



Instituto Politécnico  
de Viana do Castelo

**ASSOCIAÇÃO DE POLITÉCNICOS DO NORTE  
(APNOR)  
INSTITUTO POLITÉCNICO DO PORTO**

**MAIS UM PASSO PARA A SUSTENTABILIDADE:  
A SEMANA DOS QUATRO DIAS**

**Ana Patrícia Aires Araújo**

Dissertação apresentada ao Instituto Politécnico do Porto para obtenção do  
Grau de Mestre em Gestão das Organizações, Ramo de Gestão de Empresas

Orientadoras

**Prof<sup>a</sup> Doutora Ana Cláudia Rodrigues**

**Prof<sup>a</sup> Doutora Marisa Roriz Ferreira**

Versão Final

Porto, Dezembro de 2023









**ASSOCIAÇÃO DE POLITÉCNICOS DO NORTE  
(APNOR)  
INSTITUTO POLITÉCNICO DO PORTO**

**MAIS UM PASSO PARA A SUSTENTABILIDADE:  
A SEMANA DOS QUATRO DIAS DE TRABALHO**

**Ana Patrícia Aires Araújo**

Dissertação apresentada ao Instituto Politécnico do Porto para obtenção do  
Grau de Mestre em Gestão das Organizações, Ramo de Gestão de Empresas

Orientada por  
**Prof<sup>a</sup> Doutora Ana Cláudia Rodrigues**  
**Prof<sup>a</sup> Doutora Marisa Roriz Ferreira**

Versão Final

Porto, Dezembro de 2023



## Resumo

A sustentabilidade, tendo como base os princípios do desenvolvimento sustentável, é apoiada através de práticas de gestão de recursos humanos que possibilitam a atração, o desenvolvimento e a gestão eficiente dos colaboradores das organizações. Estas práticas sustentáveis, trazem diversos benefícios para as organizações e para os seus colaboradores. No entanto, a sustentabilidade não pode ser alcançada apenas através de práticas direcionadas para o meio ambiente, devendo estender-se à forma como os colaboradores são tratados e como o seu bem-estar é promovido, através de ações valorizem a sua saúde, o seu desenvolvimento, o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional e a existência de condições de trabalho adequadas.

Como tal, uma mudança no modelo de trabalho atual, caracterizado pelos cinco dias de trabalho semanal, para uma semana de trabalho de quatro dias, é vista como um primeiro passo necessário para que as pessoas se possam libertar das obrigações relacionadas com o seu trabalho e aumentar a sua liberdade para as relações familiares e pessoais. As práticas tradicionais no regime de trabalho de cinco dias, normalmente resultam em sobrecarga, cansaço e stresse, podendo prejudicar o bem-estar dos colaboradores e a sua eficácia no trabalho. A adoção de uma semana de trabalho de quatro dias visa alterar este cenário, diminuindo a pressão e o stress dos colaboradores, permitindo que estes tenham mais tempo livre para as suas necessidades pessoais, familiares e de lazer, melhorando a sua a qualidade de vida e proporcionando-lhes maior motivação e produção no local de trabalho.

O presente estudo tem como objetivo analisar a produção científica sobre a temática da implementação dos quatro dias de trabalho, com foco na gestão de pessoas. Como tal, recorreu-se a uma metodologia qualitativa, a análise bibliométrica, para analisar a produção científica sobre a semana dos quatro dias de trabalho, caracterizar as principais problemáticas associadas e sistematizar a produção científica desenvolvida sobre o impacto que esta metodologia tem na gestão de pessoas.

Os resultados obtidos, demonstram que esta é uma área que ainda carece de algum estudo e desenvolvimento, no entanto foi possível identificar elementos que são considerados fundamentais ter em consideração para o sucesso das organizações que pretendam adotar este método de trabalho, nomeadamente a satisfação dos colaboradores, os níveis de produção e o equilíbrio entre a sua vida pessoal e profissional.

**Palavras-chave:** Sustentabilidade, Práticas Sustentáveis, Semana de Quatro Dias de Trabalho, Satisfação, Produtividade, Vida Pessoal e Profissional



## Abstract

Sustainability, based on the principles of sustainable development, is supported through human resource management practices that enable the attraction, development, and efficient management of organizations' employees. These sustainable practices bring various benefits to organizations and their employees. However, sustainability cannot be achieved solely through practices aimed at the environment, it must also extend to how employees are treated and how their well-being is promoted through actions that value their health, development, work-life balance and the provision of adequate working conditions.

Similarly, a shift from the current working model, characterized by the traditional five-day workweek, to a four-day workweek is seen as a necessary initial step for people to free themselves from work-related obligations and enhance their freedom to engage in family and personal relationships. Conventional practices within the five-day work regimen often lead to overload, fatigue, and stress, which can harm employees' well-being and work effectiveness. The adoption of a four-day workweek aims to change this scenario by reducing the pressure and stress on employees, granting them more leisure time for personal, family, and recreational needs, enhancing their quality of life, fosters greater motivation, and boosts productivity in the workplace.

The present study aims to analyze the scientific production on the topic of implementing the four-day workweek, with a focus on people management. To do so, a qualitative methodology, bibliometric analysis, was employed to examine the scientific literature on the four-day workweek, characterize the main associated issues, and systematize the scientific production developed regarding the impact of this methodology on people management.

The results obtained show that this is an area that still lacks some study and development. However, it was possible to identify elements that are considered fundamental to take into account for the success of organizations that intend to adopt this working method, namely employee satisfaction, production levels, and the balance between their personal and professional life.

**Keywords:** Sustainability, Sustainable Practices, Four-Day Workweek, Satisfaction, Productivity, Work-Life Balance



## Agradecimentos

Início com um especial agradecimento às Professoras Doutora Ana Cláudia Rodrigues e Doutora Marisa Roriz Ferreira, por todo o auxílio que me proporcionaram ao longo do desenvolvimento deste trabalho de investigação. Agradeço todas as críticas e sugestões de melhoria que me foram dando, a disponibilidade que sempre apresentaram para esclarecer as minhas dúvidas, a motivação e o incentivo constante que me transmitiram, e toda a ajuda que me deram para ultrapassar diversas dificuldades. Foram, sem dúvida, excelentes orientadoras e elementos essenciais para o desenvolvimento desta pesquisa, agradeço por terem tornado esta experiência mais enriquecedora e gratificante.

À minha família, pela paciência e compreensão de que este final de mais um ciclo académico exigia grande dedicação e tempo da minha parte, que muitas vezes se traduziu em algumas ausências.

Ao meu namorado, por ter estado sempre presente, por ter sido um grande apoio nas horas mais difíceis e por termos tido o privilégio de experienciar o desenvolvimento de um trabalho de investigação académica ao mesmo tempo, dando-nos mais força e entusiasmo para ambos concluirmos o grau de Mestre.

Por fim, a todos os que me apoiaram e contribuíram, de forma direta ou indireta, para a realização desta dissertação.



## **Lista de Abreviaturas e/ou Siglas**

ONU – Organização Nações Unidas

ODS - Objetivos de Desenvolvimento Sustentável

BCSD - Business Council for Sustainable Development

CSR - Corporate Social Responsibility

GSRH - Gestão Sustentável de Recursos Humanos

GRH - Gestão de Recursos Humanos

RH – Recursos Humanos

EUA – Estados Unidos da América

IEFP – Instituto do Emprego e Formação Profissional

OECD - Organisation for Economic Co-operation and Development

RSL - Revisão Sistemática da Literatura

WoS – Web of Science



# Índice Geral

Índice de Figuras .....	xvii
Índice de Tabelas.....	xix
1. Introdução .....	1
2. Revisão da Literatura.....	5
2.1 A Procura por uma Economia Sustentável .....	5
2.1.1 A Sustentabilidade .....	6
2.1.2 O Desenvolvimento Sustentável.....	7
2.1.3 A Sustentabilidade Corporativa .....	10
2.1.3.1 Responsabilidade Social Corporativa .....	12
2.1.3.2 Gestão Sustentável de Recursos Humanos (GSRH) .....	13
2.1.3.3 Práticas Sustentáveis de Gestão de Recursos Humanos .....	18
2.2 A Semana dos Quatro Dias de Trabalho.....	20
2.2.1 Vantagens da Implementação da Semana de Quatro Dias de Trabalho .....	24
2.2.2 Desvantagens da Implementação da Semana de Quatro Dias de Trabalho.....	28
3. Metodologia .....	32
3.1 Fundamentação da Opção Metodológica .....	34
3.2 Análise Bibliométrica.....	35
3.2.1 Formulação da Questão de Investigação e Objetivos .....	35
3.2.2 Definição dos Critérios de Inclusão e Exclusão.....	36
3.2.3 Estratégia da Pesquisa .....	37
3.2.4 Procedimento de Seleção.....	38
3.2.5 Procedimento de Extração dos dados e Categorização.....	40
4. Apresentação e Discussão dos Resultados .....	43
4.1 Caracterização da Produção Científica .....	43
4.2 Caracterização das Principais Problemáticas Associadas .....	49
4.3 Caracterização da Produção Científica sobre a Gestão de Pessoas.....	53
4.3.1 Satisfação .....	57
4.3.2 Produtividade .....	58
4.3.3 Perceção da Vida Profissional vs Vida Pessoal .....	59

5. Conclusões, Limitações e Futuras Linhas de Investigação .....	63
Referências Bibliográficas .....	67
Anexos .....	73
Anexo A – Localização Geográfica dos Artigos .....	73
Anexo B – Frequência dos Termos no Título e no Resumo.....	74
Anexo C – Análise da Produção Científica sobre a Gestão de Pessoas .....	75

## Índice de Figuras

Figura 1- Objetivos de Desenvolvimento Sustentável da Organização das Nações Unidas .....	9
Figura 2-Cronograma da Experiência Piloto.....	21
Figura 3-Horas Semanais Trabalhadas no emprego Principal (2022) .....	23
Figura 4- Etapas da Revisão Sistemática da Literatura .....	33
Figura 5- Fluxograma PRISMA.....	39
Figura 6- Nº Documentos Publicados por ano.....	44
Figura 7- Distribuição Geográfica da Produção Científica da Semana de Quatro dias de Trabalho .....	45
Figura 8- Representação da análise dos termos do título e do resumo .....	46
Figura 9- Representação dos Autores mais citados .....	47
Figura 10- Representação das coocorrências das Palavras-Chave .....	50
Figura 12- Áreas de Estudo .....	55



## Índice de Tabelas

Tabela 1- Definições de Gestão de Recursos Humanos Sustentável .....	15
Tabela 2- Resumo das Vantagens da Implementação da Semana de 4 Dias de Trabalho .....	27
Tabela 3- Resumo das Desvantagens da Implementação da Semana de 4 Dias de Trabalho .....	31
Tabela 4- Objetivo Geral e Específicos do Estudo .....	35
Tabela 5- Dados Analisados nos Artigos Incluídos .....	41
Tabela 6- Top 15 dos Autores mais citados .....	47
Tabela 7- Top 10 das Revistas com maior nº de documentos .....	48
Tabela 8- Top 5 dos Artigos mais citados.....	48
Tabela 9- Identificação dos clusters gerados na coocorrência de palavras-chave .....	51
Tabela 10- Produção Científica sobre a Gestão de Pessoas .....	54
Tabela 11- População Analisada .....	56
Tabela 12- Localização Geográfica dos Artigos .....	73
Tabela 13- Frequência dos Termos no Título e no Resumo .....	74



## 1. Introdução

A evolução do conceito de sustentabilidade representa uma mudança significativa na forma como a sociedade entende o seu relacionamento com o ambiente e com a sociedade. Inicialmente, este conceito estava principalmente associado à preservação do meio ambiente e à redução os impactos negativos das atividades humanas sobre a natureza. No entanto, com o passar do tempo, ficou claro que a sustentabilidade não poderia estar limitada apenas a preocupações ambientais (Baptista, 2016).

A compreensão de que as questões ambientais estão diretamente relacionadas com questões sociais e económicas, levou à expansão da definição de sustentabilidade, passando a incluir não apenas a proteção do meio ambiente, como também a promoção do bem-estar humano, a justiça, a igualdade social e o equilíbrio económico, reconhecendo que a saúde e a prosperidade da sociedade são tão cruciais quanto a preservação do meio ambiente (Zanella et al., 2019). Desta forma, o modelo do Triple Bottom Line, é definido como aquele que as organizações devem cumprir para serem designadas de “Sustentáveis”, medindo-se o seu sucesso, não apenas através do lucro

que geram, mas sim pelo seu desempenho ao nível das dimensões económicas, sociais e ambientais (Coelho et al., 2013).

Como tal, a responsabilidade social corporativa tem-se tornado cada vez mais importante ao nível das organizações. A crescente importância deste conceito, reflete a mudança de paradigma na forma como as empresas reconhecem a sua missão e o impacto que provocam na sociedade e no meio ambiente. Antes, o principal objetivo das empresas era, na sua grande maioria, focado na obtenção de lucro, sem que as implicações sociais e ambientais fossem uma problemática nas suas operações. No entanto, essa abordagem tem vindo a modificar-se, sendo cada vez mais reconhecida a necessidade das empresas considerarem, não apenas os seus interesses económicos, mas também o impacto que as suas atividades têm nos indivíduos e no meio ambiente (Zamcopé, 2009). Como tal, a adoção de práticas que tragam benefícios tanto para a sociedade, quanto para a própria organização são essenciais. A criação de melhores condições de trabalho, a promoção do desenvolvimento pessoal e do bem-estar dos colaboradores, e a consideração dos impactos ambientais das suas operações, são agora variáveis fundamentais para o sucesso organizacional (Mariappanadar, 2019).

As práticas sustentáveis nas organizações, relacionadas com os indivíduos, procuram melhorias ao nível da saúde dos seus colaboradores, do tempo para a sua vida pessoal e atividades de lazer, apresentando consequências diretas com a sua produtividade, satisfação e compromisso com a organização. Promove a lealdade, traduzindo-se numa maior retenção de talentos, redução do absentismo e uma atmosfera de trabalho mais positiva (Podgorodnichenko et al., 2022).

Nesta vertente, surge a necessidade da mudança do atual regime de trabalho de cinco dias, caracterizado pelos elevados níveis de stress, cansaço e falta de equilíbrio entre a vida pessoal com a vida profissional. O ritmo de vida acelerado, a crescente pressão das organizações sobre os colaboradores e as deslocações diárias para o local de trabalho, têm conduzido negativamente o bem-estar dos indivíduos, a saúde e a sua qualidade de vida, impactando negativamente a sua produtividade. Como tal, surge a necessidade da implementação de uma semana de trabalho de quatro dias, tendo em vista contornar estes efeitos e permitindo que os colaboradores tenham um dia adicional na semana para se dedicarem a atividades que promovam o seu bem-estar e a sua satisfação (Spencer, 2022).

Nos últimos anos, foram conduzidas várias experiências-piloto, tendo com o objetivo avaliar os efeitos da implementação deste sistema nas organizações. No entanto, dada a ambiguidade e os crescentes desafios encontrados, os estudos realizados até ao momento apresentam resultados variados, marcados pela generalização. Os efeitos da transição para a semana de trabalho de quatro dias não se mostram lineares, dependendo de diversos fatores. Verifica-se ainda que o conteúdo dos artigos existentes sobre a semana de trabalho de quatro dias se encontra, sobretudo, relacionado com os impactos generalizados ao nível social, nomeadamente sobre o bem-estar social, medidas de coesão social e desigualdades sociais, não permitindo tirar conclusões específicas sobre o impacto nos colaboradores das organizações.

Posto isto, a principal pertinência para o desenvolvimento deste estudo, surge pelo facto de existir um crescente interesse, por parte das organizações, na implementação de uma semana de quatro dias de trabalho, existindo ainda uma carência de dados concretos e específicos nas produções académicas existentes, sobre o real impacto que esta metodologia tem na gestão de pessoas. Neste sentido, a presente investigação procura entender o que existe, ao nível académico, sobre os impactos da semana dos quatro dias de trabalho na gestão de pessoas.

Como tal, foi aplicada uma revisão sistemática de literatura, adotando um método qualitativo, com recurso à pesquisa bibliométrica, com o objetivo de identificar todos os artigos existentes no *Scopus* e na *Web of Science*, que se enquadram nos critérios de inclusão e exclusão definidos. Posto isto, procurou-se caracterizar essa amostra e identificar as principais problemáticas existentes, seguindo-se com uma segunda análise para desenvolver e caracterizar a produção científica existente sobre os impactos deste regime de trabalho na gestão de pessoas, prosseguindo-se com a identificação e enquadramento dos principais temas de destaque.

O presente estudo tem como principal objetivo fornecer uma revisão dos estudos existentes, sobre a temática da implementação dos quatro dias de trabalho, com foco na gestão de pessoas, tendo como objetivos específicos a caracterização da produção científica desenvolvida sobre a semana de quatro dias de trabalho, as principais problemáticas associadas e a sistematização da produção científica direcionada para o impacto desta medida na gestão de pessoas.

Esta dissertação segue uma estrutura organizada em cinco secções, que se relacionam de entre si, permitindo manter uma coerência na informação apresentada e visando esclarecer a questão principal de investigação e os objetivos que se pretendem alcançar. Cada secção desempenha um papel específico na construção e no desenvolvimento das ideias, permitindo que seja possível compreender a evolução do estudo, de forma sistemática.

Na primeira parte é apresentado um enquadramento teórico sobre a sustentabilidade, o desenvolvimento sustentável e a sustentabilidade corporativa, assim como os conceitos a ela relacionados. Ao nível organizacional, são abordados os conceitos da responsabilidade social corporativa, gestão sustentável dos recursos humanos e as práticas sustentáveis de gestão de recursos humanos, com um especial foco na implementação da semana de quatro dias de trabalho.

Na segunda secção, é apresentada a metodologia utilizada e todo o processo que permitiu caracterizar e produzir um novo conhecimento científico, nomeadamente os processos que permitiram a extração e o tratamento de informação.

Posteriormente, na terceira secção, são apresentados e discutidos os resultados obtidos, através da análise e categorização da informação, finalizando com a ligação dos conteúdos à informação apresentada na revisão da literatura.

Na última secção, são apresentadas as principais conclusões do estudo realizado, identificando-se as principais limitações e sugestões de investigações futuras neste âmbito.



## **2. Revisão da Literatura**

### **2.1 A Procura por uma Economia Sustentável**

Com a atividade do Homem ao longo dos anos, os princípios da economia, saúde, segurança alimentar, bem-estar e qualidade de vida foram postos em causa. A economia global atingiu grandes proporções e a limitação do ecossistema não foi tida em consideração, assim como a capacidade regenerativa do planeta. As atividades económicas começaram a desenvolver-se de forma incompatível com o meio ambiente e com a preservação do planeta, verificando-se um paradigma, claramente, insustentável a nível económico, ambiental e social (Leitão, 2020). Nunca a humanidade teve tanta consciência dos erros cometidos em relação à utilização de recursos do planeta. A utilização continuada e desigual destes recursos e serviços ambientais está a afetar negativamente todo o ecossistema. Verifica-se que, 20% da população mundial consome 80% de todos os recursos naturais disponíveis (Leemans & Solecki, 2013).

Desta forma, é possível assistir-se a um declínio na biodiversidade, na degradação do ambiente e no funcionamento dos ecossistemas, onde é possível verificar que, por um lado, a Sociedade se apresenta como defensora da preservação ambiental, priorizando o bem-estar, mas, por outro lado, a Economia apresenta-se como tendo o propósito de alcançar um desenvolvimento superior, a qualquer custo (Leitão, 2020).

Torna-se, assim, imprescindível, uma mudança no cenário atual, projetando-se uma evolução do sistema económico, que atualmente se foca em gerar riqueza material, para uma economia global sustentável, onde os princípios da sustentabilidade são reconhecidos e respeitados (Leitão, 2020).

### **2.1.1 A Sustentabilidade**

No âmbito científico, o termo “sustentabilidade” surgiu nas áreas de Biologia e Ecologia, caracterizando-se como a capacidade que um ecossistema possui em manter um equilíbrio dinâmico, permitindo a subsistência da biodiversidade (Silva et al., 2014).

Inicialmente, o conceito de sustentabilidade estava apenas ligado a questões ambientais, no entanto, com o passar do tempo, a sua definição foi alargada para as questões sociais, aumentando a sua importância e o seu reconhecimento (Baptista, 2016). Este aumento da sua amplitude, fez com que diversas correntes de pensamento concordassem com a ideia de que a sustentabilidade deve orientar decisões, devendo ser um conceito básico, guiando as ações dos indivíduos e das organizações (Baptista, 2016).

O conceito mais aceite e referenciado de sustentabilidade é o do Triple Bottom Line, proposto por Elkington (1997), que sugere que a sustentabilidade é vista a partir de três dimensões: económica, ambiental e social, justificando que as organizações devem conciliar o equilíbrio entre estas três dimensões, preferenciando ações socialmente justas, ambientalmente corretas e economicamente viáveis (Zanella et al., 2019).

O Triple Bottom Line (Elkington, 1997), é um dos modelos que as organizações devem cumprir para serem denominadas “Sustentáveis”. Ou seja, o sucesso organizacional não será medido apenas pelo lucro gerado pelas empresas, mas também pelo seu desempenho, tendo em atenção as dimensões económicas, sociais e ambientais na delimitação das estratégias empresariais, uma vez que, só dessa forma, se torna possível garantir a prosperidade duradoura das organizações (Coelho et al., 2013).

A dimensão ambiental da sustentabilidade envolve a garantia da conservação e gestão dos recursos naturais, através de ações que minimizem os impactos negativos no solo, na água e no ar. Inclui ações de preservação da biodiversidade, proteção e melhoria da qualidade do ambiente, promovendo a produção e o consumo responsáveis (Biorumo, 2005).

A dimensão social da sustentabilidade enfatiza a importância de respeitar os direitos humanos e garantir igualdade de oportunidades para todos os indivíduos na sociedade, promovendo uma sociedade mais justa, com inclusão social e distribuição de recursos de forma equitativa. Foca-se na erradicação da pobreza e na procura do bem-estar social (Biorumo, 2005).

A dimensão económica da sustentabilidade abrange a procura pela prosperidade da sociedade, em diferentes níveis, e a gestão económica eficiente, visando a viabilidade das organizações no que diz respeito à geração de riqueza e à promoção de postos de trabalho dignos. Esta dimensão, defende o equilíbrio entre o crescimento económico sustentável, a criação de oportunidades económicas e a melhoria das condições de vida da população (Biorumo, 2005).

Com o passar do tempo, foram agregando-se novas dimensões ao conceito de sustentabilidade, sendo diversas vezes caracterizado através de oito dimensões: ambiental, económica, social, cultural, espacial, psicológica, política nacional e política internacional (Sachs, 2000). Existe, ainda, quem se refira a este conceito adicionando uma outra dimensão, a “dimensão espiritual” da sustentabilidade (Boff, 1993). O termo “sustentável” refere-se, assim, à capacidade de algo ser mantido e preservado ao longo do tempo. É um processo contínuo, com resultados a longo prazo, que, cumprindo certas condições, mantém um sistema estável (Furtado, 2005).

A sustentabilidade pode ser entendida como uma alternativa na gestão dos negócios e nos interesses das nações, organizações e entidades, de forma geral. Tornou-se um mecanismo de gestão levando a uma preocupação para além das atividades, ou finalidades de cada negócio, apresentando-se como uma alternativa para guiar corretamente as decisões, no âmbito dos aspetos ambientais, sociais e económico-financeiros (Zanella et al., 2019). Atualmente, no âmbito social e organizacional, discute-se a importância da sustentabilidade, pressupondo-se que as organizações devem procurar o lucro, tendo em atenção a garantia do bem-estar das gerações atuais e futuras, através de ações que promovam um Desenvolvimento Sustentável (Spalenza & Amaral, 2018). A sustentabilidade é, então, vista como “o desenvolvimento socialmente desejável, economicamente viável e ecologicamente prudente” (Sachs, 1993, p. 70), disseminando-se a partir da expressão “desenvolvimento sustentável” (Silva et al., 2011).

### **2.1.2 O Desenvolvimento Sustentável**

O conceito de desenvolvimento sustentável surgiu no Relatório de Brundtland (1987), mantendo-se válido até aos dias de hoje. É, então, traduzido como a satisfação das necessidades da geração atual, com a utilização de recursos, sem comprometer as gerações futuras. Ou seja, diz-se que o desenvolvimento é sustentável se conseguir trazer às gerações futuras um nível de desenvolvimento per capita igual, ou superior, ao da geração presente, nos termos do Relatório Brundtland, intitulado “O Nosso Futuro Comum” (“Our Common Future”), publicado em 1987 pela Comissão Mundial sobre o Meio Ambiente e Desenvolvimento, criada pela ONU (United Nations, 1987). O Relatório desenvolvido, visa alertar a sociedade para as consequências ambientais negativas, associadas ao desenvolvimento económico e à globalização, oferecendo soluções para diversas problemáticas decorrentes da industrialização e do crescimento global da população (Biorumo, 2005).

Tendo em conta a trajetória das principais discussões mundiais, sobre o desenvolvimento sustentável e a sustentabilidade, observam-se motivações para combater os desafios sobre a preservação do planeta, definindo-se metas de desenvolvimento sustentável, sendo considerado da responsabilidade de todos o seu cumprimento, em prol da minimização dos impactos ambientais e sociais (Zanella et al., 2019).

Assim sendo, a Conferência das Nações Unidas sobre o desenvolvimento sustentável, em junho de 2012, reconheceu as problemáticas ambientais existentes e iniciou o desenvolvimento de metas de desenvolvimento sustentável. Desenvolveu o documento “The Future We Want” onde estão definidos compromissos para um futuro sustentável. Esse documento fornece algumas observações importantes, como é o caso de ser perceptível que todos os problemas de sustentabilidade existentes não podem ser resolvidos apenas através da tecnologia, política ou pela atuação dos países, de forma individual. Todas as nações, setores de atividade e população devem contribuir com a prática de ações Sustentáveis (United Nations Global Compact, 2015).

Para tal, foi introduzida uma proposta, contemplando 17 “Objetivos de Desenvolvimento Sustentável” (ODS), divididos em 169 metas mundiais, traduzindo-se num apelo urgente à ação de todos os países (desenvolvidos e em desenvolvimento), formando uma parceria global, para que seja possível orientar o futuro do desenvolvimento económico e social do planeta. Este documento, denominado “A Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável”, apresenta um plano, que tem em vista acabar com a pobreza e outras privações no mundo, aliando estratégias que melhorem a saúde e a educação, reduzam a desigualdade e estimulem o crescimento económico, ao mesmo tempo em que combatem as mudanças climáticas e trabalham para preservar os oceanos e florestas (United Nations Global Compact, 2015).

Os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), apresentados na Figura 1, têm como objetivo estabelecer as prioridades e metas globais para melhorar a qualidade de vida de todas as pessoas no mundo, incluindo das gerações futuras, até o ano de 2030. É possível identificar as quatro grandes áreas em que estes objetivos se concentram (Biorumo, 2005):

- Pessoas: foca-se na diminuição da pobreza e da fome, na promoção da dignidade e igualdade entre todos;
- Planeta: aborda questões como consumo e a produção sustentáveis, combate às alterações climáticas e à gestão adequada dos recursos naturais;
- Prosperidade: relaciona-se com o desenvolvimento pessoal, crescimento económico e social;
- Paz: visa promover sociedades pacíficas, justas e inclusivas, onde seja possível viver sem medo e sem violência;
- Parcerias: foca-se na integração transversal, na interconexão e colaboração conjunta, visando apoiar os mais vulneráveis.



Figura 1- Objetivos de Desenvolvimento Sustentável da Organização das Nações Unidas

Fonte: Organização Mundial das Nações Unidas (ONU)

Neste sentido, o desenvolvimento sustentável sugere a existência de um mundo onde o progresso económico seja generalizado, a pobreza diminuta, a confiança social encorajada, através de normas que contribuam para a união da comunidade, e o ambiente protegido da degradação do ser humano (Sachs, 2015).

Tendo como referência o relatório “Europe Sustainable Development Report 2021”, desenvolvido pela Sustainable Development Solutions Network e pelo Institute for European Environmental Policy, relativamente ao cumprimento dos ODS, por parte dos países europeus, verifica-se que Portugal ainda não conseguiu atingir nenhum dos 17 objetivos propostos. No entanto, também não se verifica uma tendência de diminuição da qualidade em nenhuma área dos ODS, sendo que, em alguns deles, Portugal até se encontra numa posição favorável, relativamente ao processo de os atingir, como é o caso da anulação da pobreza, igualdade de género, acesso a água limpa e saneamento, na área da indústria, inovação e infraestruturas e na diminuição da desigualdade (Europe Sustainable Development Report 2021, 2021).

Segundo o Business Council for Sustainable Development (BCSD), as empresas desempenham um papel fundamental no crescimento económico, na geração de empregos, no avanço da tecnologia e no desenvolvimento da inovação, tendo, por isso, um especial interesse em contribuir para o alcance dos ODS, uma vez que podem usar os mesmos para moldar, comunicar, orientar e basear as suas estratégias, permitindo-lhes usufruir de diversos benefícios, tais como (Objetivos de Desenvolvimento Sustentável, 2022):

- Reconhecer potenciais oportunidades de negócio em mercados em ascensão e explorar soluções inovadoras;
- Melhorar o valor da sustentabilidade corporativa, por meio de incentivos económicos;

- Estabelecer relações sólidas com os stakeholders e estar em sintonia com o avanço das políticas públicas, antecipando a gestão de riscos legais;
- Promover a estabilidade de sociedades e mercados, garantindo o sucesso dos negócios em ambientes dinâmicos, onde existam mercados regulados, sistemas financeiros transparentes e instituições eficientemente geridas e livres de corrupção.
- Adotar uma linguagem e um propósito comum, promovendo uma comunicação mais eficaz com os stakeholders sobre os impactos e o desempenho da empresa.

Na tentativa de diferenciação entre os conceitos de sustentabilidade e de desenvolvimento sustentável, poderá dizer-se que a sustentabilidade diz respeito à “habilidade da natureza, do ser humano, ou de ambos, de resistir ou se adaptar, por tempo indeterminado, a mudanças providas de ameaças” e o desenvolvimento sustentável diz respeito ao “caminho da mudança que mantém, ou aumenta, o uso dos recursos, ao responder às necessidades da população atual” (Dovers, 1996, p. 304/305).

O desenvolvimento sustentável procura, assim, uma harmonização entre a proteção ambiental, a equidade social e o crescimento económico. No âmbito das organizações, apenas as que cumpram estas três condições se podem intitular de “sustentáveis”.

### **2.1.3 A Sustentabilidade Corporativa**

As organizações enfrentam crescentes desafios e o conceito de sustentabilidade corporativa torna-se, cada vez mais, relevante neste âmbito. Com a escassez de recursos e o impacto que isso provoca na sociedade, observa-se um grande número de consumidores mais conscientes sobre o meio ambiente, levando a um rápido avanço tecnológico, no sentido da sua preservação, e a elevadas alterações no cenário económico. Surge, assim, uma questão com a qual as organizações se deparam: como cumprir os seus objetivos estratégicos, adaptando-se às mudanças externas? (Assis et al., 2012).

Uma das definições propostas pela literatura sobre sustentabilidade corporativa, defende que esta se refere ao entendimento das necessidades dos grupos de interesse da empresa (stakeholders), como é o caso dos acionistas, funcionários, clientes, fornecedores, comunidade e governo, de forma direta ou indireta, sem comprometer a sua capacidade para satisfazer as necessidades dos grupos de interesse futuros (Dyllick, 1999).

Segundo o *Business Council for Sustainable Development* (BCSD) Portugal, a sustentabilidade é um tema fulcral para as empresas se manterem competitivas, e para as suas estratégias de curto, médio e longo prazo, contribuindo para a sua eficiência operacional, gestão de riscos e diferenciação perante os seus concorrentes, e outros stakeholders. A BCSD apresenta a sustentabilidade como sendo a garantia da satisfação das necessidades atuais, sem colocar em causa a satisfação das necessidades das gerações futuras (BCSD, 2022).

Neste contexto, para que as empresas permaneçam competitivas, atendendo às exigências sociais, direcionadas para a sustentabilidade, torna-se importante que se verifique a inovação nos processos organizacionais, ou no desenvolvimento dos seus produtos, visando a preservação dos recursos naturais. Segundo Rattner (1999), “o uso racional de recursos escassos vai exigir que os produtos e os processos tenham por base a inovação e a conservação de todos os tipos de produtos recicláveis e biodegradáveis” (Rattner, 1999). Assim, será possível observar uma mudança na atitude empresarial, onde as empresas se tornarão mais preocupadas com os impactos ambientais e sociais, nas suas ações (Zamcopé, 2009). É necessário que as empresas tenham consciência da sua influência e responsabilidade na gestão ambiental, visando controlar e reduzir a destruição e poluição do meio ambiente (Seolin & Dias, 2017).

No entanto, em determinados modelos de negócio, conjugar a competitividade empresarial com a sustentabilidade, é visto como uma despesa que irá ter impacto no preço final dos produtos, tendo como consequência os resultados financeiros, a quota de mercado detida pelas empresas e a sua posição, perante a concorrência (Coral, 2002). Por outro lado, Borelli e Silva (2014), defendem que a sustentabilidade empresarial surge como sendo um novo modelo de gestão, uma vez que projetos sociais e ambientais potenciarão a vantagem competitiva, a agregação de valor, o aumento da competitividade e o desenvolvimento de uma imagem institucional positiva (Borelli & Silva, 2014).

Para Knoepfel (2001) a procura por ações sustentáveis, por parte dos gestores empresariais, cria, a longo prazo, valor para a organização e para os seus stakeholders. De acordo com o autor, as oportunidades e riscos da sustentabilidade estão relacionados com um compromisso empresarial, que assenta em cinco princípios, no desempenho da sustentabilidade corporativa (Knoepfel, 2001):

- Inovação: a organização deve investir em produtos e serviços inovadores, para conseguir alcançar o uso eficiente, efetivo e económico da capacidade financeira da organização, longo prazo;
- Administração: definição de padrões elevados ao nível da administração corporativa, incluindo a gestão da qualidade e da responsabilidade, na capacidade organizacional e cultural da empresa;
- Acionistas: discussão com os acionistas da organização sobre os retornos financeiros, crescimento económico a longo prazo, aumento da produtividade, competitividade global e contribuições para o capital intelectual, visando sempre a rentabilidade do negócio para a organização;
- Liderança: liderar na direção da sustentabilidade, através da fixação de padrões para melhorar as práticas empresariais atuais, a fim de manter um desempenho superior;
- Sociedade: incentivar o bem-estar social das comunidades, interagindo com os diferentes stakeholders, respondendo às suas necessidades e assegurando que todos os grupos de interesse à organização ganham com a prática de ações sustentáveis.

Com base no exposto, para as empresas, a sustentabilidade implicará adotar um modelo de negócio e uma gestão baseada na qualidade, com uma visão a longo prazo, privilegiando a

competitividade da empresa, garantindo, simultaneamente, o acesso contínuo a bens e serviços, através da preservação, conservação e reposição dos recursos e serviços fornecidos pelo capital económico, social e humano (Furtado, 2005).

### 2.1.3.1 Responsabilidade Social Corporativa

Um dos primeiros indicativos da existência de uma maior preocupação das organizações com a sociedade e o meio ambiente foi a criação do conceito de “Responsabilidade Social Corporativa”. Este conceito refere que todas as organizações detêm capacidade para modificar e melhorar o ambiente onde atuam, através de práticas que evidenciem a sua responsabilidade social e ambiental, perante a sociedade (Silva et al., 2014).

Segundo a abordagem social, considerada a visão mais da responsabilidade social corporativa, as empresas têm uma responsabilidade perante a sociedade, operando com base no consentimento público, com o objetivo de alcançar, de forma construtiva, as necessidades destes. Para tal, as empresas devem considerar não só os seus interesses, como também o impacto que as suas atividades causam na sociedade e no meio ambiente. Esta perspetiva, exige que as empresas se tornem conscientes do seu posicionamento e que sejam capazes de agir no contexto social, do qual fazem parte (Zamcopé, 2009).

A Responsabilidade Social Corporativa (*Corporate Social Responsibility- CSR*), tem-se tornado cada vez mais importante e imprescindível. Porter & Kramer (2006), abordam a necessidade das empresas adotarem uma responsabilidade social, através de ações e que tragam benefícios, tanto para a sociedade, quanto para a própria empresa. Estes autores, defendem que nenhuma empresa pode resolver todos os problemas da sociedade, mas que se devem focar nas questões que tenham alguma relação com sua área de atuação, viabilizando, desta forma, a responsabilidade social, um conceito sobre o qual cada vez mais existe uma maior consciencialização. Pode, ainda, tornar-se uma “incrível fonte de inovação e vantagem competitiva” para as organizações, contribuindo para o sucesso empresarial, aliado ao bem-estar social (Porter & Kramer, 2006).

Ashley (2005), acrescenta, ainda, que exercer responsabilidade social possibilita estabelecer canais de comunicação entre a organização e os seus stakeholders, com base em princípios que demonstram interesse nas seguintes áreas (Ashley, 2005):

- promoção do desenvolvimento do ser humano, incluindo o respeito da sua cultura, valores e garantindo a sua liberdade de expressão;
- criação de condições de trabalho saudáveis, remuneração justa, oportunidades de desenvolvimento profissional, procura pela realização pessoal, direito ao diálogo e uma maior liberdade na tomada de decisões;
- transparência e ética, tendo em consideração o interesse comum, na condução dos negócios;

- cuidado com o meio ambiente, através da gestão adequada dos recursos e a oferta de produtos ecologicamente corretos;
- procura pela excelência na fabricação de produtos e na prestação de serviços, mantendo uma postura ética, evitando causar prejuízo aos consumidores;
- promoção do desenvolvimento científico, cultural, educacional e comunitário, contribuindo para o progresso e bem-estar da sociedade, como um todo.

Sendo a “responsabilidade social corporativa” uma dimensão do termo “sustentabilidade corporativa” causa, grande parte das vezes, alguma confusão na sua distinção. No passado, a sustentabilidade corporativa estava relacionada, apenas, com o meio ambiente e a responsabilidade social corporativa referia-se, apenas, a questões sociais. Atualmente, ambos os conceitos apoiam a relação entre a sociedade e as organizações, no alcance da sustentabilidade (Zamcopé, 2009).

Marrewijk (2003) associa a responsabilidade social corporativa aos aspetos de colaboração entre as pessoas e as organizações, e o conceito de sustentabilidade corporativa ao princípio do agente, ou seja, ao papel das empresas como principais agentes de mudança, na procura pela sustentabilidade (Marrewijk, 2003).

Assim, pode afirmar-se que a responsabilidade social corporativa trata de questões como o compromisso das organizações em agir de forma ética, com transparência, diálogo com os stakeholders, divulgação de informações e elaboração de relatórios de sustentabilidade, enquanto que a sustentabilidade corporativa se relaciona com a abordagem empresarial, em relação ao equilíbrio entre os aspetos económicos, sociais e ambientais, priorizando-se a criação de valor, a gestão ambiental, o desenvolvimento de sistemas de produção ambientalmente amigáveis e a gestão do capital humano (Munck & Souza, 2017).

### **2.1.3.2 Gestão Sustentável de Recursos Humanos (GSRH)**

Tem existido uma aproximação, cada vez maior, entre o conceito de gestão de recursos humanos e a sustentabilidade corporativa, dando origem a uma nova designação, a gestão sustentável de recursos humanos (GSRH) (Ehnert et al., 2016). A relação entre o conceito de sustentabilidade e de gestão de recursos humanos, é caracterizada como uma sendo uma abordagem inovadora, visando dois pressupostos: o papel da gestão de recursos humanos, no alcance da sustentabilidade organizacional (Cohen et al., 2012) e a sustentabilidade dos processos de gestão de recursos humanos (Macke & Genari, 2019).

A gestão sustentável dos recursos humanos tem múltiplos níveis de análise (ao nível dos indivíduos, gestão de processos, organização e sociedade), dimensões (económica, ambiental, social e humana) e diferentes perspetivas temporais (curto e longo prazo) (Macke & Genari, 2019).

Desta forma, dada a multiplicidade e a contemporaneidade deste conceito, vários autores sugerem definições sobre o tema. No entanto, todos assentam na premissa de que a gestão sustentável de recursos humanos contribui para o desempenho das organizações, e que o seu carácter sustentável maximiza os resultados corporativos (Tabela 1). Independentemente das múltiplas interpretações e abordagens existentes, todas elas convergem para a premissa de

reconhecer a importância das perspectivas humanas e sociais, no contexto das organizações, e a influência que os recursos humanos possuem, na prosperidade e sobrevivência das empresas. Todas as definições destacam a relevância fundamental das pessoas e das relações sociais, no funcionamento e êxito das organizações, e como a gestão adequada dos recursos humanos poderá ser um fator determinante, no alcance de resultados positivos das empresas (Macke & Genari, 2019).

Desta forma, aumenta o interesse na análise do impacto que a gestão de recursos humanos (GRH) tem no desenvolvimento sustentável das organizações, visando uma perspectiva de melhoria do bem-estar social e uma preocupação com os *stakeholders* das organizações (Ehnert et al., 2016)

<b>Autores</b>	<b>Definições</b>
(Zaugg et al., 2001, p. 1)	“A gestão sustentável de recursos humanos apenas pode ser implementada se for baseada na responsabilidade individual dos funcionários, e orientada para o futuro. É definida por abordagens metodológicas e instrumentais, cujos objetivos são o recrutamento, formação, retenção e demissão de funcionários, orientados para o longo prazo, socialmente responsáveis e economicamente eficientes. Aumentar a empregabilidade, garantir um equilíbrio harmonioso entre vida profissional e pessoal, e aumentar a responsabilidade individual, assumem um papel importante no conceito de gestão sustentável de recursos humanos.”
(Mariappanadar, 2003, p. 910)	“A estratégia sustentável de RH pode ser definida como a gestão de recursos humanos, para atender às necessidades ideais da empresa, e da sociedade, no presente, sem comprometer a capacidade de atender às necessidades do futuro.”
(Ehnert, 2009, p. 74)	“A Gestão de RH sustentável é o padrão de estratégias e práticas de recursos humanos, planeadas ou destinadas a permitir a realização de metas organizacionais, reproduzindo, simultaneamente, a base de RH ao longo de um período duradouro, controlando os efeitos colaterais e de feedback dos sistemas de RH e, portanto, da própria empresa.”
(Cohen et al., 2012, p. 3)	“Gestão de RH sustentável é a utilização de ferramentas de RH para ajudar a incorporar uma estratégia de sustentabilidade na organização, e a criação de um sistema de gestão de recursos humanos, que contribua para o desempenho sustentável da empresa. A GRH sustentável cria habilidades, motivação, valores e confiança para alcançar um resultado e, ao mesmo tempo, garantir a saúde e a sustentabilidade, a longo prazo, das partes interessadas, internas e externas à organização, através de políticas que refletem equidade, o desenvolvimento e o bem-estar, apoiando as práticas ecológicas.”
(Wagner, 2013, p. 443)	“A gestão de recursos humanos sustentável, orientada para a sustentabilidade, define-se como uma gestão de recursos humanos, que atende às necessidades atuais de uma empresa, e da sociedade em geral, sem comprometer a sua capacidade de atender a quaisquer necessidades futuras.”

Tabela 1- Definições de Gestão de Recursos Humanos Sustentável

Fonte: Adaptado de (Macke &amp; Genari, 2019)



A GSRH pode ser entendida através de duas perspetivas. A primeira, enaltece o papel que a gestão de recursos humanos desempenha na sustentabilidade corporativa, com a adoção de práticas que podem influenciar os indivíduos a desenvolverem determinados comportamentos, que vão ao encontro da perspetiva sustentável (Cohen et al., 2012). A segunda perspetiva, defende que os princípios da sustentabilidade podem ser integrados nas práticas de gestão de recursos humanos, alcançando um bem-estar físico social e económico, aos colaboradores da organização (Stefano et al., 2018).

No entanto, estas duas perspetivas podem ser integradas, considerando-se que a gestão de recursos humanos pode beneficiar dos pressupostos da sustentabilidade e, ao mesmo tempo, auxiliar na implementação dos seus princípios (Guerci & Pedrini, 2014). Esta visão, é fundamentada com a observação de que a sustentabilidade organizacional depende da compreensão e do envolvimento dos colaboradores, sobre os novos objetivos e a missão da organização. Para além disso, as práticas de gestão de recursos humanos são consideradas um importante indicador, para que os colaboradores acreditem, efetivamente, no compromisso da organização com a sustentabilidade (Mohrman & Shani, 2011).

Com isto, os valores organizacionais, direcionados para a sustentabilidade, produzirão um melhor desempenho económico, quando focados na importância do desenvolvimento, da aprendizagem e do compromisso dos colaboradores, bem como no bem-estar dos *stakeholders*. A consciência social, com a adoção de práticas que visem o cuidado com os recursos humanos; a motivação dos funcionários; a orientação social na tomada de decisão; a ética nos processos, tendo vista a redução dos efeitos negativos que o trabalho pode provocar nos colaboradores; e a preocupação com a parte humanista da organização, entendendo que os funcionários são parte do ativo de uma organização e que, como tal, deverá ser enfatizada a importância do seu desenvolvimento, gerando melhor desempenho económico e proporcionando uma maior satisfação aos colaboradores, são exemplos de valores que deverão ter como base a estratégia de gestão sustentável dos recursos humanos (Mariappanadar, 2019).

A gestão sustentável dos recursos humanos, reconhece, assim, o impacto da gestão das pessoas, ao nível dos resultados humanos, sociais, ecológicos e financeiros, contribuindo para o desenvolvimento do capital humano e social das organizações (Pinto, 2017). Esta gestão, engloba um conjunto de práticas, que contribuem para a sustentabilidade económica, social e ambiental, e que promovem o bem-estar, o compromisso e a satisfação dos profissionais, desempenhando um papel fundamental no equilíbrio dos três princípios da sustentabilidade, do modelo do Triple Bottom Line (Cohen et al., 2012).

### 2.1.3.3 Práticas Sustentáveis de Gestão de Recursos Humanos

As práticas sustentáveis de gestão de recursos humanos, caracterizam-se pela forma como moldam e provocam determinados comportamentos e atitudes nos colaboradores, relativamente ao trabalho executado na organização. São estratégias, adotadas pelas organizações, com o objetivo de garantir que a gestão das pessoas seja socialmente responsável, ambientalmente consciente e economicamente viável, tendo como principal foco promover um equilíbrio entre as necessidades dos funcionários, da organização e da comunidade, em geral (Mariappanadar, 2019).

Segundo Kramar (2014), as práticas sustentáveis de gestão de recursos humanos estão relacionadas com os resultados internos da organização, assumindo que essa estratégia contribui para os resultados económicos, sociais e humanos da empresa (Kramar, 2014).

A sustentabilidade, associada à gestão de recursos humanos, tendo como base os princípios do desenvolvimento sustentável, é sustentada através das práticas da gestão de recursos humanos, visando uma perspetiva de longo prazo, que facilita a atração, o desenvolvimento e a gestão dos colaboradores das organizações, de forma sustentável e socialmente responsável. Desta forma, as organizações devem adotar práticas, como por exemplo, selecionar profissionais com facilidade de aprendizagem, enfatizar os direitos dos trabalhadores, desenvolver talentos e fortalecer as relações interpessoais (Becker, 2011), tendo como principal foco atrair e reter colaboradores motivados e talentosos, proporcionar um ambiente de trabalho saudável e fomentar oportunidades de desenvolvimento (Ehnert, 2009). Com foco na premissa de que a sustentabilidade deve ser integrada nas práticas de gestão de recursos humanos, podem destacar-se três dimensões (Ehnert, 2009):

- A primeira, direcionada para a atração e retenção de talentos, onde a organização deve desenvolver práticas que contemplem os desafios do mercado de trabalho, como a escassez de profissionais, a crescente diversidade de colaboradores nas empresas, atendendo à crescente globalização, e as mudanças ao nível dos valores da sociedade;
- A segunda dimensão é caracterizada por práticas direcionadas à manutenção e retenção de profissionais motivados e saudáveis. As principais ações de retenção destes profissionais são a existência de condições de trabalho adequadas, que promovam a segurança, o conforto, e a eficiência; a possibilidade de equilibrar a vida pessoal com a vida profissional e a adoção de práticas que previnam o stresse e promovam a saúde e a segurança no local de trabalho (Ehnert, 2009). A inserção de colaboradores em ambientes de trabalho ecológicos, trará efeitos positivos no envolvimento destes com o trabalho e no seu envolvimento, ao nível das tarefas em equipa (Podgorodnichenko et al., 2022);
- A terceira dimensão refere-se ao desenvolvimento das competências dos profissionais. Neste sentido, a organização deverá investir nas competências dos seus colaboradores, de acordo com as necessidades ao nível individual, grupal e empresarial. Podem ser realizadas diversas ações neste âmbito, incluindo tutoria, sessões de coaching, mentoria, estágios, planos de carreira profissional e programas de sucessão e qualificação profissional (Ehnert, 2009). A oferta de oportunidades de progressão na carreira, por exemplo, irá permitir que

os funcionários entendam a oportunidade de crescimento e de desenvolvimento que têm levado a que permaneçam nas organizações por mais tempo e, conseqüentemente, reduzindo a taxa de rotatividade da organização (Al-Ghazali & Sohail, 2021). Envolver os funcionários em ações de formação, incluí-los no plano de gestão de desempenho da organização e, até mesmo, na própria comunicação empresarial, são práticas que farão toda a diferença na atitude destes, face à organização (Al-Ghazali & Sohail, 2021).

Desta forma, as práticas sustentáveis de GRH estão relacionadas com o compromisso dos colaboradores à organização e ao trabalho, considerando que estes são influenciado pelos valores organizacionais, pelo forma justa como são tratados e pelo reconhecimento e valorização das suas capacidades profissionais (Rego & Cunha, 2008).

As empresas que implementam práticas sustentáveis de GRH promovem a diversidade, a construção de relações positivas no trabalho, o bem-estar dos colaboradores, as condições de trabalho favoráveis e as oportunidades de desenvolvimento da carreira profissional, criando um ambiente inclusivo, colaborativo e estimulante, fortalecendo a imagem da empresa, como sendo uma organização comprometida com o sucesso e com o bem-estar de todos os envolvidos (Genari & Macke, 2022).

Neste contexto, os colaboradores inseridos em organizações que promovem a sustentabilidade, através das suas práticas, mostram-se mais satisfeitos com as suas funções, desenvolvem uma maior consciencialização sobre o trabalho efetuado e praticam um comportamento mais responsável (Al-Ghazali & Sohail, 2021). Quando os funcionários se apercebem de que a organização cumpre, de facto, os princípios da sustentabilidade a que se propõem, o significado, o orgulho e a felicidade que se obtém traduz-se em resultados positivos, como na satisfação de carreira. Os funcionários com uma atitude positiva, em relação às práticas sustentáveis, têm maior probabilidade de ter uma grande satisfação com o trabalho que desempenham, verificando-se maiores níveis de lealdade à organização e, portanto, reduzindo a taxa de rotatividade da empresa, conseguindo satisfazer as suas necessidades intrínsecas, pelo fato de fazerem parte de uma organização que se preocupa com a comunidade e com o meio ambiente (Al-Ghazali & Sohail, 2021).

A adoção de medidas de sustentabilidade nas organizações, passa, não só pela sua execução, como também pela difusão conhecimento e pela consciencialização destas práticas, por todos os níveis hierárquicos das organizações, até à sua total incorporação na cultura organizacional (Baptista, 2016). As práticas sustentáveis, trazem diversos benefícios para as organizações, uma vez que proporcionam a construção de um clima, uma imagem e uma reputação de sustentabilidade positivas, aumentando o alcance de competitividade no mercado. Seguem-se os benefícios para os funcionários, através da promoção de atitudes positivas no trabalho, manifestando-se em níveis de desempenho sustentáveis, relacionados com a tarefa a desempenhar e, até mesmo, em comportamentos sustentáveis, não só na empresa, como também em sociedade (Podgorodnichenko et al., 2022).

## 2.2 A Semana dos Quatro Dias de Trabalho

Uma das premissas inerentes às práticas sustentáveis, como visto anteriormente, é a existência de condições de trabalho adequadas, que promovam a possibilidade aos colaboradores das organizações de equilibrar a sua vida pessoal com a vida profissional, potenciando questões relacionadas com a saúde, produtividade e a lealdade para com a sua organização. Como tal, uma mudança no modelo de trabalho atual, caracterizado pelos cinco dias de trabalho semanal, para uma semana de trabalho de quatro dias, é vista como um primeiro passo necessário para que as pessoas se possam libertar das obrigações relacionadas com o seu trabalho. É ainda vista como uma medida importante a adotar pelas empresas, visando ampliar a liberdade dos seus colaboradores, para que estes possam realizar as suas atividades não laborais, sentirem-se menos cansados e stressados, estarem mais focados na realização das suas tarefas e serem capazes de contribuir, com novas ideias, para o sucesso organizacional (Spencer, 2022).

O conceito da semana de quatro dias de trabalho tem mais de 80 anos, surgindo em 1940, nos Estados Unidos da América, com os motoristas americanos de entrega de combustível a trabalhar apenas quatro dias por semana nesta época, e Walter Reuther ativista americano dos direitos humanos, a negociar trabalhar quatro dias por semana, cumprindo 32h de trabalho. No entanto, só no final da década de 70 é que este conceito despertou o interesse da população em geral, não havendo, ainda, nesta altura, uma implementação relevante deste sistema, por parte das organizações (Campbell, 2023).

Nos últimos anos, para além das várias empresas que têm vindo a adotar a semana de trabalho de quatro dias como uma prática de gestão da sua iniciativa individual, enquanto empregador, foram conduzidas, ainda, várias experiências-piloto, envolvendo grupos de empresas, com o objetivo de avaliar os efeitos da implementação deste sistema, nas organizações. As primeiras empresas a testar este modelo de trabalho, foram empresas do Reino Unido, Canadá, EUA, Irlanda, Austrália e Nova Zelândia, onde empresas do setor privado realizaram a experiência de implementar os quatro dias de trabalho, durante seis meses, voluntariamente, monitorizados por uma empresa consultora, fundada em 2018, por Andrew Barnes, a 4 Day Week Global. O sucesso desta experiência piloto, principalmente no caso do Reino Unido, com 86% das empresas participantes a afirmarem que implementariam a semana de quatro dias, após a experiência piloto. Estas empresas que participaram na experiência reconheceram os benefícios que se verificaram ao nível da produtividade, o que levou a que outras empresas experimentassem este modelo de trabalho no Japão, nos Emirados Árabes Unidos, na Escócia, em Espanha e, até mesmo, Portugal (Campbell, 2023).

No caso concreto de Portugal, iniciou-se um projeto piloto, desenvolvido pelo Instituto do Emprego e Formação Profissional, com o objetivo de avaliar o real impacto que a implementação da semana de trabalho de quatro dias tem nas empresas, nos trabalhadores e nas suas famílias. Esta experiência iniciou-se em 2022, com sessões de esclarecimento e o envio de “Manifestação de Interesse” ao projeto, das empresas do setor privado (Figura 2).

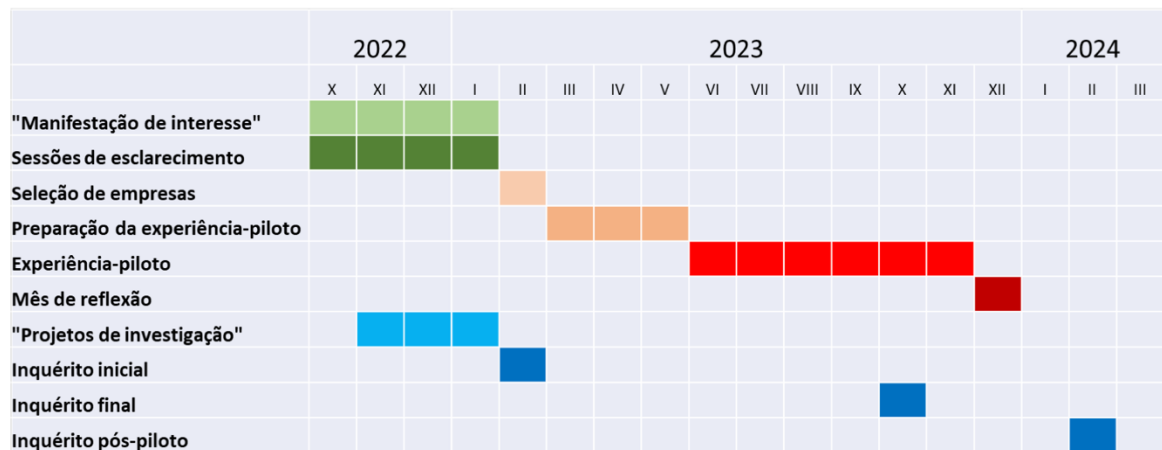


Figura 2-Cronograma da Experiência Piloto

Fonte: (IEFP, 2022)

No início de 2023, iniciou-se a seleção das empresas participantes. A condição imposta às organizações, para a participação nesta experiência era a de não haver um corte salarial para os funcionários e de ser obrigatória a redução do número de horas de trabalho para 32h, 34h ou 36h, sendo que as duas últimas opções implicam o aumento das horas de trabalho diárias, para as 8h30 ou para 9 horas (IEFP, 2022).

Esta experiência foi realizada de forma faseada envolvendo, inicialmente, 99 empresas do setor privado, sendo que apenas 46 decidiram avançar para a fase pré-piloto, entre março e maio de 2023. Durante esse tempo, foram realizadas sessões de formação e esclarecimento de dúvidas, em parceria com a 4 Day Week Global. No mês de junho, iniciou-se a fase de teste, tendo a duração de seis meses, com 39 empresas participantes a implementarem a semana de trabalho de quatro dias (Garcia, 2023). Esta experiência durará até 2024, onde serão avaliados, através de inquéritos aos participantes, os efeitos da implementação dos quatro dias de trabalho no bem-estar dos colaboradores, na sua qualidade de vida, saúde mental e física, no nível de compromisso com a empresa, na sua satisfação e intenção de permanecer na organização (IEFP, 2022).

A semana de quatro dias de trabalho é um conceito desenvolvido na premissa de que o horário de trabalho, atualmente exercido à volta das 36h a 40h semanais, na grande maioria dos países, deve passar para um regime de quatro dias de trabalho, onde sejam realizadas à volta de 30h a 32h semanais, sem que haja uma redução salarial no montante que os colaboradores já

recebem. Este conceito, não significa necessariamente que os trabalhadores devem mesmo trabalhar quatro dias, mas assentam na ideia de que deve haver uma redução no número de horas de trabalho, sendo considerado ao equivalente “tempo de trabalho integral”. A semana de quatro dias de trabalho distingue-se do trabalho a “tempo parcial” na medida em que este último implica que haja uma redução no número de horas de trabalho e, conseqüentemente, uma redução proporcional salarial. Distingue-se, ainda, da “semana de trabalho condensada”, uma vez que nesta, as 40h semanais previstas são realizadas num menor número de dias, por exemplo quatro dias, não havendo nenhuma redução nas horas efetivas de trabalho (Coote et al., 2021). A principal premissa do conceito das quatro horas de trabalho, será a de haver uma redução na carga horária semanal, no entanto, em muitos casos, haverá apenas uma semana de trabalho condensada, onde o número de horas semanal atual para cinco dias de trabalho, serão compactadas em quatro dias de trabalho (Campbell, 2023).

Uma das principais razões que levou ao aparecimento deste novo conceito e desta ideologia sobre a redução do número de horas de trabalho, foi o aumento de produtividade nas organizações, uma vez que colaboradores tendo um período de trabalho mais curto, demonstram níveis de concentração mais eficazes, do que aqueles submetidos a horas de trabalho mais longas, onde o seu bem-estar é afetado pelo cansaço e, conseqüentemente, pelo baixo nível de desempenho (Sonnetag, 2012). Para além disso, longas horas de trabalho estão associadas a resultados menos positivos para a saúde, como o aumento de doenças, absentismo e até mesmo a intenção de sair da empresa. Trabalhar um número elevado de horas, não permite que os colaboradores tenham tempo suficiente para descansar, manter o seu bem-estar e assumir comportamentos proativos nas organizações, impactando, negativamente, os resultados destas (Chung, 2022). Através da Figura 3, é possível observar que, na União Europeia, os três países que registaram em 2022 um maior número de horas de trabalho semanal foram a Roménia, a Bulgária e o Chipre. Portugal encontra-se em quarto lugar neste *ranking*, com uma média de 39,6h de trabalho médio semanal, estando acima da média da zona Euro e da União Europeia (OECD.Stat, 2022).

A diminuição do número de horas de trabalho, está diretamente relacionada com o bem-estar dos colaboradores, com a sua produtividade e com a perceção sobre o valor do trabalho, através da crescente compreensão de que a qualidade e a eficiência são fundamentais para o sucesso organizacional, e de que é possível a entrega de resultados significativos, num período de tempo mais curto (Chung, 2022).

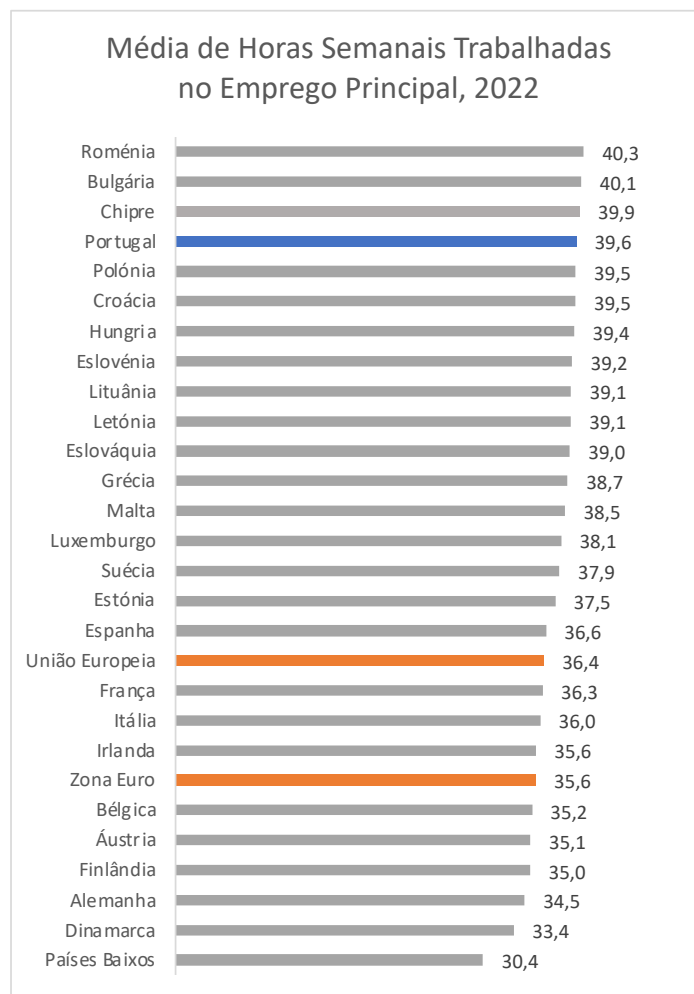


Figura 3-Horas Semanais Trabalhadas no emprego Principal (2022)

Fonte: (OECD.Stat, 2022)

Uma vez que as organizações possuem a capacidade de modificar e aprimorar o contexto em que operam, através de ações que demonstrem sua responsabilidade tanto social, quanto ambiental (Silva et al., 2014), a adoção de uma política de trabalho de quatro dias trará benefícios, não apenas para os colaboradores das organizações, mas também para a própria organização e para o meio ambiente (Spencer, 2022).

### 2.2.1 Vantagens da Implementação da Semana de Quatro Dias de Trabalho

A implementação da semana de quatro dias de trabalho é uma estratégia que possui diversas vantagens. O principal objetivo centra-se na melhoria da qualidade de vida dos colaboradores das organizações, e no fortalecimento do desempenho e do sucesso destas. A implementação desta estratégia de trabalho, centra-se na premissa de que os colaboradores, ao trabalharem menos um dia por semana, sentirão uma redução notória no cansaço e nos níveis de stresse, permitindo que estejam menos sobrecarregados e, como consequência, mais focados e produtivos nas atividades que desempenham. Com o aumento da capacidade de concentração e de motivação dos colaboradores, torna-se possível contribuir, significativamente, para o crescimento e o sucesso da organização, reduzindo custos de rotatividade na empresa (Spencer, 2022).

Esta medida, permite que os colaboradores das organizações encontrem um equilíbrio saudável entre as suas responsabilidades profissionais e as suas necessidades pessoais, uma vez que, com diminuição dos níveis de stresse e fadiga, frequentemente provenientes do ritmo de trabalho intenso e contínuo, vem a melhoria do bem-estar mental e físico, contribuindo para um ambiente de trabalho mais saudável, sustentável e produtivo, e para uma maior predisposição para atividades de lazer e relações familiares, proporcionando uma melhor qualidade de vida aos indivíduos (Chung, 2022). O foco primordial será sempre o de transformar a vida profissional e pessoal mais gratificante e enriquecedora, onde o tempo de trabalho e de lazer contribuem, de igual forma, para o bem-estar dos indivíduos (Spencer, 2022). Oferece, também, aos trabalhadores a possibilidade de reconversão profissional, uma vez que, mais tempo livre, permitirá o desenvolvimento de novas habilidades, tornando-se mais versáteis e adaptáveis, dando-lhes a possibilidade de ocuparem posições melhores nas empresas. Cria condições para o aumento salarial, na medida em que, com menos tempo de trabalho as organizações irão procurar mão de obra qualificada, pois necessitarão de trabalhadores mais competentes, o que, por sua vez, pode levar a uma pressão ascendente sobre os salários, levando a que os empregadores paguem mais, por trabalhadores qualificados (Gomes, 2022).

Ao nível das organizações, a adoção deste modelo de trabalho flexível, permitirá que haja uma melhoria na qualidade do trabalho, a produtividade será aprimorada e, devido à redução do stresse dos colaboradores envolvidos, será criado um ambiente de trabalho mais entusiasta, onde os funcionários se sentem valorizados e incentivados, contribuindo de forma significativa para o alcance dos objetivos da organização, aumentando o seu envolvimento nas atividades organizacionais e contribuindo para o fortalecimento da cultura organizacional, permitindo a criação de uma base sólida de valores que auxiliarão no crescimento sustentável da empresa (Chung, 2022). Ajudará a preservar os empregos que se encontram ameaçados pela automação, uma vez que as empresas terão os seus colaboradores a cumprir as tarefas, em menos dias, não necessitando no investimento em tecnologia para concretizarem esse objetivo. Ao criar um ambiente de trabalho mais equilibrado, e oportunidades de emprego mais acessíveis, a implementação da semana de trabalho de quatro dias nas empresas pode contribuir, ainda, para a redução das

desigualdades económicas entre os trabalhadores, uma vez que a experiência e a qualificação serão mais valorizadas, diminuindo a desigualdade, essencialmente, nos trabalhadores que se encontram em empregos de baixa remuneração, pois terão a oportunidade de ganhar mais, e melhorar seu estilo de vida (Gomes, 2022).

A implementação da semana de quatro dias de trabalho, está associada a benefícios, não só para as organizações e para os seus colaboradores, como também para o meio ambiente. Esta mudança na forma como a semana de trabalho será organizada, com apenas quatro dias, pode ter impactos positivos e significativos no cenário ambiental. Será possível reduzir a emissão de carbono, proveniente do tráfego rodoviário, uma vez que menos um dia de trabalho permitirá que haja menos deslocamentos para o trabalho, levando a que circulem menos veículos nas estradas, resultando numa diminuição da poluição e das emissões de gases de efeito estufa. A energia utilizada das instalações das empresas para a luminosidade, ventilação e para o funcionamento dos equipamentos, será também reduzida, pois a organização apenas operará quatro dias por semana, contribuindo para a diminuição da emissão de carbono na atmosfera e, ainda, para a redução dos custos da organização. O consumo de recursos e matérias-primas também será diminuído, contribuindo para a utilização eficientes de recursos e auxiliando as empresas a atingirem os objetivos de desenvolvimento sustentável (Spencer, 2022).

Sendo um dos principais objetivos o alcance de produtividade, foram realizados dois estudos que tiveram um grande impacto global, na defesa da adoção de uma semana de quatro dias de trabalho nas organizações, devido aos seus resultados positivos. Um deles, realizado numa empresa do setor privado, na Nova Zelândia em 2018, e o outro, numa empresa do setor público, na Islândia, entre 2014 e 2019 (Campbell, 2023).

Relativamente ao estudo realizado na empresa do setor privada, na Nova Zelândia, a *Perpetual Guardian*, fundada por Andrew Barnes, verificou-se que, com a implementação deste método de trabalho, o empenho, a satisfação e a produtividade dos funcionários das empresas aumentaram. Passar mais tempo longe do trabalho melhorou, significativamente, o bem-estar e a qualidade de vida dos funcionários. Estes, poderiam realizar as suas tarefas domésticas, no dia de folga, conseguindo ter mais tempo de qualidade para passar o fim de semana com a família, amigos, ou até mesmo estarem sozinhos, aproveitando o tempo para descansar (Coote et al., 2021). Com esta medida, verificou-se que o nível de stresse dos funcionários desceu cerca de 7%, notando-se, ainda, que o nível de satisfação aumentou cerca de 5% e a produtividade cerca de 20%, apresentando ainda níveis de foco e concentração mais elevados. Os resultados desta experiência, foram conseguidos através da participação de 240 trabalhadores, que executaram as suas tarefas num horário de trabalho de 8h, durante quatro dias da semana, sem redução salarial, mantendo-se o seu salário equivalente a um período de trabalho de cinco dias. Para muitos, a redução do número horas de trabalho foi vista como um presente da empresa, considerando ser um privilégio e não um direito, sentindo que era apenas boa vontade da sua entidade patronal, tornando-os mais dispostos a elevarem o seu esforço pelo empregador e, até mesmo, a trabalhar no seu dia de folga, caso fosse necessário. Os funcionários mostraram-se muito mais envolvidos no seu trabalho, e relataram uma

maior satisfação, na execução das suas tarefas, e na colaboração nos trabalhos em equipa. Esta experiência, demonstrou que a empresa foi capaz de gerar o mesmo, com menos um dia de trabalho, do que trabalhando os cinco dias da semana. Os níveis de motivação aumentaram, assim como a existência de um maior equilíbrio entre a vida profissional e familiar dos colaboradores, com 78% dos colaboradores a afirmarem conseguirem, após a implementação desta medida, equilibrar a sua vida pessoal com a vida profissional. (Barnes & Jones, 2020). O aumento dessa produtividade, estava diretamente relacionada com o grau de felicidade e satisfação dos colaboradores, relativamente ao seu local de trabalho. Um dos requisitos essenciais para alcançar essa sensação de felicidade é os trabalhadores reconhecerem que a empresa à qual pertencem valoriza, acima de tudo, o seu bem-estar. A produtividade aumenta quando há maior motivação dos colaboradores, sendo que esta pode ser estimulada pela sensação de segurança, respeito e pela criação de um ambiente organizacional que prima, essencialmente, pela confiança (Mateus, 2023). A Perpetual Guardian tornou, assim, a semana de trabalho de quatro dias num regime permanente, a partir de novembro de 2018 (Barnes & Jones, 2020).

No estudo realizado para o setor público, na Islândia, começou como uma experiência piloto organizada no município de Reykjavik, nos serviços centrais e no departamento de proteção a menores. Verificaram-se aqui resultados bastante positivos, tendo sido alargada a experiência ao governo central, abrangendo trabalhadores administrativos, trabalhadores por turnos nos serviços da polícia, nas escolas, e até mesmo em hospitais. No total, estiveram envolvidos 2.500 trabalhadores, que adotaram uma semana de trabalho reduzida de 40h semanais para 35 ou 36 horas (IEFP, 2022).

<b>Vantagens</b>	<b>Motivo</b>	<b>Autor(es)</b>
<b>Aumento da Produtividade</b>	Redução do cansaço e do stresse dos colaboradores, permitindo que haja maior foco, motivação e maior qualidade no trabalho desenvolvido, aumentando a produtividade da organização.	(Spencer, 2022)
<b>Melhoria da Qualidade de Vida</b>	Maior tempo disponível para estar com amigos e familiares, usufruindo de momentos de convívio e lazer, permitindo que haja um equilíbrio entre a vida pessoal e profissional.	(Spencer, 2022); (Chung, 2022)
<b>Redução de Custos Organizacionais</b>	Com menos um dia de trabalho, não existe a utilização de equipamentos, nem o uso de eletricidade ou água.	(Spencer, 2022)
<b>Proteção dos Empregos em Risco de Automação</b>	Empresas têm os funcionários para realizar as tarefas em menos dias, diminuindo a necessidade de investir em tecnologia para a automatização das tarefas.	(Gomes, 2022)
<b>Possibilidade de Reversão Profissional</b>	Uma semana de trabalho mais curta oferece aos colaboradores tempo extra para melhorarem as suas capacidades profissionais.	(Gomes, 2022)
<b>Aumento Salarial</b>	Crescente procura por mão de obra qualificada, levará à oferta de salários mais altos.	(Gomes, 2022)
<b>Redução das Desigualdades</b>	Os trabalhadores, especialmente os que se encontram em empregos de baixa remuneração, têm a oportunidade de ganhar mais, devido à elevada competição de talentos no mercado, devido à crescente procura por mão de obra qualificada.	(Gomes, 2022)
<b>Diminuição do Impacto Ambiental</b>	Redução da poluição e gases de efeito estufa, devido à eliminação das deslocações para o trabalho e à diminuição do uso de recursos, como a água e a eletricidade, nas instalações da empresa.	(Spencer, 2022)

Tabela 2- Resumo das Vantagens da Implementação da Semana de 4 Dias de Trabalho

Fonte: Elaboração Própria

### 2.2.2 Desvantagens da Implementação da Semana de Quatro Dias de Trabalho

Embora a implementação da semana de trabalho de quatro dias ofereça diversos benefícios para as organizações, colaboradores e ambiente, é importante reconhecer que este método de trabalho possui também algumas desvantagens.

Grande parte do entusiasmo dos colaboradores, relativamente à aceitação deste método de trabalho, poderá derivar, apenas, do benefício em ter um dia adicional de folga. Em muitos casos, a razão significativa pela qual os colaboradores aceitam, e apoiam, a semana de trabalho de quatro dias, é porque lhes proporcionará um maior tempo longe do trabalho, e não necessariamente pela maior satisfação que sentem, no local de trabalho, quando desempenham as suas tarefas (Bird, 2010). Para além disso, poderá verificar-se um aumento de fadiga, dificuldade em realizar a totalidade das tarefas e uma desaprovação geral sobre a implementação deste sistema, uma vez que, no caso das organizações que operam quatro dias, sem redução de horário, ou seja, mantêm as 40h semanais, poderá significar que haja um aumento do cansaço nos colaboradores, pois terão de trabalhar 10h por dia, e um aumento pressão para realizarem as suas tarefas, de forma eficiente (Campbell, 2023).

Relativamente à variação nos dias de folga, dependendo da empresa ou do colaborador, poderá haver preferência em colocar a folga adicional durante a semana (entre terça-feira a quinta-feira), enquanto noutras haverá a preferência em colocá-la à sexta-feira, ou à segunda-feira, usufruindo de 3 dias seguidos de fim de semana. Os fins de semana poderiam, então, ser de sexta a domingo, ou de sábado a segunda-feira, trazendo implicações na aceitação consensual da implementação da semana de trabalho de quatro dias, entre os colaboradores e as organizações (Campbell, 2023). Uma pesquisa realizada por Kenny (1974) permitiu analisar que 68% dos colaboradores entrevistados eram a favor de uma semana de trabalho de quatro dias (4 dias x 10 horas), com a folga na segunda-feira ou na sexta-feira, e que apenas 24% eram a favor de uma semana de trabalho de quatro dias, onde os dias de folga fossem durante um dos outros dias da semana (Kenny, 1974).

No que diz respeito às semanas de trabalho condensadas, os gestores das organizações também se podem sentir mais cansados e stressados, uma vez que as obrigações e a responsabilidade que possuem, dentro da organização, não lhes permitem trabalhar apenas quatro dias por semana, podendo a adoção desta metodologia ter um efeito prejudicial na sua produtividade e, conseqüentemente, nos resultados da empresa (Bird, 2010). Trabalhar mais horas, usufruindo de mais um dia de descanso, poderá, ainda, significar que haja um aumento do controlo e da monitorização, por parte dos gestores, ao desempenho dos funcionários, para se certificarem que o trabalho está realmente a ser executado e, desta forma, evitar a diminuição dos rendimentos da organização e da produtividade, podendo afetar, negativamente, a moral e o entusiasmo das equipas de trabalho. A relação entre a produtividade e a semana de trabalho de quatro dias é, então, vista como complexa e carece de mais estudos para medir, realmente, o seu impacto com a adoção deste método de trabalho (Campbell, 2023).

Outro fator importante a ser discutido, são os custos da implementação da semana de quatro dias de trabalho. A transição para uma semana de trabalho de quatro dias pode ser desafiadora, resultando numa possível redução temporária da produtividade, uma vez que será necessário tempo para os funcionários se adaptarem ao novo modelo de trabalho e ao novo cronograma de execução de tarefas, podendo impactar, negativamente, a eficiência da empresa, durante este período de transição. A alteração de um modelo de trabalho de cinco dias, para um de quatro dias, levará a que hajam ajustes na programação dos trabalhos, nos recursos humanos e na logística da organização, resultando em custos iniciais significativos, como a formação de funcionários, atualização de sistemas internos, reestruturação de horários de trabalho, entre outros (Gomes, 2022).

Ao nível ambiental, é fundamental considerar que os benefícios da implementação de uma semana de trabalho mais curta poderão não ser garantidos, como se espera, devendo ter-se em consideração as limitações inerentes ao setor energético. As organizações, mesmo encerrando um dia por semana, nunca terão todas as luzes completamente desligadas, uma vez que será necessário consumir energia e manter uma temperatura mínima no edifício, garantindo a funcionalidade de todas as operações de emergência básicas (Campbell, 2023). Outro aspecto importante a ter em consideração, é o comportamento dos colaboradores no dia extra de folga que, no mínimo, terão de consumir energia, água e outros recursos, enquanto estão nas suas residências. Recursos esses que não seriam consumidos durante uma semana de trabalho de cinco dias. O tempo gasto em casa será sempre menos eficiente, em termos de energia, do que o tempo gasto no escritório, onde as pessoas estão agrupadas, a partilhar recursos de iluminação e aquecimento (King & Van Den Bergh, 2017).

Para além disso, muitos aproveitarão este dia extra para viajar e realizar atividades de lazer, anulando assim as potenciais diminuições no consumo de energia e na redução do tráfego que se previa, com a implementação da semana de trabalho de quatro dias (King & Van Den Bergh, 2017). Dados recolhidos sobre colaboradores que trabalham quatro dias por semana, relataram que, na maior parte dos casos, usufruir, frequentemente, de um fim de semana de três dias seria como umas tirar férias prolongadas, onde poderiam ser realizadas atividades como passeios turísticos ou visitar parentes, requerendo um uso significativo de energia nessas viagens que, possivelmente, não fariam no antigo horário de trabalho de cinco dias (Bird, 2010). Desta forma, o aumento no consumo de energia, por parte dos colaboradores, terá o potencial de reduzir ou, até mesmo, anular as poupanças de energia previstas, por parte das organizações, com a implementação dos quatro dias de trabalho (King & Van Den Bergh, 2017).

A semana de trabalho de quatro dias pode, assim, acabar por transferir os custos de energia das organizações para os colaboradores, do que efetivamente reduzir o consumo geral de energia. Deste modo, existe a possibilidade dos efeitos ambientais provocados pela implementação da semana de trabalho de quatro dias serem muito menos benéficos, do que o que se esperava (Bird, 2010).

É, ainda, importante referir que a implementação deste modelo não será viável em todos os setores de atividade. Para as indústrias que operam 24 horas por dia, durante 7 dias por semana, por exemplo, o regime de trabalho de quatro dias, poderá ser desafiador e, em muitos casos, difícil de implementar. No caso dos hospitais, serviços de emergência e fábricas de produção contínua, é essencial que haja um quadro de pessoal dedicado e que permaneça constante para operar, sem que hajam interrupções, fazendo assim face às necessidades do público e garantindo a segurança e a disponibilidade dos serviços (Bird, 2010). Uma vez que existe a necessidade de manter a eficácia destes serviços, a qualquer momento, a implementação deste sistema de trabalho poderia implicar o aumento de custos na organização, pois ter-se-ia de se considerar a contratação de mais funcionários, para conseguir manter as operações contínuas, a formação dos novos colaboradores e a adaptação de turnos, exigindo mais esforço no planeamento de horários e na distribuição de tarefas (Coote et al., 2021).

<b>Desvantagens</b>	<b>Motivo</b>	<b>Autor(es)</b>
<b>Dia de folga não consensual</b>	Poderá verificar-se a falta de consenso quanto ao dia extra livre, sendo que grande parte dos colaboradores preferem à segunda ou à sexta.	(Campbell, 2023); (Kenny, 1974)
<b>Custos de implementação</b>	Temporária perda de produtividade inicial, ajustes na programação, nos recursos humanos e na logística da organização.	(Gomes, 2022); (Bird, 2010); (Coote et al., 2021)
<b>Difícil adaptação ao novo sistema</b>	Aumento da fadiga, dificuldade em realizar as mesmas tarefas em apenas quatro dias. Aumento do controlo e monitorização do desempenho dos colaboradores.	(Campbell, 2023); (Gomes, 2022)
<b>Aumento do impacto ambiental</b>	Mantêm-se os gastos de energia das empresas para manter as funcionalidades de emergência básicas; Aumento do tráfego e da poluição, associado às atividades de lazer dos colaboradores; Aumento do consumo de energia, água e outros recursos, pelos colaboradores nas suas residências.	(Campbell, 2023); (King & Van Den Bergh, 2017); (Bird, 2010)
<b>Modelo não aplicável a todos os setores de atividade</b>	Não é viável nos setores que operam 24h por dia, como na saúde e em algumas indústrias, que necessitam de operar continuamente para atender às necessidades dos clientes.	(Bird, 2010)

Tabela 3- Resumo das Desvantagens da Implementação da Semana de 4 Dias de Trabalho

Fonte: Elaboração Própria

### **3. Metodologia**

O presente estudo procura fornecer uma revisão dos estudos existentes, sobre a temática da implementação dos quatro dias de trabalho, com foco na gestão de pessoas. Através de um estudo qualitativo, uma revisão sistemática da literatura (RSL), com base no modelo PRISMA, e com recurso a bibliometria, será possível explorar e compreender os conteúdos existentes nesta área de pesquisa, e entender as lacunas existentes neste campo (Snyder, 2019).

Uma revisão sistemática da literatura tem como principal objetivo reunir as evidências disponíveis sobre determinada matéria, que cumpram critérios específicos de inclusão. Aquando de uma revisão sistemática da literatura, são aplicados determinados métodos, explicitamente definidos, para o desenvolvimento de uma pesquisa bibliográfica completa, com o objetivo de responder a questões de investigação (Donato & Donato, 2019).

As revisões sistemáticas de literatura deverão ser guiadas segundo um plano previamente definido, seguindo um conjunto de procedimentos que permitam descrever, em detalhe, as etapas

necessárias para responder à questão inicial da investigação em causa. Para a realização deste estudo, recorreu-se ao modelo PRISMA (Principais Itens para Relatar Revisões Sistemáticas e Meta-Análises), seguindo os princípios da revisão sistemática de literatura, baseado no *Cochrane Handbook for Systematic Reviews of Interventions* (Higgins et al., 2023), que incluem cinco etapas (Figura 4). A primeira etapa, referente à "Formulação da questão de investigação e objetivos", envolve a definição clara do que se pretende investigar, permitindo orientar todo o processo de pesquisa e forma clara. Segue-se a "Definição dos critérios de inclusão e exclusão", onde se estabelecem os parâmetros para decidir quais serão os estudos a incluir na amostra e quais serão os excluídos. A "Estratégia de pesquisa" é a terceira etapa, onde se irá definir como é que vão ser identificados os estudos mais relevantes da amostra. No "Procedimento de Seleção", os estudos mais relevantes serão selecionados, com base nos critérios definidos na etapa de inclusão e exclusão, determinando quais serão analisados. Por último, na etapa de "Procedimento de extração e categorização dos dados recolhidos", os estudos mais relevantes que foram selecionados serão extraídos e organizados, de acordo com os objetivos iniciais da pesquisa.

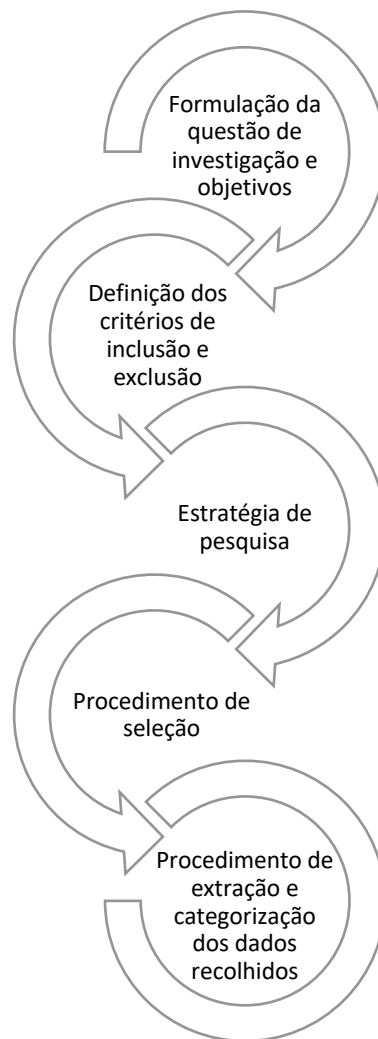


Figura 4- Etapas da Revisão Sistemática da Literatura

Fonte: Elaboração Própria, com base no *Cochrane Handbook* (Higgins et al., 2023)

### 3.1 Fundamentação da Opção Metodológica

Pritchard, em 1969, apresentou um novo termo "*bibliometrics*" para definir um modelo de estudo que já existia há quase meio século (Pritchard, 1969). O autor, sentiu a necessidade de redefinir a sua designação, uma vez que "*statistical bibliography*", designado, inicialmente, por Wyndham Hulme, em 1922, para definir a análise de estudos científicos com recurso à estatística, poderia ser facilmente confundido com a abordagem da estatística em si, em vez de ser visto como um modelo de análise de bibliografia estatística (Momesso & Noronha, 2017).

Okubo (1997) define a bibliometria como uma abordagem analítica que engloba métodos específicos para medir e quantificar informações de bases de dados, relacionados com publicações científicas. É uma análise que utiliza métodos matemáticos e estatísticos para analisar documentos, com o objetivo de fornecer um estudo mais sólido e robusto, e menos subjetivo, de análise dos princípios e fundamentos, de uma determinada área académica (Wallin, 2012, p. 164).

Os estudos bibliométricos podem ser utilizados para analisar, por exemplo, os documentos mais citados, as redes de co-citações e, para entender a estrutura e a evolução da literatura, com base no seu histórico (Ramos-Rodríguez & Ruíz-Navarro, 2004). De acordo com Moed et al. (1985), a utilização de pesquisa bibliométrica pode apresentar algumas limitações na recolha e tratamento de dados, ou até mesmo na interpretação dos resultados, devido à grande quantidade de informação que poderá existir. No entanto, essas limitações podem ser contornadas através da análise qualitativa da informação, como a identificação das publicações mais relevantes ou a sua evolução, ao longo do tempo, através dos seguintes tipos de análise de relações (Moed et al., 1985):

- Análise de citações – visa identificar os autores mais citados num determinado conjunto de publicações. Considera que os documentos mais citados serão os que exercem maior influência na área académica onde estão inseridos, do aqueles que são menos citados. Auxilia os investigadores a entender quem são os autores mais influentes, tornando-se útil para orientar pesquisas futuras;
- Análise de co-citações – identificam as potenciais semelhanças entre dois documentos científicos, através da frequência de vezes com que são citados, em conjunto, noutros documentos. Através desta análise, é possível identificar a relação que existe entre diferentes publicações, uma vez que se encontram relacionados conceitualmente, podendo significar que existe um tópico ou uma área comum de interesse a estas publicações. A análise de co-citações, possibilita agrupar os diferentes artigos em clusters, com diferentes linhas de pensamento, mas com conceitos comuns.

Para além destas, existem outras formas de relações que poderão ser estudadas, como as relações de co-ocorrência de palavras-chave e relações de co-autoria. Poderão também ser analisados o número de ocorrências de determinadas palavras-chave e a sua relação com os autores mais citados. Criam-se, assim, gráficos de redes bibliométricas, onde as arestas dessas

redes indicam não só se há, ou não, uma relação entre dois nós, mas também a intensidade dessa relação (Van Eck & Waltman, 2014).

## 3.2 Análise Bibliométrica

### 3.2.1 Formulação da Questão de Investigação e Objetivos

Relativamente à pesquisa de investigação, esta deve ser bem definida, como objetivos concretos, para se conseguir elaborar uma revisão sistemática eficaz e bem-sucedida. Deverá ser precisa o suficiente para direcionar a procura de informação relevante e não restrita, ao ponto de limitar a amplitude da pesquisa. Quando é realizada uma metodologia robusta, que defina claramente os métodos e critérios de inclusão e exclusão da informação, garante-se a qualidade e a credibilidade da revisão sistemática da literatura realizada (Donato & Donato, 2019).

O principal objetivo do presente estudo é fornecer uma revisão dos estudos existentes, sobre a temática da implementação dos quatro dias de trabalho, com foco na gestão de pessoas.

<b>Objetivo Geral</b>	Sistematizar o conhecimento científico produzido sobre a implementação dos quatro dias de trabalho.
<b>Objetivo Específico I</b>	Caracterizar o conhecimento científico produzido.
<b>Objetivo Específico II</b>	Identificar as principais problemáticas associadas.
<b>Objetivo Específico III</b>	Caracterizar o conhecimento científico produzido, no contexto organizacional, com foco na gestão de pessoas

Tabela 4- Objetivo Geral e Específicos do Estudo

### 3.2.2 Definição dos Critérios de Inclusão e Exclusão

A definição de critérios de inclusão e exclusão desempenham um papel fundamental em pesquisas, especialmente em revisões sistemáticas da literatura (RSL). Estes critérios funcionam como diretrizes que permitem identificar quais os estudos a incluir e a excluir, com base na sua conformidade, perante os critérios previamente definidos. Esta fase é crucial, garantindo que a pesquisa se baseia, apenas, em estudos diretamente relacionados com a questão de investigação, evitando-se que informações irrelevantes sejam incluídas na análise. A definição clara dos critérios de inclusão e exclusão, promovem a transparência e a credibilidade da pesquisa efetuada, podendo ser facilmente entendido porque determinados estudos foram selecionados, ou rejeitados, contribuindo para uma comunicação aberta e clara, na pesquisa científica. Permite ter uma maior confiança nos estudos incluídos, uma vez que são de qualidade e de elevada relevância para responder à questão de investigação inicial, o que, por sua vez, fortalece a base das conclusões da RSL (Donato & Donato, 2019).

Nesta pesquisa, os critérios de inclusão e exclusão aplicados na base de dados *Scopus* e *Web of Science*, foram:

#### **Critérios de Inclusão**

- Artigos desde o ano de 1970
- Artigos Científicos
- Idioma em inglês
- Foco no impacto da semana dos quatro dias nas organizações, nomeadamente na gestão de pessoas
- Apenas na base de dados Scopus - Source Type: Journal

#### **Critérios de Exclusão**

- Não serem artigos científicos;
- Serem de um idioma diferente de inglês;
- Terem foco no impacto da semana dos quatro dias na sociedade e no estilo de vida da população, no geral;
- Serem estudos duplicados.
- Área de Estudo:
  - WoS: Economics; Management; Business; Industrial Relations Labor; Education Educational Research; Environmental Sciences; Psychology Applied; Public

Administration; Public Environmental Occupational Health; Social Sciences Biomedical; Computer Science Information Systems; Computer Science Interdisciplinary Applications; Ecology; Engineering Environmental; Environmental Studies; Green Sustainable Science Technology; Health Care Sciences Services; Hospitality Leisure Sport Tourism; Humanities Multidisciplinary; Information Science Library Science; Medical Informatics; Operations Research Management Science; Psychology Multidisciplinary; Social Issues; Social Sciences Interdisciplinary; Social Work; Women S Studies.

- Scopus: Social Sciences; Environmental Science; Psychology; Business, Management, Accounting, Multidisciplinary; Economics, Econometrics and Finance

### 3.2.3 Estratégia da Pesquisa

A estratégia de pesquisa desempenha um papel crítico RSL, devendo ser planeada, para garantir que haja sensibilidade na identificação dos estudos mais relevantes, no contexto de análise, incluindo a seleção criteriosa de palavras-chave e a escolha adequada das bases de dados científicas (Donato & Donato, 2019). Uma estratégia bem planeada, assegura que todos os estudos pertinentes, tanto os amplamente conhecidos, quanto os menos citados, sejam identificados. A procura nas bases de dados deve ser conduzida de forma metódica, seguida por uma triagem e seleção de resultados, de acordo com os critérios de inclusão e exclusão, inicialmente definidos. Uma estratégia de pesquisa bem desenvolvida, é a base para uma RSL de qualidade e confiável, influenciando diretamente a validade das suas conclusões (Snyder, 2019).

Relativamente ao estudo desta dissertação, foram selecionadas duas bases de dados científicas para realizar a pesquisa (Costa et al., 2012):

- **Web of Science (WoS)**– Designada por *Web of Knowledge*, é uma plataforma de pesquisa académica e científica, desenvolvida pela *Clarivate Analytic*. É amplamente utilizada por investigadores, instituições académicas e científicas, e profissionais, para aceder uma vasta fonte de informação académica.
- **Scopus**- Uma base de dados multidisciplinar e uma plataforma de pesquisa académica, amplamente utilizada, desenvolvida pela *Elsevier*. Possui mais conteúdos europeus que a WoS, e inclui mais idiomas para além do inglês. É uma ferramenta projetada para fornecer acesso a uma extensa coleção de literatura académica, possuindo informação desde 1966, até à atualidade.

Para a realização desta pesquisa, utilizou-se uma combinação de palavras-chave, recorrendo ao operador booleano "OR". Estes operadores, utilizados em pesquisas, em bases de dados científicas, permitem combinar, ou limitar, os resultados da pesquisa, de acordo com determinados critérios. A utilização dos operadores booleanos, são representados pelos termos "AND", "OR" ou "NOT", permitindo realizar diferentes tipos de combinações, entre os termos usados na pesquisa. O operador "AND" permite uma combinação restrita de resultados, garantindo que todos os termos da pesquisa estão presentes. O operador "OR" possibilita uma combinação mais ampla, incluindo resultados que integrem, pelo menos, um dos termos. O operador "NOT" induz uma combinação de exclusão, excluindo resultados que contenham um termo em específico (Donato & Donato, 2019).

No presente estudo, os termos utilizados, em ambas as bases de dados científicas, *WoS* e *Scopus*, nas secções "Title", "Abstract" e "Keywords", foram: "four-day working week" OR "four-day week" OR "4-day week" OR " five to four days" OR "four day work week" OR "Worktime Reduction" OR "4-day workweeks".

### **3.2.4 Procedimento de Seleção**

Aquando da realização de uma RSL, é comum gerar-se um grande número de referências bibliográficas, potencialmente elegíveis para o estudo em questão. A inclusão dessas referências, na RSL, irá depender de uma avaliação prévia, para verificar se se encontram elegíveis, consoante os critérios inclusão/exclusão predefinidos. Como tal, são utilizados diferentes métodos de seleção, dependendo da natureza e da quantidade de documentos envolvidos no processo (Donato & Donato, 2019).

Neste estudo, o processo de seleção de artigos foi dividido em duas fases distintas, assegurando a qualidade e relevância dos documentos incluídos na RSL. Na primeira fase, foi realizada uma seleção inicial, com base na análise dos títulos, resumos e palavras-chave dos artigos identificados, permitindo uma avaliação rápida para determinar se os documentos possuíam, ou não, relação com a pesquisa em questão. Em seguida, numa segunda fase, foram aplicados os critérios de inclusão e exclusão, de forma criteriosa, validando ou rejeitando a informação apresentada. Através da Figura 5, é possível analisar, com recurso a um fluxograma PRISMA, a ilustração dos resultados obtidos no processo de seleção dos documentos. Este tipo de abordagem torna-se essencial numa RSL, garantindo que apenas os estudos mais relevantes, e de alta qualidade, são considerados na pesquisa, mantendo a integridade e a credibilidade do estudo em causa (Donato & Donato, 2019).

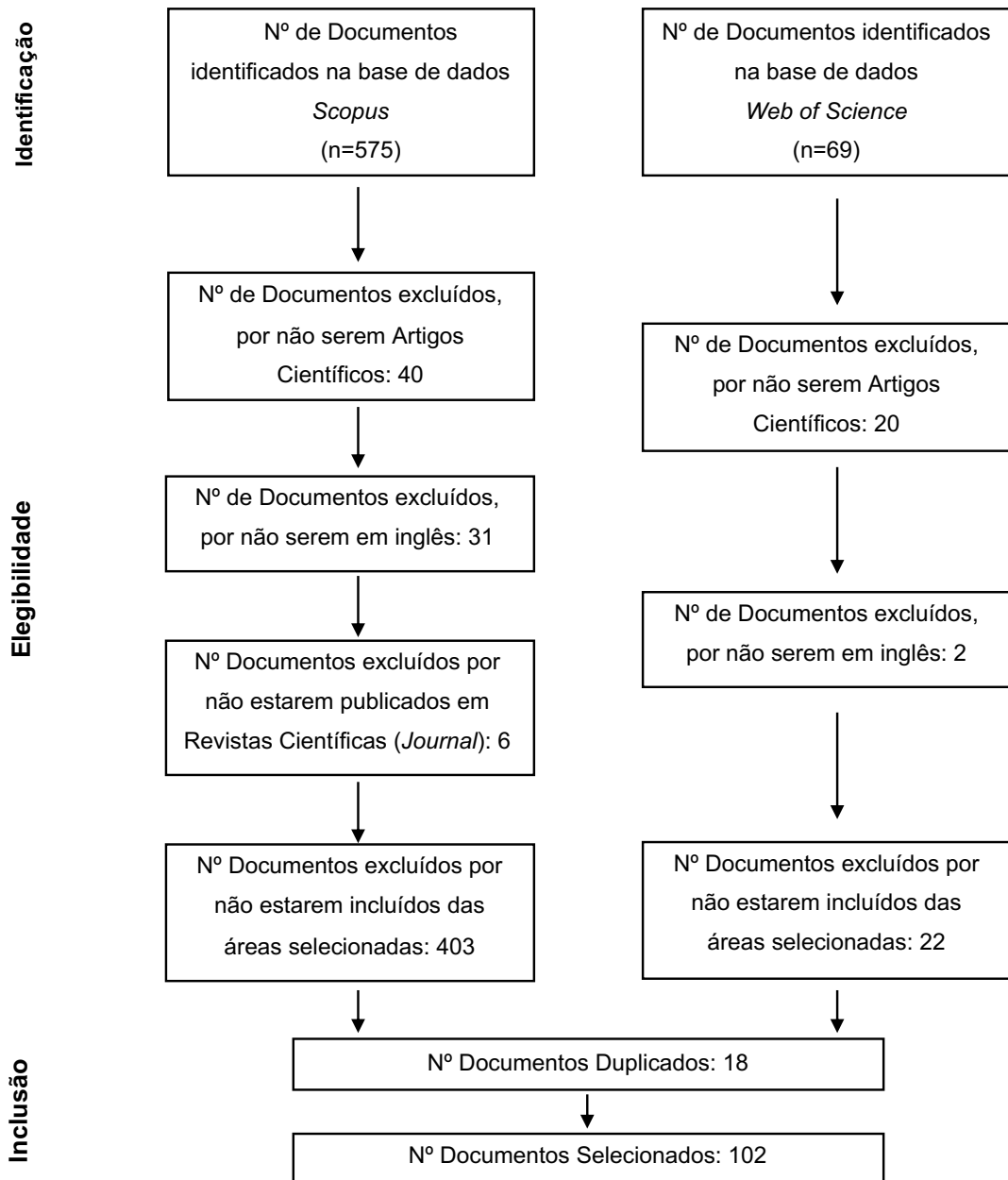


Figura 5- Fluxograma PRISMA

Fonte: Elaboração Própria

### 3.2.5 Procedimento de Extração dos dados e Categorização

Após a seleção dos artigos que se encontravam alinhados com o tema principal da pesquisa - implementação dos quatro dias de trabalho – prosseguiu-se com a análise dos elementos que permitiram caracterizar a amostra em causa. Iniciou-se com a análise do número de publicações desenvolvidas ao longo dos anos, permitindo obter informações sobre as tendências temporais do interesse pelo tema em questão, destacando-se os anos em que ocorreram desenvolvimentos significativos. Procedeu-se à investigação da distribuição geográfica dos artigos científicos, revelando os locais onde a investigação e a produção científica sobre a semana de quatro dias de trabalho é mais ativa, identificando-se os principais países que lideram a produção de conhecimento neste âmbito. Com a posterior análise dos títulos, resumos e palavras-chave dos documentos, foi possível entender quais os tópicos mais abordados na literatura, através do destaque dos principais termos mais frequentemente associados à semana de trabalho de quatro dias. Com a análise dos autores mais citados nos artigos científicos, foi possível entender quais os autores que mais contribuíram para a produção científica de conteúdos relacionados com a temática em causa, assim como a análise dos documentos mais citados na literatura, que permitiram destacar quais foram os principais pilares da expansão do conhecimento sobre a semana de trabalho de quatro dias. Avançou-se com a análise das revistas que mais publicaram sobre esta temática, identificando-se quais as principais fontes de pesquisa da amostra incluída, com destaque para as revistas mais relevantes na disseminação de conteúdos nesta área.

Para proceder à extração e categorização da informação recolhida, foi utilizado o *software* proposto Van Eck e Waltman (2014), o *VOSviewer* ([www.vosviewer.com](http://www.vosviewer.com)), utilizado para a análise de grandes quantidades de texto, tratando-se de uma ferramenta comumente utilizada na pesquisa académica, e na visualização de redes bibliométricas, construídas com base em relações de citação, combinação bibliográfica, co-citação ou co-autoria. Este software, permite criar mapas, a partir de dados, construindo redes de documentos científicos, possibilitando três tipos de visualização de mapas: a visualização da rede, a visualização sobreposta e a visualização de densidade (Van Eck & Waltman, 2014) .

Assim sendo, com recurso ao *software VOSviewer*, foram analisadas as palavras-chave presentes no título e no resumo de todos os artigos incluídos na amostra da pesquisa, na função “*title and abstract fields*”, considerando o número mínimo de cinco ocorrências, assim como as palavras-chave mais relevantes em todos os artigos, recorrendo à função “*co-occurrence*”.

Como forma de analisar os autores mais citados na amostra, selecionou-se a opção “*co-citation*”, seguida de “*cited authors*”, selecionando-se um mínimo de três documentos por autor, sendo posteriormente analisado o top 15 dos autores mais influentes.

Tendo em vista a análise das revistas com maior número de documentos na amostra, selecionou-se a opção “*citation*” seguida de “*sources*”, selecionando-se o top 10 das revistas mais relevantes, assim como recorrendo à opção “*documents*” se identificou o top cinco dos artigos mais citados no âmbito da temática da semana de quatro dias de trabalho.

Com objetivo de entender a produção científica desenvolvida no âmbito da implementação da semana de quatro dias de trabalho, com foco na gestão de pessoas, prosseguiu-se com a análise detalhada dos títulos e dos resumos dos 102 artigos incluídos na amostra de pesquisa, tendo-se excluídos aqueles que não correspondiam ao objetivo específico do estudo. Como resultado dessa análise, foram considerados relevantes apenas 8 artigos, uma vez que só estes se encontravam diretamente ligados com o tema da implementação desta metodologia de trabalho e a gestão de pessoas, no contexto organizacional. A seleção destes artigos científicos garantiu que apenas os estudos mais pertinentes para o objetivo específico em questão fossem incluídos, proporcionando uma amostra relevante para análise e discussão. Os artigos escolhidos representam o núcleo da produção científica relacionada com a gestão de pessoas, servindo de base para uma posterior análise sobre as principais temáticas envolvidas e descobertas nesta área.

Após a seleção destes 8 artigos, prosseguiu-se com a extração de alguns dados essenciais destes. Os dados em análise, foram organizados numa tabela, em formato Excel, onde se registaram informações essenciais, que possibilitaram uma rápida identificação e compreensão do conteúdo inserido em cada documento. Este método de organização dos dados permitiu desenvolver uma análise posterior, obtendo-se uma visão clara e estruturada das informações extraídas em cada artigo, contribuindo, desta forma, para a eficácia e precisão da RSL realizada. Assim, as informações registadas no referido documento Excel foram as seguintes:

<b>Dados Recolhidos</b>	Fonte
	Título
	Autor (es)
	Nome da Revista
	Data de Publicação
	País
	Resumo
	Abordagem da Pesquisa
	Tema Abordado
	Subtema Abordado
	Setor Estudado
	População em Análise
	Termos utilizados para designar a semana dos quatro dias de trabalho
	Palavras-Chave
Principais Conclusões	

Tabela 5- Dados Analisados nos Artigos Incluídos

Fonte: Elaboração Própria

Tendo como base a tabela Excel elaborada, com os dados recolhidos de cada documento, iniciou-se o tratamento da informação obtida. Prosseguiu-se com a extração e categorização da informação, visando classificar cada artigo numa categoria específica. Como tal, foi realizada uma análise detalhada do título, resumo e palavras-chave de cada documento, com o objetivo de identificar, explicitamente, a área temática à qual pertenciam e, conseqüentemente, atribuí-los a categorias correspondentes. Esta abordagem permitiu agrupar os artigos de acordo com as suas semelhanças temáticas, facilitando, desta forma, a posterior análise e a obtenção de resultados importantes, no contexto da pesquisa. Com base nas categorias definidas, designadas de "temas", prosseguiu-se com a subdivisão dessas categorias em subtemas, com o propósito de tornar a categorização dos documentos a analisar ainda mais precisa e organizada. Cada subtema representava um aspeto específico, relacionado com o seu tema, permitindo uma segmentação detalhada e facilitando na identificação e agrupamento dos artigos que partilham características e focos de pesquisa similares, tornando o processo de análise refinado e eficaz.

Com o objetivo de aprofundar a análise sobre como a implementação da semana de trabalho de quatro dias afeta a gestão de pessoas, nas organizações, foram definidas duas categorias em função da metodologia utilizada, tendo em conta os diferentes tipos de abordagens de pesquisa realizadas em cada artigo. As categorias foram criadas para classificar os estudos de acordo com os diferentes métodos e perspetivas utilizados, permitindo uma análise mais precisa dos objetivos relatados nos diferentes estudos. A abordagem, pode então ser qualitativa ou quantitativa, dependendo da natureza da investigação e da forma como os autores recolhem, analisam e interpretam os dados. A pesquisa qualitativa, foca-se na compreensão da existência de diferentes perspetivas, sobre um determinado tema, enquanto que a pesquisa quantitativa, procura a representatividade numérica, como forma de comprovar os resultados obtidos numa pesquisa (Gerhardt et al., 2009).

Outro aspeto relevante a analisar nos artigos incluídos na RSL, diz respeito à natureza dos estudos, isto é, se se referem a estudos empíricos ou teóricos. Os estudos empíricos, dizem respeito à recolha e análise de dados reais, enquanto que os estudos teóricos se baseiam numa revisão crítica da literatura já existente e na proposição de teorias (Calheiros et al., 2016). Esta análise irá permitir identificar quais os artigos que forneceram evidências empíricas, ou teóricas, sobre o impacto da implementação da semana de trabalho de quatro dias, na gestão de pessoas, ou seja, se centram, essencialmente, na construção de teorias, ou na análise de dados concretos.

Por fim, considerou-se importante realizar uma análise detalhada ao conteúdo dos 8 artigos encontrados sobre a implementação da semana de quatro dias de trabalho e a gestão de pessoas. Identificaram-se os principais temas de destaque e, posteriormente, prosseguiu-se com o enquadrando do conteúdo de cada um dos artigos nesses mesmos temas, nomeadamente na satisfação, na produtividade e no equilíbrio entre a vida pessoal e profissional.

## **4. Apresentação e Discussão dos Resultados**

### **4.1 Caracterização da Produção Científica**

Este capítulo tem como objetivo apresentar os resultados da análise da evolução das pesquisas relacionadas com o tema da semana de quatro dias de trabalho.

Começar-se-á pela análise do número de artigos publicados, anualmente, permitindo obter uma visão abrangente das tendências e do desenvolvimento que existe na quantidade de produção científica, ao longo do tempo. Será analisada a origem geográfica dos estudos, visando entender se determinadas regiões ou países têm sido mais, ou menos, influentes na produção de conteúdos nesta área, possibilitando a compreensão da existência de variações de produção científica, ao nível global, sobre esta temática.

Serão, ainda, analisados os autores que tiveram um impacto mais significativo na produção destes estudos, ou seja, quais os principais autores que têm liderado o desenvolvimento do tema da semana de quatro dias de trabalho, e quais as principais revistas onde os estudos se encontram inseridos, assim como os artigos mais citados na produção de conteúdo sobre a semana de trabalho de quatro dias.

A evolução da literatura científica sobre a semana de quatro dias de trabalho é identificada através da análise do número de estudos publicados por ano, desde 1972, ano em que se verificaram as primeiras publicações.

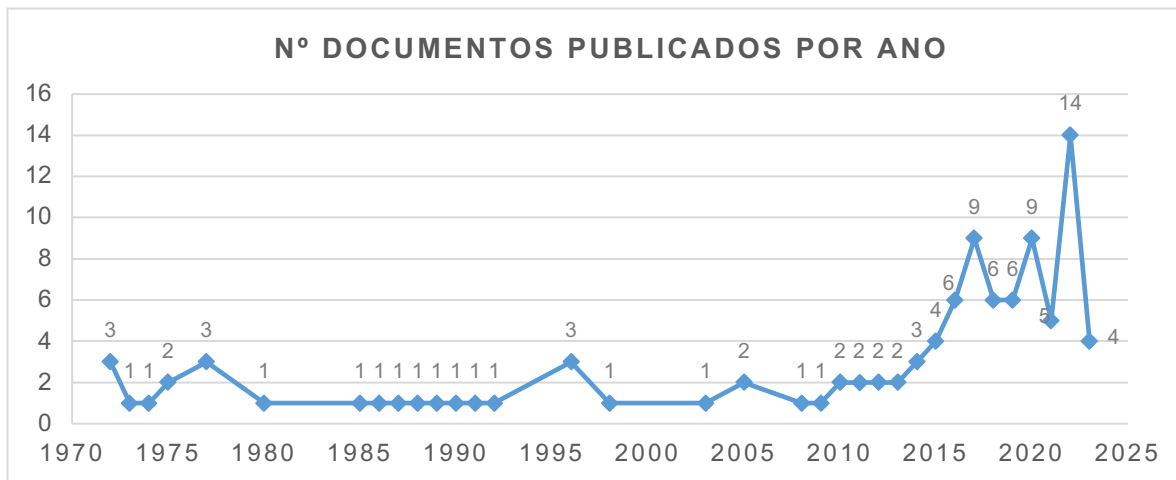


Figura 6- Nº Documentos Publicados por ano

Verificam-se bastantes oscilações no número de publicações sobre a temática em causa, sendo que, a partir de 2010 foi-se verificando um ligeiro aumento na produção científica, atingindo um máximo de 14 publicações em 2022. Em 2023, o número de publicações é bastante inferior, uma vez que o período em análise apenas abrange o primeiro semestre do ano.

A produção científica provém, maioritariamente, do continente americano (Estados Unidos da América – 47,1%, Canadá – 7,8%). No entanto, a diversidade geográfica presente na pesquisa poderá indicar que a redução do número de horas de trabalho é relevante em todo o mundo, podendo ser influenciada por fatores culturais, económicos e políticos de cada país: Reino Unido - 7,8%, Japão -4,9%, Espanha -4,9%, Alemanha -3,9%, Finlândia -3,9% e Coreia do Sul -2,9% (Figura 7). Os restantes países de origem dos estudos podem ser consultados na Tabela 6, no Anexo A.

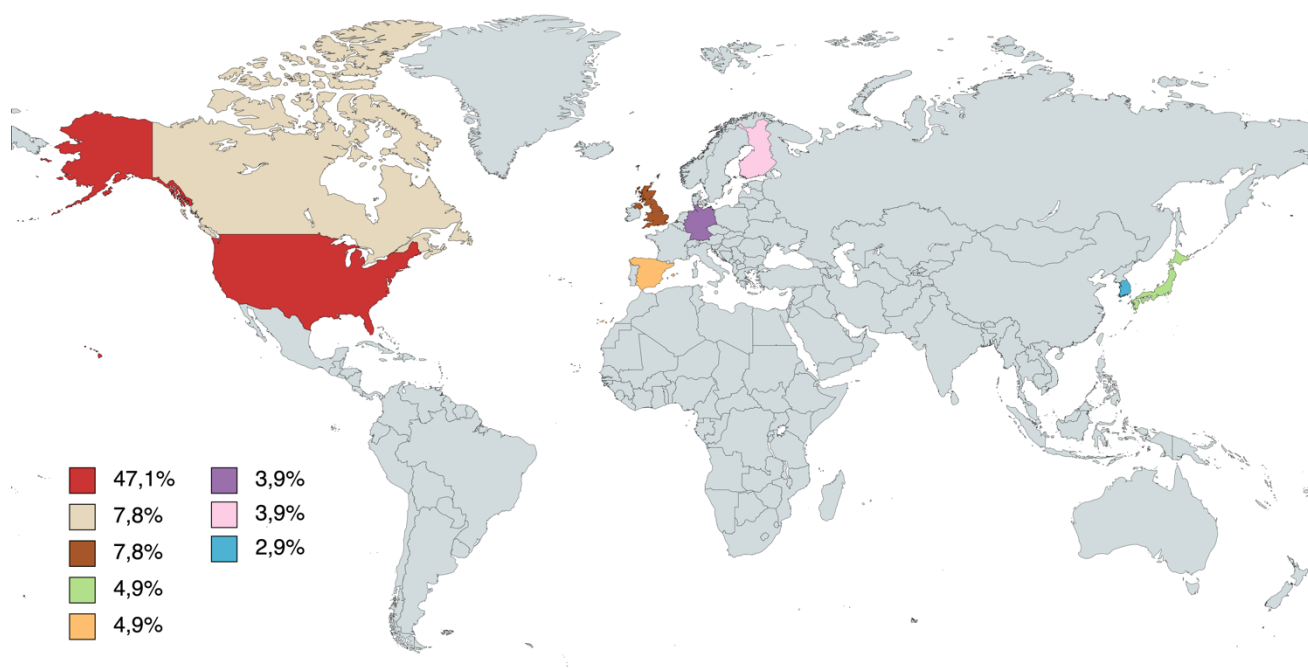


Figura 7- Distribuição Geográfica da Produção Científica da Semana de Quatro dias de Trabalho

Com a utilização do software VOSviewer, procedeu-se à análise de todos os títulos e resumos dos documentos incluídos, optando-se por estudar um mínimo de cinco coocorrências entre os termos, gerando um resultado de 54 termos, correspondendo aos 60% mais relevantes da amostra em causa, conforme detalhado na tabela 13, do Anexo B.

Entre os termos que emergem com mais frequência, destacam-se os seguintes: “age”, “day week”, “exposure”, “data”, “hour” e “reduction” (Figura 8). Estes dados sugerem um maior interesse na pesquisa de fatores como a idade dos trabalhadores, a organização da semana de trabalho, como ocorre a exposição a essa mudança, a importância na recolha de dados relevantes, as horas de trabalho e a redução da carga horária, por exemplo.

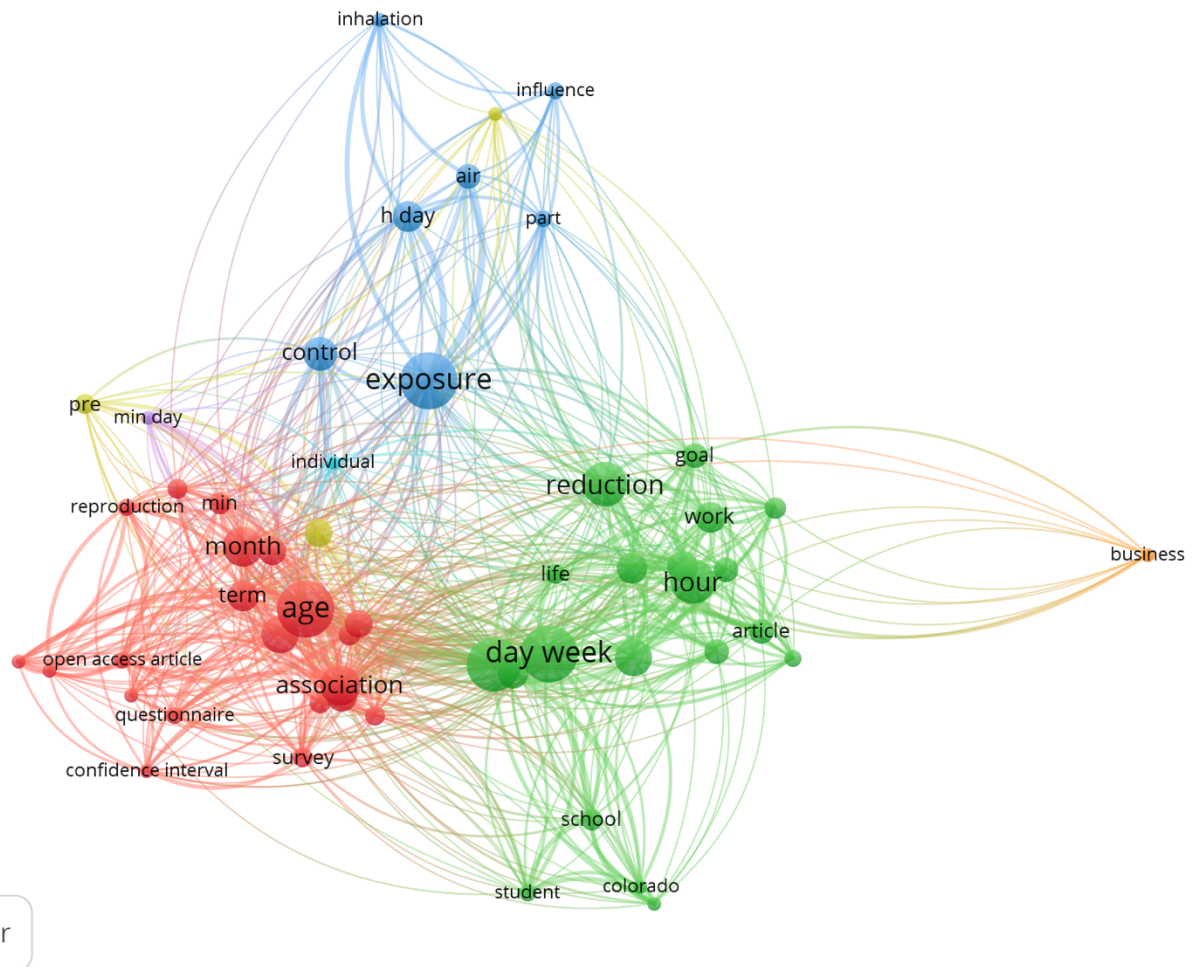


Figura 8- Representação da análise dos termos do título e do resumo

Relativamente aos autores mais citados na amostra, com recurso ao *software VOSviewer*, optou-se por analisar os quinze autores mais relevantes, ou seja, aqueles que apresentavam o maior número de citações (Tabela 6). É notório que alguns autores se destacaram com um número significativo de citações, evidenciando a sua influência na pesquisa sobre a temática em análise (Figura 10). Entre os autores mais citados, destacam-se Yves Alarie, Matt Cole, Markku Linnoila e Juliet Schor, que contribuíram de forma significativa para as pesquisas nesta área.

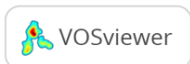
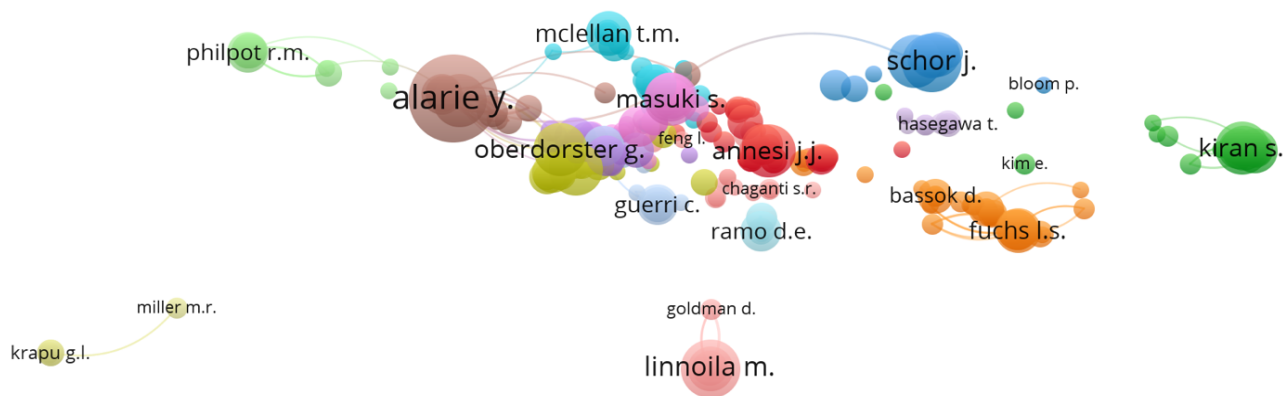


Figura 9- Representação dos Autores mais citados

Autor	Nº Citações
Alarie Y.	19
Cole M.	14
Linnoila M.	12
Schor J.	12
Annesi J.J.	11
Chung H.	11
Kiran S.	11
Masuki S.	11
Nielsen G.D.	11
Oberdorster G.	11
Sioutas C.	11
Nose H.	10
Todd R.W.	10
Cicerone K.D.	9
Coote A.	9

Tabela 6- Top 15 dos Autores mais citados

Com o objetivo de perceber quem são as principais fontes que investigam sobre a semana dos quatro dias de trabalho, considerou-se importante analisar as revistas que mais têm contribuído para a exploração desta temática. Como tal, selecionaram-se as 10 revistas que, na amostra de artigos incluídos para esta pesquisa, mais documentos publicaram. A Tabela 7 apresenta o top 10 das revistas mais relevantes, sendo que a "Plos One" e a "International Journal Of Environmental Research And Public Health" foram as que mais se destacaram, pelo maior número de documentos publicados, na amostra em análise.

Revista	Documentos
Plos One	7
International Journal Of Environmental Research And Public Health	4
Scientific Reports	3
Inhalation Toxicology	3
Social Science And Medicine	2
Journal Of School Health	2
California Management Review	2
Economics Of Education Review	2
Environmental Pollution	2
Human Resource Management	2

Tabela 7- Top 10 das Revistas com maior nº de documentos

Analisando a produção científica mais relevante, ou seja, os cinco estudos que foram mais frequentemente mais citados no âmbito da semana de quatro dias de trabalho (Tabela 8) referem-se à temática de saúde e bem-estar, e à temática de Sustentabilidade e Impacto Ambiental.

Artigo	Autor (es)	Ano	Citações
Inter-individual variability in the adaptive responses to endurance and sprint interval training: A randomized crossover study	Bonafiglia J.T.; Rotundo M.P.; Whittall J.P.; Scribbans T.D.; Graham R.B.; Gurd B.J.	2016	115
Sustainable consumption and worktime reduction	Schor, JB	2005	114
Cost of preventing workplace heat-related illness through worker breaks and the benefit of climate-change mitigation	Takakura J.; Fujimori S.; Takahashi K.; Hijioka Y.; Hasegawa T.; Honda Y.; Masui T.	2017	55
A shorter working week for everyone: How much paid work is needed for mental health and well-being?	Kamerade, D; Wang, SH; Burchell, B; Balderson, SU; Coutts, A	2019	54
Time and work-life balance: The roles of 'temporal customization' and 'life temporality'	Roberts, E	2008	41

Tabela 8- Top 5 dos Artigos mais citados

## 4.2 Caracterização das Principais Problemáticas Associadas

A implementação da semana de trabalho de quatro dias, é um conceito que tem gerado crescente interesse, nos últimos anos, à medida que as empresas vão explorando as mais recentes abordagens de melhoria do equilíbrio entre o trabalho e vida pessoal, tendo como objetivo melhorar a eficiência dos colaboradores e, conseqüentemente os níveis de produtividade das organizações. No entanto, por ser um tema de interesse mais generalizado, relativamente recente e de implementação ainda muito limitada nas organizações, as pesquisas sobre a adoção deste novo modelo de trabalho são ainda muito relativas, não existindo dados suficientes que permitam tirar conclusões claras sobre o real impacto que os quatro dias de trabalho terá nas empresas, nos seus colaboradores e no meio ambiente (Bird, 2010).

Tendo em vista perceber quais são os termos e as palavras-chave que mais se têm destacado e têm sido objeto de investigação mais frequente na pesquisa sobre a semana de trabalho de quatro dias, procedeu-se à análise das palavras-chave presentes nos artigos científicos da amostra.

Efetuuou-se, assim, uma análise à coocorrência das palavras-chave dos artigos incluídos na pesquisa, com auxílio do *software VOSviewer*, permitindo identificar 138 palavras-chave com maior relevância. Através da representação gráfica das palavras-chave (Figura 9), foi possível identificar que existem algumas significativamente mais relevantes do que outras, nomeadamente as palavras "*gender*", "*time*", "*economics*", "*employment*", "*working hours*" e "*climate change*". Esta análise possibilitou identificar quais são os tópicos que se encontram, mais frequentemente, associados à pesquisa sobre a semana de trabalho de quatro dias, permitindo entender as tendências da produção científica sobre esta temática.

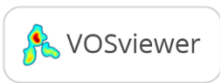
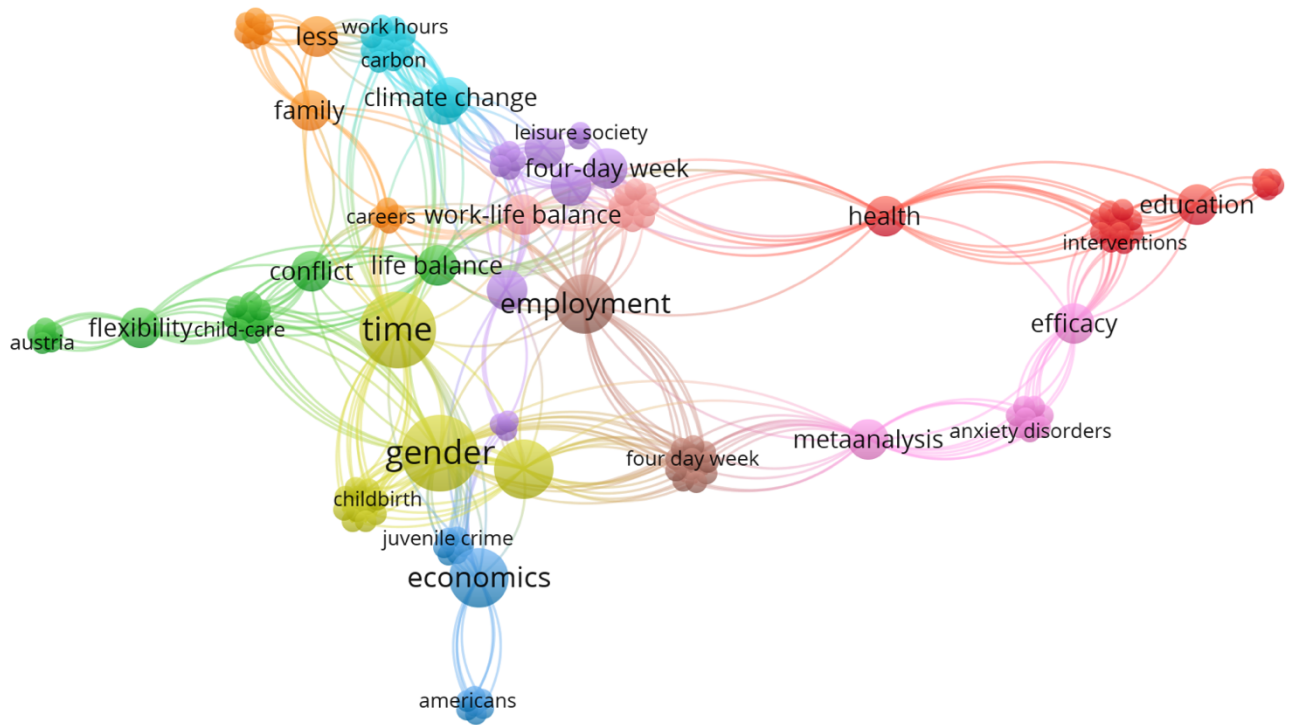


Figura 10- Representação das coocorrências das Palavras-Chave

As cores apresentadas na Figura 10, representam a relação que determinados termos possuem entre si (de notar que as cores apresentadas não possuem qualquer significado específico, sendo meramente utilizadas para fins visuais). Para melhor compreensão do tipo de relação que estes termos possuem, foram agrupados em 10 *clusters* (Tabela 9), permitindo entender como determinados termos estão conectados.

Dimensão	Cluster (Nº Total Termos)	Palavra-Chave	Cor
Societal	<b>1- Labour Market Issues</b> (12)	employment, four day week, future, future of work, ghq (General Health Questionnaire), mental health, risk, sf-12, uk, underemployment, unemployment, well-being	
	<b>2- Institutional Reduced Working Hours Policies</b> (10)	35-hour week, economy, impact, institutional experimentation, long, policy, reduced working hours, wellbeing, work-life balance, working-time reduction	
Ambiental	<b>3- Environment and Society Change</b> (14)	business energy use, ecology, energy-consumption, environment, four-day week, global equity, global warming, leisure, leisure society, technology, time use, work time reduction work-week, working time reduction, carbon	
	<b>4- Environmental Impacts</b> (13)	carbon, climate change, consumption, degrowth, environmental-impact, greenhouse gas emissions, policies, pressures, reductions, sustainability, urban economies, us, work hours	
Organizacional	<b>5- Job Satisfaction in Flexible Work Environments</b> (18)	alternative work schedules, austria, child-care, compressed workweek, conflict, czech republic, federal-government, flexibility, four-day work week, job-satisfaction, life balance, organizational commitment, outcomes, pay cut, performance, slovakia, work, work-family balance	
	<b>6- Career Adaptation in Flexible Work Arrangements</b> (13)	4-day workweek, adaptive strategies, careers, customization, family, flexible work, flexible working, intensification, less, organizational intervention, professionals, time work, timescapes	
Familiar	<b>7- Family and Parenting Issues</b> (14)	childbirth, convergence, countries, fathers work, four-day-week, gender, labour market, motherhood penalty, overwork, reform, social policy, time, womens employment, working hours	
Individual	<b>8-Adolescent Behavior and Well-Being</b> (18)	adolescents, behaviors, childhood obesity, children, crime, education, education policy, health, incapacitation, inequality, interventions, obesity, prevention, overweight, physical activity, rural public policy, self-regulation, treatment	
	<b>9- Mental health</b> (12)	anxiety disorders, barriers, depression, efficacy, mental-health interventions, metaanalysis, mhealth, mobile health, psychotherapy, reduce, symptoms	
	<b>10- Factors Influencing Happiness and Identity</b> (14)	academic-achievement, americans, determinants, economics, europeans, full-day kindergarten, happiness, identity, income, matter, me, natural experiment, conflicts, victimization	

Tabela 9- Identificação dos clusters gerados na coocorrência de palavras-chave

Foram atribuídos nomes aos *clusters*, de acordo com as palavras-chave agrupadas em cada um, obtendo-se uma organização clara e eficaz sobre as áreas de estudo predominantes na produção científica analisada, enquadrando-os em determinadas dimensões.

Assim, verifica-se que existem dois clusters relacionados com a sociedade, o *cluster 1*, referente a questões do mercado de trabalho, e o *cluster 2* que menciona políticas institucionais de redução de horas de trabalho. Relacionados com o ambiente, foi possível enquadrar dois clusters, nomeadamente o *cluster 3* que menciona aspetos sobre as mudanças no ambiente e na sociedade e o *cluster 4*, referente aos impactos ambientais. No âmbito organizacional, identificaram-se também dois *clusters*, o *cluster 5*, que diz respeito à satisfação no trabalho, em ambientes de trabalho flexíveis, e o *cluster 6*, cujos termos estão relacionados com a adaptação da carreira profissional no horário de trabalho flexível. Ao nível familiar, existe apenas o *cluster 7*, sobre as questões familiares e a parentalidade. Por fim, relacionado com a dimensão individual, identificaram-se três *clusters*, o *cluster 8*, relacionado com o comportamento das crianças e o seu bem-estar, o *cluster 9* relativamente a fatores que influenciam a felicidade e a identidade, e o *cluster 10* que agrupa termos relacionados com aspetos da saúde mental.

Após a análise dos artigos incluídos na pesquisa, é possível entender que os estudos existentes são limitados, relativamente aos impactos que este modelo de trabalho possui, a longo prazo, nas organizações e nas pessoas, destacando apenas alguns benefícios da sua adoção, como aumento da satisfação dos colaboradores, o aumento da produtividade, a redução no consumo de energia, aumento salarial, diminuição de desigualdades, entre outros, colocando em perspetiva outras tantas desvantagens, notando-se uma falta de pesquisa aprofundada, que permita realmente definir os seus impactos, a longo prazo, em diversos setores e contextos económicos. A grande parte dos estudos disponíveis, até o momento, baseiam-se em experiências societais, que não permitem compreender os reais impactos que a adoção da semana de quatro dias de trabalho tem nas empresas que adotam este sistema, traduzindo-se apenas em resultados generalizados na sociedade, como se pode observar em expressões mencionadas por Chung (2022) *“the societal benefits of shorter working – namely, on well-being, welfare, social inequalities, and social cohesion”* (Chung, 2022, p. 560) e Spencer (2022) *“...create a more inclusive and sustainable society in its wake.”* *“...create a future where work is enhanced as an activity and where it allows for more time for other things in life.”* (Spencer, 2022, p. 407).

Importa, ainda, mencionar que a principal característica dos estudos científicos existentes sobre a semana dos quatro dias de trabalho, é o seu âmbito alargado, com autores como Campbell (2023) a sugerirem uma revisão cronológica sobre esta temática, ao longo dos anos (Campbell, 2023). No entanto, estes tipos de estudos carecem de mais especificidade, nomeadamente quanto ao real impacto desta medida em determinados setores organizacionais, como na gestão de pessoas. Como tal, para uma compreensão mais aprofundada sobre os reais benefícios deste modelo de trabalho na gestão de pessoas, seria benéfica a realização de pesquisas mais direcionadas e estudos de caso focalizados neste âmbito, para se entender melhor, com base em dados concretos, como é que realmente as pessoas nas organizações são

beneficiadas/prejudicadas com esta medida. Este tipo de pesquisa, permitiria uma análise mais precisa sobre, por exemplo, a produtividade ou a satisfação dos colaboradores nas organizações, de setores em específico.

### **4.3 Caracterização da Produção Científica sobre a Gestão de Pessoas**

Um dos objetivos específicos deste estudo centra-se na compreensão da produção académica ao nível organizacional, mais concretamente ao nível da gestão de pessoas, no âmbito dos impactos da implementação de uma semana de quatro dias de trabalho. Como tal, procedeu-se, numa primeira fase, a uma análise detalhada dos títulos e dos resumos dos 102 artigos incluídos na amostra de pesquisa. Foram avaliadas as palavras-chave e os temas dos títulos e dos resumos dos artigos, tendo em vista determinar a relevância de cada um, em relação ao foco da pesquisa. Como esta avaliação não foi conclusiva em todos os casos, uma vez que nem todos os detalhes do estudo se conseguiam aferir através dos títulos e dos resumos, procedeu-se, numa segunda fase, à análise de alguns dos documentos na íntegra, permitindo incluir ou excluir determinados artigos da amostra. Este processo de análise na íntegra foi apenas efetuado nos estudos onde não foi possível identificar os temas, numa primeira revisão, através da análise dos títulos e resumos.

Com esta análise, excluíram-se então todos os artigos cuja temática não se encontrava relacionada com o objetivo específico do estudo, nomeadamente os artigos que não faziam qualquer referência aos colaboradores das empresas, aos impactos que a semana de quatro dias de trabalho lhes poderia provocar, tanto a nível pessoal quanto profissional, e ainda todos os que faziam referência apenas a efeitos gerais que esta medida provocaria na sociedade, como o bem-estar social, medidas de coesão social e desigualdades sociais. Após esta análise, verificou-se que apenas 8 artigos se encontravam relacionados com a implementação desta metodologia de trabalho e a gestão de pessoas, no contexto organizacional (Tabela 10).

Tendo como objetivo obter uma compreensão mais aprofundada do conteúdo abordado em cada um dos 8 artigos selecionados, foi realizada uma análise detalhada destes documentos, como apresentado no Anexo C. A análise em questão, permitiu a exploração das informações e dos diferentes resultados obtidos em cada artigo, identificando-se as metodologias utilizadas, áreas de estudo, população estudada, país de origem, entre outros aspetos relevantes, como as conclusões apresentadas em cada um deles.

<b>Título</b>	<b>Autor (es)</b>	<b>Revista</b>	<b>Data Publicação</b>
The Promise Of A Four-Day Week? A Critical Appraisal Of A Management-Led Initiative	Delaney, H; Casey, C	Employee Relations	2022
On-Site Workforce Shortening The Week In Favour Of Flexibility	Beno, M; Hvorecky, J; Jenesova, S.	Journal Of Eastern European and Central Asian Research	2022
Work-Family Balance And Alternative Work Schedules: Exploring The Impact Of 4-Day Workweeks On State Employees	Wadsworth, LI; Facer, RI	Public Personnel Management	2016
Four Factors Influencing Conversion To A Four-Day Work Week	Hartman R.L.; Weaver K.M.	Human Resource Management	1977
How Blue-Collar Workers On 4-Day Workweeks Use Their Time	Maklan, Dm	Monthly Labor Review	1977
Workers' Perceptions Of The Four-Day Week	Mahoney T.A.; Newman J.M.; Frost P.J.	California Management Review	1975
Employee Reactions To The Four-Day Week	Hodge B.J.; Tellier R.D.	California Management Review	1975
Worker Adjustment To The Four-Day Week: A Longitudinal Study	Nord W.R.; Costigan R.	Journal of Applied Psychology	1973

Tabela 10- Produção Científica sobre a Gestão de Pessoas

Analisando as abordagens de pesquisa adotadas na amostra dos 8 artigos, identificou-se uma preferência significativa pelos métodos quantitativos, em vez da abordagem qualitativa. Dos artigos analisados, 7 seguiram uma abordagem quantitativa e apenas 1 foi desenvolvido através de uma abordagem qualitativa. A predominância dos métodos quantitativos poderá estar relacionada com a preferência da natureza mensurável dos dados, permitindo efetuar conclusões mais eficazes. No entanto, a adoção do método qualitativo, poderá indicar o reconhecimento da importância de explorar experiências e diferentes percepções da população em análise, em determinados contextos.

Considerou-se relevante analisar, ainda, se os estudos eram empíricos ou teóricos, tendo em consideração a natureza da sua abordagem e os métodos de pesquisa utilizados. Assim sendo, constatou-se que todos os estudos, de abordagem qualitativa e quantitativa, optaram por uma abordagem empírica, uma vez que a recolha de dados se baseou em dados reais, observáveis e mensuráveis, a partir uma determinada amostra da população.

Relativamente às áreas de estudo, as áreas com maior relevância, representado cada uma 2 artigos da amostra, são a Psicologia, as Relações Industriais e Laborais e a área da Gestão e Contabilidade (Figura 12).

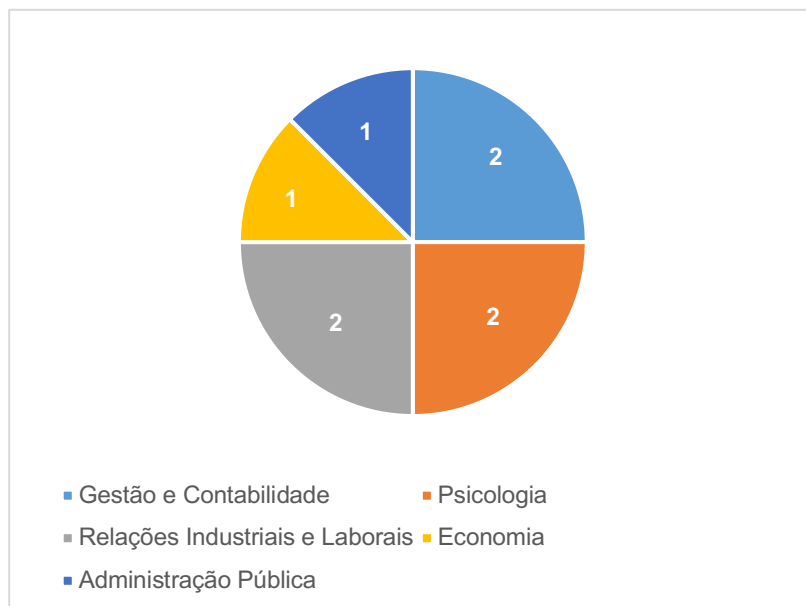


Figura 11- Áreas de Estudo

A população estudada em cada um dos artigos caracteriza-se pela sua amplitude genérica, não havendo uma regularidade na amostra populacional em análise (Tabela 11). A população em estudo, num dos casos, corresponde a funcionários da administração pública; existem estudos a funcionários de duas médias empresas; um estudo comparativo entre países da Áustria, República Checa e Eslováquia; um estudo sobre diretores administrativos; sobre operários do sexo masculino, e ainda, um estudo sobre funcionários universitários e outro sobre empregados, no mínimo, há 3 meses, antes da mudança para o regime de 4 dias de trabalho.

<b>Título</b>	<b>Data Publicação</b>	<b>População Estudada</b>	<b>País Origem</b>
The Promise Of A Four-Day Week? A Critical Appraisal Of A Management-Led Initiative	2022	Funcionários do departamento financeiro de uma média empresa na Nova Zelândia	Reino Unido
On-Site Workforce Shortening The Week In Favour Of Flexibility	2022	Colaboradores de empresas, com mais de 18 anos, da Áustria, República Checa e Eslováquia (200 funcionários locais de cada país)	Estados Unidos da América
Work-Family Balance And Alternative Work Schedules: Exploring The Impact Of 4-Day Workweeks On State Employees	2016	Funcionários Públicos do Estado do Utah	Estados Unidos da América
Four Factors Influencing Conversion To A Four-Day Work Week	1977	Diretores Administrativos de organizações que implementaram a semana de 4 dias	Estados Unidos da América
How Blue-Collar Workers On 4-Day Workweeks Use Their Time	1977	Operários do sexo masculino	Estados Unidos da América
Workers' Perceptions Of The Four-Day Week	1975	Funcionários de Unidades Administrativas da Universidade de Minnesota; Funcionários de empresas que trabalham em horários de quatro e cinco dias.	Estados Unidos da América
Employee Reactions To The Four-Day Week	1975	Funcionários de empresas dos EUA, que estavam empregados há, no mínimo, 3 meses, antes da mudança para os 4 dias de trabalho	Estados Unidos da América
Worker Adjustment To The Four-Day Week: A Longitudinal Study	1973	Funcionários de uma média empresa farmacêutica, com idades médias entre os 40 anos	Estados Unidos da América

Tabela 11- População Analisada

Verifica-se que existe uma predominância de artigos que provêm dos Estados Unidos da América, sendo apenas um deles originário do Reino Unido, destacando a influência que este tema possui nos EUA e a liderança deste país na pesquisa e desenvolvimento de conteúdos nesta área. O interesse notório dos Estados Unidos da América sobre a temática do impacto da implementação dos quatro dias de trabalho na gestão de pessoas, reflete a importância atribuída ao bem-estar dos trabalhadores e à procura constante por medidas e soluções que promovam uma melhor qualidade de vida aos indivíduos, no seu local de trabalho.

Feita uma análise detalhada ao conteúdo dos 8 artigos, identificaram-se temas de destaque, merecendo uma especial atenção, aquando da avaliação do impacto da semana de trabalho de quatro dias na gestão de pessoas, nomeadamente a satisfação, a produtividade e o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional.

A adoção desta metodologia de trabalho, poderá influenciar positivamente, ou negativamente, o nível de satisfação dos colaboradores, sendo que uma semana de trabalho mais curta poderá resultar em funcionários mais satisfeitos ou, contrariamente, causar insatisfação, devido a, por exemplo, existir uma pressão adicional para cumprir as tarefas propostas num curto

espaço de tempo. Tal como a produtividade, um aspeto essencial e sujeita a monitorização constante para se entender se esta nova metodologia de trabalho afeta, ou não, a eficiência dos funcionários, podendo afetar diretamente o desempenho da empresa. Por fim, o equilíbrio entre a vida pessoal e a vida profissional, torna-se uma questão com elevada relevância, considerando que a implementação dos quatro dias de trabalho poderá impactar de forma positiva, ou negativa, o bem-estar dos colaboradores, e permitir-lhes ter mais tempo para questões pessoais e atividades de lazer. De seguida faremos uma análise mais detalhada de cada uma destas dimensões.

#### 4.3.1 Satisfação

A gestão sustentável dos recursos humanos, reconhece o impacto da gestão das pessoas ao nível organizacional (Pinto, 2017). Esta gestão, engloba um conjunto de práticas que contribuem para a sustentabilidade económica, social e ambiental, como é o caso da implementação dos quatro dias de trabalho, que irão promover o bem-estar, o compromisso e a satisfação dos colaboradores das organizações (Cohen et al., 2012).

Em *“Four Factors Influencing Conversion To A Four-Day Work Week”*, é possível verificar que, com a implementação deste regime de trabalho, os funcionários relataram um aumento da sua satisfação para com a organização e o seu trabalho, traduzindo-se em maiores níveis de produtividade e na consequente adoção permanente desta metodologia de trabalho na organização. A crescente satisfação verificada, refletiu-se na motivação e no compromisso dos colaboradores, traduzindo-se numa maior eficiência ao nível do trabalho realizado. Assim, os resultados deste estudo vão ao encontro do que é mencionado por Chung (2022), sobre o facto de existir um dia extra de folga permitir que aos colaboradores das organizações melhorem o seu bem-estar mental e físico, contribuindo para um ambiente de trabalho mais saudável, sustentável e produtivo (Chung, 2022).

No artigo *“Workers’ Perceptions Of The Four-Day Week”* entende-se que, com a implementação dos quatro dias de trabalho, o trabalho poderá tornar-se atrativo para os colaboradores e aumentar a sua satisfação, quando entendem que lhes será proporcionado um maior tempo de lazer, do que aquele que é habitual no regime de cinco dias de trabalho. É possível, também, identificar que, uma grande maioria dos colaboradores da amostra analisada neste artigo são a favor desta metodologia de trabalho. O principal motivo pelo qual isso ocorre, é devido ao facto de existir um aumento da satisfação relacionada, essencialmente, com as atividades de lazer que estes poderão realizar no seu tempo livre, sendo que esta satisfação está menos relacionada com atitudes ao nível profissional, contrastando com o que é mencionado na literatura, sobre o facto da satisfação estar relacionada com fatores organizacionais e de trabalho (Cohen et al., 2012).

Com a análise ao artigo *“Employee Reactions To The Four-Day Week”* verificou-se que os colaboradores se encontram substancialmente mais satisfeitos com o seu trabalho, após a implementação dos quatro dias de trabalho, não existindo diferenças ao nível da faixa etária ou do sexo dos intervenientes, todos demonstraram aumentos consideráveis ao nível da satisfação. Este

aumento nos níveis de satisfação deve-se, sobretudo, ao facto de lhes ser proporcionado um maior tempo de lazer e um fim de semana prolongado, possibilitando que estes prestem mais atenção às suas atividades pessoais, e não só às atividades profissionais. É possível verificar que os resultados deste estudo contribuem para a teoria de Spencer (2022), onde é referido que o principal foco da implementação desta medida será transformar a vida profissional e pessoal dos colaboradores de forma mais gratificante e enriquecedora, onde seja possível potenciar o seu bem-estar e a satisfação, através do tempo de trabalho e de lazer que lhes é proporcionado (Spencer, 2022).

Da análise dos artigos da amostra, conclui-se que a implementação da semana de trabalho de quatro dias demonstra ter um impacto bastante positivo na satisfação dos colaboradores, conforme apresentado nos resultados dos estudos. O aumento da satisfação encontra-se diretamente relacionado com a melhoria do equilíbrio entre a vida pessoal e profissional, traduzindo-se em motivação e compromisso para com as suas organizações. Com um dia extra de folga, os colaboradores das organizações terão a oportunidade de dedicar mais tempo a atividades de lazer, atividades familiares e desenvolver interesses pessoais, resultando num maior nível de bem-estar e satisfação. Os resultados positivos apresentados, reforçam a importância de considerar e investigar esta temática, tornando-a uma parte essencial na estratégia de implementação da semana de quatro dias de trabalho nas organizações.

#### **4.3.2 Produtividade**

A implementação dos quatro dias de trabalho, tem como um dos seus principais propósitos o aumento de produtividade nas organizações, partindo-se do pressuposto de que, trabalhando menos horas, haverá maiores níveis de concentração (Sonnentag, 2012).

No artigo "*The Promise Of A Four-Day Week? A Critical Appraisal Of A Management-Led Initiative*" é possível verificar que, o principal propósito da implementação desta metodologia de trabalho era focar o aumento da produtividade e a eficiência do trabalho. Como tal, verificou-se que os funcionários da empresa estavam a desenvolver trabalho com uma qualidade inferior à que se esperava, uma vez que tentavam estar concentrados a 100% para desenvolver o trabalho em 80% do tempo. Para alguns trabalhadores, a urgência e a pressão que lhes estava a ser imposta, resultou na necessidade de obterem um dia extra de folga para recuperarem da intensidade de trabalho, indo de encontro ao referido por Bird (2010) sobre as semanas de trabalho condensadas, afirmando que a adoção de uma semana de trabalho condensada terá um efeito negativo na produtividade (Bird, 2010). Estes funcionários passam a preferir uma semana de trabalho de cinco dias, a uma com o horário reduzido, contrastando com a literatura que afirma que os colaboradores preferem um horário de trabalho mais curto, uma vez que desta forma será fomentado o bem-estar dos colaboradores e os aumentos de produtividade nas organizações (Chung, 2022). Para outros trabalhadores, o aumento da produtividade passa a ser apenas uma condição para adquirir a promessa de um dia extra de folga, aproveitando-o para se dedicarem à sua vida pessoal. A

promessa da entrega de um benefício, impondo níveis de produtividade elevados, é aqui posta em causa, traduzindo-se na concretização de interesses individualizados, em vez de coletivos, contrastando com o referido na literatura sobre o fortalecimento da cultura organizacional, através da criação de uma base sólida de valores, que auxiliarão no crescimento sustentável da empresa (Chung, 2022).

O estudo *“Four Factors Influencing Conversion To A Four-Day Work Week”* revela que a principal razão pela qual as empresas em análise adotaram o regime de quatro dias de trabalho foi precisamente pelo aumento de produtividade verificado nos seus colaboradores. A forma positiva com que os funcionários perceberam esta mudança melhorou o ambiente de trabalho e a relação entre eles, aumentando os níveis de satisfação destes, apoiando a teoria de Mateus (2023) que afirma que o aumento de produtividade está diretamente relacionado com o grau de felicidade e satisfação dos colaboradores (Mateus, 2023).

Como forma de conclusão, pode afirmar-se que a implementação desta metodologia de trabalho tem como objetivo central o aumento da produtividade nas organizações, no entanto os resultados obtidos não são lineares, divergindo em alguns aspetos. Enquanto alguns estudos indicam aumentos dos níveis de produtividade associados a um dia extra de folga, outros indicam que a intensidade de trabalho e a pressão que surge poderão levar a resultados contrários, destacando-se a complexidade da relação entre a semana de trabalho de quatro dias de trabalho e a produtividade. Por outro lado, existe também a perceção positiva dos colaboradores, quanto à implementação desta medida, associada a promessas de benefícios individuais que se sobrepõe ao interesses e objetivos coletivos, afetando a cultura organizacional. Reforça-se a importância de priorizar os colaboradores ao nível do seu bem-estar e da sua satisfação, uma vez que os níveis de produtividade se encontram relacionados com estas variáveis, apresentando-se como elementos críticos para o sucesso das organizações que pretendam adotar este método de trabalho.

### **4.3.3 Perceção da Vida Profissional vs Vida Pessoal**

Como referido na RSL, para que se seja possível as pessoas libertarem-se das suas obrigações relacionadas com o seu trabalho, é necessária uma mudança no modelo de trabalho atual, tendo as empresas o papel fundamental para conseguir ampliar a liberdade dos seus colaboradores, permitindo que estes possam realizar as suas atividades de lazer e equilibrar, de uma melhor forma, a sua vida pessoal com a sua vida profissional. A criação de condições de trabalho adequadas, inerentes às práticas sustentáveis, deverão permitir transformar a vida profissional e pessoal dos colaboradores, de forma mais gratificante, onde o tempo de trabalho e de lazer contribuem, de igual forma, para o bem-estar dos indivíduos (Spencer, 2022).

Na análise ao artigo *“The Promise Of A Four-Day Week? A Critical Appraisal Of A Management-Led Initiative”*, é possível identificar que os colaboradores, com a implementação da semana de trabalho de quatro dias, utilizavam o dia de folga para realizar atividades ao nível familiar

e domésticas, atividades de exercícios físico, atividades voluntárias e comunitárias, realizar viagens e, até mesmo, dedicarem-se a atividades relacionadas com o ensino e a aprendizagem, indo de encontro ao referido na literatura, que esta medida possibilitará, entre outras coisas, a reconversão profissional dos trabalhadores, uma vez que, com mais tempo livre, é possível o desenvolvimento de novas aptidões, tornando-se pessoas mais versáteis e adaptáveis às mudanças organizacionais (Gomes, 2022).

O artigo *“Work-Family Balance And Alternative Work Schedules: Exploring The Impact Of 4-Day Workweeks On State Employees”* sugere, através da avaliação das variáveis demográficas do seu público, que existe uma percepção positiva dos funcionários em relação à implementação de um horário de trabalho reduzido e à sua capacidade de equilibrar atividades profissionais e pessoais. É possível perceber que a implementação dos quatro dias de trabalho, mantendo a carga horária da semana de trabalho de cinco dias, permite que haja um equilíbrio saudável entre a vida profissional e pessoal dos indivíduos, existindo pouca diferença entre faixas etárias na percepção do impacto que esta medida de quatro dias e 10h de trabalho possa trazer. Contrariamente com o que Chung (2022) afirma, para que os colaboradores encontrem um equilíbrio saudável entre as suas responsabilidades profissionais e as suas necessidades pessoais, terá de haver uma redução no horário de trabalho, traduzindo-se numa maior predisposição para atividades de lazer e relações familiares (Chung, 2022). Para os indivíduos desta amostra, um horário de trabalho tradicional reporta níveis mais elevados de equilíbrio entre a vida profissional e familiar, do que um horário de trabalho reduzido.

No artigo *“How Blue-Collar Workers On 4-Day Workweeks Use Their Time”* é possível identificar que os colaboradores têm tendência a utilizar o dia extra de folga semanal para reorganizar as suas atividades familiares e atividades de lazer, dando prioridade às relações familiares e ao entretenimento.

Na análise ao artigo *“Workers’ Perceptions Of The Four-Day Week”*, verifica-se que a idade é um fator relevante na aceitabilidade da implementação dos quatro dias de trabalho, uma vez que os colaboradores que possuem crianças tendem a possuir uma atitude menos positiva quanto à implementação desta medida, pois o horário escolar respeita uma programação para cinco dias. Neste caso, proporcionar horas de lazer durante o dia, para que estes colaboradores consigam estar com as crianças, seriam mais benéficas, do que dias de lazer por semana.

Para os colaboradores analisados no artigo *“Worker Adjustment To The Four-Day Week: A Longitudinal Study”* o dia extra que irão conseguir com a implementação dos quatro dias de trabalho teria diferentes finalidades, consoante a idade e o sexo do funcionário. Verifica-se que os trabalhadores mais velhos e do sexo feminino, dedicariam este dia de folga a tarefas domésticas, enquanto os homens se dedicariam mais a atividades de lazer.

A implementação da semana de trabalho de quatro dias tem como objetivo aumentar a liberdade dos colaboradores, permitindo-lhes obter um melhor equilíbrio entre a vida profissional e pessoal. Através dos estudos analisados, constata-se que a percepção dos colaboradores sobre a mudança para este regime de trabalho é variada. Em alguns estudos verifica-se que os trabalhadores entendem esta medida como uma oportunidade para se conseguirem envolver mais

em atividades pessoais, familiares e formativas, enquanto noutros casos, os trabalhadores preferem manter o horário de trabalho tradicional dos cinco dias de trabalho por semana, por não sentirem diferença nos impactos, ao nível pessoal. Por outro lado, a idade e a presença de crianças na família tornam-se também condicionantes que influenciam a aceitação da implementação da semana de trabalho de quatro dias, existindo diferentes perceções sobre o equilíbrio das suas responsabilidades pessoais e profissionais. Contudo, de uma forma geral e positiva, a flexibilidade que esta medida proporciona aos colaboradores torna-se essencial para conseguir corresponder às diversas necessidades de cada um.



## **5. Conclusões, Limitações e Futuras Linhas de Investigação**

Esta dissertação teve como principal objetivo sistematizar o conhecimento científico produzido sobre a implementação da semana de quatro dias de trabalho e o seu impacto na gestão de pessoas. Como tal, foi realizado um estudo qualitativo, uma revisão sistemática da literatura, com recurso a uma análise bibliométrica, tendo como base o modelo PRISMA, com o intuito de explorar e compreender os conteúdos existentes neste âmbito, e identificar as áreas que carecem de um estudo mais aprofundado.

Procedeu-se à recolha da produção científica existente sobre a implementação da semana de quatro dias de trabalho, nas bases de dados Scopus e WoS, tendo em consideração os critérios de inclusão e exclusão definidos na metodologia, obtendo-se uma amostra de 102 artigos relevantes, que serviram como objeto inicial de estudo.

Um dos objetivos específicos deste estudo era a caracterização da produção científica sobre a semana de trabalho de quatro dias. Como tal, primeiramente, foram identificados os números de

publicações por ano, verificando-se bastantes oscilações na quantidade de produção científica publicada ao longo do tempo, sendo que o ano de 2022 foi aquele em que existiu um maior número de publicações.

Prosseguiu-se com a análise da origem da produção científica, verificando-se que a produção científica sobre a semana dos quatro dias de trabalho provém, maioritariamente, do continente americano, nomeadamente dos Estados Unidos da América e do Canadá, revelando a forte influência que estes países possuem do desenvolvimento científico desta área.

Com recurso ao software VOSviewer, foram analisados todos os títulos e resumos dos 102 artigos, verificando-se 54 termos mais relevantes, correspondendo aos 60% mais relevantes da amostra em causa. Entre estes termos encontrados, destacam-se com maior frequência os termos “age”, “day week”, “exposure”, “data”, “hour” e “reduction”.

Relativamente aos autores que apresentavam o maior número de citações, destacam-se Yves Alarie, Matt Cole, Markku Linnoila e Juliet Schor, que contribuíram de forma significativa para as pesquisas nesta área, evidenciando a sua influência na pesquisa sobre a temática em análise.

Identificaram-se, ainda, as fontes que mais investigam sobre a implementação da semana de quatro dias e os documentos que maior relevância possuem nesta área. Quanto às fontes, destacaram-se a *"Plos One"* e a *"International Journal Of Environmental Research And Public Health"* como tendo o maior número de documentos publicados sobre esta temática, quanto aos documentos identificaram-se cinco estudos que mais frequentemente foram citados neste âmbito, enquadrando-se em temas sobre a saúde e bem-estar e a Sustentabilidade e o Impacto Ambiental.

Definiu-se, ainda, como objetivo específico, a caracterização das problemáticas existentes sobre a implementação da semana de quatro dias de trabalho. Através de uma análise à coocorrência das palavras-chave dos artigos incluídos na pesquisa, foram identificadas 138 palavras-chave, permitindo destacar as que surgiam com maior relevância, nomeadamente as palavras *"gender"*, *"time"*, *"economics"*, *"employment"*, *"working hours"* e *"climate change"*. Com esta análise foi possível identificar quais eram os tópicos que mais frequentemente se encontram associados à semana de trabalho de quatro dias, permitindo entender as tendências da produção científica sobre esta temática. Os termos foram agrupados em clusters, permitindo visualizar de melhor forma como estes se agrupavam e estavam relacionados entre si, nas diferentes dimensões - societal, ambiental, organizacional, familiar e individual. Com esta análise, foi possível perceber o âmbito alargado que esta temática possui, existindo uma lacuna significativa relativamente à produção científica sobre os impactos que a implementação da semana de trabalho de quatro dias poderá provocar nas pessoas. As pesquisas existentes sobre a semana de trabalho de quatro dias tornam-se insuficientes para fornecer dados concretos sobre os impactos nas pessoas, em diversos setores e contextos económicos, impedindo a criação de uma base fidedigna de dados que permita orientar a tomada de decisão das organizações, quanto à implementação bem-sucedida desta metodologia de trabalho.

Como forma de perceber a produção científica que existe sobre os impactos desta metodologia nas pessoas, avançou-se com a sua caracterização. Procedeu-se à análise dos títulos

e dos resumos dos 102 artigos incluídos, tendo em vista determinar a relevância de cada um em relação ao foco da pesquisa, ou seja, identificar aqueles cuja temática se relacionava com o impacto da semana de quatro dias de trabalho na gestão das pessoas. Desta esta análise concluiu-se que apenas 8 artigos estavam relacionados com esta temática, sendo estes alvo de uma análise integral.

Os resultados obtidos da análise aos 8 artigos, revelaram a existência de uma preferência pela abordagem segundo métodos quantitativos, em vez de qualitativos, e ainda pela natureza empírica, em vez de teórica, ou seja, estudos baseados em dados reais e mensuráveis a partir uma amostra da população. Verificou-se também que estes estudos possuem uma maior relevância em áreas relacionadas com a Psicologia, as Relações Industriais e Laborais e a área da Gestão e Contabilidade. Quanto à população estudada, identificou-se que existem grupos bastante distintos analisados em cada um dos artigos, caracterizando-se por uma amplitude genérica, não havendo regularidade no tipo de amostra populacional estudada. Verificou-se, ainda, que os estudos sobre o impacto da implementação da semana de quatro dias de trabalho na gestão das pessoas, têm maioritariamente origem nos Estados Unidos da América, sendo que apenas um estudo tem origem num país diferente, no Reino Unido.

Após a análise ao conteúdo dos 8 artigos, foram identificados temas de destaque: a satisfação, a produtividade e o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional. Após uma revisão e enquadramento dos artigos nestas temáticas, conclui-se que o tema satisfação demonstra ter um impacto bastante positivo na satisfação dos colaboradores, sendo o principal motivo a melhoria da qualidade de vida, havendo mais tempo disponível para atividades de lazer, atividades familiares e interesses pessoais. Relativamente ao tema da produtividade, os resultados não se mostraram lineares. Existem estudos que sugerem que um dia extra de folga aumenta a produtividade, e outros que apontam para uma diminuição desta, pela intensidade de trabalho e pela pressão que os colaboradores sentem. O tema do equilíbrio entre a vida pessoal e profissional, tal como o da produtividade, também não é apresentado de forma consensual. Neste caso, existem trabalhadores que entendem que a semana de trabalho de quatro dias é uma oportunidade para se envolverem mais em atividades pessoais, familiares e de formação, mas também existem colaboradores que preferem manter o horário de trabalho tradicional de cinco dias, por não sentirem diferenças significativas nos impactos pessoais. Verificou-se, ainda, que a idade dos indivíduos e a presença de crianças na família representam aqui fatores fundamentais quanto à aceitação deste método de trabalho, havendo perceções distintas sobre as suas responsabilidades pessoais e profissionais.

Importa referir que, após toda a análise efetuada, é possível identificar algumas limitações neste estudo, como é o caso da existência de um número bastante reduzido de documentos sobre o impacto da semana de trabalho de quatro dias na gestão de pessoas, não permitindo obter resultados suficientes para auxiliar as organizações na implementação desta metodologia de trabalho. Verifica-se ainda que, o conteúdo dos artigos existentes sobre a semana de trabalho de quatro dias se encontra relacionado com os impactos generalizados ao nível social, nomeadamente sobre o bem-estar social, medidas de coesão social e desigualdades sociais, não permitindo tirar conclusões específicas sobre o impacto nas pessoas.

Como futuras linhas de investigação, sugere-se a análise dos impactos reais na saúde dos colaboradores, ou seja, como é que a mudança para uma semana de trabalho de quatro dias poderá afetar a saúde mental e física dos funcionários, a longo prazo, assim como os níveis de stresse, qualidade do sono, hábitos de saúde, entre outros. Quais os efeitos que o tempo adicional livre que advém deste regime de trabalho, e é dedicado a atividades de ensino e aprendizagem, poderão realmente ter impacto no seu desenvolvimento e reconversão profissional. De que forma é que esta mudança poderá afetar as relações entre os funcionários e os gestores das organizações, assim como a cultura da empresa, ao nível a dinâmica dos trabalhos em equipa, da comunicação organizacional e da confiança na própria organização.

As implicações económicas, sociais e ambientais, a longo prazo, também carecem de maior análise, verificando-se uma necessidade na recolha de dados precisos sobre os efeitos desta medida nos vários setores económicos.

O facto da produção científica sobre os impactos que a implementação da semana de quatro dias de trabalho possui na gestão de pessoas ser originário, essencialmente, dos Estados Unidos da América, possibilita abertura para futuras investigações em outras parte do mundo, como na Europa e em países do Oriente, para que seja possível introduzir na produção científica existente perspectivas de diferentes países e contextos, ressaltando as diferenças culturais e económicas que poderão afetar a implementação deste regime.

O número reduzido de bases de dados utilizadas (Scopus e WoS) para a recolha de dados, juntamente com o facto de ser ainda um tema considerado recente, com um menor envolvimento científico, sugere a extensão de bases de dados em investigações futuras, permitindo reunir um maior número de artigos sobre a temática em análise, conseguindo-se obter um maior número de resultados.

Por fim, importa referir que o desenvolvimento deste estudo desempenha um papel essencial na comunidade académica, contribuindo como um ponto de partida para futuras investigações científicas sobre o impacto da semana de trabalho de quatro dias na gestão pessoas. A caracterização detalhada dos documentos científicos e da identificação dos aspetos mais relevantes em áreas mais pertinentes, oferece uma base para a compreensão e exploração deste modelo de trabalho. Destaca a importância de considerar aspetos como a satisfação, a produtividade e o equilíbrio entre vida pessoal e profissional, expondo diferentes resultados obtidos, em diferentes produções científicas, permitindo uma visão detalhada dos documentos existentes sobre esta temática.

## Referências Bibliográficas

- Al-Ghazali, B. M., & Sohail, M. S. (2021). The Impact of Employees' Perceptions of CSR on Career Satisfaction: Evidence from Saudi Arabia. *Sustainability*, 13(9), Artigo 9. <https://doi.org/10.3390/su13095235>
- Ashley, P. A. (2005). *Ética E Responsabilidade Social Nos Negócios* (2ª Edição). São Paulo: Saraiva.
- Assis, B., Machado, L., Anjos, M., & Lima, G. (2012). Metodologia para Análise de Maturidade de Inovações Sustentáveis. *Sistemas & Gestão*, 7(3), 416–427. <https://doi.org/10.7177/sg.2012.v7.n3.a10>
- Baptista, N. G. P. (2016). *Influência da Sustentabilidade Ambiental na Gestão e Competitividade Empresarial e na Empregabilidade—Percepções de Gerentes Brasileiros*.
- Barnes, A., & Jones, S. (2020). *The 4 Day Week: How the Flexible Work Revolution Can Increase Productivity, Profitability and Well-being, and Create a Sustainable Future*. Piatkus Books.
- BCSD. (2022). *O que é a sustentabilidade?* BCSD Portugal. <https://bcsdportugal.org/sustentabilidade/>
- Becker, W. S. (2011). Are you Leading a Socially Responsible and Sustainable Human Resource Function? *People & Strategy*, 34(1), 18–23.
- Biorumo. (2005). *Anuário da Sustentabilidade 2005: A Era da Responsabilidade Social Empresarial*. <https://bcsdportugal.org/?s=Anu%C3%A1rio+BCSD+Portugal+2005>
- Bird, R. C. (2010). The Four-Day Work Week: Old Lessons, New Questions. *Connecticut Law Review*, 42(4), 1059–1080.
- Boff, L. (1993). *Ecologia, mundialização, espiritualidade*. Editora Atica. <http://archive.org/details/ecologiamundiali00boff>
- Borelli, E., & Silva, D. de C. (2014). *Sistema de sustentabilidade empresarial como instrumento de gestão*.
- Calheiros, T., Freitas, L., & Alcará, A. (2016). *Trends Methodology in the Area of Organization and Knowledge Representation: An Analysis of the Oral Communications*.
- Campbell, T. T. (2023). The four-day work week: A chronological, systematic review of the academic literature. *Management Review Quarterly*. <https://doi.org/10.1007/s11301-023-00347-3>
- Chung, H. (2022). A Social Policy Case for a Four-Day Week. *Journal of Social Policy*, 51(3), 551–566. <https://doi.org/10.1017/S0047279422000186>
- Coelho, A. L. de A. L., Coelho, C., & Godoi, C. K. (2013). O Discurso da Sustentabilidade e sua Inserção no Contexto Organizacional. *Revista Gestão & Conexões*, 2(1), Artigo 1. <https://doi.org/10.13071/regec.2317-5087.2013.2.1.5061.147-186>
- Cohen, E., Taylor, S., & Muller-Camen, M. (2012). HRM's Role in Corporate Social and Environmental Sustainability. *SHRM Report*. <https://www.shrm.org/hr-today/trends-and->

forecasting/ special-reports-and-expert-views/Documents/Corporate-Social-Environmental-Sustainability.pdf

- Coote, A., Harper, A., & Stirling, A. (2021). *The Case for a Four-Day Week*. Cambridge: Polity Press.
- Coral, E. (2002). *Modelo de planeamento estratégico para a sustentabilidade empresarial*.
- Costa, T., Lopes, S., Amante, M. J., & Lopes, P. F. (2012). *A Bibliometria e a Avaliação da Produção Científica: Indicadores e ferramentas*.
- Donato, H., & Donato, M. (2019). Etapas na Condução de uma Revisão Sistemática. *Acta Médica Portuguesa*, 32(3), Artigo 3. <https://doi.org/10.20344/amp.11923>
- Dovers, S. R. (1996). Sustainability: Demands on Policy. *Journal of Public Policy*, 16(3), 303–318. <https://doi.org/10.1017/S0143814X00007789>
- Dyllick, T. (1999). *Environment and competitiveness of companies*. In *International Environmental Management Benchmarks*, Hitchens, D.M.W.N, Clausen, J., Fichter, K. (eds). Springer: Berlin.
- Ehnert, I. (2009). *Sustainable Human Resource Management: A Conceptual and Explanatory Analysis from a Paradox Perspective—Contributions to Management Science*. Springer-Verlag. <https://doi.org/10.1007/978-3-7908-2188-8>
- Ehnert, I., Parsa, S., Roper, I., Wagner, M., & MullerCamen, M. (2016). Reporting on sustainability and HRM: A comparative study of sustainability reporting practices by the world's largest companies. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(1), 88–108.
- Elkington, J. (1997). *Cannibals with forks. The Triple Bottom Line of 21st Century Business*. Capstone.
- *Europe Sustainable Development Report 2021*. (2021). <https://s3.amazonaws.com/sustainabledevelopment.report/2021/Europe+Sustainable+Development+Report+2021.pdf>
- Furtado, J. S. (2005). *Sustentabilidade empresarial: Guia de práticas econômicas, ambientais e sociais*. NEAMA/CRA.
- Garcia, M. (2023). *Semana de 4 dias em Portugal: O futuro do trabalho passa por “trabalhar menos, mas melhor”*. Gerador. <https://gerador.eu/semana-de-4-dias-em-portugal-o-futuro-do-trabalho-passa-por-trabalhar-menos-mas-melhor/>
- Genari, D., & Macke, J. (2022). *Sustainable Human Resource Management Practices and the Impacts on Organizational Commitment*. 62(5), 1–23. <https://doi.org/10.1590/S0034-759020220505>
- Gerhardt, T. E., Silveira, D. T., Neis, I. A., Abreu, S. P. de, & Rodrigues, R. S. (2009). *Métodos de pesquisa*. Ed. da UFRGS. <https://lume.ufrgs.br/handle/10183/52806>
- Gomes, P. (2022). The Recent Movement Towards a Four-Day Working Week. Em P. Goulart, R. Ramos, & G. Ferritu (Eds.), *Global Labour in Distress, Volume II* (pp. 471–475). Springer International Publishing. [https://doi.org/10.1007/978-3-030-89265-4\\_22](https://doi.org/10.1007/978-3-030-89265-4_22)
- Guerci, M., & Pedrini, M. (2014). The consensus between Italian HR and sustainability

- managers on HR management for sustainability-driven change – towards a ‘strong’ HR management system. *The International Journal of Human Resource Management*, 25(13), 1787–1814. <https://doi.org/10.1080/09585192.2013.860388>
- Higgins, J., Thomas, J., Chandler, J., Cumpston, M., Li, T., Page, M., & Welch VA (editors). (2023). *Cochrane Handbook for Systematic Reviews of Interventions version 6.4 (updated August 2023)*. Cochrane. [www.training.cochrane.org/handbook](http://www.training.cochrane.org/handbook)
  - IEFP. (2022). *Experiência-Piloto ‘Semana de quatro dias’*. Projetos e iniciativas. <https://www.iefp.pt/projetos-e-iniciativas>
  - Kenny, M. T. (1974). Public Employee Attitudes toward the Four-Day Work Week. *Public Personnel Management*, 3(2), 159–161. <https://doi.org/10.1177/009102607400300212>
  - King, L. C., & Van Den Bergh, J. C. J. M. (2017). Worktime Reduction as a Solution to Climate Change: Five Scenarios Compared for the UK. *Ecological Economics*, 132, 124–134. <https://doi.org/10.1016/j.ecolecon.2016.10.011>
  - Knoepfel, I. (2001). Dow Jones Sustainability Group Index: A Global Benchmark for Corporate Sustainability. *Corporate Environmentl Strategy*, 8(1), 6–15.
  - Kramar, R. (2014). Beyond strategic human resource management: Is sustainable human resource management the next approach? *The International Journal of Human Resource Management*, 25(8), 1069–1089. <https://doi.org/10.1080/09585192.2013.816863>
  - Leemans, R., & Solecki, W. (2013). Redefining environmental sustainability. *Current Opinion in Environmental Sustainability*, 5(3–4), 272–277. <https://doi.org/10.1016/j.cosust.2013.07.006>
  - Leitão, A. (2020). *Repensar a Economia como uma Economia Circular*. 13.
  - Macke, J., & Genari, D. (2019). Systematic literature review on sustainable human resource management. *Journal of Cleaner Production*, 208, 806–815. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.10.091>
  - Mariappanadar, S. (2003). Sustainable human resource strategy: The sustainable and unsustainable dilemmas of retrenchment. *International Journal of Social Economics*, 30(8), 906–923. <https://doi.org/10.1108/03068290310483779>
  - Mariappanadar, S. (2019). *Sustainable Human Resource Management: Strategies, Practices and Challenges*. Bloomsbury Publishing.
  - Marrewijk, V. (2003). Concepts and Definitions of CSR and Corporate Sustainability: Between Agency and Communion. *Journal of Business Ethics*.
  - Mateus, J. (2023). *A semana de quatro dias*. Jornal Público. <https://www.publico.pt/2023/03/01/opiniao/opiniao/semana-quatro-dias-2040807>
  - Moed, H. F., Burger, W. J. M., Frankfort, J. G., & Van Raan, A. F. J. (1985). The use of bibliometric data for the measurement of university research performance. *Research Policy*, 14(3), 131–149. [https://doi.org/10.1016/0048-7333\(85\)90012-5](https://doi.org/10.1016/0048-7333(85)90012-5)
  - Mohrman, S. A., & Shani, A. B. R. (2011). *Organizing for Sustainability*. Emerald Group Publishing.
  - Momesso, A. C., & Noronha, D. P. (2017). Bibliométrie ou Bibliometrics: O que há por trás

- de um termo? *Perspectivas em Ciência da Informação*, 22(2), 118–124. <https://doi.org/10.1590/1981-5344/2831>
- Munck, L., & Borim-de-Souza, R. (2017). Responsabilidade social empresarial e sustentabilidade organizacional: A hierarquização de caminhos estratégicos para o desenvolvimento sustentável. *REBRAE*, 2, 185. <https://doi.org/10.7213/rebrae.v2i2.13457>
  - *Objetivos de Desenvolvimento Sustentável*. (2022). <https://bcspdportugal.org/objetivos-de-desenvolvimento-sustentavel/>
  - OECD.Stat. (2022). *Average usual weekly hours worked on the main job*. [https://stats.oecd.org/Index.aspx?DataSetCode=Ave\\_HRS#](https://stats.oecd.org/Index.aspx?DataSetCode=Ave_HRS#)
  - Pinto, A. (2017). *Gestão do conhecimento e eficácia nas equipas de trabalho*.
  - Podgorodnichenko, N., Edgar, F., & Akmal, A. (2022). An integrative literature review of the CSR-HRM nexus: Learning from research-practice gaps. *Human Resource Management Review*, 32(3), 100839. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2021.100839>
  - Porter, M. e., & Kramer, M. r. (2006). Strategy & society: The link between competitive advantage and corporate social responsibility. *Harvard Business Review*, 84(12), 78–92.
  - Pritchard, J. (1969). Statistical-Bibliography or Bibliometrics? *Journal of Documentation*, 25(4), 348–349.
  - Ramos-Rodríguez, A.-R., & Ruíz-Navarro, J. (2004). Changes in the intellectual structure of strategic management research: A bibliometric study of the Strategic Management Journal, 1980–2000. *Strategic Management Journal*, 25(10), 981–1004. <https://doi.org/10.1002/smj.397>
  - Rattner, H. (1999). Sustentabilidade—Uma visão humanista. *Ambiente & Sociedade*, 233–240. <https://doi.org/10.1590/S1414-753X1999000200020>
  - Rego, A., & Cunha, M. P. (2008). Workplace spirituality and organizational commitment: An empirical study. *Journal of Organizational Change Management*, 21(1), 53–75. <https://doi.org/10.1108/09534810810847039>
  - Sachs, I. (1993). *Estratégias de transição para o século XXI: Desenvolvimento e meio ambiente*. Editora Brasiliense.
  - Sachs, I. (2000). *Caminhos Para O Desenvolvimento Sustentável*. Editora Garamond.
  - Sachs, J. D. (2015). *The Age of Sustainable Development*. Conjuntura Atual Editora.
  - Seolin Dias, L., & Dias Marques, M. (2017). Organizations and Sustainability: Approximations, Cooperation And Distancing. *GESTÃO.Org: Revista Eletrônica de Gestão Organizacional*, 15(1), 73–85. <https://doi.org/10.21714/1679-18272017v15n1.p73-85>
  - Silva, S. S., Reis, R. P., & Amâncio, R. (2011). Paradigmas ambientais nos relatos de sustentabilidade de organizações do setor de energia elétrica. *SÃO PAULO*, 12(3).
  - Silva, S. S., Reis, R. P., & Amâncio, R. (2014). Conceitos Atribuídos à Sustentabilidade em Organizações de Diferentes Setores. *Revista de Ciências da Administração*, 90–103. <https://doi.org/10.5007/2175-8077.2014v16n40p90>
  - Snyder, H. (2019). Literature review as a research methodology: An overview and guidelines. *Journal of Business Research*, 104, 333–339.

<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.07.039>

- Sonnentag, S. (2012). Psychological detachment from work during leisure time: The benefits of mentally disengaging from work. *Current Directions in Psychological Science*, 21(2), 114–118. <https://doi.org/10.1177/0963721411434979>
- Spalenza, A., & Amaral, M. (2018). Estratégia Organizacional Voltada Para a Lucratividade E Sustentabilidade: Um Estudo De Caso. *Gestao e Desenvolvimento (18075436)*, 15(1), 145–166. <https://doi.org/10.25112/rgd.v15i1.1168>
- Spencer, D. A. (2022). A Four-Day Working Week: Its Role in a Politics of Work. *The Political Quarterly*, 93(3), 401–407. <https://doi.org/10.1111/1467-923X.13173>
- Stefano, F., Bagdadli, S., & Camuffo, A. (2018). The HR role in corporate social responsibility and sustainability: A boundary-shifting literature review. *Human Resource Management*, 57(2), 549–566. <https://doi.org/10.1002/hrm.21870>
- United Nations, G. (1987). *Our common future: Report of the World Commission on Environment and Development*. United Nations, World Commission on Environment and Development.
- United Nations Global Compact. (2015). *The 17 Goals—Sustainable Development Goals*. <https://sdgs.un.org/goals>
- Van Eck, N. J., & Waltman, L. (2014). Visualizing Bibliometric Networks. Em Y. Ding, R. Rousseau, & D. Wolfram (Eds.), *Measuring Scholarly Impact* (pp. 285–320). Springer International Publishing. [https://doi.org/10.1007/978-3-319-10377-8\\_13](https://doi.org/10.1007/978-3-319-10377-8_13)
- Wagner, M. (2013). ‘Green’ Human Resource Benefits: Do they Matter as Determinants of Environmental Management System Implementation? *Journal of Business Ethics*, 114(3), 443–456. <https://doi.org/10.1007/s10551-012-1356-9>
- Wallin, M. W. (2012). *The bibliometric structure of spin-off literature*. 162–177. <https://doi.org/10.5172/impp.2012.14.2.162>
- Zamcopé, F. C. (2009). *Construção de um modelo para avaliação da Sustentabilidade Corporativa- Um Estudo de Caso na Indústria Têxtil*.
- Zanella, C., Dalmutt Krüger, S., & Barichello, R. (2019). Sustentabilidade: Uma Abordagem das Percepções de Professores do Ensino Superior. *RAIMED: Revista de Administração IMED*, 9(2), 73–93. <https://doi.org/10.18256/2237-7956.2019.v9i2.3499>
- Zaugg, R. J., Blum, A., & Thom, N. (2001). Sustainability in Human Resource Management. *Working Paper No. 51. Institute for Organisation Und Personel. University of Bern*.



## Anexos

### Anexo A – Localização Geográfica dos Artigos

Localização	Nº Artigos	%
Estados Unidos da América	48	47,1%
Reino Unido	8	7,8%
Canadá	8	7,8%
Espanha	5	4,9%
Japão	5	4,9%
Alemanha	4	3,9%
Finlândia	4	3,9%
Coreia do Sul	3	2,9%
Nova Zelândia	2	2,0%
Brasil	2	2,0%
China	2	2,0%
Dinamarca	2	2,0%
Austrália	1	1,0%
Chéquia	1	1,0%
Países Baixos	1	1,0%
Áustria	1	1,0%
Bélgica	1	1,0%
França	1	1,0%
Filipinas	1	1,0%
Suécia	1	1,0%
Suíça	1	1,0%

Tabela 12- Localização Geográfica dos Artigos

## Anexo B – Frequência dos Termos no Título e no Resumo

<b>Termos</b>	<b>Frequência</b>	<b>Termos</b>	<b>Frequência</b>
age	20	medium	8
day week	20	min	8
exposure	20	population	8
data	19	school	8
hour	16	life	7
reduction	16	male	7
association	14	pre	7
month	14	self	7
impact	13	survey	7
risk	13	day work week	6
control	12	influence	6
benefit	11	open access article	6
h day	11	part	6
physical activity	11	questionnaire	6
research	11	reproduction	6
term	11	student	6
work	11	bmi	5
worker	11	business	5
exercise	10	colorado	5
performance	10	confidence interval	5
woman	10	day school week	5
air	9	distribution	5
article	9	hours day	5
goal	9	individual	5
paper	9	inhalation	5
role	9	min day	5
employee	8	source	5

Tabela 13- Frequência dos Termos no Título e no Resumo

## Anexo C – Análise da Produção Científica sobre a Gestão de Pessoas

Título	<b>WORKERS' PERCEPTIONS OF THE FOUR-DAY WEEK</b>
<b>AUTOR (ES)</b>	Mahoney T.A.; Newman J.M.; Frost P.J.
<b>NOME DA REVISTA</b>	California Management Review
<b>DATA PUBLICAÇÃO</b>	1975
<b>PAÍS/CIDADE</b>	EUA- BERKELEY
<b>TEMA ABORDADO</b>	Perceção dos trabalhadores sobre as propostas de quatro dias de trabalho
<b>SUBTEMA ABORDADO</b>	Modelos económicos de escolhas entre o Trabalho e o Lazer - satisfação, lazer, ambiente de trabalho, produtividade
<b>POPULAÇÃO ESTUDADA</b>	Funcionários de Unidades Administrativas da Universidade de Minnesota; Funcionários de empresas que trabalham em horários de quatro e cinco dias.
<b>SETOR ESTUDADO</b>	Business, Management and Accounting
<b>TERMOS UTILIZADOS PARA DESIGNAR A SEMANA DE 4 DIAS</b>	four-day week
<b>RESUMO</b>	Workers' evaluative attitudes toward the four-day-week work schedule reflect their desires for increased leisure and perceptions of the effect of the four-forty schedule upon leisure. Personal and family characteristics, job characteristics, and job satisfaction are unrelated to attitudes toward the four-forty schedule. Favorable attitudes toward the fourday week are expressed by workers who view leisure in a days-per-week context and unfavorable attitudes are expressed by workers who view leisure in an hours-per-day context.
<b>PRINCIPAIS CONCLUSÕES</b>	Este estudo relata que as pessoas que veem a escolha trabalho-lazer em termos de dias, por semana, eram a favor da semana de quatro dias, e aquelas que a veem, em termos de horas por dia, não eram a favor da semana de quatro dias. Quem percebe a escolha trabalho-lazer em termos de horas semanais ficaria indiferente à proposta de quatro dias. As atitudes favoráveis em relação à semana de quatro dias são expressas por trabalhadores que consideram o tempo livre em termos de dias por semana, enquanto que as atitudes desfavoráveis são expressas por aqueles que o consideram em termos de horas por dia. A semana de quatro dias é, então, preferida pela maioria dos trabalhadores, por questões relacionadas com as atividades e preferências de lazer, do que com as atitudes profissionais.

<b>Título</b>	<b>EMPLOYEE REACTIONS TO THE FOUR-DAY WEEK</b>
<b>AUTOR (ES)</b>	Hodge B.J.; Tellier R.D.
<b>NOME DA REVISTA</b>	California Management Review
<b>DATA PUBLICAÇÃO</b>	1975
<b>PAÍS/CIDADE</b>	EUA- BERKELEY
<b>TEMA ABORDADO</b>	A aceitação e os benefícios da semana de trabalho de quatro dias a partir da perspectiva dos funcionários
<b>SUBTEMA ABORDADO</b>	Satisfação profissional;
<b>POPULAÇÃO ESTUDADA</b>	Funcionários de empresas dos EUA, que estavam empregados há, no mínimo, 3 meses, antes da mudança para os 4 dias de trabalho
<b>SETOR ESTUDADO</b>	Business, Management and Accounting
<b>TERMOS UTILIZADOS PARA DESIGNAR A SEMANA DE 4 DIAS</b>	four-day work week
<b>RESUMO</b>	The four-day week has enjoyed growing acceptance in recent years. This study, which assesses the results of the four-day concept from the workers' point of view, reveals that employee reaction is favorable and that job satisfaction has increased almost universally in such programs. Thus, employers should find consideration of the four-day week to their benefit.
<b>PRINCIPAIS CONCLUSÕES</b>	<p>Independentemente da forma como os trabalhadores foram classificados (seja por sexo, idade ou qualquer outra classificação demográfica examinada pelo estudo), chegou-se à conclusão de que os trabalhadores estão substancialmente mais satisfeitos com os seus empregos, como resultado da conversão para a semana de quatro dias. Concluiu-se que a satisfação no trabalho não tem a ver com características demográficas, ou seja, tanto trabalhadores do sexo masculino, quanto feminino, registaram aumentos significativos de satisfação profissional.</p> <p>Os colaboradores, na grande maioria, reagem favoravelmente à redução da semana de trabalho. Esta reação, reflete-se num aumento substancial da satisfação dos trabalhadores com o trabalho, cuja relação não é (pelo menos na maioria dos casos) uma questão de demografia dos trabalhadores ou da organização.</p>

<b>Título</b>	<b>WORKER ADJUSTMENT TO THE FOUR-DAY WEEK: A LONGITUDINAL STUDY</b>
<b>AUTOR (ES)</b>	Nord W.R.; Costigan R.
<b>NOME DA REVISTA</b>	Journal of Applied Psychology
<b>DATA PUBLICAÇÃO</b>	1973
<b>PAÍS/CIDADE</b>	EUA- WASHINGTON
<b>TEMA ABORDADO</b>	Reação dos funcionários à semana de quatro dias de trabalho
<b>SUBTEMA ABORDADO</b>	Alterações na vida profissional ou pessoal- lazer, cansaço, absentéismo,
<b>POPULAÇÃO ESTUDADA</b>	Funcionários de uma média empresa farmacêutica, com idades médias entre os 40 anos
<b>SETOR ESTUDADO</b>	Psychology
<b>TERMOS UTILIZADOS PARA DESIGNAR A SEMANA DE 4 DIAS</b>	four-day work week
<b>RESUMO</b>	Conducted a longitudinal, exploratory study of employee responses to the 4-day work week in a medium-sized pharmaceutical company. While reactions were generally positive, the patterns of response changed with time. After 1 yr, differing effects of the 4-day wk seemed to be associated with job pace, worker plans to use their leisure time, and age. Absenteeism decreased after the change and declined more 1 yr later, and workers reported sleeping less and having more unfavorable effects on home life. Women reported more favorable effects on home life and task-oriented plans than men.
<b>PRINCIPAIS CONCLUSÕES</b>	No geral, os funcionários tiveram atitudes positivas em relação à semana de quatro dias. Consideraram a mudança como favorável aos objetivos da empresa e como tendo pouco efeito no ambiente individual de trabalho, durante todo o período da pesquisa. A percepção favorável dos efeitos da semana de quatro dias, na vida doméstica, variou ao longo do tempo. Um ano após a mudança, os efeitos da semana de quatro dias na vida doméstica foram percebidos como significativamente menos positivos, do que no início. Após um ano, os efeitos da semana de trabalho de quatro dias pareciam estar relacionados com o ritmo do trabalho e com os planos que os trabalhadores tinham, para utilizar o tempo livre. O absentéismo diminuiu após a mudança para este regime de trabalho. As mulheres relataram efeitos mais favoráveis na vida doméstica e planos pós-laboral mais orientados para tarefas domésticas, do que os homens.

<b>Título</b>	<b>FOUR FACTORS INFLUENCING CONVERSION TO A FOUR-DAY WORK WEEK</b>
<b>AUTOR (ES)</b>	Hartman R.L.; Weaver K.M.
<b>NOME DA REVISTA</b>	Human Resource Management
<b>DATA PUBLICAÇÃO</b>	1977
<b>PAÍS/CIDADE</b>	EUA- Michigan
<b>TEMA ABORDADO</b>	Variáveis Subjacentes relacionadas com a semana de quatro dias de trabalho
<b>SUBTEMA ABORDADO</b>	Percepções sobre: absenteísmo, rotatividade, produtividade, satisfação,
<b>POPULAÇÃO ESTUDADA</b>	Diretores Administrativos de empresas que implementaram a semana de 4 dias
<b>SETOR ESTUDADO</b>	Business, Management and Accounting; Psychology
<b>TERMOS UTILIZADOS PARA DESIGNAR A SEMANA DE 4 DIAS</b>	four-day work week
<b>RESUMO</b>	Top management officials in 139 firms were queried about their attitudes toward the factors which related to a successful implementation of the four-day work week. This paper reports on four factors: changes in productivity, workforce job satisfaction, absenteeism trends and turnover rates.
<b>PRINCIPAIS CONCLUSÕES</b>	<p>Um nº considerável de empresas apresentou um impacto positivo na produtividade. Houve melhoria na satisfação dos funcionários, sendo este um fator crítico em relação à permanência destes na empresa, e a problemas de produtividade. Relativamente ao absentismo, existe uma possível existência de diminuição, no entanto há falta de dados que o comprovem, uma vez que não existiam períodos antigos de comparação. Para o indicador de rotatividade, o resultado não foi significativo, não apresentando diferenças com, ou sem, a implementação dos 4 dias de trabalho.</p> <p>O fator chave para a mudança deste regime foi a satisfação dos colaboradores, podendo resultar também num impacto social significativo, verificando-se alterações nos padrões de consumo.</p>

<b>Título</b>	<b>THE PROMISE OF A FOUR-DAY WEEK? A CRITICAL APPRAISAL OF A MANAGEMENT-LED INITIATIVE</b>
<b>AUTOR (ES)</b>	Delaney, H; Casey, C
<b>NOME DA REVISTA</b>	EMPLOYEE RELATIONS
<b>DATA PUBLICAÇÃO</b>	2022
<b>PAÍS/CIDADE</b>	UK- BINGLEY
<b>TEMA ABORDADO</b>	Crítica à gestão sobre a implementação de uma semana de quatro dias de trabalho, numa empresa na Nova Zelândia, com o objetivo de melhorar a produtividade e o bem-estar dos trabalhadores.
<b>SUBTEMA ABORDADO</b>	Produtividade; Bem-Estar
<b>POPULAÇÃO ESTUDADA</b>	Funcionários do departamento financeiro de uma média empresa na Nova Zelândia.
<b>SETOR ESTUDADO</b>	Industrial Relations & Labor; Management
<b>TERMOS UTILIZADOS PARA DESIGNAR A SEMANA DE 4 DIAS</b>	RWH- reduced work hours; Four-day work week
<b>RESUMO</b>	<p>Purpose: This article critically investigates a management-led experiment to institute a four-day work week with stated intentions of improving productivity and worker wellbeing. The article analyses the framing and implementation of the reduced work hours (RWH) trial, the responses of employees and the outcomes and implications of the trial. It raises concerns regarding the managerial appropriation of employee aspirations for more autonomy over time and improved work life.</p> <p>Design/methodology/approach: We conducted a qualitative case study of a medium-sized company operating in the financial services sector in New Zealand. Focus groups and semi-structured interviews were conducted with 45 employees.</p> <p>Findings: Our study finds that the promise of a four-day week attracted employee favour and individualised benefits. However, entrenched managerialist practices of performance measurement, monitoring and productivity pressures were intensified. Pro-social and collective interests evident in labour-led campaigns were absent. We urge greater critical scrutiny into seemingly advantageous business case initiatives for reduced work hours.</p> <p>Originality/value: Little is known about what happens to concern for social and employee interests entailed in reduced working hours initiatives when a management-led initiative is implemented. Indeed, the majority of research focuses on the macro-level rather than interrogating the black box of firms. Our inquiry contributes to these debates by asking, how does a management-led RWH initiative affect employees?</p>

**PRINCIPAIS CONCLUSÕES**

A boa vontade coletiva dos funcionários, durante a preparação desta experiência, decorreu da esperança deste na promessa de "um dia de folga extra" e de se sentirem valorizados e apreciados como mais do que "apenas" trabalhadores - como pessoas com vidas plenas e ricas que merecem tempo e espaço. A disposição e a capacidade de trabalhar com mais produtividade foram fomentadas pela promessa de maior liberdade, em relação ao trabalho. A maioria dos participantes da pesquisa manifestou o desejo de que a semana de trabalho de quatro dias seja implementada permanentemente.

O estudo amplia a pesquisa sobre as compensações que os funcionários estão dispostos a dar à empresa, para conseguirem um horário de trabalho flexível (como a troca de esforço/intensificação no trabalho, pelo acesso ao horário de trabalho flexível, a fim de obter um dia adicional de folga). Os funcionários estavam dispostos a trocar a sua autonomia, por uma maior medição e monitorização do trabalho, por parte da gerência. Ou seja, para ganhar alguma liberdade em relação ao trabalho, os funcionários estavam dispostos a abrir mão de alguma liberdade no trabalho.

A promessa de benefícios aos funcionários, juntamente a imposição de maior produtividade, é apresentada como uma condição, sendo bem recebida pelos funcionários. Verifica-se que continua o caminho dos interesses dos funcionários individualizados, em vez de coletivos, predominante em grande parte da literatura sobre o bem-estar dos funcionários e o equilíbrio entre trabalho e vida pessoal. O estudo, destaca a necessidade de investigação desta experiência, ao nível institucional, especialmente onde são as promessas primam, face aos resultados socialmente desejáveis. Reforça a necessidade de diálogo sustentado para a criação e implementação de uma regulamentação mutuamente benéfica, das normas de tempo de trabalho nas organizações e na sociedade.

<b>Título</b>	<b>ON-SITE WORKFORCE SHORTENING THE WEEK IN FAVOUR OF FLEXIBILITY</b>
<b>AUTOR (ES)</b>	Beno, M; Hvorecky, J; Jenesova, S
<b>NOME DA REVISTA</b>	JOURNAL OF EASTERN EUROPEAN AND CENTRAL ASIAN RESEARCH
<b>DATA PUBLICAÇÃO</b>	2022
<b>PAÍS/CIDADE</b>	EUA- MINNEAPOLIS
<b>TEMA ABORDADO</b>	A aceitabilidade de uma semana de trabalho de quatro dias de trabalho, mantendo-se o salário integral, ou não, em três países selecionados (Áustria, República Checa e Eslováquia)
<b>SUBTEMA ABORDADO</b>	Redução Horário; Salário Integral
<b>POPULAÇÃO ESTUDADA</b>	Colaboradores de empresas, com mais de 18 anos, da Áustria, República Checa e Eslováquia (200 funcionários locais de cada país)
<b>SETOR ESTUDADO</b>	Business; Economics
<b>TERMOS UTILIZADOS PARA DESIGNAR A SEMANA DE 4 DIAS</b>	four-day week; 4-day workweek (4DW)
<b>RESUMO</b>	The Covid-19 pandemic highlighted the urgency of discussing more flexible working models like a four-day workweek. Many employees with social anxiety still fear staying longer in their office premises but do not want to reduce their jobs and professional activities. For them, reducing the number of days is about working smarter within a more flexible schedule. Is working four days a week but earning a full salary: a dream or reality for many employees? From each participating country (Austria, Czech Republic, and Slovakia), 200 on-site employees participated in this study. The research methodology includes quantitative data using WhatsApp as a research tool. The obtained data shows that a four-day work week is having a moment with a different attitude to a five-day working week. The workers ready to accept it are most frequent in Austria, followed by the Czech Republic and Slovakia. In all countries, older employees preferring a shorter workweek prevail over younger ones, as well as men over women.
<b>PRINCIPAIS CONCLUSÕES</b>	Os dados analisados, permitiram responder à pergunta: Os funcionários no local de trabalho aceitariam uma semana de trabalho de quatro dias com salário integral? Os dados disponíveis neste estudo indicam que a resposta a essa pergunta de pesquisa é sim. Os trabalhadores austríacos parecem ter um grande interesse em reduzir o tempo de trabalho, em comparação com os trabalhadores checos e eslovacos. As mulheres de qualquer um dos países discordam, com maior frequência, sobre a redução da semana de trabalho, do que os homens. Os dados mostram que pessoas com mais de 50 anos são mais propensas a concordar com uma redução salarial, do que pessoas mais jovens. Homens e mulheres com idades entre 18 e 34 anos são significativamente mais propensos a discordar sobre a semana de trabalho de 4 dias, com redução salarial, do que outros grupos etários.

<b>Título</b>	<b>WORK-FAMILY BALANCE AND ALTERNATIVE WORK SCHEDULES: EXPLORING THE IMPACT OF 4-DAY WORKWEEKS ON STATE EMPLOYEES</b>
<b>AUTOR (ES)</b>	Wadsworth, LI; Facer, RI
<b>NOME DA REVISTA</b>	PUBLIC PERSONNEL MANAGEMENT
<b>DATA PUBLICAÇÃO</b>	2016
<b>PAÍS/CIDADE</b>	EUA- THOUSAND OAKS
<b>TEMA ABORDADO</b>	Impacto nos funcionários do estado de Utah, após a implementação dos 4 dias de trabalho, recorrendo à semana de trabalho condensada (4 dias, 10h/dia)
<b>SUBTEMA ABORDADO</b>	Relação entre o horário de trabalho condensado e o equilíbrio trabalho-família; Relação das variáveis demográficas com os horários de trabalho condensados;
<b>POPULAÇÃO ESTUDADA</b>	Funcionários Públicos do Estado do Utah
<b>SETOR ESTUDADO</b>	Industrial Relations & Labor; Public Administration
<b>TERMOS UTILIZADOS PARA DESIGNAR A SEMANA DE 4 DIAS</b>	4-day Schedule 4-day workweek
<b>RESUMO</b>	<p>In 2008, the State of Utah implemented a 4-day workweek for their employees. This article examines the impact on employees using a postimplementation survey. For employees on the 4-day schedule, there were no significant differences by gender on work-family balance or on the impact of the schedule. However, women did demonstrate slightly more positive attitudes toward the 4-day schedule. Employees with children at home reported lower work-family balance and greater impact of the 4-day schedule. In contrast, no difference in attitudes toward the 4-day schedule was found by age, although work-family balance differed among age groups. There were differences in work-family balance between employees on the 4-day schedule and those on traditional schedules; however, the more substantial factor was whether an employee selected his or her schedule. The current study highlights the importance of engaging employees when making significant organizational changes, such as transitioning from traditional work schedules to alternative schedules.</p>
<b>PRINCIPAIS CONCLUSÕES</b>	<p>Os funcionários que seguem o horário de trabalho tradicional (8h/5dias), relatam níveis mais elevados de equilíbrio entre trabalho e família em comparação com os trabalhadores que seguem outros horários. No entanto, a escolha do horário pode ter um impacto positivo e significativo na percepção de equilíbrio entre trabalho e família, por parte do funcionário. Quando as preferências de horário de trabalho são consideradas, os funcionários que indicaram o desejo de continuar com o horário de 4/10 tinham níveis significativamente mais elevados de equilíbrio entre trabalho e família, do que todos os outros funcionários.</p> <p>As mulheres relataram atitudes mais positivas em relação ao horário de trabalho condensado (10h/4dias), no entanto não existem diferenças significativas nos seus níveis de equilíbrio entre trabalho e família, em comparação com os homens.</p> <p>Funcionários com filhos em casa relataram um equilíbrio entre trabalho e família mais baixo e um maior impacto no horário condensado. Em contraste, não foi</p>

encontrada diferença nas atitudes em relação ao horário de 4 dias, por idade, embora o equilíbrio entre trabalho e família diferisse entre os grupos etários. Os funcionários entre 31 e 45 anos relataram níveis mais elevados de equilíbrio entre trabalho e família, do que os funcionários mais velhos. Encontraram-se, assim, diferenças no equilíbrio entre trabalho e família entre os funcionários que trabalham em horário condensado e aqueles que praticam os horários tradicionais. No entanto, o fator mais substancial era se um funcionário escolhia ou não seu horário. O estudo destaca a importância de envolver os funcionários ao fazer mudanças organizacionais significativas, como a transição de horários de trabalho tradicionais para horários alternativos.

<b>Título</b>	<b>HOW BLUE-COLLAR WORKERS ON 4-DAY WORKWEEKS USE THEIR TIME</b>
<b>AUTOR (ES)</b>	Maklan, Dm
<b>NOME DA REVISTA</b>	MONTHLY LABOR REVIEW
<b>DATA PUBLICAÇÃO</b>	1977
<b>PAÍS/CIDADE</b>	EUA- WASHINGTON
<b>TEMA ABORDADO</b>	Alocação de tempo entre as atividades dos trabalhadores masculinos de 4 e 5 dias e as diferenças nos seus padrões de uso do tempo.
<b>SUBTEMA ABORDADO</b>	Utilização do tempo no trabalho e fora dele; Satisfação; Motivação; Percepções quanto à vida familiar; atividades de lazer; principais ajustes que os operários homens fizeram fora do trabalho
<b>POPULAÇÃO ESTUDADA</b>	Operários do sexo masculino
<b>SETOR ESTUDADO</b>	Industrial Relations & Labor
<b>TERMOS UTILIZADOS PARA DESIGNAR A SEMANA DE 4 DIAS</b>	4-day week
<b>RESUMO</b>	Describes a study of the behavior of male blue-collar workers on 4-day workweeks, revealing that they participate in the same activities as similar 5-day workers. Discussion focuses on the impact of the 4-day week on use of time and on the individual's satisfaction with leisure activities.
<b>PRINCIPAIS CONCLUSÕES</b>	"Os trabalhadores de 4 dias tendem a reorganizar os seus cronogramas de atividades. Quando se encontram com "tempo livre", aumentam a quantidade de tempo alocada a questões familiares. Homens que trabalham no regime de 4 dias, expressam maior satisfação no uso do tempo livre, do que os homens no horário de trabalho padrão, tendo sido encontradas diferenças importantes nas combinações das horas extras, na quantidade de tempo gasto com os filhos e no tempo dedicado a atividades orientadas para tarefas. Os dados mostram que os trabalhadores de 4 dias não trabalharam mais horas extras do que os seus colegas de 5 dias, mas a maioria das horas extras que fizeram, ocorreu durante o dia de folga adicional.