U.PORTO

MESTRADO EM PSICOLOGIA
PSICOLOGIA DAS ORGANIZAÇÕES, SOCIAL E DO TRABALHO

Semana de Trabalho de Quatro Dias: Uma Revisão Sistemática

Alexandre Barros Basto Fidalgo Alves

M

2026

Universidade do Porto
Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação

SEMANA DE TRABALHO DE QUATRO DIAS: UMA REVISÃO SISTEMÁTICA

Alexandre Barros Basto Fidalgo Alves

Outubro 2026

Dissertação apresentada no Mestrado em Psicologia, área de Psicologia das Organizações, Social e do Trabalho, Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade do Porto, orientada pela Professora Doutora ***Catarina Brandão*** (FPCEUP).

AVISOS LEGAIS

O conteúdo desta dissertação reflete as perspetivas, o trabalho e as interpretações do autor no momento da sua entrega. Esta dissertação pode conter incorreções, tanto concetuais como metodológicas, que podem ter sido identificadas em momento posterior ao da sua entrega. Por conseguinte, qualquer utilização dos seus conteúdos deve ser exercida com cautela.

Ao entregar esta dissertação, o autor declara que a mesma é resultante do seu próprio trabalho, contém contributos originais e são reconhecidas todas as fontes utilizadas, encontrando-se tais fontes devidamente citadas no corpo do texto e identificadas na secção de referências. O autor declara, ainda, que não divulga na presente dissertação quaisquer conteúdos cuja reprodução esteja vedada por direitos de autor ou de propriedade industrial.

Sem prejuízo do disposto anteriormente, o autor declara que recorreu a ferramentas de Inteligência Artificial durante o processo de elaboração deste trabalho. Em particular, utilizou-se o ChatGPT para apoio na tradução de texto de inglês para português, na correção ortográfica e gramatical e para manter o texto nos limites estipulados. O recurso a estas ferramentas limitou-se aos usos descritos, mantendo-se as ideias, a análise, a interpretação dos resultados, a elaboração científica e a redação inicial da Dissertação integralmente da responsabilidade do autor.

Agradecimentos

A minha avó. Que sempre esteve presente e que continuará.

Resumo

Num contexto em que os programas de bem-estar organizacional assumem uma importância global no combate ao burnout crónico, é fundamental compreender o seu verdadeiro impacto nos trabalhadores. O presente estudo consiste numa revisão sistemática com síntese narrativa, cujo objetivo foi analisar o efeito da semana de trabalho de quatro dias enquanto um programa de bem-estar, na saúde mental e na produtividade. Com base nas diretrizes PRISMA 2020, conduziu-se uma pesquisa exaustiva da literatura empírica em quatro bases de dados (EBSCOhost, Web of Science, Scopus e PubMed). Após a aplicação de critérios de elegibilidade rigorosos, a amostra final integrou 15 artigos. Os resultados demonstram que a redução da carga horária, sem corte salarial, se traduz em melhorias sustentáveis no bem-estar dos trabalhadores. No que respeita ao desempenho, a manutenção da produtividade é visível de duas formas diferentes: a intensificação do trabalho aliada a uma supervisão rígida, ou a otimização colaborativa de processos. Verifica-se, ainda, que os benefícios que advêm do dia extra de "descanso" são profundamente condicionados pelas diferenças de género e classe social, acabando o dia livre por ser, frequentemente, absorvido pelo trabalho doméstico não remunerado. Conclui-se, assim, que a eficácia da semana de trabalho de quatro dias enquanto programa de bem-estar é heterogénea, encontrando-se fortemente dependente do desenho organizacional, da autonomia conferida ao trabalhador e de fatores socioeconómicos.

Palavras-chave: Semana de Trabalho de Quatro Dias; Programa de bem-estar; Bem-estar dos trabalhadores; Produtividade; Revisão sistemática com síntese narrativa.

Abstract

In a context where organizational well-being programs assume a global importance in the combat against chronic burnout, it is fundamental to understand their true impact on workers. The present study consists of a systematic review with narrative synthesis, whose objective was to analyze the effect of the four-day workweek as a well-being program on mental health and productivity. Based on the PRISMA 2020 guidelines, an exhaustive search of the empirical literature was conducted in four databases (EBSCOhost, Web of Science, Scopus and PubMed). After the application of rigorous eligibility criteria, the final sample integrated 15 articles. The results demonstrate that the reduction of working hours, without a salary cut, translates into sustainable improvements in the well-being of the employees. Regarding performance, the maintenance of productivity is visible in two different ways: the intensification of work allied to a rigid supervision, or the collaborative optimization of processes. It is also verified that the benefits that come from the extra day of "rest" are deeply conditioned by gender and social class differences, with the free day frequently ending up being absorbed by unpaid domestic work. It is concluded, thus, that the efficacy of the four-day workweek as a well-being program is heterogeneous, finding itself strongly dependent on the organizational design, the autonomy conferred to the worker and socioeconomic factors.

Keywords: Four-day workweek; Well-being program; Employee well-being; Productivity; Systematic review with narrative synthesis.

Índice

1. Introdução 1
2. Objetivos 2
3. Método 3
3.1. Recolha de Dados 4
3.2. Seleção de Dados 5
4. Resultados 6
4.1. Distribuição Geográfica dos Estudos 7
4.2. Tipos de Organizações e Setores 10
4.3. Burnout, Fadiga e Bem-Estar Subjetivo 11
4.4. Equilíbrio entre a vida profissional e pessoal 13
4.5. Dinâmicas de Género e Desigualdades Sociais 14
4.6. Produtividade e Gestão de Tempo 15
5. Discussão 17
5.1. Limitações 20
5.2. Perspetivas Futuras 20
6. Conclusão 21
7. Referências Bibliográficas 23

1. Introdução

É amplamente conhecido que o stress e a falta de descanso adequado estão a impactar negativamente tanto a saúde como a produtividade dos seres humanos (Kivimäki et al., 2015). Com a intensificação das exigências profissionais e a consequente pressão sobre os trabalhadores, o stress relacionado com o trabalho representa um nível mais elevado de risco para os trabalhadores, impactando negativamente o seu bem-estar.

O bem-estar de um trabalhador pode ser descrito como a condição que abrange os aspetos físicos, mentais e emocionais da saúde do trabalhador (Grawitch et al., 2006). O bem-estar do trabalhador é cada vez mais reconhecido como extremamente importante e considerado uma prioridade para as organizações. Quando o bem-estar do trabalhador não é assegurado, isso impacta a própria organização, devido à menor produtividade do trabalhador, fadiga mental e baixo envolvimento individual (Danna & Griffin, 1999).

De acordo com Levi e a Comissão Europeia (2000), este declínio no bem-estar dos trabalhadores afeta pelo menos 40 milhões de trabalhadores nos 15 Estados-Membros da UE e custa pelo menos 20 mil milhões de euros anualmente. Considerando isto, os programas de bem-estar tornam-se essenciais para mitigar o stress e melhorar a qualidade de vida dos trabalhadores, podendo a dua implementação revelar-se uma potencial estratégia para combater a diminuição do bem-estar dos trabalhadores.

Um programa de bem-estar pode ser definido como um conjunto de serviços, apoios ou iniciativas com o objetivo de promover a saúde física, mental e emocional dos trabalhadores (Biffi et al, 2022; World Health Organization 2025). Um dos exemplos de um programa de bem-estar é a implementação da semana de trabalho de quatro dias, ao invés da semana de trabalho padrão de cinco dias. O sistema de trabalho mais amplamente utilizado em todo o mundo é atualmente a semana de trabalho de cinco dias. Também chamada 'a semana de trabalho padrão', é definida historicamente como um horário de trabalho que consiste em horas fixas diárias, quarenta horas de trabalho por semana, ao longo de cinco dias consecutivos. É tipicamente delimitada por um fim de semana de dois dias (Messenger, 2018). Por outro lado, uma semana de trabalho alternativa de quatro dias pode ser definida como uma divisão do trabalho ao longo de quatro dias no decorrer de uma semana. Outros exemplos de divisão do trabalho incluem o trabalho a tempo parcial ou regimes de teletrabalho (Bird, 2010).

A semana de trabalho de quatro dias está atualmente a ganhar uma atenção crescente em diferentes regiões do mundo. Por exemplo, os testes da sua opção estão a ocorrer em

organizações em países como a Austrália, Canadá, Reino Unido ou Nova Zelândia (Fan et al., 2025). Múltiplos estudos mostram um impacto positivo da adoção deste programa em múltiplos parâmetros, tais como o estado mental dos trabalhadores, satisfação no trabalho e conflitos trabalho-família, reduzindo estes últimos (Bonifacio et al., 2025; Mullens et al., 2024). No entanto, alguns estudos não mostram concretamente resultados positivos na semana de trabalho comprimida em comparação com o modelo padrão (Bernstrøm et al., 2025). Portanto, a literatura mostra resultados contraditórios que exigem algum nível de clarificação. Uma das principais razões para estas diferenças prende-se com o facto de a investigação sistemática existente não ter procurado explorar quando, para quem, ou sob que condições específicas a semana de trabalho de quatro dias se revela benéfica ou prejudicial (Bernstrøm et al., 2025).

Atualmente, a semana de trabalho de quatro dias é implementada de forma altamente heterogénea entre as organizações. Varia desde horários comprimidos rígidos, que exigem turnos de 10 horas, e horários reduzidos, com jornadas de oito horas, até modalidades semi-flexíveis, nas quais os trabalhadores mantêm autonomia sobre as suas horas de trabalho diárias (Jahal et al., 2024). As revisões anteriores focam a sua análise exclusivamente numa única variante, o que deixa uma lacuna substancial na compreensão de que modo a configuração estrutural do horário modera os resultados observados nos trabalhadores (Bernstrøm et al., 2025).

Uma visão geral bem estruturada e imparcial da literatura atual é crucial para clarificar este tópico. Uma revisão sistemática com síntese narrativa permite uma integração descritiva flexível, porém estruturada, dos resultados. Permitindo perceber mais facilmente o que é desconhecido e o que se pretende compreender, mesmo havendo diversidade nos diversos dados que se pretende recolher (Grant & Booth, 2009). A investigação sobre a implementação da semana de trabalho comprimida pode fornecer diferente perspetivas sobre a eficácia desta abordagem como uma medida de bem-estar. Compreender o impacto deste programa de bem-estar é importante para definir medidas que possam ser posteriormente recomendadas para implementação em várias empresas. Tais medidas seriam potencialmente benéficas tanto para as organizações como para os indivíduos.

2. Objetivos

O objetivo principal deste estudo é obter uma visão geral abrangente e extensa do conhecimento atual relativamente à influência da semana de trabalho de quatro dias no bem-

estar geral e na produtividade dos trabalhadores. Para tal, foram formuladas quatro questões de investigação para serem respondidas com base no resultado da revisão:

1. Qual o impacto da implementação da semana de trabalho de quatro dias no bem-estar físico e mental dos trabalhadores?
2. Qual o impacto da adoção da semana de trabalho de quatro dias na motivação dos trabalhadores?
3. Qual o impacto da adoção da semana de trabalho de quatro dias na produtividade?
4. Que outros resultados têm sido associados à implementação da semana de trabalho de quatro dias?

3. Método

Para atingir o objetivo descrito, realizou-se uma revisão sistemática utilizando o paradigma PRISMA 2020 (Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses). Esta estrutura permite uma seleção e extração de dados estruturada e transparente, ao mesmo tempo que minimiza o enviesamento e os erros, e maximiza a objetividade e a reprodutibilidade (Grant & Booth, 2009; Page et al., 2021; Brignardello-Petersen et al., 2025).

Segundo Grant e Booth (2009), uma revisão sistemática consiste na identificação, avaliação e síntese rigorosa da evidência científica, seguindo diretrizes metodológicas específicas, com o objetivo de realizar uma pesquisa exaustiva e uma avaliação crítica da qualidade dos estudos incluídos. Trata-se de uma abordagem metodológica estruturada, centrada numa questão de investigação bem definida. Para o presente estudo, optou-se por uma revisão sistemática com síntese narrativa (Grant & Booth, 2009), por se considerar ser a metodologia mais adequada para dar resposta de forma abrangente às questões de investigação formuladas.

Privilegiou-se esta abordagem em detrimento de uma meta-análise, dado que esta apenas funciona se os estudos incluídos forem altamente homogéneos no que respeita às suas populações, intervenções e resultados avaliados. Outras metodologias também não se adequam ao estudo. A scoping review foi rejeitada como um tipo de revisão devido aos seus objetivos amplos. As umbrella review e mapping review foram descartadas devido aos seus propósitos mais amplos ou por não se alinharem com os objetivos específicos do estudo e com as limitações dos dados que delas se espera obter (Grant & Boot, 2009; Brettle, 2009).

A recolha de dados foi realizada de julho de 2026 a agosto de 2026. Apenas registos em inglês e português foram recolhidos para a revisão.

3.1.Recolha de Dados

Foram escolhidas quatro das maiores bases de dados que contêm artigos revistos por pares, algumas das quais são possíveis de aceder a partir das bases de dados disponibilizadas pela FPCEUP, - EBSCOhost, Web of Science, Scopus e PubMed - para a recolha de dados. Estas bases de dados garantem que o presente trabalho se baseia nos estudos mais recentes e relevantes dentro do domínio científico apropriado.

Com base nos objetivos do estudo, foi utilizada a mnemónica PICO, onde P representa a população, I – intervenção, C – comparação/controlo, e O – resultado (outcome) (Richardson et al., 1995). Esta mnemónica permite uma pesquisa sistemática de dados com elevado rigor metodológico, garantindo a replicabilidade e a transparência do trabalho (Nishikawa-Pacher, 2022). O PICO deste estudo foi o seguinte: **P:** Employees in organizations; **I:** 4-day workweek / reduced work hours; **C:** Standard 5-day workweek; **O:** Well-being, burnout, productivity, job satisfaction.

A estrutura supracitada foi utilizada para definir as palavras-chave usadas para a pesquisa nas bases de dados dentro do método PRISMA para a recolha de artigos. PICO-based keywords: *Population*: employees, workers, staff, personnel; *Intervention*: “4-day workweek”, “four-day week”, “reduced work hours”, “compressed workweek”, “32-hour week”; *Outcomes*: “well-being”, “burnout”, “productivity”, “job satisfaction”, "organizational outcomes”, “work-life balance”.

Utilizando a lógica Booleana para garantir uma pesquisa inclusiva nas bases de dados (McKeever et al., 2015), foram construídas as seguintes palavras-chave para a recolha de publicações: ("four-day workweek" OR "4-day week" OR "reduced work hours" OR "compressed workweek" OR “32-hour week”) AND (“well-being” OR “burnout” OR "job satisfaction" OR “productivity” OR "organizational outcome" OR “work-life balance”) AND (“employees” OR “workers” OR “staff” OR “personnel”) (ver Quadro 1).

Quadro 1. Palavras-chave utilizadas para a recolha de dados

"four-day workweek" OR "4-day week" OR "reduced work hours" OR "compressed workweek" OR “32-hour week”	AND	“well-being” OR “burnout” OR "job satisfaction" OR “productivity” OR "organizational outcome" OR “work-life balance”	AND	“employees” OR “workers” OR “staff” OR “personnel”

3.2.Seleção de Dados

Os conjuntos de dados recolhidos foram submetidos a um processo de seleção em várias etapas. Este incluirá a exclusão de duplicados; artigos publicados em revistas de quartil quatro; O mesmo acontecerá com as seguintes publicações: revisão, meta-análise, comentário, livro, tese, preprint, resumo de conferência ou póster; e também estudos irrelevantes (i.e., que não iam ao encontro do que foi definido no PICO). Com a exclusão de artigos publicados em revistas científicas do quartil quatro, procurou-se manter a qualidade dos estudos sujeitos a análise. O quartil da revista será avaliado consultando o SCImago Journal & Country Rank 2025. Para evitar a redundância e manter a integridade dos dados, apenas serão incluídos estudos empíricos, enquanto a investigação secundária, como revisões e meta-análises, será excluída.

Após a primeira seleção, todos os registos foram triados com base no título e no resumo (abstract) para incluir apenas estudos relevantes de acordo com o PICO anteriormente definido. De seguida, procedeu-se à recolha dos textos integrais. As publicações recolhidas foram submetidas a uma triagem do texto integral. Apenas os artigos que se enquadrem nos critérios de elegibilidade serão incluídos na lista final para revisão. Cada etapa da seleção de dados foi registada no Fluxograma PRISMA.

Para alcançar uma recolha e seleção de dados isenta de enviesamento, foram utilizadas ferramentas de referência como o Mendeley e o Rayyan (Ouzzani et al., 2016; Mendeley Ltd. (2020).

4. Resultados

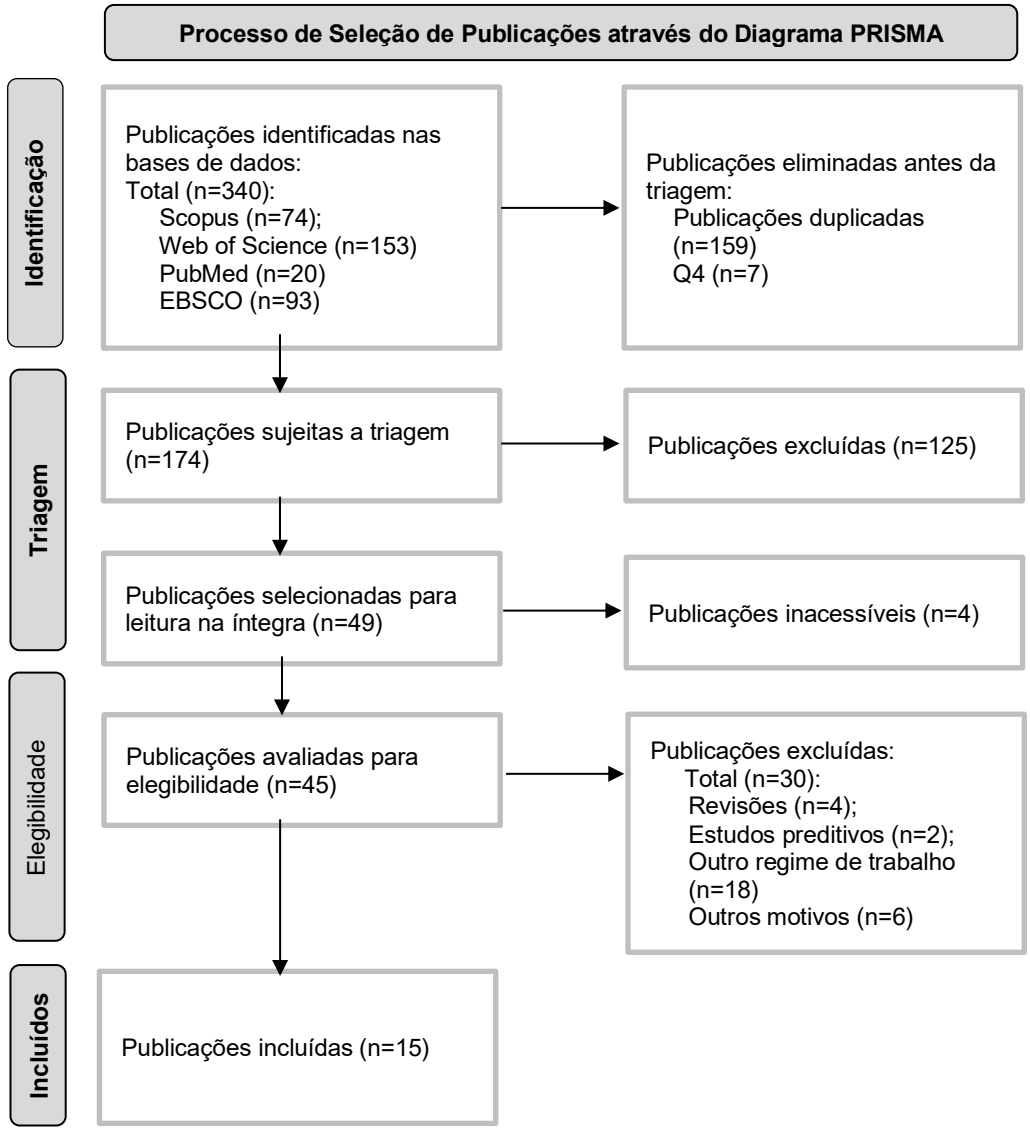


Figura 1. Diagrama de Fluxo PRISMA 2020 (para novas revisões sistemáticas que incluíram apenas pesquisas em bases de dados e registos

A pesquisa nas bases de dados identificou um total de 340 artigos: 74 da Scopus, 153 da Web of Science, 20 da PubMed e 93 da EBSCO. Seguidamente, 159 artigos foram removidos por serem duplicados. Após a triagem dos quartis das revistas, sete artigos foram excluídos por pertencerem ao Quartil quatro.

De seguida, os títulos e os resumos de 174 artigos foram analisados, resultando na exclusão de 124 estudos devido a um foco científico irrelevante, tais como, outro tipo de semanas de trabalho (três dias), trabalho por turnos e horário flexível. Esta etapa de triagem foi

repetida duas vezes num intervalo de duas semanas para garantir uma seleção imparcial. Na etapa subsequente, quatro artigos não puderam ser recuperados devido a acesso restrito. Os restantes 45 registos recuperados foram submetidos a uma triagem de texto integral duas vezes num intervalo de uma semana. Por fim, 30 estudos foram excluídos por diversos motivos: dois artigos apenas previam a implementação da Semana de Trabalho de Quatro Dia; quatro registos eram revisões de literatura; 18 focavam-se noutros programas de bem-estar; e seis não mediam as variáveis de interesse definidas no PICO.

Como resultado da recolha e da seleção de dados baseadas no protocolo PRISMA e na estratégia previamente descrita (ver Método), um total de 15 registos foram incluídos na presente revisão (ver Quadro 2).

Estes 15 artigos formaram a base da revisão atual. A seleção de acordo com os critérios previamente definidos garantiu que os dados finais incluídos estivessem alinhados com o foco e os objetivos do estudo, com o intuito de responder às questões de investigação colocadas.

4.1.Distribuição Geográfica dos Estudos

Os 15 estudos selecionados abrangem cinco regiões globais, ilustrando que os horários de trabalho alternativos são um tema de amplo interesse internacional. A América do Norte representa uma porção significativa da literatura selecionada, com cinco estudos. Destes, quatro foram realizados nos Estados Unidos (Facer & Wadsworth, 2008; Hyatt & Coslor, 2018; Ivancevich & Lyon, 1977; Wadsworth & Facer, 2016), enquanto um foi realizado no Canadá (Barnett et al., 2025). Cinco estudos foram conduzidos na Europa Ocidental: isto inclui três avaliações distintas realizadas na Bélgica (du Bois et al., 2025a; du Bois et al., 2025b; Mullens & Glorieux, 2026), juntamente com investigações situadas na Áustria (Mühl & Korunka, 2024) e em Portugal (Cruz & Hoth, 2026). Os resultados empíricos também incorporam perspetivas da Europa Central e de Leste, que são exploradas através de estudos nos Estados Bálticos da Estónia, Letónia e Lituânia (Tambovceva et al., 2025), bem como na Hungria (Venczel, 2026). Por fim, os dados selecionados incluem projetos-pilotos na Austrália (Hopkins et al., 2026), na Nova Zelândia (Delaney & Casey, 2022) e na Índia (Chakraborty et al., 2022).

Quadro 2. Lista de registos incluídos na análise

#	Título do Estudo	Autores e Ano	DOI
1	Alternative Work Schedules and Work–Family Balance: A Research Note	Facer, R. L., & Wadsworth, L. (2008)	10.1177/0734371X08315138
2	Being there to care: the impact of a 30-hour work week on social relationships – evidence from a women's organization in Belgium	Mullens, F., & Glorieux, I. (2026)	10.1080/13229400.2025.2502785
3	Compressed lives: how "flexible" are employer-imposed compressed work schedules?	Hyatt, E., & Coslor, E. (2018)	10.1108/PR-08-2016-0189
4	Deconstructing Sustainability Challenges in the Transition to a Four-Day Workweek: The Case of Private Companies in Eastern Europe	Tambovceva, T., Veckalne, R., Järvis, M., & Bruneckienė, J. (2025)	10.3390/su17114904
5	From Policy to Practice: Unraveling Individual Uptake of Compressed Work Schedules	Kristen du Bois, Stijn Baert, Philippe Sterkens & Eva Derous (2025)	10.1002/hrm.22306
6	Illuminating Shades: A Qualitative Analysis of the Impact of a Four-Day Workweek on Subjective Well-being in Hungary	Venczel, T. (20	10.1007/s10672-024-09504-6
7	The Shortened Workweek: A Field Experiment	Ivancevich, J. M., & Lyon, H. L. (1977)	10.1037/0021-9010.62.1.34

8	The Subtle Art of Effecting a Four-day Workweek to Drive Performance	Chakraborty, D., Bhatnagar, S. B., Biswas, W., & Dash, G. (2022)	10.1177/0258042X221082893
9	The four-day workweek in Australia: insights from early adopters of the 100:80:100 model	Hopkins, J., Bardoel, E. A., & Djurkovic, N. (2026)	10.1057/s41599-026-07536-x
10	The promise of a four-day week? A critical appraisal of a management-led initiative	Delaney, H., & Casey, C. (2022)	10.1108/ER-02-2021-0056
11	Time Tetris: a longitudinal study on compressed schedules and workplace well-being at IKEA	Kristen du Bois, Stijn Baert, Louis Lippens & Eva Derous (2025)	10.1186/s12889-025-21323-4
12	You get what you expect: assessing the effect of a compressed work schedule on time pressure, fatigue, perceived productivity, and work-life balance	Mühl, A., & Korunka, C. (2024)	10.1080/1359432X.2024.2379061
13	Between temporal liberation and temporal recolonisation: Experiences of time under a four-day workweek	Cruz, S. A., & Hoth, M. (2026)	10.1177/0961463X261449357
14	Work–Family Balance and Alternative Work Schedules: Exploring the Impact of 4-Day Workweeks on State Employees	Wadsworth, L. L., & Facer, R. L. (2016)	10.1177/0091026016678856
15	“I think that the world needs this”: results of a reduced 4-day workweek pilot in a small non-profit organization	Barnett, B. M., Franczak, M. A., Wilson, E., & Stroink, M. (2025)	10.1108/ER-11-2024-0709

4.2. Tipos de Organizações e Setores

As publicações analisadas podem ser divididas em quatro grupos distintos, com base no tipo de organização em que cada estudo foi conduzido:

Setor Público e Governamental: Três estudos analisaram o impacto da semana de trabalho de quatro dias (principalmente semanas de trabalho comprimidas de 4/10 obrigatórias) nos trabalhadores públicos. Estes contextos incluem o governo estadual do Utah (Wadsworth & Facer, 2016) e administrações municipais em comunidades em crescimento nos EUA (Facer & Wadsworth, 2008; Hyatt & Coslor, 2018).

Organizações Não Governamentais e Serviços Sociais: Três estudos centraram-se em organizações sem fins lucrativos, que são frequentemente caracterizadas por trabalho relacional e elevadas concentrações de funcionárias do sexo feminino. Estas incluem uma organização feminista sem fins lucrativos na Bélgica (Mullens & Glorieux, 2026), um centro de educação e acolhimento infantil em Portugal (Cruz & Hoth, 2026) e uma organização não governamental de sustentabilidade ambiental no Canadá (Barnett et al., 2025).

Serviços Privados, Consultoria e Trabalho de Conhecimento: Quatro estudos examinaram ambientes baseados em escritórios e de uso intensivo de conhecimento onde as tarefas podem ser facilmente geridas de forma flexível. Estes contextos incluem uma empresa de serviços financeiros na Nova Zelândia (Delaney & Casey, 2022), uma grande empresa de conhecimento sociojurídico na Bélgica (du Bois et al., 2025b) e várias pequenas e médias empresas na Austrália (Hopkins et al., 2026) e nos Estados Bálticos (Tambovceva et al., 2025).

Setor industrial, Retalho e Construção: Cinco estudos exploraram indústrias rígidas ou fisicamente exigentes, onde os horários de trabalho se devem alinhar diretamente com as operações no local. Estes contextos incluem um fabricante de equipamentos de embalagem nos EUA (Ivancevich & Lyon, 1977), uma filial internacional de retalho (IKEA) na Bélgica (du Bois et al., 2025a), uma empresa de construção na Áustria (Mühl & Korunka, 2024) e distribuidores grossistas na Letónia (Tambovceva et al., 2025) e na Hungria (Venczel, 2026).

De seguida, procedeu-se à síntese sistemática e comparação dos resultados extraídos dos registos selecionados. Com base nas suas principais conclusões e no seu foco temático, as publicações foram divididas nos seguintes subtemas: Burnout, Fadiga e Bem-Estar Subjetivo, Equilíbrio entre a vida profissional e pessoal, Dinâmicas de Género e Desigualdades Sociais, e Produtividade e Gestão de Tempo. Cada um destes temas é discutido separadamente abaixo para garantir uma análise focada e detalhada.

4.3.Burnout, Fadiga e Bem-Estar Subjetivo

Uma justificação principal para a implementação da semana de quatro dias de trabalho é a mitigação do stress no local de trabalho e do burnout dos trabalhadores (Barnett et al., 2026; Hopkins et al., 2026; Tambovceva et al., 2025). Contudo, a evidência empírica apresenta uma divisão dentro da semana de quatro dias de trabalho, no que diz respeito aos horários. Por um lado, os trabalhadores concentram a mesma carga horária em menos dias, como no modelo 4/10 ou 4/40 (Hyatt & Coslor, 2018; Ivancevich & Lyon, 1977). Por outro lado, verificam-se reduções genuínas do tempo de trabalho, onde o total de horas semanais é efetivamente reduzido sem diminuição salarial, proporcionando melhorias mais sustentáveis na saúde mental e no bem-estar (e.g., Barnett et al., 2026; Hopkins et al., 2026; Mühl & Korunka, 2024; Venczel, 2026)

Dados longitudinais de uma experiência de campo em larga escala com trabalhadores fabris demonstram que os benefícios no bem-estar dos horários comprimidos têm um limite de tempo claro. Embora os trabalhadores em transição para um horário de quatro dias e 40 horas tenham demonstrado uma satisfação significativamente melhorada com a sua autonomia, valor pessoal e segurança no emprego, juntamente com uma redução acentuada da ansiedade e do stress à marca dos 13 meses, estes benefícios desapareceram completamente quando avaliados num período mais longo de 25 meses (Ivancevich & Lyon, 1977). Isto sugere que os aumentos iniciais na saúde e na moral decorrentes de um horário comprimido podem estar sujeitos a um "efeito de novidade" que se desvanece ao longo do tempo (Ivancevich & Lyon, 1977).

Esta limitação a longo prazo é ainda explicada por um estudo longitudinal que acompanhou os trabalhadores da IKEA na Bélgica que transitaram para horários comprimidos. Os investigadores descobriram que, embora o dia de folga extra tenha permitido aos trabalhadores alcançar níveis significativamente mais elevados de distanciamento psicológico – o que significa que se conseguiam "desligar" mentalmente do trabalho durante o seu tempo livre –, isto não se traduziu num menor risco de burnout ou numa redução da exaustão relacionada com o trabalho (du Bois et al., 2025a). Os autores concluíram que o simples agrupamento do tempo de lazer não é suficiente para combater a exaustão, porque as cargas de trabalho diárias subjacentes e os fatores crónicos de stress no local de trabalho permanecem completamente inalterados (du Bois et al., 2025a).

O custo em termos físicos dos horários comprimidos é também realçado em estudos do setor público. Uma investigação sobre um horário 4/10 obrigatório e imposto pelo empregador num município dos EUA revelou que a fadiga era um problema substancial, com a maioria dos trabalhadores (53%) a discordar explicitamente da afirmação de que se sentiam mais enérgicos

no trabalho (Hyatt & Coslor, 2018). Por outro lado, num estudo sobre uma empresa de construção austríaca que implementou um horário comprimido de quatro dias (9,75 horas/dia), os trabalhadores relataram efetivamente uma diminuição da fadiga e da pressão temporal (Mühl & Korunka, 2024). No entanto, estes efeitos positivos foram altamente contingentes às expectativas dos trabalhadores; aqueles que entraram na transição com expectativas positivas registaram uma redução significativa do stress, enquanto os que tinham expectativas neutras ou negativas não observaram melhorias ou até registaram um declínio no seu bem-estar (Mühl & Korunka, 2024).

Em contraste, os modelos de horas reduzidas (como semanas de trabalho de 32 ou 30 horas sem corte salarial) reportam consistentemente melhorias no bem-estar subjetivo. Numa avaliação de um projeto-piloto com a duração de um ano numa organização não governamental ambiental canadiana, onde as horas semanais foram reduzidas de 35 para 32, os trabalhadores experienciaram uma melhoria significativa na saúde mental, na gestão do stress e no bem-estar pessoal global (Barnett et al., 2025). De forma semelhante, um estudo qualitativo sobre empresas privadas nos Estados Bálticos relatou que uma transição para uma semana de trabalho mais curta reduziu substancialmente o stress, preveniu o burnout e aumentou a motivação (Tambovceva et al., 2025).

No entanto, a investigação qualitativa baseada nas capacidades realizada na Hungria revela que uma redução física no horário de trabalho não conduz automaticamente a um melhor bem-estar. Utilizando a abordagem das capacidades de Amartya Sen, o estudo demonstrou que o bem-estar dos trabalhadores é fortemente moldado por "fatores de conversão" individuais, organizacionais e sociais (Venczel, 2026). Por exemplo, os trabalhadores que enfrentavam preocupações financeiras severas ou regras laborais rígidas descobriram que o simples facto de terem mais tempo livre não melhorava a sua qualidade de vida, enfatizando que o bem-estar depende da autonomia e dos recursos de um indivíduo para utilizar o seu tempo de formas significativas (Venczel, 2026).

Por fim, a investigação quantitativa dos setores da manufatura e dos serviços na Índia sugere que o bem-estar também pode ser ativamente promovido pela cultura do local de trabalho. O sucesso de uma semana de trabalho de quatro dias na dinamização do desempenho é fortemente suportado por ativamente "inspirar a felicidade no trabalho" e manter uma comunicação interna contínua, o que atua como um amortecedor psicológico contra as cargas de trabalho intensificadas que uma semana de trabalho de quatro dias acarreta (Chakraborty et al., 2022).

4.4.Equilíbrio entre a vida profissional e pessoal

O impacto dos horários de trabalho alternativos no equilíbrio entre a vida profissional e pessoal representa um foco importante da literatura revista, revelando tanto benefícios significativos como pontos de fricção (Facer & Wadsworth, 2008).

Múltiplos estudos demonstram que a semana de trabalho de quatro dias pode diminuir com sucesso o conflito trabalho-família. Trabalhadores da administração local a trabalhar num horário 4/10 relataram reduções estatisticamente significativas no conflito trabalho-família em comparação com os seus pares em horários tradicionais de cinco dias (Facer & Wadsworth, 2008). Contudo, a qualidade e a experiência deste equilíbrio estão profundamente divididas em linhas demográficas, especificamente no que diz respeito ao estatuto parental.

Um inquérito de grande escala a mais de 10 000 trabalhadores estatais no Utah revelou que a presença de crianças com menos de 18 anos em casa estava negativamente associada tanto ao equilíbrio entre a vida profissional e pessoal como à satisfação com o horário de quatro dias (Wadsworth & Facer, 2016). Embora os defensores públicos promovam frequentemente os horários comprimidos como uma alternativa favorável à família face ao trabalho a tempo parcial, os pais – particularmente as mães – enfrentam desafios agudos. Dado que os horários escolares e os sistemas de funcionamento das creches permanecem rigidamente ancorados aos horários padrão de cinco dias, os turnos diários mais longos de 10 horas exigidos por uma semana comprimida 4/10 entram em forte conflito com ir buscar as crianças a escola, os horários das refeições e as emergências familiares inesperadas (Wadsworth & Facer, 2016). Consequentemente, os pais de crianças em idade escolar exibem uma adesão muito baixa a políticas voluntárias de horários comprimidos, e os que participam são altamente propensos a desistir devido a um aumento do conflito trabalho-família e às "horas de compensação" (du Bois et al., 2025b).

Para aqueles que gerem o horário com sucesso, a natureza do tempo em família sofre uma mudança qualitativa. Um estudo aprofundado de métodos mistos a funcionárias de uma organização feminista belga que testava uma semana de 30 horas desconstruiu este tempo em família (Mullens & Glorieux, 2026). Diários de tempo quantitativos e entrevistas qualitativas revelaram que as mulheres passavam significativamente mais tempo em atividades quotidianas centrais com os parceiros e os filhos (como comer, conversar e ver televisão juntos), o que os autores categorizaram como aumento do "capital social de ligação" (Mullens & Glorieux, 2026). Crucialmente, este tempo extra cultivou um estado de "presença atenta" (Mullens & Glorieux, 2026). Isto refere-se a um estado qualitativo de estar física, mental e emocionalmente presente e acessível às crianças, em vez de se estar fisicamente presente, mas preocupado com

o trabalho. Esta presença atenta aliviou a atmosfera apressada do lar, culminando num ambiente doméstico mais calmo que reduziu o stress noturno para os parceiros no momento da sua chegada (Mullens & Glorieux, 2026). Contudo, esta viragem doméstica interior trouxe um compromisso distinto: o aumento do capital de ligação com o agregado familiar imediato ocorreu à custa direta do "capital social de ponte" (tempo passado com a família alargada e amigos), que registou diminuições pequenas, mas consistentes (Mullens & Glorieux, 2026). Os autores notam que isto reflete uma tendência sociológica mais ampla em direção ao "privatismo familiar", onde os benefícios temporais de um menor número de horas de trabalho são sequestrados quase exclusivamente dentro da família nuclear (Mullens & Glorieux, 2026).

4.5.Dinâmicas de Género e Desigualdades Sociais

Um corpo crescente de investigação desafia a suposição de que a redução ou compressão das horas de trabalho cria automaticamente mais "tempo livre". Em vez disso, os estudos mostram que as desigualdades sociais e de classe existentes moldam fortemente a forma como este tempo extra é efetivamente utilizado (Cruz & Hoth, 2026; Delaney & Casey, 2022).

Num estudo qualitativo de trabalhadoras de prestação de cuidados num centro de acolhimento infantil em Portugal, Cruz e Hoth (2026) introduziram o conceito de "recolonização temporal". Este termo descreve como um dia de folga recém-adquirido é rapidamente absorvido por trabalho de prestação de cuidados não remunerado, tarefas domésticas e gestão do lar (Cruz & Hoth, 2026). Em vez de experienciarem um descanso ou lazer genuínos, estas trabalhadoras utilizaram o seu dia de folga para pôr em dia tarefas domésticas essenciais, como limpezas profundas, lavagem de roupa e ir às compras. Esta mudança transferiu essencialmente o seu trabalho doméstico não remunerado do fim de semana para o dia de semana, em vez de o reduzir (Cruz & Hoth, 2026).

Este padrão é fortemente reforçado pelo facto de o resto da sociedade ainda funcionar num horário normal de segunda a sexta-feira. Como instituições como escolas, bancos, supermercados e serviços de saúde permanecem ancoradas aos dias de semana normais, os trabalhadores são praticamente forçados a utilizar o seu dia de folga como um "dia de coordenação" para gerir a administração do lar e obrigações familiares (Cruz & Hoth, 2026).

Além disso, esta redistribuição de tempo pode alargar as diferenças de classe socioeconómica. Mulheres profissionais e com rendimentos mais elevados têm frequentemente os recursos financeiros para adquirir serviços que poupam tempo, como contratar uma empregada de limpeza, entregas de refeições ou cuidados infantis privados. Isto permite-lhes proteger o seu dia de folga e desfrutar de verdadeiro lazer pessoal (Cruz & Hoth, 2026). Em

contraste, os trabalhadores de baixos rendimentos ou da classe trabalhadora que não têm a possibilidade de pagar por estes serviços têm de realizar eles próprios estas tarefas domésticas manuais. Consequentemente, verificamos que os trabalhadores privilegiados experienciam uma verdadeira liberdade temporal, enquanto os trabalhadores desfavorecidos simplesmente transferem as suas obrigações não remuneradas para um dia diferente (Cruz & Hoth, 2026).

Por fim, as expectativas de género em torno da maternidade continuam a influenciar a forma como as mulheres passam o seu tempo livre, uma vez que as normas societais muitas vezes fazem com que as mulheres se sintam culpadas por descansarem ou "não fazerem nada" (Cruz & Hoth, 2026). Na Hungria, observaram-se desafios semelhantes quando uma redução da semana de trabalho implementada pela empresa criou um compromisso rígido entre dias de férias e bónus de desempenho. Este duplo vínculo afetou desproporcionalmente os trabalhadores com pesadas responsabilidades na prestação de cuidados a familiares e que não possuíam sistemas de apoio social externo (Venczel, 2026).

4.6.Produtividade e Gestão de Tempo

Para as organizações, o principal desafio operacional de uma semana de trabalho de quatro dias é a continuidade da produtividade. A investigação empírica indica que, embora o desempenho seja geralmente preservado ou melhorado, as organizações alcançam este objetivo através de caminhos estruturais e psicológicos muito diferentes (Delaney & Casey, 2022; Hopkins et al., 2026).

Nalguns casos, a produtividade é mantida através de um aumento da intensidade do trabalho e de uma supervisão por parte da gestão mais rigorosa. No seu estudo sobre um projeto-piloto de uma semana de trabalho de 32 horas numa empresa de serviços financeiros da Nova Zelândia, Delaney e Casey (2022) constataram que, embora os trabalhadores valorizassem muito o dia de folga extra, o ambiente de trabalho diário tornou-se altamente comprimido. Para manterem a produtividade total em menos tempo, os trabalhadores trocaram essencialmente a sua autonomia durante o horário de trabalho por tempo livre fora do trabalho (Delaney & Casey, 2022). Este compromisso manifestou-se através de três ajustamentos principais no local de trabalho. Primeiro, os trabalhadores tiveram de aceitar cargas de trabalho intensificadas e um ritmo diário de trabalho significativamente mais rápido de forma a atingirem os seus objetivos originais (Delaney & Casey, 2022). Segundo, os trabalhadores reduziram voluntariamente a sua socialização, saltando frequentemente as pausas para café e evitando conversas informais, porque estas interações eram cada vez mais vistas como comportamentos improdutivos (Delaney & Casey, 2022). Por fim, os trabalhadores enfrentaram uma monitorização acrescida,

que se caracterizou por um acompanhamento do desempenho mais rigoroso, análise estruturada dos resultados e uma forte pressão cultural para autorregularem a sua produtividade ao longo do dia (Delaney & Casey, 2022). Como o dia de folga era tratado como um privilégio, em vez de um direito laboral adquirido, a possibilidade de perder o horário agiu como uma ferramenta poderosa para manter os trabalhadores focados no objetivo e se autorregularem (Delaney & Casey, 2022).

Em contrapartida, outros estudos mostram que a intensidade do trabalho pode ser gerida sem consequências negativas através da melhoria de dinâmicas colaborativas e de uma reestruturação da organização de trabalho. Por exemplo, em organizações australianas que implementaram o modelo "100:80:100" (100% do salário, 80% das horas, 100% da produção), os líderes relataram que os trabalhadores não tiveram de aumentar significativamente o esforço individual. Em vez disso, as organizações eliminaram tarefas improdutivas ao encurtar reuniões, agilizar a comunicação digital e otimizar os fluxos de trabalho (Hopkins et al., 2026).

De forma semelhante, um estudo-piloto numa organização não governamental canadiana demonstrou que a transição para a semana de trabalho de quatro dias promoveu uma mudança positiva dentro do local de trabalho (Barnett et al., 2025). Em vez de aumentar o stress dos trabalhadores, o projeto-piloto incentivou os trabalhadores a combater a cultura do imediatismo. Ao definir limites de comunicação claros, organizar reuniões mais eficientes e estabelecer estratégias partilhadas de gestão de tempo, a equipa manteve os níveis de serviço sem horas extraordinárias adicionais ou burnout (Barnett et al., 2025).

Estas diferenças nos resultados das implementações, demonstra a importância da escolha por parte dos trabalhadores e pela forma como está estruturada a implementação da semana de trabalho de quatro dias. Quando a semana de trabalho de quatro dias é imposta aos trabalhadores sem o contributo dos mesmos, os turnos tornam-se fixos e rígidos em vez de verdadeiras medidas de flexibilidade (Hyatt & Coslor, 2018). Esta implementação reduz a autonomia e o controlo que são essenciais nos modelos da semana de trabalho de quatro dias, conduzindo a uma menor satisfação com o horário, ajustamentos informais por parte das chefias e a um maior absentismo (Hyatt & Coslor, 2018).

Wadsworth e Facer (2016) corroboraram esta constatação no seu estudo com trabalhadores estatais no Utah. Embora uma mudança obrigatória para um horário comprimido tenha inicialmente resultado em pontuações mais baixas no equilíbrio entre a vida profissional e pessoal em comparação com os horários tradicionais, a preferência individual foi o preditor mais forte de resultados positivos. Os trabalhadores que preferiram e escolheram o horário comprimido relataram um aumento substancial de 36 pontos nas suas pontuações de equilíbrio

entre a vida profissional e pessoal, demonstrando que o envolvimento dos trabalhadores e a adesão genuína são essenciais para uma reorganização bem-sucedida do local de trabalho (Wadsworth & Facer, 2016).

5. Discussão

Os resultados desta revisão mostram que a transição para uma semana de trabalho de quatro dias é um processo altamente complexo. O resultado final depende fortemente da forma como o horário é estruturado, de os trabalhadores terem ou não escolha, e de dinâmicas sociais mais amplas. Uma perceção fundamental extraída dos estudos recolhidos é a diferença entre as diferentes formas da semana de trabalho de quatro dias. Trabalhar 10 horas por dia durante quatro dias. E os modelos de horas reduzidas, em que as horas semanais são cortadas sem qualquer perda salarial. Embora os horários comprimidos proporcionem blocos mais longos de tempo livre, não reduzem efetivamente as horas semanais de trabalho. Em vez disso, levam frequentemente à fadiga a longo prazo e criam dificuldades significativas para os pais de crianças pequenas cujas rotinas diárias não se adequam bem a turnos de trabalho de dez horas (du Bois et al., 2025b; Wadsworth & Facer, 2016). Em contrapartida, as reduções reais nas horas de trabalho sem perda de salário demonstram consistentemente benefícios muito mais estáveis para o bem-estar dos trabalhadores, a redução do stress e a saúde mental (Barnett et al., 2025; Tambovceva et al., 2025).

Adicionalmente, a investigação realça que as formas como as organizações mantêm a produtividade sob uma semana de trabalho mais curta podem levar a dois ambientes de trabalho muito diferentes. Por um lado, algumas empresas mantêm a produtividade através da intensificação do trabalho e de uma supervisão mais apertada, criando um compromisso que causa stress. Nestes contextos, os trabalhadores têm de trabalhar a um ritmo muito mais rápido, aceitar cargas de trabalho diárias mais pesadas, reduzir voluntariamente a sua socialização ao saltar pausas para café, e submeter-se a um acompanhamento mais rigoroso do desempenho em troca do seu dia de folga extra (Delaney & Casey, 2022). Por outro lado, outras empresas mantêm o desempenho através da maximização de certas tarefas, como o encurtamento de reuniões, a agilização de emails e a melhoria dos fluxos de trabalho diários, o que melhora ativamente a forma como a organização funciona (Hopkins et al., 2026; Barnett et al., 2025). Esta diferença indica que a semana de trabalho de quatro dias não é um simples ajustamento operacional, mas sim uma importante mudança estrutural, capaz de promover a autonomia dos trabalhadores ou, pelo contrário, de intensificar o controlo das chefias sobre o seu tempo.

Numa perspetiva de sociedade, os estudos mostram que o tempo livre recém-adquirido não significa automaticamente mais descanso ou lazer. Em vez disso, os papéis de género tradicionais e as diferenças de classe social ditam fortemente a forma como este tempo é utilizado. As mulheres, em particular, veem frequentemente o seu dia de folga extra absorvido por tarefas domésticas não remuneradas e pela prestação de cuidados, um processo descrito como recolonização temporal (Cruz & Hoth, 2026). Este problema agrava-se porque as instituições públicas, creches e infantários e as escolas ainda funcionam em horários tradicionais de cinco dias, forçando os trabalhadores a utilizar o seu dia de folga para a organização e gestão da vida pessoal e familiar (Cruz & Hoth, 2026). Além disso, as desigualdades de classe são ampliadas, porque os profissionais com rendimentos mais elevados têm capacidade financeira para recorrer a serviços que lhes libertam tempo, como a contratação de trabalho doméstico ou de cuidados infantis privados. Conseguindo desta forma proteger o seu tempo de lazer. Por outro lado, os trabalhadores de baixos rendimentos têm de realizar eles próprios estas tarefas domésticas manuais (Cruz & Hoth, 2026; Venczel, 2026). Consequentemente, a semana de trabalho de quatro dias pode acidentalmente criar uma divisão na qual apenas os trabalhadores privilegiados desfrutam de verdadeiro descanso. Enquanto os trabalhadores desfavorecidos simplesmente transferem o seu trabalho doméstico não remunerado para um dia diferente da semana.

Com base na evidência analisada, apresentam-se as respostas às quatro questões de investigação:

Impacto no Bem-Estar Físico e Mental dos trabalhadores (QI1)

Os resultados indicam que o impacto no bem-estar depende diretamente da forma como a semana de trabalho de quatro dias é implementada:

-Horários Comprimidos (modelo 4/10 ou 4/40): Embora ofereçam um aumento inicial na satisfação e na autonomia, mantêm a carga horária semanal inalterada. A literatura demonstra que os ganhos iniciais estão sujeitos a um efeito de novidade que desaparece ao fim de alguns meses. Além disso, as jornadas de 10 horas geram fadiga física acumulada e não reduzem o risco de burnout, uma vez que o volume diário de trabalho se mantém.

-Redução Efetiva das Horas de Trabalho (semanas de 30–32 horas sem perda salarial): Esta revela-se a modalidade verdadeiramente eficaz como programa de bem-estar, promovendo a redução sustentada do stress, a diminuição da exaustão e a prevenção do burnout. No entanto, estes ganhos dependem de fatores individuais e sociais (como a autonomia financeira), mostrando que ter mais tempo livre só melhora a saúde mental quando o colaborador tem os meios para gerir esse tempo com qualidade.

Impacto na Produtividade e no Desempenho Organizacional (QI2)

A literatura estabelece que a produtividade das organizações é, regra geral, mantida ou melhorada após a transição para a semana de trabalho de quatro dias. Contudo, essa manutenção dos resultados é conseguida através de dois caminhos organizacionais opostos:

-O Caminho da Intensificação: Em contextos de gestão mais diretiva, a produtividade é garantida à custa de um ritmo de trabalho mais acelerado e da eliminação de pausas informais. Nestes casos, o dia de folga é visto como um privilégio que exige a entrega de resultados em menos tempo, o que acaba por gerar maior pressão psicológica.

-O Caminho da Eficiência Colaborativa: Nos modelos mais sustentáveis, a produtividade é assegurada através de uma reorganização do trabalho em equipa, encurtamento de reuniões e eliminação de tarefas desnecessárias, promovendo a eficiência sem sobrecarregar os trabalhadores.

Impacto na Motivação e Satisfação dos Trabalhadores (QI3)

A motivação aumenta de forma significativa quando a semana de trabalho de quatro dias é vista como uma verdadeira medida de flexibilidade. O fator decisivo não é apenas a mudança de horário, mas sim o envolvimento ativo dos trabalhadores no processo de transição. Quando a semana de trabalho de quatro dias é imposta de forma rígida pela gestão, sem consulta prévia, gera sentimentos de perda de controlo, resistência e insatisfação.

Outros Resultados Associados: Relações Sociais, Género e Desigualdades (QI4)

A síntese narrativa revelou dados importantes a nível familiar e social:

-Equilíbrio Trabalho-Família: A redução de horas de trabalho ajuda a criar uma maior proximidade com os filhos e parceiros, promovendo um ambiente familiar mais tranquilo. Por outro lado, nos horários comprimidos de 10 horas, surgem grandes dificuldades logísticas para pais com filhos em idade escolar, devido ao desfasamento com os horários das escolas.

-Recolonização Temporal e Desigualdades de Género: O tempo livre extra não significa descanso para todos. Ocorre frequentemente um fenómeno de recolonização temporal, em que o dia livre é ocupado com trabalho doméstico não remunerado, afetando principalmente as mulheres e transferindo tarefas do fim de semana para o dia útil.

-Amplificação de Desigualdades: As diferenças de classe notam-se na forma como o tempo livre é aproveitado. Enquanto trabalhadores com maiores rendimentos podem pagar por serviços externos (limpezas, creches) para proteger o seu tempo de descanso, trabalhadores com rendimentos mais baixos utilizam o dia livre para tratar das obrigações da casa.

5.1.Limitações

À semelhança de qualquer revisão sistemática, as limitações deste estudo estão intrinsecamente ligadas aos constrangimentos metodológicos da literatura nela revista. A forte dependência de projetos-piloto de curta duração acarreta o risco de refletir um "efeito de novidade" em vez de demonstrar uma sustentabilidade a longo prazo (Ivancevich & Lyon, 1977). A validade das conclusões é também limitada por uma dependência excessiva de dados subjetivos autorrelatados, carecendo de métricas fisiológicas ou de desempenho objetivas (du Bois et al., 2025a, 2025b; Mullens & Glorieux, 2026; Venczel, 2026). Adicionalmente, os estudos selecionados centram-se predominantemente em pessoas de nações ocidentais "ricas", o que restringe a generalização dos resultados para outras realidades socioeconómicas.

Importa também referir que as palavras-chave utilizadas na pesquisa desempenharam um papel decisivo, pois é a partir delas que se encontram os estudos que integraram a amostra final. Embora os termos de pesquisa tenham sido criteriosamente selecionados para captar todos os dados relevantes, esta seleção inicial acarreta sempre o risco de deixar alguns artigos de fora. Assim, é possível que algumas publicações relevantes não tenham sido incluídas, nomeadamente estudos que utilizem termos diferentes ou que avaliem outros resultados organizacionais.

Por fim, os dados recolhidos restringiram-se estritamente à literatura redigida em inglês e português. Embora o inglês seja uma língua amplamente aceite na comunidade científica, esta abordagem metodológica favorece inerentemente um grupo cultural específico e exclui outros grupos linguísticos. Ao omitir estudos publicados noutros idiomas, esta revisão poderá ter excluído perspetivas culturais valiosas e dados emergentes sobre a semana de trabalho de quatro dias oriundos de países onde o inglês ou o português não são as línguas principais de publicação académica.

5.2.Perspetivas Futuras

Para colmatar as limitações identificadas, a investigação futura deverá dar prioridade a estudos longitudinais de longo prazo que acompanhem as organizações e os seus trabalhadores ao longo de vários anos. Isto ajudaria a determinar se as melhorias documentadas no bem-estar e na produtividade são sustentáveis ao longo de toda a carreira de um trabalhador, ou se diminuem devido às exigências físicas de turnos mais longos ou de uma intensidade de trabalho continuada. Adicionalmente, os investigadores deverão incorporar medidas mais objetivas de saúde e desempenho. A combinação de entrevistas qualitativas a trabalhadores com dados quantitativos, como a variabilidade da frequência cardíaca, dispositivos de monitorização da

qualidade do sono e métricas objetivas de desempenho organizacional, proporcionaria uma avaliação mais equilibrada e fiável do impacto da semana de trabalho de quatro dias.

Futuros estudos deverão igualmente explorar de que modo a adoção generalizada de uma semana de trabalho de quatro dias afetaria a comunidade e a sociedade. Dado que as rotinas individuais estão profundamente ligadas aos horários das escolas, aos sistemas de transportes e dos serviços públicos, a investigação deve examinar a forma como estas instituições externas precisam de se adaptar de forma a dar apoio à semana de trabalho de quatro dias. Por exemplo, alinhar os calendários escolares ou os horários de funcionamento das creches com os padrões de trabalho da semana de trabalho de quatro dias. Essa mudança poderia ajudar a evitar que o trabalho doméstico não remunerado recaia desproporcionalmente sobre as mulheres. Por último, existe uma necessidade clara de investigação em indústrias com um sistema operacional mais rígido, como a saúde, a indústria transformadora e os serviços de emergência. Explorar formas criativas de implementar horários de quatro dias rotativos ou assíncronos nestes setores poderia ajudar a garantir que os benefícios da redução do horário de trabalho fossem distribuídos equitativamente por todos os tipos de trabalhadores, independentemente da sua indústria ou classe social.

6. Conclusão

A transição para a semana de trabalho de quatro dias representa uma das mudanças mais debatidas na organização atual do trabalho. Numa era marcada por elevados níveis de stress ocupacional e exaustão crónica, os programas de bem-estar organizacional assumem um papel fundamental na promoção da saúde dos trabalhadores e no desempenho das empresas (Biffi et al., 2022; Fan et al., 2025; Kivimäki et al., 2015; World Health Organization, 2025). Esta dissertação teve como objetivo principal realizar uma revisão exaustiva e estruturada da literatura científica sobre o impacto da semana de trabalho de quatro dias no bem-estar geral e na produtividade. Com base numa revisão sistemática com síntese narrativa, apoiada no protocolo PRISMA 2020 e na estratégia PICO, foram analisados 15 estudos empíricos recolhidos em bases de dados internacionais.

Historicamente, a investigação sobre este tema tem estado dividida entre perspetivas mais otimistas – que veem a semana de trabalho de quatro dias como uma solução ideal – e abordagens mais críticas, que alertam para os seus custos operacionais e sociais ocultos. A síntese desenvolvida neste estudo procura ir além dessa divisão, demonstrando que a semana

de trabalho de quatro dias não gera resultados homogéneos e que o seu sucesso depende do desenho do horário, do modelo de gestão e das condições socioeconómicas dos trabalhadores.

Relativamente às questões de investigação propostas, a evidência indica que a verdadeira melhoria no bem-estar físico e mental só ocorre quando há uma redução efetiva das horas de trabalho (Barnett et al., 2025; Tambovceva et al., 2025). Modelos de horários comprimidos mantêm a carga horária e tendem a gerar exaustão física a longo prazo (du Bois et al., 2025b; Ivancevich & Lyon, 1977; Wadsworth & Facer, 2016). A nível organizacional, verifica-se que as empresas conseguem manter a sua produtividade, mas fazem-no de forma mais sustentável através da "eficiência colaborativa", ao invés da intensificação do ritmo de trabalho (Barnett et al., 2025; Delaney & Casey, 2022; Hopkins et al., 2026). Constatou-se ainda que a motivação dos colaboradores é impulsionada pela autonomia que lhes é garantida (Hyatt & Coslor, 2018; Wadsworth & Facer, 2016), e que os benefícios do dia livre extra são desigualmente condicionados por papéis de género e classe social, sendo frequentemente absorvidos por trabalho doméstico não remunerado (Cruz & Hoth, 2026; Venczel, 2026).

Em suma, a semana de trabalho de quatro dias não é uma fórmula universal, mas sim uma intervenção organizacional complexa. Para a Psicologia das Organizações, a principal conclusão desta dissertação é que a semana de trabalho de quatro dias só funciona como programa de bem-estar quando se afasta de uma lógica de controlo e adota uma cultura de autonomia e eficiência colaborativa. Para que esta mudança traga benefícios reais e sustentáveis, as empresas devem ir além da produtividade imediata e criar modelos de trabalho que promovam, de facto, a saúde mental e a equidade social dos seus trabalhadores.

7. Referências Bibliográficas

Ahn, E., & Kang, H. (2018). Introduction to systematic review and meta-analysis. *Korean Journal of Anesthesiology*, *71*(2), 103–112. https://doi.org/10.4097/kjae.2018.71.2.103

Araújo A, Rodrigues AC, Ferreira MR (2025), "Exploring the impact of a four-day workweek on sustainable people management: a systematic review of the literature". Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance, Vol. 12 No. 4 pp. 1113–1131, doi: https://doi.org/10.1108/JOEPP-08-2024-0372

Barnett, B. M., Franczak, M. A., Wilson, E., & Stroink, M. (2025). "I think that the world needs this": Results of a reduced 4-day workweek pilot in a small non-profit organization. *Employee Relations: The International Journal*, *47*(6), 947–962. https://doi.org/10.1108/ER-11-2024-0709

Bernstrøm, V., Alves, D., Houkes, I., Lillebråten, A., & Nilsen, W. (2025). The consequences of a compressed workweek: A systematic literature review. *International Archives of Occupational and Environmental Health*, *98*(7), 587–607. https://doi.org/10.1007/s00420-025-02153-8

Biffi, A., Fernando, F., Palermi, S., Sirico, F., Bonatesta, L., Cavarretta, E., D'Ascenzi, F., & Niebauer, J. (2022). Cardiovascular disease prevention in the worksite: Where are we? *International Journal of Cardiology*, *368*, 104–107. https://doi.org/10.1016/j.ijcard.2022.08.026

Bird, R. C. (2010). Four-day work week: Old lessons, new questions. *Connecticut Law Review*, *42*(4), 1059–1079. https://opencommons.uconn.edu/law_review/66

Bonifacio, E. K. D., Ong, A. K. S., & Magana, M. C. (2025). Assessing the impact of longer workweeks on macroergonomics variables, work-life integration, employee satisfaction, and productivity among Filipino employees. *Acta Psychologica*, *260*, 105580. https://doi.org/10.1016/j.actpsy.2025.105580

Brettle, A. (2009). Systematic reviews and evidence based library and information practice. *Evidence Based Library and Information Practice*, *4*(1), 43–50. https://doi.org/10.18438/B8N613

Brignardello-Petersen, R., Santesso, N., & Guyatt, G. H. (2025). Systematic reviews of the literature: An introduction to current methods. *American Journal of Epidemiology*, *194*(2), 536–542. https://doi.org/10.1093/aje/kwae232

Chakraborty, D., Bhatnagar, S. B., Biswas, W., & Dash, G. (2022). The subtle art of effecting a four-day workweek to drive performance. *Management and Labour Studies*, *47*(3), 275–297. https://doi.org/10.1177/0258042X221082893

Coote, A., Harper, A., & Stirling, A. (2020). *The case for a four day week*. John Wiley & Sons.

Cruz, S. A., & Hoth, M. (2026). Between temporal liberation and temporal recolonisation: Experiences of time under a four-day workweek. *Time & Society*, *0*(0). https://doi.org/10.1177/0961463X261449357

Danna, K., & Griffin, R. W. (1999). Health and well-being in the workplace: A review and synthesis of the literature. *Journal of Management*, *25*(3), 357–384. https://doi.org/10.1177/014920639902500305

Deery, S., Walsh, J., Zatzick, C. D., & Hayes, A. F. (2017). Exploring the relationship between compressed work hours satisfaction and absenteeism in front-line service work. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, *26*(1), 42–52. https://doi.org/10.1080/1359432X.2016.1197907

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

du Bois, K., Baert, S., Lippens, L., et al. (2025a). Time Tetris: A longitudinal study on compressed schedules and workplace well-being at IKEA. *BMC Public Health*, *25*, 89. https://doi.org/10.1186/s12889-025-21323-4

du Bois, K., Baert, S., Sterkens, P., & Derous, E. (2025b). From policy to practice: Unraveling individual uptake of compressed work schedules. *Human Resource Management*, *64*(5), 1227–1242. https://doi.org/10.1002/hrm.22306

Facer, R. L., & Wadsworth, L. (2008). Alternative work schedules and work–family balance: A research note. *Review of Public Personnel Administration*, *28*(2), 166–177. https://doi.org/10.1177/0734371X08315138

Fan, W., Schor, J. B., Kelly, O., & Gu, G. (2025). Work time reduction via a 4-day workweek finds improvements in workers' well-being. *Nature Human Behaviour*, *9*(10), 2153–2168. https://doi.org/10.1038/s41562-025-02259-6

Grant, M. J., & Booth, A. (2009). A typology of reviews: An analysis of 14 review types and associated methodologies. *Health Information and Libraries Journal*, *26*(2), 91–108. https://doi.org/10.1111/j.1471-1842.2009.00848.x

Grawitch, M. J., Gottschalk, M., & Munz, D. C. (2006). The path to a healthy workplace: A critical review linking healthy workplace practices, employee well-being, and organizational improvements. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, *58*(3), 129–147. https://doi.org/10.1037/1065-9293.58.3.129

Haley, M.R., Miller, L.A. Correlates of flexible working arrangements, stress, and sleep difficulties in the US workforce: does the flexibility of the flexibility matter?. Empir Econ 48, 1395–1418 (2015). https://doi.org/10.1007/s00181-014-0836-4

Hast, K. (2026). Exploring the different models of the four-day workweek as social innovations in Germany's healthcare system. *BMC Health Services Research*, *26*, 978. https://doi.org/10.1186/s12913-026-15099-5

Hopkins, J., Bardoel, E. A., & Djurkovic, N. (2026). The four-day workweek in Australia: Insights from early adopters of the 100:80:100 model. *Humanities and Social Sciences Communications*, *13*, 1209. https://doi.org/10.1057/s41599-026-07536-x

Hyatt, E., & Coslor, E. (2018). Compressed lives: How "flexible" are employer-imposed compressed work schedules? *Personnel Review*, *47*(2), 278–293. https://doi.org/10.1108/PR-08-2016-0189

Ivancevich, J. M., & Lyon, H. L. (1977). The shortened workweek: A field experiment. *Journal of Applied Psychology*, *62*(1), 34–37. https://doi.org/10.1037/0021-9010.62.1.34

Jahal, T., Bardoel, E.A. and Hopkins, J. (2024), Could the 4-day week work? A scoping review. Asia Pac J Hum Resour, 62: e12395. https://doi.org/10.1111/1744-7941.12395

Levi, L., & European Commission (Eds.). (2000). *Guidance on work-related stress: Spice of life or kiss of death?* Office for Official Publications of the European Communities.

McKeever, L., Nguyen, V., Peterson, S. J., Gomez-Perez, S., & Braunschweig, C. (2015). Demystifying the search button: A comprehensive PubMed search strategy for performing an exhaustive literature review. *JPEN. Journal of Parenteral and Enteral Nutrition*, *39*(6), 622–635. https://doi.org/10.1177/0148607115593791

McNall, L. A., Masuda, A. D., & Nicklin, J. M. (2009). Flexible work arrangements, job satisfaction, and turnover intentions: The mediating role of work-to-family enrichment. *The Journal of Psychology*, *144*(1), 61–81. https://doi.org/10.1080/00223980903356073

Messenger, J. (2018). *Working time and the future of work*. ILO Future of Work Research Paper Series, 6. International Labour Organization.

Mühl, A., & Korunka, C. (2024). You get what you expect: Assessing the effect of a compressed work schedule on time pressure, fatigue, perceived productivity, and work-life balance. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, *33*(5), 703–711. https://doi.org/10.1080/1359432X.2024.2379061

Mullens, F., & Glorieux, I. (2026). Being there to care: The impact of a 30-hour work week on social relationships – evidence from a women's organization in Belgium. *Journal of Family Studies*, *32*(2), 166–189. https://doi.org/10.1080/13229400.2025.2502785

Mullens, F., & Laurijssen, I. (2024). An organizational working time reduction and its impact on three domains of mental well-being of employees: A panel study. *BMC Public Health*, *24*(1), 1727. https://doi.org/10.1186/s12889-024-19161-x

Nishikawa-Pacher, A. (2022). Research questions with PICO: A universal mnemonic. *Publications*, *10*(3), 21. https://doi.org/10.3390/publications10030021

Ouzzani, M., Hammady, H., Fedorowicz, Z., & Elmagarmid, A. (2016). Rayyan — a web and mobile app for systematic reviews. *Systematic Reviews*, *5*, 210. https://doi.org/10.1186/s13643-016-0384-4

Tambovceva, T., Veckalne, R., Järvis, M., & Bruneckienė, J. (2025). Deconstructing sustainability challenges in the transition to a four-day workweek: The case of private companies in Eastern Europe. *Sustainability*, *17*(11), 4904. https://doi.org/10.3390/su17114904

Venczel, T. (2026). Illuminating shades: A qualitative analysis of the impact of a four-day workweek on subjective well-being in Hungary. *Employment Responsibilities and Rights Journal*, *38*, 307–335. https://doi.org/10.1007/s10672-024-09504-6

Wadsworth, L. L., & Facer, R. L. (2016). Work–family balance and alternative work schedules: Exploring the impact of 4-day workweeks on state employees. *Public Personnel Management*, *45*(4), 382–404. https://doi.org/10.1177/0091026016678856

World Health Organization. (2025). *Implementing the global framework on well-being at country level: Policy pathways*. Licence: CC BY-NC-SA 3.0 IGO.