com o que funciona e qual possa ser o caminho ou as soluções a seguir, "*pragmatism opens the door to multiple methods, diferente worldviews, and different assumptions, as well as different forms of data collection and analysis* (Creswell, 2014, p. 40), que permitam obter conhecimento orientado para prática no mundo real sobre a problemática em análise. Além disso, apresenta um pendor construtivista, uma vez que enquanto investigadora gerei os

significados a partir dos dados que recolhi no terreno e a intenção é "*to make sense of (or interpret) the meanings others have about the world*" (Creswell, 2014, p. 37). Foi importante realizar um exercício de vigilância epistemológica que permitiu, com rigor e transparência, o alcance de uma realidade com contornos, em diversas frentes, desconhecidos.

Detalhando uma pouco mais a recolha de dados, optamos pela realização de entrevistas semiestruturadas ou semidiretivas, apresentando uma série de perguntas-guia, em que o entrevistado mantém uma margem de liberdade alta para responder (o grau de estruturação é intermédio).

> "*Por um lado, trata-se de permitirmos que o próprio entrevistado estruture o seu pensamento em torno do objecto perspectivado, e daí o aspecto parcialmente «não directivo». Por outro lado, (…) a definição do objecto de estudo elimina do campo de interesse diversas considerações para as quais o entrevistado se deixa naturalmente arrastar (…) e exige o aprofundamento de pontos que ele próprio não teria explicitado*" (Albarello, 1997, p. 87).

Realizaram-se entrevistas semiestruturadas aos dirigentes e aos trabalhadores de algumas empresas que participaram no projeto-piloto da Semana de Quatro Dias, em Portugal, o que possibilitou a captação de dinâmicas individuais e organizacionais, aflorando benefícios, desafios e limitações associados à S4D.

A seleção dos entrevistados resultou de uma amostra por contraste, na qual o propósito da realização de entrevistas é comparar situações extremas (Guerra, 2006). Construíram-se dois grupos diferentes entre si: os dirigentes e os trabalhadores, cuja caraterização envolveu variáveis gerais (sexo, idade, estado civil) e variáveis específicas (posição que ocupa na empresa) – como ilustrado mais à frente. Guerra (2006) defende ainda que, na amostra por contraste, é o conjunto de caraterísticas comuns e específicas de cada um dos grupos que torna possível a identificação de certas tendências e a sua generalização a pessoas que se encontrem em situações idênticas. Assim, os participantes foram escolhidos de forma intencional e mediante as suas disponibilidades, bem como interesse em participar – dado que tinham participado no projeto-piloto nacional.

As entrevistas realizaram-se através da plataforma online, Microsoft Teams, uma vez que a equipa do IS-UP onde estava integrada optou por este meio de recolha de dados. Esta escolha traduziu-se em inúmeros benefícios, nomeadamente a possibilidade de: entrevistar os participantes em diferentes regiões sem custos de deslocação, maior facilidade na marcação da entrevista em horários convenientes para ambas as partes, maior rapidez na realização, maior conforto dos participantes e gravações e transcrições automáticas (na íntegra). O consentimento informado[5] foi enviado digitalmente *a priori*, para garantir formalmente a recolha e análise dos dados obtidos, embora antes de cada entrevista houvesse margem para quaisquer esclarecimentos sobre o documento. Todos os participantes inseridos no estudo aceitaram, de forma livre e consciente, as condições de participação através da assinatura do referido consentimento. As entrevistas realizaram-se na totalidade entre março e julho de 2024, com a duração variável entre 30 minutos e 1 hora – dependendo dos participantes. Ao guião de entrevista construído pela equipa do IS-UP, cada investigador adicionou as suas questões particulares de forma a poder cumprir todos os interesses de investigação em curso[6]. Existiam guiões distintos, caso a empresa fosse associada ou integrante do projeto-piloto, bem como para trabalhadores e dirigentes. No caso do guião de entrevista aos dirigentes, das empresas associadas[7], à semelhança do guião para as empresas integrantes[8], encontrava-se dividido em sete secções, nas quais se verifica uma exploração: do tempo de trabalho na empresa, das alterações aquando da implementação do projeto-piloto, das motivações, da implementação propriamente dita, dos impactos e da avaliação geral. No guião estabelecido para os trabalhadores[9], encontram-se de igual forma sete secções, nas quais se exploram: as formas de organização do tempo de trabalho, as expetativas *versus* preocupações perante o piloto, o processo de adaptação, os impactos aos mais diversos níveis (pessoal, familiar e profissional) e os qualificativos que atribuem à S4D. Ambos os

[5] Consultar Anexo I.
[6] No caso do guião aos dirigentes, o nosso contributo passou pelas secções C (questões 6, 7 e 11), D (questões 14, 15 e 17), E (questões 19 e 20) e F (questões 23 e 24). No caso do guião aos trabalhadores, as questões iniciais inspiraram-se no guião colocado aos dirigentes, embora as restantes tenham sido construídas para esta dissertação em específico.
[7] Consultar Anexo II.
[8] Consultar Anexo III.
[9] Consultar Anexo III.

guiões apresentam uma secção final comum, na qual são exploradas as caraterísticas sociodemográficas dos entrevistados.

Centramos a nossa análise dos dados extraídos das entrevistas na resposta aos nossos objetivos, e, por isso, houve necessidade de privilegiar alguns dados e ignorar outros, na ótica de agregar dados num pequeno número de temáticas que visam responder à nossa questão de partida.

A análise de dados qualitativos realizou-se através de uma codificação manual que permitiu uma organização e classificação dos dados recolhidos. Foram vários os passos que estiveram presentes neste procedimento, inspirados na proposta de Creswell (2014). Num primeiro momento, após a realização das entrevistas, organizaram-se e preparam-se os dados para a análise (transcrições, notas retiradas no decorrer de algumas entrevistas, classificação e organização dos dados em diferentes tipos: dirigentes *versus* trabalhadores). A posteriori, realizou-se uma leitura geral dos dados que permitiu uma reflexão sobre o seu significado global. A terceira etapa envolveu a codificação dos dados, através da qual se construíram categorias, sendo que os códigos foram atribuídos não só através da informação recolhida junto dos participantes, mas também decorrentes da literatura, ajustando-os em função da análise. Num quarto momento, aproveitou-se o processo de codificação para descrever as empresas, os trabalhadores e dirigentes, bem como as temáticas em análise, criando robustez através de citações específicas. Moldaram-se os temas numa descrição geral e definiu-se o modo como iria ser feita a descrição e como os temas iriam ser representados nos resultados da análise. Para acautelar a fiabilidade e a consistência do estudo, as transcrições foram verificadas duas vezes para evitar erros durante esse processo, os códigos atribuídos no processo de codificação mantiveram-se com o mesmo significado do início ao fim.

2.3. O objeto empírico: caraterização dos participantes

Em 2023 aquando da iniciativa governamental do projeto-piloto da S4D, participaram 41 empresas que se comprometeram a experienciar uma semana de trabalho de quatro dias. Para a presente investigação, analisaram-se cinco empresas da amostra nacional (2 integrantes – empresas D e E e 3 associadas – empresas A, B e C),

das quais resultou a realização de nove entrevistas a dirigentes e quatorze a trabalhadores.

2.3.1. As empresas

Nesta secção iremos proceder à análise das cinco empresas[10] que possibilitaram a realização deste estudo. A tabela abaixo apresenta uma breve caraterização das mesmas, a partir de um conjunto de atributos mais estruturais (data de fundação, dimensão em termos de número de trabalhadores e sector de atividade), e outros de cariz gestionário diretamente relacionados com a S4D, que nos pareceram centrais para os nossos objetivos, garantindo simultaneamente o anonimato.

Em primeiro lugar, observa-se que as empresas objeto de análise são relativamente recentes e de pequena dimensão. Intencionalmente, e por motivos de garantia da comparabilidade, os setores de atividade concentram-se em atividades de consultoria quer ao nível financeiro, empresarial ou de recursos humanos. Do ponto de vista da gestão, as empresas em análise apresentam formatos flexíveis na execução do trabalho – o regime híbrido é uma realidade em todas elas. Em segundo lugar, afigura-se pertinente diferenciar entre o seu posicionamento face à S4D: 3 eram empresas associadas (A, B e C), ou seja, aquelas que já tinham implementado a S4D antes do projeto-piloto e, as 2 empresas D e E que integraram o projeto, tendo-o implementado apoiadas por todo um conjunto de medidas previstas no projeto-piloto português.

Do conjunto de empresas analisadas, verifica-se que apenas uma das empresas implementou semanalmente o modelo da S4D com 32 horas semanais (modelo 4/32) (empresa C). A empresa B optou por uma redução do período laboral de uma hora semanal e as restantes preferiram arranjos quinzenais, nomeadamente manter o seu horário laboral antes da implementação da S4D numa das semanas e alternar com o modelo de 32 ou 36 horas na semana seguinte, atribuindo um dia livre quinzenalmente. Bird (2010), considera a S4D um dos exemplos do vasto campo dos regimes de trabalho

[10] No caso da empresa A, contemplou-se apenas a entrevista realizada ao dirigente, uma vez que após várias tentativas a equipa de investigação não conseguiu estabelecer mais contactos com ele, não conseguindo por isso entrevistar os trabalhadores. Além disso, na empresa C não foi possível entrevistar todos os trabalhadores.

alternativos: "*Schedules could involve an extra day off in the middle of the week, a weekend work day with two weekdays off, or rotating days off to share the three-day weekend across the workforce" (Bird, 2010, p. 1064)".* Além disso, denote-se que todas as organizações envolvidas declararam manter o formato da S4D dentro dos seus próprios moldes, com exceção da empresa E que é mobilizada para a presente dissertação como fonte secundária, visto que só considera viável a aplicação da redução do período laboral quando o volume de trabalho é menor.

Tabela 5 – *Caraterização das empresas alvo de análise.*

Empresa	Data de fundação	Dimensão	Setor de atividade	Regime de trabalho	Tipo de participação no projeto-piloto português da S4D	Organização do tempo de trabalho antes da S4D	Organização do tempo de trabalho depois da S4D	Manutenção do formato da S4D na empresa em 2024
A	2016	26 trabalhadores internos (trabalhadores alocados a clientes rondam os 1000, mas é variável)	Outsourcing e recrutamento	Híbrido	Empresa associada do projeto	Semana de cinco dias de trabalho: 40 horas semanais (8h/dia).	Semana de cinco dias de trabalho: 40 horas semanais (8h/dia); intercalada com S4D: 32 horas semanais (8h/dia).	Sim.
B	2012	3 trabalhadores	Contabilidade e consultoria	Híbrido	Empresa associada do projeto	Semana de cinco dias de trabalho: 35 horas semanais (7h/dia).	S4D: 34 horas de trabalho semanal (8h30/dia).	Sim.
C	2008	140 trabalhadores	Desenvolvimento online de software na área de recursos humanos e administração salarial	Híbrido	Empresa associada do projeto	Semana de cinco dias de trabalho: 40 horas semanais (8h/dia).	S4D: 32 horas semanais (8h/dia)	Sim.
D	2012	2-10 trabalhadores	Gestão de recursos humanos e consultoria	Híbrido	Empresa integrante do projeto	Semana de cinco dias de trabalho: 40 horas semanais (8h/dia).	Semana de cinco dias de trabalho: 40 horas semanais (8h/dia); intercalada com S4D: 36 horas semanais (9h/dia).	Sim.
E[11]	2015	11 trabalhadores	Consultoria em inovação e gestão empresarial	Híbrido	Empresa integrante do projeto	Semana de cinco dias de trabalho: 40 horas semanais (8h/dia).	Semana de cinco dias de trabalho: 40 horas semanais (8h/dia); intercalada com S4D: 36 horas semanais (9h/dia).	Sim, mas apenas durante a época baixa de produção, ou seja, quando o volume de trabalho é menor.

[11] Os dados relativos à empresa E integram a nossa análise enquanto dados secundários, uma vez que não foram recolhidos pela investigadora autora desta dissertação em específico.

2.3.2. Dirigentes

Como supramencionado, a presente investigação envolveu a realização de nove entrevistas a dirigentes das empresas alvo de estudo. Na tabela abaixo, encontra-se sistematizada a caraterização sociodemográfica dos participantes.

A proporcionalidade de entrevistados em relação ao género foi quase garantida, ainda que tenhamos entrevistado mais dirigentes homens (55,6%) do que mulheres - uma diferença que ronda os 11,2 pontos percentuais. A idade dos dirigentes é relativamente uniforme, com dirigentes relativamente jovens, que apresentam idades entre os 32 anos e os 47 anos. No caso do estado civil, 2 em cada 3 dirigentes são casados, sendo a categoria que prevalece. Há apenas uma pessoa que se encontra em união de facto e os restantes são solteiros. Com exceção de um dos dirigentes (11,1%), todos apresentam escolaridade ao nível do ensino superior – o que revela que estamos perante um conjunto de entrevistados detentores de escolaridade relativamente elevada, com prevalência para os licenciados (55,6%).

Tabela 6 - *Características sociodemográficas dos dirigentes*[12].

Entrevistado	Sexo	Idade	Estado Civil	Escolaridade	Empresa	Cargo/Posição na organização
A	Masculino	46 anos	Casado	Licenciatura	A	Dirigente
B	Feminino	39 anos	Casada	Mestrado	C	Dirigente
C	Masculino	42 anos	Casado	Licenciatura	D	Dirigente
D	Feminino	32 anos	União de facto	Licenciatura	D	Dirigente
E	Masculino	47 anos	Casado	Licenciatura	B	Dirigente
F[13]	Masculino	41 anos	Solteiro	Mestrado	E	Fundador
G	Feminino	32 anos	Casada	Mestrado	E	Dirigente
H	Masculino	33 anos	Solteiro	12º ano	E	Dirigente
I	Feminino	44 anos	Casada	Licenciatura	E	Dirigente

[12] As designações atribuídas aos entrevistados e às empresas pretendem garantir o anonimato.
[13] Uma vez que o entrevistado F não adotou a S4D a sua entrevista foi excluída da análise.

2.3.3. Trabalhadores

Os trabalhadores das empresas em análise são retratados na tabela abaixo, sendo que mais de metade dos entrevistados mulheres (64,3%) e apenas cerca de 36% são homens. As suas idades encontram-se compreendidas entre os 27 e os 53 anos, sendo que a categoria que prevalece na variável estado civil é a categoria dos solteiros (57%), seguindo-se os casados com aproximadamente 29%. Com exceção de um dos trabalhadores, todos apresentam qualificações ao nível do ensino superior, sendo que o Mestrado é a categoria que mais se distingue com 71,43%.

Tabela 7 - *Síntese das entrevistas realizadas aos trabalhadores*[14].

Entrevistado	Sexo	Idade	Estado Civil	Escolaridade	Empresa[15]	Cargo/Posição na organização
J	Feminino	40 anos	Solteira	Licenciatura	B	Contabilista
L[16]	Feminino	53 anos	Solteira	Bacharelato	B	Contabilista
M	Feminino	32 anos	Casada	Mestrado	D	Consultora e Psicóloga
N	Feminino	40 anos	União de Facto	Mestrado	D	Diretora clínica
O	Masculino	40 anos	Divorciado	Mestrado	C	Programador
P	Masculino	44 anos	Casado	Mestrado	C	Programador
Q	Masculino	37 anos	Casado	Pós-Graduação	C	Programador
R	Masculino	32 anos	Solteiro	Mestrado	E[17]	Consultor técnico
S	Feminino	34 anos	Solteira	Mestrado	E	Coordenadora de equipa
T	Feminino	50 anos	Solteira	12º ano	E	Assistente administrativa
U	Masculino	32 anos	Solteiro	Mestrado	E	Consultor técnico
V	Feminino	27 anos	Solteira	Mestrado	E	Consultora técnica
X	Feminino	27 anos	Casada	Mestrado	E	Consultora técnica
Z	Feminino	29 anos	Solteira	Mestrado	E	Consultora técnica

[14] As designações atribuídas aos entrevistados e às empresas visam garantir o anonimato.
[15] Todas as empresas presentes na tabela adotaram a S4D por iniciativa própria, classificando-se enquanto empresas associadas, com exceção das empresas D e E que adotaram a S4D através do piloto português.
[16] Uma vez que a entrevistada L não aderiu à S4D a sua entrevista foi excluída da análise.
[17] Os dados relativos à empresa E irão integrar o projeto enquanto dados secundários, uma vez que não foram recolhidos para esta dissertação em específico.

Capítulo III. Análise e discussão dos resultados

No terceiro capítulo, exploram-se os dados obtidos através da análise de conteúdo das informações recolhidas, junto aos dirigentes e aos trabalhadores de empresas de consultoria financeira, empresarial ou de recursos humanos, que implementaram a S4D de modo a dar resposta aos objetivos do estudo que aqui iremos retomar. De forma geral, pretendeu-se compreender como é que a redução dos tempos de trabalho influencia a saúde dos trabalhadores e o equilíbrio entre as esferas pessoal, familiar e profissional através dos impactos percecionados pelos dirigentes e pelos trabalhadores. A nível mais específico: definir o(s) impacto(s) que a redução do tempo de trabalho apresentou na saúde física e mental, bem como na conciliação entre a vida pessoal, familiar e profissional dos trabalhadores; e do lado empresarial, caraterizar as representações e sentimentos no que se refere à gestão do tempo de trabalho dos dirigentes e gestores das empresas, assim como a influência que consideram ter na produtividade e no desempenho dos trabalhadores. Considerando o desenho metodológico do projeto, iremos começar por explorar a perspetiva dos dirigentes acerca da implementação da S4D.

3.1. O ponto de vista dos dirigentes das empresas

Historicamente, o debate sobre a redução do tempo de trabalho centrava-se unicamente no bem-estar dos trabalhadores. Na contemporaneidade, assiste-se a uma transição deste padrão: as motivações inerentes à redução do tempo de trabalho são múltiplas - defendem Goerlich & Vis (2024). Apesar dos sindicatos permanecerem como atores tradicionais e preponderantes na redução do tempo de trabalho, no século XXI, há uma multiplicidade de atores – políticos, sociedade civil e empregadores – que a afloram. Boulin (2024) defende que as experiências da redução do tempo de trabalho têm vindo a multiplicar-se de formas distintas e, por isso, torna-se importante perceber as especificidades de cada aplicação do ponto de vista das empresas. Conhecer as motivações inerentes à opção pela S4D é fundamental para compreender o contexto, os objetivos e a visão de cada organização, bem como as representações e sentimentos que os dirigentes têm sobre a gestão e o tempo de trabalho.

3.1.1. Motivações empresariais para a implementação da S4D

As empresas em análise apresentaram um consenso perante o objetivo de alcançar por via da S4D melhores práticas laborais, de forma a gerar bem-estar aos trabalhadores e proporcionar um melhor equilíbrio entre a vida pessoal, familiar e profissional (Tabela 8). Além disso, a empresa E pautou-se por outras motivações que pretendiam uma melhor facilidade na contratação, maior atratividade de recursos humanos e maior motivação dos trabalhadores. Caetano, Neves & Ferreira (2020) defendem que os trabalhadores motivados representam uma vantagem competitiva para a organização, sendo que os fatores relativos à competitividade e inovação foram também elencados e representam estratégias que visam a diferenciação no mercado. A empresa D concebe a S4D como um modelo de trabalho futuro que poderá demorar algum tempo a ser democratizado, mas certamente irá impor-se.

Tabela 8 - *Motivações principais das empresas para a implementação da S4D.*

Empresas	**Motivações**
A, B, C, D e E	- Alcançar melhores práticas laborais
A, B, C, D e E	- Gerar mais bem-estar e equilíbrio entre a vida pessoal, familiar e profissional
E	- Aumentar a facilidade de contratação e atratividade empresarial - Promover a motivação dos trabalhadores
B e D	- Tornar-se mais competitiva no mercado
C	- Ser mais inovadora no mercado
D	- Implementar antecipadamente um modelo de trabalho futuro

Fonte: Entrevistas realizadas aos dirigentes.

3.1.2. Pontos fortes e pontos fracos da S4D

Apesar das motivações inerentes à tomada de decisão, é pertinente explorar os aspetos que se destacaram de forma positiva ou negativa durante esta experiência. Na tabela seguinte verifica-se que existe uma dualidade de posicionamentos face à S4D.

Se os dirigentes, por um lado, apresentam sentimentos e representações positivos acerca da gestão e do tempo de trabalho decorrente desta prática, por outro, há aspetos que se apontam negativamente. Vejamos alguns dos aspetos positivos: manter a produtividade num cenário em que trabalham menos um dia por semana, verifica-se: *"O bem-estar e a qualidade de vida dos trabalhadores é mesmo crucial para as organizações. A produtividade de uma pessoa está muito indexada a essa questão. Uma pessoa satisfeita, com bem-estar, consegue realizar qualquer tarefa muito melhor do que se estiver cansada. Acho que todos nós, qualquer pessoa consegue rever-se nisto"* (Entrevistado H); melhorar o desempenho profissional dos trabalhadores *"Superou as expectativas (…) porque efetivamente aquele que foi o ganho em termos de motivação e de vestir a camisola dos colaboradores foi bastante superior àquele que eu, inicialmente aguardava"* (Entrevistado A), além disso *"os colaboradores estão mais focados na S4D e com um maior comprometimento"* (Entrevistado H), porque *"a liberdade é proporcional ao sentido de responsabilidade"* (Entrevistado C); contribuir para o aumento da visibilidade institucional no mercado e adotar a S4D como marca de notoriedade, constata-se: *"quando temos possibilidade de integração de uma pessoa nova na empresa eu quase nem preciso de fazer nenhum tipo de anúncio"* (Entrevistado A); a S4D é apontada como uma mais-valia, na valorização do trabalho em equipa e nesta proximidade laboral entre colegas *"as pessoas não estavam tão presas ao trabalho e conseguiram melhorar as suas relações interpessoais, mesmo na hora de almoço"* (Entrevistado H).

Por outro lado, e em simultâneo, explorando os pontos menos positivos destacam-se: a capacidade de resposta reduzida no dia livre, a intensificação do trabalho (notória na empresa B) que levou em alguns casos à contratação de mais pessoas (empresa C) e sentimentos de frustração sentidos pelos trabalhadores associados à incapacidade de realizar o trabalho em quatro dias (empresa E). Além disto, a falta de legislação assume-se um constrangimento no caso das empresas C e D, as quais apresentam dificuldades na gestão e aplicação da S4D perante os dias de férias a que os trabalhadores têm direito (mantêm-se?) e aquando da existência de um feriado, respetivamente. Em períodos de grande fluxo de trabalho, a empresa E revelou dificuldades de resposta e sobrecarga laboral, remetendo para uma redução da capacidade de trabalho e da força de trabalho decorrente da S4D. O contacto com o mercado foi também anotado como um dos pontos fracos por parte da empresa E.

Estes dados revelam que cada empresa adotou práticas muito concretas e específicas da S4D, adaptando os seus contextos a este novo formato.

Tabela 9 - *Pontos fortes e pontos fracos da implementação da S4D nas empresas, por parte dos dirigentes.*

Pontos fortes	**Pontos fracos**
- Trabalhadores mais motivados, envolvidos, satisfeitos, proativos, empáticos e cooperantes (A, C, D, E); - Valorização do trabalho em equipa: maior interligação entre os trabalhadores (A, D, E)[18]; - Níveis de stress (E), ansiedade, rotatividade (E) e absentismo mais reduzidos (A, C, D); - Níveis de eficiência (por exemplo, diminuição do número de reuniões e melhor preparação das mesmas) (A. B, C e D); - Produtividade manteve-se (A, B, E); - Bem-estar (laboral, individual e comunitário) e equilíbrio entre a vida pessoal, familiar e profissional (A, B, C, D, E); - Nível de satisfação dos clientes mais elevado (C); - Diminuição de erros de produção (C, E); - Medida flexível e inclusiva, positivamente recebida pelos trabalhadores (A, C, D, E); - Diminuição de custos relacionados com a formação de novos trabalhadores (A, C, D); - Facilitação dos processos de integração e acolhimento (A, C); - Aumento da visibilidade institucional: S4D enquanto fator diferenciador no mercado (A, C, D); - Melhor capacidade de gestão do tempo: mais tempo para descansar e para momentos extraprofissionais (A, B, C, D, E).	- Capacidade de resposta reduzida no dia livre (A, C); - Falta de legislação sobre a S4D - nomeadamente a nível de férias (C) e da existência de feriados (D); - Dificulta a gestão de clientes (D) e de prazos (E); - Diminuição do contacto com o mercado, nomeadamente na angariação de novos clientes (E); - Menor capacidade de reagir às flutuações do mercado (sobrecarga laboral em períodos de maior fluxo de trabalho) (E); - Intensificação do trabalho (B) que exigiu, em alguns casos, a contratação de pessoas (C); - Sentimento de frustração associado à incapacidade de realizar o trabalho na sua totalidade, nos quatro dias previstos (E); - Induz uma redução da capacidade de resiliência da força de trabalho e da capacidade de trabalho (E).

Fonte: Entrevistas realizadas aos dirigentes.

[18] Na empresa A iniciaram criaram um sistema de parelhas, isto é, equipas com duas pessoas que estão a par do trabalho do colega e caso haja necessidade, intervém na sua ausência (numa semana fica um no serviço, na semana seguinte fica o outro) – funcionam em simbiose. Aflora um sentimento de entreajuda que se revê num comportamento de grande empatia a nível profissional.

3.1.3. Oportunidades e ameaças que a S4D apresenta

Decorrentes dos pontos explorados anteriormente, emergiram oportunidades e ameaças associadas a esta prática de gestão num contexto em que verificamos a sua influência sobre a produtividade e o desempenho, bem como sobre a saúde e o equilíbrio pessoal, familiar e profissional (Tabela 10). A par disto, a redução dos níveis de stress, ansiedade, absentismo e turnover apresentados como ponto forte (tabela 10) representam uma forte oportunidade para as empresas funcionarem melhor na medida em que diminui alguns dos obstáculos à produtividade.

A S4D surge como um fator diferenciador no mercado, capaz de conferir uma visibilidade significativa às empresas que a implementam e uma vantagem na atração e manutenção de recursos humanos. Esta oportunidade traduz-se em processos de contratação, acolhimento e integração de novos trabalhadores e em menores custos em formação, uma vez que acaba por funcionar como um mecanismo de retenção dada a notoriedade que promove, veja-se:

> *"A questão da rotatividade diminuiu e isso, ao fim ao cabo, também é menos tempo que se perde a formar uma nova pessoa. E efetivamente as horas que se perdem a integrar uma nova pessoa, a formá-la, acabam por deixar de existir (...) vejo isso como uma poupança, porque efetivamente há menos tempo, menos custos, quer de recrutamento, quer de seleção, quer de permanência, quer de rotatividade"* (Entrevistado A).

Ainda assim, apesar de ser posicionada como uma prática com um significativo cariz inovador, há algumas preocupações manifestas pelos dirigentes das empresas que a mobilizaram: a redução da capacidade de resposta aquando do dia livre, outrora de trabalho; a intensificação do trabalho necessário principalmente em momentos de elevado fluxo de trabalho; a resistência externa por parte de clientes e; a sua mobilização com fins meramente publicitários, representam algumas das ameaças do mercado extraídas do estudo, presentes na Tabela 10. Uma destas ameaças já tinha sido identificada por Boulin, que afirma: *"When the 4-day workweek is implemented with a reduction in working hours, employees may face an intensification and densification of work, especially if the workload remains the same"* (2024, p. 46).

A perda das normas organizacionais, designadas pelo Entrevistado A (empresa A) como "perda de ADN corporativo" acaba por, a par do teletrabalho, desvanecer-se e representar fortes ameaças perante outras empresas. No caso da empresa A, existem múltiplas atividades pensadas em prol dos trabalhadores, nomeadamente: aulas de inglês, aulas de yoga, caminhadas e atividades alusivas a dias festivos – o que fomenta a convivência e impede que se rompa este espírito de equipa dentro da própria empresa, embora nem sempre seja fácil gerir, ainda assim não decorre unicamente da S4D, mas do teletrabalho a par de menos um dia no escritório.

Tabela 10 - *Oportunidade e ameaças decorrentes da S4D pela perspetiva dos dirigentes.*

Oportunidades	**Ameaças**
- Maior capacidade de atrair, contratar e reter novos talentos - Prática com cariz inovador - Maior visibilidade institucional	- Resistência externa por parte dos clientes e ceticismo em relação à mudança - Diminuição da capacidade de concorrer no mercado: clientes podem optar por uma empresa mais disponível - Falta de legislação e informação adaptada para a S4D (estatuto trabalhador-estudante, licenças de parentalidade) - Perda das normas organizacionais, nomeadamente os aspetos relativos à cultura da organização; - Mobilização da S4D apenas para publicidade, menosprezando os seus princípios

Fonte: Entrevistas realizadas aos dirigentes.

3.2. O ponto de vista dos trabalhadores

Nesta secção explora-se a perspetiva dos trabalhadores no âmbito da implementação da S4D. O processo de adaptação, o impacto na saúde e no equilíbrio entre a vida pessoal, familiar e profissional, bem como nos usos do tempo são algumas das dimensões aprofundadas.

3.2.1. Expectativas e preocupações dos trabalhadores

Em primeiro lugar, torna-se fundamental conhecer a perceção dos trabalhadores perante este formato de organização do tempo de trabalho. Na Tabela 11, estão sistematizadas as expectativas e as preocupações dos trabalhadores com a aplicação da S4D nas suas empresas.

Tabela 11 - *Perceção dos trabalhadores acerca da S4D.*

Expectativas	Preocupações
- Flexibilidade laboral, familiar e pessoal; - Gestão de equipa e gestão organizacional: a adoção de novas práticas e a otimização do tempo; - Melhoria da qualidade de vida e do bem-estar; - Mais tempo livre para as vertentes pessoal e familiar; - Modelo durável a longo prazo; - Níveis superiores de motivação e satisfação.	- Manter a produtividade e a capacidade de resposta, em casos de picos de trabalho; - Especificidades do setor podem não ser compatíveis com a adoção desta prática; - Interrupção ou desistência da prática da S4D; - Precisar de recorrer ao dia livre para terminar a execução das tarefas semanais e consequentemente, condicionar o tempo pessoal e familiar.

Fonte: Entrevistas realizadas aos trabalhadores.

Verifica-se que há um vasto conjunto de expectativas associadas ao equilíbrio entre as esferas pessoal, familiar e profissional, destacando-se a melhoria da qualidade de vida e do bem-estar, e o aumento de tempo livre para as vertentes pessoal e familiar, bem como a crescente motivação e satisfação com a vida profissional.

A flexibilidade também foi equacionada enquanto mecanismo importante na análise a par de novas numa tríade que envolve o meio laboral *"Se eu vir que o meu trabalho está a precisar que trabalhe os cinco dias, eu trabalho os cinco dias, mas é uma coisa rara, mas se precisar"* (Entrevistada J); familiar *"mais tempo para a família e filhos*

enquanto pilares principais" (Entrevistado Q) e pessoal *"Uma pessoa sem rede de apoio com duas crianças pequenas valoriza muito porque sexta é o seu dia para descansar e autocuidado"* (Entrevistada M). Esta flexibilidade surge a par da adoção de novas práticas de gestão que permitem uma otimização do tempo de trabalho *"Depois da S4D houve uma mudança: reduziram-se muitas reuniões que não valiam a pena, otimizou-se ao máximo, o que gerou mais concentração e mais blocos livres para não perder tempo desnecessariamente"* (Entrevistado O).

A este respeito, surgem receios que se coadunam com algumas das expectativas elencadas: a interrupção ou abandono da prática da S4D revela-se preocupação para os trabalhadores que, em contrapartida, esperam que seja um modelo durável a longo prazo. Contrariamente, esta forma de organização do tempo de trabalho levanta preocupações perante a manutenção da produtividade e da capacidade de resposta por parte das empresas, principalmente em períodos de picos de trabalho acentuados e mediante especificidades dos diferentes setores empresariais. A necessidade de recorrer ao dia livre e usá-lo para terminar a execução de tarefas emerge como uma preocupação vigente, que apresenta repercussões significativas no planeamento pessoal e familiar.

3.2.2. Mecanismos de adaptação

Evidentemente, ao longo deste processo, os trabalhadores enfrentaram um processo de adaptação individual e coletivo que permitiu, nos casos em análise, a implementação robusta desta prática de organização do tempo de trabalho. Torna-se, pois, pertinente descrever quais os processos mobilizados nesta fase de adaptação a uma nova prática de gestão a nível organizacional. As execuções de um trabalho mais rápido a par de reajustamentos internos (Tabela 12), como a redução do número de reuniões e do tempo de reunião. com vista à otimização do tempo de trabalho são práticas comuns importantes. Entre os reajustamentos, as empresas optaram por criar mecanismos de rotatividade de trabalhadores que permitiram manter a competitividade, não comprometendo a capacidade de resposta em nenhum dia da semana – uma das ameaças salientadas pelos dirigentes é a capacidade de resposta no dia livre. Um marco importante decorrente destes mecanismos foi o abandono de horas

extras, embora tenha exigido disciplina por parte dos trabalhadores. A existência de um feriado pode condicionar o usufruto da S4D. Dependendo da empresa, podem deixar de usufruir do dia adicional livre.

Tabela 12 - *Processo de adaptação dos trabalhadores à S4D dentro da empresa.*

Mecanismos de adaptação
1) Execução do trabalho de forma mais rápida para cumprimento de prazo 2) Reajustamentos internos e otimização do tempo de trabalho através da entrega de indicadores de qualidade: redução do número de reuniões e do tempo de reunião 3) Rotatividade do dia livre em determinados departamentos para garantir a capacidade de resposta 4) "Focus time" - momentos de foco sem interrupções 5) Abandono de horas extra 6) Exigiu disciplina para alocar todas as tarefas nos quatro dias disponíveis para trabalhar 7) Na existência de um feriado pode não existir um dia livre, embora não seja transversal a todas as empresas

Fonte: Entrevistas realizadas aos trabalhadores.

3.2.3. Equilíbrio entre as esferas pessoal, familiar e profissional

De seguida, exploram-se os impactos decorrentes da S4D no equilíbrio entre as diferentes esferas da vida. Algumas das categorias estabelecidas vão de encontro à literatura, ainda assim, outras surgiram da análise de dados. Na Tabela 13, observam-se os impactos médios das variáveis auscultadas através das entrevistas aos trabalhadores, verificando-se impactos da S4D consideráveis nas diferentes vertentes: pessoal, familiar e profissional. No que diz respeito à vertente pessoal, salienta-se um grande impacto quer na saúde e bem-estar físico com um valor médio de 9.2, quer na saúde e bem-estar psíquico (9.0). Num segundo momento e considerando a vertente familiar, é interessante observar como as categorias «Amigos» e «Outros familiares» são as menos impactadas pela S4D no caso dos trabalhadores entrevistados. A relação com os filhos, com a/o companheira/o e com os pais ou avós são as que apresentam valores médios mais elevados (9.3, 9.2 e 8.0, respetivamente). Na vertente profissional, os impactos

manifestam-se de forma considerável sobretudo na satisfação no trabalho e no trabalho em equipa, com valores relativamente altos. Apesar de não se verificar com valores tão elevados: a autonomia, a produtividade e desempenho, o absentismo e a responsabilidade são aspetos que os trabalhadores defendem ter sido impactados (com valores médios entre os 7.0 a 7.8), embora numa dimensão inferior aos referidos anteriormente.

Tabela 13 – *Média dos impactos da S4D no equilíbrio entre vida pessoal, familiar e profissional (M)*[19].

Impactos da S4D na vertente pessoal	
Saúde e bem-estar físico	M = 9.2
Saúde e bem-estar psíquico	M = 9.0
Impactos da S4D na vertente familiar	
Relação com dependentes: filhos	M = 9.3
Relação com dependentes: pais/avós	M = 8.0
Relação com cônjuge/companheira/o	M = 9.2
Amigos	M = 6.8
Outros familiares	M = 5.0
Impactos da S4D na vertente profissional	
Satisfação no trabalho	M = 9.0
Trabalho em equipa	M = 8.4
Autonomia do trabalho	M = 7.8
Produtividade e desempenho	M = 7.8
Absentismo	M = 7.6
Responsabilidade	M = 7.0

Fonte: Entrevistas realizadas aos trabalhadores.

[19] Através das questões 5.1 e 5.3 presentes no guião de entrevista aos trabalhadores, calcularam-se as presentes médias para medir os impactos da redução laboral na vida pessoal, familiar e profissional (1 – não impactou nada e 10 – impactou muitíssimo). Para a elaboração da presente tabela as entrevistas realizadas aos trabalhadores da empresa E, não foram contempladas uma vez que não continham os presentes dados. Ainda assim, exploraram-se a posteriori para tornar a temática mais robusta.

Além das categorias provindas da literatura e exploradas na tabela anterior, há outras que afloram na análise e tratamento dos dados. A qualidade de vida surge de forma transversal nas vertentes pessoal, familiar e profissional. A relação com amigos, a flexibilidade na organização do tempo, a gestão individual do tempo livre (em análise na sub-secção seguinte) são descritas numa ótica de impacto a nível pessoal. Enquanto a motivação, a retenção laboral, a relação com os colegas e a relação com os clientes são exploradas sob o contexto profissional. Apesar de todas apresentaram um relativo consenso, a categoria mais controversa no universo dos trabalhadores é relativa aos impactos na relação com os clientes, como veremos mais à frente.

Na esfera pessoal, verificou-se um consenso significativo entre os pareceres dos trabalhadores. Todos consideram que a saúde e bem-estar físico, a saúde e bem-estar psíquico, a relação com os amigos, a maior flexibilidade na organização do tempo, a gestão individual do tempo livre e a qualidade de vida foram dimensões impactadas positivamente ao longo da implementação da S4D. Ainda assim, não deixa de ser interessante perceber o quão positivamente é a experiência, mas também que nuances surgiram. Apesar dos trabalhadores relatarem que a S4D foi benéfica para a sua saúde e bem-estar, o aumento do bem-estar psicológico foi equacionado de forma diferente em alguns testemunhos, prevalecendo uma dificuldade psíquica muito grande associada à capacidade de desconectar do trabalho.

> *"Psicologicamente, às vezes, apesar de nós termos essa flexibilidade, é diferente. Por exemplo, como eu tiro a segunda-feira, o fim de semana fica maior quando chega a sexta-feira. Se tiver alguma coisa para fazer, fico com o fim de semana grande e fico a pensar: «ai, eu tenho aquilo para fazer ou porque é urgente» (...), mas pronto se precisar trabalho na segunda-feira de manhã."* (Entrevistada J).

Contrariamente, outros consideram-na positiva para a sua saúde e bem-estar. Há evidentemente uma transição de paradigma entre um cenário de cansaço extremo e limitação na capacidade de resposta perante tarefas pessoais e familiares; e um cenário de grande motivação e envolvimento laborais, em que os trabalhadores consideram ter mais energia.

> *"Antes chegava ao domingo à tarde e já estava a pensar: ai, amanhã já vou ter que trabalhar. Ainda tenho que ir tratar disto ou tratar aquilo, ou não descansei nada (…) agora é o contrário, chega a domingo à tarde e já começo a pensar: nunca mais começa o trabalho"* (Entrevistado O).

A relação com amigos, a flexibilidade e a gestão individual do tempo são impactos diretos na vertente pessoal de cada trabalhador que representam: mais tempo para a vida social, flexibilidade na gestão do tempo mediante prioridades concretas de cada indivíduo. Por exemplo, se alguém precisa de ir ao médico, às finanças ou a outro tipo de serviços que apenas funcionam de segunda a sexta, mobiliza esse dia. A realização de compras, de tarefas domésticas e de outras atividades é orientada para o dia livre, uma opção para aqueles que preferem ficar mais descansados no fim de semana, embora haja várias alternativas para a ocupação do dia livre, nomeadamente explorar um novo *hobby*. Neste âmbito, surge uma dualidade visível entre os discursos dos trabalhadores no sentido de uma contradição entre o que decidir fazer: tratar-se de todos os assuntos pendentes, ou aproveitar para descansar e ter tempo para cuidar de si?

Na generalidade, os trabalhadores usam o dia livre para tratar de assuntos pendentes de forma a libertar o fim de semana. Ainda assim, há exceções que podem trazer implicações no núcleo familiar e exigir reajustamentos, como irá explorar-se mais à frente:

> *"É um dia que temos de explicar a quem não o tem que tem de existir um tempo pessoal e não é para fazer tudo o que está pendente."* (Entrevistado Q).

> *"Passei a ter tempo para mim e a decidir o que eu quero fazer nessas horas. Isto não acontece num feriado, porque está a família toda em casa, é necessário dar atenção às crianças. Assim posso ir à praia, o maior impacto foi em mim, enquanto pessoa."* (Entrevistada M).

Na vertente familiar, perceberam-se impactos substanciais ao nível da relação com os seus dependentes (pais, avós, filhos), bem como com os seus cônjuges, tendo a categoria «outros familiares» sido a menos mobilizada pelos trabalhadores em relação ao tempo mobilizado com essas pessoas no dia livre. Ao nível dos dependentes, filhos/as, houve um acréscimo considerável de horas e da qualidade das mesmas na gestão familiar, nomeadamente por ter disponibilidade para levar e trazer o filho ou filha da escola, ir passear com ele(s) e fazer programas lúdicos diferentes. Muitos dos

trabalhadores também revelaram direcionar este tempo extra para cuidados com pais e avós ou mesmo permitir uma visita de acompanhamento e tempo de qualidade. No caso dos cônjuges, em alguns casos, mencionaram ser necessários reajustamentos entre o casal porque efetivamente começou a existir uma descoincidência entre os horários dentro da família o que, numa fase inicial, representou um constrangimento:

> *"era estranho a minha mulher ir para o trabalho e os meus filhos para a escola e eu em casa!"* (Entrevistado Q).

Ainda assim, outros encararam este tempo extra como um campo de possibilidades para o casal, nomeadamente para jantar ou passear no fim de semana. O tempo alocado a "outros familiares" não foi substancial, pelo que não constitui um fator preponderante a problematizar no equilíbrio entre as três esferas da vida de um indivíduo.

Na análise da terceira dimensão, a esfera profissional, afloram também questões pertinentes, ainda assim, nem todas reúnem o mesmo grau de consenso. Iniciando com a satisfação do trabalho, é importante considerar que fatores como o salário, as condições de trabalho, as relações interpessoais dentro da empresa e a relação com as chefias são preponderantes (Caetano, Neves & Ferreira, 2020). Todos os trabalhadores reconheceram o impacto que esta redução do tempo de trabalho apresentou na satisfação laboral e no equilíbrio entre a vida pessoal, familiar e profissional.

> *"Como eu sabia que tinha a sexta-feira, fazia o trabalho com mais motivação, porque pronto sabia que estava a trabalhar, mas era só, por exemplo, até quinta, porque depois sexta-feira já teria o dia livre de novo, então era muito mais satisfatório"* (Entrevistada V).

Apesar deste aumento notório da satisfação e a par de algumas reservas a nível do bem-estar psíquico, como já referido, surgiu uma outra partilha que esboça um receio perante a S4D:

> *"fico sempre com a sensação de estar a perder algo que pode estar a acontecer"* (Entrevistada N).

Relativamente ao trabalho em equipa, as posições foram na sua maioria de consenso. Há trabalhadores que consideram que o impacto foi acentuado, mas no sentido negativo: as equipas foram claramente prejudicadas na sua generalidade devido

ao mecanismo de otimização que a S4D exige. O tempo de trabalho é menor e, por isso, o contacto é menor também. Fatores como o teletrabalho também acentuam esta dimensão.

A par disto, surge a autonomia também muito acentuada pelo teletrabalho, mas que, em alguns casos, nomeadamente no caso da empresa C destacou-se com a implementação da S4D numa das suas medidas: tempo para trabalhar livremente e de forma mais autónoma. A produtividade, o desempenho, a responsabilidade e a motivação constituem aspetos que, na sua maioria, foram impactados positivamente com a redução do tempo de trabalho e, consequentemente, impactaram o equilíbrio entre a vida pessoal, familiar e profissional positivamente.

Como já referi, a literatura tem demonstrado que trabalhadores motivados constituem uma vantagem competitiva dentro das organizações (Caetano, Neves & Ferreira, 2020). A este propósito é importante analisar os discursos dos trabalhadores no que se refere ao absentismo e à retenção laboral. No caso do absentismo, apesar de muitos terem defendido que houve uma redução efetiva, os que trabalhavam em organizações com culturas flexíveis não o sentiram de forma tão vincada.

> *"Reduzi muito porque agora já consigo marcar à sexta canalizador, reunião na escola, problema em casa, etc., existe muita flexibilidade para alternar o dia de sexta para outro, caso necessário"* (Entrevistado Q).

Consequentemente, houve um impacto positivo na retenção laboral. Alguns trabalhadores afirmaram não sair das suas empresas a troco de salários superiores, a menos que fossem quantias muito significativas, exatamente pelas vantagens que a S4D significa. Muitos, alegam que a S4D foi o fator decisivo na tomada de decisão sobre permanecer ou abandonar a empresa.

A relação com os colegas e com os clientes também foram alvo de análise e, curiosamente, não houve qualquer impacto associado à relação com os clientes uma vez que, na maioria dos casos, eles não foram sequer informados de que a empresa teria aderido à S4D dado que as organizações criaram mecanismos internos de gestão que

lhes permitiu dar resposta de forma contínua ou, simplesmente optaram por não demonstrar disponibilidade no dia livre, mas os clientes desconheciam o motivo.

O impacto da S4D na relação entre colegas não é consensual. Muitos entrevistados referem que decorrente da motivação e satisfação laboral acabaram por ter um melhor relacionamento com os colegas de trabalho, no entanto outros defendem que como têm menos tempo para pausas e momentos informais devido à concentração do trabalho, perdeu-se muito o relacionamento interpessoal:

> *"A relação com os colegas é mais distante, porque estamos mais no modo de execução de tarefa e não de convívio."* (Entrevistada N).

No entanto, em alguns casos tem-se assistido a uma proatividade dos trabalhadores para colmatar este distanciamento no período laboral provocado essencialmente pelo trabalho remoto, e não tanto pela S4D, defendem alguns trabalhadores:

> *"agora até estamos a começar a juntar-nos uma sexta por mês para fazermos uma atividade por nós próprios, sem ser pela empresa"* (Entrevistado O).

Para terminar, há um fator que foi alcançado com a S4D que foi ser efetivamente promotor de um melhor equilíbrio: a qualidade de vida pessoal, familiar e profissional. Os trabalhadores referiram que as mudanças foram benéficas e que com a redução do tempo de trabalho laboral, as atividades do fim de semana acabaram por ser diluídas, permitindo uma melhor qualidade:

- da vida pessoal com "mais tempo para mim" (Entrevistada N);

- da vida profissional ao trazer "uma motivação, ajudando a desempenhar melhor o trabalho" (Entrevistado P);

- da vida familiar na medida em que "facilitou no sentido de poder estar com familiares (...) antes da S4D, o que tu sentias era que acabas por não ter tanto tempo para estar com as pessoas que são próximas" (Entrevistada V).

3.2.4. Usos do tempo livre: pessoal, familiar ou profissional?

Uma questão que envolve a S4D remete para o uso do tempo livre, nomeadamente pela relação que apresenta com a vida pessoal, familiar e profissional. O que fazem os trabalhadores com o tempo livre extra? É pertinente percebermos se as atividades que desenvolvem em dia livre se relacionam mais com a ótica pessoal, familiar ou profissional. Na tabela abaixo apresentam-se as atividades que os trabalhadores fazem com o tempo livre: no tempo de cuidado dedicado a si, vê-se a prática de autocuidado, consultas médias, exercício físico; no tempo dedicado aos afetos e relações sociais (o tempo com amigos, avós e pais); no tempo de aprendizagem (estudar, aprender carpintaria); nas tarefas obrigatórias (compras e tarefas domésticas, por exemplo) e ao lazer (praia e TV). Verifica-se, por isso, que os indivíduos mobilizam o tempo livre de formas muito distintas.

Tabela 14 – *Usos do tempo livre, por parte dos trabalhadores.*

Usos do tempo	
Tempo de cuidado dedicado a si	- Autocuidado - Consultas médicas - Descansar - Exercício físico - Massagens
Tempo dedicado aos afetos e relações sociais	- Amigos - Tempo de qualidade com a família - Visitar e cuidar da avó - Visitar e cuidar dos pais
Tempo de aprendizagem	- Estudar - Aprender carpintaria - Bricolagem
Tempo dedicado a tarefas de cariz obrigatório	- Assuntos pendentes - Compras - Suporte familiar - Tarefas domésticas
Tempo dedicado a lazeres	- Voluntariado - Passear o cão - Praia - Séries e televisão

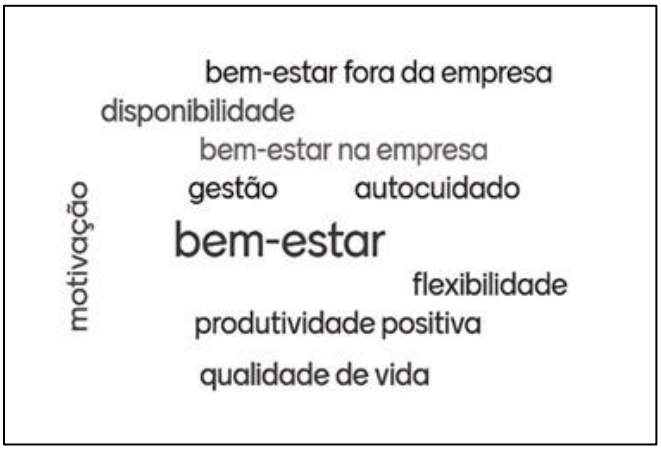
Fonte: Entrevistas realizadas aos trabalhadores.

3.2.5. Representações sobre a S4D

As empresas, as organizações e o mundo do trabalho em geral, nomeadamente do ponto de vista das políticas públicas, tem atribuído uma importância significativa aos fatores que moldam o bem-estar dos trabalhadores, de modo a: diminuir "*a vontade de abandonar a organização, o turnover, as faltas ao trabalho, e os comportamentos contraprodutivos (…) aumenta[r] a frequência de comportamentos de cidadania organizacional, o desempenho, a criatividade, inovação e comportamentos empreendedores*" (Caetano, Neves & Ferreira, 2020, p. 193).

De forma a captar aquelas que são as maiores associações que os trabalhadores estabelecem quando pensam na S4D pediu-se para a qualificarem com recurso a duas palavras ou expressões. Denota-se a preponderância atribuída ao bem-estar, quer geral quer fora e dentro da empresa. Os qualificativos apresentados na figura abaixo remetem para dois domínios: por um lado questões relativas à natureza e ao exercício do trabalho - flexibilidade, motivação, produtividade positiva - e, por outro, para um domínio mais relacionado com a esfera pessoal e familiar, onde qualidade de vida, autocuidado e disponibilidade ganham destaque. A palavra "gestão" que assume relevância no contexto pessoal, familiar e profissional.

Figura 2 - *Qualificativos associados à S4D por parte dos trabalhadores.*



Fonte: Qualificativos recolhidos através das entrevistas realizadas aos trabalhadores, submetidos na plataforma Mentimeter.

4. Considerações finais

A presente investigação pretendeu explorar de forma qualitativa a redução dos tempos de trabalho num período em que se assiste a um desgaste laboral psicológico e físico intenso e transversal a muitas profissões, para além de uma constante necessidade de inovar e competir no mercado de trabalho por parte das organizações para atraírem e reterem trabalhadores. Através do estudo foi possível analisar, com proximidade, o cenário concreto de cinco empresas que participaram no projeto-piloto nacional ou se associaram a ele, de áreas da consultoria financeira, empresarial ou de recursos humanos. A análise realizou-se auscultando a perspetiva dos dirigentes e dos trabalhadores, para permitir uma visão ampla sobre o tema e os respetivos impactos no domínio do bem-estar. Caruso et al. (2006) destaca que decorrente dos horários de trabalho prolongados geram-se impactos nos trabalhadores ao nível da qualidade de vida e do seu rendimento; na família, nomeadamente no ato de cuidar e na qualidade das relações; no empregador, particularmente na produtividade, qualidade e custos com lesões; bem como na comunidade: acidentes, erros de trabalho e nas despesas com doenças.

Os resultados obtidos na investigação agora terminada permitem romper com algumas das crenças relacionadas com o tempo de trabalho, nomeadamente o presentismo que se traduz numa prática meramente performativa, embora se assuma como uma caraterística cultural em alguns países e empresas nos quais existe a tendência para a valorização dessa dedicação por parte das administrações. Constata-se que as experiências analisadas permitem concluir uma melhoria da qualidade de vida pessoal, familiar e profissional que se revela transformadora sob o ponto de vista empresarial e operacional, contribuindo para uma «saúde económica das organizações», como veremos à frente.

Sob o ponto de vista das motivações mobilizadas pelos dirigentes para a implementação da S4D, destaca-se o intuito de adoção de melhores práticas laborais, nas quais o bem-estar dos trabalhadores e o equilíbrio entre as vertentes pessoal, familiar e profissional se revelaram fundamentais. Do lado das empresas, esta prática de

gestão apresentou-se de forma positiva, ao manifestar-se dotada de capacidade de manter a produtividade, melhorar o desempenho profissional dos trabalhadores e contribuir para o aumento da visibilidade institucional no mercado ao funcionar como marca de notoriedade. A S4D surge como um fator diferenciador e inovador, tornando-se competitiva na atração, manutenção e contratação de novos talentos ou trabalhadores. Ainda assim, de forma menos positiva, evidenciou em algumas empresas, a capacidade de resposta reduzida no dia livre e intensificação do trabalho que levou em alguns casos à necessidade de contratação de mais pessoas. Além disso, surgem aspetos negativos que devem ser considerados, nomeadamente: a mobilização da S4D para fins meramente publicitários, a falta de legislação para a regular e a resistência por parte de clientes, aspetos que se assumem fortes ameaças no contexto empresarial.

Do lado dos trabalhadores, apesar dos resultados terem sido positivos no equilíbrio entre vida pessoal, familiar e profissional, os impactos desta tríade, segundo os trabalhadores, sentiram-se na vertente pessoal, sobretudo ao nível da saúde e bem-estar físico e psíquico, apesar de psicologicamente existir em alguns casos um efeito controverso relacionado à dificuldade em «desligar» do trabalho. Da mesma forma, manifestaram sentimentos de frustração associados à incapacidade de realizar o trabalho em quatro dias, particularmente em momentos de grande fluxo de trabalho. Nesse sentido, Anttila et al. (2005) alertam que existe nos trabalhadores uma sensação de inadequação por falta de tempo para cumprir o supostamente exigido pela máxima do «dia de trabalho justo», por trabalharem menos horas. Dessa forma, como referido na secção anterior, geraram-se mecanismos de adaptação internos relevantes que importa destacar, menor número de reuniões e mais focadas, momentos de foco sem interrupções, disciplina para terminar as tarefas em quatro dias, bem como gerir o contacto com os clientes. O foco para o equilíbrio deve estar nas estratégias que os indivíduos podem adotar para uma gestão mais eficaz do tempo de trabalho (Clarck, 2000), evitando a mobilização do dia livre para terminar tarefas.

Os trabalhadores evidenciaram um conjunto de expectativas particularmente associadas ao equilíbrio entre as esferas pessoal, familiar e profissional, destacando-se a melhoria da qualidade de vida e do bem-estar.

A interrupção desta prática é uma das suas maiores preocupações. A nível familiar, apresentou um destaque particular e positivo na relação com as/os filhas/os, as/os companheiras/os ou os pais, embora em alguns casos, exigisse reajustamentos dada a descoincidência de horários, por exemplo, entre os casais. Na vertente profissional reconheceram-se impactos positivos que esta redução do tempo de trabalho apresentou na satisfação laboral, acompanhada pela motivação extra de terem um dia livre, além disso, os trabalhadores referiam mais tempo para um trabalho livre e autónomo. No entanto, o trabalho em equipa não reuniu perceções unânimes, sendo que na generalidade os trabalhadores referiram uma diminuição do mesmo, embora não unicamente decorrente da S4D, mas sim do regime de teletrabalho. Para reverter a situação, as empresas adotaram estratégias para colmatar esse constrangimento organizacional: aulas de inglês, aulas de yoga, caminhadas e atividades alusivas a dias festivos. Da parte das empresas foram ainda impactados de forma benéfica, o absentismo e a retenção laboral, particularmente nas organizações que anteriormente tinham culturas organizacionais menos flexíveis. Assim, as horas de trabalho e o tempo livre são essenciais para preservar o equilíbrio entre a vida profissional e familiar (Gilmore, 2021), traduzindo-se numa melhor qualidade de vida a todos os níveis. O tempo livre assumiu-se em simultâneo, como tempo de cuidado dedicado a si, um tempo de afetos e relações sociais, um tempo de a aprendizagens, de dedicação a tarefas obrigatórias e a lazeres, no qual a coordenação também se assume fundamental: "*o tempo livre é um bem em rede - o seu valor depende do número das outras pessoas da nossa rede social que se encontram também livres*" (Gomes, 2022, p. 51).

Estaremos a progredir no caminho do bem-estar? A S4D revela-se uma prática dotada de bem-estar tanto para a saúde dos trabalhadores como para a «saúde económica das organizações». O autocuidado, a disponibilidade, a motivação, a flexibilidade, a qualidade de vida e bem-estar na empresa e fora da empresa representam algumas das suas mais-valias. Os resultados sugerem que esta prática de gestão apresenta benefícios para todos os envolvidos numa ótica de minimização de erros e custos para o empregador e bem-estar e qualidade de vida pessoal, familiar e profissional para os trabalhadores, embora sejam necessárias diretrizes base para uma

implementação mais generalizada e sustentada, de âmbito geral. É importante perceber que os países poderão implementá-la de formas completamente diferentes, e dentro do mesmo país a implementação por parte dos diferentes setores pode ser também distinta, mas também as empresas poderão optar por diversas configurações (Gomes, 2022). Neste momento parece assistir-se a uma mudança de paradigma, no qual são as próprias empresas as impulsionadoras desta prática de gestão. A coordenação é essencial quer entre trabalhadores que cooperam em equipa, quer no interior das empresas, resultando a necessidade de uma S4D por via legislativa que coadune estes constrangimentos de forma sincronizada para todos os agentes económicos (Gomes, 2022). Esta proposta implica evidentemente que sejam os governos, através de legislação, a implementar a S4D com o necessário período de transição - à semelhança do que já aconteceu em alguns países.

No decorrer do estudo emergiram algumas limitações e considerações éticas que poderão servir para investigações futuras e, por isso, faz sentido agora retomar. Apesar do presente estudo apresentar contribuições significativas, o facto de ser um trabalho exploratório não permite a generalização das conclusões a todas as organizações que têm implementada a S4D. Além disso, sendo uma análise setorial, só serve apenas estas empresas, esboçando uma lacuna que se prende com o setor industrial. Neste setor, as práticas tendem a ser mais limitadas, bem como os estudos e, para investigações futuras sobre a S4D poderá explorar-se esse campo de aplicação e análise. Durante as entrevistas, alguns participantes apresentaram dificuldades em recordar-se do período antes da implementação e, também na aplicação da escala de Likert entre 1 a 10 para medir os impactos da S4D na vida pessoal, familiar e profissional – para solucionar este segundo constrangimento optámos por conversar sobre a classificação atribuída, com margem para explicação por parte do investigador e para aprofundamento dos impactos referidos pelos entrevistados. Para estudos futuros é importante criar grupos controlo, uma vez que os trabalhadores ao considerarem a S4D uma prática positiva, poderá existir o desejo pela sua adoção permanente influenciando determinadas respostas (Boulin, 2024). As empresas contempladas na presente análise são de uma área de serviços, na qual a S4D pode ser facilitada quer pela autonomia que a pessoa tem na execução das

tarefas, quer igualmente pela autonomia que as pessoas têm decorrente do seu nível de escolaridade.

Referências Bibliográficas

Albarello, L., & et al. (1997). Práticas e métodos de investigação em Ciências Sociais. Lisboa: Gradiva.

Anttila, T., Nätti, J., & Väisänen, M. (2005). The experiments of reduced working hours in Finland: impact on work–family interaction and the importance of the sociocultural setting. *Community, Work and Family*, *8*(2), 187-209.

Barck-Holst, P., Nilsonneb, Å., Åkerstedt T. & Hellgren, C. (2022). Reduced working hours and work-life balance. *Nordic Social Work Research*, Vol. 12, 4, pp. 450-463.

Berdahl, J. L., Cooper, M., Glick, P., & Livingston, R. W. (2018). Work as a masculinity contest. *Journal of Social Issues, 74*, 422-448.

Bird, Robert C., (2010). Four-Day Work Week: Old Lessons, New Questions Symposium: Redefining Work: Implications of the Four-Day Work Week - The Four-Day Work Week: Views from the Ground. *Connecticut Law Review, 66.*

Boulin, J. Y. (2024). Working time reduction with a focus on the four-day week: Literature review.

Caetano, A., Neves, J. G., & Ferreira, J. (2020). Psicossociologia das organizações: Fundamentos e aplicações. *Edições Sílabo*.

Caruso, C. C., Bushnell, T., Eggerth, D., Heitmann, A., Kojola, B., Newman, K., Rosa, R. R., Sauter, S. L. & Vila, B. (2006). Long working hours, safety, and health: toward a National Research Agenda. *American journal of industrial medicine*, *49*(11), 930-942.

Carvalho, L., Santos, M., Freitas, M. & Ranita, V. (2021). *O tempo de trabalho 1919-2019. Um centenário incómodo: ainda as 8 horas? Debate sobre o tempo de trabalho hoje*. Centro de Estudos Africanos da Universidade do Porto / União de Sindicatos do Porto/Confederação Geral dos Trabalhadores Portugueses – Intersindical Nacional.

Chung, H. (2022). A social policy case for a four-day week. *Journal of Social Policy*, *51*(3), 551-566.

Clark, S. C. (2000). Work/family border theory: A new theory of work/family balance. *Human relations*, *53*(6), 747-770.

Comissão Europeia (2023). Organização do tempo de trabalho. Disponível em: https://eur-lex.europa.eu/PT/legal-content/summary/organisation-of-working-time.html. Consultado a [27/12/2023].

Coote, A., Harper, A., & Stirling, A. (2021). *The case for a Four-Day Week.* Wiley.

Creswell, J. W. (2014). *Research desing: qualitative, quantitative and mixed methods approaches* (Vol. 54). United State of America: Sage Publications.

Eurostat (2024). *Número médio de horas de trabalho semanal habitual na atividade principal, relativo ao ano de 2023. Disponível em:* https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/lfsa_ewhun2__custom_13565445/default/table?lang=en. Consultado a [31/10/2024].

Gilmore, O. (2021). *Ch. 3. The working week in manufacturing since 1820. How was life? Volume II: New perspectives on well-being and global inequality since 1820.* Paris: OECD.

Goerlich, C., & Vis, B. (2024). Different ways of promoting working time reduction: a comparative analysis of actors, motives, forms, and approaches in Germany, Ireland, and Spain. *Journal of Comparative Policy Analysis: research and practice*, *26*(2), 159-177.

Gomes, P. (2022). *Sexta-Feira é O Nosso Sábado: Como Uma Semana de Trabalho de Quatro Dias poderá salvar a Economia*. Lisboa: Relógio d'Água.

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

Guerra, I. C. (2006). *Pesquisa qualitativa e análise de conteúdo: sentidos e formas de uso*. Principia.

Hochschild, A. R. (2003). Travail émotionnel, règles de sentiments et structure sociale. *Travailler*, *9*(1), 19-49.

Kodz, J., Davis, S., Lain, D., Strebler, M., Rick, J., Bates, P., Cummings, J., Meager, N., Anxo, D., Gineste, S., Trinczek, R., & Pamer, S. (2003). Working long hours: a review of the evidence. Volume 1–Main report. *Employment Relations Research Series*, *16*, 1-260.

Nações Unidas. (2017). *Declaração Universal dos Direitos Humanos*. Nova Iorque. Publicação Nações Unidas.

Pencavel, J. (2015). The productivity of Working Hours. *The Economic Journal, 125(589)*, 2052-2076.

Pordata (2024). *Produtividade do trabalho*. Disponível em: https://www.pordata.pt/pt/estatisticas/economia/crescimento-e produtividade/produtividade-do-trabalho. Consultado a [02/11/2024].

Quivy, R., & Campenhoudt, L. (1998). Manual de Investigação em Ciências Sociais. Lisboa: Gradiva

Russo, M., & Morandin, G. (2023). A network approach to work-family conflict. *Human Resource Management Review*, *33*(2), 100943.

Spencer, D. A. (2023). Technology and work: Past lessons and future directions. *Technology in Society*, *74*, 102294.

Spiegelaere, S. D., & Piasna, A. (2017). *The why and how of working time reduction.* Brussels: European Trade Union Institute.

Voglino, G., Savatteri, A., Gualano, M. R., Catozzi, D., Rousset, S., Boietti, E., Bert, F. & Siliquini, R. (2022). How the reduction of working hours could influence health outcomes: a systematic review of published studies. *BMJ open*, *12*(4), e051131.

Anexos

Anexo I – Declaração de Consentimento Informado

I.I. Dirigentes das empresas associadas

Consentimento informado para participação em investigação (empresas associadas)

Esta entrevista é direcionada a administradores das empresas que já implementaram a semana de quatro dias e participaram no projeto-piloto, coordenado por Pedro Gomes e Rita Fontinha, enquanto empresas associadas. Realiza-se no âmbito de um projeto de investigação do Instituto de Sociologia da Universidade do Porto (IS-UP), intitulado "Organização do tempo de trabalho: A semana de quatro dias". Coordenado por Sofia Cruz e co-coordenado por Ana Isabel Couto, o projeto tem como principal objetivo a recolha de dados junto de algumas empresas para elaboração de estudos de caso qualitativos, no sentido de completar e aprofundar a análise sobre a implementação da semana de quatro dias enquanto prática gestionária com implicações sobre os tempos de trabalho, condições de trabalho e bem-estar.

A participação neste projeto de investigação, nomeadamente nesta entrevista, é totalmente voluntária. Está garantida a confidencialidade e proteção dos dados, que serão utilizados apenas para fins científicos, de acordo com as diretrizes da Comissão de Ética do IS-UP. A entrevista será gravada, mediante a sua autorização.

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

Data e Local

_____

Assinatura das Pessoas Participantes

_____

Assinatura da Investigadora Responsável

_____

I.II. Dirigentes das empresas integrantes

Consentimento informado para participação em investigação (empresas do piloto português)

Esta entrevista é direcionada a administradores das empresas que participaram no projeto-piloto português de implementação da semana de quatro dias, coordenado por Pedro Gomes e Rita Fontinha. Realiza-se no âmbito de um projeto de investigação do Instituto de Sociologia da Universidade do Porto (IS-UP), intitulado "Organização do tempo de trabalho: A semana de quatro dias". Coordenado por Sofia Cruz e co-coordenado por Ana Isabel Couto, o projeto tem como principal objetivo a recolha de dados junto de algumas empresas para elaboração de estudos de caso qualitativos, no sentido de completar e aprofundar a análise sobre a implementação da semana de quatro dias enquanto prática gestionária com implicações sobre os tempos de trabalho, condições de trabalho e bem-estar.

A participação neste projeto de investigação, nomeadamente nesta entrevista, é totalmente voluntária. Está garantida a confidencialidade e proteção dos dados, que serão utilizados apenas para fins científicos, de acordo com as diretrizes da Comissão de Ética do IS-UP. A entrevista será gravada, mediante a sua autorização.

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

Data e Local

_____

Assinatura das Pessoas Participantes

_____

Assinatura da Investigadora Responsável

_____

I.III. Trabalhadores

Consentimento informado para participação em investigação

Esta entrevista é direcionada aos trabalhadores das empresas que participaram no projeto piloto português de implementação da semana de quatro dias, coordenado por Pedro Gomes e Rita Fontinha. Realiza-se no âmbito de um projeto de investigação do Instituto de Sociologia da Universidade do Porto (IS-UP), intitulado "Organização do tempo de trabalho: A semana de quatro dias", onde se insere a minha tese de mestrado. Coordenado por Sofia Cruz e co-coordenado por Ana Isabel Couto, o projeto tem como principal objetivo a recolha de dados junto de algumas empresas para elaboração de estudos de caso qualitativos, no sentido de completar e aprofundar a análise sobre a implementação da semana de quatro dias enquanto prática gestionária com implicações da S4D sobre os tempos de trabalho, condições de trabalho e bem-estar.

A participação neste projeto de investigação, nomeadamente nesta entrevista, é totalmente voluntária. Está garantida a confidencialidade e proteção dos dados, que serão utilizados apenas para fins científicos, de acordo com as diretrizes da Comissão de Ética do IS-UP. A entrevista será gravada e transcrita, mediante a sua autorização, e logo destruída.

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

Data e Local

_____

Assinatura das Pessoas Participantes

_____

Assinatura da Responsável

_____

Anexo II – Guião de entrevista aos dirigentes das empresas associadas: S4D.

Informação sobre o entrevistado:
Nome: _____

Informação sobre a empresa:
Nome: _____
Localização: _____
Atividade: _____
Número de trabalhadores: _____

Informação sobre a entrevista:
Local: _____
Data de realização: ___/___/___
Hora de início/fim: ___:___ - ___:___

A. Caraterização da/o entrevistada/o
1. Há quantos anos trabalha nesta empresa e qual é a sua função?
2. Qual foi o seu papel na implementação da redução das horas de trabalho? (se aplicável)

B. Caraterização da empresa e do piloto
3. Sobre a empresa, qual o setor de atividade? Qual a dimensão?
4. Como estava organizado o trabalho antes da redução de horário (horário e regime - presencial, à distância, híbrido)? E depois da implementação dessa prática? Qual a redução horária?
5. A redução horária abrangeu todos os trabalhadores? Quantos trabalhadores foram envolvidos no piloto?

C. S4D: Preparação
6. O que os motivou a implementar uma semana de 4 dias na vossa empresa? 7. Quais as preocupações que a sua empresa procurou responder com a implementação da S4D? 8. Envolveu membros dos vários escalões hierárquicos no desenho de um novo formato de horário da semana de 4 dias? Se sim, como organizou esse plano em conjunto? 9. A sua empresa desenhou um piloto para testar a S4D? Se sim, como caracteriza o piloto? 10. Como comunicaram a decisão aos trabalhadores e como foi recebida a notícia? 11. Que expectativas tinha inicialmente acerca da semana de 4 dias? Foram cumpridas? Porquê? 12. Quais são as outras práticas focadas na qualidade de trabalho e de vida dos trabalhadores que já adotavam?

D. S4D: Implementação
13. Os gestores de topo também adotaram a SD4? se não, porquê? Como acha que seria possível alargar à gestão de topo? Se sim, como? 14. Pediu propostas aos vários escalões hierárquicos, no sentido de elaborarem planos de eficiência e produtividade para fazerem face à redução do tempo de trabalho? Quais os principais problemas que enfrentou neste processo? 15. No processo de implementação da semana 4D sentiu que as pessoas colocaram todo o seu potencial ao serviço da procura de novas formas de gestão do tempo ou as pessoas ficaram à espera que lhes fornecessem diretivas? 16. Quais as alterações que introduziu, em termos de liderança • de topo (por ex., no planeamento estratégico, fixação de metas, delegação, inovação, controlo, etc.) OU • intermédia/departamental (por ex., na gestão de reuniões, no planeamento da produção, no uso de ferramentas eletrónicas, delegação, monitorização dos processos, etc.) OU

- da sua equipa operacional (por ex., resolução de problemas, planeamento da produção, delegação, gestão da informação, gestão de recursos materiais, tomada de decisão conjunta, táticas de motivação da equipa, etc.)

de modo a incentivar o aumento de produtividade na semana de 4 dias, na organização como um todo?

17. Quais os principais obstáculos/disfuncionamentos com que se defrontou? Como é que foram ultrapassados?

18. (Se aplicável) Como acha que será possível alargar o SD4 a todos os trabalhadores da sua empresa?

E. S4D: Impactos

19. Se o SD4 não foi implementado para todos os trabalhadores, como reagiram aqueles que não puderam aproveitar esta mudança? Quais foram os impactos da S4D nos trabalhadores envolvidos e não envolvidos?

20. Quais os impactos da redução das horas de trabalho nos seguintes parâmetros:

- Saúde e bem-estar (nomeadamente stress) dos trabalhadores
- Satisfação dos trabalhadores no trabalho
- Trabalho em equipa
- Autonomia no trabalho
- Equilíbrio entre a vida pessoal e profissional
- Produtividade e desempenho
- Absentismo
- Emprego e retenção de trabalhadores
- Usos do tempo e satisfação pessoal dos trabalhadores
- Igualdade de género
- Sustentabilidade ambiental na empresa e dos trabalhadores

21. Que tipo de monitorização é que a sua empresa fez da introdução da S4D? Analisaram indicadores antes, durante e no final da implementação? Se sim, quais e de que modo? Se não, porquê?

F. S4D: Avaliação
22. Relativamente à implementação da S4D na sua empresa quais os: • pontos fortes • pontos fracos • oportunidades • ameaças 23. O que aprendeu? E que aprendizagens se verificaram na sua empresa? 24. Considera que na empresa existem condições e interesse para manter este formato de tempo de trabalho? • E da parte dos trabalhadores, sente que estão predispostos a manter este formato de trabalho? Se sim, quais considera serem os pontos a favor? E contra? Se não, porquê? • E das chefias diretas e intermédias, sente que estão predispostos a manter este formato de trabalho? Se sim, quais considera serem os pontos a favor? E contra? Se não, porquê? 25. Acha que a S4D é uma prática com potencial que pode e deve ser implementada a um nível mais amplo nas empresas portuguesas? 26. Como avalia a participação da sua empresa (enquanto empresa associada) no projeto piloto português? Considera continuar a aconselhar outras empresas para a implementação desta prática? 27. Acha que o futuro do trabalho caminha na direção da progressiva redução do horário de trabalho? 28. Em que medida, na sua perspetiva, é que a S4D pode ser implementada em todo o tipo de organizações?

G. Fecho da entrevista
29. Dados sociodemográficos - para efeitos de gravação, pode dizer-nos, por favor, o seu nome, idade, estado civil, escolaridade, área de formação, profissão? 30. Na eventualidade do projeto de investigação continuar, a empresa tem interesse em acolher um estudo de caso mais aprofundado? 31. Obrigado pela sua participação. Deseja acrescentar alguma coisa?

Anexo III - Guião de entrevista aos dirigentes das empresas do piloto português: S4D.

Informação sobre o entrevistado:
Nome: _____

Informação sobre a empresa:
Nome: _____
Localização: _____
Atividade: _____
Número de trabalhadores: _____

Informação sobre a entrevista:
Local: _____
Data de realização: ___/___/___
Hora de início/fim: ___:___ - ___:___

G. Caraterização da/o entrevistada/o
1. Há quantos anos trabalha nesta empresa e qual é a sua função?
2. Qual foi o seu papel na implementação do piloto da S4D? (se aplicável)

H. Caraterização da empresa e do piloto
3. Sobre a empresa, qual o setor de atividade? Qual a dimensão?
4. Como estava organizado o trabalho antes do piloto (horário e regime - presencial, à distância, híbrido)? E durante do piloto? Qual a redução horária?
5. A redução horária abrangeu todos os trabalhadores? Quantos trabalhadores foram envolvidos no piloto?

I. S4D: Preparação/Pré-piloto
6. O que os motivou a implementar uma semana de 4 dias na vossa empresa? 7. Quais as preocupações que a sua empresa procurou responder com a implementação da S4D? 8. Envolveu membros dos vários escalões hierárquicos no desenho de um novo formato de horário da semana de 4 dias? Se sim, como organizou esse plano em conjunto? 9. Como comunicaram a decisão aos trabalhadores e como foi recebida a notícia? 10. Que expectativas tinha inicialmente acerca do processo de implementação da semana de 4 dias? Foram cumpridas? Porquê? 11. Quais são as outras práticas focadas na qualidade de trabalho e de vida dos trabalhadores que já adotavam?

J. S4D: Implementação
12. Os gestores de topo também adotaram a SD4? Se não, porquê? Como acha que seria possível alargar à gestão de topo? Se sim, como? 13. Pediu propostas aos vários escalões hierárquicos, no sentido de elaborarem planos de eficiência e produtividade para fazerem face à redução do tempo de trabalho? Quais os principais problemas que enfrentou neste processo? 14. No processo de implementação da semana 4D sentiu que as pessoas colocaram todo o seu potencial ao serviço da procura de novas formas de gestão do tempo ou as pessoas ficaram à espera que lhes fornecessem diretivas? 15. Quais as alterações que introduziu, em termos de liderança • de topo (por ex., no planeamento estratégico, fixação de metas, delegação, inovação, controlo, etc.) OU • intermédia/departamental (por ex., na gestão de reuniões, no planeamento da produção, no uso de ferramentas eletrónicas, delegação, monitorização dos processos, etc.) OU

- da sua equipa operacional (por ex., resolução de problemas, planeamento da produção, delegação, gestão da informação, gestão de recursos materiais, tomada de decisão conjunta, táticas de motivação da equipa, etc.)

de modo a incentivar o aumento de produtividade na semana de 4 dias, na organização como um todo?

16. Quais os principais obstáculos/disfuncionamentos com que se defrontou? Como é que foram ultrapassados?

17. (Se aplicável) Como acha que será possível alargar a SD4 a todos os trabalhadores da sua empresa?

18. (Se aplicável) Sendo a sua organização do setor social acha que faz especial sentido a S4D? (Como forma de tratar bem quem está no setor dos cuidados aos outros)

K. S4D: Impactos

19. Se a SD4 não foi implementado para todos os trabalhadores, como reagiram aqueles que não puderam aproveitar esta mudança? Quais foram os impactos da S4D nos trabalhadores envolvidos e não envolvidos?

20. Quais os impactos da redução das horas de trabalho nos seguintes parâmetros:

- Saúde e bem-estar (nomeadamente stress) dos trabalhadores
- Satisfação dos trabalhadores no trabalho
- Trabalho em equipa
- Autonomia no trabalho
- Equilíbrio entre a vida pessoal e profissional
- Produtividade e desempenho
- Absentismo
- Emprego e retenção de trabalhadores
- Usos do tempo e satisfação pessoal dos trabalhadores
- Igualdade de género
- Sustentabilidade ambiental na empresa e dos trabalhadores

21. Para além da monitorização realizada pela equipa do projeto piloto (nomeadamente através de inquéritos), a sua empresa realizou algum tipo de

acompanhamento do piloto? Analisaram indicadores antes, durante e no final do projeto? Se sim, quais e de que modo? Se não, porquê?

L. S4D: Avaliação do piloto

22. Relativamente à participação da sua empresa no projeto piloto da S4D, quais os:
    - pontos fortes
    - pontos fracos
    - oportunidades
    - ameaças

23. O que aprendeu? E que aprendizagens se verificaram na sua empresa?

24. Considera que na empresa existem condições e interesse para manter este formato de tempo de trabalho? Considera continuar a implementar a S4D? Porquê?
    - E da parte dos trabalhadores, sente que estão predispostos a manter este formato de trabalho? Se sim, quais considera serem os pontos a favor? E contra? Se não, porquê?
    - E das chefias diretas e intermédias, sente que estão predispostos a manter este formato de trabalho? Se sim, quais considera serem os pontos a favor? E contra? Se não, porquê?

25. Acha que a S4D é uma prática com potencial que pode e deve ser implementada a um nível mais amplo nas empresas portuguesas?

26. Considera aconselhar outras empresas para a implementação desta prática?

27. Acha que o futuro do trabalho caminha na direção da progressiva redução do horário de trabalho?

28. Em que medida, na sua perspetiva, é que a S4D pode ser implementada em todo o tipo de organizações?

G. Fecho da entrevista
29. Dados sociodemográficos - para efeitos de gravação, pode dizer-nos, por favor, o seu nome, idade, estado civil, escolaridade, área de formação, profissão? 30. Na eventualidade do projeto de investigação continuar, a empresa tem interesse em acolher um estudo de caso mais aprofundado? 31. Obrigado pela sua participação. Deseja acrescentar alguma coisa?

Anexo IV – Guião de entrevista aos trabalhadores das empresas que adotaram a S4D.

Informação sobre o entrevistado:
Nome: _____

Informação sobre a empresa:
Nome: _____
Localização: _____
Atividade: _____
Número de trabalhadores: _____

Informação sobre a entrevista:
Local: _____
Data de realização: ___/___/___
Hora de início/fim: ___:___ - ___:___

1. Caraterização da/o entrevistada/o
1.1. Há quantos anos trabalha nesta empresa e qual a sua função?
1.2. Qual foi o seu papel na implementação do piloto da S4D? (se aplicável)

2. Caraterização do piloto
2.1. Como estava organizado o trabalho antes do piloto (horário e regime – presencial, à distância, híbrido)? E durante o piloto? Qual a redução horária?
2.2. A redução horária abrangeu-o/a? Se sim/ se não, qual o motivo? E hoje mantém-se?

3. Preparação S4D/Pré-piloto
3.1. Teve preocupações/Ficou apreensivo acerca da implementação da S4D na sua empresa? Se sim, quais? Se não, como encarava esta transição? E na atualidade como se sentem em relação a esta questão?

3.2. As expectativas que tinha inicialmente acerca do processo de implementação da S4D, foram cumpridas? Porquê?

3.3. Na sua empresa considera existir outras práticas focadas na qualidade de trabalho e vida dos trabalhadores que até ao momento já eram mobilizadas? Se sim, quais?

4. Implementação
4.1. Como descreve o processo de adaptação à S4D no seu caso concreto? (elaboração de planos de eficiência, produtividade, problemas emergentes, vantagens, benefícios, etc.)

5. Impactos
5.1. Numa escala de 1 a 10, em que 1 é nada e 10 muitíssimo, quais os impactos da redução das horas de trabalho no seu caso. Em relação a: - Saúde e bem-estar físico; - Saúde e bem-estar psíquico; - Satisfação no trabalho; - Trabalho em equipa; - Autonomia no trabalho; - Produtividade e desempenho; - Absentismo; - Responsabilidade. **5.2. Equilíbrio entre a vida pessoal, familiar e profissional** **5.2.1.** Esta transição afetou o equilíbrio entre a sua vida pessoal, familiar e profissional ou introduziu alguma(s) mudança(s)? Se sim, de que forma/quais? Se não, porquê? **5.2.2.** Como descreve a relação com os seus colegas? Considera ter sido afetada pela redução do horário de trabalho? Se sim, de que forma? Se não, porquê? **5.2.3.** Como descreve a relação com os seus clientes? Considera ter sido afetada pela redução do horário de trabalho? Se sim, de que forma? Se não, porquê?

5.2.4. Como se sente ao ir trabalhar? A redução do horário de trabalho introduziu alguma mudança neste sentimento? Porquê?

5.2.5. Alguma vez esteve de baixa médica ou tirou férias por sentir exaustão física ou mental? Considera que a redução do período laboral impactou ou poderá impactar esse mesmo risco?

5.2.6. Como encara um possível regresso laboral a tempo inteiro? Em que medida?

5.3. Numa escala de 1 a 10, e que 1 é nada e 10 é muitíssimo, considera que as relações com os seus significativos foram impactadas pela redução laboral?

5.3.1. Dependentes crianças -filhos/as. Como?

5.3.2. Dependentes- pais/avós – idosos. Como?

5.3.3. Marido/mulher/parceiro/a. Como?

5.3.4. Amigos/as. Como?

5.3.5. Outros familiares: quais? Como?

5.4. Usos do tempo

5.4.1. Com o tempo livre extra decorrente desta redução, como usufruiu do mesmo? (Descanso, lazer, exercício físico, outro emprego…)

6. Avaliação do piloto
6.1.
6.2. Quais considera terem sido as mais-valias e os obstáculos decorrentes deste processo?
6.3. Sob o seu ponto de vista, quais considera serem os pontos a favor e contra a direção da empresa ter mantido este novo formato de trabalho? (ou não)
6.4. Considera que caminhamos numa direção progressiva da redução do horário de trabalho futuramente?
6.5. Escolha 2 palavras para qualificar a S4D.

7. Fecho da entrevista
7.1. Dados sociodemográficos - para efeitos de gravação, pode dizer-nos, por favor, o seu nome, idade, estado civil, escolaridade, área de formação, profissão?
7.2. Obrigada pela sua participação. Deseja acrescentar alguma coisa?