

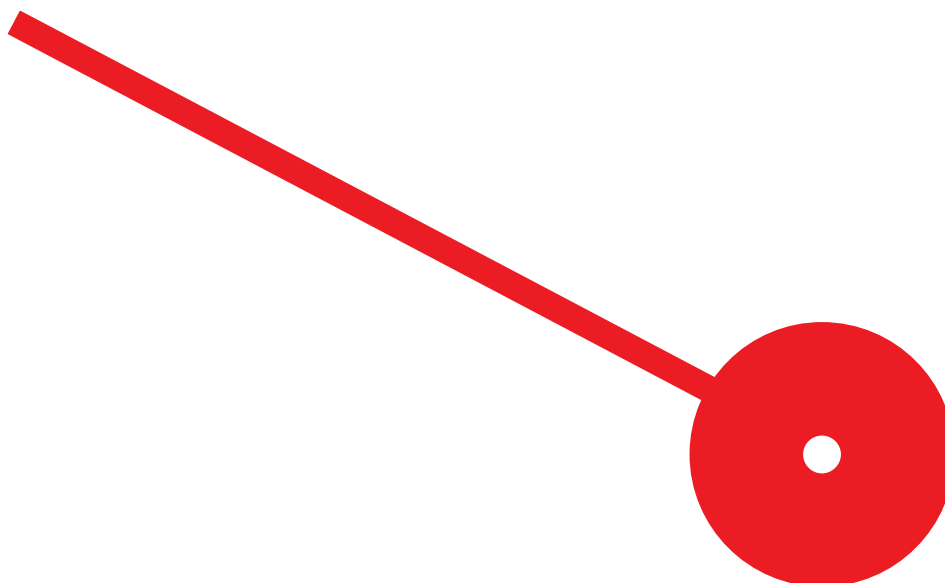


A semana laboral de 4 dias: experiências e desafios numa pequena empresa de consultoria

Beatriz Martins Batista

10/2024

Versão final (Esta versão contém as críticas e sugestões dos elementos do júri).

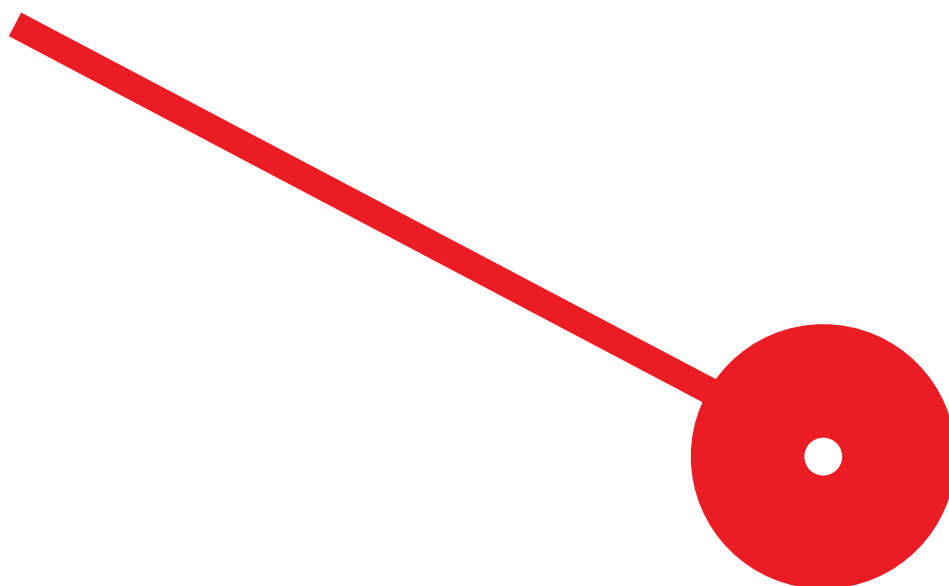




A semana laboral de 4 dias: experiências e desafios numa pequena empresa de consultoria

Beatriz Martins Batista

Dissertação de Mestrado apresentada ao Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto para a obtenção do grau de Mestre em Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos, sob orientação da Professora Doutora Ana Isabel Couto e da Professora Doutora Susana Silva.



Agradecimentos

Primeiramente, gostaria de agradecer às minhas orientadoras, Professora Doutora Ana Isabel Couto e Professora Doutora Susana Silva, por o acompanhamento e orientação dados ao longo do último ano. A vossa disponibilidade, atenção, detalhe, paciência e rigor foram fundamentais para a conclusão deste estudo. Muito obrigada por todas as vossas horas de trabalho dedicadas à minha investigação.

Um agradecimento, também, aos participantes e à empresa por mostrarem disponibilidade para participar neste estudo.

Este é o fechar de um capítulo de vida académico, mas acima de tudo pessoal. Não só destes dois anos de mestrado, mas sim destes cinco anos no ensino superior, em diferentes instituições, em diferentes cidades, com diferentes docentes, colegas e amigas. Gostaria de começar por agradecer a todos estes locais e pessoas, que de alguma forma se cruzaram no meu percurso e contribuíram para o meu crescimento e desenvolvimento. Foram anos de muitos desafios, mudanças e aprendizagens e não poderia estar mais agradecida, por terem sido como foram.

Um obrigada especial à Joana, a primeira pessoa que conheci no mestrado e que me acompanhou ao longo destes meses, ajudando-me sempre a perceber como a vida pode ser leve e não tão complicada.

Durante este período, muito mudou, mas a minha família foi a única que esteve sempre no mesmo sítio, com a mesma disponibilidade, carinho, paciência e atenção, para me apoiar durante todos os momentos, nos de celebrar, mas também, nos mais complicados. Obrigada pais por me apoiarem em todas as situações e permitirem-me ser quem sou hoje. Obrigada tia e tio por todas as boleias, estadias, refeições, conselhos e orientação. Um enorme obrigada a cada um por ter contribuído de uma forma especial, sempre que necessário!

Resumo

Este estudo tem como principal objetivo compreender de que modo as práticas flexíveis de organização dos tempos de trabalho, particularmente, a Semana Laboral de 4 Dias (SL4D), influencia o bem-estar e a qualidade de vida no trabalho. Especificamente pretende-se caracterizar as experiências, benefícios, limitações e desafios, na dupla perspetiva de trabalhadores e dirigentes. Para a prossecução destes objetivos, optou-se por se realizar um estudo exploratório qualitativo, numa das empresas aderentes ao Projeto Piloto Nacional da SL4D, a *Conhecimento Intensivo*, uma empresa de pequena dimensão, do setor de consultoria. No quadro deste estudo realizaram-se 12 entrevistas semiestruturadas a todos os trabalhadores da empresa. Para o tratamento e análise da informação, recorreu-se à análise temática, com abordagem indutiva. Os resultados demonstraram que a implementação da SL4D nesta empresa foi bastante positiva, com a identificação de diversos aspetos positivos sentidos pelos participantes, sendo de destacar a melhoria do *work-life balance*, do bem-estar emocional, da qualidade do sono, do desempenho profissional, do salário, das relações intraorganizacionais, do absentismo, da capacidade de retenção, da gestão do tempo profissional e pessoal, entre outros. Contudo, sendo um projeto piloto, ainda existe margem para melhoria e, nesse seguimento, foi possível identificar também limitações e desafios na implementação da SL4D, em que se destacou a dificuldade na gestão da relação interorganizacional, do cumprimento de algumas obrigações profissionais, em conseguir usufruir do dia livre de forma integral, no aumento da carga de trabalho por dia, na afetação de uma pessoa exclusiva ao projeto, na avaliação dos parâmetros de medição, na incerteza do dia livre, entre outros. Com estes desafios identificados, os trabalhadores, também, identificaram algumas oportunidades de melhoria, como a criação de equipas espelho, a utilização de novas ferramentas tecnológicas e a criação de um *project manager* da SL4D. Por fim, é de realçar a importância que a SL4D teve nas perceções de melhoria geral do bem-estar e da qualidade de vida no trabalho por parte dos trabalhadores e dirigentes.

Palavras chave: semana laboral de 4 dias, projeto piloto, bem-estar, qualidade de vida

Abstract

The main aim of this study is to understand how flexible working time organisation practices, particularly the 4-day working week (4DWW), influence well-being and quality of life at work. Specifically, the aim is to characterise the experiences, benefits, limitations and challenges from the dual perspective of workers and managers. In order to achieve these objectives, a qualitative exploratory study was carried out in one of the companies participating in the 4DWW National Pilot Project, *Conhecimento Intensivo*, a small company in the consultancy sector. As part of this study, 12 semi-structured interviews were carried out with all the company's employees. Thematic analysis with an inductive approach was used to process and analyse the information. The results showed that the implementation of 4DWW in this company was very positive, with the identification of various positive aspects felt by the participants, including improvements in work-life balance, emotional well-being, sleep quality, professional performance, salary, intra-organisational relations, absenteeism, retention capacity, professional and personal time management, among others. However, as this is a pilot project, there is still potential for improvement and, as a result, it was also possible to identify limitations and challenges in implementing 4DWW, including difficulties in managing inter-organisational relationships, fulfilling certain professional obligations, being able to make full use of the day off, increasing the workload per day, assigning an exclusive person to the project, evaluating the measurement parameters, the uncertainty of the day off, among others. With these challenges identified, the employees also identified some opportunities for improvement, such as the creation of mirror teams, the use of new technological tools and the creation of an 4DWW project manager. Finally, it is worth emphasising the importance that 4DWW has had on workers and managers perceptions of a general improvement in well-being and quality of life at work.

Key words: 4-day working week, pilot project, well-being, quality of life

Índice geral

Introdução	1
Capítulo I – Revisão da Literatura	4
1.1 Novas formas de organização dos tempos de trabalho.....	5
1.2 A Semana Laboral de 4 Dias (SL4D).....	8
1.2.1 Definição do conceito	8
1.2.2 A SL4D: benefícios e limitações	12
1.2.3 A SL4D: experiências internacionais	21
1.2.4 A SL4D: o Projeto Piloto Nacional (PPN)	25
1.3 Bem-estar dos trabalhadores e qualidade de vida no trabalho.....	28
1.3.1 O conceito de bem-estar	28
1.3.2 Qualidade de vida no trabalho: conceito	30
1.3.3 A SL4D e bem-estar e qualidade de vida no trabalho	32
Capítulo II – Desenho metodológico da pesquisa	36
2.1 Objetivos do estudo	37
2.2 Abordagem metodológica.....	37
2.3 Técnicas e processo de recolha de informação.....	38
2.4 Tratamento e análise de informação	43
2.5 Caracterização da empresa alvo de estudo caso	44
2.6 Caracterização dos participantes	45
Capítulo III – Apresentação dos resultados	47
3.1 Experiência da Semana Laboral de 4 Dias (SL4D).....	49
3.1.1 Caracterização da aplicação da SL4D	50
3.1.2 Aspetos positivos da SL4D	57
3.1.2.1 A perspetiva dos trabalhadores não dirigentes	58
3.1.2.2 A perspetiva dos trabalhadores dirigentes	62
3.1.3 Limitações e desafios da SL4D	67

3.1.3.1	A perspectiva dos trabalhadores não dirigentes	68
3.1.3.2	A perspectiva dos trabalhadores dirigentes	71
3.1.4	Oportunidades de melhoria.....	78
3.1.4.1	A perspectiva dos trabalhadores não dirigentes	78
3.1.4.2	A perspectiva dos trabalhadores dirigentes	80
3.1.5	Visão sobre a SL4D.....	83
3.2	Influência da SL4D e o bem-estar e qualidade de vida no trabalho	84
3.2.1	Percepção de bem-estar e de qualidade de vida no trabalho	85
Capítulo IV – Discussão dos resultados.....		88
4.1	Experiências e benefícios da SL4D	89
4.2	Limitações e desafios da SL4D	93
4.3	SL4D, bem-estar e qualidade de vida no trabalho.....	97
Capítulo V – Considerações finais		100
5.1	Principais resultados	101
5.2	Contributos da investigação.....	105
5.3	Limitações do estudo e sugestões de investigação futura	106
Referências bibliográficas.....		108
Apêndices.....		115
Apêndice I – Declaração de Consentimento Informado		116
Apêndice II – Guião de Entrevista dos Trabalhadores		117

Índice de Tabelas

Tabela 1 - Evolução da organização do tempo e direitos do trabalho	5
Tabela 2 - Horas de trabalho por semana na União Europeia em 2022	21
Tabela 3 - Perguntas da entrevista com os objetivos e fundamentação teórica.....	40
Tabela 4 - Identificação dos participantes entrevistados	46
Tabela 5 - Tema, categorias e subcategorias dos temas de análise	48
Tabela 6 - Aspetos positivos da SL4D, na dupla perspetiva	57
Tabela 7 - Limitações e desafios da SL4D, na dupla perspetiva.....	67

Lista de abreviaturas

SL4D – Semana Laboral de 4 Dias

PPN – Projeto Piloto Nacional

RTT – Redução dos Tempos de Trabalho

RH – Recursos Humanos

Pessoas e empresas têm estado cada vez mais atentas às novas formas de organização do tempo de trabalho, com foco naquelas que são mais flexíveis e facilitam a conciliação entre a vida pessoal e profissional (Russo & Morandin, 2019). Este interesse e necessidade surgiu, principalmente, após a pandemia de COVID-19, que permitiu o trabalho em regime híbrido e trouxe para a discussão o impacto da forma como se organiza o tempo de trabalho na vida quotidiana (Jahal et al., 2024; Walker & Fontinha, 2021). De forma a poderem acompanhar as mudanças no mundo laboral e satisfazer as necessidades dos seus trabalhadores, as organizações adotaram novas formas de organização do tempo de trabalho, que lhes permitisse tornarem-se mais competitivas (Jahal et al., 2024; Salazar et al., 2023) e promotoras do bem-estar e qualidade de vida dos trabalhadores (Voglino et al., 2022).

Ao longo dos últimos anos, o tópico da Semana Laboral de 4 Dias (SL4D) começou a ser cada vez mais discutido, pela necessidade das empresas em quererem se destacar no mercado de trabalho e também pela sua preocupação crescente com os seus trabalhadores (Gomes, 2022; Walker & Fontinha, 2021). Neste seguimento, começaram a surgir cada vez mais experiências internacionais de adoção da SL4D (Gomes, 2022), através de projetos piloto, cujos resultados têm sido bastante positivos.

Em Portugal, no seguimento da iniciativa política do governo, surgiu o primeiro Projeto Piloto Nacional da SL4D no ano de 2023 (Gomes & Fontinha, 2023a). De forma geral, os resultados das experiências já testadas foram, muito benéficos para as pessoas e também para as empresas, destacando a maior conciliação entre a vida profissional e pessoal dos participantes, uma redução significativa dos sintomas negativos da saúde mental, que proporcionou um aumento do bem-estar físico e mental das pessoas. Consequentemente, para as empresas existiu, também, um aumento da retenção e da capacidade de recrutamento, pois as empresas tornaram-se mais atrativas no mercado. Contudo, sendo uma temática em constante evolução, foram identificados alguns desafios que ainda têm de ser trabalhados, nomeadamente, a medição da produtividade, a alteração da cultura e processos internos, a estrutura do planeamento e desenho inicial do processo que, a longo prazo, demonstrou algumas fragilidades (Gomes & Fontinha, 2024; Haraldsson & Kellam, 2021; Lewis, K. et al., 2023; Meier et al., 2024; Rivetti et al., 2024; Schor, Fan, & Gu, 2023; Schor, Fan, Gu, et al., 2023; Schor & Smith, 2023).

Este estudo tem como principal objetivo compreender de que modo as práticas flexíveis de organização dos tempos de trabalho, particularmente, a SL4D, influencia o bem-estar e a qualidade de vida no trabalho. Especificamente pretende-se caracterizar as

experiências, benefícios, limitações e desafios, na dupla perspetiva de trabalhadores e dirigentes.

Esta pesquisa beneficiou da inserção na equipa do projeto de investigação “Organização do tempo de trabalho: A semana de quatro dias” financiado e desenvolvido no Instituto de Sociologia da Universidade do Porto (IS-UP), coordenado pela Professora Doutora Sofia A. Cruz e Professora Doutora Ana Isabel Couto, também orientadora desta dissertação. Este projeto conta com um acordo de colaboração com a equipa do “Projeto-Piloto da implementação da semana de quatro dias em Portugal”, representada por Pedro Gomes, da Birbeck, University of London, e Rita Fontinha, da Henley Business School, de modo a promover a articulação técnico-científica entre as duas equipas. A inserção nesta equipa facilitou, entre outros aspetos, o acesso privilegiado a empresas nacionais aderentes ao Projeto Piloto Nacional.

Desta forma, para a prossecução dos objetivos de estudo realizou-se um estudo exploratório qualitativo, em concreto um estudo numa das empresas aderentes ao Projeto Piloto Nacional da Semana Laboral de 4 Dias: a *Conhecimento Intensivo*, uma empresa de pequena dimensão, do setor da consultoria para os negócios e a gestão, com sede no Funchal e filial em Lisboa. Definiu-se como principal procedimento de recolha de informação a entrevista, de cariz semi diretivo, que foi realizada a todos os trabalhadores da empresa, bem como dirigentes.

A presente dissertação encontra-se dividida em cinco capítulos. No primeiro capítulo é apresentada a revisão de literatura realizada sobre os temas centrais da investigação, explorando os diferentes conceitos, benefícios, limitações e desafios sobre a SL4D, assim como as diferentes experiências já testadas e a relação com o bem-estar e qualidade de vida no trabalho. No capítulo seguinte, explica-se o desenho metodológico da pesquisa, abordando os objetivos do estudo, a abordagem metodológica definida, a técnica de investigação privilegiada, o processo de análise da informação, assim como a caracterização da empresa alvo e participantes. No terceiro e quarto capítulo, são apresentados e discutidos os resultados obtidos. Por fim, no último capítulo, apresentam-se as considerações finais, com foco nos principais resultados e reflexões, limitações do estudo e sugestões para investigações futuras.

CAPÍTULO I – REVISÃO DA LITERATURA

1.1 Novas formas de organização dos tempos de trabalho

Os tempos de trabalho podem ser organizados e reduzidos de diversas formas, como por exemplo com dias de férias ou com a redução do horário semanal. Atualmente, os direitos que os trabalhadores têm e as formas de trabalho que existem não são as mesmas de há umas décadas, pois foi existindo uma evolução no mundo do trabalho, ao longo dos anos, como é possível verificar na tabela 1 (Skidelsky, 2019).

Tabela 1 - Evolução da organização do tempo e direitos do trabalho

Anos	Acontecimentos
1874	No Reino Unido, nas fábricas, a lei passou a decretar que a idade mínima de trabalho são os 9 anos, limitou, também, o dia de trabalho para as 10 horas máximas, para mulheres e jovens e reduziu a semana de trabalho para 56,5 horas na indústria têxtil.
1886	O número de horas de trabalho semanal em lojas foi limitado para as 74 horas.
1908	Nos Estados Unidos, existiu a passagem da semana de trabalho de 6 dias para 5 dias e já nesta altura existiram muitas críticas e argumentos contra esta mudança.
De 1914 a 1918	Neste período, decorria a 1ª guerra mundial e foi nesta altura, que se concluiu que a redução do horário de trabalho ajudava a reduzir o cansaço e conseqüentemente, trazia um aumento da produtividade. No Reino Unido, com a influência do <i>trade union movement</i> , foi estipulado um objetivo de alcançar a semana laboral de 48 horas, num período depois da guerra terminar.
1919	O horário de trabalho semanal teve uma redução muito significativa e rápida após a Primeira Guerra Mundial. Nesta altura começou a jornada das oito horas de trabalho diárias e posteriormente, a generalização da semana de cinco dias de trabalho. Na primeira convenção da Organização Internacional do Trabalho (OIT), a OIT aconselhou um horário de trabalho máximo de 8 horas diárias, num total de 48 horas semanais. No Reino Unido, os sindicatos conseguiram alcançar este objetivo na indústria, que conseqüentemente, levou a uma implementação desta redução do horário de trabalho na Europa.

1920	Entre 1870 e 1940, começaram a ser feitos progressos na aquisição de mais dias de férias e feriados. Em 1920 surgiu o conceito de férias pagas.
1935	Negociação para um sistema de turnos de 44 horas semanais.
1938	Recomendação da Lei das férias com remuneração para as empresas darem aos seus trabalhadores uma semana de férias pagas por ano.
1946	Criação de um acordo para a implementação da semana laboral de 5 dias de 43,5 a 45 horas semanais.
1963	No Reino Unido, pouco mais de 500 000 pessoas começaram a usufruir da semana de trabalho de 40 horas (sem horas extraordinárias).
1970	Nos EUA, existiu uma nova proposta de organização dos tempos de trabalho. Esta sugeria que se trabalhasse 40 horas em 4 dias por semana (4/40), algo que chegou a ser implementado por algumas empresas , como a <i>Utah Power and Light</i> , por exemplo.
1979	O acordo quadrienal do conflito de 1979, entre os sindicatos dos trabalhadores de engenharia e as empresas do setor da engenharia, levou a um aumento do número de dias de férias de 4 para 5 dias por ano, assim como à redução do horário semanal para as 39 horas.
2003	Criação da diretiva comunitária da Comissão Europeia sobre os tempos de trabalho, com o objetivo de proteger a segurança e saúde dos trabalhadores, criou regras mínimas comuns a cumprir, como: um limite de horas de trabalho, em que as 48 horas são o valor máximo médio de horas de trabalho semanal, incluindo horas extras; existir pelo menos 11 horas seguidas de descanso diário e 35 horas ininterruptas de descanso semanal; 4 semanas de férias por ano, pelo menos; e uma proteção extra para trabalhadores noturnos.

Fonte: a partir de Comissão Europeia, 2023; Gilmore, 2021; Gomes, 2022; Skidelsky, 2019

A semana de trabalho pode ser considerada um construto social, económico e político e devido a isso, como tudo, pode sofrer alterações (Gomes, 2022). A prova disso são os dados apresentados na tabela 1, em que mostra que o número de horas e dias de trabalho semanal foi variando ao longo das décadas. Era muito complicado conseguir implementar a mesma medida globalmente, pois as culturas e as economias eram diferentes em cada localização. No início do século XX, a semana de trabalho era de forma geral vista com 6 dias, em que o domingo era o dia de descanso. Atualmente, a semana de trabalho, na sua

maioria, é de 5 dias. Logo, isto é algo que tem vindo a mudar ao longo dos tempos, com um percorrer de uma longa jornada, com bastantes desafios (Gomes, 2022). Contudo, existiu uma altura que foi mais impactante e marcou a história das formas de reorganização dos tempos de trabalho. Este acontecimento, foi em 1926, quando Henry Ford implementou a semana de trabalho de cinco dias e quarenta horas, na sua empresa. Desde então, esta tem sido a forma de organização do horário de trabalho mais recorrente, que foi ganhando força ao longo dos anos, substituindo a semana de trabalho de 6 dias que já estava implementada e coesa há muitas décadas (Grosse, 2018).

À medida que os anos foram passando, o mercado de trabalho e empregadores tiveram de se ir adaptando à evolução das necessidades das pessoas, e isso levou a que começassem a ser criadas novas formas de organizar os tempos de trabalho, ou seja, regimes de trabalho mais flexíveis. As pessoas cada vez mais, procuram empresas com novas formas de trabalho flexível e as organizações tentam acompanhar essa tendência. Na Europa, as políticas *family-friendly* mais comuns são o trabalho remoto, o horário flexível, semanas de trabalho comprimidas (pagas e não pagas), folhas de ausência e licenças sabáticas, que também, podemos designar como algumas das possíveis formas de reorganização dos tempos de trabalho da nova era profissional (Russo & Morandin, 2019). Antes do início da pandemia, a adoção do trabalho flexível já estava a ganhar uma maior importância junto do mercado de trabalho e após esta, a escolha por adotar um regime de trabalho flexível ganhou ainda mais força, sendo a pandemia vista com um fator impulsionador, principalmente junto das gerações Z e *Millenium* que dão bastante importância às diferentes opções de trabalho flexível (Walker & Fontinha, 2021). Prova disso, é cada vez mais existirem profissionais que experimentam e implementam nas suas empresas regimes de trabalho com horário flexível, em resposta às atualizações do mercado, que começam a ser cada vez mais desejadas pelos trabalhadores de diversos setores (Jahal et al., 2024).

Outros estudos, acrescentam ainda que, após a pandemia de COVID-19, as empresas sentiram necessidade de inovar sobre a forma como tinham organizado os tempos de trabalho, e para isso recorreram a ideias já abordadas no passado, como a Semana Laboral de 4 Dias (SL4D), sendo uma forma de trabalho flexível. Apesar da SL4D ter sido mencionada no passado, foi desde o final da década de 1970 que o assunto ficou estagnado. A pandemia veio ajudar a fazer ver aos empresários que deveriam estar atentos aos seus recursos humanos e a reconhecer a importância que o seu bem-estar tem no trabalho, ajudando a reter e atrair trabalhadores valiosos. Nesta era pós-pandémica, muitos empregadores vêm a SL4D como um forte aliado para conseguir cumprir as necessidades de

bem-estar e equilíbrio entre a vida familiar e pessoal dos trabalhadores (Jahal et al., 2024; Walker & Fontinha, 2021).

1.2 A Semana Laboral de 4 Dias (SL4D)

1.2.1 Definição do conceito

O conceito de uma semana de trabalho de 4 dias tem sido explorado e defendido desde o fim da Segunda Guerra Mundial, quando o trabalho das pessoas começou a regressar à normalidade (Grosse, 2018). O livro *4 Days, 40 Hours* organizado por Riva Poor, em 1970, mencionava e analisava a semana de trabalho de 4 dias, com quarenta horas de trabalho e sem redução do salário dos trabalhadores. Esta semana era mencionada como uma nova e prometedora prática de gestão, que naquela altura estava a ser implementada por mais de trinta empresas (Gomes, 2022). Em 1981 e em 1989, William McGaughey escreveu o livro *A shorter workweek in 1980s* e *Nonfinancial Economics: The Case for Shorter Hours of Work*, respetivamente, que falavam sobre a semana de trabalho de 4 dias. Este último livro foi escrito em co-autoria com Eugene McCarthy. Eles defendiam que uma semana de trabalho mais curta seria a solução para o desemprego, pois permitia a partilha do trabalho. Além disso, algumas ideias associadas a estes autores são que a SL4D seria a medida política ideal para conseguir dar resposta à automação crescente e à difusão das tecnologias destinadas a reduzir a mão de obra (Gomes, 2022).

Em 2018, Grosse publicou o livro *The four-day workweek* que desenvolve uma nova forma de organização dos tempos de trabalho. Esta seria uma proposta moderna da versão de 4 dias, 40 horas, com a sugestão da redução das quarenta horas de trabalho em quatro dias para as trinta e duas horas. Na sua pesquisa, Grosse realça a ligação entre a redução das horas de trabalho e o aumento de produtividade, e em como isto pode influenciar a redução dos cortes salariais. Apesar da sua visão microeconómica, ou seja, com foco nos empresários e líderes inovadores, Grosse menciona a importância de um possível papel do governo na provisão de incentivos aos trabalhadores e às empresas nesta implementação (Grosse, 2018). Além disso, segundo a análise de Grosse (2018), as horas de trabalho efetivas durante os últimos 50 anos têm vindo a diminuir, o que demonstra a existência de uma tendência para as pessoas trabalharem menos. Sendo assim, a SL4D seria o acompanhar e prevenir desta tendência de diminuição das horas de trabalho ao longo dos anos e não o afastamento radical da prática *status quo*, trabalhar 5 dias por semana, que está enraizada há muitas décadas.

Em 2019, existiu um despertar do interesse desta ideia, devido a várias empresas terem começado a dar mais atenção e a promover esta nova e diferente prática de gestão, principalmente depois da pandemia (Gomes, 2022; Walker & Fontinha, 2021). Skidelsky (2019) refere que a implementação desta ideia pode ser feita através da legislação, contudo, esta deve ser adaptada aos diferentes setores da economia, pois nem todos se conseguem adaptar da mesma forma. Esta redução das horas de trabalho pode ser alcançada através da combinação de diferentes políticas, como por exemplo um esquema de garantia de emprego, investimentos no setor público e regras para garantir condições de trabalho equitativas.

Em 2020, Andrew Barnes e Stephanie Jones publicaram o livro *The 4 Day Week*, que tem uma perspetiva muito semelhante com as ideias já partilhadas anteriormente, numa visão microeconómica, mas escrito de uma perspetiva pessoal, pois é o relato daquilo que Barnes implementou na sua empresa. Barnes & Jones (2020) decidiram usar a “regra 100-80-100”, em que os seus trabalhadores recebiam os salários completos (100), a fazer 80% das horas anteriores (80) e a desempenhar uma performance a 100% daquilo que foi acordado (100). Além disso, para se implementar com sucesso a SL4D é vital que exista uma comunicação constante com as diversas equipas e entre elas. Barnes defende que a semana de 5 dias de trabalho é um tópico do século XIX que não acompanha as necessidades do século XXI (Barnes & Jones, 2020).

As cinco obras que foram mencionados anteriormente apresentam diversas formas de analisar a SL4D, assentes em duas abordagens base. Uma das abordagens segue uma visão microeconómica, com uma abordagem de baixo para cima, dando ênfase às vantagens para as empresas e para os trabalhadores da redução do horário de trabalho e vendo-os como ativos na condução desta alteração (Poor, 1970, Grosse, 2018 e Barnes & Jones, 2020, as cited in Gomes, 2022). Na segunda abordagem, optam por uma perspetiva macroeconómica, ou seja, de cima para baixo, pois apoiam que esta revolução deve ser orientada pelo governo, através de legislação, porque não esperam que sejam os mercados a concretizar esta ideia da SL4D. Dentro destas várias perspetivas, também, é realçado o diferente número total de horas de trabalho por semana, pois existem diferentes perspetivas que falam das quarenta horas e outras das trinta e duas horas semanais (McGaughey, 1981 e McCarthy, 1989, as cited in Gomes, 2022).

Para Gomes (2022), a SL4D é a semana que seja composta por quaisquer atividades económicas que decorram durante a semana, em espaços como gabinetes, bancos, universidades, entre outros, de segunda a quinta-feira, ou seja, durante quatro dias. As restantes atividades económicas que costumam decorrer durante o fim-de-semana, passariam

a poder ser realizadas em três dias, de sexta-feira a domingo. Já as atividades que costumam decorrer durante os sete dias da semana (por exemplo hospitais, hotéis, restaurantes) continuariam a funcionar nestes dias, com a nota de que os seus trabalhadores deveriam trabalhar apenas os quatro dias. Gomes defende que esta implementação deverá ser instaurada pelo governo, com a ajuda da legislação e com um período de transição criado, de forma a todas as entidades conseguirem entrar com sucesso nesta mudança. Para esta implementação existem alguns cuidados a serem tidos em conta, nomeadamente a coordenação e redução do tempo de transporte casa-emprego. A coordenação é importante entre os trabalhadores da mesma empresa, mas também é importante entre empresas, pois existe um contacto constante entre clientes, parceiros e fornecedores. Se as empresas optarem por dar um dia livre por semana aos trabalhadores em diferentes dias, isto irá trazer uma maior dificuldade em coordenação horária entre equipas para poderem reunir e trabalhar. Se as empresas optarem por dar o mesmo dia livre por semana a todos os trabalhadores, isto irá complicar a comunicação com outras empresas (fornecedores e clientes). Devido a esta limitação, Gomes (2022) defende que a SL4D deveria ser implementada via legislação, para fazer com que todas as empresas tivessem o mesmo dia livre (sexta-feira) e assim as questões levantadas anteriormente, não seriam um problema, pois existiria uma sincronização entre os diferentes agentes económicos.

A SL4D pode ser definida de diversas formas, consoante cada empresa. Os dias de trabalho podem ser fixos ou flexíveis, e pode ser ponderada a redução das horas de trabalho semanais ou do salário. Estudos realizados referem que para se tomar a decisão de implementar a SL4D deve-se ter em conta a opinião dos trabalhadores, o estado atual do mercado e a criação de medidas de sucesso (Jahal et al., 2024). Os autores (Jahal et al., 2024) também argumentaram que, durante a pandemia, muitos trabalhadores tiveram de ficar os 5 dias de trabalho por semana em casa e as pessoas ao habituarem-se a este regime de trabalho flexível, seria mais complicado voltar a trabalhar os 5 dias presencialmente, pois seria uma mudança no estilo de vida e considerado por alguns uma perda de benefícios. Algumas empresas optaram por possibilitar alguns dias em trabalho remoto, o que ajudaria nesta transição, para trabalhadores que tinham funções que assim o permitiam. Outras empresas, viram a SL4D como uma oportunidade de as pessoas voltarem a trabalhar presencialmente a tempo inteiro, sendo que o iriam fazer, mas com menos tempo. Isto foi algo que ajudou principalmente nas empresas que têm uma atividade de negócio que obriga a estar sempre presencialmente na empresa, e que também permite proporcionar um sentimento de equidade aos trabalhadores que nunca poderão trabalhar remotamente (Jahal et al., 2024).

Moen e Chu (2023) também mencionam que para que as usuais 40 horas semanais de trabalho possam ser transformadas em 32 horas semanais de trabalho, terá sempre de existir uma reformulação formal ou informal do posto de trabalho. As principais deduções é que ao existir uma redução do horário de trabalho, também existirá uma redução proporcional da carga de trabalho. Ou seja, algumas atividades como as reuniões desnecessárias, as conversas casuais, os relatórios excessivos, entre outras atividades que não trazem uma produtividade direta, deixarão de existir, contribuindo para o aumento da eficiência do trabalho. Para isto, o estudo realizado detetou quatro estratégias de organização tempo-trabalho para se conseguir implementar com sucesso a SL4D, estas são: a (re)organização das tarefas; flexibilidade no horário de trabalho; otimizar a comunicação e a forma de trocar o horário; e a criação e bloqueio de horários fixos para a vida pessoal e profissional. Após o estudo qualitativo realizado numa pequena empresa, que fabrica produtos personalizados, com 25 trabalhadores de *backoffice* e *frontoffice*, os autores (Moen & Chu, 2023) concluíram que estas estratégias pareceram refletir um sentimento crescente de autonomia dos trabalhadores, o que contribuiu para uma melhor adaptação à SL4D.

Outras pesquisas defendem que a Redução do Tempo de Trabalho (RTT) tem um impacto significativo na sociedade, sendo que os seus efeitos serão mais prováveis de acontecer quando implementados a longo prazo (Hanbury et al., 2023). É também mencionado que os benefícios podem manifestar-se mais facilmente, quando as estratégias definidas forem implementadas a um nível global (por exemplo, nacional) e a nível organizacional, incluindo todas as pessoas, ao invés de ser individual. Pode ser mais benéfico ser feita uma redução horária com menos dias de semana, do que menos horas de trabalho por dia ou mais dias de férias.

Nos dias que correm, a semana de quatro dias começa a ser uma prática de gestão a ser ponderada e já implementado em alguns casos, existindo cada vez mais projetos pilotos a serem implementados no globo. À medida que a SL4D começa a estar cada vez mais presente no mercado de trabalho, vão surgindo alguns argumentos económicos, operacionais, éticos e comparativos, para contrariar esta ideia, pois este tópico tem vindo a ser explorado ao longo das últimas décadas e nem sempre tem sido bem recebido (Gomes, 2022).

1.2.2 A SL4D: benefícios e limitações

Na literatura são vários os benefícios associados à semana laboral de 4 dias, contudo é igualmente possível identificar limitações e desafios decorrentes desta forma de organização dos tempos de trabalho. Neste ponto do capítulo pretende-se discutir os benefícios, desafios e limitações associadas à SL4D, ou seja, apresentam-se os principais argumentos e contra-argumentos em relação a esta nova prática com base em estudos anteriormente realizados.

Benefícios

Para Gomes (2022), existem vários argumentos para se implementar a SL4D, alguns deles são: é realizável no mercado de trabalho atual; ajuda a estimular a economia devido ao aumento de consumo e procura das pessoas, que ganham mais tempo livre; aumenta a produtividade; promove o desenvolvimento de talento inovador, pois as pessoas com o seu tempo livre podem investir na sua formação e na criação de negócios inovadores; reduz o desemprego tecnológico; aumenta os salários, de forma direta e indireta, porque se as pessoas recebem o mesmo valor monetário e estão a trabalhar menos horas, automaticamente, o valor intrínseco aumenta e além disso, é um benefício acrescido; permite a existência de maior flexibilidade na gestão do tempo pessoal; pode reconciliar uma sociedade polarizada; contribui para a redução dos custos das empresas, devido a uma produtividade mais eficiente, menor rotatividade e decréscimo das despesas operacionais, como eletricidade e outros custos das infraestruturas, pois as pessoas irão estar menos tempo na empresa; ajuda a ter maior pontualidade dos trabalhadores e menor absentismo e rotatividade; dá a oportunidade de ganhar uma remuneração extra e mais experiência de trabalho, através de um trabalho em *part time* nos tempos livres (p.21).

Com a implementação desta medida, as pessoas automaticamente, ficam com mais tempo livre disponível e existem diversas formas de o poder gastar: por exemplo, as pessoas podem descansar mais, o que levaria a um aumento da eficiência durante os quatro dias que trabalham; podem fazer mais atividades extra laborais (eg. viajar, exercício físico, ter novos *hobbies*, ler), o que promove um maior gasto monetário e consequentemente, um estímulo do consumo; podem até decidir trabalhar, exercendo a sua liberdade individual; investir na sua formação, que os podia ajudar a crescer enquanto profissionais; e também, a investirem na sua paixão e criar uma empresa ou outras inovações. Qualquer umas das formas referidas anteriormente seria válida para contribuir para o desenvolvimento da economia, constituindo assim também um benefício. Os estudos realizados, em 1970, resultado de uma

implementação feita numa visão microeconómica, concluíram muitos dos benefícios abordados e além disso, também mencionaram um aumento do bem-estar e satisfação das pessoas (Gomes, 2022).

O argumento da produtividade é muito usado na literatura, quando se fala da SL4D. Contudo, é importante saber-se realmente de que produtividade se fala, antes de se avaliar os seus resultados. Existe diferença entre produtividade média e produtividade marginal. É referido que quanto mais horas ou dias se trabalha, menor é a contribuição acrescentada (produtividade marginal). Logo, os trabalhadores vão ser menos produtivos no final do dia e semana, em comparação com o início. Enquanto a semana no geral terá menos horas de trabalho, o esforço aplicado durante as horas trabalhadas irá aumentar, o que leva a um melhor resultado, pois a produtividade irá aumentar (Gomes, 2022).

Em relação à redução das deslocações casa-emprego esta é uma das principais vantagens que Gomes refere na definição do seu conceito da SL4D. Se as pessoas não forem trabalhar um dia por semana, além de reduzirem o tempo de deslocação, também reduzem os custos monetários que têm com essa deslocação (caso se aplique) e reduz, também, as consequências negativas para a saúde devido ao possível *stress* (Gomes, 2022).

Grosse (2018) explica que a lógica a favor da SL4D se baseia, principalmente, na forma como se gere o tempo livre que as pessoas têm. Esta escolha pessoal da utilização do tempo pode-se desdobrar entre o trabalho, descanso (sono), lazer, entretenimento, estudar, entre outras. Ou seja, o facto de uma pessoa ter definido que o seu horário de trabalho mínimo é de 32 horas, não quer dizer que este seja efetivamente, as horas que as pessoas vão trabalhar. A vantagem de se ter uma redução do horário de trabalho é que as pessoas podem escolher como usar o tempo que lhes resta. E se essa pessoa gostar de trabalhar, tem a liberdade para poder trabalhar mais de 32 horas.

Segundo o relatório do programa piloto da SL4D do Reino Unido (Lewis, K. et al., 2023), existem vários benefícios associados a esta nova forma de organização do horário de trabalho. Na vertente da economia, é destacado o desemprego mais baixo, que ajuda a reequilibrar a economia e a solucionar diversos problemas; o aumento da produtividade e do turismo, pois ao se ter mais tempo livre de lazer, há mais possibilidade de as pessoas visitarem diferentes locais. Na vertente da sociedade, há uma melhoria da saúde mental e física, pois existe mais tempo para as pessoas se focarem na sua saúde e bem-estar, ajudando a prevenir doenças; evolução na igualdade de género, através de um desenvolvimento equitativo do trabalho remunerado e não remunerado; e comunidades mais fortalecidas pois existe mais tempo para as pessoas dedicarem às suas relações interpessoais e poderem cuidar

uns dos outros, principalmente das crianças, idosos e pessoas com deficiência, que requerem outra quantidade de tempo. Na vertente do ambiente, seria possível ter um estilo de vida mais sustentável, pois existiria mais tempo livre para as pessoas se poderem dedicar a estas ações ambientalmente positivas, como andar de bicicleta e caminhar ao invés de conduzir viatura própria, cozinhar alimentos frescos ao invés de comprar refeições embaladas, que requerem um uso excessivo de energia e recursos; ajudar a reduzir a pegada de carbono, pois se as pessoas trabalham os 4 dias ao invés dos 5 dias, iriam ter de sair menos vezes de casa e não teriam de recorrer tanto a transportes poluentes (Lewis, K. et al., 2023).

Um outro estudo sobre a redução dos tempos de trabalho (Barck-Holst et al., 2022), realizado a 12 trabalhadores dos serviços sociais suecos, conclui que as pessoas que estiveram em situações de redução dos tempos laborais sentiram emoções antecipatórias mais positivas quando vão para o trabalho, sentiram uma melhoria nas relações entre colegas, clientes, parceiros e filhos. Estas pessoas consideraram também um menor risco de exaustão e além disso, referiram que tinham mais tempo para se dedicarem à família, amigos e a si próprios. Por fim, esta investigação, também conclui, que esta prática permite às pessoas ter um melhor *work-life balance*, através de um maior controlo sobre as vidas pessoais, uma maior capacidade para cumprir as tarefas e objetivos de vidas e ter uma melhor qualidade de vida. As principais atividades que os trabalhadores destacaram que faziam nos tempos livres foram as atividades de descanso, exercício físico, socializar com amigos, cantar, jardinagem, ler, dormir, fazer tarefas domésticas, passar tempo com os filhos e sozinhos. Além disso, os participantes do estudo sentiam mais pressão, preocupação sobre o trabalho e sintomas de burnout quando pensavam na possibilidade de voltar a um trabalho a *full-time*.

Segundos os relatórios do projeto piloto da SL4D implementado em Portugal, durante 2023, existem muitos resultados positivos, que podem se vistos como os principais benefícios identificados. Destes, destaca-se: maior conciliação entre a vida profissional e pessoal, os participantes responderam que a harmonização entre vida profissional, familiar e pessoal era difícil e muito difícil, e após 3 meses do projeto, esse valor baixou dos 46% para 8% e após os 6 meses do projeto, as dificuldades em conciliar o trabalho com as responsabilidades familiares desceu para os 17% e as dificuldades de conciliar o trabalho com a vida pessoal ou social desceu para 16%. Além disso, 64% dos participantes afirmam ter estado mais tempo com a família e 44% com os amigos; contributo para a melhoria da saúde mental, pois a redução do horário de trabalho ajudou a reduzir os sintomas de exaustão em 15%, os níveis de ansiedade em 15%, o de fadiga em 22%, o de insónias/problemas do sono em 7%, de momentos depressivos em 11%, de tensão em 14% e a solidão em 6%; a

melhoria destes sintomas, contribuiu diretamente para o aumento do bem-estar, levando a que as pessoas se sentissem mais alegres, de bom humor, calmas, relaxadas, ativas e descansadas; realizar mais atividades de autocuidado e de lazer (dormir, relaxar, hobbies,...); aumento da satisfação com a vida, a situação financeira, as relações pessoais, o tempo livre e o trabalho; maior retenção das pessoas nas empresas, pois 85% dos trabalhadores afirmou apenas aceitar mudar para outra empresa que trabalhe os 5 dias, se existir um aumento salarial de 20% e 12% dos trabalhadores referiu que não sairia da empresa por qualquer valor; circulação da economia, as pessoas referiram que com mais tempo livre, conseguiam passar mais tempo nas compras, restaurantes e em atividades culturais (eg. cinema, concertos, teatro e exposições), beneficiando outros setores; segunda fonte de rendimento extra, ou seja, as pessoas além do seu trabalho, poderão usar o tempo livre dado para realizar outra atividade que lhes proporcione um rendimento extra. Os resultados do projeto piloto corroboram este dado, pois quando o projeto começou já 15,5% das pessoas tinham um segundo trabalho, e após 3 meses, 7,5% das pessoas dedicou do seu tempo livre a este segundo trabalho. Já após os 6 meses, eram 17% dos participantes que tinham uma segunda fonte de rendimento; oportunidade de participar em novos desafios académicos, ações de formação e voluntariado; melhoria do desempenho profissional, os trabalhadores tinham a perceção de conseguirem cumprir melhor os prazos, a execução dos projetos, e ter uma melhor relação e angariação de clientes. Além disso, cerca de 60% das empresas referiu que o empenho dos trabalhadores aumentou; aumento dos lucros e receitas, 72% das empresas participantes no projeto piloto, conseguiram aumentar os lucros da empresa, em comparação com o ano anterior, com um aumento médio de 12% e 86% das empresas aumentaram as receitas, em média de 14%; e aumento da capacidade de recrutamento, quase 40% das empresas referiu que a sua capacidade de recrutamento aumentou (Gomes & Fontinha, 2023b, 2024).

De forma geral, o relatório conclui que a SL4D tem um impacto muito positivo nas relações familiares e sociais, na saúde mental e física (principalmente nas mulheres) e no *work-life balance*, com 93% dos trabalhadores a querer continuar com a SL4D e cerca de 95% das empresas a avaliar positivamente a experiência, destacando os níveis elevados de satisfação tanto por parte das empresas, como por parte dos trabalhadores (Gomes & Fontinha, 2023b, 2024). Assim como Gomes e Fontinha concluíram que a SL4D proporcionou um aumento do empenho dos trabalhadores, Moen & Chu (2023) também concluíram do seu estudo, um aumento notório do envolvimento ativo e do sentido de

iniciativa que encontraram tanto nos trabalhadores de escritório, como nos de chão de fábrica.

Salazar et al. (2023) referem que a SL4D cria diversos efeitos positivos, como: melhoria da qualidade de vida profissional; um aumento do tempo para a família e melhoria das relações familiares; melhoria em vários indicadores de saúde, como qualidade do sono, diminuição do *stress* e exaustão; no domínio económico, é mencionado um aumento da produtividade horária; um melhor desempenho organizacional; maior capacidade de retenção e recrutamento; e no domínio ambiental, foi mencionado uma redução significativa da emissão de carbono, ao se reduzir as deslocações para o trabalho.

Jahal et al. (2024) argumentam que a SL4D pode trazer benefícios: no desenvolvimento da economia, pois se a SL4D for implementada com um dia livre fixo, isto pode permitir aos trabalhadores terem um fim de semanas de 3 dias, que ajudará os setores do turismo, hotelaria e lazer; nas empresas mais pequenas, principalmente, a SL4D pode ajudar a tornarem-se mais competitivas na atração e retenção de talento, pois não conseguem competir a nível salarial com as grandes empresas. Além disso, Skidelsky (2019) também esclarece que a redução das horas de trabalho pode melhorar o bem-estar humano, aumentar a produtividade e reduzir a desigualdade.

Veal (2023) explica que vários estudos demonstraram que os trabalhadores usam o tempo livre para maioritariamente: dedicar tempo à família e amigos, investindo principalmente, em atividades de lazer e sociais, com o objetivo de restaurar as ligações interpessoais; realizar tarefas da sua vida pessoal e domésticas; fazer exercício físico; e ter mais momentos de autocuidado. Esta oportunidade de ter mais tempo livre, permitiu às pessoas ter um maior equilíbrio entre a vida profissional e pessoal.

Uma investigação realizada (Walker & Fontinha, 2021) refere que esta flexibilidade, da SL4D é benéfica tanto para as empresas, como para os trabalhadores e existem benefícios evidentes como: o aumento da produtividade; uma melhoria na atração e retenção de talento; aumento da satisfação das pessoas e do seu bem-estar; e a possibilidade de ter empregos secundários, quer fossem remunerados ou voluntários. Alguns empregadores ainda referem uma redução dos custos, em comparação com outros anos, assim como uma melhor qualidade do trabalho produzido. Os resultados desta investigação acrescentam, também, que as pessoas teriam mais satisfação profissional, se pudessem trabalhar apenas os 4 dias da semana e que 67% das pessoas usaria menos o seu carro, o que contribuiria para uma melhoria ambiental. O estudo explica que a saúde mental e bem-estar das pessoas foi

influenciada pela melhoria do tempo com a família e de lazer, com uma forte associação à melhoria do desempenho profissional (Walker & Fontinha, 2021).

Limitações e desafios

A SL4D é um tema que tem vindo a ser discutido nas últimas décadas, e como todas as mudanças que foram acontecendo na história do mundo de trabalho, esta também tem as suas objeções, limitações e desafios ao ser implementada. Algumas objeções referidas podem enquadrar-se na categoria económica, ética, operacional e comparativa (Gomes, 2022, p. 38).

Numa ótica económica e operacional, baseada numa visão limitada da economia e da relação entre os trabalhadores e as empresas, é referido que nada iria mudar em resposta à SL4D, principalmente a energia que os trabalhadores colocam na produção, o tipo de práticas de gestão que as chefias exercem e o consumo e procura de bens. É, também, mencionada como objeção a exequibilidade da implementação da SL4D, devido às mudanças organizacionais que acarreta, tornando-se inacessível. Contudo, Gomes (2022, p. 38) menciona que as economias são dinâmicas e estão em constante ajustamento, logo as objeções referidas anteriormente perdem valor.

eticamente, é referido um argumento com base em ideias mais conservadores, que defende que as pessoas não são moralmente corretas se passarem a investir mais do seu tempo em atividades de lazer, ao invés de trabalhar. Esta ideologia defende que as pessoas caso trabalhem menos horas, podem tornar-se piores profissionais, com menos ambição de crescimento (Gomes, 2022).

Por fim, na ótica comparativa, é levantada a questão de que ao se trabalhar menos dias, vai-se perder a competitividade em comparação com outras economias que trabalham mais horas e têm melhores resultados, como por exemplo a China, que atualmente consegue produzir produtos muito baratos, em comparação com outras economias. Neste sentido, acredita-se que ao se reduzir as horas de trabalho, ainda seria mais difícil acompanhar esta economia (Gomes, 2022).

Salazar et al. (2023), também referiram como potenciais efeitos negativos, o desenvolvimento de hábitos pouco saudáveis, devido ao aumento do tempo de lazer, que vai ao encontro do argumento ético que Gomes referiu.

O trabalho flexível é algo que tem sido cada vez mais comum na realidade das empresas, e os benefícios associados são imensos, apesar de existirem muitos benefícios na implementação da SL4D existem, também, alguns desafios em se conseguir implementar

corretamente. Num estudo realizado por Moen & Chu (2023), concluíram que a SL4D implementada na empresa que analisaram era uma prática sustentável ao nível dos trabalhadores individuais, pois o envolvimento ativo e o sentido de iniciativa que encontraram tanto nos trabalhadores de escritório, como nos de chão de fábrica era algo notório. Contudo, descobriram duas circunstâncias que contrariam esta sustentabilidade, apesar de serem acontecimentos com frequência rara. Aconteceu alguns trabalhadores por vezes, trabalharem mais de 32 horas por semana e/ou trabalharem às sextas-feiras (dia livre) e regressarem às antigas formas e hábitos de trabalho. Algumas justificações apontadas são os prazos de entrega de projetos, constrangimentos imprevistos e o ter de assumir tarefas de pessoas que deixaram a empresa. Além disso, se forem trabalhadores que estão dependentes de outras pessoas, como a realizar entregas e instalações, poderão necessitar de mais tempo do que o planeado (Moen & Chu, 2023).

Outro estudo revelou, também, que a escolha dos trabalhadores em usufruir da SL4D poderia ser influenciada pela opinião dos colegas e pela preocupação em não conseguir terminar as tarefas, pois os resultados mostraram que as pessoas não optariam pela SL4D caso os colegas os fossem considerar preguiçosos e outra parte teve receio de não conseguir terminar as tarefas a tempo e ter que passar esse trabalho aos colegas (Walker & Fontinha, 2021).

Uma das limitações apontada por Russo & Morandin (2019), é que a maioria dos trabalhadores que tem acesso ao trabalho flexível é relutante em usá-lo, por sentir que isso pode transmitir à chefia uma falta de empenho e interesse na função e nas tarefas que desempenha, o que poderá, conseqüentemente, prejudicar a sua carreira. Os autores (Russo & Morandin, 2019) mencionam que o investimento em formação para os supervisores e o cuidado em criar uma cultura organizacional mais empática com modelos flexíveis de trabalho, poderá ajudar a contrariar esta limitação. Com estas ações, os líderes vão ter competências para ajudarem os seus colaboradores a encararem estas práticas de outra forma e a os ajudarem a gerir o seu tempo, de forma a terem uma melhor conciliação entre a vida pessoal e profissional (Russo & Morandin, 2019).

É também mencionado que muitos dos empregadores consideram que a implementação da SL4D exige recursos adicionais, em termos de coordenação, ou mesmo a perda de recursos, se existir uma redução das horas semanais ou se os gestores/supervisores perderem algum grau de controlo sobre os tempos de trabalho. Estas preocupações iniciais levaram a que a SL4D não tivesse sido implementada mais cedo (Jahal et al., 2024).

A literatura evidencia, ainda, que a redução da semana laboral para 4 dias pode aumentar o desequilíbrio entre colaboradores com bons e maus desempenhos profissionais (Hanbury et al., 2023). Isto é, os trabalhadores com bons desempenhos tendem a manter os resultados obtidos na semana laboral de 5 dias, tendo um maior foco nos resultados (eficácia), enquanto os trabalhadores com maus desempenhos tendem a adequar os objetivos proporcionalmente ao tempo de trabalho, mantendo o mesmo ritmo de trabalho em vez de o aumentar para compensar a perda de um dia de trabalho. Estes trabalhadores mantêm mais o foco no processo (eficiência) e nas horas de trabalho, ao invés de no resultado. Se as empresas optarem por não fazer redução salarial, as pessoas quer tenham um bom ou mau desempenho, irão receber a mesma remuneração, mesmo trabalhando menos horas. Visto isto, a redução do tempo de trabalho pode ter um impacto mais positivo, mas não equitativo nos grupos com um desempenho profissional inferior, em comparação com os restantes colegas, exacerbando o fosso entre estes dois grupos de trabalhadores, podendo constituir uma limitação à SL4D. Além disso, os autores (Hanbury et al., 2023) também referem que existem indícios de que a RTT pode impedir a progressão na carreira, especialmente entre as mulheres, na medida em que o compromisso com o trabalho é avaliado pelo número de horas trabalhadas, pois são empresas onde existe uma cultura de presença contínua no trabalho. Assim, as pessoas ao estarem menos presentes, poderá ser posto em causa o seu desempenho profissional e conseqüentemente, condicionar a progressão de carreira.

A SL4D é um conceito que como os outros tem os seus desafios e pode não ser adaptado para todas as realidades, criando algumas resistências. O conceito pode ter várias abordagens como a redução do número de horas, comprimir o mesmo número de horas num período mais curto e depois ainda decidir qual o dia livre e quem o escolhe, caso seja o caso. São estas decisões que definem o conceito da SL4D para cada empresa, e é esta definição inicial adaptada para cada organização que pode constituir um desafio para a sua implementação (Walker & Fontinha, 2021).

Meier et al. (2024) acrescentam ainda que a implementação da SL4D numa empresa é um processo longo e complexo, que requer de um extenso projeto de transformação interna, e nem todas as organizações têm estrutura para tal. Disto podem resultar diversos desafios para a sua implementação, nomeadamente: o planeamento inicial para o redesenho da atividade, para este redesenho ficar bem feito e ter sucesso, as empresas podem precisar de mais tempo, do que aquele que costuma ser dado nos projetos pilotos e, por vezes, só se apercebem das mudanças que deveriam ter sido feitas já durante a implementação; as estratégias de redesenho do trabalho; e as adaptações contínuas durante o trabalho diário.

Estes três tópicos são detalhes que as empresas têm de pensar aquando a sua decisão de implementação da SL4D e que constituem alguns dos desafios do dia-a-dia (Meier et al., 2024).

Segundo Grosse (2018), a implementação da SL4D é exigente para determinados profissionais, como os do setor da educação. Ele explica que no ensino, por exemplo, um profissional desta área daria aulas quatro dias por semana e teria três dias de fim de semana. Os professores além do trabalho dentro da sala de aula, têm também a tarefa de uma preparação prévia de materiais e das aulas. No ensino existe a limitação do número mínimo de horas de aulas que os alunos devem ter, isto levaria a uma adaptação necessária de vários aspetos que poderia trazer complicações em outras vertentes. Nomeadamente, aumentar os períodos escolares em mais semanas ou aumentar o número de horas de aulas por dia. Além disto, também existe a opção de se adaptar o sistema de ensino e haver uma reformulação total da forma como se leciona. Estas alterações requerem uma análise profunda e adaptação gigante, que acaba por ser uma limitação e desafio para a implementação da SL4D no setor do ensino (Grosse, 2018).

Existem também algumas limitações em outras áreas profissionais, nomeadamente, nas artes e no desporto. As profissões nestas áreas não têm a mesma facilidade para implementar a SL4D como numa empresa de serviços privada, por exemplo. Os espetáculos de entretenimento e as competições/jogos podem ocorrer em qualquer altura e além disso, também é necessário a preparação e treino, que ocupa o resto do tempo. Estes setores são alguns exemplos, de como a redução do horário de trabalho pode ser difícil de implementar em casos específicos, mostrando o longo trabalho de planeamento pela frente (Grosse, 2018).

O projeto piloto da SL4D implementado em Portugal, durante 2023, apresentou resultados muito positivos. Contudo, também, foi possível notar alguns desafios e limitações que as empresas e os participantes sentiram, as principais foram: a medição da produtividade; a gestão da SL4D nos períodos de férias; a alteração da cultura interna e conseguir usufruir integralmente do dia livre. Com efeito, passados 3 meses do início do projeto piloto da SL4D, mais de metade dos participantes referiu que conseguiu usufruir do dia livre, com a redução do tempo de trabalho. Contudo, não foi um resultado unânime, pois 25% dos trabalhadores indicou que não conseguiu usufruir do dia livre, como seria suposto, pois algumas pessoas acabavam por usar esse tempo livre para terminar tarefas pendentes do trabalho, ao invés de o usar para lazer; a implementação de mudanças internas, pois os resultados mostram que as empresas que não implementaram mudanças de processos ou implementaram de forma reduzida, têm uma menor probabilidade de implementar a SL4D a

longo prazo; e apesar de a SL4D ter muitos benefícios associados, o valor monetário do salário continua a ser algo com um peso elevado em comparação com outros benefícios. Por exemplo, 85% dos inquiridos ponderaria mudar para uma empresa que tenha uma semana laboral de cinco dias, depois de ter experienciado trabalhar numa entidade com a SL4D, com a condição de um aumento salarial de 20% (Gomes & Fontinha, 2023b, 2024).

1.2.3 A SL4D: experiências internacionais

A temática da SL4D está cada vez mais presente nas novas estratégias de organização dos tempos de trabalho, a nível mundial, mas antes de se falar do conceito da SL4D em si, os países já prestavam atenção à importância da redução do horário laboral e aquisição de mais direitos laborais, pois isto é algo que tem vindo a ser feito ao longo da história do trabalho. Alguns países tiveram a oportunidade de criar leis ou medidas que permitisse existir esta redução, enquanto outros ainda estão a trabalhar nessa matéria, existindo uma clara diferença dos valores de horas trabalhadas entre países (ver Tabela 2). Por exemplo, na União Europeia, em 2022, com base nas horas de trabalho a *full time* e a *part time*, a média de horas de trabalho semanais era de cerca de 37,5 horas.

Tabela 2 - Horas de trabalho por semana na União Europeia em 2022

País	Horas de trabalho semanal (média do <i>full time</i> e <i>part time</i>)
Grécia	41 horas (maior valor)
Polónia	40,4 horas
Roménia	40,2 horas
Bulgária	40,2 horas
Países Baixos	33,2 horas (menor valor)
Alemanha	35,3 horas
Dinamarca	35,4 horas
País	Horas de trabalho semanal (média do <i>full time</i>)
Finlândia	38,8 horas (menor valor)
Grécia	42,7 horas
Sérvia	44 horas (maior valor)
Suíça	43,4 horas
Islândia	42,8 horas
Portugal	41,3 horas

Fonte: Eurostat, 2023

Um dos exemplos de países que criou leis relacionadas com a redução do horário de trabalho e direitos laborais foi França, em 1982. Nesta altura, o país estabeleceu um conjunto de medidas tendo em vista a redução do tempo de trabalho: uma redução de 40 horas semanais de trabalho para 39 horas, aumento de quatro para cinco semanas de férias pagas e diminuição em cinco anos a idade do início da reforma. Em 1998, depois de uma mudança no governo, foram implementadas novas mudanças nas formas de organização dos tempos de trabalho, com o principal objetivo de reduzir o desemprego. Foi criada a *Lei Aubry* que estabeleceu como horas extraordinárias todas as que ultrapassavam o limite legal das 35 horas semanais. O principal objetivo não era a redução da semana de trabalho para 4 dias, mas sim reduzir o dia de trabalho de oito horas, para sete horas, levando a que as pessoas acabassem o dia de trabalho uma hora mais cedo (Fracalanza, 2000).

Segundo Gomes (2022), esta *Lei Aubry* não surtiu um impacto tão significativo no desemprego e o total de horas semanais diminuiu apenas ligeiramente, em comparação à média de 39 horas, porque as pessoas acabavam por trabalhar mais do que as 35 horas, para poderem acumular horas extraordinárias e ganharem um dinheiro extra ou aumentarem os dias de férias. A principal lição deste caso foi que a aplicação desta redução de horas tinha de ser aplicada de forma cuidadosa numa base setorial, pois uma única abordagem para todos os setores irá levar a problemas nestes setores (Skidelsky, 2019). Recentemente, em 2022, França atingiu o valor de 40,1 horas médias semanais de trabalho (*full time*) e o valor de 37,4 horas médias semanais de trabalho (*full time e part time*) (Eurostat, 2023).

Aliado ao interesse das pessoas em implementar uma redução do horário de trabalho e ao aparecimento crescente da temática da SL4D, têm surgido, nos últimos anos, vários projetos piloto de implementação d SL4D .

Em 2015 e 2017, foi realizado um teste da implementação de uma semana de trabalho mais curta na Islândia, sem redução do salário. Estas experiências envolveram mais de 2500 trabalhadores e foi feita uma redução do tempo de trabalho para 35 a 36 horas por semana. No final, os resultados foram bastante positivos, tanto para as pessoas, como para as empresas, destacando que a produtividade e a prestação de serviços mantiveram-se inalteradas ou aumentaram na maioria dos locais de trabalho e o bem-estar dos trabalhadores aumentou substancialmente em diversos indicadores, desde o *stress* e exaustão, à saúde e ao *work-life balance*. Devido aos excelentes resultados alcançados nestes estudos, os sindicatos do país conseguiram a implementação de uma redução do horário de trabalho permanente, em que cerca de 86% da população ativa, passou a trabalhar menos horas ou adquiriu o direito de fazer esta redução (Haraldsson & Kellam, 2021).

No Reino Unido, foi implementado o programa piloto, de junho a dezembro de 2022. Este programa contou com 61 empresas e cerca de 2900 trabalhadores. É considerado o maior teste da SL4D do mundo até ao momento, com base no modelo 100-80-100, 100% do salário, 80% do tempo e 100% dos resultados. Cerca de 95%, 56 empresas, decidiram continuar com a SL4D, depois do programa acabar. Durante o projeto, notou-se um aumento de 35% das receitas e uma diminuição de 57% da rotatividade dos trabalhadores. Depois desta implementação, 71% reduziu os níveis de *burnout* e 39% notou menos *stress*. A maioria das empresas mostrou satisfação com o desempenho e produtividade dos negócios, durante estes meses e os níveis de ansiedade, cansaço e problemas de sono diminuíram, contribuindo para uma melhoria da saúde mental e física dos trabalhadores. 90% dos trabalhadores afirmaram querer continuar com a SL4D, mostrando-se estar mais satisfeitos com o tempo trabalhado e com o melhor equilíbrio entre a vida familiar e pessoal. Existiu também um aumento do tempo que os participantes masculinos dedicavam para cuidar dos filhos e das tarefas domésticas e uma diminuição do tempo de deslocação para o trabalho (Lewis, K. et al., 2023; Schor, Fan, Gu, et al., 2023). Atualmente, o Reino Unido continua com um projeto piloto a decorrer, tentando atrair o máximo de empresas possíveis a testarem a SL4D.

No início de 2022, começou a ser elaborado o projeto piloto da SL4D na Australásia, região que inclui a Austrália, Nova Zelândia, Nova Guiné e algumas ilhas próximas da Indonésia, com a duração de 6 meses. Existiu uma primeira fase de 2 meses de preparação com as empresas, onde tiveram acesso a diversos materiais informativos. Em agosto de 2022, começou o teste final da SL4D, com a participação de 26 empresas. A nível de resultados, existiu uma diminuição dos dias de absentismo em 44%, 54% dos participantes mencionou um aumento da capacidade para trabalhar, 64% notou uma diminuição da exaustão do trabalho. Por fim, 96% dos participantes gostava de continuar com a SL4D e 95% das empresas decidiu manter esta nova forma de organizar os tempos de trabalho (Schor, Fan, & Gu, 2023).

De março a agosto de 2023, foi implementado o primeiro teste piloto da SL4D na África do Sul, durante 6 meses, em 27 empresas, com um total de 470 participantes. Esta experiência foi a primeira a ocorrer num país africano e em desenvolvimento, e os resultados foram bastante positivos. Estes indicaram que 49% das pessoas relatou um aumento na capacidade para trabalhar, 57% mencionou uma diminuição da exaustão no trabalho e 35% das pessoas mencionou um aumento do seu bem-estar mental. Outros dos efeitos positivos mencionados foram o aumento da produtividade, melhoria no recrutamento de novas

peças, diminuição do absentismo, aumento da satisfação, aumento da duração do sono, aumento da atividade física e aumento das viagens de turismo. Também existiu um aumento médio de receitas em 10,5%, e 92% das empresas continuaram com a SL4D. Devido ao sucesso do projeto, em setembro de 2023 começou a ser preparado um segundo teste (Schor & Smith, 2023).

Na Alemanha, em setembro de 2023, começou a ser organizado o projeto piloto da SL4D, começando com o recrutamento de empresas interessadas, conseguindo atrair 45 empresas para começar o primeiro teste. A redução do horário de trabalho foi feita de forma mais conservadora, sendo que quase 40% das organizações não testou a SL4D em toda a organização, mas sim numa equipa ou departamento específico. No relatório inicial elaborado sobre este projeto piloto foi referido que a implementação da SL4D demonstrou ser um processo complexo e elaborado, ainda não existindo resultados finais desta experiência (Meier et al., 2024).

O Brasil realizou, também, um projeto piloto para a SL4D, de janeiro a junho de 2024, com a participação inicial de 21 empresas, com 280 trabalhadores no total. No final deste teste, os resultados foram positivos, com 84,6% da liderança a concordar que a sua participação foi benéfica para a empresa e que recomendariam a iniciativa a outras empresas. Existiu um contributo positivo para a produtividade, compromisso e bem-estar das pessoas. A nível interno, 83% relatou uma melhoria dos processos internos da empresa, tanto no funcionamento das equipas, como no uso da tecnologia. De forma geral, foi notório uma melhoria na execução dos projetos, maior capacidade para cumprir prazos, aumento da motivação para trabalhar, diminuição do *stress* e exaustão, melhor relação interpessoal nas equipas e um aumento no bem-estar físico. Devido ao sucesso do projeto já está a ser organizado a implementação de um possível segundo projeto piloto da SL4D (Rivetti et al., 2024).

Conforme explanado os projetos pilotos da SL4D nestes países, tiveram sucesso, o que permitiu às empresas terem abertura para quererem participar em outros novos testes. Estas experiências ajudam a que o conceito da SL4D seja cada vez mais disseminado pelo mercado de trabalho, ajudando a criar argumentos suficientes para possíveis futuras implementações. Esta dinâmica internacional em desenvolvimento poderá ajudar a uma melhor implementação mundial, pois como Gomes (2022) menciona no seu livro, para a SL4D ter um impacto e sucesso maior, seria importante que existisse uma coordenação internacional. Isto implicaria que esta transição começasse provavelmente em economias maiores, que têm mercados internos com mais impacto, como os Estados Unidos, o Canadá,

o Reino Unido, a França, a Alemanha ou mesmo a União Europeia em bloco. Consequentemente, as restantes economias, que não têm tanta força no mercado, sentiriam a pressão de implementar as mesmas medidas que as potências económicas já têm implementado, pois seria algo que começaria a ser o *statuo quo* atual e essas empresas começariam a ficar para trás, tornando-se menos competitivas (Gomes, 2022).

1.2.4 A SL4D: o Projeto Piloto Nacional (PPN)

O Projeto Piloto Nacional da SL4D surgiu da iniciativa política do XXIII Governo Constitucional, com o Ministério do Trabalho, Solidariedade e Segurança Social, com base no interesse em se estudar os efeitos da redução horária laboral, especificamente com a semana laboral de 4 dias, nos trabalhadores e nas empresas de Portugal. Esta investigação começou a ser elaborada com a coordenação do Professor Doutor Pedro Gomes e da Doutora Rita Fontinha, e em parceria com o Gabinete do Secretário de Estado do Trabalho, Instituto de Emprego e Formação Profissional (IEFP) e a associação sem fins lucrativos internacional, a rede *4 Day Week Global* (Gomes & Fontinha, 2024).

O projeto piloto teve como objetivo reduzir as horas de trabalho, sendo obrigatório uma redução para 32, 34 ou 36 horas (mínimo obrigatório), com a condição de não existirem cortes salariais e de terem pelo menos um dia livre completo, ou seja, as empresas que, por exemplo, davam a tarde livre de sexta-feira, não tiveram a possibilidade de entrar na investigação. Este PPN começou a ser implementado de junho a novembro de 2023, e tinha como objetivo proporcionar uma experiência de uma semana laboral de 4 dias, com a duração total de 6 meses. Esta experiência era voluntária e reversível, não tendo nenhuma contrapartida financeira do Estado, requeria apenas o suporte técnico e administrativo do Instituto do Emprego e Formação Profissional (IEFP).

O PPN gerou o interesse de 108 empresas, em que 56% das pessoas que mostraram interesse na participação do projeto piloto, eram mulheres, com uma posição de liderança na empresa, sendo que em Portugal, apenas 27% dos cargos de liderança são ocupados por mulheres. Além das empresas que mostraram interesse, em setembro de 2022 em Portugal já existiam 7 empresas que adotavam a SL4D de forma independente. Nesta altura, a coordenação do projeto piloto começou a trabalhar sobre o tema em Portugal e mais 4 empresas começaram este teste de forma independente (Gomes & Fontinha, 2023b).

As principais motivações das empresas portuguesas para participar na SL4D eram a preocupação pelos recursos humanos das suas organizações, especialmente, em tentar reduzir o nível de *stress* das pessoas e melhorar a sua retenção nas empresas. Além disso,

algumas das empresas, também acreditavam que ajudaria a melhorar a qualidade do serviço prestado, a aumentar a criatividade e a inovação. Estas consequências positivas constituíam um contributo significativo para as empresas se tornarem cada vez mais competitivas no mercado de trabalho, principalmente, para as empresas que não tinham possibilidade de aumentar os salários (Gomes & Fontinha, 2023a).

O PPN teve várias fases durante a sua implementação, uma primeira fase de reflexão, uma segunda fase de preparação e uma terceira fase de teste.

A primeira fase (*reflexão*) decorreu de novembro de 2022 a fevereiro de 2023 e incluiu 5 sessões de esclarecimento com 99 empresas. Nestas sessões era explicado a filosofia do projeto e as suas vantagens, com o objetivo de conseguir esclarecer os pontos relacionados com a SL4D. Após estes três meses, as empresas refletiram e tomaram uma decisão se iriam avançar para a próxima fase. Durante este período, existiu a participação de 8 empresas como associadas, pois eram empresas que já tinham implementado a SL4D antes do PPN. Esta participação serviu para poderem dar o seu testemunho e ajudarem as empresas interessadas em participar no PPN a esclarecer as suas dúvidas com exemplos reais. Durante esta primeira fase de reflexão, mais 8 empresas tomaram a decisão e começaram a testar a SL4D antes do período planeado (Gomes & Fontinha, 2023a).

A segunda fase (*preparação*) decorreu de março a maio de 2023 e realizaram-se 9 sessões de preparação da experiência com 46 empresas, que decidiram avançar. Foi durante estes meses, que foi elaborado o planeamento e preparação para os 6 meses de implementação. Cada empresa teve de realizar um plano para o teste da SL4D e assistir a diversas ações de formação e *mentoring*, dinamizadas pelos coordenadores do estudo, Pedro Gomes e Rita Fontinha. Este trabalho, também, foi sendo dinamizado em parceria com a *4 Day Week Global*. A equipa responsável pelo projeto piloto trabalhou para garantir que as empresas tinham acesso ao máximo de informação necessária, para os ajudar a se prepararem para o teste final de 6 meses. Durante esta fase, 1 empresa começou o teste da SL4D de forma independente e 24 empresas decidiram não avançar para o teste final. Algumas das empresas que decidiram não avançar para a terceira fase, justificaram esta decisão com o obstáculo das atuais condições económicas, com a complexidade da implementação do projeto, com os custos financeiros alocados à implementação e com a possibilidade de recorrer a outros benefícios que não necessitavam de tanto trabalho investido (Gomes & Fontinha, 2023a).

Por fim, a terceira fase (*teste*) decorreu de junho a novembro de 2023, com 6 meses de acompanhamento na implementação prática da SL4D. Esta implementação decorreu em

41 empresas, distribuídas por 12 distritos, tendo mais de 1000 trabalhadores a participar no estudo, dos diversos setores. Destas 41 empresas, 20 começaram a sua implementação em junho, 1 empresa começou em julho e as outras 20 empresas já tinham começado previamente e continuaram neste teste. Além de ter um número diverso de participantes, também existe diversidade nas áreas de negócio, pois no projeto piloto existia um jardim de infância, um centro social, um centro de investigação, entidades do setor industrial e social, um banco de células estaminais e diversas empresas de consultoria e formação (Gomes & Fontinha, 2023a).

Para implementar esta redução do horário de trabalho, existiram dois modelos diferentes. Cerca de 25% das empresas decidiu proporcionar um dia livre por semana, 60% optaram por fazer uma quinzena de nove dias úteis de trabalho e 10% optou por fazer a semana de 4 dias uma vez por mês. Em 60% das empresas, o dia livre escolhido foi a sexta-feira, considerado o dia com menos movimento e com mais cansaço acumulado. Contudo, algumas empresas têm de trabalhar os 5 dias e por isso, optaram ou por uma rotação do dia livre por turnos, ou pela criação de equipas espelho, que vão trocando os dias de folga, normalmente, às segundas ou sextas-feiras. Existiram casos em que o dia livre está condicionado, pois se existir trabalho ou alguma necessidade urgente dos clientes, as pessoas terão de trabalhar nesse dia (Gomes & Fontinha, 2023b, 2024). Para as empresas se conseguirem adaptar a esta nova forma de organização do tempo de trabalho, 75% das empresas, optaram por criar e implementar mudanças de processos internos, tais como: a redução do número e duração das reuniões que realizavam; a criação de blocos de trabalho; a introdução de novas ferramentas tecnológicas, como softwares; automatização ou eliminação de alguns processos; criação de um guião de comunicação; otimização da gestão do calendário de reuniões com clientes ou fornecedores; e formações sobre gestão de tempo (Gomes & Fontinha, 2023b).

Os trabalhadores participantes neste estudo tiveram de responder a três inquéritos ao longo da sua participação, um antes do início do projeto piloto, outro passado três meses do seu início e o último depois do fim do projeto piloto, ou seja, passado 6 meses do seu início. O estudo incluiu, também, as 55 empresas que manifestaram interesse e não avançaram para a segunda fase, assim como as 24 empresas que estiveram presentes nas sessões de planeamento, da segunda fase, e que não avançaram para o projeto piloto em junho, na terceira fase, para se conseguir fazer uma melhor análise dos possíveis motivos que bloqueiam a implementação da SL4D. Além disso, as 21 empresas preencheram os 3

questionários e as 20 empresas que começaram antes de junho, preencheram apenas um inquérito final retrospectivo (Gomes & Fontinha, 2023a, 2023b).

No seguimento dos inquéritos respondidos, foi possível concluir alguns resultados, como: das empresas participantes, apenas uma teve custos com a contratação de mais recursos humanos, pois a sua atividade de negócio assim o exigia; das 24 empresas que não avançaram, 20 empresas ainda têm a expectativa de o fazer no futuro; a média de 41,6 horas semanais reais que as empresas faziam antes do projeto piloto reduziu em 12,3% para as 36,5 horas por semana efetivamente trabalhadas; 52,4% das empresas decidiu manter a SL4D; 23,8% decidiu manter, mas em menor escala; 19% das empresas decidiu não manter a SL4D e 4,8% manteve, mas com um modelo ajustado (Gomes & Fontinha, 2024).

1.3 Bem-estar dos trabalhadores e qualidade de vida no trabalho

1.3.1 O conceito de bem-estar

Ao longo dos anos, o termo bem-estar foi sendo descrito como a satisfação de necessidades físicas e a situação que permite satisfazer as necessidades da existência. Posteriormente, surgiu o termo bem-estar social, que veio explicar o bem-estar da sociedade no geral, mencionando os tópicos do dinheiro, acesso a bens e serviços, liberdade, prazer, inovação e saúde ambiental. Emergiu, também, o conceito de bem-estar económico que explica, de forma mais restrita, a influência da vertente monetária no bem-estar social. A partir de meados do século XX, começaram a surgir outras designações para bem-estar. A Organização Mundial de Saúde (OMS) começou a explicar o conceito de saúde, com o foco no bem-estar físico, mental e social, contrariando o anterior conceito de ausência de doença. O bem-estar é um constructo social, que significa a saúde no seu sentido mais amplo, nas diferentes vertentes e de forma ativa. A sua promoção não deve ser imposta, mas sim gerida de forma autónoma para cada sociedade, tendo em atenção a cultura, os lugares geográficos e as diversas realidades sociais onde está inserida (Maggi, 2006).

O bem-estar subjetivo ou emocional, tem um foco na importância da felicidade, onde existe mais sentimentos positivos do que negativos e satisfação geral com a vida. O bem-estar psicológico, defende que deverá existir uma relação entre o autodesenvolvimento da personalidade e a autorrealização do potencial de cada pessoa. De forma geral, a pesquisa menciona que o bem-estar pode ser afetado por diversos fatores, sendo que a autoaceitação, as relações positivas com os outros, a autonomia, o domínio do ambiente, o objetivo de vida

e o crescimento pessoal, são alguns dos pontos influenciadores do bem-estar (Lima et al., 2023; Ryff, 1989).

No seguimento, foi realizado outro estudo que criou um novo modelo, o modelo de Keyes (2002), que acrescentou o bem-estar social, aos outros dois tipos de bem-estar já mencionado por Ryff, o bem-estar emocional e psicológico. Este modelo era designado por modelo da saúde mental positiva e estava alinhado com os parâmetros definidos pela Organização Mundial da Saúde. Segundo os estudos realizados, o bem-estar era definido pela relação entre o desenvolvimento da pessoas e o seu efetivo comportamento na sociedade (Keyes, 2002; Lima et al., 2023).

Rossi et al. (2020) criaram um novo modelo para explicar o bem-estar no trabalho. Este novo modelo teórico defende a possibilidade de medir a vertente hedônica, aquela que está representada pela presença de mais afetos positivos do que negativos, ou seja, existir um balanço emocional positivo, satisfação no trabalho, envolvimento com as tarefas laborais e comprometimento com a organização. Assim como, a possibilidade de medir a vertente eudemônica, que é representada pela autoaceitação, relações interpessoais, autonomia no trabalho, domínio do ambiente, crescimento pessoal, propósito de vida e a autoeficácia no trabalho. Em suma, os autores (V. A. Rossi et al., 2020) argumentam que o bem-estar deve ser avaliado por todos estes fatores, de forma a se alcançar o melhor resultado possível (V. A. Rossi et al., 2020).

Um estudo indica que existe uma relação entre a satisfação no trabalho e o empenho dos trabalhadores, ou seja, se os trabalhadores estão satisfeitos, vão estar empenhados no seu trabalho. As conclusões da investigação, também, mencionam que a satisfação profissional dos trabalhadores depende do empenho contínuo das pessoas, e este empenho é influenciado pela remuneração e pela falta de alternativas profissionais (Aziz et al., 2021).

Outras pesquisas realizadas (Lima et al., 2023), explicam que as alterações organizacionais tradicionais, com foco na alteração da organização do trabalho, influenciam positivamente o desempenho e a satisfação profissional, que contribuem conseqüentemente para o aumento do bem-estar ocupacional. O redesenho do trabalho, *job crafting*, pode contribuir para o aumento de ambientes de trabalho mais saudáveis, e conseqüentemente, para um maior nível de bem-estar geral e ocupacional para os trabalhadores (Lima et al., 2023).

Ainda é acrescentado por Smith & Smith (2021), que o modelo de processo de bem-estar, criado por eles, explica que o *stress* e os problemas de saúde mental podem ser causados pelo excesso de exigência no trabalho. Enquanto, a felicidade e a satisfação no

trabalho podem ser consequência de características positivas do trabalho, como o apoio dado pelas diferentes equipas e chefias; e de características de personalidade positiva, como a autoeficácia, autoestima e o otimismo.

Por fim, é também mencionado que o bem-estar no trabalho pode ser influenciado pela ausência de suporte organizacional; de recursos de trabalho e pessoais (resiliência, competências emocionais, autoeficácia, ...); e de relações interpessoais. Estes são importantes fatores para contribuir para um elevado bem-estar no trabalho (Hirschle & Gondim, 2020).

1.3.2 Qualidade de vida no trabalho: conceito

Segundo a Organização Mundial de Saúde (OMS), o conceito de qualidade de vida é a perceção que uma pessoa tem da posição da sua vida, dependendo da cultura e dos valores em que está inserido. Os objetivos, expectativas, padrões e preocupações que cada indivíduo tem, também irão influenciar a perceção de qualidade de vida no trabalho (Organização Mundial de Saúde, 2012).

A expressão qualidade de vida no trabalho tem sido mencionada de diversas formas ao longo dos anos, através da evolução dos direitos das pessoas no trabalho. Ao longo das últimas décadas, foram definidas várias leis laborais, que contribuiriam para a evolução da qualidade de vida no trabalho. Algumas destas leis são relacionadas com o trabalho infantil, com a definição da semana de trabalho de 40 horas, indemnizações aos trabalhadores, garantia de condições de trabalho seguras e movimentos de sindicalização (Walton, 1973).

Segundo Walton (1973), nas últimas décadas o termo qualidade de vida no trabalho tem sido usado para descrever alguns valores ambientais e humanos que têm vindo a ser negligenciados ao longo dos anos, com os avanços tecnológicos e foco na produtividade industrial. A maior preocupação das empresas é trabalhar para melhorar a produtividade da organização, assim como a qualidade de vida profissional dos trabalhadores.

No século XXI, tem existido um aumento da procura por uma melhor qualidade de vida. Visto o trabalho ser uma das maiores ocupações do dia-a-dia das pessoas, as organizações tendem a valorizar este tópico cada vez mais, de forma a tornarem-se mais competitivas e valorizadas no mercado de trabalho. As empresas com o objetivo de aumentar a qualidade de vida dos trabalhadores criam programas e atividades, como o acesso a diversos serviços da área da saúde (consultas de nutrição e psicologia, por exemplo), aulas que promovam a atividade física, entre outros benefícios que aludem ao bem-estar e

qualidade de vida no trabalho. Como o ambiente fora do local de trabalho é , por vezes, tão stressante e estimulante, as organizações acreditam que é importante garantir que enquanto as pessoas estão a trabalhar devem-se sentir bem (A. M. Rossi, 2020).

Além disso, Walton também acrescenta que a insatisfação com a vida profissional é um tema comum a quase todos os trabalhadores em algum momento da sua carreira profissional. Esta insatisfação e as emoções associadas a ela, como a frustração e tristeza, podem ser prejudiciais tanto para a pessoa como para a organização. Devido a isto, muitas organizações começam a dar cada vez mais atenção a esta temática e tentam otimizar esta insatisfação, trabalhando em prol da qualidade de vida no trabalho (Walton, 1973).

Um bom trabalho pode, também, ser definido pelos termos da contratação (estabilidade do trabalho, mínimo de horas garantidas e subemprego), pelo salário e benefícios, pela saúde, segurança e bem-estar psicossocial (riscos físicos e saúde mental), pelo descritivo das funções e natureza do trabalho (usar competências, autonomia, oportunidades de progressão e sentido de propósito), pelo apoio social e coesão (apoio de grupo e relação com a chefia), pela voz e representação (filiação sindical, informação e envolvimento dos trabalhadores) e pelo balanço entre a vida profissional e pessoal (horas extraordinárias pagas e não pagas e trabalho em excesso). Para se medir a satisfação potencial de um trabalho deve-se usar alguns indicadores de qualidade do trabalho que são os salários, estabilidade do emprego, formação contínua, oportunidades de usar as competências, variedade das tarefas, descrição das tarefas, exigências da função, controlo das horas extras e oportunidades de participação. Desta forma, será mais fácil para as empresas conseguir fazer uma avaliação do estado da satisfação dos seus trabalhadores (Irvine et al., 2018).

Os trabalhadores da União Europeia, nos últimos anos, usufruem de melhores condições de trabalho, comparativamente, as que tinham no início do milénio. A qualidade de vida no trabalho tem vindo a melhorar de forma evidente, pois também o ambiente físico é melhor, especialmente nas funções com altos riscos físicos (Eurofound, 2021). Contudo, os empregos da atualidade exigem mais competências e habilidades, para conseguirem oferecer mais autonomia às pessoas também. Por vezes, torna-se difícil manter este nível alto de competências nas empresas, pois algumas não têm tanta abertura e capacidade para realizar formação remunerada, contribuindo para o aumento da desigualdade de acessos. Em relação ao género, as perspetivas de carreira têm melhorado tanto para homens, como para mulheres (Eurofound, 2021). Contudo, os homens continuam a ter uma vantagem nesta dimensão da qualidade do trabalho, devido à partilha desequilibrada das responsabilidades

de prestação de cuidados. A qualidade do tempo de trabalho melhorou, na UE, principalmente, entre 2000 e 2010 e as diferenças da qualidade do trabalho entre trabalhadores diminuiu (Eurofound, 2021). Estes resultados demonstram a evolução da importância dada à qualidade de vida dos trabalhadores ao longo dos últimos anos e na tendência para crescer.

1.3.3 A SL4D e bem-estar e qualidade de vida no trabalho

A relação entre esta modalidade de organização do tempo de trabalho, ou seja, a SL4D e o bem-estar e qualidade de vida no trabalho é um tópico que tem vindo a ser explorado (Barck-Holst et al., 2022; Karhula et al., 2023; Schiller et al., 2017).

Os fatores que influenciam a saúde no local de trabalho estão relacionados com aspetos organizacionais, culturais e sociais (Voglino et al., 2022). Neste caso, a carga, o tipo e a organização do trabalho e a forma como é gasto o tempo livre adicional podem afetar a saúde do trabalhador. Não é evidente se as alterações do horário de trabalho são por si só um fator suficientemente sólido que influencie o *stress* ou outras variáveis de saúde dos trabalhadores. Contudo, este estudo (Voglino et al., 2022) mostra que a redução do tempo de trabalho está associada a uma melhoria dos hábitos de sono, níveis mais baixos de *stress* e uma melhor qualidade de vida profissional. As pessoas ao terem mais tempo livre, podem ter a possibilidade de melhorar ou criar novos hábitos saudáveis, que pode contribuir para um aumento real da saúde em geral e da qualidade de vida. A redução dos tempos de trabalho, sem alteração salarial, pode ser uma das soluções, pois esta estratégia contribui para melhorar o bem-estar dos trabalhadores, especialmente o *stress* e o sono, sendo uma intervenção eficaz no local de trabalho (Voglino et al., 2022).

Um estudo sobre o impacto da redução do horário de trabalho na vida profissional e pessoal dos trabalhadores dos serviços sociais suecos demonstrou que após a implementação desta redução de horário, existiram algumas alterações que os trabalhadores realçaram. Após a implementação desta nova forma de organização dos tempos de trabalho, estas pessoas sentiram emoções antecipatórias positivas quando iam para o trabalho, algumas sentiram que as relações interpessoais no trabalho tinham melhorado e a maioria sentiu que as relações com os clientes também tinham melhorado, que é algo bastante importante, visto ser um serviço social. Muitos dos trabalhadores preocupavam-se menos com o trabalho, devido a uma menor exposição diária de fatores stressantes e a mais oportunidades de descanso. A maioria sentiu que o risco de exaustão diminuiu, principalmente, as pessoas que já tinham tido um burnout antes desta redução do horário. Isto deveu-se ao facto de haver uma melhoria

no descanso, aumento de energia e disponibilidade para estar com os amigos, que permitiu desabafar e resolver problemas (Barck-Holst et al., 2022).

Além disso, muitos sentiram emoções antecipatórias positivas quando regressavam a casa do trabalho e os que tinham filhos sentiram que as suas relações melhoraram, assim como as relações amorosas. Os trabalhadores ao terem mais tempo livre, puderam usá-lo para estar com os seus familiares, nomeadamente, filhos e cônjuges. As atividades que realizam juntos eram mais diversas e longas, o que melhorou a qualidade das suas interações. Nas relações amorosas destacou-se o maior tempo que existiu para apoio emocional e resolução de problemas. Contudo, não foi tão comum os parceiros oferecerem-se para ajudar em mais tarefas domésticas ou outras responsabilidades. As pessoas que não estavam numa relação amorosa, destacaram o facto de ser mais stressante os tempos livres, pois sentiam mais solidão. Os trabalhadores demonstraram alguma preocupação em voltar ao horário de trabalho integral, devido ao aumento de *stress* e da diminuição de tempo para descansar, sendo estas preocupações mais fortes em pessoas com uma idade mais elevada e maior experiência (Barck-Holst et al., 2022).

Em relação aos tempos livres, maioria das pessoas dedicou este tempo aos pais, irmãos e amizades. E destacaram o facto de ter muito mais tempo para atividades de recuperação. Ao passarem mais tempo com os amigos, existiu um melhoramento do humor e uma redução do sentimento de culpa, pois conseguiam compensar o tempo que não passavam com os amigos quando trabalhavam a tempo inteiro. Com um melhor humor e mais tempo com os amigos existiu um aumento do sentimento de felicidade. O mesmo se aplica à família e à necessidade de prestar serviços de cuidado a pessoas doente ou idosas. Foi provado que existiu um impacto positivo da redução do horário de trabalho nas relações com os amigos e família, pois estes ajudam a aliviar o *stress* e a conseqüentemente, a melhorar o bem-estar e qualidade de vida (Barck-Holst et al., 2022).

De forma geral, o estudo conclui que a redução do horário de trabalho levou a um maior *work-life balance*, devido ao facto de as pessoas conseguirem ter um maior controlo sobre a sua vida privada, que permite ter uma maior capacidade de concluir exigências da vida pessoal dos trabalhadores, levando a uma maior possibilidade de melhorar o tempo de descanso quantitativamente e qualitativamente. Isto leva a que existam sentimentos de maior satisfação no trabalho e a um melhor equilíbrio entre a vida pessoal e profissional (Barck-Holst et al., 2022).

As pesquisas desenvolvidas por Skidelsky (2019) e Hanbury et al. (2023) confirmam, também, que a redução do horário de trabalho permite uma alteração positiva do humor, que

provavelmente, deriva do maior controlo que as pessoas tinham sobre as responsabilidades da sua vida privada. Com este maior controlo, as pessoas conseguiam ter uma melhor e diversificada recuperação, que contribuía, conseqüentemente, para um melhor equilíbrio entre a vida profissional e a vida privada e um melhor estado de bem-estar e saúde.

Outro estudo (Karhula et al., 2023) também destaca, que normalmente a redução dos tempos de trabalho está associada a um aumento da satisfação profissional, mas também a um aumento do ritmo de trabalho. Com a redução do horário de trabalho, a produtividade irá aumentar e a eficiência na realização das tarefas também. Logo, irá existir um aumento do ritmo de trabalho, de forma que as pessoas consigam concluir as suas obrigações profissionais no tempo disponível. Ainda é referido que uma redução de 20-25% do horário de trabalho, com a preservação do salário, melhorou a perceção da qualidade do sono e, em alguns casos, a duração do sono, bem como o equilíbrio entre a vida profissional e a vida pessoal. Teve também um impacto na redução dos sintomas músculo-esqueléticos relacionados com o trabalho, contribuindo para um melhor bem-estar físico. Estes efeitos da redução do tempo de trabalho podem variar consoante o setor profissional e as condições vigentes nas empresas. De forma geral, as experiências internacionais provaram que a redução do tempo de trabalho pode permitir às organizações a oportunidade de apoiar o bem-estar dos trabalhadores e promover a oferta de mão de obra (Karhula et al., 2023).

A investigação explica que ao se reduzir o tempo de trabalho em 25%, durante 18 meses, iria existir um impacto numa maior duração do sono durante os dias úteis de trabalho, melhor qualidade do sono, menor sonolência diurna, menor perceção de *stress* (incluindo as preocupações que habitam na mente ao se tentar adormecer). Estas consequências positivas também se manifestavam nos dias de folga das pessoas, à exceção da duração do período de sono. De forma geral, existia uma melhoria da qualidade do sono e uma redução da fadiga mental e exaustão no trabalho. O estudo, também, menciona que uma redução de apenas 2,5 horas de trabalho/semana não teve quaisquer efeitos na recuperação do cansaço e bem-estar (Schiller et al., 2017).

Outra investigação que tomou por objeto uma empresa, na Bélgica, com 60 participantes, do sexo feminino, que durante 2019, experienciou uma semana de trabalho mais curta avaliou, também, o impacto da redução do tempo de trabalho em três parâmetros do bem-estar: no bem-estar geral; no bem-estar relacionado com o trabalho; e no bem-estar relacionado com o *work-life balance*. Nos resultados foi mencionado uma diminuição do conflito de conciliação trabalho-família, devido às pessoas terem mais tempo livre, ao controlo dos horários e à satisfação com o trabalho. Foi, também, mencionada uma

diminuição da experiência laboral positiva e do bem-estar geral. Contudo, esta diminuição pode ser explicada por outras alterações organizacionais que existiram e não pela redução do horário de trabalho. No geral, o maior e melhor impacto mencionado é no *work-life balance* e no seu contributo para o bem-estar dos trabalhadores, por sentirem que existia um maior tempo de lazer para usufruírem, principalmente, nas mulheres, que estavam em maior número no estudo, pois, normalmente, são elas que assumem mais responsabilidades no trabalho doméstico (Mullens & Laurijssen, 2024).

Os resultados de uma investigação sobre os diferentes projetos piloto da SL4D implementados em empresas privadas e em organismos do setor público, a nível mundial concluíram que existiu uma redução do horário de trabalho, sem redução de salário, referiram, também, que existiu um aumento da qualidade de vida, com foco na saúde mental, no *stress*, nas relações familiares e interpessoais e na participação masculina nas tarefas domésticas (Gil, 2023).

Por fim, os resultados do projeto piloto da SL4D implementado em Portugal corroboram as conclusões já apresentadas sobre o aumento do bem-estar e da qualidade de vida dos trabalhadores, quando experienciam uma redução dos tempos de trabalho. Estes resultados indicam que a saúde mental dos participantes melhorou significativamente, duplicando os valores da avaliação de 15% para 30%, com uma diminuição dos sintomas negativos da saúde mental (eg. ansiedade, *stress*, exaustão, fadiga, etc.) e um aumento médio de 11 minutos no período de sono das pessoas. A saúde física também aumentou de 20% para 27%. Estes aumentos demonstram o forte impacto da SL4D no bem-estar das pessoas, quer seja mental ou físico (Gomes & Fontinha, 2024).

CAPÍTULO II – DESENHO METODOLÓGICO DA PESQUISA

2.1 Objetivos do estudo

O estudo em presença apresenta como objetivo geral compreender de que modo as práticas flexíveis de organização do tempo de trabalho, em concreto a Semana Laboral de 4 Dias (SL4D), influencia a perceção de bem-estar e de qualidade de vida dos trabalhadores e dirigentes. Este objetivo geral traduziu-se em dois objetivos específicos: (i) caracterizar as experiências e benefícios da semana laboral de 4 dias, na dupla perspetiva: trabalhadores e dirigentes; (ii) caracterizar as limitações e desafios desta forma concreta de organização do tempo de trabalho, na perspetiva dos trabalhadores e dos dirigentes.

Nos capítulos seguintes será apresentada a abordagem metodológica escolhida, a técnica e o processo de recolha de dados, assim como foi realizada a sua análise, e por fim, apresentar a empresa selecionada, assim como os respetivos participantes do estudo.

2.2 Abordagem metodológica

A metodologia qualitativa, originária das ciências sociais e humanas pode ser uma ajuda significativa para estudar a complexidade do comportamento humano. Este tipo de metodologia, não envolve estatística. Ao invés disso, expõe questões como “o quê?”, “porquê?” e “como?”, com o objetivo de conseguir analisar respostas dos participantes, enquadradas na sua vida quotidiana e derivadas das perceções que têm sobre determinado fenómeno que está a ser estudado. Normalmente, os dados recolhidos são essencialmente descritivos, como transcrições de entrevistas, fotografias, depoimentos, entre outros (Siqueira et al., 2018).

As ciências sociais podem ser investigadas de diversas formas, através de experiências, inquéritos, histórias, análises de arquivos e também de estudos de caso. O estudo de caso pode ter várias formas e finalidades, sendo um método que deve ser escolhido caso as principais perguntas de investigação sejam “como?” ou “porquê?”; caso o investigador quase ou não consiga controlar os acontecimentos comportamentais; e também, caso o foco da investigação seja um fenómeno da atualidade, que constitui o caso. Este método pode, também, ser usado em situações que seja necessário uma descrição extensa e completa de algum fenómeno social (Amado, 2014; Yin, 2014).

Para a prossecução dos objetivos já mencionados, optou-se por se fazer um estudo exploratório qualitativo, em concreto analisar a experiência de uma das empresas aderentes ao Projeto Piloto Nacional da Semana laboral de 4 dias, em Portugal, através de entrevistas semiestruturadas.

Neste caso, o objetivo deste estudo é investigar as experiências, benefícios, desafios e limitações da SL4D, pois sendo um tema emergente e atual, enquadrava-se nos parâmetros para ser investigado com esta abordagem, para ter o máximo de riqueza e qualidade de conteúdo possível.

2.3 Técnicas e processo de recolha de informação

Na metodologia qualitativa existem várias técnicas de recolha dos dados, algumas delas podem ser as entrevistas, a observação e também o *focus group*. No processo de recolha da informação é importante a atenção aos detalhes e ao material recolhido (Siqueira et al., 2018). A entrevista é caracterizada por ser uma das técnicas mais utilizadas, e é descrita como o momento entre pelo menos duas pessoas, com a finalidade de se obter algum tipo de informação sobre determinado assunto, através de uma conversação profissional. Esta técnica pode ser vantajosa, pois permite a captação imediata e constante de informações, independentemente, dos tópicos ou dos intervenientes. Adicionalmente, possibilita aprofundar determinados assuntos adaptados à necessidade do momento, pois é durante estas entrevistas que os participantes podem expressar livremente as suas experiências, vivências, opiniões e perceções (Moré, 2015; Siqueira et al., 2018). Além disso, a entrevista, método de recolha de informação, pode ser, também, considerada um dos melhores meios para se conseguir compreender as pessoas e se conseguir obter a melhor informação possível (Amado, 2014).

Para as investigações, as entrevistas mais recomendadas são as não estruturadas e as semiestruturadas, pois têm um carácter aberto que permite enriquecer os dados recolhidos. As entrevistas não estruturadas costumam ser usadas em casos em que os investigadores não têm muita informação sobre a temática e por isso, recolhem livremente dados dos participantes. Já as entrevistas semiestruturadas são delimitadas com o conhecimento teórico que já existe sobre a temática e direcionado para pontos específicos que o investigador definiu. Durante a entrevista, as perguntas usadas e o encadeamento desta é definido pela teoria do tema (Siqueira et al., 2018).

No quadro deste estudo realizou-se entrevistas semiestruturadas aos trabalhadores, dirigentes e não dirigentes, em que foi possível ter tanto a visão individual, como mais organizacional, da empresa selecionada para o estudo que experimentou a SL4D.

O contacto com a empresa escolhida para o estudo, foi possível devido à participação integrada no projeto de investigação financiado e desenvolvido no Instituto de Sociologia da Universidade do Porto (IS-UP), intitulado de “Organização do tempo de trabalho: A semana

de quatro dias”, coordenado pela Professora Doutora Sofia A. Cruz e Professora Doutora Ana Isabel Couto, também orientadora desta dissertação. Este projeto conta com um acordo de colaboração com a equipa do "Projeto-Piloto da implementação da semana de quatro dias em Portugal”, representada por Pedro Gomes, da Birbeck University of London, e Rita Fontinha, da Henley Business School, de modo a promover a articulação técnico-científica entre as duas equipas. O projeto tem como principal objetivo recolher dados através de algumas empresas, para a elaboração de estudos de caso qualitativos, no sentido de completar e aprofundar a análise sobre a implementação da semana de quatro dias enquanto prática gestonária com implicações sobre os tempos de trabalho, condições de trabalho e bem-estar. A inserção nesta equipa facilitou, entre outros aspetos, o acesso privilegiado a empresas nacionais aderentes ao Projeto Piloto Nacional.

Neste seguimento, para a recolha de dados, foram realizadas 11 entrevistas online semiestruturadas, via Microsoft Teams, a todos os trabalhadores da empresa (n=11), incluindo participantes não dirigentes e dirigentes. Visto ser um estudo de um caso específico, foi importante poder conversar e recolher informações por parte de todas as pessoas que tiveram a oportunidade de usufruir da SL4D, independentemente, da sua escolha de usufruir ou não do dia livre. Para a investigação, ainda foi possível beneficiar de uma entrevista extra realizada por um membro da equipa de investigação do IS-UP, inserido no projeto acima mencionado, a uma das dirigentes da empresa em causa, que é responsável pela participação da empresa no Projeto Piloto Nacional (PPN) da SL4D. Esta entrevista, de teor organizacional, foi realizada com o objetivo de estabelecer um primeiro contacto com a empresa e de recolher informações sobre, como a empresa em si implementou a SL4D, assim como sobre alguns processos, decisões e resultados da empresa. Devido ao seu conteúdo, as informações recolhidas da entrevista foram posteriormente analisadas e apresentadas nos resultados. No seguimento desta parceria, ainda foi possível ter acesso e analisar outros dados de caracterização da experiência da empresa no projeto-piloto, ainda que não incorporados nesta investigação.

Estas entrevistas foram gravadas, pois o arquivo das gravações é muito importante e valioso para a futura análise (Azevedo et al., 2017). Após a realização de cada entrevista, foi enviado digitalmente, uma declaração de consentimento informado (Apêndice I) para os entrevistados, de forma a ter a autorização formal para recolher e analisar os dados obtidos das entrevistas. Assim sendo, a gravação ocorreu mediante a autorização de todos os participantes, que aceitaram e reconheceram as condições de participação no estudo, através

da sua assinatura neste documento (Apêndice I). Além desta declaração (Apêndice I), no início das entrevistas era explicado e confirmado o consentimento.

As 11 entrevistas foram realizadas, durante o mês de abril de 2024, e a média de duração destas foi de 1 hora e 3 minutos, com a entrevista mais curta de 37 minutos e a mais longa de 1 hora e 30 minutos. A entrevista extra usada para análise, além das 11 já mencionadas, teve a duração de 30 minutos e foi realizada no mês de fevereiro de 2024.

Numa primeira fase, antes da realização das entrevistas, foi elaborado o guião para uma entrevista individual semiestruturada para os trabalhadores que experienciaram a SL4D, da empresa do estudo (Apêndice II). As questões deste guião foram estruturadas, com base nos objetivos criados e respetiva, fundamentação teórica, que estão apresentados na seguinte tabela 3.

Tabela 3 - Perguntas da entrevista com os objetivos e fundamentação teórica

Perguntas da Entrevista	Objetivos	Fundamentação teórica
<p>- Que perceção tem do nível do seu bem-estar e qualidade de vida antes da implementação da S4D?</p> <p>- Antes da implementação da S4D, como é que normalmente se sentia ao fim do dia? Feliz, stressado, satisfeito, motivado, exausto, etc.? E após a implementação da S4D?</p> <p>- (Antes da S4D) Como é que conciliava o seu trabalho com a sua vida familiar e pessoal? Existiam desafios em termos de conciliação de objetivos e obrigações? Em que medida, a S4D afetou esta conciliação?</p> <p>- Como compara o nível de bem-estar e qualidade de vida que tinha antes da S4D com o depois? De que forma, sentiu que esta nova medida afetou estes parâmetros da sua vida?</p> <p>- Que outras práticas existem na sua empresa, que tenham como objetivo melhorar o bem-estar e a qualidade de vida dos trabalhadores?</p> <p>- Depois da implementação do projeto piloto da S4D ter terminado, quais foram as maiores alterações que sentiu na sua rotina diária? De que forma alterou o nível de bem-estar e qualidade de vida que tinha?</p> <p>- O que acha da prática da S4D, em geral? Considera que é uma boa prática ou má prática para promover o bem-estar e qualidade de vida dos trabalhadores? Explique porquê.</p>	<p>Compreender de que modo as práticas flexíveis de organização do tempo de trabalho, em concreto a semana laboral de 4 dias, influencia a perceção de bem-estar e de qualidade de vida no trabalho dos trabalhadores.</p>	<p>Haraldsson & Kellam (2021)</p> <p>Lewis, K. et al. (2023)</p> <p>Schor, Fan, Gu, et al. (2023)</p> <p>Schor, Fan, & Gu (2023)</p> <p>Schor & Smith (2023)</p> <p>Rivetti et al. (2024)</p> <p>Vogliano et al. (2022)</p> <p>Barck-Holst et al. (2022)</p> <p>Skidelsky (2019)</p> <p>Hanbury et al. (2023)</p> <p>Karhula et al. (2023)</p> <p>Schiller et al. (2017)</p> <p>Mullens & Laurijssen (2024)</p> <p>Gil (2023)</p> <p>Gomes & Fontinha (2024)</p>

<p>- Que expectativas tinha em relação à implementação desta nova forma de organizar os tempos de trabalho, ou seja, a S4D? Em que medida foram cumpridas as expectativas? O que ficou a faltar?</p> <p>- Identifique os 3 principais benefícios da implementação da S4D.</p> <p>- Qual foi o maior impacto que sentiu no seu dia-a-dia?</p> <p>- Que alterações notou em termos de produtividade? Quais acha que foram as principais causas? Exemplos.</p> <p>- O que fazia com as horas livres extras? Consegue enumerar 3 a 5 atividades? (por exemplo: ir ao ginásio, ir a consultas médicas, realizar tarefas domésticas, etc.).</p> <p>- Como é que vê a manutenção deste formato de trabalho, na Conhecimento Intensivo e fora da empresa? Explique porquê.</p> <p>- Considera que esta redução do horário laboral beneficiou/ prejudicou/ manteve igual a relação interpessoal entre colegas? De que forma? Pode, por favor, dar exemplos?</p> <p>- Considera que esta redução do horário laboral beneficiou/ prejudicou/ manteve igual a relação com clientes/fornecedores? De que forma? Pode, por favor, dar exemplos?</p> <p>- Na sua experiência, quais foram os impactos da redução do horário de trabalho nos seguintes parâmetros: satisfação no trabalho; trabalho em equipa; autonomia no trabalho; absentismo; retenção; igualdade de género; e sustentabilidade ambiental?</p>	<p>Caracterizar as experiências e benefícios da semana laboral de 4 dias, na dupla perspetiva: trabalhadores e dirigentes.</p>	<p>Gomes (2022)</p> <p>Grosse (2018)</p> <p>Lewis, K. et al. (2023)</p> <p>Barck-Holst et al. (2022)</p> <p>Gomes & Fontinha (2023b)</p> <p>Gomes & Fontinha (2024)</p> <p>Moen & Chu (2023)</p> <p>Salazar et al. (2023)</p> <p>Jahal et al. (2024)</p> <p>Skidelsky (2019)</p> <p>Veal (2023)</p> <p>Walker & Fontinha (2021)</p> <p>Haraldsson & Kellam (2021)</p> <p>Schor, Fan, Gu, et al. (2023)</p> <p>Schor, Fan, & Gu (2023)</p> <p>Schor & Smith (2023)</p> <p>Rivetti et al. (2024)</p>
<p>- Quais os seus receios ou preocupações em relação à S4D?</p> <p>- Como é que a comunicação da medida de redução de horário laboral foi realizada? Acha que a forma como foi comunicada teve impacto no resultado obtido?</p> <p>- Durante o projeto-piloto, alguma vez chegou a trabalhar no dia de descanso definido? Se sim, quão frequente isto acontecia e porquê?</p> <p>- Que limitações associa à implementação da S4D? Por favor, identifique 1 a 3 limitações/desvantagens.</p>	<p>Caracterizar as limitações e desafios desta forma específica de organização do tempo de trabalho, na perspetiva dos trabalhadores e dos dirigentes.</p>	<p>Gomes (2022)</p> <p>Salazar et al. (2023)</p> <p>Moen & Chu (2023)</p> <p>Walker & Fontinha (2021)</p> <p>Russo & Morandin (2019)</p> <p>Jahal et al. (2024)</p> <p>Hanbury et al. (2023)</p> <p>Meier et al. (2024)</p>

<p>- Quais foram os principais desafios que sentiu durante a implementação da S4D?</p> <p>- Na sua opinião, existe outro modelo de organização do tempo de trabalho mais benéfico, em comparação ao que a sua empresa implementou (por exemplo, alterar as horas laborais semanais, fazer um dia livre diferente, ...)?</p> <p>- Na sua opinião, quais seriam as oportunidades de melhoria da implementação desta medida?</p>		<p>Grosse (2018)</p> <p>Gomes & Fontinha (2023b)</p> <p>Gomes & Fontinha (2024)</p>
---	--	---

O guião de entrevista, aos trabalhadores da empresa, dirigentes e não dirigentes (Apêndice II), tem um total de 29 perguntas, que se encontram divididas por vários campos, nomeadamente, identificação do entrevistado (2 perguntas); caracterização da empresa e da SL4D (1 pergunta); influência da S4D na perceção de bem-estar e de qualidade de vida no trabalho dos trabalhadores (7 perguntas); benefícios da S4D (9 perguntas); limitações da S4D (7 perguntas); e comentários finais (3 perguntas). No primeiro campo de identificação é questionado a antiguidade na empresa e a função desempenhada, assim como a participação na implementação da SL4D. De seguida, no campo da caracterização da empresa, é explorado os diferentes regimes de trabalho que os participantes tiveram ao longo do tempo. Já no último campo dos comentários finais, são questionadas as perguntas sociodemográficas, que inclui a idade, o estado civil, a escolaridade e área de formação, assim como reflexões ou sugestões de melhoria sobre o guião e/ou tema. Os restantes campos, exploram as questões mencionadas na tabela 3, que estão diretamente relacionadas com os objetivos do estudo.

Em relação à entrevista realizada ao administrador responsável pela implementação da SL4D na empresa, esta foi realizada e disponibilizada pelo grupo de investigação do IS-UP, com base num guião de entrevista construído pela equipa, que de resto auxiliou a construção do guião de entrevista aos trabalhadores. Este guião é composto por 30 perguntas, que se encontram divididas por diversos campos, nomeadamente, caracterização do entrevistado (2 perguntas); caracterização da empresa e do projeto piloto (3 perguntas); S4D: preparação/pré-piloto (6 perguntas); S4D: implementação (6 perguntas); S4D: impactos (3 perguntas); S4D: avaliação do projeto piloto (7 perguntas); e fecho de entrevista (3 perguntas).

2.4 Tratamento e análise de informação

Na metodologia qualitativa, existem diferentes abordagens de tratamento e análise de informação. Uma delas, é a análise temática, que se define como um método que permite identificar, analisar e interpretar certos padrões, em dados qualitativos, que se pode designar como temas (Braun & Clarke, 2006; Clarke & Braun, 2017).

Este tipo de análise introduz procedimentos acessíveis e sistemáticos que ajudam na criação das categorias e de temas, dos dados qualitativos. As categorias são as unidades de análise mais pequenas que conseguem destacar características que podem vir a ser importantes para a investigação e o conjunto das categorias irá ajudar a descobrir os temas da investigação. O objetivo da análise temática não é apenas de ajudar a resumir o conteúdo dos dados, mas também de identificar e interpretar as principais características destes. Além disso, a análise temática, também, pode ser usada para identificar padrões nos dados, em relação à experiência vivida, aos diferentes pontos de vista, e aos comportamentos, práticas e perspetivas dos participantes, tentando compreender aquilo que eles sentem, pensam e fazem (Braun & Clarke, 2006; Clarke & Braun, 2017).

Esta abordagem é um método adequado para investigações de estudos de caso desde 1 participante até mais de 60. Pode, também, analisar dados derivados de diferentes técnicas qualitativas, como entrevistas, *focus group*, entre outras técnicas emergentes. Esta técnica distingue-se pela sua flexibilidade e acessibilidade na análise de dados qualitativos (Braun & Clarke, 2006; Clarke & Braun, 2017).

A análise temática pode ser usada de duas formas diferentes, através da abordagem indutiva, que é orientada para os dados, ou através da abordagem dedutiva, que é baseada em teorias. A análise temática indutiva é útil para estudar algo novo, ou seja, grupos que praticamente não foram estudados. Nesta abordagem, a codificação (categorização) é realizada sem base em análises já realizadas ou na teoria já estudada e pode trazer mais riqueza a nível de dados. Durante o momento de recolha de dados, ou seja, nas entrevistas, pode-se já começar a reparar em alguns padrões nos dados que estão a ser recolhidos, pois os padrões (temas) são construções abstratas que se pode começar a identificar antes, durante e depois da análise. Ao longo do processo de análise dos dados, deve-se começar a criar um rascunho de potenciais esquemas de categorização, que vão sendo alterados à medida que se avança na análise. A análise não é um processo linear, mostrando flexibilidade em percorrer as diferentes fases (Clarke & Braun, 2017).

A análise temática indutiva permite conhecer em profundidade uma realidade, sem um ponto de partida teórico, mas sim a partir daquilo que os entrevistados expuseram. Visto, a SL4D ser um tema emergente, esta abordagem para tratar a informação é a que se enquadra melhor, pois ainda é uma temática recente.

Nesta investigação, após a realização das entrevistas aos participantes, iniciou-se o processo de tratamento e análise dos dados das 12 entrevistas obtidas. Numa primeira fase, realizou-se a transcrição e leitura integral das entrevistas, que serviu para a familiarização com os dados e para apontar as ideias iniciais (Braun & Clarke, 2006). A transcrição das entrevistas é importante, para os dados não serem influenciados pela intuição e falta de memória (Azevedo et al., 2017). De seguida, após concluída a fase da transcrição, foram inseridas em Excel as transcrições, de forma a facilitar o processo de análise. Com os dados em Excel, definiu-se as unidades de análise e identificou-se possíveis subcategorias, que estiveram em constante alteração. Depois desta identificação, começou a geração de categorias iniciais, que emergiram do grupo de subcategorias criadas anteriormente. No final, realizou-se o agrupamento das categorias criadas, para identificar potenciais temas da investigação. Depois da criação dos temas, categorias e subcategorias, realizou-se uma verificação do esquema criado, para confirmar as designações de cada tópico e ligação entre os temas (Braun & Clarke, 2006).

2.5 Caracterização da empresa alvo de estudo caso

Em 2023, em Portugal, foi implementado o primeiro Projeto Piloto Nacional da SL4D. Neste projeto, participaram 41 empresas, que durante pelo menos 6 meses, tiveram a oportunidade de experienciar uma semana laboral de 4 dias. Dentro do grupo das 41 empresas, estavam inseridas organizações que implementaram a SL4D antes do início do projeto piloto, ou seja, antes de junho de 2023 e também empresas que implementaram, exclusivamente, de junho a novembro de 2023.

No momento da escolha do tema para a investigação, estava a ser iniciado o projeto piloto, logo fez sentido poder realizar um estudo numa das empresas que estava a testar a temática em tempo real, o que permitiria acompanhar todo o processo. Para a escolha da empresa do estudo foi definido que seria uma empresa que tinha participado no projeto piloto e que permitisse realizar as entrevistas a todos os trabalhadores, incluindo dirigentes e não dirigentes.

Neste seguimento, surgiu a *Conhecimento Intensivo - Consultadoria em Inovação, lda*. A Conhecimento Intensivo é uma pequena empresa de consultoria em inovação e gestão empresarial, criada em 2015, com sede no Funchal e um escritório em Lisboa. São especialistas em financiamento multifonte da I&D, prestando serviços na elaboração de propostas de candidatura em I&D e na gestão e acompanhamento de projetos de I&D financiados. Esta empresa, insere-se no setor da consultoria para os negócios e a gestão. Atualmente, têm 11 trabalhadores, que inclui 3 gerentes e 1 sócio fundador, ambos com funções de gestão.

2.6 Caracterização dos participantes

Sendo um estudo numa empresa já selecionada, os participantes da amostra são automaticamente escolhidos, como sendo os trabalhadores da empresa. Neste caso, decidiu-se entrevistar todas as pessoas que constituem a organização, ou seja, os 11 trabalhadores (consultar tabela 4). Uma parte significativa dos participantes pertence ao sexo feminino (63,6%), com uma idade média de 35 anos, em que a pessoa mais jovem tem 27 anos e a mais velha tem 50 anos. A maioria dos entrevistados tem como estado civil “solteiro” (72,7%) e quase todos apresentam habilitações académicas ao nível do ensino superior (81,8%).

Como já foi explicado, apesar de serem 11 participantes, foi usada informação proveniente de 12 entrevistas, pois foram realizadas em âmbitos diferentes. Devido a isto, um dos participantes, no capítulo seguinte, da apresentação de resultados, foi apresentado como “entrevistada 10a” (informação proveniente da entrevista realizada como trabalhador) e “entrevistada 10b” (informação proveniente da entrevista realizada como dirigente responsável pelo projeto piloto).

Tabela 4 - Identificação dos participantes entrevistados

Participantes	Sexo	Idade	Estado civil	Escolaridade	Área de formação	Função	Anos de antiguidade
1	F	34	Solteira	Mestrado	Engenharia do Ambiente	Coordenadora de equipa	5
2	F	44	Casada	Licenciatura	Engenharia Química	Gerente	8
3	F	27	Casada	Mestrado	Engenharia Química	Consultora técnica	3
4	M	41	Solteiro	Mestrado	Sociologia	Sócio fundador	12
5	F	27	Solteira	Mestrado	Engenharia Química	Consultora técnica	1
6	F	50	Solteira	12º ano	-	Assistente administrativa	2
7	F	29	Solteira	Mestrado	Engenharia Alimentar	Consultora técnica	3
8	M	32	Solteiro	Licenciatura	Engenharia Química	Consultor técnico	2
9	M	33	Solteiro	12º ano	-	Gerente	6
10	F	32	Casada	Mestrado	Engenharia Química e Bioquímica	Gerente	7
11	M	32	Solteiro	Mestrado	Engenharia Química e Biológica	Consultor técnico	1

CAPÍTULO III – APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Neste terceiro capítulo são apresentados os resultados obtidos que pretendem responder aos objetivos delineados deste estudo, através de análise temática. Com base nos objetivos definidos (geral e específicos), durante o processo de análise qualitativa, foram identificadas as seguintes subcategorias, categorias e temas (tabela 5).

A investigação apresenta dois temas de análise: Experiência da SL4D e Influência da SL4D no bem-estar e qualidade de vida no trabalho.

Tabela 5 - Tema, categorias e subcategorias dos temas de análise

Tema	Categorias	Subcategorias
Experiência da SL4D	Caracterização da aplicação da SL4D	<ul style="list-style-type: none"> • Formato dos tempos de trabalho • Motivação para implementação • Equipa de implementação do projeto piloto • Comunicação da SL4D • Mudanças de práticas internas • Eficiência na implementação da SL4D • Relação com outras práticas organizacionais • Expectativas relativas à SL4D • Prazo de Adoção Integral da SL4D
	Aspetos positivos da SL4D	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Work-life balance</i> • Melhoria do bem-estar emocional • Melhoria da qualidade do sono • Melhoria do desempenho profissional • Aumento real do salário • Melhoria da relação intraorganizacional • Redução do absentismo • Aumento da retenção • Possibilidade de rendimento extra • Dinamização da economia • Melhor gestão do tempo profissional • Melhor gestão do tempo pessoal • Foco no trabalho • Estimular a capacidade de mudança
	Limitações e desafios da SL4D	<ul style="list-style-type: none"> • Dificuldade de cumprimento das obrigações profissionais • Dificuldade na gestão da relação interorganizacional • Incumprimento da SL4D • Desadequação da comunicação do projeto piloto • Aumento da carga de trabalho

		<ul style="list-style-type: none"> • Sazonalidade do fluxo de trabalho • Perda de dias de férias • Dificuldades de organização do tempo de trabalho • Incapacidade de afetação exclusiva ao projeto • Limitação de informação para avaliação da medida • Incerteza do dia livre • Dificuldade na gestão de equipas • Dificuldades de gestão da atividade comercial • Ameaça da concorrência • Redução do ritmo de trabalho • Inadaptação dos processos internos • Diminuição da rentabilidade económica
	Oportunidades de melhoria	<ul style="list-style-type: none"> • Criação de equipas em espelho • Maior antecedência na comunicação da SL4D • Medição dos níveis de produtividade • Mudança de atitudes face ao trabalho • Plano de ação para casos excecionais • Utilização de ferramentas de otimização do trabalho • Criação da função <i>project manager</i> da SL4D • Divulgação da SL4D aos parceiros • Alteração do dia livre • Nova testagem à SL4D
	Visão sobre a SL4D	<ul style="list-style-type: none"> • No mercado de trabalho • Na <i>Conhecimento Intensivo</i>
Influência da SL4D no bem-estar e qualidade de vida no trabalho	Perceção de bem-estar e de qualidade de vida no trabalho	<ul style="list-style-type: none"> • Antes da SL4D • Durante a SL4D • Após a SL4D

3.1 Experiência da Semana Laboral de 4 Dias (SL4D)

O tema “Experiência da semana laboral de 4 dias” refere-se à vivência que os trabalhadores da empresa *Conhecimento Intensivo* tiveram a oportunidade de usufruir durante os seis meses do projeto piloto, e também a sua preparação. Este tema emerge das

seguintes categorias: Caracterização da aplicação da SL4D, Aspectos positivos da SL4D, Limitações e desafios da SL4D, Oportunidades de melhoria e Visão sobre a SL4D.

3.1.1 Caracterização da aplicação da SL4D

A categoria *caracterização da aplicação da SL4D* tem como objetivo descrever a forma como esta nova medida foi planeada e implementada na empresa *Conhecimento Intensivo*, mencionando as suas principais especificidades. Para clarificação da experiência da SL4D, caracteriza-se a experiência de trabalho da empresa em três momentos temporais diferentes: antes, durante e depois da implementação do projeto piloto:

Formato dos tempos de trabalho

Antes do Projeto Piloto: trabalham 8 horas/dia, das 8h30 às 17h30, com um regime de trabalho híbrido que foi implementado uns meses antes do projeto piloto começar. O regime de trabalho híbrido é variável, a média é 2.5 dias em teletrabalho e 2.5 dias no escritório, uma semana 3 dias em casa e 2 no escritório e na semana seguinte 2 dias em casa e 3 dias no escritório e assim sucessivamente. Existe um participante que, por opção própria, só realiza trabalho presencial, outro participante trabalha entre o escritório de Lisboa e da Madeira, outro participante que efetua 90% do trabalho presencialmente, e os restantes utilizam o formato de trabalho geral, isto é, 100% presencial. Em alturas de intenso fluxo de trabalho, os trabalhadores chegam a trabalhar aos finais do dia e sábados, sendo esse tempo, posteriormente, pago e compensado com tempo livre extra. Segue-se um relato ilustrativo:

"Sim, tínhamos regime híbrido a funcionar durante os dias úteis de segunda a sexta-feira e das 8:30 às 5:30, com a pausa para o almoço do meio-dia à 1 e meia."
(Entrevistada 10b)

Durante o Projeto Piloto: Foi implementada a sexta-feira livre, em semanas intercaladas, fazendo uma quinzena de 9 dias (média mensal de 36 horas de trabalho/semana) e manteve-se o regime de trabalho híbrido, em que faziam 2 dias em casa e 2 dias no escritório, conforme evidencia o seguinte testemunho:

"(...) das 8:30 às 5:30, mas com uma sexta-feira livre de 15 em 15 dias e o modelo híbrido continuava." (Entrevistada 7)

Após o Projeto Piloto: aplica-se o formato dos tempos de trabalho que estava em vigor antes da implementação do projeto piloto, excetuando-se nos meses de verão (junho a agosto) que mantém a redução do horário laboral, a quinzena de 9 dias, com a média mensal de 36 horas

de trabalho/semana, isto é, formato de trabalho aplicado durante o projeto piloto. Segue-se um exemplo ilustrativo:

“Decidimos manter a redução horária, mas não no mesmo formato implementado durante o projeto piloto. Novo formato - meses de junho a agosto (...) Sim, como é uma altura que não é suposto termos reuniões técnicas, o que ficou acordado será então as 36 horas, como no projeto piloto de 15 em 15 dias e ser uma sexta-feira livre.” (Entrevistada 10b)

Motivação para implementação

A participação da empresa no projeto piloto de implementação da SL4D teve como principais motivações: aumentar os níveis de motivação dos trabalhadores, aumentar a competitividade na contratação (isto, ser fator de atração de talento) e compreender a adaptabilidade da equipa a novos desafios. Segue-se um testemunho ilustrativo das diferentes motivações:

“No fundo foi aqui uma forma também de motivar os trabalhadores que, também, no fundo de termos alguma ferramenta mais aliciante na contratação de pessoas. E acho que essas foram as principais. A questão de também tentar perceber como é que seria o comportamento das pessoas relativamente a este projeto e também, pronto, quando estivéssemos à procura de pessoas no fundo ter esta componente.” (Entrevistada 10b)

Equipa de implementação do projeto piloto

O trabalho de implementação do projeto piloto foi desenvolvido exclusivamente pelos quatro membros da direção da *Conhecimento Intensivo* (3 gerentes e 1 sócio fundador), sendo que um dos gerentes ficou, integralmente, responsável pela implementação e os restantes três contribuíram apenas no desenho da implementação da SL4D. Segue-se exemplo ilustrativo:

“Sim, no fundo, nós somos uma pequena empresa, são 4 gerentes e cada gerente no fundo é responsável por uma área de intervenção e foram essas as 4 pessoas que estiveram envolvidas em como é que iria cessar toda a participação num projeto.(...)Não [os trabalhadores não foram envolvidos nas primeiras fases do projeto], só mesmo quando já tínhamos definido que iríamos participar é que, pronto, foram envolvidos.” (Entrevistada 10b)

O trabalho de implementação da SL4D envolveu diversas reuniões de preparação, mas apenas com a participação da equipa de gestão (gerentes e socio-fundador). Os trabalhadores tinham conhecimento que a gestão de topo estava a assistir às reuniões iniciais, mas não contribuíram para o desenho e implementação da SL4D. Apenas tiveram informação da confirmação da implementação no dia em que foi comunicada à organização. A única situação em que foi solicitada a opinião dos trabalhadores, foi no momento de escolher qual o dia da semana que deveria ser o dia livre, conforme explicita o seguinte relato:

“No fundo envolveram, no fundo foram comunicadas, mas houve um acordo, no fundo houve discussão com os trabalhadores, quando foram apresentadas (...) Portanto, na altura, foi uma das questões que até abordámos para tentar perceber também qual é que seria a opinião de algumas pessoas que abordamos...e a verdade é que grande parte das pessoas preferia mesmo a sexta-feira.” (Entrevistada 10a)

Durante os seis meses do projeto piloto estava planeado ser feita a monitorização do acompanhamento de alguns indicadores, nomeadamente, tarefas realizadas e produtividade. Segundo a responsável do projeto, este acompanhamento era feito quinzenalmente, com objetivos definidos mensalmente. Desta forma, seria possível perceber se estaria a existir um desvio daquilo que inicialmente foi delineado, conforme explicita o seguinte excerto:

“Sim, nós fazíamos um acompanhamento, no fundo quinzenal do projeto, dos dados e pronto também fazíamos no fundo, leitura de notícias e de informações relativamente ao projeto, não só aqui em Portugal, mas noutros países. (...) Mais indicadores produtivos, que era, nós temos o plano definido mensalmente do que é que são os objetivos e de 15 em 15 dias analisávamos para ver se existia um desvio e se as pessoas estavam a cumprir como planeado, mais nesse sentido.” (Entrevistada 10b)

Comunicação da SL4D

Após o desenho e a implementação da SL4D, foi comunicada internamente, e de modo formal aos trabalhadores, a adesão da empresa ao projeto piloto. Esta comunicação interna foi realizada numa reunião de equipa, nas vésperas do início do projeto piloto, através de uma apresentação em PowerPoint com todas as informações necessárias, nomeadamente, os principais indicadores, regras, mudanças internas e as datas dos dias livres. Segundo a responsável do projeto, a reação dos trabalhadores foi positiva e recebida com agrado. Segue-se um excerto confirmatório:

“(...) nós, logo de partida, dissemos que iríamos fazer parte do piloto antes ainda de ele iniciar. Dissemos que estaríamos dentro do grupo de empresas que poderia fazer parte do piloto e que, de facto estávamos a considerar essa opção pronto e depois, uma vez que foi tomada a opção de fazer parte do piloto foi logo a priori, indicado um pouco às pessoas que poderia, eventualmente, durante os outros dias de trabalho existir, de alguma forma, uma maior redução de prazos de trabalho, etc. E poderia, eventualmente, ser pedido um pequeno esforço adicional durante o tempo trabalhado...seria um esforço comum e não um esforço individual.”(Entrevistado 9)

Esta comunicação foi realizada na véspera de muitos trabalhadores iniciarem o seu período de férias. Por esta razão, a responsável pelo projeto decidiu fazer uma nova comunicação, no final de agosto/início de setembro, antes do início do maior fluxo de trabalho, para se certificar que todas as pessoas estavam a par e lembradas de quais seriam as regras para garantir o sucesso da implementação e não afetar o desempenho no trabalho, conforme explicita o seguinte excerto:

“(...) Mas depois, em final de agosto, início de setembro, voltei a recapitular no fundo os pedidos para não haver aqui uma baixa produtividade... iria chegar outra vez à altura de começar a aumentar um pouco o volume de trabalho e então não queríamos que, de alguma forma, isso prejudicasse o trabalho e que abandonássemos o projeto... Nós queríamos participar até ao fim.” (Entrevistada 10a)

Seguiu-se nova comunicação aos colaboradores, no final do projeto piloto, após reflexão e posterior decisão por parte da gestão em manter esta redução horária da SL4D, mas apenas nos meses de Verão. De forma geral, a decisão foi recebida com compreensão e agrado por parte de toda a equipa, tal como testemunha um dos participantes responsável pela implementação do projeto piloto:

“[quando terminou a implementação do projeto piloto] Sim também foi comunicado e acho que todos ficaram agradados. Claro que pelo que percebemos, ficariam mais agradados se fosse aplicável sempre, não é? Contudo, acho que também perceberam o ponto de vista da empresa e, pronto, ficaram agradados pela questão de ser implementado, pelo menos num período. (Entrevistada 10b)

No que respeita à comunicação externa da medida, nomeadamente, aos clientes, a empresa optou por não informar sobre a sua participação no projeto piloto da SL4D, conforme ilustra a entrevista 10a:

“(...) nós nem sequer comunicámos aos clientes esta alteração [mudança para a SL4D]. Não havia necessidade, porque nós não iríamos estar a prejudicar no fundo a nossa prestação de serviços para eles.” (Entrevistada 10a)

Mudanças de práticas internas

Para a empresa conseguir implementar a SL4D teve de definir a mudança de algumas práticas internas, de forma a contribuir para a consolidação do trabalho que era realizado, anteriormente, em cinco dias. Uma das mudanças que a equipa decidiu desenvolver está relacionada com a otimização do tempo das reuniões, tanto internas como externas, pois estas reuniões ocupam uma grande parcela da agenda diária das pessoas, que reconhecem ser importante existir uma melhoria na gestão destes tempos. Outra mudança passou pelo incentivo na redução dos tempos de pausa e, também, uma melhor organização das agendas individuais. A empresa decidiu não implementar mudanças em termos de liderança e gestão, pois não sentiu necessidade de o fazer, devido a serem meses com menor fluxo de trabalho. Segue-se um excerto exemplificativo das mudanças mais imediatas ocorridas nas práticas internas:

“Sim, nós tentamos aqui implementar em questões de reuniões, tentar otimizar os tempos das reuniões internas e externas e também, por exemplo, em tempos produtivos, tentar no fundo, incentivar as pessoas a não desperdiçar em tanto tempo, por exemplo, nas idas aos cafés, fumar no tempo social, pronto para tentarmos no fundo, não afetar a produtividade (...) Pronto, não. Não era o período mais intenso e então não houve essa necessidade [mudanças em termos de liderança e gestão].”
(Entrevistada 10b)

Eficiência na implementação da SL4D

A empresa não teve quaisquer custos com a implementação desta medida, pois não existiu necessidade de reforçar a equipa de trabalho com a contratação de mais pessoas. Segue-se um excerto exemplificativo:

“No início do projeto éramos 12 pessoas e agora somos 11 pessoas.(...) nós tínhamos, internamente, um projeto de investigação em curso e no projeto de

investigação tínhamos uma bolsa de doutoramento e pronto terminou o projeto e terminou o contrato da bolsa.” (Entrevistada 10b)

Relação com outras práticas organizacionais

A *Conhecimento Intensivo* é uma empresa que preza pelo dinamismo e procura contribuir para o aumento dos níveis de bem-estar e qualidade de vida no trabalho dos seus trabalhadores, sendo um dos pilares da empresa. Para tal, a empresa procura promover diversas práticas organizacionais que possam contribuir para a satisfação das pessoas, nomeadamente: (1) flexibilidade na gestão horária sem corte salarial. Isto é, os trabalhadores, caso precisem de se ausentar excecionalmente para tratar de algum assunto pessoal, podem fazê-lo com facilidade, desde que consigam, posteriormente, compensar o tempo não trabalhado; (2) regime de trabalho híbrido. Esta prática organizacional permite que as pessoas possam usufruir deste regime e ter flexibilidade para escolher os dias que preferem trabalhar remotamente e/ou presencialmente; (3) momentos de convívio social. A empresa, para além do jantar de Natal e da reunião anual de objetivos, estimulou a promoção de diversos momentos de convívio social, com o objetivo de reforçar as relações interpessoais inter e intra equipas; (4) igualdade de oportunidades, no sentido de mitigar discriminação e injustiças nos procedimentos que envolvam as pessoas. Segue-se um excerto exemplificativo:

“A flexibilidade em pudermos pedir por vezes alteração de horário, para conseguirmos ir a algum sítio, a uma reunião com os filhos ou a uma consulta com os filhos, a flexibilidade no fundo. O regime híbrido.” (Entrevistada 2)

Mesmo antes do projeto piloto da SL4D, a *Conhecimento Intensivo* demonstrava vontade e abertura para desenvolver práticas de organização flexível do tempo de trabalho, tendo aplicado, desde 2019, uma redução horária de uma hora por dia, durante os meses do período de Verão, conforme relatado por um dos participantes:

“Já tivemos um ano que reduzimos, ou seja, em vez das 8 horas trabalhávamos 7 horas nesse período, junho, julho e agosto. Pronto, vamos sempre tentando nestes períodos de menos trabalho, adotar alguma estratégia pronto que motive as pessoas(...).” (Entrevistada 10b)

Expectativas relativas à SL4D

A maior parte dos participantes criou expectativas antes da implementação da SL4D, concretamente: redução do tempo de trabalho; mais tempo para outras tarefas; acreditar que seria algo importante para a empresa; aumento de motivação e satisfação; menos cansaço; melhor organização pessoal; melhoria da qualidade de vida; mais tempo para descansar; e continuidade da SL4D no futuro. De forma geral, as expectativas foram cumpridas. O excerto seguinte evidencia algumas das expectativas relatadas pelos participantes:

“Elas [as expectativas] cumpriram-se, ou seja, tinha a expectativa que teria mais tempo disponível para resolver os meus pendentes que conseguiria traduzir esse dia disponível em mais tempo de descanso. E como apanhámos o Verão, até era bom para ir à praia.” (Entrevistado 8)

Todavia, alguns participantes mencionaram ter expectativas que não foram concretizadas, nomeadamente, uma das participantes tinha como expectativa o aumento da sua produtividade e da sua motivação, mas, efetivamente, sentiu que não foram alcançadas como contava. Outra participante pensou que teria mais tempo para fazer formações e acabou por não fazer. E outro participante tinha a expectativa de dedicar mais tempo à vida social e acabou por usar o tempo de outra forma. Segue-se um excerto exemplificativo:

“Talvez tivesse a expectativa de passar mais tempo com os meus amigos também, que por acaso acabou por não acontecer, acabei por usar o tempo de outras maneiras.” (Entrevistado 11)

Prazo de Adoção Integral da SL4D

No que respeita à adoção futura da SL4D, a empresa decidiu adiar essa decisão para o futuro. Alega, não ser o momento adequado para aplicar de modo permanente a SL4D, devido à variação do fluxo de trabalho ao longo do ano. Contudo, têm planeado, no período de Verão de 2024, fazer um segundo teste à SL4D, já com otimizações a nível do desenho da medida. Caso o resultado venha a revelar-se positivo, voltarão a repetir o teste no Verão de 2025 e, só depois de possíveis alterações de melhoria, ponderam a implementação integral. O projeto piloto serviu sobretudo para identificar as principais dificuldades de implementação, e ajudar a melhorar a implementação efetiva no futuro. Segue-se um excerto ilustrativo:

“Quer as equipas, quer os processos, quer os procedimentos, mesmo que sejam adaptados e ajustados, há sempre aqui uma fase de adaptação, que pode revelar

insuficiências...Dito isto, por exemplo, já está comprometido entre junho e agosto, vamos implementar novamente a semana dos 4 dias, segundo os mesmos moldes. E eu acredito que desta vez é que vai haver um teste a sério, porque eu vou estar a tutelar a coisa, isto é, eu vou estar a tutelar os trabalhos conforme eles são e vou conseguir ver se os outputs que estão a ser resultado, se coadunam com os 5 dias(...) Se verificar isso, teremos em junho, julho, agosto de 2025, o mesmo, aprimorando eventualmente para procurar então implementar durante o exercício completo [o ano inteiro].” (Entrevistado 4)

3.1.2 Aspetos positivos da SL4D

Na categoria, *aspetos positivos da semana laboral de 4 dias*, o principal objetivo é apresentar a perceção dos participantes relativa aos principais benefícios da SL4D decorrente da experiência vivenciada pelos participantes deste estudo. Esta categoria é apresentada na dupla perspetiva de trabalhadores dirigentes e trabalhadores não dirigentes.

Os trabalhadores não dirigentes identificam 10 aspetos positivos e os trabalhadores dirigentes identificam 9 aspetos positivos. Em comum a ambos os tipos de trabalhadores, identifica-se 5 aspetos positivos. No total, os participantes identificaram 14 aspetos positivos (ver tabela 6).

Tabela 6 - Aspetos positivos da SL4D, na dupla perspetiva

Aspetos positivos da SL4D	Perspetiva dos trabalhadores não dirigentes	Perspetiva dos trabalhadores dirigentes
<i>Work-life balance</i>	x	x
Melhoria do bem-estar emocional	x	x
Melhoria da qualidade do sono	x	
Melhoria do desempenho profissional	x	x
Aumento real do salário	x	
Melhoria da relação intraorganizacional	x	x
Redução do absentismo	x	
Aumento da retenção	x	x
Possibilidade de rendimento extra	x	
Dinamização da economia	x	
Melhor gestão do tempo profissional		x
Melhor gestão do tempo pessoal		x
Foco no trabalho		x
Estimular a capacidade de mudança		x

3.1.2.1 A perspetiva dos trabalhadores não dirigentes

Todos os participantes não dirigentes referem que a SL4D lhes possibilitou um aumento do tempo livre para ser alocado a diversas atividades que, conseqüentemente, desenvolveu como principais aspetos positivos da SL4D: *work-life balance*; melhoria do bem-estar emocional; melhoria da qualidade do sono; melhoria do desempenho profissional; aumento real do salário; melhoria da relação intraorganizacional; redução do absentismo; aumento da retenção; possibilidade de rendimento extra e; dinamização da economia.

Work-life balance

Nesta subcategoria é mencionado como um benefício da SL4D, o melhor equilíbrio entre a vida pessoal e profissional dos trabalhadores não dirigentes. De forma geral, todos os participantes mencionaram que o aumento do tempo livre e a qualidade deste eram uma importante ajuda para as suas vidas, pela liberdade que proporciona. Muitos dos participantes conseguiram organizar melhor o seu tempo e realizar algumas obrigações pessoais à sexta-feira, tais como, tarefas domésticas, ir às compras, ir ao banco, tratar de assuntos pendentes, ir a consultas médicas. Ao conseguirem realizar estas tarefas à sexta-feira, foi-lhes possível poderem usufruir do fim de semana para descansar e investir na sua vida social e familiar. Os participantes, no dia livre, também conseguiam realizar atividades físicas, ter momentos de lazer e relaxamento, como ir à praia e, sobretudo, realizar atividades que antes não faziam (e.g. frequentar centros comerciais) pelo elevado fluxo de pessoas que existia. Segue-se um exemplo:

“(...) as pessoas terem mais tempo para fazer as coisas, dá uma maior liberdade, e faz com que se consiga organizar melhor o tempo e tudo o que tem para se fazer...isso promove o bem-estar (...)Acho que o facto das pessoas terem mais tempo, acho que é melhor, porque acho que se consegue melhor conciliar a parte de obrigações que se tem que fazer fora do trabalho com lazer e com o trabalho em si. Portanto, acho que a vida fora do trabalho, acho que fica mais organizada, e acho que isso também se reflete, pois no trabalho e na produtividade das pessoas, no humor e na motivação.” (Entrevistada 7)

Melhoria do bem-estar emocional

Nesta subcategoria de melhoria do bem-estar emocional, o objetivo é apresentar a percepção dos trabalhadores não dirigentes sobre o impacto da SL4D no seu dia a dia, a nível emocional. Todos os participantes mencionaram que a redução do tempo de trabalho teve influência significativa no aumento da satisfação laboral, da motivação para trabalhar e na redução do cansaço. De forma geral, as pessoas mencionaram que se sentiam mais descansadas, menos stressadas e ansiosas, mais bem-dispostas e predispostas para começar a semana com mais energia e outro ânimo, com mais vontade de aproveitar a vida pessoal, com melhor humor e alívio mental. Estas alterações contribuem para uma melhor saúde mental que, conseqüentemente, aumenta a qualidade de vida, proporcionando uma melhoria no bem-estar emocional das pessoas, conforme evidenciado nos seguintes excertos:

“...Sentia-me com mais energia, com vontade de, por exemplo, eu sabia quando chegava a sexta-feira, que eu ia sair da rotina, que ia fazer coisas diferentes e de certa forma dava-me outro ânimo, sim, saber que tinha coisas marcadas e que não tinham só a haver com a rotina de casa, saber que ia sair, que ia fazer outras coisas, que ia conviver(...) Eu acho que é uma boa prática e especialmente ao nível do alívio mental, saber que a semana só tem 4 dias...vou ter tempo para me dedicar a mim e também de certa forma, aos outros, coisa que se calhar durante a semana, eu não faço tanto.” (Entrevistada 1)

“(...) estava satisfeita com aquilo que eu fazia, estava sempre bem disposta, menos stressada, com menos ansiedade e pronto também não tinha tanta pressão.” (Entrevistada 3)

Melhoria da qualidade do sono

De forma geral, muitos participantes mencionaram que aumentaram o seu tempo de descanso. Inclusive, uma das participantes explicou que conseguiu não só dormir mais horas, mas, também, dormir mais descansada por saber que não tinha horários a cumprir, conforme evidencia o excerto seguinte:

“(...) a dormir até mais tarde, coisa que eu não fazia, por exemplo, até às 9:00, que me sabia muito bem, nem ao fim de semana eu consigo fazer isto (...) eu durante a semana tenho muita dificuldade em adormecer.” (Entrevistada 1)

Melhoria do desempenho profissional

Nesta subcategoria de desempenho profissional, o objetivo é apresentar as percepções dos trabalhadores não dirigentes, em relação às alterações no seu nível de produtividade. No que respeita à produtividade, todos os participantes referiram que aumentou, pois ao poderem descansarem mais, sentiam que existia uma maior clareza mental, que os ajudava a terem mais rapidez a executar as tarefas. Além disso, as pessoas sentiam-se comprometidas e motivadas em conseguir ter aquele dia livre, o que incentivava a maior esforço para o conseguirem, melhorando a sua produtividade nos dias de trabalho, conforme mostra o seguinte testemunho:

“Melhorou. Eu pelo menos senti que a minha produtividade melhorou muito mais... E eu notei que com a semana dos 4 dias, teve dias em que não precisei de 3 dias, foram, por exemplo, 2 dias e meio, ou seja, eu notei que a nível mesmo de disposição e clareza mental, foi muito mais fácil.” (Entrevistada 5)

Aumento real do salário

Outro aspeto positivo foi o aumento salarial implícito que, além de ser um aumento indireto do salário para a pessoa, também se torna um benefício extra acrescido ao salário, no final do mês, tornando a empresa mais atrativa, tal como constatou o entrevistado 8:

“Contudo, imagina que uma empresa por não ser muito produtiva, não consegue pagar uns grandes salários. A empresa poderá ter salários mais baixos e dar aos trabalhadores esta vantagem, esta benesse. Isto faz automaticamente que os trabalhadores sejam aumentados no seu valor por hora...em 20%, que é o dia que deixaram de trabalhar(...) até porque está a onerar as empresas...isto é um custo para as empresas, fazer isto...existe um aumento real de salário, não no fim do mês, mas por hora trabalhada.” (Entrevistado 8)

Melhoria da relação intraorganizacional

Dois participantes referiram que existiu uma melhoria da relação interpessoal entre os colegas, pois sentiram que as pessoas estavam mais relaxadas e tinham mais abertura para comunicar umas com as outras nos momentos de pausa. Contudo, alguns participantes (cinco participantes) sentiram que não existiu alterações, devido a ser só de 15 em 15 dias. Seguem-se uns excertos exemplificativos:

“Até poderia dizer que o que melhorou foi, sem dúvida, o tópico de conversa prolongado.” (Entrevistado 11)

“Acho que beneficiou até conversas com as minhas colegas...Eu acho que estávamos muito mais divertidas... mais relaxadas (...)” (Entrevistada 1)

Redução do absentismo

Outro aspeto positivo da SL4D é a redução do absentismo considerando dispor de um dia com liberdade para tratar de assuntos pessoais que só podem ser tratados em horário de trabalho. Quatro trabalhadores não dirigentes consideraram que existiu uma redução do seu absentismo, ou seja, fizeram uso da flexibilidade horária para tratar dos seus assuntos pessoais no dia livre, como evidenciado pela entrevistada 6:

“(...) claro...nós aproveitávamos precisamente a sexta-feira livre que nós tínhamos para podermos organizar consultas para esse dia, o que já veio aliviar outras faltas que pudéssemos fazer noutro período... Se não tivesse, teria que sempre pedir para faltar ou chegar um bocadinho mais tarde para tratar de algum assunto.”
(Entrevistada 6)

Aumento da retenção

Nesta subcategoria da retenção é explorada a possível influência da SL4D na retenção das pessoas na empresa. Cinco trabalhadores não dirigentes consideraram que a SL4D foi um aspeto determinante da sua decisão de retenção, vendo-a como um fator positivo para o aumento da retenção nas empresas que a adotam, conforme ilustra o testemunho seguinte:

“Foi um fator que foi decisivo na minha decisão. Sim, porque não são todas as empresas que têm essa possibilidade (...)” (Entrevistada 5)

Possibilidade de rendimento extra

Dois participantes referiram como um aspeto positivo da SL4D a possibilidade de ter mais tempo para obter um rendimento extra. Neste caso, não foi a experiência individual dos participantes, porque não sentiram essa necessidade, mas caso quisessem, seria uma mais-valia. Segue-se excerto exemplificativo:

“(...) não é o meu caso, mas quem, por exemplo, não está satisfeito com o salário que recebe, pode muito bem pegar neste tempo e fazer algo por causa da renda extra (...)” (Entrevistada 5)

Dinamização da economia

Uma das participantes referiu como um benefício da SL4D, as consequências positivas na economia. O facto de as pessoas terem aquele dia livre, pode ajudar a estimular o consumo em diversos setores, ou seja, por terem mais tempo livre podem usá-lo a fazer atividades que acabam por contribuir para o ciclo económico, como se verifica no seguinte excerto:

“(...) se calhar economicamente, poderia ser mais vantajoso e impulsionaria as pessoas a poder fazer outras atividades que envolvem, neste caso a fazer girar o dinheiro, ir mexer com o consumo(...)” (Entrevistada 6)

3.1.2.2 A perspetiva dos trabalhadores dirigentes

Os participantes com funções de gestão, dirigentes, referiram como principais aspetos positivos: *work-life balance*; melhoria do bem-estar emocional; melhoria do desempenho profissional; melhoria da relação intraorganizacional; aumento da retenção; melhor gestão do tempo profissional; melhor gestão do tempo pessoal; foco no trabalho e; estimular a capacidade de mudança.

Melhoria do bem-estar emocional

Ao longo das entrevistas, os trabalhadores dirigentes realçaram o aumento de satisfação dos trabalhadores, como algo notório deste projeto piloto. O facto de as pessoas terem mais tempo livre, permitiu-lhes investirem esse tempo em outras atividades de lazer, por exemplo. Esta dinâmica acabou por afetar positivamente o seu bem-estar emocional no dia-a-dia, principalmente, no trabalho. As pessoas encontravam-se mais bem-dispostas, satisfeitas, motivadas para trabalhar e com menos *stress*. Segue-se um excerto exemplificativo:

“(...) conseguiram utilizar esse dia para fazer coisas como, por exemplo, ir ao ginásio, cinema, cabeleireiro, (...) coisas que contribuem para o bem-estar (...) os pontos fortes é a questão das pessoas, sentirmos que elas estão agradadas com esta iniciativa, estão mais dispostas. E que pronto estão mais motivadas em termos do trabalho da empresa.” (Entrevistada 10b)

Os trabalhadores dirigentes também mencionaram que existiu uma melhoria do seu bem-estar emocional com a SL4D, nomeadamente, consequente de uma diminuição do *stress* e ansiedade, principalmente à segunda-feira, depois de mais horas de descanso. No geral, sentiam-se mais recuperados, motivados, satisfeitos e felizes. Segue-se um excerto ilustrativo:

“(...) usufruir de 3 dias de fim de semana...achei mesmo fantástico, é mesmo bom e a pessoa fica muito mais recuperada, muito mais descansada, chega a segunda-feira muito melhor(...)” (Entrevistada 2)

Work-life balance

Três dos dirigentes que utilizaram a SL4D, referiram que o seu *work-life balance* melhorou, pois tiveram oportunidade de usufruir de mais tempo livre para realizar as tarefas prazerosas ou não prazerosas, à sexta-feira que habitualmente realizavam ao fim-de-semana, usufruindo efetivamente dos dois dias de descanso semanal. Algumas das atividades que faziam no dia livre eram tarefas domésticas, ir ao supermercado, dedicarem-se à vida social e familiar, atividades de lazer e desporto. Foi sublinhado, ainda, que para quem tem filhos, é uma ajuda muito impactante. Além disso, também foi mencionado que o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional dos trabalhadores tinha aumentado bastante, segundo a perceção organizacional. Segue-se um excerto exemplificativo:

“Exatamente permitia fazer, nessa sexta-feira, uma data de coisas prazerosas ou não prazerosas que libertassem o fim de semana ou fazer o que entendesse na sexta-feira e depois fazia o resto familiar no fim de semana. Mas aligeirava bastante o stress, o stress da conciliação trabalho, Casa (...) Portanto, ela [SL4D] afetou de uma forma positiva, permitiu libertar tempo para outras tarefas que não as profissionais, nomeadamente de ir ao supermercado à sexta-feira, em vez de ir ao sábado, limpar a casa à sexta-feira...amigos ou a família, o conseguir estar a socializar e passear, ir ao ginásio.” (Entrevistada 2)

Melhor gestão do tempo profissional

Uma das principais aprendizagens destacadas foi o facto de reduzir as horas de trabalho, mas apresentando os mesmos resultados, comparando com períodos similares em anos anteriores. Apesar de alguma dificuldade em otimizar as reuniões internas, os dirigentes justificam isto com a perceção que tiveram de as pessoas estarem mais organizadas e a fazer uma melhor gestão do seu tempo profissional. As pessoas eram proativas a tentar encontrar formas de otimizar os tempos, pois também sabiam que se o conseguissem, os efeitos seriam positivos, ou seja, conseguiriam usufruir da sexta-feira livre, servindo como motivação para esta otimização dos tempos. Um dos trabalhadores dirigentes, também, referiu que na sua experiência individual sentiu uma melhor capacidade de gestão do seu tempo a nível profissional, isto porque, muitas vezes, podia aproveitar o dia livre para realizar algumas

tarefas profissionais que acabava por não as realizar nos dias de trabalho com a mesma dedicação por não serem a prioridade. Seguem-se uns testemunhos confirmatórios:

“(...) sentimos que elas também estavam mais organizadas, a fazer uma melhor gestão de tempo(...) Acho que foram proativos. (...) Sim, eles próprios também tentavam, de alguma forma, encontrar formas de otimizar o tempo, que pronto todos estavam agradados por uma questão da redução do horário, então estavam todos motivados, a tentar dar o melhor no tempo útil para depois, quando chegasse a sexta-feira livre a poderem usufruir, sem ter que responder a e-mails. Mesmo a questão das agendas, eles próprios agendavam, organizavam a agenda de forma a conseguir garantir que naquela sexta-feira era o dia limpo.” (Entrevistada 10b)

“Acho que essa capacidade de gestão do tempo individual ao nível profissional, foi melhor e depois, claro, também tem uma influência na vida pessoal. ” (Entrevistado 9)

Melhor gestão do tempo pessoal

Os participantes dirigentes também mencionam o cuidado extra dos trabalhadores em conseguir organizar o seu calendário pessoal, de forma a usufruir dos tempos livres adicionais que estavam a ser dados, ou seja, se as pessoas tivessem uma consulta médica, tentariam marcar no dia que estavam livres. Geralmente, devido à flexibilidade que a empresa tem para estas situações, as pessoas não costumam ter faltas, pois podem compensar o tempo ausente posteriormente. Contudo, argumentam ser uma maneira de as pessoas não terem de compensar as horas no futuro. Os trabalhadores dirigentes mencionam, também, que eles próprios sentiram um impacto positivo na sua rotina de gestão das tarefas pessoais. Segue-se um excerto exemplificativo:

“(...) as pessoas, por exemplo, conseguiram colocar dias de consultas médicas para esse dia, (...) portanto, havia aqui essa sensibilidade das pessoas (...) um melhor sentido de gestão do calendário individual privado da pessoa” (Entrevistado 4)

Foco no trabalho

Um dos trabalhadores dirigentes referiu que existiu um maior foco por parte das pessoas durante os quatro dias que estavam a trabalhar, de forma a conseguirem compensar o dia livre. Além deste foco, as pessoas também tentavam fazer alguma otimização das tarefas, para garantirem que o trabalho ficava finalizado, tentando cumprir os objetivos definidos

para o dia. Como existiam menos horas na semana para conseguir fazer o trabalho, os participantes tinham mesmo de conseguir cumprir aquelas tarefas, se realmente, quisessem usufruir do tempo livre, na sexta-feira, como foi referido, por exemplo, na entrevista 9:

"Querem ter um dia totalmente livre e acho que existe um maior foco das pessoas durante os 4 dias da semana (...) e uma maior, por exemplo, otimização de algum tipo de tarefas...as pessoas tentavam mesmo chegar ao final da tarefa, na data, no horário específico(...)Eu acho que as pessoas queriam de facto, ter a sua vida profissional resolvida ao nível da semana para poderem depois ir para o seu fim de semana mais prolongado." (Entrevistado 9)

Melhoria do desempenho profissional

Nesta subcategoria de desempenho profissional, o objetivo é apresentar as perceções dos trabalhadores dirigentes em relação à produtividade. Três trabalhadores dirigentes sentiram que a sua produtividade aumentou com a SL4D, por quererem tentar usufruir do dia livre adicional (2 participantes) ou porque podendo trabalhar opcionalmente no dia livre, acabavam por não ter interrupções de outros colegas que não se encontravam a trabalhar no dia livre (1 participante), acabava por ser um dia mais produtivo. Outro dirigente indicou que o facto de as pessoas estarem menos cansadas e saturadas das tarefas, pode ter o efeito de uma minimização de erros, contribuindo positivamente para a melhoria da produtividade. Efetivamente, um dos dirigentes considerou que existia mais rapidez na execução das tarefas na sua equipa, notando uma redução de tempo bastante considerável, consequência da otimização dos tempos individuais de cada pessoa. Seguem-se alguns testemunhos que evidenciam a melhoria do desempenho profissional:

"Teve um efeito positivo...às sextas-feiras em que eles não estavam, era o dia em que eu melhor trabalhava... era o melhor dia para mim para trabalhar, mais produtivo." (Entrevistado 4)

(...) existiu uma otimização, por exemplo, do tempo de cada fase para a execução de cada projeto, houve uma redução bastante considerável... houve, de facto, otimizações de tempo individuais de cada pessoa, que pronto, depois todas juntas transforma a produtividade da empresa bastante...eu acho que toda a gente também teve esse sentido de responsabilidade." (Entrevistado 9)

Estimular a capacidade de mudança

Um dos trabalhadores dirigentes mencionou a importância que esta experiência de participar no projeto piloto da SL4D teve em experienciar a capacidade de reagir e de se adaptar à mudança na empresa. Este projeto permitiu aos dirigentes perceber se as pessoas tinham facilidade em se adaptar a novos desafios e experiências. O objetivo era mostrar a abertura ao desafio e dar a oportunidade às pessoas de experimentar algo novo, levando-as a ter consciência da importância de se prepararem para responder eficazmente a essa mudança, como demonstrado no testemunho do entrevistado 4:

“(...) que fosse um desafio para as pessoas...no fundo, demonstrar às pessoas que tudo está bem até estar bem e, portanto, quando se quer as coisas mexem-se e não se tem também que necessariamente mexer para pior...colocar um desafio de mudança, trazer as pessoas para alinhar nesse desígnio e experimentá-lo e, no fundo, trazer qualquer coisa que as pessoas pudessem receber envolvidas (...) Depois testou as competências e as capacidades individuais de experimentação das pessoas (...)” (Entrevistado 4)

Melhoria da relação intraorganizacional

Na subcategoria que diz respeito à melhoria da relação intraorganizacional, um dirigente mencionou um melhor espírito de equipa e maior interligação entre as pessoas, que era notório tanto nas reuniões, como nos momentos de pausa e conversa, tal como se constatou na entrevista 9:

“(...) mesmo a nível de espírito de equipa. Acho que durante esse período houve uma maior interligação entre as pessoas.” (Entrevistado 9)

Aumento da Retenção

Na subcategoria “aumento da retenção” é explorada a possível influência da SL4D na retenção das pessoas na empresa. Existe a perceção generalizada de que a retenção aumentou, pois um dos dirigentes relata que os níveis de *turnover* em 2023 diminuíram e dois dos estagiários que tinham neste período decidiram permanecer na empresa. Outros dirigentes mencionam que, na sua experiência individual, se sentiram mais motivados a ficar na empresa, pela abertura a estas novas dinâmicas. Segue-se um exemplo ilustrativo:

“Não voltava, quer dizer, dependia do ordenado obviamente, mas não voltava para uma empresa com 5 dias.” (Entrevistada 2)

3.1.3 Limitações e desafios da SL4D

Na categoria, *limitações e desafios da semana laboral de 4 dias*, o principal objetivo é explicar a percepção dos participantes utilizadores da SL4D, no que respeita às desvantagens e desafios que esta experiência constituiu. Para enriquecer a apresentação dos resultados, optou-se por realçar separadamente a perspetiva dos trabalhadores não dirigentes e a perspetiva dos trabalhadores dirigentes. Em termos gerais, os participantes destacam 17 limitações e desafios (ver tabela 7). Os trabalhadores não dirigentes mencionaram 8 limitações e desafios, enquanto os trabalhadores dirigentes referiram 14 limitações e desafios, cinco das quais são comuns a ambos os tipos de trabalhadores.

Tabela 7 - Limitações e desafios da SL4D, na dupla perspetiva

Limitações e desafios	Perspetiva dos trabalhadores	
	não dirigentes	dirigentes
Dificuldade de cumprimento das obrigações profissionais	x	
Dificuldade na gestão da relação interorganizacional	x	x
Incumprimento da SL4D	x	x
Desadequação da comunicação do projeto piloto	x	x
Aumento da carga de trabalho	x	
Sazonalidade do fluxo de trabalho	x	x
Perda de dias de férias	x	x
Dificuldades de organização do tempo de trabalho	x	
Incapacidade de afetação exclusiva ao projeto		x
Limitação de informação para avaliação da medida		x
Incerteza do dia livre		x
Dificuldade na gestão de equipas		x
Dificuldades de gestão da atividade comercial		x
Ameaça da concorrência		x
Redução do ritmo de trabalho		x
Inadaptação dos processos internos		x
Diminuição da rentabilidade económica		x

3.1.3.1 A perspectiva dos trabalhadores não dirigentes

Os participantes não dirigentes que tiveram oportunidade de usufruir da SL4D, referiram como principais limitações e desafios: dificuldade de cumprimento das obrigações profissionais; dificuldade na gestão da relação interorganizacional; incumprimento da SL4D; desadequação da comunicação do projeto piloto; aumento da carga de trabalho; sazonalidade do fluxo de trabalho; perda de dias de férias e; dificuldades de organização do tempo de trabalho.

Dificuldade de cumprimento das obrigações profissionais

Os trabalhadores também mencionaram como preocupação a dificuldade de cumprimento das obrigações profissionais, derivado da redução do tempo que tinham para realizar as tarefas. O maior receio era que como existia menos tempo para trabalhar, não conseguiriam realizar as tarefas obrigatórias durante os quatro dias, o que obrigaria a que trabalhassem no dia livre. Existia também a preocupação de receber algum contacto externo no dia livre e não conseguir corresponder ao pedido. Estas dificuldades de cumprimento das obrigações profissionais poderão trazer a redução da capacidade financeira da empresa e consequente, desistência do projeto piloto, que eram também duas das preocupações dos trabalhadores, conforme mostra o seguinte testemunho:

“Que desistissem. Não ter tempo se calhar durante a semana, no início, para eu conseguir fazer as minhas tarefas...tinha sempre muito receio que alguém me contactasse naquela sexta-feira com algo urgente...e ser algo pronto que eu tivesse que resolver.” (Entrevistada 1)

Dificuldade na gestão da relação interorganizacional

Apesar de todos os participantes terem considerado que a relação com os clientes se manteve, existiram alguns desafios em manter esta relação. Os principais mencionados são: agilizar os contactos com clientes e a conciliação com a sua agenda, visto que existiam menos dias para a marcação das reuniões e eles tinham preferência pela sexta-feira. Como existia flexibilidade por parte dos participantes, conseguiam solucionar estes desafios, ao trabalhar no dia livre, por vezes. Segue-se um excerto exemplificativo:

“(...) efetivamente tem que haver uma gestão diferente de dinâmica de trabalho, nomeadamente, ao nível de reuniões com parceiros, a gestão temporal tem que ser diferente.” (Entrevistado 8)

Incumprimento da SL4D

Esta subcategoria de incumprimento da SL4D tem como objetivo mostrar os participantes que não conseguiram cumprir integralmente a SL4D, e que acabaram por trabalhar de forma residual durante a sexta-feira livre. Dos sete trabalhadores não dirigentes, apenas dois participantes nunca trabalharam na sexta-feira livre. Os restantes cinco participantes trabalharam apenas umas horas durante a manhã de sexta-feira, raramente. De forma geral, estes participantes tiveram de quebrar o seu dia livre devido a tarefas que tinham mesmo de ser realizadas, como ligar a clientes a confirmar as reuniões e rever documentos para os colegas poderem prosseguir o seu trabalho. Seguem-se alguns exemplos:

“Só uma [sexta-feira] e foram até 2 horas. Tinha de finalizar uma coisa para o cliente” (Entrevistada 3)

“Eu lembro-me de me levantar mais cedo na sexta-feira e estar aqui no computador, mais ou menos, até à hora de almoço, pelo menos 2 vezes para aí...era muito para ter correções feitas para dar aos meus colegas para eles poderem avançar.”
(Entrevistada 1)

Desadequação da comunicação do projeto piloto

Nesta subcategoria é mencionado o impacto que a comunicação interna e externa sobre o projeto piloto pode ter tido na implementação da SL4D. A comunicação externa do projeto piloto não chegou a acontecer, pois a empresa não tinha interesse em divulgar esta informação com os seus clientes. Devido aos clientes não terem conhecimento, teve de existir outra flexibilidade e abertura por parte dos participantes para gerir a relação. Em relação à comunicação interna, todos os participantes mencionaram que a reação foi positiva. Contudo, um dos participantes referiu que esta comunicação formal foi realizada com pouco tempo de antecedência e sem a solicitação de opinião prévia dos trabalhadores no momento de planeamento, conforme se pode verificar no seguinte excerto:

“(...) acho que foi comunicada, se calhar um bocadinho em cima ou de como também acho que não houve muito o pedido da opinião, se pronto antes de terem começado a planear, perguntar o que é que as pessoas achavam antes de começar a implementar(...)” (Entrevistada 7)

Aumento da carga de trabalho

Uma das limitações apresentadas à SL4D é o aumento da carga de trabalho proporcionalmente ao tempo de trabalho, uma vez que os participantes consideram que as tarefas são as mesmas e existem menos horas para as realizar. Esta realidade poderá tornar-se um desafio, caso não sejam implementados novos processos internos de organização do trabalho. Um dos participantes referiu este aspeto como limitação, apesar de ter conseguido gerir parcialmente este desafio, como explica o excerto:

“Pode ser a redução da carga de trabalho, ou seja, neste caso, supostamente o aumento [da carga de trabalho], porque nós perdemos 8 horas de trabalho (...)”

(Entrevistada 5)

Sazonalidade do fluxo de trabalho

A empresa, apesar de trabalhar o ano inteiro, tem um período de maior fluxo de trabalho entre os meses de setembro e maio, exigindo maior dedicação horária por parte dos trabalhadores. Todos os trabalhadores não dirigentes referiram que seria desafiante implementar a SL4D durante este período de maior atividade, considerando, por isso, a sazonalidade do fluxo de trabalho uma das limitações da implementação da SL4D na empresa, conforme mostra o seguinte testemunho:

“É assim, se o projeto fosse implementado no período em todo o ano, eu acho que aí ia impactar bastante... E se fosse durante todo o ano, eu acho que ia prejudicar sim no desempenho e no resultado final.” (Entrevistada 6)

Perda de dias de férias

Uma das limitações da SL4D apontada pelos trabalhadores não dirigentes foi a perda de dias de férias, quando coincidem com o dia livre, uma vez que a empresa não permite a sua troca depois de autorizados. Ou seja, as pessoas como já tinham as férias marcadas para os próximos meses aquando da divulgação do projeto, os dias das sextas-feiras livres não foram repostos nem foi permitido substituir o dia de férias, pois o objetivo do projeto não era dar mais dias de férias às pessoas. Além disso, também não era permitido usar o dia livre para prolongar férias. Isto foi algo apontado como negativo, não se sentindo muito satisfeitas com o impacto negativo da medida da SL4D nas férias dos trabalhadores, tal como relatou a entrevistada 1:

“Quando calhava num dia de férias, ser considerado o dia de férias e não podemos ficar com o dia para usufruir noutra dia....Não podíamos aproveitar esse dia para

prolongar férias (...) essa parte aí, as pessoas não acharam muita piada.”
(Entrevistada 1)

Dificuldades de organização do tempo de trabalho

Alguns participantes acharam desafiante a nova organização do tempo de trabalho, isto é, o tentar colocar aquilo que deveria ser feito em 5 dias, ser realizado em 4 dias, consequência da falta de reestruturação da atividade adaptada para a SL4D. No entanto, alguns participantes, apesar de considerarem um desafio, reconhecem trazer efeitos positivos na capacidade de adaptabilidade e para a proatividade das pessoas a tentarem organizar as suas agendas. Segue-se um excerto ilustrativo:

“No início, conseguir organizar o meu tempo durante a semana, para depois não ficar com o trabalho pendente e ter que fazer durante a sexta-feira.” (Entrevistada 1)

3.1.3.2 A perspectiva dos trabalhadores dirigentes

Os participantes com funções dirigentes, referiram como principais limitações e desafios: dificuldade na gestão da relação interorganizacional; incumprimento da SL4D; desadequação da comunicação do projeto piloto; sazonalidade do fluxo de trabalho; perda de dias de férias; incapacidade de afetação exclusiva ao projeto; limitação de informação para avaliação da medida; incerteza do dia livre; dificuldade na gestão de equipas; dificuldades de gestão da atividade comercial; ameaça da concorrência; redução do ritmo de trabalho; inadaptação dos processos internos e; diminuição da rentabilidade económica. Segue-se uma apresentação detalhada dessas limitações e desafios para os trabalhadores com funções dirigentes.

Incumprimento da SL4D

A subcategoria *incumprimento da SL4D* tem como objetivo mostrar as dificuldades dos participantes conseguirem cumprir integralmente a SL4D, levando-os a trabalhar, de forma residual ou integral, durante a sexta-feira livre. Dos quatro dirigentes, um nunca usufruiu do dia livre e os restantes 3 chegaram a trabalhar algumas vezes no dia livre. O fluxo de trabalho e as responsabilidades inerentes aos órgãos de gestão foi o argumento apresentado para os impedir de usufruir integralmente da medida SL4D, conforme evidencia o seguinte relato:

“(...) houve várias sextas-feiras que não cumpri...não era possível(...) Mas tive algumas e souberam muito bem... praticamente que foi só de manhã, ter que finalizar

algo que me comprometi mesmo a enviar... Houve outras vezes em que foi o dia todo... em novembro acho que nem usufruí nenhuma...o nosso pico de trabalho começa em novembro e até maio, não dá.” (Entrevistada 2)

Perda de dias de férias

Uma das limitações da SL4D apontada foi a perda de dias de férias, quando coincidem com o dia livre, uma vez que a empresa não permite a sua troca depois de autorizados. Ou seja, as pessoas como já tinham as férias marcadas para os próximos meses aquando da divulgação do projeto, os dias das sextas-feiras livres não foram repostos nem foi permitido substituir os dias de férias, pois o objetivo do projeto não era dar mais dias de férias às pessoas. Esta decisão foi tomada pela gerência da empresa, que reconheceu após o término do projeto piloto da SL4D, ser um aspeto negativo, como evidencia o seguinte excerto de uma participante dirigente:

“O plano foi definido de quais é que seriam as sextas-feiras e uma das condições da semana de 4 dias que foi definida pela empresa, era as férias que já estavam marcadas antes da implementação da semana de 4 dias. E então, as pessoas tinham as férias marcadas, por exemplo, em agosto, e se calhar a semana de 4 dias, não contava a semana de 4 dias, não tinha essas férias, até porque o objetivo era manter os 22 dias úteis de férias e não aumentar o número de férias. Talvez foi uma desvantagem, não haver esta flexibilidade.”(Entrevistada 10a)

Desadequação da comunicação do projeto piloto

Esta subcategoria explora o impacto a comunicação interna e externa exerceu sobre a implementação do projeto piloto da SL4D. A nível externo, não existiu qualquer tipo de comunicação do projeto piloto, pois a empresa não viu interesse em divulgar esta informação aos seus clientes. O facto de os clientes não terem conhecimento da implementação desta medida, exigiu flexibilidade e abertura por parte dos trabalhadores na gestão da relação com os clientes, de modo a não afetar o desempenho organizacional. Em relação à comunicação interna, três dos dirigentes indicam que esta não teve impacto negativo na implementação da medida da SL4D, mas, pelo contrário, existiu uma boa reação por parte das pessoas. Contudo, uma dirigente indicou que talvez o período em que foi realizada a apresentação interna não foi o mais adequado, considerando coincidir com o período que antecedia as férias das pessoas, levando-as a não prestar a devida atenção e foco, como é mencionado pela entrevistada 10:

“Se calhar o timing da apresentação ou da comunicação não foi o melhor.... quando foi comunicado, talvez 90% das pessoas já estavam a pensar em ir de férias...as pessoas possam também não ter estado com tanta atenção áquilo que foi, no fundo, a apresentação.” (Entrevistada 10a)

Dificuldade na gestão da relação interorganizacional

Um dos pilares basilares da *Conhecimento Intensivo* é a relação com os clientes, levando os trabalhadores dirigentes a reconhecer que, em caso de a implementação da SL4D afetar essa relação, implicaria a saída imediata do projeto piloto. Sendo uma empresa que presta serviços a diversos clientes, necessita de estar presente em diversas reuniões com clientes. Estas reuniões, por tradição, ocorrem às sextas-feiras. No início, a solução foi realizar as reuniões de 15 em 15 dias, mas ao longo do tempo, começaram a ter o problema de as reuniões se acumularem. Este desafio tornou-se mais evidente nos meses cujo fluxo de trabalho com os clientes começou a aumentar, evidenciando dificuldades de conciliação de agendas com os clientes. A solução encontrada foi a de agendar reuniões no dia livre, levando-os a quebrar o princípio inerente à implementação da SL4D. Os trabalhadores dirigentes assumem terem existido dificuldades de conciliação de agenda com os clientes, não só no agendamento de reuniões, mas também no cumprimento dos prazos de entrega dos trabalhos acordados. Pois, embora alguns clientes manifestassem flexibilidade, outros clientes eram mais inflexíveis. Apesar destas dificuldades na gestão da relação interorganizacional, os dirigentes indicam que a relação com clientes manteve-se inalterada, conforme sugerem os relatos seguintes:

“Foi sobretudo, reuniões externas, porque nós trabalhamos com prestação de serviços de consultoria em empresas e nas grandes empresas nós tínhamos uma limitação que é: eles preferem reuniões à sexta-feira...tentar otimizar estas reuniões para de 15 em 15 dias...passávamos para a semana seguinte, mas isso depois começou por haver aqui atraso de reuniões.” (Entrevistada 10b)

“(...) a gestão com os clientes. No fundo, a gestão de prazos, quando há prazos muito apertados, é muito difícil gerir.” (Entrevistada 2)

Sazonalidade do fluxo de trabalho

Existem alturas do ano na empresa que o fluxo de trabalho aumenta exponencialmente, quer seja pela entrega de projetos finais aos clientes, como pela submissão de candidaturas

a entidades. Estas atividades implicam prazos de entrega pouco ou nada flexíveis. Nestas alturas torna-se muito desafiante conseguir ter uma redução horária na empresa, pois inclusive os trabalhadores costumam fazer horas extras, aos finais de dia e sábados. Um dos trabalhadores dirigentes concretizou, inclusivamente, que com o aproximar do final do ano, já começaram a sentir dificuldades, conforme mostra o seguinte testemunho:

“(...) não é aplicável em todo o período anual, porque depois nós não vamos estar no fundo a reduzir o tempo de trabalho para 36 horas, para depois aumentar o volume de trabalho e nesse caso solicitar tempo adicional extra às pessoas (...) quando depois chega a esta altura crítica, teríamos que pedir para além de voltarem à semana de 5 dias de fazer tempo excedente, aos sábados e ao final do dia (...) podem existir muitas candidaturas e nós temos que ter um volume de produção mais intenso e então não conseguiremos aplicar a semana de 4 dias nesse período(...) quando se começou a aproximar mais do final do ano, começámos a ter algumas dificuldades.” (Entrevistada 10b)

Incapacidade de afetação exclusiva ao projeto

Ao longo das entrevistas foi mencionado, pelos trabalhadores dirigentes a importância de um bom planeamento e desenho da medida da SL4D, de forma a garantir que esta está o mais bem adaptada possível à empresa e para que existam bons resultados. Para isto, é preciso muitas horas a trabalhar para este projeto, com a necessidade de existir uma pessoa totalmente mobilizada à implementação da medida. A *Conhecimento Intensivo* não dispôs desta disponibilidade nem o prevê a ter no futuro, pois a pessoa responsável pela implementação do projeto piloto na empresa, tinha também, alocadas muitas outras responsabilidades de gestão, como exemplifica o seguinte testemunho:

“tinha muitas solicitações, teve muito longe de poder, só por si acompanhar o projeto (...)acredito que ela teria mais sucesso, se primeiro tivesse mais capacidade de envolvimento, isto é, dentro dos seus afazeres, conseguisse uma maior alocação e também tivesse algum apoio interno, porque acho que também eventualmente lhe faltou, nomeadamente do meu lado.” (Entrevistado 4)

Limitação de informação para avaliação da medida

Como foi referido na subcategoria anterior, uma limitação da SL4D foi a incapacidade de alocar integralmente uma pessoa ao projeto piloto. Isto levou a que não existisse disponibilidade horária para a pessoa responsável pelo projeto poder desenvolver ações

importantes, nomeadamente, um planeamento mais completo e um acompanhamento constante dos indicadores definidos. Adicionalmente, tal conduziu a que outra das limitações apontadas fosse a incapacidade para avaliar os indicadores do projeto de forma consistente, do início ao fim do projeto piloto, para garantir que, no fim da experiência, conseguissem tomar uma decisão mais consciente sobre os benefícios de adotar a SL4D. Um dos dirigentes refere mesmo que não conseguiria avaliar de forma fidedigna o projeto piloto na empresa, pois necessita de mais tempo para perceber o impacto da medida a longo prazo. Segue-se um excerto ilustrativo:

“(...)gestão do projeto, não ter tido um acompanhamento que devia, isto, depois também impacta na recolha de indicadores. Esses indicadores, no fundo, serviriam depois para uma tomada de decisão mais precisa.” (Entrevistada 10a)

Incerteza do dia livre

Esta subcategoria surgiu do relato de um dirigente indicar que, teoricamente, apesar de poder usufruir da sexta-feira livre, o fluxo de trabalho elevado e as responsabilidades enquanto chefia o impediram de tomar este dia livre como certo, porque poderiam existir sempre obstáculos durante a semana. Ou seja, isto condiciona a forma como se pode usufruir do dia livre, impactando a gestão de compromissos. Além disso, a incerteza sobre o gozo do dia livre leva a pessoa ficar frustrada por não conseguir usufruir do dia, como refere a entrevistada 2:

“Ou seja, que é a pessoa ter esse dia, mas no fundo, é como se não tivesse totalmente trancado...não é como um domingo...pagar o hotel e depois eu não conseguir usufruir dessa sexta-feira (...) é um bocado frustrante.” (Entrevistada 2)

Dificuldade na gestão de equipas

Nesta subcategoria é abordada a dificuldade que os dirigentes, após a redução horária, sentiram ao ter de gerir as equipas. Os seis meses do projeto piloto coincidiram com um aumento de pessoas a ser alocado às equipas, o que implicou uma necessidade de mais horas para integrar e dar formação a estas pessoas. Na fase inicial do projeto piloto, foi mais difícil conciliar a exigência das tarefas de gestão de equipas com a redução horária. Contudo, à medida que o tempo avançava a adaptação foi sendo melhor, normalizando a atuação dos trabalhadores a esta nova realidade de trabalho, conforme evidencia um dos participantes:

“(...) a gestão do tempo e principalmente, no meu tempo dedicado às outras pessoas. Este ano, acho que até foi a primeira vez na empresa que tivemos 3 novas pessoas

na parte comercial em simultâneo. E, portanto, eu no meu tempo também tive muito, principalmente no início, a dar formação do que propriamente a ter uma atividade comercial. E aí sim, senti alguma dificuldade, mas a partir daí, depois penso que ao longo do piloto e dos 6 meses foram se normalizando as coisas.” (Entrevistado 9)

Dificuldades de gestão da atividade comercial

Nesta subcategoria é mencionado o impacto que a SL4D pode ter tido na atividade comercial da empresa. Os dirigentes sinalizam, também, as implicações que a redução horária pode ter na atividade comercial, afetando a capacidade de chegar ao mercado, devido à redução do tempo de trabalho para conciliar esta tarefa com outras de igual responsabilidade. Todavia, um dos participantes reconhece que esta dificuldade foi maior no período inicial de implementação da SL4D, acabando por ser mitigada à medida que os meses passavam e a capacidade de adaptação ao novo horário ia melhorando. Este argumento é explicitado no seguinte testemunho:

“(...) no contacto com potenciais clientes e ao termos menos um dia de contacto, depois ao longo do tempo, transforma-se em bastantes horas menos trabalhadas e, portanto, a capacidade de chegar ao mercado, se calhar, foi um bocadinho mais reduzida durante esse período... também existiriam melhorias a fazer durante os outros 4 dias (...)” (Entrevistado 9)

Ameaça da concorrência

Nesta subcategoria, *ameaça da concorrência*, é questionado até que ponto faz sentido a empresa trabalhar menos horas, se depois os seus concorrentes estão a trabalhar mais horas, dando-lhes capacidade para oferecer mais serviços, em comparação com uma empresa que está a trabalhar menos horas assim como as consequências que podem advir deste desfasamento de horas de trabalho entre a empresa e as suas concorrentes. Esta constatação foi destacada por dois trabalhadores dirigentes:

“Enquanto gerente já tendo a discordar... porque depois os nossos concorrentes conseguem oferecer outras coisas que nós com 4 dias depois, não temos capacidade para oferecer. Porque por mais que tentemos otimizar o trabalho, a produtividade chega a uma altura que não é possível produzir tanto, como uma pessoa que trabalha 5 [dias], é impossível, porque essa pessoa que trabalha 5 [dias] também pode ser altamente produtiva nos cinco dias de trabalho. Então aí temos um problema, porque nós só trabalhamos 4 (...).” (Entrevistada 2)

Redução do ritmo de trabalho

A habituação ao tempo livre é vista como uma limitação por parte de dois dirigentes, que explicam que as pessoas ao terem mais tempo livre, começam a habituar-se a ele e ao longo do tempo irá começar a ser insuficiente e a precisarem sempre de mais. É também mencionado, que o ritmo de trabalho pode começar a abrandar e a capacidade para lidar com situações mais desafiantes, ou seja, a resiliência, diminui, como é visível nas seguintes citações:

“A acomodação a um modelo que exige menos de nós felizmente, mas que depois poderá ser difícil que estamos sem treino, depois poderá ser difícil quando é necessário um modelo diferente, por exemplo, o de 5 dias.”(Entrevistada 2)

“(...) sinto que depois há alguma adesão ao desígnio do cada vez mais slow down, slow down, slow down.” (Entrevistado 4)

Inadaptação dos processos internos

No seguimento da incapacidade de alocação integral de uma pessoa à implementação do projeto piloto, foi também mencionado o impacto que isso trouxe no desenho e planeamento da SL4D na empresa. Um dos dirigentes destacou a maior dificuldade de adaptação dos processos internos, de gestão, controlo, monitorização e planeamento, como uma limitação da SL4D, pois a empresa limitou-se a migrar de 5 para 4 dias, os mesmos objetivos e atividades. Um dos participantes sublinha que não existiu qualquer redesenho de objetivos adaptado à nova realidade temporal, o que condicionou a implementação e, consequentemente, os possíveis resultados. Segue-se exemplo ilustrativo:

“(...)tem que se colocar este problema, de perceber que nós experimentámos a semana de 4 dias para perceber que tem que haver um novo desenho da atividade produtiva propriamente dita. Para que se consiga aplicar a semana de 4 dias à semelhança daquilo que é a medição, controlo, planeamento atual para 5 dias e embora se tenha desenhado tempos, equipas e tudo isso para beneficiar da semana de 4 dias não se redesenhou a atividade em si...eu vou redesenhar(...) A definição de objetivos ficou muito aquém. Aliás, ficou redesenhada como estava (...) ao nível interno foi uma inadequação direta dos procedimentos estabelecidos, nomeadamente gestão, controlo, monitorização e planeamento para lidar com uma semana de 4 dias.” (Entrevistado 4)

Diminuição da rentabilidade econômica

Um dos dirigentes mencionou como preocupação inicial e limitação o impacto que a SL4D poderia ter na rentabilidade da empresa. Atualmente, ainda não há evidências para o mostrar, pois este participante acredita que este impacto só tem repercussão nos valores, meses mais tarde e a SL4D não continuou a longo prazo. Contudo, é mencionado que na sua percepção não se pode verificar os 100-80-100 e que as pessoas nos quatro dias fizeram o mesmo trabalho idêntico que fazem nos 5 dias. Além disto, existe a percepção de que a redução de lucro poderá ter impacto nos salários dos trabalhadores. Segue-se excerto exemplificativo:

“Ficou por se confirmar os 100-80-100 (...)a minha dedução diz-me que as pessoas fizeram nos 4 [dias] o mesmo trabalho idêntico como fazem nos 5 [dias](...) por exemplo, está a competir no mercado com competidores que têm ganhos de escala muito significativos...são competidores à escala global e que você compete com eles no nosso mercado nacional.... Que se esfalfa para conseguir pagar salários no final do mês...no final do mês em que as margens de lucro estão muito reduzidas por via precisamente deste nível de competitividade destes agentes económicos...Se as minhas margens de lucro são reduzidas ao mínimo...em que medida eu consigo praticar um modelo de pagamento de 5 dias, para 4 dias de trabalho, pagar o mesmo às pessoas quando eu acabo por não cumprir o desígnio da sociedade, que é gerar lucro.” (Entrevistado 4)

3.1.4 Oportunidades de melhoria

Na categoria, *oportunidades de melhoria*, o principal objetivo é apresentar as percepções dos participantes sobre o que poderia ser feito de forma diferente na SL4D, depois de vivenciada a experiência na Conhecimento Intensivo. Os resultados são apresentados, separadamente, na perspectiva de trabalhadores dirigentes e trabalhadores não dirigentes.

3.1.4.1 A perspectiva dos trabalhadores não dirigentes

Os participantes que tiveram oportunidade de usufruir da SL4D, na ótica de trabalhadores não dirigentes, referiram como principais oportunidades de melhoria: a criação de equipas em espelho; maior antecedência na comunicação da SL4D; medição dos níveis de produtividade.

Criação de equipas em espelho

Uma das oportunidades de melhoria sugeridas após a experiência da SL4D foi a criação de um novo modelo de organização do tempo de trabalho, de forma a garantir que a atividade da empresa nunca parava. A sugestão foi implementar o modelo de trabalho assente em equipas em espelho, ou seja, uma parte da equipa usufruiria do dia livre numa semana e a restante equipa na semana seguinte. Este modelo de trabalho permitiria que cada pessoa continuasse a usufruir quinzenalmente de um dia livre, sem, prejudicar a rentabilidade económica da empresa e dando a oportunidade de alargar a medida por mais meses. Segue-se um exemplo ilustrativo desta sugestão:

“(...) dividir, por exemplo, a empresa em 2 partes e uns beneficiarem de 15 em 15 dias [equipas espelho], uns fazerem numa quinzena e outros a fazer alternado... para não haver atividade zero na empresa (...)” (Entrevistada 6)

Maior antecedência na comunicação da SL4D

Outra oportunidade de melhoria apresentada, por duas participantes, diz respeito à importância de aumentar a antecedência em que é feita a comunicação do calendário dos dias livres. Ao ser efetuada esta comunicação com maior antecedência, as pessoas poderão organizar melhor as suas agendas e, inclusive, gerir melhor os períodos de férias, evitando a sobreposição de datas entre férias e dias livres, que acabam por gerar insatisfação por perda do direito a esses dias como férias, como explicam nos excertos:

“Dizerem-nos com antecedência quais é que seriam as sextas-feiras escolhidas, para nós conseguirmos organizar as nossas férias.” (Entrevistada 1)

“Antes de planear as férias, ter acesso ao calendário dos dias livres.” (Entrevistada 3)

Medição dos níveis de produtividade

Um dos participantes sugeriu melhorar a medição dos níveis de produtividade, uma vez que iria ajudar a gerir mais consistentemente os resultados da SL4D e avaliar a eficácia da sua implementação, facilitando a tomada de decisão na continuidade deste modelo de organização do trabalho, conforme refere o entrevistado 11:

“O importante era mesmo conseguir medir a produtividade, o problema é que as pessoas também olham muito para isso no sentido das horas trabalhadas ou não, mas é importante perceber se as coisas estão feitas e se estão bem feitas, conseguir

perceber isso para depois avaliar se vale a pena ou não [continuarmos a ter a SL4D].” (Entrevistado 11)

3.1.4.2 A perspectiva dos trabalhadores dirigentes

Os participantes com funções de gestão, aqui designados de trabalhadores dirigentes, referiram como principais oportunidades de melhoria: mudança de atitudes face ao trabalho; plano de ação para casos excecionais; utilização de ferramentas de otimização do trabalho; criação da função *project manager* da SL4D; divulgação da SL4D aos parceiros; criação de equipas em espelho; alteração do dia livre e; nova testagem à SL4D.

Mudança de atitudes face ao trabalho

A empresa, ao implementar a SL4D, teve de efetuar algumas alterações nos procedimentos internos e comportamentos durante o tempo de trabalho. Duas das dirigentes apontaram como oportunidade de melhoria existir uma melhor definição e controlo destas mudanças internas criadas, para que se consiga garantir o sucesso da implementação. Reconhecem que, ao longo dos meses, foi perdendo-se um pouco a atenção com as regras criadas, conforme exemplificado na seguinte citação:

“(...) a definição mais concreta do que é que são, no fundo, objetivos de todos [regras]... é necessário cumprirmos com determinadas métricas de otimização de reuniões internas, tempo social...fazer chamadas pessoais, no fundo, termos atenção a este tipo de situações.” (Entrevistada 10a)

Plano de ação para casos excecionais

Um trabalhador dirigente sugere a necessidade futura de salvaguardar a criação de um plano para casos excecionais na implementação da SL4D, nomeadamente, pessoas com estatuto trabalhador-estudante, pessoas com necessidades especiais (licenças de amamentação, incapacidades físicas ou mentais, entre outras), como se constatou no relato da entrevista 10a:

“Outra questão que depois se levantou e que não analisámos, porque não temos nenhum caso, mas poderíamos ter...estatuto trabalhador-estudante, uma licença de aleitamento [amamentação]...no fundo, definir as regras...que faz parte, do planeamento(...)” (Entrevistada 10a)

Utilização de ferramentas de otimização do trabalho

Nesta subcategoria é sugerido, como melhoria, a utilização de ferramentas tecnológicas, por exemplo, softwares que ajudem na otimização da implementação da SL4D, nomeadamente na monitorização de tarefas realizáveis ou os tempos trabalhados, por exemplo. Segue-se um exemplo ilustrativo:

“(...) capacidade de adoção de algum tipo de sistema tecnológico...que represente dinamismo suficiente face à inserção de dados e ao plano estabelecido para que seja visível a todos o grau de esforço humano que está a ser feito (...)” (Entrevistado 4)

Criação da função *project manager* da SL4D

Decorrida a experiência da adoção da SL4D, para além do reconhecimento da alocar um profissional a tempo inteiro na gestão do projeto, um dos trabalhadores dirigentes sugere a criação da posição de *project manager* da SL4D. Este profissional estaria com 80% ou 100% do seu trabalho focado só na gestão da SL4D na empresa e fazer a sua monitorização e otimizações necessárias. Foi também sugerido que a contratação desta pessoa fosse realizada com um protocolo com o IEFP e com participação de 80% dos custos, através do quadro comunitário de apoio Portugal 2030, dentro do Fundo Social Europeu, conforme referido na entrevista 4:

*“(...) a medida seja implementada através, por exemplo, de um protocolo com o IEFP, no âmbito também do quadro comunitário de apoio Portugal 2030, dentro do Fundo Social Europeu. Aplicarem, portanto, quem aderir à iniciativa, existirá a capacidade de contratação de um recurso que fica como *project manager* desta iniciativa e que 80% da sua remuneração é incentivada por via do IEFP(...)”*(Entrevistado 4)

Divulgação da SL4D aos parceiros

Por opção da empresa, os clientes não tiveram conhecimento desta nova prática e uma das dirigentes referiu que poderia ter ajudado ao sucesso da implementação da SL4D se tivesse sido feita uma comunicação mais eficaz com os clientes sobre a participação no projeto piloto da SL4D, conforme exemplificado no excerto:

“Provavelmente teria sido solução, talvez lá está, se calhar ter sido feita uma comunicação mais eficaz com os clientes de algum modo, isso sim, julgo que teria

ajudado (...) uma melhor comunicação com os clientes, ou seja, o modelo ser de facto assumido” (Entrevistada 2)

Criação de equipas em espelho

Um dirigente, responsável pela área comercial, sugeriu alternar o dia livre dos membros da equipa. Ou seja, criar equipas em espelho, em que uns tivessem a sexta-feira livre e outros a segunda-feira livre. Esta sugestão é especialmente relevante na equipa comercial da empresa, cuja necessidade de estar disponível durante os 5 dias de trabalho será maior. Desta forma, conseguiriam garantir constantes os contactos comerciais, como demonstrado no seguinte testemunho:

“Na vertente comercial não seria de todo mau, por exemplo, ter talvez algumas das pessoas a ter uma segunda-feira livre e as outras pessoas terem a sexta-feira livre, de modo que se garantisse que existia um trabalho comercial nos 5 dias da semana.”(Entrevistado 9)

Alteração do dia livre

Durante o projeto piloto chegou a ser questionada a possibilidade da alteração do dia livre à sexta-feira para segunda-feira, mas a equipa decidiu manter o que tinha sido definido no início do projeto e no final acabou por optar por manter a sexta-feira como o dia livre. Segue-se um excerto exemplificativo:

“(...) mas caso fosse para continuar com o projeto, que não foi o que aconteceu, que poderia ser uma das coisas que tínhamos em cima da mesa, era avaliar [se se trocava] o dia off.” (Entrevistada 10b)

Nova testagem à SL4D

A empresa decidiu manter a SL4D apenas nos meses do período de verão, que são aqueles em que o fluxo de trabalho diminui. Apesar de ainda não terem conseguido adaptar a SL4D a todo o ano e terem a oportunidade de o testar, estão a trabalhar para que isso possa acontecer. Visto isto, o facto de a empresa decidir manter a SL4D durante os meses de verão e mostrar motivação para o continuar a fazer no futuro, acaba por demonstrar que vê potencial nesta prática, como se pode verificar no seguinte excerto:

“Como já disse, vou implementá-lo entre junho, junho e agosto, que é o momento slow down e que permite um novo teste, mas com um redesenho da atividade,

portanto, no fundo, é ajustado verdadeiramente o potencial da semana de 4 dias, quando ela é propícia na atividade da empresa.” (Entrevistado 4)

3.1.5 Visão sobre a SL4D

A categoria *visão sobre a SL4D* tem como o principal objetivo apresentar a percepção desenvolvida pelos participantes sobre a implementação futura da SL4D, em termos gerais e, especificamente, na empresa, ou seja, a sua opinião sobre o tema dentro e fora da *Conhecimento Intensivo*.

No mercado de trabalho

Em termos gerais, todos os participantes concordam que a medida da SL4D é uma boa prática a ser implementada pelas empresas a atuar no mercado de trabalho nacional e internacional, desde que bem estudada e planeada. Contudo, poderão existir alguns desafios, uns maiores que outros, consoante os setores de atividade. É referido por diversos participantes que o setor da saúde e das indústrias, que trabalham continuamente 24 horas, podem sentir maiores dificuldades de contratação de pessoas, não só pela necessidade de reforço de equipas, mas também pela escassez de pessoas disponíveis para trabalhar em horários atípicos de trabalho, dificultando a eventual adoção da SL4D. De forma geral, é mencionado que é uma medida com potencial para implementação futura. Os participantes consideram que as empresas ao fazerem uma valorização do tempo do trabalhador, respeitando o seu *work-life balance*, poderão obter maior envolvimento e comprometimento, refletindo-se em contributos positivos para as empresas ao nível da sua capacidade de atração, retenção e produtividade. Alguns participantes mencionam, também, as questões económicas como o desafio, nomeadamente, devido ao possível sobredimensionamento dos recursos humanos, tornando-se uma limitação financeira. Contudo, recomendam que as empresas, de uma forma geral, testem antecipadamente, a rentabilidade económica e financeira da adoção da SL4D, se assim o conseguirem. Foi, também, mencionada a ideia de que deveria existir uma intervenção por parte do Governo, que legislasse uma diminuição do horário de trabalho, como já acontece com as 35 horas da função pública e além disso, investigar os impactos negativos da SL4D na saúde física e mental pessoas (e.g. aumento da solidão, ansiedade, depressão, distúrbios no sono, alimentares e intestinais). Seguem-se uns excertos exemplificativos:

"Não, daquilo que eu conheço do setor empresarial, não vejo isto como aplicável em determinadas indústrias, mas pronto é uma questão das empresas testarem e tentarem perceber a aplicabilidade.(...)Indústrias, por exemplo, produtivas que funcionem 24 horas por dia. Vejo de difícil aplicação, sem aumento do volume de trabalhadores." (Entrevistada 10b)

"De forma geral, eu acho que deveria ser imposta, portanto, algo obviamente legislado, deveria ser alterado o Código do Trabalho e deveria ser diminuída a carga de trabalho dos portugueses, não só para a função pública ou para certas categorias(...)" (Entrevistada 2)

Na *Conhecimento Intensivo*

No que respeita ao caso específico da *Conhecimento Intensivo*, os participantes partilham a opinião de que a SL4D é uma boa prática para ser implementada, mas com a condição de ser apenas nos meses com menos fluxo de trabalho (junho, julho e agosto), podendo até ser com semanas contínuas de 4 dias. Defendem ser inviável a implementação da SL4D em meses de elevado fluxo de trabalho. Todavia, mostram receptividade, no futuro, a uma eventual implementação integral, isto é, durante todo o ano, mas após diversas alterações internas face ao projeto piloto. Como principais sugestões de alterações, sugerem (1) a adoção de semanas contínuas de 4 dias; (2) 7 horas em cada dia de trabalho; (3) alterar o dia livre para a quarta-feira e; (4) concentração do horário semanal, através da gestão semanal flexível das horas de trabalho. Segue-se um exemplo que evidencia uma das sugestões para a adoção futura da SL4D na empresa:

"(...)compensar com mais tempo de trabalho diário para poder ter um dia livre...não me importava até de poder fazer estender um bocadinho mais o horário de trabalho todos os dias para poder beneficiar depois mais 1 dia [livre]." (Entrevistada 6)

3.2 Influência da SL4D e o bem-estar e qualidade de vida no trabalho

O tema "A influencia da SL4D e o bem-estar e qualidade de vida no trabalho" refere-se às perceções de bem-estar e qualidade de vida no trabalho dos trabalhadores da empresa *Conhecimento Intensivo* antes, durante e após os seis meses do projeto piloto de implementação da semana laboral de 4 dias. Este tema emerge da seguinte categoria: Perceção de bem-estar e de qualidade de vida no trabalho.

3.2.1 Percepção de bem-estar e de qualidade de vida no trabalho

A categoria, *percepção de bem-estar e de qualidade de vida no trabalho* tem como principal objetivo explicar a influência da SL4D na percepção de bem-estar e qualidade de vida no trabalho, das pessoas que tiveram a oportunidade de usufruir desta medida. Para o efeito, são apresentadas evidências sobre esta percepção em três momentos distintos: antes da SL4D, durante a SL4D, após a SL4D, representando as subcategorias em análise:

Antes da SL4D

Nesta subcategoria aborda-se a percepção de bem-estar e de qualidade de vida no trabalho dos participantes, antes da implementação da SL4D. No geral, 10 participantes mencionam sentirem maior cansaço e maior dificuldade em gerir o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional. Consideram que ao trabalhar 5 dias de modo contínuo, o cansaço ao final do dia e da semana era evidente e por isso, a disposição e disponibilidade para efetuar outras tarefas ou estar com outras pessoas era mais reduzida, acabando por terem de ser feitas durante o fim de semana. Adicionalmente, referem haver uma sobrecarga emocional, relacionada com algumas emoções mais negativas como *stress*, ansiedade, frustração, tristeza, e também maior dificuldade em dormir. Seguem-se uns excertos exemplificativos:

“Acho que a maior parte dos dias andava cansada(...)durante as 8 horas trabalhava e depois no final do dia e fins de semana é que tinha tempo para lazer, ou para tratar de outros assuntos... muitas das vezes também não se tem grande vontade”
(Entrevistada 7)

“Muitas vezes tinha que sacrificar...tempo livre, tempo para mim (...)”
(Entrevistado 11)

Contudo, um participante explicou que considerava o seu bem-estar bastante satisfatório e que conseguia conciliar a vida profissional com a pessoal facilmente, considerando viver perto do local de trabalho e a sua função ser mais calma, em comparação com os colegas, conforme explicita no seu testemunho:

“Eu estou a 8 minutos da minha casa, portanto venho a pé...diria que era bastante satisfatório (...) Eu nunca senti exaustão, até porque o meu trabalho não envolve muita pressão, ao contrário de outros colegas...sem grande impacto emocional.”
(Entrevistada 6)

Durante a SL4D

Nesta subcategoria aborda-se a percepção de bem-estar e de qualidade de vida no trabalho dos participantes, durante os seis meses do projeto piloto da SL4D. No geral, 10 participantes referiram que o seu bem-estar e qualidade de vida melhorou substancialmente durante a SL4D comparativamente ao período anterior. Sobretudo no que respeita ao cansaço e *stress* assim como a possibilidade de fazer uma melhor gestão do tempo dedicado à sua vida pessoal e obter ganhos de produtividade e eficiência no local de trabalho.

As pessoas referem que com mais tempo livre, sentiam-se com mais liberdade, existia um melhor *work-life balance*, pois conseguiam dedicar-se a outras atividades e obrigações, que permitia descansarem e ter mais momentos de lazer que, conseqüentemente, contribuía para um melhor bem-estar e a qualidade de vida no trabalho, como verificado nos seguintes excertos:

“E depois de implementar esse programa, melhorou muito no bem-estar. Comecei a fazer melhor gestão do tempo, sabia que tinha aquela sexta-feira livre para descansar e melhorou quase tudo(...)” (Entrevistada 3)

“Eu acho que é uma boa prática para promover o bem-estar e qualidade de vida das pessoas, porque acho que faz sentido termos menos horas de carga horária, conseguimos produzir, ser eficientes e produzir valor.” (Entrevistado 11)

Após a SL4D

Nesta subcategoria, o objetivo é perceber qual a percepção de bem-estar e de qualidade de vida no trabalho dos participantes, após os seis meses do projeto piloto da SL4D, ou seja, após o término da SL4D na empresa e o regresso aos 5 dias de trabalho. Os participantes mencionaram diversas alterações na sua vida, tanto no local de trabalho, como fora deste. Como consequência destas alterações, surge uma diminuição do seu bem-estar e qualidade de vida no trabalho. As principais alterações no local de trabalho dizem respeito ao sentimento de maior cansaço, dificuldade em readaptação ao ritmo de trabalho imposto pelos 5 dias de trabalho, decréscimo da capacidade de gestão de tempo e menos motivação para trabalhar, conforme mostra o seguinte testemunho:

“(...) nas primeiras semanas em que não tivemos as semanas de 4 dias, parecia que me sentia mais cansada, já não estava habituada ao ritmo de estar 5 dias sempre a trabalhar (...)” (Entrevistada 7)

Todavia, um participante considera não ter sentido muitas dificuldades de readaptação no local de trabalho na fase após a SL4D, mas apenas na readaptação fora do local de trabalho, conforme evidencia o seguinte testemunho:

“Adaptei-me logo... Eu julgo que também como as sextas-feiras não eram todas as sextas-feiras, eu acho que isso acabou por não ser tão pesado no regresso, no regressar aos 5 dias em pleno (...) impactou mais o fim de semana, porque depois resume-se tudo ao fim de semana, ao sábado e ao domingo, e que não chega para tudo. Obriga a uma maior organização. E até a fazer escolhas na vida pessoal, pronto, é mais difícil (...) Tenho menos [bem-estar e qualidade de vida] (...) sinto-me um pouco mais cansada...” (Entrevistada 2)

Já as principais alterações fora do local de trabalho estão associadas, principalmente, à perceção de uma maior falta de tempo, que afetou o nível de *work-life balance*, criando dificuldades na vida social e familiar, diminuindo os dias de descanso, a vontade de fazer exercício físico, criando mais cansaço, *stress* e pior disposição física e mental. Muitas das pessoas para conseguir ter mais tempo de descanso, optaram por fazer as tarefas ao final de cada dia para tentar ter o fim de semana livre, conforme relatam os seguintes participantes:

“Foi a falta de tempo mesmo porque foi um gap muito grande, porque eu já estava habituada a ter a sexta-feira para poder fazer essas coisas.” (Entrevistada 5)

“(...) se calhar para me libertar um bocadinho no fim de semana, faço as tarefas domésticas ao final do dia(...)” (Entrevistada 6)

“Quer dizer que após me sinto mais cansado (...)” (Entrevistado 8)

CAPÍTULO IV – DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo, o objetivo é apresentar a análise dos resultados obtidos, com base na revisão de literatura realizada, sobre o tema e os objetivos do estudo. Nesse seguimento, será discutido os principais resultados da investigação, orientados pelos principais temas dos objetivos definidos: (1) Experiências e benefícios da SL4D; (2) Limitações e desafios da SL4D e (3) SL4D, bem-estar e qualidade de vida no trabalho.

4.1 Experiências e benefícios da SL4D

Em relação aos aspetos positivos da Semana Laboral de 4 Dias (SL4D), de forma geral, o estudo revelou coerência entre os resultados apresentados e a teoria estudada. No primeiro benefício apresentado, o *work-life balance*, tanto na perspectiva dos trabalhadores dirigentes, como dos não dirigentes, é mencionado um melhor equilíbrio entre a vida pessoal e profissional, pela aumento do tempo livre e da qualidade deste tal como referido por alguns autores (Barck-Holst et al., 2022; Gomes, 2022; Gomes & Fontinha, 2023b, 2024; Haraldsson & Kellam, 2021; Salazar et al., 2023; Veal, 2023). Os participantes referiram que sentiam uma maior liberdade para escolher o que gostavam de fazer nos tempos livres, como Grosse (2018) já tinha mencionado. Neste período, as pessoas podiam dedicar-se a si próprias, a dar apoio a familiares, a investir nas suas relações interpessoais, a fazer exercício físico, entre outras atividades de lazer, que vão ao encontro do que a literatura indicava (Barck-Holst et al., 2022; Gomes & Fontinha, 2023b, 2024; Lewis, K. et al., 2023; Veal, 2023). Além dos resultados já discutidos, foi possível, também, acrescentar que a SL4D permite reorganizar e priorizar certas atividades para o dia livre, contribuindo para uma melhor qualidade do fim de semana.

Em relação ao benefício da melhoria do bem-estar emocional, os resultados demonstraram, que os trabalhadores dirigentes e não dirigentes, com uma SL4D, sentiam-se mais satisfeitos, motivados, bem-dispostos, descansados e com menos *stress* e ansiedade tal como referido por Barck-Holst et al.; Gomes; Gomes & Fontinha; Haraldsson & Kellam; Rivetti et al.; Salazar et al.; Schor, Fan, & Gu; Schor & Smith; Walker & Fontinha (2022; 2022; 2024; 2021; 2024; 2023; 2023; 2023; 2021). Os resultados também demonstraram que as pessoas se sentiam mais predispostas para trabalhar na segunda-feira, depois de pelo menos 3 dias de descanso, o que vai ao encontro do que a literatura (Gomes, 2022) referiu de a SL4D levar ao aumento da eficiência das pessoas após dias de descanso. De forma geral, os resultados apontam para um contributo positivo para a saúde mental, para a qualidade de vida e bem-estar emocional e físico, confirmando os autores (Gomes & Fontinha, 2023b, 2024; Lewis, K. et al., 2023; Salazar et al., 2023; Skidelsky, 2019).

A melhoria da qualidade do sono é apontado como outro aspeto positivo da SL4D, como concorda a literatura (Gomes & Fontinha, 2024; Karhula et al., 2023; Lewis, K. et al., 2023; Salazar et al., 2023; Schiller et al., 2017; Schor, Fan, Gu, et al., 2023; Schor & Smith, 2023), em que é referido que o tempo de duração e a qualidade do sono aumentaram substancialmente, o que também contribuiu para a melhoria do bem-estar das pessoas.

Os resultados, na perspetiva dos trabalhadores dirigentes e não dirigentes, sugerem uma melhoria do desempenho organizacional, com a implementação da SL4D, o que vai ao encontro do apresentado pelos estudos de Salazar et al. (2023) e Gomes & Fontinha (2024). Neste caso, com destaque para o aumento da produtividade de todos os trabalhadores, tal como referido pela literatura (Gomes, 2022; Grosse, 2018; Haraldsson & Kellam, 2021; Lewis, K. et al., 2023; Rivetti et al., 2024; Schor & Smith, 2023; Skidelsky, 2019; Walker & Fontinha, 2021). Os trabalhadores dirigentes, também, perceberam um aumento de produtividade, em que este tinha origem ou na vontade de quererem usufruir do dia livre ou derivado de trabalharem no dia livre sem interrupções dos colegas. Todavia, ao contrário do que sugere a literatura (Moen & Chu, 2023) não se observou nos resultados uma melhoria da autonomia das pessoas. É possível que este resultado possa ser explicado por estarmos perante uma empresa em que as atividades diárias são bastante independentes, o que já atribui muita autonomia aos trabalhadores. Devido a isso, a SL4D não influenciou este parâmetro de trabalho das pessoas da empresa. Além do que já foi mencionado, os resultados, também, acrescentam que as pessoas tiveram um melhor desempenho, sobretudo, porque ao descansarem mais, existia outra clareza mental que os ajudava a serem mais rápidos a concluir as tarefas e além disso, também eram movidas pela motivação de conseguirem acabar tudo a tempo de poder usufruir do dia livre. Também é acrescentado que o aumento de produtividade, pode ser derivado da minimização de erros e da maior rapidez a realizar as tarefas, que foi, efetivamente, notado em uma das equipas.

Gomes (2022) menciona, também, o aumento do salário como algo benéfico, pois como os resultados sugeriram, as pessoas ao trabalharem menos horas e a manterem o mesmo salário, automaticamente, aumentam o valor implícito deste. Além disso, também se torna um benefício extra que torna a empresa mais atrativa. Neste seguimento, a empresa ao ser mais atrativa, também acaba por reter as pessoas mais facilmente (incluindo dirigentes) e reduzir a rotatividade, como comprovaram os resultados e como a literatura confirma (Jahal et al., 2024; Lewis, K. et al., 2023; Salazar et al., 2023; Schor, Fan, Gu, et al., 2023; Walker & Fontinha, 2021). Apesar dos autores Gomes & Fontinha (2023b, 2024) referirem que a retenção aumentou, também, mencionam que as pessoas continuam a ponderar mudar para

outra empresa caso exista um aumento salarial substancial, algo que foi referido por alguns participantes.

A literatura (Barck-Holst et al., 2022; Rivetti et al., 2024), também, menciona como aspeto positivo a melhoria da relação intraorganizacional, que vai ao encontro do que os resultados apontaram, na dupla perspetiva (dirigentes e não dirigentes), pois as pessoas sentiam-se mais relaxadas e com mais abertura para comunicar com as outras, nos momentos de pausa. Contudo, outra parte dos participantes referiu que não notou alterações, visto ser só de 15 em 15 dias.

Os resultados sugerem que a SL4D pode contribuir para a redução do absentismo, ou seja, as pessoas podiam usar o dia livre para tratar de assuntos que teriam de fazer no horário de trabalho. A literatura (Gomes, 2022; Schor, Fan, & Gu, 2023; Schor & Smith, 2023) confirma esta informação e acrescenta que também contribui para uma maior pontualidade (Gomes, 2022), algo que não foi possível avaliar neste estudo. Além desta informação, os trabalhadores dirigentes acrescentam que as pessoas tiveram um cuidado extra em tentar marcar os seus compromissos pessoais para o dia livre, de forma a não terem de faltar durante a semana, mesmo quando essas faltas podiam ser compensadas, posteriormente.

Apesar dos participantes terem mencionado que não tinham uma segunda fonte de rendimento, confirmaram que caso necessitassem, seria uma mais-valia ter este tempo extra para poderem ter uma fonte de rendimento adicional. Já a literatura (Gomes, 2022; Gomes & Fontinha, 2024; Walker & Fontinha, 2021) menciona como aspeto positivo, esta possibilidade de rendimento extra, que permitiria além de ganhar mais dinheiro, obter, também, mais experiência de trabalho.

Os estudos (Gomes, 2022; Gomes & Fontinha, 2024; Jahal et al., 2024; Lewis, K. et al., 2023; Schor & Smith, 2023) mencionam a importância da SL4D para a dinamização da economia, explicando que o facto de as pessoas terem mais tempo livre, possibilita a investirem esse tempo em atividades e compras que irão ajudar outros setores, estimulando o consumo e procura. Este aspeto positivo foi, também, mencionado pelos participantes do estudo, o que vai ao encontro da literatura.

Nos resultados, os trabalhadores dirigentes destacam um aspeto positivo, que é a melhor gestão do tempo profissional por parte dos trabalhadores, que surgiu em resposta a uma dificuldade de organização do tempo de trabalho sentida pelas pessoas. Os autores Moen & Chu (2023) afirmam que pode, efetivamente, existir um aumento do envolvimento ativo e do sentido de iniciativa, que confirma os resultados apresentados. Além disso, é acrescentado, por este estudo, que os trabalhadores dirigentes, ou seja, com cargos de mais

responsabilidade, por vezes, mesmo com uma boa gestão do tempo profissional, tinham sempre algumas tarefas pendentes e não prioritárias, que eram realizadas no dia livre, o que lhes permitia uma melhor organização do trabalho na semana seguinte.

Os resultados, também, sugerem um aumento do foco no trabalho por parte dos trabalhadores, durante os 4 dias em que estavam a trabalhar. Segundo Gomes & Fontinha (2024), o aumento deste foco poderia surgir do empenho das pessoas em cumprir as suas responsabilidades, para poder usufruir do dia livre. Além disso, há investigações (Aziz et al., 2021) que também defendem que as pessoas mais satisfeitas, são mais empenhadas no seu trabalho e neste caso, as pessoas mostraram mais satisfação e empenho, logo os resultados estão alinhados com a teoria.

Como aspeto positivo foi mencionado, também, a possibilidade de estimular a capacidade de mudança das pessoas, sendo uma das motivações iniciais da empresa para participar no projeto piloto. Ao participarem num teste destes, a empresa teve possibilidade de testar os trabalhadores nas suas competências de adaptação e reação à mudança.

Segundo a literatura, existem mais benefícios da implementação da SL4D nas empresas, que não foram mencionados nos resultados desta investigação. Alguns destes benefícios são: desenvolvimento de talento inovador (Gomes, 2022); redução do desemprego tecnológico (Gomes, 2022); evolução na igualdade de género, através de um desenvolvimento equitativo do trabalho remunerado e não remunerado (Lewis, K. et al., 2023; Skidelsky, 2019); impacto positivo no contexto ambiental (Lewis, K. et al., 2023; Salazar et al., 2023); aumento da atração de novos trabalhadores, ou seja, impacto positivo no recrutamento (Gomes & Fontinha, 2023b, 2024; Jahal et al., 2024; Salazar et al., 2023; Schor & Smith, 2023; Walker & Fontinha, 2021); melhoria na qualidade do trabalho produzido (Walker & Fontinha, 2021); e o aumento da participação masculina nas tarefas domésticas e familiares (Gil, 2023; Lewis, K. et al., 2023; Schor, Fan, Gu, et al., 2023). Além disso, a literatura também menciona a possibilidade de as pessoas poderem investir em formações, voluntariado e em novos desafios académicos e profissionais (Gomes, 2022; Gomes & Fontinha, 2023b, 2024). Neste caso, os participantes do estudo, manifestaram como expectativa poder realizar formações, mas depois acabaram por usar o tempo para outras atividades, não conseguindo avançar com este objetivo. As pesquisas (Gomes, 2022; Lewis, K. et al., 2023; Schor, Fan, Gu, et al., 2023), também, referem a redução das deslocações casa-emprego, como um aspeto positivo, pois além de permitir reduzir os custos monetários, também traz benefícios a nível do bem-estar mental. Neste estudo em particular, este benefício não se aplica, pois como as pessoas tinham acesso a regime híbrido, já conseguiam diminuir estas deslocações. Por fim,

os resultados do estudo, também, indicaram que não existiu o aumento de custos, enquanto, a literatura (Gomes, 2022; Walker & Fontinha, 2021) referiu que a SL4D poderia ajudar na redução dos custos.

4.2 Limitações e desafios da SL4D

Em relação às limitações e desafios da SL4D, de forma geral, o estudo revelou coerência entre os resultados apresentados e a teoria estudada. Nos resultados apresentados, um dos pontos mencionados pelos trabalhadores foi a dificuldade de organização do tempo de trabalho e de cumprimento das obrigações profissionais, tal como os autores Walker & Fontinha (2021) indicam. No seguimento desta dificuldade, surgiu uma mudança de atitude por parte dos trabalhadores, que já foi mencionada nos aspetos positivos. Contudo, mesmo com o esforço adicional das pessoas em conseguirem organizar os tempos de trabalho, maior parte dos participantes (dirigentes e não dirigentes) teve de trabalhar no dia livre, mesmo que tenham sido só umas horas, incumprindo a SL4D, como confirma a literatura (Gomes & Fontinha, 2024; Moen & Chu, 2023). No caso dos dirigentes, a responsabilidade das tarefas como órgãos de gestão, ainda dificultava mais a dinâmica, pois estas pessoas tinham de assumir tarefas pendentes, por vezes, para os trabalhadores poderem usufruir do dia livre.

Os resultados, também, sugerem uma dificuldade na gestão da relação interorganizacional, na dupla perspetiva dos trabalhadores dirigentes e não dirigentes. Apesar de ser notório esta dificuldade, todos os participantes consideraram que a relação com os clientes se manteve igual. Já a literatura tem uma opinião diferente, pois os autores (Barck-Holst et al., 2022; Gomes & Fontinha, 2024) referem que a SL4D pode contribuir para uma melhor relação com os clientes. Esta melhoria não aconteceu, possivelmente, porque a empresa decidiu desde o início não comunicar aos seus clientes que estaria a testar a SL4D. Devido a isto, os trabalhadores tiveram sempre de arranjar uma solução para que não se prejudicasse os clientes, mesmo que implicasse atender chamadas e responder a emails no dia livre. Para os trabalhadores dirigentes, nos últimos meses do teste, em que o fluxo de trabalho aumentou substancialmente, tiveram de marcar reuniões com os clientes para as sextas-feiras livres. Logo, para os clientes, é como se tudo estivesse a funcionar de igual forma, por isso não existiria margem para melhorar a sua relação. Em relação a este tópico, foi mencionado pelos trabalhadores dirigentes, como oportunidade de melhoria, uma comunicação mais eficaz com os clientes.

Os resultados também manifestam como limitação a desadequação da comunicação do projeto piloto, particularmente, a comunicação externa que não foi realizada, e que teve as

suas consequências como explicado no parágrafo anterior. Além disso, também, foram apontadas melhorias na comunicação interna da SL4D, nomeadamente, a data escolhida (perspetiva dos dirigentes e não dirigentes) e ausência do pedido de opinião no planeamento da medida. A literatura reforça a importância da comunicação entre equipas (Barnes & Jones, 2020), mas também entre empresas (Gomes, 2022), como algo relevante para uma boa implementação da SL4D. Além disso, também é mencionado a importância da opinião dos trabalhadores no momento de decisão de implementar a SL4D (Jahal et al., 2024). Como já mencionado, estes tópicos são relevantes no momento de decisão e implementação da SL4D numa empresa, e neste caso, não tiveram a devida atenção.

Os resultados demonstraram que foi sentido, na perspetiva dos participantes não dirigentes, um aumento da carga de trabalho, pois como as horas de trabalho reduziram, as tarefas mantiveram-se as mesmas e não foram reajustados os processos internos, foi sentida esta dificuldade. Contudo, os autores (Moen & Chu, 2023) defendem o contrário, pois afirmam que deveria existir uma redução proporcional da carga de trabalho. Apesar de ter sido sentido este aumento, existiu uma melhoria do desempenho profissional na mesma, não afetando a eficiência.

A sazonalidade do fluxo de trabalho é apontada também como uma limitação da SL4D, pelos dirigentes e não dirigentes, pois como a empresa não tem sempre o mesmo nível de atividade, o reajuste do planeamento e dos processos internos teria de mudar ao longo do ano, sendo que a empresa não tem esta disponibilidade a nível de recursos. Além disso, é uma consultora, que de setembro a maio, tem um fluxo de atividade muito intenso, ao ponto, de as pessoas terem de fazer horas extras. Desta forma, isto seria uma condicionante para os trabalhadores usufruírem do dia livre. Em resposta a esta limitação, os trabalhadores dirigentes e não dirigentes, sugeriram como oportunidade de melhoria a criação de equipas em espelho, para permitir a todas as pessoas usufruírem do dia livre, sem a empresa ter de parar a atividade. Gomes (2022) refere que dar um dia livre diferente às equipas, pode trazer maior dificuldade em coordenação horária entre equipas para poderem reunir e trabalhar, mas como nesta empresa, o trabalho é bastante independente, não seria um problema. Além disso, a solução temporária que a empresa definiu para combater a sazonalidade do fluxo de trabalho, foi implementar a SL4D apenas nos meses de verão, em que a atividade da empresa é mais reduzida. Contudo, veem potencial na medida e preveem testá-la em períodos futuros.

A perda de dias de férias foi referida como uma limitação, que vai ao encontro do que é mencionado pelos autores (Gomes & Fontinha, 2024), que concluíram como dificuldade, a gestão da SL4D nos períodos de férias. Neste caso, a empresa decidiu que as férias que já

estavam marcadas não poderiam ser alteradas devido à SL4D, pois o objetivo não era as pessoas ganharem mais dias de férias. Em resposta a esta limitação, os participantes não dirigentes sugeriram como oportunidade de melhoria, uma maior antecedência na comunicação de quais seriam os dias livres, para permitir às pessoas organizar as suas agendas e principalmente, as férias.

A literatura (Gomes & Fontinha, 2024; Meier et al., 2024; Moen & Chu, 2023) explica a importância do redesenho da atividade da empresa e da construção de um bom planeamento, no momento de implementação da SL4D numa empresa. Os trabalhadores dirigentes da *Conhecimento Intensivo* também reconheceram isso no final do projeto piloto, contudo não o implementaram no início, nem durante o teste. Esta inadaptação dos processos internos, foi indicada como uma das limitações do estudo e deveu-se à incapacidade de afetação exclusiva ao projeto, que foi reconhecida como outra das limitações apresentadas nos resultados. No seguimento deste tópico, foi sugerido como melhoria, por parte dos trabalhadores dirigentes, a criação de um *project manager* alocado exclusivamente a este projeto, de forma a conseguir implementar e gerir todas as alterações necessárias, e possivelmente financiado pelo IEFP. A literatura confirma estes resultados, afirmando que a SL4D pode exigir recursos adicionais a nível de coordenação (Jahal et al., 2024), exigindo um acompanhamento extra para conseguir implementar as mudanças necessárias durante o teste (Meier et al., 2024), acabando por a definição inicial do projeto constituir um desafio para a sua implementação (Walker & Fontinha, 2021).

Apesar de não terem existido grandes alterações de processos internos, existiu a tentativa de implementar algumas mudanças internas. Os trabalhadores dirigentes referiram como oportunidade de melhoria existir uma melhor definição e controlo destas mudanças internas criadas, pois ao longo do teste foram-se perdendo, o que confirma o desafio na alteração da cultura interna da empresa mencionada pelos autores (Gomes & Fontinha, 2024). Moen & Chu (2023) confirmam este tópico, pois defendem a importância da implementação destas mudanças internas e do seu controlo, pois pode existir uma tendência para as pessoas regressarem aos antigos hábitos de trabalho.

Os resultados indicam, também, a limitação de informação para a avaliação da medida. Assim, no final do mesmo, não foi possível tomarem uma decisão de forma fidedigna, pois não tinham dados suficientes para realizarem uma avaliação final a nível de indicadores. Nomeadamente, a nível da produtividade, que foi uma das oportunidades de melhoria apontadas pelos participantes e segundo a literatura é uma das dificuldades da implementação da SL4D (Gomes & Fontinha, 2024). Além disso, também, foi mencionado

que para se conseguir fazer uma avaliação consistente, seria necessário mais tempo de teste. Os autores Hanbury et al. (2023) concordam, pois afirmam que os efeitos da SL4D são mais prováveis de acontecer quando implementados a longo prazo.

Os trabalhadores dirigentes, também apontaram como limitações da SL4D a ameaça da concorrência, no sentido de que possam existir outras empresas no mercado, da mesma área, que estão a trabalhar mais horas do que eles e por isso, poderem destacar-se em comparação com as empresas que estão a trabalhar menos horas, como confirma Gomes (2022). A redução do ritmo de trabalho, também é mencionada nos resultados, pois os dirigentes têm a percepção de que as pessoas ao se habituarem a ter certos benefícios, a longo prazo, vão deixar de ser suficientes, e os trabalhadores vão querer mais. Além disso, caso surja a necessidade de voltarem a trabalhar mais horas, que é o caso desta empresa, terão mais dificuldades em se adaptar, assim como a situações mais desafiantes. Contudo, os autores (Karhula et al., 2023) não concordam, pois os seus estudos indicam que a SL4D conduz a um aumento do ritmo de trabalho e não à redução. Foi mencionada, também, uma diminuição da rentabilidade económica, como preocupação inicial e limitação na perspetiva de um dos dirigentes, que acredita que a SL4D poderia ter um impacto na rentabilidade da empresa, a longo prazo. Contudo, visto terem sido só 6 meses, não foi possível recolher dados para confirmar esta suposição. Já um dos autores (Grosse, 2018) não concorda com esta informação, pois defende que a SL4D pode ajudar a reduzir os cortes salariais, devido ao aumento da produtividade.

Por fim, os resultados, na perspetiva dos participantes dirigentes, acrescentaram como limitações a incerteza do dia livre, pois como os dirigentes eram flexíveis para realizar tarefas e cumprir responsabilidades, não se sentiam confortáveis em realizar planos para o dia livre, pois durante a semana de trabalho poderiam surgir imprevistos incontornáveis, que iriam impossibilitar o gozo do dia livre. Além disso, enquanto dirigentes, tinham a responsabilidade de gerir as equipas e quando era um período de formação para integrar pessoas na equipa, requeria mais horas que não estavam disponíveis. Isto levou a que os resultados apresentassem dificuldades na gestão das equipas. Os resultados indicaram, também, uma dificuldade de gestão da atividade comercial, pois ao se reduzir as horas de trabalho, também se reduz a capacidade de chegar ao mercado. Contudo, esta dificuldade foi sendo mitigada ao longo dos meses, com adaptações que iam sendo feitas na equipa. Os dirigentes, além destas limitações identificadas, também acrescentaram que como oportunidades de melhoria se devia criar planos de ação para casos excecionais, nomeadamente, para as licenças de amamentação e estatuto trabalhador-estudante. A

utilização de ferramentas tecnológicas de otimização do trabalho, também é mencionado como algo que poderia contribuir para uma implementação de sucesso. E talvez, a alteração do dia livre, podia ser algo a avaliar.

Segundo a literatura, existem mais limitações e desafios da implementação da SL4D nas empresas, que não foram mencionados nos resultados desta investigação. Alguns estudos (Russo & Morandin, 2019; Walker & Fontinha, 2021) mencionam que a escolha dos trabalhadores em usufruir da SL4D poderia ser influenciada pela percepção que têm da opinião dos colegas ou da chefia, ponderando os impactos na sua carreira (Hanbury et al., 2023; Russo & Morandin, 2019; Walker & Fontinha, 2021). Esta situação não aconteceu na *Conhecimento Intensivo*, provavelmente, devido à medida ter sido implementada em toda a empresa, não existindo distinção. Além disso, foi, também, mencionado que a SL4D poderia aumentar o desequilíbrio entre os colaboradores com bons e maus desempenhos profissionais (Hanbury et al., 2023).

Os resultados, também, apresentam a visão dos trabalhadores sobre a temática da SL4D dentro e fora da *Conhecimento Intensivo*. Em relação à SL4D no mercado de trabalho no global, os participantes destacaram a dificuldade de implementação desta medida em alguns setores, nomeadamente, indústrias que trabalhem 24 horas; também, referiram algumas limitações financeiras que possam surgir e destacaram a importância do Governo na implementação futura da SL4D. A visão da literatura está alinhada com a dos participantes, visto os autores (Gomes, 2022; Grosse, 2018; Skidelsky, 2019) explicarem a importância do apoio do governo para a implementação da SL4D nas empresas, adaptada aos diferentes setores da economia, pois todos têm formas de se adaptar diferentes (Karhula et al., 2023; Walker & Fontinha, 2021) e existem organizações que não têm estrutura para tal (Meier et al., 2024). De forma geral, todos os participantes reconheceram ser uma boa prática, mas com margem para melhoria.

4.3 SL4D, bem-estar e qualidade de vida no trabalho

Antes da participação no projeto piloto, a empresa já tinha implementado algumas práticas organizacionais, como a flexibilidade na gestão horária, o regime de trabalho híbrido, momentos de convívio social e a atenção para com a igualdade de oportunidades. Contudo, apesar de as pessoas estarem satisfeitas com estas práticas, a empresa sentiu que poderia tentar fazer mais, para contribuir para o bem-estar e qualidade de vida dos trabalhadores, e também para se tornar mais competitiva e atrativa no mercado, como

mencionado pela literatura (A. M. Rossi, 2020). Neste seguimento, surgiu a implementação da SL4D.

Os resultados, de forma geral, estão alinhados com o que a literatura aponta como a influência da redução do horário de trabalho no bem-estar e qualidade de vida no trabalho dos trabalhadores. Nos resultados, é apontado que, antes da implementação da SL4D, as pessoas sentiam-se mais cansadas, stressadas, ansiosas, frustradas, tristes, com mais sobrecarga emocional e mais dificuldade em dormir. Notavam, também, que era mais complicado gerir o equilíbrio entre a vida familiar e pessoal, pois não tinham tanta disposição e disponibilidade para realizar outras tarefas e estar com outras pessoas. Com a implementação da SL4D na empresa, as pessoas sentiram que o seu nível de bem-estar e qualidade de vida melhorou substancialmente, em comparação ao que tinham antes. Os participantes destacaram uma melhoria no cansaço, *stress*, descanso e humor, tal como os autores referiram (Barck-Holst et al., 2022; Hanbury et al., 2023; Karhula et al., 2023; Schiller et al., 2017; Skidelsky, 2019; Voglino et al., 2022), pois existia uma melhor gestão do tempo dedicado à vida pessoal, que permitia ganhos de produtividade e eficiência no local de trabalho. As pessoas sentiam que tinham mais liberdade, para poder realizar outras atividades ou obrigações e ter momentos de lazer, o que contribuía para um melhor *work-life balance*, que confirma o mencionado pela literatura (Barck-Holst et al., 2022; Gomes & Fontinha, 2024; Hanbury et al., 2023; Karhula et al., 2023; Mullens & Laurijssen, 2024; Skidelsky, 2019). Além disso, os participantes também explicaram que conseguiram dedicar-se mais ao exercício físico, o que vai ao encontro do que a teoria (Voglino et al., 2022) refere sobre as pessoas criarem hábitos mais saudáveis de vida, quando têm mais tempo livre, que contribui para o seu bem-estar. De forma geral, foi notado uma melhoria do bem-estar físico e mental das pessoas, tal como os autores argumentaram (Gil, 2023; Gomes & Fontinha, 2024; Karhula et al., 2023; Lewis, K. et al., 2023).

A literatura (Barck-Holst et al., 2022; Gil, 2023; Gomes & Fontinha, 2024) menciona muito a melhoria das relações com familiares e amigos, quando existe mais tempo livre. Contudo, os resultados mostraram que as pessoas efetivamente puderam passar mais tempo com os pais, tios, filhos, sobrinhos e amigos, e que a qualidade deste tempo foi melhorada, mas não existiu uma avaliação sobre se a relação entre estas pessoas, melhorou ou não. Devido a isto, não se pode afirmar a melhoria destas relações e confirmar a literatura, apesar dos dados indicarem que sim. Além disto, também, foi referido numa investigação (Barck-Holst et al., 2022) que as pessoas que não estavam numa relação amorosa, sentiam que os tempos livres eram mais stressantes, devido a se sentirem mais sozinhos. Neste estudo, não

foi analisado se as pessoas estavam numa relação amorosa, mas de forma geral, nenhum dos participantes referiu sentir solidão.

Após o término do projeto piloto da SL4D, os participantes sentiram uma redução do seu bem-estar e qualidade de vida no trabalho, devido a diversas alterações nas suas vidas, tanto dentro, como fora do local de trabalho. No local de trabalho, as principais mudanças sentidas foram o maior cansaço, a dificuldade na readaptação ao ritmo de trabalho imposto pelos 5 dias de trabalho, o decréscimo da capacidade de gestão de tempo e menos motivação para trabalhar. Já fora do local de trabalho, os participantes tiveram a percepção de uma maior falta de tempo, que afetou o nível de *work-life balance*, criando dificuldades na vida social e familiar, diminuindo os dias de descanso, a vontade de fazer exercício físico, criando mais cansaço, *stress* e pior disposição física e mental. Muitas das pessoas para conseguir ter mais tempo de descanso, optaram por fazer as tarefas ao final de cada dia para tentar ter o fim de semana livre. O estudo do autor Barck-Holst et al. (2022) confirma que as pessoas sentiam mais pressão, preocupação sobre o trabalho e sintomas de *burnout*, quando pensavam na possibilidade de voltar a um trabalho a *full-time*, devido ao aumento de stress e diminuição do tempo para descansar.

CAPÍTULO V – CONSIDERAÇÕES FINAIS

5.1 Principais resultados

Esta investigação teve como principal objetivo compreender de que modo as práticas flexíveis de organização dos tempos de trabalho, particularmente, a Semana Laboral de 4 Dias (SL4D), influenciou o bem-estar e a qualidade de vida no trabalho, bem como caracterizar as experiências, benefícios, limitações e desafios, na dupla perspetiva de trabalhadores e dirigentes, tomando como objeto de estudo uma empresa de pequena dimensão, integrante do setor de consultoria para os negócios e a gestão. Esta empresa foi uma das empresas aderentes ao Projeto Piloto Nacional da SL4D, em Portugal, no ano de 2023.

A pesquisa desenvolvida permitiu (i) caracterizar a experiência da SL4D, em termos de aspetos positivos, desafios e oportunidades de melhoria da implementação na empresa de acordo com a perspetiva dos trabalhadores e dirigentes da empresa alvo de estudo, bem como (ii) aferir a influência da SL4D nas perceções de bem-estar e qualidade de vida no trabalho.

Em termos das principais decisões, motivações, processos e expectativas da empresa aquando da implementação da SL4D, foi possível verificar que a empresa implementou a SL4D de junho a novembro de 2023, durante 6 meses, sem a necessidade de contratação de mais pessoas. Neste período, foram realizadas quinzenas de 9 dias com a sexta-feira livre, mantendo o regime de trabalho híbrido. Após o término do projeto piloto, a empresa decidiu implementar a SL4D, exclusivamente, nos meses de junho a agosto, que correspondem ao período de menor fluxo de trabalho.

As principais motivações para a implementação da medida foram aumentar os níveis de motivação dos trabalhadores e a competitividade na contratação, assim como compreender a adaptabilidade da equipa a novos desafios. Durante estes meses, a empresa implementou algumas mudanças internas como otimização dos tempos de reunião e incentivo para a redução dos tempos de pausa. Sobre as expectativas relativas à SL4D, foi possível verificar que a maior parte dos participantes criou expectativas antes da implementação da medida e que de forma geral, estas foram cumpridas. Todavia, alguns participantes pensavam que iam conseguir investir parte do tempo livre em formações e na vida social e acabaram por direcionar o tempo para outras atividades.

No que diz respeito aos principais aspetos positivos, foram elencados pelos trabalhadores (não dirigentes), 10 aspetos positivos, nomeadamente, um melhor *work-life balance*, melhoria do bem-estar emocional, da qualidade do sono, e do desempenho profissional, o aumento real do salário, a melhoria das relações intraorganizacionais, a

redução do absentismo, o aumento da retenção das pessoas na empresa, a possibilidade de ter um rendimento extra e o contributo para a dinamização da economia. Em relação aos dirigentes, estes identificaram 9 aspetos positivos, nomeadamente, um melhor *work-life balance*, melhoria do bem-estar emocional, desempenho profissional e relações intraorganizacionais, aumento da retenção das pessoas na empresa, melhor gestão do tempo profissional e do tempo pessoal, maior foco no trabalho e o contributo para estimular a capacidade de mudança das pessoas. Destes 9 aspetos positivos, 5 são comuns aos trabalhadores não dirigentes e no total, foram identificados 14 aspetos positivos, na dupla perspetiva de trabalhadores e dirigentes.

Em relação a limitações e desafios, os trabalhadores mencionaram 8, nomeadamente, a dificuldade de organização do tempo de trabalho e do cumprimento de algumas obrigações profissionais, a dificuldade na gestão da relação interorganizacional, o incumprimento do dia livre de forma integral, a desadequação da comunicação do projeto piloto, o aumento da carga de trabalho, a sazonalidade do fluxo de trabalho e a perda de dias de férias. No caso dos trabalhadores dirigentes, foram identificadas 14 limitações e desafios, nomeadamente, a dificuldade na gestão da relação interorganizacional, o incumprimento do dia livre de forma integral, a desadequação da comunicação do projeto piloto, a sazonalidade do fluxo de trabalho, a perda de dias de férias, a incapacidade de afetação de uma pessoa exclusiva ao projeto da SL4D, a inadaptação dos processos internos, a limitação de informação para a avaliação da medida, a incerteza do dia livre, a dificuldade na gestão de equipas e da gestão da atividade comercial, a ameaça da concorrência, uma possível redução do ritmo de trabalho e um possível contributo para a diminuição da rentabilidade económica da empresa a longo prazo, caso não fossem alterados os processos internos. Destas 14 limitações e desafios, 5 são comuns aos trabalhadores e no total, foram identificadas 17 limitações e desafios, na dupla perspetiva.

Sobre as oportunidades de melhoria, os trabalhadores não dirigentes indicaram a criação de equipas em espelho para colmatar o desafio da sazonalidade do fluxo de trabalho; a necessidade de uma maior antecedência na comunicação da SL4D na empresa, para as pessoas conseguirem organizar a agenda com sucesso e a medição dos níveis de produtividade, para ajudar a monitorizar os trabalhos realizados. Os trabalhadores dirigentes mencionaram como sugestão de melhoria, a mudança de atitudes face ao trabalho, de forma a garantir uma boa implementação das mudanças internas necessárias para garantir o sucesso da medida; a criação de planos de ação excecionais, para casos de estatuto trabalhador-estudante e licença de amamentação, por exemplo; a utilização de ferramentas de otimização

do trabalho, para ajudar a otimizar as tarefas e respetiva monitorização; a criação da função *project manager* da SL4D, para ajudar a colmatar a limitação da incapacidade de afetação exclusiva ao projeto; a divulgação da SL4D aos parceiros; criação de equipas em espelho; alteração do dia livre e nova testagem à SL4D, com as alterações necessárias.

Em termos da visão dos participantes sobre a SL4D no mercado de trabalho, isto é, fora da *Conhecimento Intensivo*, os trabalhadores concordam que é uma boa prática a ser implementada, desde que bem estudada e planeada. Ainda acrescentam que acreditam ser de difícil implementação em alguns setores, nomeadamente, indústrias e serviços que trabalham por 24 horas. Dentro da *Conhecimento Intensivo*, os participantes voltam a referir a importância e o impacto positivo para a empresa, desde que implementada nos meses de junho a agosto, pois é quando existe menor fluxo de trabalho.

A perceção dos participantes sobre o seu bem-estar e a qualidade de vida no trabalho antes da SL4D, indica que as pessoas sentiam um maior cansaço e dificuldade em gerir o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional. Além disso, existia uma maior sobrecarga emocional, associada a emoções mais negativas, como *stress*, ansiedade, tristeza, entre outras. Durante a SL4D, foi percecionado uma melhoria do bem-estar e da qualidade de vida das pessoas, em comparação com o período anterior, sobretudo no que respeita ao cansaço e *stress*, assim como à possibilidade de uma melhor gestão do tempo dedicado à vida pessoal. No após a SL4D, foi sentida uma diminuição do bem-estar e da qualidade de vida das pessoas, dentro e fora do local de trabalho, com maior foco no aumento do cansaço e na diminuição da motivação e da capacidade de gestão do tempo.

Com estes resultados, foi possível concluir que a maioria dos aspetos positivos surgiu no seguimento da vontade e interesse das pessoas em poder usufruir do dia livre. Esta motivação, levou a que tivessem um maior empenho e foco em realizar as suas tarefas, de forma a poder ficar tudo organizado para poderem ter uma SL4D. Devido a isto, surgiam consequentemente, outros pontos positivos derivados desta nova forma de organização dos tempos de trabalho. As limitações e desafios apontados surgem, maioritariamente, da forma como a empresa decidiu planejar e organizar o projeto piloto. Devido à falta de redesenho da atividade, da não comunicação realizada, da não alteração de processos internos, e de não ter alguém com capacidade para acompanhar o processo e no final, avaliar, acabaram por surgir diversos desafios e até limitações daquilo que foi a implementação da SL4D na empresa.

Com efeito, foram identificados diversos aspetos positivos, assim como limitações e desafios da SL4D. Alguns destes, já identificados pela literatura e confirmados por este

estudo, nomeadamente, *work-life balance* (Barck-Holst et al., 2022; Gomes, 2022; Gomes & Fontinha, 2023b, 2024; Grosse, 2018; Haraldsson & Kellam, 2021; Lewis, K. et al., 2023; Salazar et al., 2023; Veal, 2023), melhoria do bem-estar emocional (Barck-Holst et al., 2022; Gomes, 2022; Gomes & Fontinha, 2024; Haraldsson & Kellam, 2021; Lewis, K. et al., 2023; Rivetti et al., 2024; Salazar et al., 2023; Schor, Fan, & Gu, 2023; Schor & Smith, 2023; Skidelsky, 2019; Walker & Fontinha, 2021), melhoria da qualidade do sono (Gomes & Fontinha, 2024; Karhula et al., 2023; Lewis, K. et al., 2023; Salazar et al., 2023; Schiller et al., 2017; Schor, Fan, Gu, et al., 2023; Schor & Smith, 2023), melhoria do desempenho organizacional (Gomes, 2022; Gomes & Fontinha, 2024; Grosse, 2018; Haraldsson & Kellam, 2021; Lewis, K. et al., 2023; Rivetti et al., 2024; Salazar et al., 2023; Schor & Smith, 2023; Skidelsky, 2019; Walker & Fontinha, 2021), aumento do salário (Gomes, 2022), aumento da retenção (Jahal et al., 2024; Lewis, K. et al., 2023; Salazar et al., 2023; Schor, Fan, Gu, et al., 2023; Walker & Fontinha, 2021), melhoria da relação intraorganizacional (Barck-Holst et al., 2022; Rivetti et al., 2024), redução do absentismo (Gomes, 2022; Schor, Fan, & Gu, 2023; Schor & Smith, 2023), possibilidade de rendimento extra (Gomes, 2022; Gomes & Fontinha, 2024; Walker & Fontinha, 2021), dinamização da economia (Gomes, 2022; Gomes & Fontinha, 2024; Jahal et al., 2024; Lewis, K. et al., 2023; Schor & Smith, 2023), melhor gestão do tempo profissional (Moen & Chu, 2023), aumento do foco no trabalho (Aziz et al., 2021; Gomes & Fontinha, 2024).

Em relação às limitações e desafios, também se confirmou, dificuldade de organização do tempo de trabalho e de cumprimento das obrigações profissionais (Walker & Fontinha, 2021), incumprimento da SL4D (Gomes & Fontinha, 2024; Moen & Chu, 2023), perda de dias de férias (Gomes & Fontinha, 2024), inadaptação dos processos internos e incapacidade de afetação exclusiva ao projeto (Jahal et al., 2024; Meier et al., 2024; Walker & Fontinha, 2021), limitação de informação para a avaliação da medida (Gomes & Fontinha, 2024; Hanbury et al., 2023) e a ameaça da concorrência (Gomes, 2022).

Ainda assim, outros aspetos emergiram, designadamente, a SL4D permitir reorganizar e priorizar certas atividades para o dia livre, contribuindo para uma melhor qualidade do fim de semana; a implementação da SL4D não impactar a autonomia no trabalho; a SL4D contribuir para uma maior clareza mental das pessoas, que ajudava a serem mais rápidas na execução das tarefas; o cuidado extra dos trabalhadores em marcar compromissos pessoais para o dia livre; os trabalhadores dirigentes aproveitarem o dia livre para realizar tarefas pendentes e não prioritárias, o que ajudava a organizar melhor as suas agendas; permitir estimular a capacidade de mudança das pessoas e testar as suas competências de adaptação;

dificuldade na gestão da relação interorganizacional; desadequação da comunicação interna e externa do projeto piloto; o aumento da carga de trabalho; a sazonalidade do fluxo de trabalho; a incerteza do dia livre; a dificuldade na gestão das equipas e na gestão da atividade comercial. Além destes aspetos que emergiram, é também de destacar as oportunidades de melhoria identificadas no estudo. Em relação à perceção de bem-estar e qualidade de vida dos participantes, foi possível concluir como as pessoas se sentiam antes da SL4D e após o término do projeto piloto.

Apesar de terem sido identificadas mais limitações e desafios, do que aspetos positivos, pode-se afirmar que a experiência, de forma geral, foi positiva para a empresa, pois optaram por continuar a implementar a SL4D, mas num formato adaptado, ou seja, apenas nos meses de verão, de junho a agosto, que apresentam menor fluxo de trabalho. Além desta implementação específica, a empresa também mostrou interesse em voltar a testar a medida durante um novo período, e com outro tipo de planeamento e acompanhamento, reconhecendo o potencial da SL4D.

5.2 Contributos da investigação

Considerando as diferentes mudanças que têm acontecido na forma como se gere os recursos humanos das empresas e a necessidade de uma constante inovação, para as organizações se tornarem cada vez mais competitivas, esta pesquisa pretendeu contribuir para a área de investigação e intervenção no domínio da Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos, através da confirmação e desenvolvimento de novos dados sobre o impacto da SL4D nas pessoas e nas empresas, já apresentados anteriormente. Com efeito, este estudo permitiu ter acesso a uma perspetiva real e concreta de uma pequena empresa, da área da consultoria, que testou durante 6 meses esta nova forma de organizar os tempos de trabalho. Esta análise foi realizada tanto numa perspetiva de trabalhadores não dirigentes, assim como na perspetiva de trabalhadores dirigentes, com cargos de gestão, ou seja, contribuindo, também, com uma visão organizacional ampla sobre o tema e seu impacto.

Os resultados obtidos deste estudo podem ajudar investigadores, profissionais de Recursos Humanos e trabalhadores a obterem mais conhecimento sobre a temática. Por fim, devido a ser um estudo focado num único caso, poderá ajudar, também, outras empresas a compreender de que forma a implementação da SL4D poderá ser viável nas suas estruturas e até influenciar a decisão de experimentação. Esta investigação poderá ser útil, para quebrar algumas crenças relacionadas com os tempos de trabalho e contribuir para a consciencialização do impacto no bem-estar e qualidade de vida das pessoas.

5.3 Limitações do estudo e sugestões de investigação futura

Durante o estudo foi possível identificar algumas limitações da investigação. Uma das limitações foi o facto de a população de participantes ser mais reduzida, pois a empresa tinha apenas 11 trabalhadores, o que não permitiu ter tanta diversidade na recolha de dados.

Durante o projeto piloto, um dos trabalhadores tinha contrato de estágio, em que as suas tarefas tinham um grau inferior de responsabilidade em comparação com os colegas e a carga de trabalho também era menor. Devido a isso, o participante apresentou algumas dificuldades em apresentar as suas ideias, pois não se enquadrava de forma integral na estrutura e modelo de negócio.

Existiram algumas questões durante a recolha de dados, que pediam aos participantes para se situarem no momento “antes da SL4D”. Como as entrevistas foram realizadas em abril de 2024, e o período “antes da SL4D” correspondia ao período antes de junho de 2023, as pessoas sentiam alguma dificuldade em se lembrar de como era a realidade nesse período mais distante. Além disso, quando questionadas sobre este período “antes da SL4D” as pessoas tinham a tendência de pensar nos meses mais próximos de junho de 2023, que correspondiam aos meses de maior fluxo de trabalho e influenciaram as suas perceções sobre o tema.

Importa, também, acrescentar que a análise realizada sobre como as pessoas se sentiam com o impacto da SL4D, pode ser influenciada por outros fatores externos, além da redução horária, nomeadamente, a presença numa época de exames de um estudante de mestrado, preocupações familiares, mudanças de habitação, entre outros. Estas questões irão influenciar o bem-estar das pessoas e condicionar as suas respostas.

O projeto piloto nacional foi implementado durante junho a novembro de 2023, e estes meses coincidem com o período em que a empresa alvo de estudo tem o menor fluxo de trabalho, daí os resultados serem influenciados por este indicador.

As entrevistas foram realizadas remotamente, o que para algumas pessoas pode ser mais impessoal e daí não se sentirem tão à vontade para partilhar tópicos sobre a sua vida pessoal, principalmente, ao serem gravadas. Além do mais, algumas entrevistas foram realizadas com a presença de outros colegas de trabalho e até chefia, o que pode de alguma forma afetar a transparência da informação.

Algumas respostas, também, são condicionadas pela falta de conhecimento dos participantes em relação a alguns termos, nomeadamente, a produtividade e o absentismo, por exemplo. Em algumas situações, os participantes mostraram confusão ao ouvir o termo

“absentismo”, o que requereu uma explicação por parte do entrevistador. Além disso, as pessoas confundiam rapidez a executar as tarefas, com produtividade, e de certa forma, acredita-se que possa influenciar as respostas.

Por fim, referir que a empresa não conseguiu acompanhar a medição dos indicadores até ao fim do projeto, condicionando o conhecimento sobre o impacto específico em alguns parâmetros, que influenciavam as respostas.

Deste modo, considera-se que a investigação sobre esta temática pode ser enriquecida se as investigações futuras tiverem uma amostra com maior número de participantes, de empresas de diferentes setores, principalmente, aqueles que a literatura aponta como de mais difícil implementação. Além do mais, poderia ser importante estudar empresas que passaram por uma implementação da SL4D mais longa, de forma a testar efeitos a longo prazo. Poderá ser interessante, incluir, também, a participação de profissionais de recursos humanos, que apresentam uma perspetiva mais estratégica sobre o tema. De forma geral, visto ser um tema emergente e recente, qualquer estudo numa organização que tenha implementado a SL4D, quer seja temporariamente ou permanentemente, será um contributo positivo para a investigação sobre a área.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Amado, J. (2014). *Manual de investigação qualitativa em educação*. Imprensa da Universidade de Coimbra. <https://dl.uc.pt/handle/10316.2/35271>
- Azevedo, V., Carvalho, M., Fernandes-Costa, F., Mesquita, S., Soares, J., Teixeira, F., & Maia, Â. (2017). Interview transcription: Conceptual issues, practical guidelines, and challenges: Transcripción de entrevistas: cuestiones conceptuales, orientaciones prácticas y desafíos. *Revista de Enfermagem Referência*, 4(14), 159–167. <https://doi.org/10.12707/RIV17018>
- Aziz, H., Othman, B., Gardi, B., Ahmed, S., Sabir, B., Burhan Ismael, N., A.hamza, P., Sorguli, S., Ali, B., & Anwar, K. (2021). Employee Commitment: The Relationship between Employee Commitment And Job Satisfaction. *Journal of Humanities and Education Development*, 3. <https://doi.org/10.22161/jhed.3.3.6>
- Barck-Holst, P., Nilsson, Å., Åkerstedt, T., & Hellgren, C. (2022). Reduced working hours and work-life balance. *Nordic Social Work Research*, 12(4), 450–463. <https://doi.org/10.1080/2156857X.2020.1839784>
- Barnes, A., & Jones, S. (2020). *A semana de quatro dias*. Leya.
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77–101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>
- Clarke, V., & Braun, V. (2017). Thematic analysis. *The Journal of Positive Psychology*, 12(3), 297–298. <https://doi.org/10.1080/17439760.2016.1262613>
- Comissão Europeia. (2023). *Relatório da Comissão Europeia ao Parlamento Europeu, ao Conselho e ao Comité Económico e Social Europeu. Relatório sobre a aplicação pelos Estados-Membros da Diretiva 2003/88/CE relativa a determinados aspetos da organização do tempo de trabalho*.
- Eurofound. (2021). *Condições de trabalho e trabalho sustentável: Uma análise utilizando o quadro da qualidade do trabalho* (Desafios e perspetivas na série UE). Serviço das Publicações da União Europeia. <https://www.eurofound.europa.eu/en/publications/2023/psychosocial-risks-workers-well-being-lessons-covid-19-pandemic>
- Eurostat. (2023). *Hours of work—Annual statistics*. https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Hours_of_work_-_annual_statistics

- Fracalanza, P. S. (2000). Regulamentações sobre o tempo de trabalho: As «35 horas» na França e comentários sobre a situação brasileira. *Indicadores Económicos FEE*, 28(2), Artigo 2.
- Gil, P. M. (coord.). (2023). *Semana de quatro dias – revisão de literatura e estudos-piloto*. PlanAPP – Centro de Competencias de Planeamento, de Políticas e de Prospetiva da Administração Pública. <https://planapp.gov.pt/semana-de-quatro-dias-revisao-de-literatura-e-estudos-piloto/>
- Gilmore, O. (2021). The working week in manufacturing since 1820. Em *How was life? Volume II: New perspectives on well-being and global inequality since 1820* (OECD).
- Gomes, P. (2022). *Sexta-feira é o novo sábado: Como uma semana de trabalho de quatro dias poderá salvar a economia*. Relógio d'Água.
- Gomes, P., & Fontinha, R. (2023a). *Projeto-Piloto: Semana de Quatro Dias—Relatório da Primeira Fase* (1; p. 33). https://www.iefp.pt/documents/10181/11729755/Relatorio1Fase_Final.pdf/13cf9e6c-50f7-4830-a822-c1d443f36f31
- Gomes, P., & Fontinha, R. (2023b). *Projeto-Piloto: Semana de Quatro Dias—Relatório Intermédio* (2; p. 63). <https://www.iefp.pt/documents/10181/11729755/Relatorio+Intermedio+S4D.pdf/b904d8ec-4060-4dc2-a430-f02a215541a3>
- Gomes, P., & Fontinha, R. (2024). *Projeto Piloto: Semana de Quatro Dias—Relatório Final* (3; p. 202). https://www.iefp.pt/documents/10181/11729755/Relatorio+Final+S4D_PT_V21.pdf/f/abc242e9-1a8f-4593-ab47-7ca8f655fe8d
- Grosse, R. (2018). *The Four-Day Workweek*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315164311>
- Hanbury, H., Illien, P., Ming, E., Moser, S., Bader, C., & Neubert, S. (2023). Working less for more? A systematic review of the social, economic, and ecological effects of working time reduction policies in the global North. *Sustainability: Science, Practice, and Policy*, 19(1). <https://doi.org/10.1080/15487733.2023.2222595>

- Haraldsson, G. D., & Kellam, J. (2021). *Going Public: Iceland's journey to a shorter working week*. Alda and Autonomy. https://autonomy.work/wp-content/uploads/2021/06/ICELAND_4DW.pdf
- Hirschle, A. L. T., & Gondim, S. M. G. (2020). Estresse e bem-estar no trabalho: Uma revisão de literatura. *Ciência & Saúde Coletiva*, 25, 2721–2736. <https://doi.org/10.1590/1413-81232020257.27902017>
- Irvine, G., White, D., & Diffley, M. (2018). *Measuring Good Work: The final report of the Measuring Job Quality Working Group* (p. 64). Carnegie UK Trust. <https://carnegieuktrust.org.uk/publications/measuring-good-work-the-final-report-of-the-measuring-job-quality-working-group/>
- Jahal, T., Bardoel, E. a., & Hopkins, J. (2024). Could the 4-day week work? A scoping review. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 62(1). <https://doi.org/10.1111/1744-7941.12395>
- Karhula, K., Anttila, T., Vanttola, P., & Härmä, M. (2023). *Workplace-level interventions and trials of working time reduction A scoping review*.
- Keyes, C. (2002). The Mental Health Continuum: From Languishing to Flourishing in Life. *Journal of health and social behavior*, 43, 207–222. <https://doi.org/10.2307/3090197>
- Lewis, K., Stronge, W., Kellam, J., & Kikuchi, L. (2023). *The results are in: The UK's four-day week pilot* (p. 69). Autonomy, 4Day Week, 4 Day Week Global. <https://autonomy.work/wp-content/uploads/2023/02/The-results-are-in-The-UKs-four-day-week-pilot.pdf>
- Lima, D., Pimenta de Devotto, R., Machado, W., & Pinto Pizarro de Freitas, C. (2023, fevereiro 7). *REDESENHO DO TRABALHO E BEM-ESTAR: REVISÃO SISTEMÁTICA*. <https://doi.org/10.51161/iii-conaenf/13764>
- Maggi, B. (2006). Bem-estar. *Laboreal*, 2(1), Artigo 1. <https://doi.org/10.4000/laboreal.13864>
- Meier, C., Bühren, J., & Backmann, J. (2024). *The 4 Day Week in Germany: A Glimpse into the Engine Room*. Intraprenör. https://static1.squarespace.com/static/60b956cbe7bf6f2efd86b04e/t/6684fab8f364e83e7ed6ea9b/1719990991432/4DW-Germany-Midtrial-Report_english_final.pdf

- Moen, P., & Chu, Y. (2023). Time Work in the Office and Shop: Workers' Strategic Adaptations to the 4-Day Week. *Work and Occupations*, 07308884231203317. <https://doi.org/10.1177/07308884231203317>
- Moré, C. (2015). A “entrevista em profundidade” ou “semiestruturada”, no contexto da saúde Dilemas epistemológicos e desafios de sua construção e aplicação. *CIAIQ2015*, 3. https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/7415300/mod_resource/content/2/Entrevista_semiestruturada_contexto_saude.pdf
- 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), 1–14. <https://doi.org/10.1186/s12889-024-19161-x>
- Organização Mundial de Saúde. (2012). *WHOQOL: Measuring Quality of Life*. <https://www.who.int/tools/whoqol>
- Rivetti, R., Lerer, B., Perrone, T., Ferreira, P., & Domingos, F. D. (2024). *Relatório do Resultado Final do Piloto da Semana de 4 Dias no Brasil* (p. 50). 4 Day Week Brazil. https://www.4dayweekbrazil.com/_files/ugd/e92fc1_a6c3e8dd848947658e0ed4c37269c821.pdf
- Rossi, A. M. (2020). *Stress and Quality of Working Life: Finding Meaning in Grief and Suffering*. Information Age Publishing. <https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=e000xww&AN=2527723&lang=pt-pt&site=ehost-live&scope=site>
- Rossi, V. A., Martins, M. do C. F., Tashima-Cid, D. P., & Dias, M. (2020). Reflexões sobre bem-estar subjetivo, bem-estar psicológico e bem-estar no trabalho. *Organizações em Contexto*, 16(31), Artigo 31.
- Russo, M., & Morandin, G. (2019, agosto 9). Better Work-Life Balance Starts with Managers. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2019/08/better-work-life-balance-starts-with-managers>
- Ryff, C. D. (1989). Happiness is everything, or is it? Explorations on the meaning of psychological well-being. *Journal of Personality and Social Psychology*, 57(6), 1069–1081. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.57.6.1069>

- Salazar, L., Vidal Lorda, G., Noguera, J. A., & Villani, D. (2023). *Real Utopias for a Social Europe: Working Time Reduction and the 4-Day Week* [Summary Report]. Publications Office of the European Union. <https://doi.org/10.2760/865286>
- Schiller, H., Lekander, M., Rajaleid, K., Hellgren, C., Åkerstedt, T., Barck-Holst, P., & Kecklund, G. (2017). The impact of reduced worktime on sleep and perceived stress – a group randomized intervention study using diary data. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*, 43(2), 109–116. <https://doi.org/10.5271/sjweh.3610>
- Schor, J., Fan, W., & Gu, G. (2023). *Experimenting with a 4 day week in Australasia*. 4 Day Week Global. <https://static1.squarespace.com/static/60b956cbe7bf6f2efd86b04e/t/64654696c03e4c1fab3c25ba/1684358809096/4+Day+Week+ANZ+2023+Results.pdf>
- Schor, J., Fan, W., Gu, G., & Kelly, O. (2023). *A global overview of the 4 day week – Incorporating new UK evidence*. 4 Day Week Global. <https://helptogrowalumni.org/wp-content/uploads/2024/01/A-global-overview-of-the-4-day-week.pdf>
- Schor, J., & Smith, M. (2023). *South Africa Country Pilot Report*. 4 Day Week Global. <https://static1.squarespace.com/static/60b956cbe7bf6f2efd86b04e/t/6567b42c34a8056a3c6faa36/1701295154986/South+Africa+Country+Pilot+Results+2023.pdf>
- Siqueira, C., Campos, C. J. G., & Pinto, I. F. (2018). Investigação qualitativa: Perspetiva geral e importância para as Ciências da Nutrição. *Acta Portuguesa de Nutrição* 2018, 14, 30-34. <https://doi.org/10.21011/apn.2018.1406>
- Skidelsky, R. (2019). How to achieve shorter working hours • The Progressive Economy Forum. *The Progressive Economy Forum*. <https://progressiveeconomyforum.com/publications/how-to-achieve-shorter-working-hours/>
- Smith, A., & Smith, H. (2021). *WELLBEING AT WORK: THEORY, MEASUREMENT AND FINDINGS*.
- Veal, A. J. (2023). The 4-day work-week: The new leisure society? *Leisure Studies*, 42(2), 172–187. <https://doi.org/10.1080/02614367.2022.2094997>

- 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. <https://doi.org/10.1136/bmjopen-2021-051131>
- Walker, J., & Fontinha, R. (2021). *The four day week – The pandemic and the evolution of work* [White paper]. Henley Business School.
- Walton, R. E. (1973). Quality of working life: What is it. *Sloan management review*, *15*(1), 11–21.
- Yin, R. K. (2014). *Case Study Research: Design and methods* (5^o). SAGE Publications.

Apêndice I – Declaração de Consentimento Informado

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”. 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



Apêndice II – Guião de Entrevista dos Trabalhadores

Esta entrevista é direcionada a 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”. 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.

O meu nome é Beatriz Batista e integro este projeto no âmbito da realização da minha dissertação de mestrado em Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos, do Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto (ISCAP), orientada pela Professora Doutora Susana Silva e pela Professora Doutora Ana Isabel Couto.

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.

Nº da entrevista:	Data e hora de início:	Duração:
--------------------------	-------------------------------	-----------------

A. Identificação/ caracterização do entrevistado(a)

1. Há quantos anos trabalha nesta empresa e qual é a sua função?
2. Teve algum papel na implementação da S4D? Se sim, qual?

B. Caracterização da empresa e da S4D (selecionar as perguntas necessárias mediante a informação que já tenho disponível)

3. Como estava organizado o trabalho antes da implementação da S4D (horário e regime - presencial, *full remote*, híbrido)? E durante? Qual foi a redução horária e em que dia? (perceber bem as alterações a nível de dia-a-dia). E atualmente? Que modelo de organização do tempo de trabalho têm implementado?

C. Influência da S4D na perceção de bem-estar e de qualidade de vida no trabalho dos trabalhadores

4. Que perceção tem do nível do seu bem-estar e qualidade de vida **antes** da implementação da S4D?

5. **Antes** da implementação da S4D, como é que normalmente se sentia ao fim do dia? Feliz, stressado, satisfeito, motivado, exausto, etc.? E após a implementação da S4D?
6. (Antes da S4D) Como é que conciliava o seu trabalho com a sua vida familiar e pessoal? Existiam desafios em termos de conciliação de objetivos e obrigações? Em que medida, a S4D afetou esta conciliação?
7. Como compara o nível de bem-estar e qualidade de vida que tinha antes da S4D com o depois? De que forma, sentiu que esta nova medida afetou estes parâmetros da sua vida?
8. Que outras práticas existem na sua empresa, que tenham como objetivo melhorar o bem-estar e a qualidade de vida dos trabalhadores?
9. **Depois** da implementação do projeto piloto da S4D ter terminado, quais foram as maiores alterações que sentiu na sua rotina diária? De que forma alterou o nível de bem-estar e qualidade de vida que tinha?
10. O que acha da prática da S4D, em geral? Considera que é uma boa prática ou má prática para promover o bem-estar e qualidade de vida dos trabalhadores? Explique porquê.

D. Benefícios da S4D

11. Que expectativas tinha em relação à implementação desta nova forma de organizar os tempos de trabalho, ou seja, a S4D? Em que medida foram cumpridas as expectativas? O que ficou a faltar?
12. Identifique os 3 principais benefícios da implementação da S4D.
13. Qual foi o maior impacto que sentiu no seu dia-a-dia?
14. Que alterações notou em termos de produtividade? Quais acha que foram as principais causas? Exemplos.
15. O que fazia com as horas livres extras? Consegue enumerar 3 a 5 atividades? (por exemplo: ir ao ginásio, ir a consultas médicas, realizar tarefas domésticas, etc.).
16. Como é que vê a manutenção deste formato de trabalho, na Conhecimento Intensivo e fora da empresa? Explique porquê.
17. Considera que esta redução do horário laboral beneficiou/ prejudicou/ manteve igual a relação interpessoal entre colegas? De que forma? Pode, por favor, dar exemplos?
18. Considera que esta redução do horário laboral beneficiou/ prejudicou/ manteve igual a relação com clientes/fornecedores? De que forma? Pode, por favor, dar exemplos?

19. Na sua experiência, quais foram os impactos da redução do horário de trabalho nos seguintes parâmetros: satisfação no trabalho; trabalho em equipa; autonomia no trabalho; absentismo; retenção; igualdade de género; e sustentabilidade ambiental?

E. Limitações da S4D

20. Quais os seus receios ou preocupações em relação à S4D?
21. Como é que a comunicação da medida de redução de horário laboral foi realizada? Acha que a forma como foi comunicada teve impacto no resultado obtido?
22. Durante o projeto-piloto, alguma vez chegou a trabalhar no dia de descanso definido? Se sim, quão frequente isto acontecia e porquê?
23. Que limitações associa à implementação da S4D? Por favor, identifique 1 a 3 limitações/ desvantagens.
24. Quais foram os principais desafios que sentiu durante a implementação da S4D?
25. Na sua opinião, existe outro modelo de organização do tempo de trabalho mais benéfico, em comparação ao que a sua empresa implementou (por exemplo, alterar as horas laborais semanais, fazer um dia livre diferente, ...)?
26. Na sua opinião, quais seriam as oportunidades de melhoria da implementação desta medida?

F. Comentários finais

27. Dados sociodemográficos - para efeitos de gravação, pode dizer-nos, por favor, idade, estado civil, escolaridade, área de formação?
28. Tem outras reflexões e/ou comentários que gostaria de fazer em relação à temática da S4D?
29. Tem alguma sugestão de melhoria ou questão que acha pertinente ser adicionada a este guião?

Muito obrigada pela sua participação!