

# iscte

INSTITUTO  
UNIVERSITÁRIO  
DE LISBOA

---

A perceção dos gestores sobre a semana de 4 dias

Patrícia da Conceição Mendes

Mestrado em Políticas de Desenvolvimento de Recursos Humanos,

Orientadora:

Professora Dr.ª Helena Maria de Sousa Lopes, Professora Catedrática,  
ISCTE-IUL

Setembro, 2024





CIÊNCIAS SOCIAIS  
E HUMANAS

---

Departamento de Economia Política

A perceção dos gestores sobre a semana de 4 dias

Patrícia da Conceição Mendes

Mestrado em Políticas de Desenvolvimento de Recursos Humanos

Orientadora:

Professora Dr.<sup>a</sup> Helena Maria de Sousa Lopes, Professora Catedrática,  
ISCTE-IUL

Setembro, 2024



## **Agradecimentos**

Aos meus pais,



## Resumo

Ao longo de décadas o tempo de trabalho foi alvo de profundas alterações precedidas de orientações internacionais, acordos e discussões em sede de concertação social. Recentemente, experiências piloto, em países de todo o mundo, têm testado reduzir a semana de trabalho para 4 dias, como alternativa à realidade atual. Esta prática de gestão tem sido executada com o objetivo de aumentar a produtividade e a competitividade das empresas, promovendo um maior equilíbrio entre vida pessoal e profissional dos trabalhadores.

Este projeto parte do princípio de que se deve estudar a perceção que têm os gestores da semana de 4 dias de trabalho, no contexto do tecido empresarial português. Para o efeito, procedeu-se a uma pesquisa quantitativa e descritiva, através de um questionário a 378 gestores de dois níveis hierárquicos: gestores de topo e gestores intermédios, de diferentes regimes e horários de trabalho, dimensões de empresa e setores de atividade. Pretendeu-se, assim, aferir a sua disponibilidade, perceção sobre os benefícios, os desafios, as medidas a adotar e os impactos da semana de 4 dias nas empresas que lideram em território nacional.

**Palavras-chave:** semana de 4 dias; perceção dos gestores; redução do tempo de trabalho;

**Classificações JEL**

J22

M12



## **Abstract**

Over the decades, working time has been subject of profound changes preceded by international guidelines, agreements and discussions in the context of social concertation. More recently, pilot experiences in countries around the world have been testing the reduction of the work week to 4 days, as an alternative to the current reality. This management has been implemented with the aim of increasing productivity and competitiveness, promoting a better balance between personal and professional life.

This project starts from the premise that the perception of the 4-day work week should be studied in the context of the Portuguese business fabric. In order to do this, a quantitative and descriptive research was carried out through an extensive questionnaire to 378 managers at two hierarchical levels: top managers and middle managers, with different work regimes, from various sectors of business activity. The aim is to assess their availability, perception of the benefits, challenges, the measures that need to be adopted and the profound impact on the companies they lead in the national territory.

**Key-words:** 4-day week; managers' perception; reduction of working hours;

**JEL Classification:**

J22

M12



## Índice

Agradecimentos	i
Resumo	iii
Abstract	v
Índice	vii
Índice de tabelas e gráficos	ix
Introdução	1
Capítulo 1. Revisão da Literatura	3
1.1 O tempo de trabalho	3
1.2 Evolução do tempo de trabalho	3
1.3 Os benefícios da redução do tempo de trabalho	4
1.3.1 Ao nível da saúde e segurança dos trabalhadores	4
1.3.2 Ao nível da igualdade de género	4
1.3.3 Ao nível da conciliação da vida profissional e familiar	5
1.3.4 Ao nível do emprego	5
1.3.5 Ao nível da economia sustentável	6
1.3.6 Ao nível da produtividade	7
1.4 Os desafios da redução do tempo de trabalho	8
1.4.1 Ao nível dos custos	8
1.4.2 Ao nível da escassez de mão-de-obra	9
1.4.3 Ao nível das tendências do consumo	9
1.4.4 Ao nível dos setores de atividade e diferentes tipologias de trabalho	10
1.4.5 Ao nível da reorganização do trabalho	11
1.5 A semana de 4 dias	11
1.5.1 Enquadramento	11
1.5.2 Projetos-piloto	12
1.5.3 O papel dos gestores: visão estratégica, tática e operacional	14
Capítulo 2. Metodologia	16
2.1 Questões de pesquisa e objetivos de investigação	16
2.2 <i>Design</i> de Pesquisa	19
2.3 Recolha e tratamento dos dados	20
2.4 Amostra	20
Capítulo 3. Apresentação dos resultados	22
Capítulo 4. Conclusões	44
4.1 Limitações e sugestões de estudos futuros	49
Referências Bibliográficas	50
Anexo A	55
Anexo B	62



## Índice de tabelas e gráficos

Gráfico 1. Redução do tempo de trabalho e dos custos de produção	7
Gráfico 2. Visão estratégica, tática e operacional por níveis de gestão	13
Gráfico 3. Competências por nível de gestão	14
Gráfico 4. Disponibilidade para implementar a semana de 4 dias	21
Gráfico 5. Comparação entre categorias mais e menos favoráveis à implementação	23
Gráfico 6. Disponibilidade = “Não” entre setores de atividade e regime de trabalho	25
Gráfico 7. Motivos para não implementar a semana de 4 dias por categorias	27
Gráfico 8. Avaliação média dos benefícios	29
Gráfico 9. Avaliação média dos desafios	33
Gráfico 10. Percepção sobre o formato da semana de 4 dias	35
Gráfico 11. Adoção da semana de 4 dias como alternativa ao regime de trabalho	36
Gráfico 12. Percepção sobre necessidades de recrutamento	37
Tabela 1. Metodologia de investigação	18
Tabela 2. Caracterização dos participantes	20
Tabela 3. Caracterização das empresas	21
Tabela 4. Disponibilidade para implementar a semana de 4 dias por nível de gestão	22
Tabela 5. Disponibilidade para implementar a semana de 4 dias por setor de atividade	23
Tabela 6. Disponibilidade para implementar a semana de 4 dias por dimensão da empresa	23
Tabela 7. Disponibilidade para implementar a semana de 4 dias por horário de funcionamento	23
Tabela 8. Disponibilidade para implementar a semana de 4 dias por regime de trabalho	24
Tabela 9. Associação entre a disponibilidade e as variáveis	25
Tabela 10. Associação entre a disponibilidade, o setor de atividade e o regime de trabalho	26
Tabela 11. Percepção sobre os benefícios da semana de 4 dias	28
Tabela 12. Percepção sobre os benefícios da semana de 4 dias por níveis de gestão	29
Tabela 13. Comparação da percepção dos benefícios entre níveis de gestão	30
Tabela 14. Comparação da percepção global dos benefícios entre níveis de gestão	31
Tabela 15. Percepção sobre os desafios da semana de 4 dias	32
Tabela 16. Percepção sobre os desafios da semana de 4 dias por níveis de gestão	33
Tabela 17. Comparação da percepção dos desafios entre níveis de gestão	34
Tabela 18. Diferenças na percepção global dos desafios entre níveis de gestão	35
Tabela 19. Percepção sobre o formato da semana de 4 dias por setor de atividade	36

Tabela 20. Percepção sobre necessidades de recrutamento	38
Tabela 21. Percepção sobre necessidades de recrutamento por setor de atividade	39
Tabela 22. Percepção sobre necessidades de recrutamento por dimensão da empresa	39
Tabela 23. Percepção sobre necessidades de recrutamento por regime de trabalho	39
Tabela 24. Percepção sobre necessidades de recrutamento por horário de funcionamento	40
Tabela 25. Associação entre necessidades de recrutamento e as variáveis	40
Tabela 26. Associação entre necessidade de recrutamento, setor de atividade e horário de funcionamento	42
Tabela 27. Associação entre necessidade de recrutamento, setor de atividade e regime de trabalho	42
Tabela 28. Percepção dos impactos das necessidades de recrutamento	42
Tabela 29. Testes de redução da dimensionalidade - Análise de Correspondência	62
Tabela 30. Correspondência dos benefícios às afirmações avaliadas	62
Tabela 31. Correspondência dos desafios às afirmações avaliadas	63
Tabela 32. Testes de Normalidade	63
Tabela 33. Testes de Normalidade	64
Tabela 34. Testes de Confiabilidade	64

## Introdução

Depois de ultrapassada uma pandemia a nível global, profundas transformações económicas, sociais e tecnológicas têm-se refletido em mudanças significativas na forma como o tempo de trabalho é concebido e praticado (Tessema et al., 2023). O último debate prende-se com implementação de uma semana de 4 dias.

Segundo Damas (1997), fixar limites de tempo no trabalho, reduzindo-o progressivamente é um símbolo de progresso social. Se olharmos para trás, há cerca de 100 anos, emblemáticas empresas como a *Ford Motor Company*, adotaram uma semana de 5 dias de trabalho, quando a economia estava organizada em 6 (Ford, 1926). Esta mudança expandiu-se até outras empresas através de legislação e as atuais críticas e elogios à semana de 4 dias são muito semelhantes às proferidas na década de 1930. Gradualmente, a sua implementação difundiu-se nos vários setores de atividade com a perceção que a semana de 5 dias de trabalho era uma melhor forma de organizar a economia no século XX. Entretanto, a sociedade mudou – mudou a tecnologia, a forma como se comunica, as práticas de gestão, os níveis de qualificação, os comportamentos, o consumo, a estrutura das famílias, e essencialmente, a forma de pensar, mudou. Assim, será que a semana de 5 dias de trabalho continua a ser a melhor forma de organizar a economia no século XXI?

Para Pedro Gomes (2022), reduzir a semana de trabalho pode revitalizar a economia, ao estimular a procura, a produtividade, a inovação e os salários, reduzindo ao mesmo tempo o desemprego. Os ganhos para as empresas resultam num aumento do comprometimento e motivação das equipas, na redução do absentismo e em poupanças com o recrutamento, através da redução de custos decorrentes de uma menor rotatividade de pessoal. Para os trabalhadores, os ganhos traduzem-se num aumento do bem-estar e da qualidade de vida, com mais tempo para se dedicarem à família e aos seus interesses pessoais (Gomes e Fontinha, 2024). Em contrapartida, Campbell (2023) defende que a medida pode mesmo ser um retrocesso, ao introduzir elevados padrões de *stress* para aqueles que têm de comprimir as mesmas responsabilidades num menor período de tempo. O autor acrescenta à exaustão, desafios como o possível ressentimento entre os trabalhadores que não têm a mesma oportunidade devido às funções que executam, provocando desigualdades no mercado de trabalho. Apesar da maior parte das críticas serem positivas e de inúmeros relatórios de projetos-piloto demonstrarem resultados favoráveis, os setores abrangidos por estes, têm sido, tendencialmente, afetos aos setores dos serviços e ainda não é clara a facilidade da sua aplicação noutros setores, como na indústria ou no comércio (Burchell et al., 2024). Adicionalmente, no panorama português, o projeto-piloto criado pelo Governo, no final de 2022, contou com a adesão de 109 empresas, verificando-se a desistência de 55, seis meses depois. O risco, a complexidade e o

*timing*, foram alguns dos argumentos utilizados para o abandono do projeto e, apesar da popularidade que esta abordagem tem ganho, a falta de dados concretos sobre as fórmulas e políticas para a sua implementação de forma eficaz e sustentável resulta numa grande incerteza.

Assim, o principal objetivo deste estudo passa por aferir a perceção dos gestores sobre os benefícios, desafios, medidas e impactos que acarretam a implementação de uma semana de 4 dias nos diferentes setores de atividade das empresas que lideram. Sabendo que os gestores desempenham um papel crucial na implementação e sustentação de novas práticas organizacionais, compreender as suas perspetivas e opiniões, permitirá explorar se o tecido empresarial português está preparado para esta mudança. E, assumindo que a aplicabilidade de uma redução de 5 para 4 dias de trabalho depende da visão e do setor de atividade em que se inserem, torna-se importante recolher a perceção de dois níveis hierárquicos: a dos gestores de topo (visão estratégica) e a dos gestores intermédios (visão operacional). Especificamente, esta pesquisa pretende responder a 4 questões: - Qual a disponibilidade dos gestores para implementar a semana de 4 dias? - Qual a perceção dos gestores sobre os seus benefícios? - Qual a perceção dos gestores sobre os seus desafios? - Qual a perceção dos gestores sobre as medidas a adotar e que impactos podem estas ter?

O presente documento encontra-se organizado da seguinte forma: Inicia-se com a apresentação da revisão da literatura sobre o tempo de trabalho, explorando a sua evolução e identificando os benefícios e desafios da sua redução, tanto a níveis laborais, sociais como económicos. Contempla ainda o enquadramento teórico, a elucidação sobre o que é a semana de 4 dias de trabalho, a apresentação dos resultados de vários projeto-piloto e a abordagem às diferentes visões dos gestores, na instituição de uma medida como esta. Posteriormente apresenta-se a metodologia adotada para a realização dos objetivos supramencionados, nomeadamente com a realização de um questionário, que dá origem à apresentação dos dados obtidos e análise dos respetivos resultados. Por fim, identificam-se as conclusões obtidas desta investigação e uma proposta de pesquisas futuras.

# CAPÍTULO 1

## Revisão da Literatura

### 1.1 O tempo de trabalho

Considerado como um elemento essencial da vida profissional, a regulamentação do tempo de trabalho é alvo de debate político, económico e social, no mundo inteiro. Em Portugal, segundo o art.º 197.º do Código do Trabalho (CT), o tempo de trabalho traduz-se em “qualquer período durante o qual o trabalhador está a desempenhar a atividade ou permanece adstrito à realização da sua prestação”. Na União Europeia, a primeira diretiva de aplicação geral, foi adotada há menos de 25 anos, em 2000, através do artigo 31.º da Carta dos Direitos Fundamentais, reconhecendo o direito de todos os trabalhadores “a condições de trabalho saudáveis, seguras e dignas” e “a uma limitação da duração máxima do trabalho e a períodos de descanso diário e semanal, bem como a um período anual de férias pagas”.

### 1.2 Evolução do tempo de trabalho

No início do século XIX, um normal dia de trabalho podia prolongar-se por 18 horas, o que provocou o surgimento de vários movimentos operários onde trabalhadores expostos a condições insalubres e perigosas, lutavam por melhores condições laborais. Das constantes reivindicações emerge a primeira lei que estabeleceria um limite máximo para um dia de trabalho: a Lei das Fábricas de 1833, em Inglaterra, onde se fixou um máximo de 12 horas, mas apenas para os menores de 12 anos (Diário do Governo, 1971).

Precisaríamos de recuar a Maio de 1886, para testemunhar aquela que foi considerada a origem da luta pela redução da jornada de trabalho e que, mais tarde, deu origem à comemoração do 1.º de maio a nível internacional. Nesse dia, milhares de trabalhadores manifestaram-se nas ruas de Chicago, nos Estados Unidos da América, reivindicando melhores condições e uma redução nas horas de trabalho diárias (Sangheon et al., 2007).

Paralelamente, na Igreja Católica, defendiam-se limites ao trabalho diário e ao respetivo repouso, evidenciando particulares preocupações com abusos e excessos praticados na época. Publicado na encíclica *Rerum Novarum*, Papa Leão XIII (1891, p.18) escrevia “o trabalho não deve prolongar-se por mais tempo do que as forças permitem (...) o número de horas de trabalho diário não deve exceder a força dos trabalhadores, e a quantidade de repouso deve ser proporcionada à qualidade do trabalho, às circunstâncias do tempo e do lugar, à compleição e saúde dos operários”. Nesse mesmo ano, em Portugal, registou-se a primeira regulamentação legal da duração do trabalho, através da lei de 23 de março de 1891, com a fixação de turnos de 8 horas, especificamente para os trabalhadores ligados à

indústria do tabaco e para os menores de idade, nos estabelecimentos fabris. Mais tarde, o decreto de 3 de agosto de 1907 impôs a concessão de um dia de descanso semanal para todas as classes trabalhadoras, em regra, gozado ao Domingo (Diário do Governo, 1971).

Repercutindo as exigências que surgiam dos movimentos sociais e das manifestações populares, em 1919, a Organização Internacional do Trabalho (OIT) publicou a primeira convenção sobre as horas de trabalho para a indústria. Reconhecendo que o prolongamento excessivo do trabalho representava um perigo para a saúde dos trabalhadores, foram definidas normas internacionais sobre a limitação da duração do trabalho, sobre períodos de descanso diários e semanais, férias e trabalho noturno (OIT, 2019). Vários países europeus, adotaram políticas de redução do trabalho semanal e seguindo a tendência, o nosso país não foi exceção. Em 1928, o decreto-lei n.º 15/361, impõe que, quer fosse por períodos diurnos, noturnos ou mistos, os trabalhadores e empregados do Estado, das corporações administrativas e do comércio e indústria passariam a trabalhar, no limite, 8 horas por dia e 48 horas por semana (Diário do Governo, 1971).

A preservação da saúde dos trabalhadores foi determinante para a adoção deste tipo de políticas, no entanto, não foram os únicos objetivos relativos à semana de 48 horas. Em 1935, a OIT introduz uma nova preocupação: a de assegurar tempo de lazer para os trabalhadores, impondo um princípio de redução progressiva ao tempo de trabalho para 40 horas semanais para todos os setores de atividade (Sangheon et al., 2007).

Nas décadas de 80 e 90 do século XX, vários países europeus, como a França ou a Alemanha, implementaram estas recomendações, chamando-lhe medidas de “partilha de trabalho”. Ultrapassando a motivação original, de que menos horas de trabalho tinha efeitos positivos na saúde e segurança ou na qualidade de vida das pessoas, é introduzido um novo conceito (Varejão, 2004). A teoria defendia que a redução do tempo de trabalho poderia induzir a um aumento do emprego. Com esta nova perspetiva, a adesão de Portugal à União Europeia, em 1986, trouxe consigo a necessidade de alinhar a legislação nacional às normas europeias e acompanhado de algumas adaptações, introduziram-se alterações de forma gradual. Neste sentido, em 1991, reduziu-se o tempo de trabalho de 48 para 44 horas semanais e em 1996 para 40, através da Lei n.º 21/96, de 23 de julho (Diário da República, 1996).

Avaliado o impacto da Lei das 40 horas, esta não produziu os efeitos desejados. As semanas mais curtas traduziram-se num aumento do trabalho extraordinário, em vez de terem motivado a criação de mais empregos (Hunt, 1998). Desde então, os horários de trabalho e os períodos de descanso têm sido uma ferramenta essencial para os decisores políticos e atores sociais no desenvolvimento de regulamentação e de políticas que permitam alcançar um equilíbrio entre as necessidades dos trabalhadores e dos empregadores. Fruto de reivindicações de várias categorias profissionais, da ação

das associações sindicais e da influência das organizações internacionais, há décadas que são discutidas alterações em sede de concertação social. A pandemia, em 2019, reavivou este debate, oferecendo uma oportunidade sem precedentes, porque o mundo: trabalhadores, empregadores e políticos, ficaram abertos a novas formas de repensar o tempo de trabalho (Gomes, 2022).

### **1.3 Os benefícios da redução do tempo de trabalho**

#### **1.3.1 Ao nível da saúde e segurança dos trabalhadores**

De acordo com a Tucker e Folkard (2012) elevados tempos de trabalho têm impactos negativos na saúde dos trabalhadores. Quantas mais horas seguidas de trabalho durante um determinado período de tempo, maior o nível de fadiga e aumento dessa fadiga o trabalhador irá apresentar. A repetição deste ciclo no tempo levará a que o cansaço acumulado se repercuta numa debilidade prolongada e, conseqüentemente, numa redução da sua produtividade. A prestação de trabalho excessivo está ainda associado a doenças cardíacas, depressão, ansiedade e redução da qualidade do sono. (Dembe et al., 2005). Em relação à segurança, diversos estudos evidenciam que a fadiga aumenta a probabilidade de acidentes, demonstrando uma correlação entre o número de horas de trabalho com um maior risco de lesões. Segundo Hunnicutt (1996), a introdução de uma jornada de trabalho de seis horas na fábrica americana Kellogg's, contribuiu para uma diminuição significativa dos acidentes de trabalho em 41%. A atenção e concentração torna-se mais elevada, benefício significativo não apenas para a saúde dos trabalhadores, mas também para a segurança e produtividade das empresas.

#### **1.3.2 Ao nível da igualdade de género**

As disparidades na distribuição do tempo entre homens e mulheres no trabalho remunerado e não remunerado são tendencialmente menores, mas ainda muito evidentes. De acordo com Piasna e Plagnol (2017) as significativas taxas de abandono das mulheres no mercado de trabalho após o nascimento de um filho são provocadas pela ausência de disponibilidade para conciliação da maternidade com o trabalho, provocando limitações nas suas oportunidades de carreira e respetiva progressão. De acordo com dados de um Inquérito Europeu sobre as Condições de Trabalho, as mulheres continuam a ser responsáveis pela maior parte do trabalho doméstico e assumem com predominância o papel de cuidador, o que combina com uma menor participação no mercado de trabalho (Eurofound, 2015). Para Mutari e Firgart (2001), as reduções no tempo de trabalho padrão são uma solução a longo prazo para alcançar a igualdade de género no mercado de trabalho e na redistribuição do trabalho doméstico. Defendem que, embora empreendida principalmente como uma estratégia de criação de emprego, menos horas de trabalho podem permitir que, tanto homens como mulheres, participem no mercado de trabalho em condições de igualdade.

### **1.3.3 Ao nível da conciliação da vida profissional e pessoal**

O equilíbrio entre a vida pessoal e profissional é influenciado por vários fatores, desde a natureza e as políticas organizacionais do emprego, aos fatores familiares, como o tipo de família e número do agregado familiar. Wood et al., (2020) defendem que o tempo de trabalho e a flexibilidade dos horários desempenham um papel crucial para obter equilíbrios entre responsabilidades profissionais e familiares. Esta conciliação permite aumentar a satisfação dos trabalhadores, tanto no seu local de trabalho, como nas suas casas, com o propósito de minimizar o conflito no desempenho entre os dois papéis. De acordo com dados de um Inquérito Europeu sobre as Condições de Trabalho, em 2010, cerca de 18% dos trabalhadores enfrentaram problemas em conciliar a sua vida profissional e não profissional. Em 2015, o relatório informa que 33,3% dos trabalhadores com uma carga horária de 41 horas semanais relataram problemas em conciliar o trabalho remunerado e outras esferas da vida pessoal, em comparação com 15,6% dos trabalhadores com uma carga de 35 a 40 horas semanais, contra apenas 11,2% de trabalhadores com uma carga horária entre 30 a 34 horas semanais. (Eurofound, 2012, 2016).

### **1.3.4 Ao nível do emprego**

Vários economistas defendem que a redução do tempo de trabalho permite atenuar as taxas de desemprego. Em dezembro de 2016, a taxa de desemprego era, em média, de cerca de 10% na UE, com grandes variações entre os Estados-Membros, sendo que em 2024, a taxa média de desemprego reduziu para mínimos históricos, situando-se em 6% (Eurofound, 2016, 2024).

Para Bosch e Lehndorff (2001) este é um argumento que gera controvérsia e questionam se medidas de alteração ao número de horas de trabalho permite mesmo criar emprego ou se, simplesmente, permite redistribuí-lo. Acreditam que o tempo desempenha um papel complexo na criação de mais empregos, sem que sejam considerados outros fatores económicos, tecnológicos, políticos e sociais. No entanto, pode efetivamente ser uma política eficaz na criação de emprego, desde que em conjunto com uma redução, exista também uma reorganização.

Spiegelare e Piasna (2017) defendem que a redução do horário de trabalho faria com que todos trabalhassem um pouco menos, permitindo aos desempregados mais oportunidades e assim, reduzir os níveis de desemprego através da redistribuição do trabalho.

### **1.3.5 Ao nível da economia sustentável**

A redução do tempo de trabalho pode contribuir para a sustentabilidade ambiental pelas alterações que provoca tanto no consumo, como na produção. Segundo Coote et al., (2010, p.17), avançar para jornadas de trabalho mais curtas, permitiria quebrar o velho hábito “de viver para trabalhar, trabalhar

para ganhar e ganhar para consumir”. Os autores partem do pressuposto que, havendo mais tempo disponível, as famílias procuram alternativas mais ecológicas, por exemplo, para confeccionar refeições caseiras ou para optarem pela utilização de transportes públicos. Diminuem assim o número de deslocações entre casa e trabalho, que resulta num menor consumo de combustíveis fósseis e na redução da pegada de carbono associada a viagens.

No que concerne à produção, um estudo de Schor et al., (2013), investigou alternativas à desmaterialização e à descarbonização para alcance da sustentabilidade ambiental, nomeadamente através da redução das horas de trabalho. A ideia foi implementada em empresas de 29 países membros da OCDE, e concluiu-se que os países com horas de trabalho mais curtas tendem a ter pegadas ecológicas, pegadas de carbono e emissões de carbono mais baixas, ainda que para isso o seu nível de crescimento seja mais lento.

### **1.3.6 Ao nível da produtividade**

A produtividade é um fator-chave no debate sobre o tempo de trabalho e é frequentemente utilizada como um indicador de medição do desempenho organizacional. No entanto, a literatura científica não oferece uma teoria coerente que explique uma relação direta entre o número de horas trabalhadas e a produtividade dos trabalhadores. Não obstante, vários estudos induzem que a redução do tempo de trabalho pode aumentar a produtividade do trabalho de várias formas, distinguindo 3 motivos: fisiológicos, motivacionais e organizacionais (OIT, 2004).

Os motivos fisiológicos referem-se ao efeito que a redução do tempo de trabalho tem na diminuição de fadiga, tanto física como mental, resultando numa maior capacidade de concentração, tomada de decisão, memória e raciocínio lógico. Diminuindo assim a probabilidade de ocorrência de erros e melhorias da qualidade do trabalho, com impactos na produtividade. (Dembe et al., 2005).

Os efeitos motivacionais decorrem da ideia de que menos horas de trabalho podem contribuir para um aumento da satisfação do trabalhador, tornando-o mais eficiente. Para Wertenbroch (2002), quanto mais satisfeito, menos procrastinador, mais motivado e criativo o trabalhador se encontrará para desempenhar as suas funções e, conseqüentemente, mais valor acrescentará no exercício das mesmas. Caetano et al., (2020) acrescentam que a satisfação do trabalhador permite fortalecer o seu nível de compromisso, fator que contribui para fomentar uma cultura organizacional positiva e aumento de produtividade.

Por fim, os motivos organizacionais, que se podem dividir em dois focos: O primeiro, com a perspectiva que alterar o tempo de trabalho desencadeia uma reorganização do trabalho e dos processos, incrementando a eficiência operacional e uma melhor utilização de recursos, com impactos positivos nos resultados (Bosch e Lehndorff, 2001). O segundo, na perspectiva de que menos horas de

trabalho estão associadas a uma redução do absentismo, o que sugere a probabilidade de aumentos na produtividade (Golden, 2012).

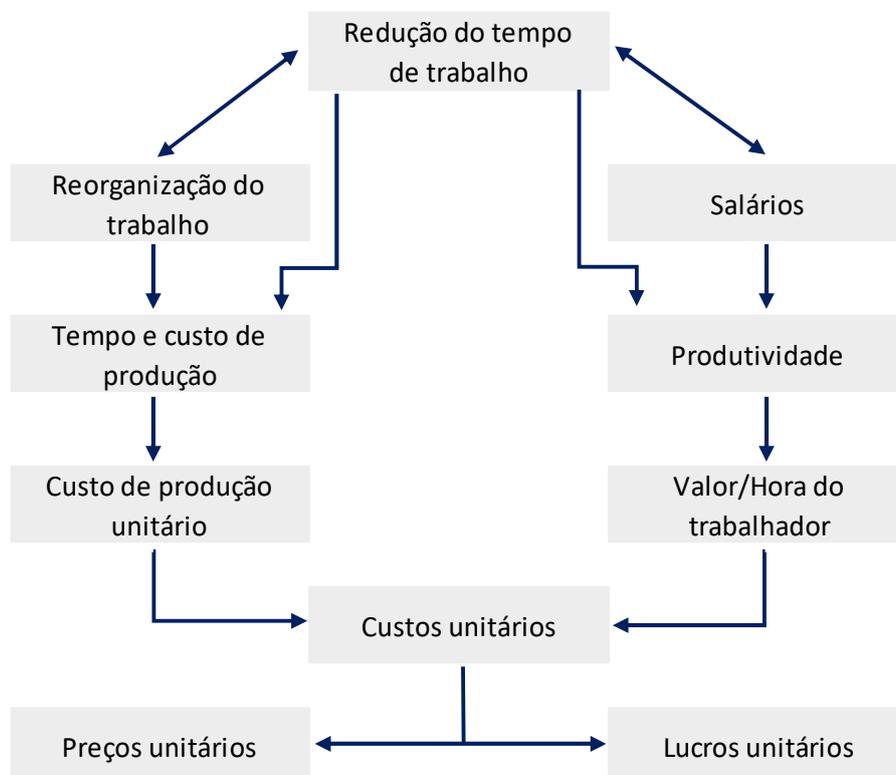
## 1.4 Os desafios da redução do tempo de trabalho

### 1.4.1 Ao nível do custo

Se os empregadores forem forçados a pagar o mesmo salário por um menor número de horas, então o custo do trabalho aumenta (Bosch & Lehndorff, 2001). Isto é, se o tempo de trabalho é reduzido sem ajuste nas remunerações, o salário é distribuído por menos horas de trabalho, aumentando os custos por hora trabalhada. Inclusive, “os empregadores que enfrentam custos laborais mais elevados podem reduzir a produção ou substituir a mão-de-obra agora mais dispendiosa por outros fatores de produção”. (Perloff e Wachter, 1978, citado por Bosch & Lehndorff, 2001, p.3).

Contudo, o fator decisivo para as empresas são os custos unitários e não os custos salariais absolutos. “Quando o tempo de trabalho é reduzido, os custos unitários podem ser influenciados pelo aumento do custo da mão-de-obra, pelos efeitos das alterações nos horários de funcionamento e finalmente pelas possíveis alterações nos níveis de produtividade daí resultantes”. (Whitley e Wilson, 1986, citado por Bosch & Lehndorff, 2001, p.3).

**Gráfico 1. Redução do tempo de trabalho e dos custos de produção**



Fonte: Adaptado de Cette e Taddei (1994), Bosch & Lehndorff 2001, p.3)

A compensação deste custo poderá estar nos tais efeitos de produtividade, que podem ser alcançados através de mudanças na organização do trabalho e na utilização mais intensiva da mão-de-obra. Só os aumentos de produtividade têm o efeito de reduzir os custos, a fim de se constituírem como fonte de financiamento para a redução do tempo de trabalho (Bosch & Lehndorff, 2001). Porém, medir a produtividade apresenta desafios significativos, principalmente em setores onde esta é influenciada por fatores intangíveis, difíceis de quantificar (Asai et al., 2024). Empresas onde o tempo de trabalho é reduzido com recurso inevitável à contratação de trabalhadores, enfrentam custos com o recrutamento e com formação tanto dos antigos como dos novos elementos (Tessema et al., 2023).

#### **1.4.2 Ao nível da escassez de mão-de-obra**

Para o caso das empresas que mantêm os mesmos horários de funcionamento mas reduzem o tempo de trabalho *per capita*, impõe-se uma redistribuição do trabalho, mas o trabalho não é perfeitamente distribuível. Existem tarefas que só determinadas funções executam, seja por fatores como a natureza da tarefa, qualificação ou formação do trabalhador que o efetua (Spiegelaere e Piasna, 2017). Não sendo redistribuível ou possível produzir o mesmo com menos recursos humanos, surge a necessidade de recrutamento de mão-de-obra. No entanto, as transformações nos sistemas de ensino, as mudanças tecnológicas e a dinâmica do mercado de trabalho deram origem ao termo técnico “*skills shortage*”, situação que se revela cada vez mais acentuada em setores que carecem de mão-de-obra com competências específicas. (McGuinness & Sloane (2011).

Coote & Franklin (2010), consideram necessário que tanto o governo como os empregadores se antecipem e criem medidas de alterações na estrutura do ensino e que se desenvolvam programas de aprendizagem, com uma política de formação ativa, destinada a minimizar a escassez de competências. Produzir em vez de recrutar é uma alternativa estratégica para as empresas combaterem este desafio (Suleman & Laranjeiro, 2018). Tornando-se cada vez mais difícil preencher ofertas de emprego devido à escassez de trabalhadores qualificados, políticas de redução do tempo de trabalho devem ser acompanhadas por outras medidas de ajuste.

#### **1.4.3 Ao nível das tendências do consumo**

A redução da semana de trabalho padrão estagnou e permanece em cinco dias por semana há já várias décadas devido às tendências e comportamentos do mercado. (Spencer, 2024). A principal razão advém do capitalismo, sistema económico onde as tomadas de decisão são descentralizadas e conduzidas pela procura e oferta, elevando o nível competitivo das empresas na procura de lucros e posicionamento no mercado. O incentivo ao consumo das sociedades atuais, reflete-se na necessidade dos empregadores continuarem a produzir mais do que nunca, já que os

comportamentos pela procura incessante da aquisição de bens materiais vão muito para além das necessidades básicas de qualquer indivíduo (Cowling, 2006). O cultivo de uma maior exigência do consumidor manifesta-se na necessidade de mais horas de trabalho do tecido empresarial, fabricado por sentimentos e normas consumistas, que se tornaram mais prevalentes na sociedade capitalista moderna (Burchell et al., 2024).

#### **1.4.4 Ao nível dos setores de atividade e diferentes tipologias de trabalho**

O desenvolvimento de novas práticas de gestão que variam entre setores e para diferentes grupos de trabalhadores provocam diferentes obstáculos na uniformização na redução do tempo de trabalho (Rubery et al., 2023). Nem todas as tipologias de trabalho permitem uma redução, se estas forem temporárias ou com características particulares.

No final do século XIX, surgiu o termo “trabalho sazonal” quando, na indústria mineira, os trabalhadores podiam ser contratados continuamente, mas estavam sujeitos a longos períodos sem remuneração, quando não havia trabalho disponível. Atualmente, o trabalho sazonal ou temporário, impera em períodos específicos do ano, nomeadamente no setor agrícola ou no setor do turismo, onde se trabalham muitas horas, num menor período de tempo (Delsen et al, 2009).

Outra tipologia, conhecida como “*part-time*” teve uma expansão mais difusa a nível setorial. Esta política de trabalho, de regime parcial, embora aparentemente destinada a promover uma maior participação feminina nos mercados de trabalho, também faz parte de uma estratégia para flexibilizar os mercados de trabalho europeus (Piasna e Plagnol, 2017). Esta diversificação estendeu-se para além do género, abrangendo os estudantes, que também estão disponíveis para horários de trabalho flexíveis, e trabalhadores mais velhos, especialmente após o aumento da idade legal de reforma, por razões de saúde e bem-estar. Em alguns setores de serviços, nomeadamente em atividades de hotelaria ou limpeza, o tempo de trabalho tem vários padrões, muitas vezes de turnos mais curtos ou mais longos e mais variáveis (Spencer, 2024). As variações da procura em períodos específicos do dia levam os empregadores à contratação a tempo parcial para garantirem os serviços em horas de maior afluência. Já em setores como a saúde, a indústria ou os transportes, onde se operara 24 horas por dia e 7 dias por semana, a gestão do tempo de trabalho acarreta níveis de complexidade operacional mais elevados, recorrendo-se ao chamado “trabalho por turnos”, para garantir as necessidades contínuas de serviço permanente (Delsen et al, 2009).

Transversal à generalidade dos setores em países mais desenvolvidos, o emprego de trabalhadores migrantes tem sido utilizado para desafiar as normas do tempo de trabalho. Dispostos a aceitar horários de trabalho não convencionais, a trabalhar horas extras ou em condições mais exigentes para garantir sua permanência no país de acolhimento, os migrantes chegam mesmo a estar

disponíveis para condições de trabalho precárias ou abusivas, incluindo longas horas de trabalho, devido à sua vulnerabilidade legal ou económica (McCollum e Findlay, 2015).

Finalmente, os efeitos da evolução tecnológica, que introduziram o conceito de “trabalho remoto”, onde o tempo de trabalho muitas vezes já não é contabilizado. Em vez disso, quantificam-se as tarefas e espera-se que os colaboradores trabalhem o tempo necessário para cumprir com responsabilidades. Esta espécie de liberdade exige, por vezes, que fiquem disponíveis para quaisquer problemas, mesmo que fora do horário normal de trabalho (Rubery et al., 2023). Em maior ou menor quantidade, a digitalização está já presente em todos os setores de atividade e com consequências diretas para a lógica da organização de tempo. Emergem tendências aparentemente contrastantes, onde o trabalho tem de ser feito em unidades de tempo mais curtos e dispersos, enquanto se exige que o compromisso do tempo relacionado com o trabalho se prolongue. (Piasna, 2024).

#### **1.4.5 Ao nível da reorganização do trabalho**

A redução do tempo de trabalho requer a adoção de novas práticas organizacionais e uma reorganização de horários (Gomes e Fontinha, 2023). Pode representar um obstáculo para as empresas, principalmente para aquelas que incorrem em mudanças estruturais e operacionais, nomeadamente para áreas de negócio com relações de trabalho em localizações geográficas cujo fuso horário é distinto ou, para outras, que dependam do horário de terceiros para o seu funcionamento (Campbell, 2023).

Uma reorganização implica a reavaliação de processos, otimização de fluxos, integração de novas tecnologias, a procura por canais de comunicação mais eficientes e todas estas opções podem gerar ruído entre os trabalhadores mais resistentes às mudanças de rotinas (Fiedler, 2010; Fontinha e Walker, 2023). Apesar da imperatividade da mudança no mundo organizacional, existem obstáculos e resistências, comportamentos que podem não impedir o processo de mudança, mas torna-lo certamente mais lento e desafiante (Fiedler, 2010).

### **1.5 A semana de 4 dias**

#### **1.5.1 Enquadramento**

Para Gomes e Fontinha (2023), a semana de 4 dias consiste numa alteração à forma como se trabalha, onde o objetivo não é trabalhar “mais” nos outros dias, mas trabalhar “melhor”, de uma forma mais inteligente. Consideram ser necessário refletir sobre o dia de trabalho, diminuindo a duração de reuniões e dos elementos presentes, apostar em mais tecnologia, eliminar ou reformular procedimentos. Por trás da ideia, urge o pensamento de que em 4 dias é possível alcançar os mesmos resultados, em menos horas, permitindo um maior equilíbrio entre a vida pessoal e a vida profissional,

um aumento de produtividade e a criação de uma cultura de trabalho mais sustentável (Barnes e Jones, 2021).

O centro de origem da semana de 4 dias ocorreu no Japão, país criador do conceito “*Karoshi*”, palavra de origem japonesa cuja descrição dá-se por “morte pelo excesso de trabalho”. Corresponde a um fenómeno provocado pela intensidade e tempo de exposição ao *stress* e à fadiga e da capacidade fisiológica de resistência e adaptação de cada organismo à exaustão (Kanai, 2009). No Japão, a Microsoft, testou a semana de 4 dias, onde obtiveram como resultados: a redução de 23% nas despesas com energia e um aumento de 40% na produtividade, com 90% dos trabalhadores a manifestarem a sua satisfação com a mudança (Keener e Lunsford, 2019).

### **1.5.2 Projetos-piloto**

Nos últimos anos, para além das muitas empresas que têm adotado individualmente a semana de 4 dias como prática de gestão, têm sido conduzidos vários projeto-piloto, nomeadamente governamentais. Na Islândia, entre 2014 e 2019, foi feito um teste, apenas para o setor público, organizado inicialmente em Reiquejavique, para os serviços centrais. A medida estendeu-se a outras áreas do estado, abrangendo tanto trabalhadores administrativos, como trabalhadores de escolas e hospitais. Ao todo foram incluídos 2500 trabalhadores neste programa, onde viram a sua semana de trabalho reduzida de 40 para 35 horas. O sucesso deste piloto propagou-se até ao setor privado e atualmente, 86% dos trabalhadores islandeses reduziram as suas horas semanais, ou têm o direito de o fazer no futuro (Haraldsson e Kellam, 2021).

Outro tipo de projetos-piloto corresponde ao modelo recentemente adotado no Reino Unido, Irlanda, Austrália, Nova Zelândia, Estados Unidos e Canadá, onde empresas do setor privado testaram a semana de 4 dias durante seis meses. Estas experiências não têm sido organizadas pelos respetivos governos, mas por uma consultora sem fins lucrativos, a *4-Day Week Global*. Aqui, a semana de trabalho de 4 dias tem por base uma filosofia de 100-80-100, em que os trabalhadores, em troca de 100% do seu salário, trabalham 80% do tempo, desde que garantam os mesmos resultados atingidos numa semana de 5 dias. Em suma, corresponde a uma redução do tempo de trabalho para 36, 34 ou 32 horas semanais, sem que exista perda de remuneração, benefícios ou alterações nos níveis de desempenho e produtividade dos trabalhadores (Schor, 2023).

Até à data, os estudos reportam que os trabalhadores, com três dias de pausa, regressam mais descansados e, portanto, trabalham com mais intensidade e criatividade (Lewis et al., 2022). Os dados mais relevantes são os da diminuição das taxas de absentismo, da rotatividade dos trabalhadores e das dificuldades de recrutamento, dos gastos com a energia, bem como do aumento da eficiência e da produtividade (Schor et al., 2022).

Inspirado nesta metodologia, em novembro de 2022, o Governo português tomou a iniciativa de construir um programa, em que aderiram 109 empresas do setor privado. Apesar do Estado não intervir financeiramente, forneceu apoio técnico às empresas participantes, com foco na alteração dos processos internos e na resolução dos problemas que naturalmente surgem com uma mudança organizacional deste âmbito. Foram definidos três princípios: inexistência de cortes salariais, redução do número de horas de trabalho semanais e possibilidade de desistência em qualquer uma das três fases. Na primeira, que decorreu entre novembro de 2022 e fevereiro de 2023, após várias sessões de esclarecimento e explicação dos benefícios, 55 das empresas decidiram não avançar e na segunda fase, decorrida entre março e maio de 2023, resultaram mais 24 desistências. Feitas as contas, somente 20 das 109 empresas participantes terminaram a experiência piloto. As principais razões apontadas para a não continuidade foram: a complexidade, a necessidade de investimento financeiro para contratação de mais trabalhadores e o *timing*, tanto pelo número de projetos a decorrer como pela instabilidade financeira do país, com elevados níveis de inflação a gerarem climas de incerteza. (Gomes e Fontinha, 2024). Terminada a experiência para as 20 empresas, o Relatório do Projeto, analisa os efeitos da medida, tanto nos trabalhadores como nas empresas. Em relação aos trabalhadores, foram medidos os efeitos no bem-estar, qualidade de vida, saúde mental e saúde física, bem como o nível de compromisso com a empresa, satisfação com o trabalho e intenção de permanência na organização. O relatório informa que 40% dos trabalhadores considera ter melhorado no cumprimento de prazos e na execução de projetos e 70% aponta impactos positivos no trabalho criativo. Relativamente às empresas, os principais focos são os níveis de produtividade, de competitividade, os custos e lucros. Concretamente, foram examinados os efeitos nas taxas de absentismo de curta e longa duração, na capacidade de recrutamento, na organização dos processos, nos indicadores de desempenho, na incidência de acidentes de trabalho, e no consumo de bens, tanto de matérias-primas como em gastos com energia. No relatório consta que a maioria dos gestores concorda que a semana de quatro dias melhorou o funcionamento das equipas, dos processos na empresa e no uso de tecnologia, 60% afirma que o compromisso dos trabalhadores aumentou. Do ponto de vista financeiro, 75% dos gestores considera que o impacto foi neutro e que a qualidade e quantidade do serviço manteve-se inalterado. Revelam ainda que 45% das empresas obteve uma redução do absentismo, 30% reduziram a rotatividade de pessoal e 50% aumentou a capacidade de recrutamento.

Depois de ter participado na experiência, a empresa 360imprimir deu continuidade ao formato e revela através da Diretora dos Recursos Humanos, numa entrevista ao ECO, que a implementação da semana de 4 dias teve um impacto muito positivo na atratividade (o número de candidaturas aumentou oito vezes, quando comparado com o ano anterior) e também na retenção, com

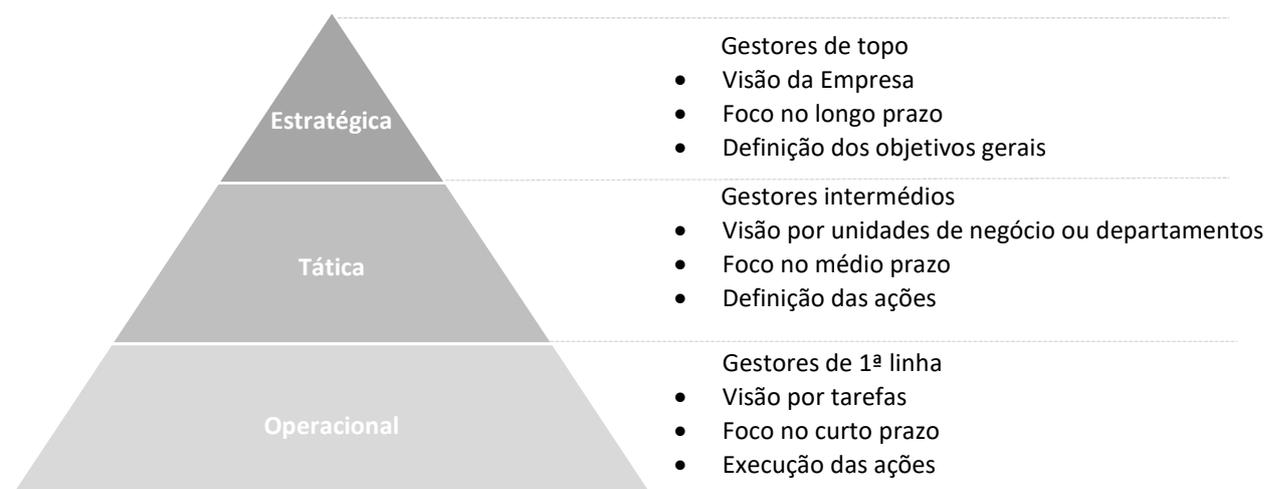
uma diminuição de 43% no número de saídas da empresa. Acrescenta que 91% dos trabalhadores prefere a semana de 4 dias de trabalho à de 5, sendo que 78% afirmam precisar de um aumento salarial de pelo menos 30% para considerarem regressar à semana de 5 dias de trabalho. Além disso, 98% do efetivo indicou ter melhorado a conciliação entre a vida pessoal, familiar e profissional e 45% passou a praticar mais exercício físico, melhorando a qualidade de sono (Patrício, 2023).

Uma semana de 4 dias de trabalho pressupõe uma redução do tempo de trabalho com benefícios a vários níveis: sociais, económicos ou ambientais (Spencer, 2022). Cabe aos gestores avaliarem se a vantagem competitiva que podem alcançar prevalece sobre as mudanças funcionais que a medida acarreta (Barnes e Jones, 2021).

### 1.5.3 O papel dos gestores: visão estratégica, tática e operacional

Segundo Marques (2012), para tomar uma decisão é necessário estabelecer objetivos que traduzam a razão, ou seja, que fundamentem eventuais medidas a adotar. Para Costa (2013), estas decisões podem ser estratégicas, táticas ou operacionais. As estratégicas são da responsabilidade dos gestores de topo e implicam a definição de objetivos de longo prazo e de metas globais aplicáveis à Empresa como um todo, em prol do sucesso da organização. As táticas desenvolvem-se a médio prazo e são levadas a cabo pelos gestores intermédios, como os supervisores ou chefes de departamentos, que através do desdobramento dos objetivos gerais em objetivos mais específicos, aplicáveis às unidades/departamentos da organização, as transformam em operacionais. As ações no curto prazo são realizadas pelos gestores de primeira linha e trabalhadores, que garantem a execução das atividades e tarefas que fazem parte da rotina diária numa organização (Maçães, 2014; Costa, 2013).

**Gráfico 2. Visão estratégica, tática e operacional por níveis de gestão**



Fonte: Adaptado de Carvalho et al., (2023, p.39)

Naturalmente, a visão dos gestores sobre a implementação de uma qualquer medida será diferente consoante o seu nível hierárquico e sendo o papel dos níveis de gestão diferentes, também é natural que o perfil desses gestores, ou as suas competências, sejam distintas. (Marques, 2012). Segundo Carvalho et al., (2023), as competências podem ser: humanas, conceptuais ou técnicas. As competências humanas são, de certa forma, transversais aos vários níveis de gestão e dizem respeito à capacidade de relacionamento com os outros, através da liderança, comunicação e motivação. Já as competências conceptuais são fundamentais para um gestor conceber estratégia e idealizar a sua visão a longo prazo, sendo característica fundamental nos gestores de topo. Finalmente, a gestão das diferentes áreas funcionais, requer conhecimentos especializados e domínio das metodologias e processos que possibilitem a execução, através de competências técnicas.

**Gráfico 3. Competências por nível de gestão**



**Fonte:** Adaptado de Carvalho et al., (2023, p.42)

Impulsionado pelo pensamento estratégico, a visão de um gestor de topo passa pela criação da estratégia que procurará garantir um alinhamento com os objetivos da organização (Mações, 2014). Em contrapartida, são os gestores intermédios e de primeira linha, que através da inventariação de recursos, tempos e atividades possibilitam o planeamento e consumação da estratégia definida.

Segundo Floyd e Wooldrige (1994), os líderes intermédios são normalmente considerados como os conversores da estratégia definida pelos níveis de topo, em ações de nível operacional. Assim, a liderança intermédia é o elo de ligação vertical (níveis de topo e trabalhadores), ligação lateral (com outras chefias intermédias e outros departamentos) e ligação externa (clientes e fornecedores). O líder intermédio tem uma posição privilegiada, ao desempenhar uma função crítica na comunicação, interpretação, influência e transformação das intenções e decisões estratégicas. A implementação, indiscutivelmente, é a fase que acarreta mais importância, uma vez que representa o momento em que as mudanças e políticas passam da teoria, para a prática. (Costa, 2013.)

## CAPÍTULO 2

### Metodologia

Este capítulo apresenta a caracterização do processo de investigação, descrevendo a metodologia adotada. Entende-se por método, o conjunto de atividades sistemáticas e racionais que permitam atingir os objetivos pré-definidos, respondendo às questões e, ou hipóteses levantadas (Popper, 1959). Segundo Fortin (2003) a pesquisa deve primar pela objetividade e pela imparcialidade, procurando fornecer informações e ou respostas, provenientes de situação reais. Na sua perspectiva, o processo de pesquisa engloba seis etapas, iniciando-se pela definição do problema, formulação de questões e objetivos, conceção da pesquisa, recolha de dados (trabalho de campo), análise dos dados e finalmente pela apresentação destes.

#### 2.1 Questões de pesquisa e objetivos de investigação

Terminados vários estudos sobre a implementação da semana de 4 dias de trabalho a nível internacional e a decorrer um projeto-piloto no nosso país, esta investigação parte do princípio de que se devem estudar as perspectivas dos gestores sobre esta medida no contexto do cenário económico português. O objetivo geral passa por conhecer a disponibilidade dos gestores para implementar esta inovadora abordagem ao tempo de trabalho e identificar a sua perceção relativamente aos benefícios, desafios, medidas a adotar e impactos percebidos da redução de uma semana de trabalho para 4 dias. Especificamente, elencam-se 4 questões de pesquisa (definição do problema) e os respetivos objetivos de investigação:

1. O projeto-piloto português da semana de trabalho com 4 dias iniciou-se em Novembro de 2022 com 109 empresas, e ultrapassada a 1ª fase desta experiência, apenas 54 se mostraram disponíveis para avançarem para a fase seguinte. A maior parte das empresas apontaram a complexidade, a impossibilidade de atribuir transversalmente a todos os trabalhadores ou a necessidade de um investimento financeiro como motivos para desistirem do projeto. (Gomes e Fontinha, 2023).

- a) **Questão de pesquisa:** Qual a disponibilidade dos gestores para implementar a semana de 4 dias na equipa/empresa que gerem?
- b) **Objetivos:** Identificar a disponibilidade dos gestores;  
Comparar a disponibilidade por níveis de gestão (gestores de topo vs. gestores intermédios), por setor de atividade, dimensão da empresa, horário de funcionamento e regime de trabalho  
Identificar motivos para a não implementação;

2. A redução do tempo de trabalho ou a alteração da forma como a prestação do trabalho é realizada, pode ser vista como uma estratégia para empresa, por exemplo, como uma alternativa a aumentos salariais (Barnes e Jones, 2021). A sua adoção pode conferir vantagens competitivas, como a atração e retenção de talentos, o aumento da motivação e comprometimento dos trabalhadores com efeitos na eficiência e na sua produtividade. Uma combinação de benefícios que resultam numa cultura empresarial mais forte com uma melhor reputação no mercado, diferenciando-a da concorrência (Spencer, 2022).

- a) **Questão de pesquisa:** Qual a percepção dos gestores sobre os benefícios na implementação de uma semana de 4 dias de trabalho na equipa/empresa que gerem?
- b) **Objetivos:** Ordenar por importância os benefícios da semana de 4 dias;  
Comparar o grau de relevância dos benefícios por níveis de gestão (gestores de topo vs. gestores intermédios);

3. Segundo Fontinha e Walker (2022), para alcançar os mesmos resultados em menos horas, a implementação de uma semana de 4 dias implica reorganizar processos, tarefas e horários, sem que isso comprometa o sucesso da organização. Mas não será assim tão simples para todas as atividades económicas. Segundo Burchell et al., (2024) os setores abrangidos pelos projetos-piloto têm sido, até agora, tendencialmente dirigidos aos sectores dos serviços e ainda não é clara a facilidade da sua aplicação noutros setores, como na indústria ou no comércio. O autor acrescenta que encurtar a semana de trabalho não significa encurtar o volume de trabalho ou encurtar as metas e métricas a atingir, quando há clientes, investidores, acionistas e credores aos quais se tem de reportar.

- a) **Questão de pesquisa:** Qual a percepção dos gestores sobre os desafios na implementação da semana de 4 dias de trabalho na equipa/empresa que gerem?
- b) **Objetivos:** Ordenar por importância os desafios da semana de 4 dias;  
Comparar o grau de relevância dos benefícios por níveis de gestão (gestores de topo vs. gestores intermédios);

4. As organizações devem planear estrategicamente a forma como podem implementar a semana de 4 dias. Existem empresas que não têm possibilidade de encerrar por um dia para acomodar dias de folga aos trabalhadores. Empresas que funcionam sete dias por semana ou que dependem de terceiros, seja de clientes ou fornecedores podem ter custos adicionais inerentes à reorganização, formação, contratação, podendo ser forçadas ao pagamento de horas extra (Tessema et al., 2023).

- a) **Questão de pesquisa:** Qual a percepção dos gestores sobre medidas a adotar e impactos decorrentes da implementação de uma semana de 4 dias de trabalho na equipa/empresa que gerem?
- b) **Objetivos:** Comparar por setor de atividade as medidas da tomar, nomeadamente: se a empresa encerra por um dia adicional, se o horário de funcionamento se mantém igual com a atribuição de uma folga adicional, se esta medida pode coexistir com o trabalho remoto; Comparar por setor de atividade os impactos da medida ao nível do recrutamento, nomeadamente: se consideram necessária a contratação de mais trabalhadores e qual o respetivo custo desta adição;

Segundo Fortin (2003), a definição do problema deve ser clara e precisa, sendo fundamental para o ponto de partida de uma investigação. Sugere que, com base na exploração teórica sobre o objeto de estudo, o problema se formule através de interrogações, identificando objetivos e hipóteses.

<b>Tabela 1. Metodologia de investigação</b>		
<b>Ponto de Partida</b>	<b>Questões de Pesquisa</b>	<b>Objetivos da Investigação</b>
<b>Disponibilidade</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Qual a <u>disponibilidade</u> dos gestores para implementar a semana de 4 dias?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Identificar a disponibilidade dos gestores;</li> <li>Comparar a disponibilidade por níveis de gestão, por setor de atividade e dimensão da empresa;</li> <li>Identificar motivos para a não implementação;</li> </ul>
<b>Visão Estratégica / Benefícios</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Qual a percepção dos gestores sobre os <u>benefícios</u> da semana de 4 dias?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ordenar por importância os benefícios da semana de 4 dias;</li> <li>Comparar a percepção dos benefícios por níveis de gestão;</li> </ul>
<b>Visão Operacional / Desafios</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Qual a percepção dos gestores sobre os <u>desafios</u> da semana de 4 dias?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ordenar por importância os desafios da semana de 4 dias;</li> <li>Comparar a percepção dos desafios por níveis de gestão;</li> </ul>
<b>Visão Estratégica e Operacional / Medidas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Qual a percepção dos gestores sobre as <u>medidas</u> a adotar e respetivos <u>impactos</u> na semana de 4 dias?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Comparar a percepção por setores de atividade;</li> <li>Aferir os impactos ao nível da contratação de mais trabalhadores e respetivo custo;</li> </ul>

## **2.2 Design de Pesquisa**

O tipo de pesquisa para as questões formuladas na identificação do objeto de estudo, neste caso, a percepção dos gestores, define-se como tipo de pesquisa descritiva. Esta tem como objetivo primordial a descrição das características de uma determinada população ou fenómeno, de forma a retratar a realidade factual dos aspetos observados (Fortin, 2003).

Para o efeito procedeu-se à construção de um questionário (anexo A.), que se divide em cinco secções: i) caracterização dos participantes; ii) disponibilidade para implementar uma semana de 4 dias; iii) percepção sobre os benefícios; iv) percepção sobre os desafios; v) medidas a adotar e respetivos impactos.

Para construção das secções iii), iv) e v), recorreu-se a uma pesquisa empírica de dados secundários para definir benefícios e desafios associados à semana de 4 dias de trabalho, nomeadamente através de estudos pré-existentes sobre a redução do tempo de trabalho e de relatórios de projetos-piloto inerentes a esta temática.

As respostas recolhidas através do questionário correspondem a dados primários, obtidos através de questões de resposta fechada, para recolha de informação com carácter objetivo, e com recurso a escalas de *Likert*, para recolha de informação com carácter preceptivo. Este procedimento permite quantificar os dados, procurando identificar tendências e padrões, através de uma análise sintética (Creswell, 2018).

Uma única questão é de resposta aberta, com carácter qualitativo, uma vez que se procura estudar em profundidade um determinado aspeto: os motivos pelos quais os gestores não se encontram disponíveis para implementar a semana de 4 dias de trabalho. Apesar da resposta a esta questão ser facultativa, considerou-se relevante compreender com maior detalhe este fator, podendo revelar informações mais específicas e eventualmente, despoletar pesquisas futuras.

## **2.3 Tratamento dos dados**

O questionário foi desenvolvido com recurso à plataforma *Qualtrics*. A sua divulgação e apelo ao preenchimento foram realizados através de um processo de “bola-de-neve”, envolvendo amigos, familiares, colegas e contatos em redes sociais como o *LinkedIn*. Antes do questionário ser aplicado foram realizados testes para avaliar a clareza na interpretação das questões, o tempo de resposta, a lógica, estrutura e eficácia, bem como identificar erros e eventuais melhorias.

Para análise da fiabilidade e confiabilidade das escalas utilizadas recorreu-se à análise do índice de consistência interna, através do cálculo do *Alpha de Cronbach* e para a verificação da normalidade dos dados, realizaram-se os testes de *Kolmogorov-Smirnov* e *Shapiro-Wilk*.

Para tratamento e análise dos dados recorreu-se a ferramentas de estatística descritiva univariada, como a distribuição de frequências (absolutas e relativas), medidas de tendência central (média e *rank* médio) e de dispersão (variância, desvio padrão, erro padrão). Adicionalmente, foram executados testes de correlação, nomeadamente para avaliação da independência das variáveis através do *Pearson Chi-Square* e *Likelihood Ratio* e os coeficientes de *Phi* e *V de Cramer* para avaliação da intensidade da associação entre estas. Para comparar as diferenças entre grupos independentes, foi utilizado o teste *U de Mann-Whitney*, uma ferramenta de estatística inferencial. Para o efeito foi utilizado o *software SPSS versão 28 – Statiscal Package For Social Science*.

## 2.4 Amostra

Conforme espelhado na tabela infra, responderam ao questionário 378 indivíduos (N=378). A população alvo desta investigação destinou-se a participantes com funções de chefia, tendo sido excluídas todas as respostas que não cumprissem este critério. Dos inquiridos, 25% identificaram-se como gestores de topo (n=94) e 75% como gestores intermédios (n=284). Em relação a dados de carácter pessoal, os inquiridos são maioritariamente do sexo masculino (63%, n=238) e a faixa etária mais frequente situa-se entre os 36 e os 45 anos de idade (36%, n=136).

<b>Tabela 2. Caracterização dos participantes</b>		<b>N</b>	<b>%</b>
<b>Nível de Gestão</b>	Gestor de Topo	94	25%
	Gestor Intermédio	284	75%
<b>Sexo</b>	Feminino	140	37%
	Masculino	238	63%
<b>Faixa Etária</b>	Menos de 25 anos	11	3%
	Entre 26 e 35 anos	105	28%
	Entre 36 e 45 anos	136	36%
	Entre 46 e 55 anos	99	26%
	Mais de 56 anos	27	7%
<b>Total (N=378)</b>			

Relativamente a dados de carácter profissional, os setores de atividade mais frequentes são de gestores afetos a atividades de consultoria (14%, n=54), comércio por grosso e a retalho (14%, n=54), indústria (12%, n=46) e alojamento, restauração e similares (10%, n=39).

Considerando a dimensão das empresas onde exercem funções, destacam-se as grandes empresas, com mais de 250 trabalhadores (47%, n=179). A maior parte dos inquiridos trabalha em organizações cujo período de funcionamento é de 2ª a 6ª feira (52%, n=197). Apenas 4% trabalham num regime 100% remoto, sendo que 38% trabalham em regime híbrido (presencial e remoto) e 47% num regime 100% presencial.

<b>Tabela 3. Caracterização das empresas</b>		<b>N</b>	<b>%</b>
<b>Sector de Atividade</b>	Atividades administrativas e serviços de apoio	21	6%
	Atividades artísticas, de espetáculos, desportivas e recreativas	6	2%
	Atividades de consultoria, científicas, técnicas e similares	54	14%
	Atividades de informação e de comunicação	31	8%
	Atividades de saúde humana e apoio social	14	4%
	Atividades financeiras e de seguros	22	6%
	Atividades imobiliárias	6	2%
	Administração Pública e Defesa	12	3%
	Agricultura, produção animal, caça, floresta e pesca	5	1%
	Alojamento, restauração e similares	39	10%
	Área energética (Eletricidade, gás, vapor, água quente e fria e ar frio)	14	4%
	Comércio por grosso e a retalho	54	14%
	Construção	15	4%
	Educação	8	2%
	Indústria	46	12%
	Transportes e armazenagem	31	8%
<b>Dimensão da Empresa</b>	Microempresa (Menos de 10 trabalhadores)	47	12%
	Pequena Empresa (Entre 10 e 49 trabalhadores)	65	17%
	Média Empresa (Entre 50 e 249 trabalhadores)	87	23%
	Grande Empresa (250 ou mais trabalhadores)	179	47%
<b>Período de funcionamento</b>	2ª a 6ª feira	197	52%
	2ª a Sábado	36	10%
	Todos os dias	145	38%
<b>Regime de Trabalho</b>	100% Presencial	176	47%
	100% Remoto	17	4%
	Híbrido (presencial e remoto)	142	38%
	Todos	43	11%
<b>Total (N=378)</b>			

No que concerne aos setores de atividade, devido à limitação no número de respostas e para assegurar a robustez da análise estatística, sem comprometer os resultados dos testes realizados, na apresentação dos resultados, agruparam-se os setores em seis categorias com respostas similares (anexo B.).

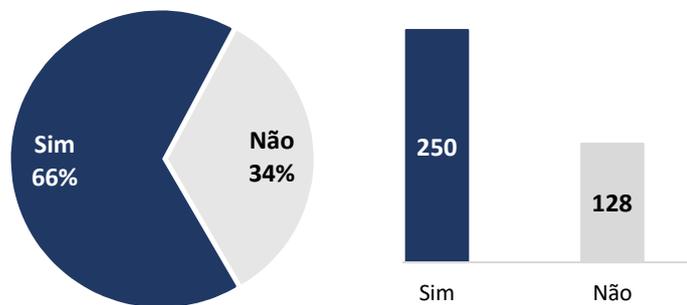
## CAPÍTULO 3

### Apresentação dos resultados

#### 3.1 Disponibilidade dos gestores para implementar a semana de 4 dias

Para aferir a disponibilidade, os gestores (N=378) responderam à questão: “Se esta decisão estivesse nas suas mãos, consideraria implementar uma semana de trabalho com 4 dias na equipa/empresa que gere?”. Conforme se apresenta no gráfico 4., com duas respostas possíveis: “Sim” ou “Não”, os dados revelam que 66% dos inquiridos estão disponíveis para adotar a medida (n=250).

**Gráfico 4. Disponibilidade para implementar a semana de 4 dias**



A disponibilidade dos gestores foi segmentada por nível de gestão, setor de atividade, horário de funcionamento e regime de trabalho. Os resultados obtidos são apresentados para cada variável nas tabelas que se seguem:

**Tabela 4. Disponibilidade para implementar a semana de 4 dias por nível de gestão**

Nível de Gestão	Disponibilidade		"Não"	
	N	%	N	%
Gestores de Topo	76	81%	18	19%
Gestores Intermédios	174	61%	110	39%
<b>N (N=378)</b>	<b>250</b>	<b>66%</b>	<b>128</b>	<b>34%</b>

Segmentados os dados, pelo nível de gestão, a opinião dos gestores de topo foi bastante expressiva, com 81% a revelar disponibilidade para implementar a semana de 4 dias. Neste grupo, 76 dos inquiridos gostaria de avançar e 18 não considera viável alterar o modelo de trabalho atual. Os gestores intermédios apresentam uma menor, embora considerável, disponibilidade, com 61% de respostas positivas. Observa-se que 174 estão disponíveis, enquanto 110 não detém a mesma opinião.

**Tabela 5. Disponibilidade para implementar a semana de 4 dias por setor de atividade**

Setor Atividade	Disponibilidade		"Sim"		"Não"	
	N	%	N	%	N	%
Atividades administrativas, de consultoria, financeiras, etc.	108	77%	32	23%		
Educação, Saúde e Administração Pública	19	56%	15	44%		
Construção, Indústria, Área energética e Agricultura	41	51%	39	49%		
Alojamento, restauração e similares	19	49%	20	51%		
Comércio por grosso e a retalho	36	67%	18	33%		
Transportes e armazenagem	27	87%	4	13%		
<b>N (N=378)</b>	<b>250</b>	<b>66%</b>	<b>128</b>	<b>34%</b>		

Na análise por setor de atividade, os dados mostram variações significativas na disponibilidade, onde o setor de transportes e armazenagem se destaca, evidenciando uma forte predisposição para adotar a semana de 4 dias de trabalho (87%). Os setores de atividades administrativas, de consultoria, de informação ou atividades financeiras, bem como o sector do comércio mostram uma aceitação de 77% e 67%, respetivamente. Com opiniões bastante mais divididas, estão os setores de alojamento, restauração e similares (49%), a construção, indústria, área energética e agricultura (51%) e a educação, saúde e administração pública (56%).

**Tabela 6. Disponibilidade para implementar a semana de 4 dias por dimensão da empresa**

Dimensão da Empresa	Disponibilidade		"Sim"		"Não"	
	N	%	N	%	N	%
Microempresa (Menos de 10 trabalhadores)	26	55%	21	45%		
Pequena Empresa (Entre 10 e 49 trabalhadores)	34	52%	31	48%		
Média Empresa (Entre 50 e 249 trabalhadores)	56	64%	31	36%		
Grande Empresa (250 ou mais trabalhadores)	134	75%	45	25%		
<b>N (N=378)</b>	<b>250</b>	<b>66%</b>	<b>128</b>	<b>34%</b>		

A disponibilidade, segmentada pela dimensão da empresa, indica uma maior predisposição nas grandes empresas, com 75% dos gestores favoráveis à implementação da semana de 4 dias. As micro e pequenas empresas, apresentam uma maior fragmentação nas respostas, ainda que a maioria se manifeste disponível (55% e 52%).

**Tabela 7. Disponibilidade para implementar a semana de 4 dias por horário de funcionamento**

Horário Funcionamento	Disponibilidade		"Sim"		"Não"	
	N	%	N	%	N	%
2ª a 6ª feira	138	70%	59	30%		
2ª a Sábado	17	47%	19	53%		
Todos os dias	95	66%	50	34%		
<b>N (N=378)</b>	<b>250</b>	<b>66%</b>	<b>128</b>	<b>34%</b>		

As empresas cujo horário de funcionamento se traduz em 5 dias semanais, revelam uma maior disponibilidade (70%) para reduzir a semana de trabalho. As que operam de 2ª a Domingo, ou seja 7 dias por semana, também revelam uma taxa de aceitação considerável (66%). Em contrapartida, as que detêm um horário de 2ª a Sábado, são menos recetíveis, com apenas 47% dos gestores a disponibilizarem-se para adotar a semana de 4 dias nestas empresas.

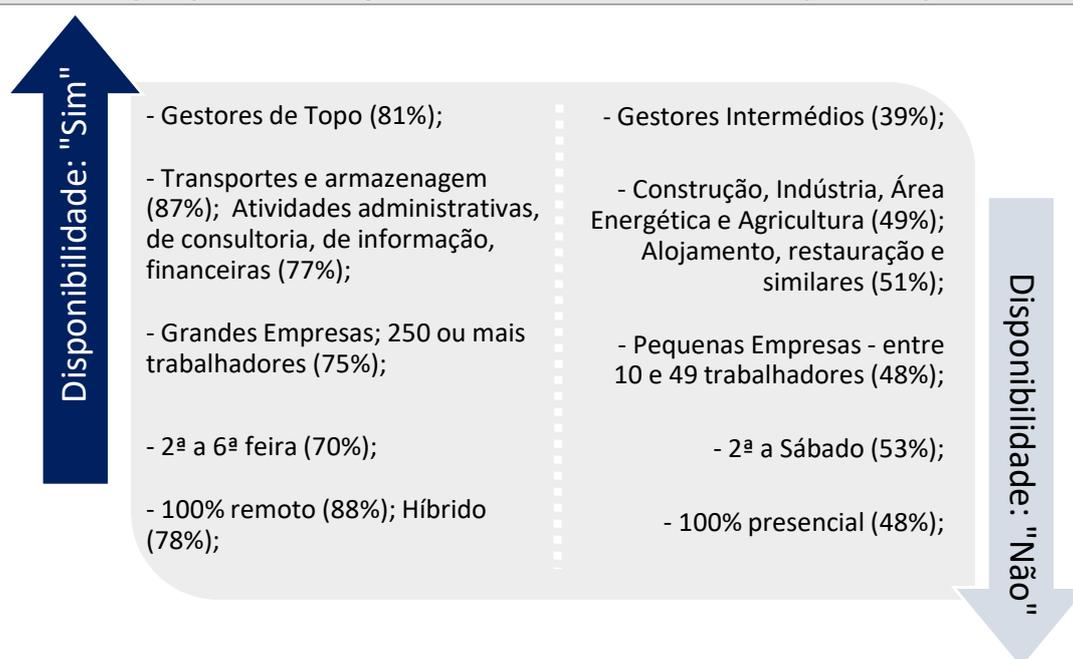
**Tabela 8. Disponibilidade para implementar a semana de 4 dias por regime de trabalho**

Regime de Trabalho	Disponibilidade		"Sim"		"Não"	
	N	%	N	%	N	%
100% presencial	91	52%	85	48%		
100% remoto	15	88%	2	12%		
Híbrido (presencial e remoto)	111	78%	31	22%		
Todos (Depende da função)	33	77%	10	23%		
<b>N (N=378)</b>	<b>250</b>	<b>66%</b>	<b>128</b>	<b>34%</b>		

Relativamente ao regime de trabalho, as respostas indicam que os gestores de empresas que operam num regime 100% presencial estão menos disponíveis para adotar a medida (52%). Em contrapartida, aqueles que chefiam equipas em regimes remotos, híbridos e mistos, revelam estar mais predispostos a reduzir a semana de trabalho, com taxas de aceitação entre os 77% e os 88%.

Em suma, segmentados os dados da disponibilidade para cada variável, apresenta-se de forma ilustrativa as categorias mais e menos favoráveis à implementação da semana de 4 dias:

**Gráfico 5. Comparação entre categorias mais e menos favoráveis à implementação**



### 3.1.1 Associação entre as variáveis

Para avaliar a relação entre a disponibilidade e nível de gestão, setor de atividade, dimensão da empresa, horário de funcionamento e regime de trabalho, aplicou-se o teste de *Pearson Chi-Square* ( $\chi^2$ ) para verificar a independência entre as variáveis e o *Likelihood Ratio* como método complementar para confirmar os resultados. Adicionalmente, foi calculado o coeficiente de *Phi* ( $\phi$ ) e *V de Cramer* ( $V$ ) para medir a intensidade da associação entre estas.

Variáveis	Medidas de Associação	Value	df	$\rho$ Approx. Sig.	$\rho$ Asymp. Sign. (2-sided)
<b>Nível de Gestão</b>	Pearson Chi-Square	12,094	1	0,001	0,001
	Likelihood Ratio	11,235	1		0,001
	Phi e Cramer's V	0,179			
<b>Setor de Atividade</b>	Pearson Chi-Square	28,456	5	<,001	<,001
	Likelihood Ratio	29,276	5		<,001
	Cramer's V	0,274			
<b>Dimensão da Empresa</b>	Pearson Chi-Square	14,374	3	0,002	0,002
	Likelihood Ratio	14,308	3		0,003
	Cramer's V	0,195			
<b>Horário de Funcionamento</b>	Pearson Chi-Square	7,123	2	0,028	0,028
	Likelihood Ratio	6,810	2		0,033
	Cramer's V	0,137			
<b>Regime de Trabalho</b>	Pearson Chi-Square	31,415	3	<,001	<,001
	Likelihood Ratio	32,157	3		<,001
	Cramer's V	0,288			
<b>N of Valid Cases</b>		<b>378</b>			

Verifica-se que todas as variáveis estão estatisticamente associadas à disponibilidade, dado que os valores de significância ( $\rho$ ) foram todos inferiores ao nível de significância estabelecido ( $\alpha=0,05$ ). Estes resultados permitem afirmar que é muito improvável que a associação observada entre variáveis possa ter ocorrido por acaso. Em detalhe, os testes indicam  $\rho=0,001$  para o nível de gestão,  $\rho<0,001$  para o setor de atividade,  $\rho=0,002$  para a dimensão da empresa,  $\rho=0,028$  para o horário de funcionamento e  $\rho<0,001$  para o regime de trabalho.

Embora significativamente associadas, a força de associação é considerada de intensidade fraca entre a disponibilidade e o nível de gestão ( $\phi$  e  $V=0,179$ ), dimensão da empresa ( $V=0,195$ ) e horário de funcionamento ( $V=0,137$ ). Em contrapartida, as variáveis setor de atividade ( $V=0,274$ ) e regime de trabalho ( $V=0,288$ ) apresentam uma intensidade moderada quando associadas à disponibilidade para implementar a semana de 4 dias trabalho. Para estas, procedeu-se a uma análise mais detalhada, uma vez que a intensidade na sua associação foi mais expressiva:

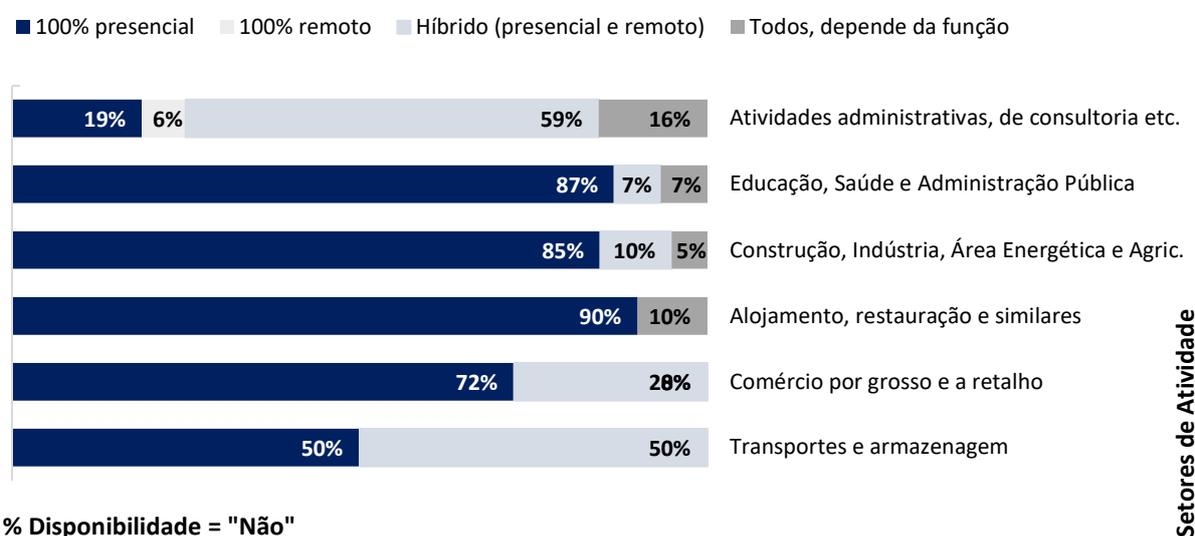
**Tabela 10. Associação entre a disponibilidade, o setor de atividade e o regime de trabalho**

Variáveis	Medidas de Associação	Value	df	$\rho$ Approx. Sig.	$\rho$ Asymp. Sign. (2-sided)
<b>Disponibilidade "Sim" x Setor de atividade x regime de trabalho</b>	Pearson Chi-Square	67,250	5	<,001	<,001
	Likelihood Ratio	75,150	5		<,001
	Cramer's V	0,299			
	N of Valid Cases	250			
<b>Disponibilidade "Não" x Setor de atividade x regime de trabalho</b>	Pearson Chi-Square	53,889	3	<,001	<,001
	Likelihood Ratio	60,090	3		<,001
	Cramer's V	0,375			
	N of Valid Cases	128			

Os resultados revelam uma associação estatisticamente significativa onde  $\rho < 0,001 < \alpha = 0,05$ , tanto para os casos em que a resposta à disponibilidade é positiva, como para os casos em que a resposta é negativa. Medida a força de associação, evidencia-se uma intensidade moderada entre o setor de atividade, o regime de trabalho e os gestores que se demonstraram disponíveis ( $V=0,299$ ) e ligeiramente mais intensa ( $V=0,375$ ) para os gestores que não se demonstraram disponíveis para implementar a semana de 4 dias. Estes resultados sugerem que a decisão é influenciada pela atividade económica e pelo regime de trabalho em que exercem funções.

Observados os resultados onde a intensidade de associação é mais forte, entendeu-se necessário aprofundar a relação entre as três variáveis, identificando percentualmente o regime de trabalho praticado em cada setor de atividade. O gráfico 6. apresenta a distribuição dos gestores que não demonstraram disponibilidade para implementar a redução da semana de trabalho, tendo em conta o setor de atividade em que se encontram e o regime de trabalho que praticam.

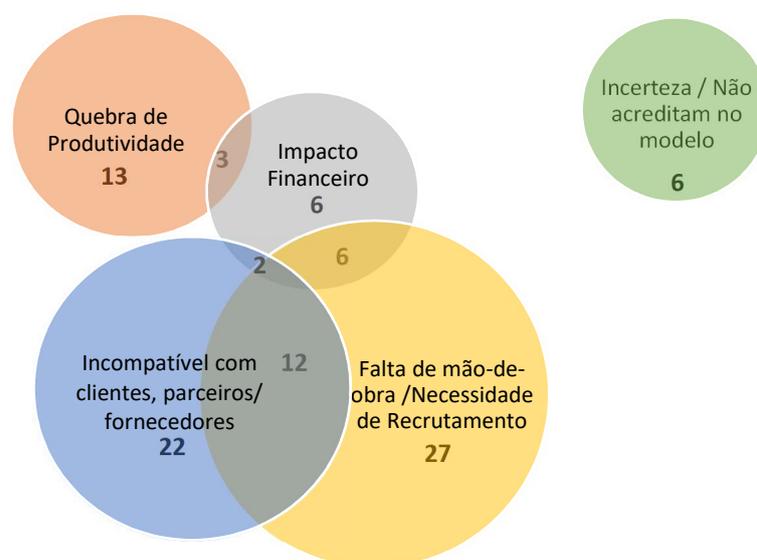
**Gráfico 6. Disponibilidade = "Não" entre setores de atividade e regime de trabalho**



Observa-se que o regime de trabalho 100% presencial, é predominante entre os gestores que não estão disponíveis para implementar a semana de 4 dias. Nos setores de alojamento, restauração e similares, a resistência é notável, com 90% dos gestores, em regime presencial a rejeitar a redução do tempo de trabalho. De forma semelhante, os gestores dos setores da educação, saúde e administração pública, da construção, indústria, área energética e agricultura mostram uma forte resistência, com 87% e 85% dos gestores em regime de trabalho presencial, não disponíveis para adotar a semana de 4 dias. Em contraste, o setor de transportes e armazenagem apresenta uma divisão equilibrada entre o regime de trabalho presencial e híbrido e finalmente, os setores de atividades administrativas, de consultoria, informação ou financeiras, com maior heterogeneidade no regime de trabalho em que operam. Gestores em empresas com regimes de trabalho 100% remotos, híbridos, ou que diferem de função para função, tendem a ter uma aceitação maior, com menos resistência observada.

Os gestores que responderam “Não” tinham como opção, nomear motivos para não considerarem a implementação da medida. No total, foram recolhidas 97 respostas, que foram analisadas qualitativamente com o objetivo de identificar padrões e categorias nas justificações apresentadas. Os dois motivos mais indicados foram a falta de mão-de-obra/necessidades de recrutamento e a incompatibilidade da medida na relação com clientes, parceiros ou fornecedores, com maior incidência nos setores de alojamento, restauração e similares e no comércio por grosso e a retalho. A quebra de produtividade e os impactos financeiros foram indicados pela generalidade dos setores de atividade, com destaque para o setor construção, indústria, área energética e agricultura, bem como nos setores da educação, saúde e administração pública.

**Gráfico 7. Motivos para não implementação da semana de 4 dias por categorias**



### 3.2 Percepção sobre os benefícios da semana de 4 dias

Procedeu-se à análise da percepção sobre os benefícios, através de uma escala *Likert* de 1 a 5, onde 1 corresponde a “discordo totalmente” e 5 “concordo totalmente”. A consistência interna foi medida através do cálculo de *Alpha de Cronbach*, com um resultado de 0,799, que indica uma boa confiabilidade no conjunto dos dados, conforme tabela 34. (anexo B.)

Os gestores que demonstraram disponibilidade para implementar a semana de 4 dias (n=250) indicaram o seu nível de concordância perante 9 afirmações, cada uma com correspondência a um benefício, conforme apresentado na tabela 30. (anexo B.). Para avaliar a percepção dos gestores, procedeu-se ao cálculo de medidas de tendência central (média) e dispersão (desvio padrão e erro padrão), para cada benefício, conforme se apresenta na tabela infra:

<b>Benefícios</b>	<b>N</b>	<b>Mean</b>	<b>Std. Error of Mean</b>	<b>Std. Deviation</b>
B1 - Redução do absentismo	250	4,06	0,063	0,992
B2 - Aumento da produtividade	250	4,16	0,046	0,725
B3 - Aumento da captação de talento	250	4,41	0,041	0,654
B4 - Promoção de imagem, notoriedade e competitividade	250	4,40	0,045	0,706
B5 - Redução de custos com energia	250	3,76	0,073	1,148
B6 - Redução de impactos ambientais	250	3,82	0,064	1,017
B7 - Aumento da satisfação e retenção dos trabalhadores	250	4,52	0,035	0,561
B8 - Aumento do equilíbrio da vida pessoal e profissional	250	4,66	0,035	0,546
B9 - Alternativa a aumentos salariais	250	3,36	0,070	1,115
<b>Percepção global dos benefícios</b>	<b>250</b>	<b>4,13</b>	<b>0,029</b>	<b>0,465</b>

A avaliação média atribuída aos benefícios varia entre os 3,36 e 4,66, com um desvio padrão a variar entre os 0,546 e os 1,115. Os gestores vêem na semana de 4 dias uma oportunidade para aumentar os níveis de equilíbrio entre a vida pessoal e profissional (B8) e aumento da satisfação retenção dos trabalhadores (B7), com uma avaliação média de 4,66 e 4,52, que se traduzem nos dois benefícios mais valorizados. Os resultados das medidas de dispersão permitem aferir a existência de consenso nas respostas obtidas ( $\sigma=0,546$  e  $0,561$ ), com uma estimativa precisa da média ( $SE=0,035$ ). Em contraste, os benefícios menos valorizados são a implementação da semana de 4 dias como alternativa a aumentos salariais (B9) e a possibilidade de uma redução nos custos com energia (B5), com avaliações médias de 3,36 e 3,76, respetivamente. As medidas de dispersão revelam uma maior variabilidade nas percepções ( $\sigma=1,148$  e  $1,115$ ) e uma menor precisão na estimativa da média ( $SE=0,07$  e  $0,073$ ), pelo que se conclui que a opinião não é consensual entre os inquiridos.

Para avaliar a percepção dos gestores de acordo com o nível de gestão, procedeu-se ao cálculo de medidas de tendência central (média e *rank* médio) e dispersão (desvio padrão e erro padrão), para cada benefício, conforme apresentado na tabela infra:

<b>Tabela 12. Percepção sobre os benefícios da semana de 4 dias por níveis de gestão</b>						
<b>Benefícios</b>	<b>Níveis de Gestão</b>	<b>N = 250</b>	<b>Mean</b>	<b>Std. Deviation</b>	<b>Std. Error Mean</b>	<b>Mean Rank</b>
B1 - Redução do absentismo	Gestores de Topo	76	4,12	0,909	0,104	127,70
	Gestores Intermédios	174	4,04	1,028	0,078	124,54
B2 - Aumento da produtividade	Gestores de Topo	76	4,13	0,718	0,082	122,68
	Gestores Intermédios	174	4,17	0,730	0,055	126,73
B3 - Aumento da captação de talento	Gestores de Topo	76	4,46	0,502	0,058	126,65
	Gestores Intermédios	174	4,39	0,710	0,054	125,00
B4 - Promoção da imagem, notoriedade e competitividade	Gestores de Topo	76	4,70	0,462	0,053	151,61
	Gestores Intermédios	174	4,28	0,756	0,057	114,10
B5 - Redução de custos com energia	Gestores de Topo	76	3,68	1,180	0,135	121,68
	Gestores Intermédios	174	3,79	1,136	0,086	127,17
B6 - Redução de impactos ambientais	Gestores de Topo	76	3,86	1,055	0,121	129,47
	Gestores Intermédios	174	3,80	1,003	0,076	123,76
B7 - Aumento da satisfação e retenção dos trabalhadores	Gestores de Topo	76	4,41	0,615	0,071	113,66
	Gestores Intermédios	174	4,57	0,530	0,040	130,67
B8 - Aumento do equilíbrio na vida pessoal e profissional	Gestores de Topo	76	4,51	0,577	0,066	108,14
	Gestores Intermédios	174	4,72	0,520	0,039	133,08
B9 - Alternativa a aumentos salariais	Gestores de Topo	76	3,82	1,042	0,120	154,89
	Gestores Intermédios	174	3,16	1,088	0,082	112,66
<b>Percepção global dos benefícios</b>	<b>Gestores de Topo</b>	<b>76</b>	<b>4,19</b>	<b>0,439</b>	<b>0,050</b>	<b>134,38</b>
	<b>Gestores Intermédios</b>	<b>174</b>	<b>4,10</b>	<b>0,475</b>	<b>0,036</b>	<b>121,62</b>

Avaliando a percepção dos benefícios no global, os dois níveis de gestão percebem os benefícios de forma positiva, apesar dos gestores de topo terem uma percepção ligeiramente mais alta dos benefícios, em comparação com os gestores intermédios, com uma avaliação média global de 4,19 e 4,10, respetivamente.

Os gestores de topo classificam a promoção da imagem, aumento da notoriedade e competitividade da empresa (B4), como principal benefício da adoção da semana de 4 dias, com uma avaliação média de 4,70. Esta classificação é bastante consensual entre os gestores de topo se analisarmos o valor do desvio padrão de 0,462, que evidencia uma percepção bastante homogénea quando comparada com outros benefícios, onde o  $\sigma < 1$ , que indica que a variabilidade nas respostas foi bastante dispersa em relação à média.

Na percepção dos gestores intermédios, o aumento do equilíbrio na conciliação da vida pessoal e profissional dos trabalhadores (B8), é a principal vantagem da implementação de uma semana de 4 dias, com uma avaliação média de 4,72. Os valores do desvio padrão indicam uma ligeira variabilidade na percepção deste benefício ( $\sigma=0,520$ ).

As diferenças entre os dois níveis de gestão são visíveis no gráfico 8., observando-se que a ordenação dos benefícios por grau de relevância varia quando analisada no conjunto dos dois grupos.

**Gráfico 8. Avaliação média dos benefícios**



Para uma análise mais profunda da percepção de cada benefício, procedeu-se em primeiro lugar, à avaliação da normalidade dos dados, através dos testes *Kolmogorov-Smirnov* e *Shapiro-Wilk*. Conforme tabela 32 (anexo B.), os valores de significância para ambos os testes foram inferiores a 0,001, pelo que os dados não seguem uma distribuição normal. Assim, para comparar a percepção entre gestores de topo e gestores intermédios, foram executados testes não paramétricos adequados ao tipo de dados, nomeadamente através do teste *U de Mann-Whitney*:

**Tabela 13. Comparação da percepção dos benefícios entre níveis de gestão**

	B1	B2	B3	B4	B5	B6	B7	B8	B9
Mann-Whitney U	6444,5	6397,5	6524,5	4628,0	6321,5	6310,0	5712,5	5293,0	4378,0
Wilcoxon W	21669,5	9323,5	21749,5	19853,0	9247,5	21535,0	8638,5	8219,0	19603,0
Z	-0,343	-0,456	-0,186	-4,203	-0,578	-0,604	-1,964	-3,119	-4,452
$p$ Asymp. Sig. (2-tailed)	0,732	0,649	0,852	<0,001	0,564	0,546	0,050	0,002	<0,001

Os resultados indicam que existem diferenças estatisticamente significativas na percepção dos seguintes benefícios entre gestores de topo e gestores intermédios:

- B4 - Promoção da imagem, notoriedade e aumento da competitividade da empresa ( $p < 0,001$ )
- B7 - Aumento da satisfação e retenção dos trabalhadores ( $p = 0,050$ )
- B8 - Aumento do equilíbrio na vida pessoal e profissional ( $p = 0,002$ )
- B9 - Alternativa a aumentos salariais ( $p < 0,001$ )

Para estes benefícios, o valor de significância  $p$  é menor que o nível de significância  $\alpha$  de 0,05, indicando que há diferenças significativas na percepção destes benefícios entre os dois níveis hierárquicos. Através do *rank* médio ( $\bar{R}$ ), posição média calculada a partir das classificações individuais atribuídas a cada observação dentro de dois grupos comparados, podemos aferir as diferenças.

Os gestores de topo tendem a ter uma percepção mais positiva em relação à promoção da imagem e notoriedade da empresa (B4) e à adoção da semana de 4 dias como alternativa a aumentos salariais (B9). O posicionamento destes benefícios é bastante mais elevado ( $\bar{R}=151,61$  e  $154,89$ ) comparativamente com o posicionamento atribuído pelos gestores intermédios ( $\bar{R}=114,10$  e  $112,66$ )

Já os gestores intermédios têm uma percepção mais positiva em relação ao aumento da satisfação e retenção dos trabalhadores (B7) e ao aumento do equilíbrio na vida pessoal e profissional (B8), ( $\bar{R}=130,67$  e  $133,08$ ), comparativamente com os gestores de topo ( $\bar{R}=113,66$  e  $108,14$ ), que não atribuem o mesmo destaque a estes dois benefícios.

**Tabela 14. Comparação da percepção global dos benefícios entre níveis de gestão**

	Benefícios
Mann-Whitney U	5937,0
Wilcoxon W	21162,0
Z	-1,287
$p$ Asymp. Sig. (2-tailed)	0,198

Avaliando a percepção global dos benefícios através do teste U de *Mann-Whitney*, ambos os níveis de gestão parecem analisar os benefícios da semana de 4 dias de forma semelhante, quando considerados de forma agregada. A percepção dos gestores de topo apresenta um *rank* médio de 134,38, e a dos gestores intermédios 121,62. No entanto, ainda que os gestores de topo avaliem os benefícios com valores ligeiramente superiores, o valor obtido para  $p=0,198$ , superior a  $\alpha=0,05$  demonstra que os resultados entre os dois níveis hierárquicos não são estatisticamente significativos.

### 3.3 Percepção sobre os desafios da semana de 4 dias

Procedeu-se à análise da percepção dos gestores sobre os desafios, através de uma escala *Likert* de 1 a 5, onde 1 corresponde a “discordo totalmente” e 5 “concordo totalmente”. A consistência interna foi medida através do cálculo de *Alpha de Cronbach*, com um resultado de 0,802, que indica uma boa confiabilidade no conjunto dos dados, conforme tabela 34. (anexo B.)

Os gestores que demonstraram disponibilidade para implementar a semana de 4 dias (n=250) indicaram o seu nível de concordância perante 9 afirmações, cada uma com correspondência a um desafio, conforme apresentado na tabela 31. (anexo B.) Para avaliar a percepção dos gestores, procedeu-se ao cálculo de medidas de tendência central (média) e dispersão (desvio padrão e erro padrão), para cada desafio, conforme se apresenta na tabela infra:

**Tabela 15. Percepção sobre os desafios da semana de 4 dias**

Desafios	N	Mean	Std. Error of Mean	Std. Deviation
D1 - Gestão do tempo e do volume de trabalho	250	3,01	0,082	1,289
D2 - Alteração de processos e reorganização de tarefas	250	2,81	0,075	1,193
D3 - Garantir os mesmos níveis de produtividade	250	2,56	0,069	1,093
D4 - Adaptação das escalas e horários de trabalho	250	2,56	0,074	1,178
D5 - Compatibilidade dos horários com parceiros, serviços ou fornecedores	250	2,83	0,078	1,238
D6 - Implementação para todos os trabalhadores	250	3,12	0,085	1,345
D7 - Cultura organizacional existente e resistência à mudança	250	2,95	0,087	1,374
D8 - Necessidade de recrutamento de mais trabalhadores	250	3,03	0,075	1,182
D9 - Compatibilidade com outros regimes (híbrido/remoto)	158	2,48	0,093	1,166
<b>Percepção global dos desafios</b>	250	2,86	0,051	0,802

A avaliação média atribuída aos desafios varia entre os 2,48 e 3,12, com um desvio padrão a variar entre os 1,093 e os 1,374. Os gestores evidenciam como principais desafios a implementação dos 4 dias semanais a todos os trabalhadores da empresa (D6) e a difícil gestão de tempo e do volume de trabalho associados à redução do tempo de trabalho (D1), atribuindo uma avaliação média de 3,12 e 3,01, respetivamente. Os resultados das medidas de dispersão indicam uma diversidade considerável nas percepções ( $\sigma=1,345$  e  $1,289$ ) e uma precisão moderada na estimativa da média ( $SE=0,085$  e  $0,082$ ).

Por outro lado, os gestores revelam menos dificuldades perante a necessidade de compatibilizar a semana de 4 dias com outros regimes de trabalho já existentes (D9) e em garantir os mesmos níveis de produtividade (D3), com avaliações médias de 2,48 e 2,81, respetivamente. As medidas de dispersão revelam uma maior variabilidade nas percepções ( $\sigma=1,148$  e  $1,115$ ) e uma menor precisão

na estimativa da média ( $SE=0,093$  e  $0,069$ ), pelo que se conclui que a opinião não é consensual entre os inquiridos.

Para avaliar a percepção dos gestores de acordo com o nível de gestão, procedeu-se ao cálculo de medidas de tendência central (média e *rank* médio) e dispersão (desvio padrão e erro padrão), para cada desafio, conforme apresentado na tabela infra:

Desafios	Níveis de Gestão	N = 250	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	Mean Rank
D1 - Gestão do tempo e do volume de trabalho	Gestores de Topo	76	3,00	1,244	0,143	124,82
	Gestores Intermédios	174	3,01	1,312	0,099	125,80
D2 - Alteração de processos e reorganização de tarefas	Gestores de Topo	76	3,08	1,163	0,133	141,25
	Gestores Intermédios	174	2,70	1,190	0,090	118,62
D3 - Garantir os mesmos níveis de produtividade	Gestores de Topo	76	2,66	1,040	0,119	132,57
	Gestores Intermédios	174	2,52	1,116	0,085	122,41
D4 - Adaptação das escalas e horários de trabalho	Gestores de Topo	76	2,39	0,994	0,114	117,72
	Gestores Intermédios	174	2,64	1,245	0,094	128,90
D5 - Compatibilidade dos horários com parceiros, serviços ou fornecedores	Gestores de Topo	76	2,76	1,231	0,141	121,63
	Gestores Intermédios	174	2,86	1,243	0,094	127,19
D6 - Implementação para todos os trabalhadores	Gestores de Topo	76	2,92	1,314	0,151	114,91
	Gestores Intermédios	174	3,21	1,353	0,103	130,13
D7 – Cultura organizacional e resistência à mudança	Gestores de Topo	76	2,26	1,215	0,139	90,46
	Gestores Intermédios	174	3,25	1,335	0,101	140,80
D8 - Necessidade de recrutamento de mais trabalhadores	Gestores de Topo	76	2,71	1,220	0,140	107,38
	Gestores Intermédios	174	3,17	1,140	0,086	133,41
D9 - Compatibilidade com outros regimes (híbrido/remoto)	Gestores de Topo	56	2,29	0,967	0,129	73,52
	Gestores Intermédios	102	2,59	1,254	0,124	82,78
<b>Percepção global dos desafios</b>	<b>Gestores de Topo</b>	<b>76</b>	<b>2,72</b>	<b>0,745</b>	<b>0,085</b>	<b>112,76</b>
	<b>Gestores Intermédios</b>	<b>174</b>	<b>2,92</b>	<b>0,821</b>	<b>0,062</b>	<b>131,06</b>

Avaliando a percepção dos desafios pela média global, observa-se que ambos os níveis de gestão reconhecem os desafios de forma moderada, apesar dos gestores intermédios evidenciarem uma percepção ligeiramente mais intensa dos desafios, em comparação com os gestores de topo, com uma média de 2,92 e 2,72, respetivamente.

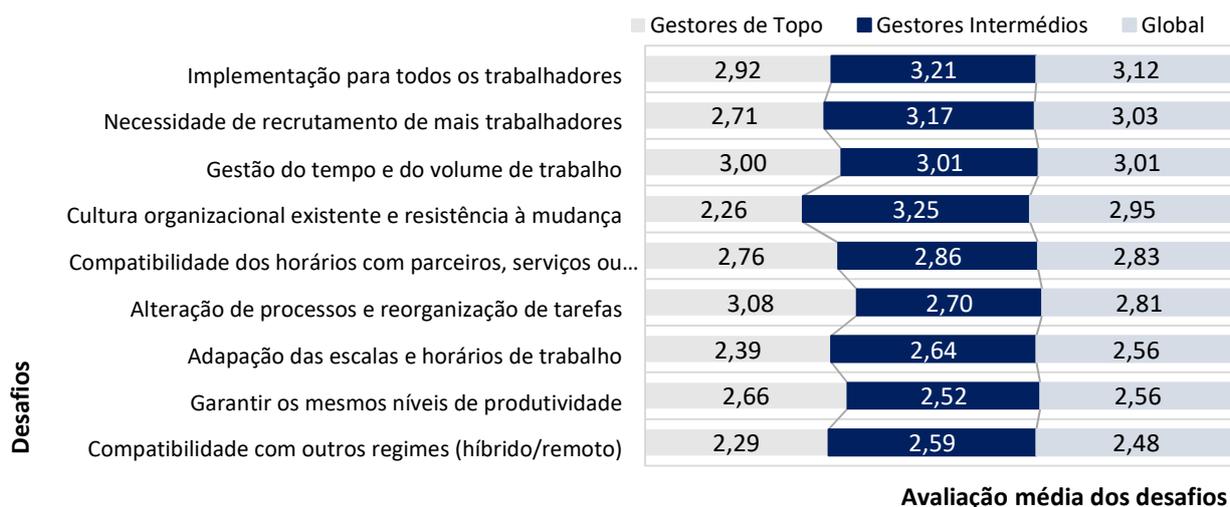
Os gestores de topo identificam a alteração de processos e a reorganização de tarefas (D2) como principal dificuldade na implementação da semana de 4 dias, com uma avaliação média de 3,08. Esta avaliação não apresenta consenso, conforme evidencia o desvio padrão de 0,163, que indica uma alta diversidade nas respostas obtidas.

Na percepção dos gestores intermédios, a cultura organizacional existente e a resistência à mudança é o principal obstáculo na implementação de uma semana de 4 dias, com uma avaliação

média de 3,25. O valor do desvio padrão de 1,335 evidencia uma significativa variabilidade nas respostas obtidas, sugerindo uma elevada dispersão em relação à média.

As diferenças entre os dois níveis de gestão são visíveis no gráfico 9., observando-se que a ordenação dos desafios por grau de relevância varia quando analisada no conjunto dos dois grupos.

**Gráfico 9. Avaliação média dos desafios**



Para uma análise mais profunda da percepção de cada desafio, procedeu-se à avaliação da normalidade dos dados, através dos testes *Kolmogorov-Smirnov* e *Shapiro-Wilk*. Conforme tabela 33. (anexo B.), os valores de significância para ambos os testes foram inferiores a 0,001, pelo que os dados não seguem uma distribuição normal. Assim, para comparar a percepção entre os gestores de topo e gestores intermédios, foram executados testes não paramétricos adequados ao tipo de dados, nomeadamente através do teste *U de Mann-Whitney*:

**Tabela 17. Comparação da percepção dos desafios entre níveis de gestão**

	D1	D2	D3	D4	D5	D6	D7	D8	D9
Mann-Whitney U	6560,0	5415,0	6075,0	6021,0	6318,0	5807,0	3949,0	5235,0	2521,0
Wilcoxon W	9486,0	20640,0	21300,0	8947,0	9244,0	8733,0	6875,0	8161,0	4117,0
Z	-0,103	-2,394	-1,099	-1,193	-0,586	-1,578	-5,231	-2,720	-1,296
$\rho$ Asymp. Sig. (2-tailed)	0,918	0,017	0,272	0,233	0,558	0,115	<0,001	0,007	0,195

Os resultados indicam que existem diferenças estatisticamente significativas na percepção dos seguintes desafios entre gestores de topo e gestores intermédios:

- D2 - Alteração de processos e reorganização de tarefas ( $\rho = 0,017$ )
- D7 - Resistência à mudança ( $\rho < 0,001$ )

- D8 - Necessidade de recrutamento de mais trabalhadores ( $\rho = 0,007$ )

Para estes desafios, o valor de significância  $\rho$  é menor que o nível de significância  $\alpha$  de 0,05, indicando que há diferenças significativas na percepção destes desafios entre os dois níveis hierárquicos. Através do *rank* médio ( $\bar{R}$ ), posição média calculada a partir das classificações individuais atribuídas a cada observação dentro de dois grupos comparados, podemos aferir as diferenças.

O *rank* médio indica que os gestores de topo identificam maiores dificuldades na alteração de processos e reorganização de tarefas ( $\bar{R}=141,25$ ), comparativamente com os gestores intermédios ( $\bar{R}=118,62$ ). Por outro lado, os gestores intermédios revelam maiores preocupações relativamente à possível resistência à mudança em alguns departamentos da empresa e à necessidade de recrutamento de mais trabalhadores ( $\bar{R}=140,8$  e  $133,41$ ), face aos gestores de topo ( $\bar{R}=90,4$  e  $107,38$ ), que decerta forma, evidenciam uma visão menos crítica na abordagem a estes dois desafios.

**Tabela 18. Diferenças na percepção global dos desafios entre níveis de gestão**

	Desafios
Mann-Whitney U	5644,0
Wilcoxon W	8570,0
Z	-1,844
$\rho$ Asymp. Sig. (2-tailed)	0,015

Avaliando a percepção global dos desafios através do teste U de *Mann-Whitney*, ambos os níveis de gestão parecem analisar os desafios da semana de 4 dias de forma ligeiramente distinta, mesmo quando considerados de forma agregada. A percepção dos gestores de topo apresenta um *rank* médio de 112,76, contra 131,06 dos gestores intermédios. O valor obtido de  $\rho=0,015$ , inferior a  $\alpha=0,05$ , confirma que os gestores intermédios tendem a compreender os desafios com uma intensidade mais elevada, relevando diferenças na percepção dos desafios entre os dois níveis hierárquicos.

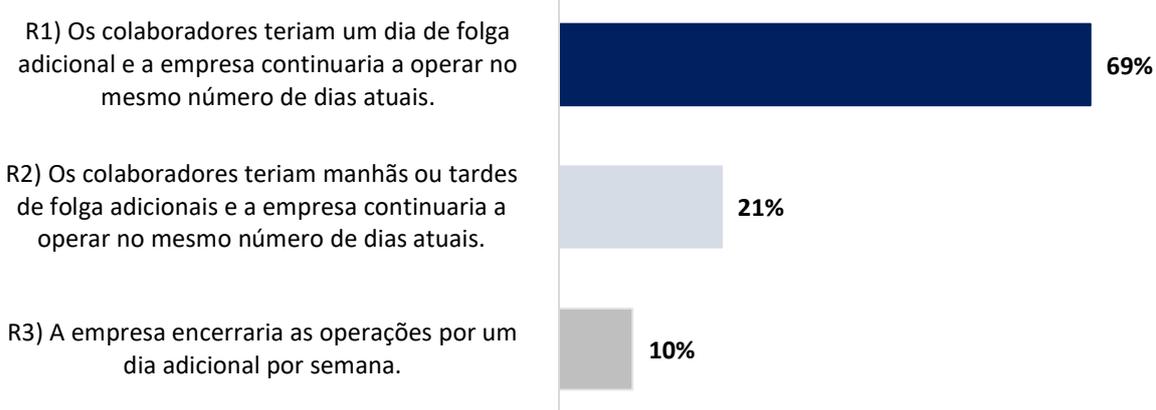
### 3.4 Percepção sobre medidas a adotar e respetivos impactos da semana de 4 dias

Aos gestores que demonstraram disponibilidade para implementar a semana de 4 dias (n=250), realizaram-se questões sobre possíveis medidas a adotar, nomeadamente, em relação a alterações ao formato da semana, aos regimes de trabalho e a necessidades de recrutamento.

#### 3.4.1 Percepção sobre o formato da semana de 4 dias

Para aferir a percepção dos gestores em relação a alterações nos horários dos trabalhadores e/ou da empresa, para definição do formato da semana de 4 dias colocou-se a questão: “Qual seria a opção mais adequada à sua realidade?” Conforme se apresenta no gráfico 10., entre três respostas possíveis, 69% dos gestores atribuiriam um dia de folga adicional aos trabalhadores, mantendo o número de dias de funcionamento da empresa sem alterações. Cerca de 21% optaria por distribuir manhãs ou tardes de folga em vez de um dia completo e apenas 10% encerraria a empresa por um dia adicional.

**Gráfico 10. Percepção sobre o formato da semana de 4 dias**



A percepção dos gestores foi segmentada por setor de atividade:

**Tabela 19. Percepção sobre o formato da semana de 4 dias por setor de atividade**

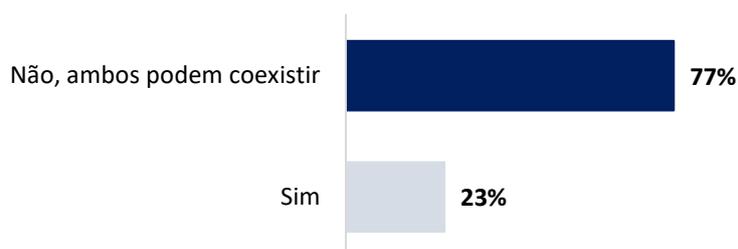
Setor Atividade	Formato	R1		R2		R3	
		N	%	N	%	N	%
Atividades administrativas, de consultoria, de informação, etc.		78	72%	18	17%	12	11%
Educação, Saúde e Administração Pública		15	79%	1	5%	3	16%
Construção, Indústria, Área energética e Agricultura		30	73%	7	17%	4	10%
Alojamento, restauração e similares		13	68%	6	32%		0%
Comércio por grosso e a retalho		16	44%	15	42%	5	14%
Transportes e armazenagem		21	78%	6	22%		0%
<b>N (N=250)</b>		<b>173</b>	<b>69%</b>	<b>53</b>	<b>21%</b>	<b>24</b>	<b>10%</b>

Analisando os resultados obtidos, existe uma clara preferência pela atribuição de um dia de folga adicional, sem alteração no número de dias de funcionamento da empresa (R1) na generalidade dos setores. Esta preferência é particularmente forte em setores como educação, saúde e administração pública (79%), atividades administrativas, de consultoria, de informação, etc. (72%), e construção, indústria, área energética e agricultura (73%). A opção que propõe folgas adicionais distribuídas em manhãs ou tardes em vez de um dia completo (R2), é melhor recebida no setor do alojamento, restauração e similares (32%), seguido pelo comércio por Grosso e a Retalho (42%), sugerindo que nestas áreas, existe uma maior necessidade de flexibilidade, sem que se comprometa a continuidade das operações. Optar pelo encerramento da empresa por um dia adicional (R3) não é equacionado como alternativa para o setor do alojamento, restauração e similares, nem para o setor dos Transportes e Armazenamento com 0% gestores a aceitar a medida.

### 3.4.2 Perceção sobre a adoção da semana de 4 dias como alternativa ao regime de trabalho

Depois das restrições provenientes da pandemia COVID-19, diversas empresas foram obrigadas a adaptar-se, introduzindo regimes de trabalho remotos ou híbridos que se mantêm até aos dias de hoje. Para aferir a perceção dos gestores que lideram equipas neste âmbito (n=159), colocou-se a questão: “Implementaria a semana de 4 dias como alternativa ao regime de trabalho remoto/híbrido?” Conforme se apresenta no gráfico 11., entre duas respostas possíveis, 77% dos gestores considera que a semana de 4 dias pode ser realizada em simultâneo com os atuais regimes de trabalho e cerca de 23% considera que a semana de 4 dias seria implementada como alternativa aos regimes remotos e híbridos, passando os trabalhadores a um regime 100% presencial.

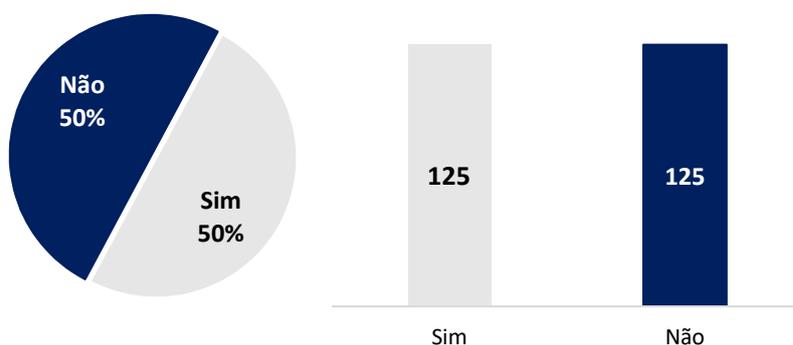
**Gráfico 11. Adoção da semana de 4 dias como alternativa ao regime de trabalho remoto / híbrido**



### 3.4.3 Perceção sobre necessidades de recrutamento

Para aferir a perceção dos gestores em relação a necessidades de recrutamento, colocou-se a questão: “Teria de contratar mais colaboradores para conseguir implementar a semana de 4 dias?”. Conforme se apresenta no gráfico 12., com duas respostas possíveis: “Sim” ou “Não”, os dados revelam uma divisão perfeita, com 50% dos gestores a considerarem necessário recrutar mais elementos para as suas equipas (n=125).

**Gráfico 12. Perceção sobre necessidades de recrutamento**



A perceção dos gestores relativamente a necessidades de recrutamento foi segmentada por nível de gestão, setor de atividade, horário de funcionamento e regime de trabalho. Os resultados obtidos são apresentados para cada variável, nas tabelas que se seguem:

**Tabela 20. Perceção sobre necessidades de recrutamento**

Nível de Gestão	Necessidade de recrutamento		"Sim"		"Não"	
	N	%	N	%	N	%
Gestores de Topo	40	53%	36	47%	36	47%
Gestores Intermédios	85	49%	89	51%	89	51%
<b>N (N=250)</b>	<b>125</b>	<b>50%</b>	<b>125</b>	<b>50%</b>	<b>125</b>	<b>50%</b>

A divisão de perceções entre gestores revela diferentes perspetivas sobre as necessidades de recrutamento. Enquanto 53% dos gestores de topo consideram necessário recrutar, 47% não partilham da mesma visão. Nos gestores intermédios, repete-se a perceção, com 49% a considerar que é uma medida necessária para a implementação da semana de 4 dias. Globalmente, observa-se uma divisão exata de 50% entre respostas afirmativas e negativas, refletindo uma ausência de consenso claro entre os dois níveis de gestão.

**Tabela 21. Percepção sobre necessidades de recrutamento por setor de atividade**

Setor Atividade	Necessidade de recrutamento		"Sim"		"Não"	
	N	%	N	%	N	%
Atividades administrativas, de consultoria, de informação, etc.	36	33%	72	67%		
Educação, Saúde e Administração Pública	11	58%	8	42%		
Construção, Indústria, Área energética e Agricultura	22	54%	19	46%		
Alojamento, restauração e similares	15	79%	4	21%		
Comércio por grosso e a retalho	29	81%	7	19%		
Transportes e armazenagem	12	44%	15	56%		
<b>N (N=250)</b>	<b>125</b>	<b>50%</b>	<b>125</b>	<b>50%</b>		

Na análise por setor de atividade, destaca-se a opinião dos gestores afetos aos setores do comércio por grosso e a retalho e os do alojamento, restauração e similares, com 81% e 79% a considerarem necessário recorrer à contratação de mais trabalhadores, como medida para implementar a semana de 4 dias de trabalho. Nos setores da educação, saúde e administração pública, construção, indústria, área energética e agricultura, as respostas são mais heterogéneas (58% e 54%) e em contraste, nos setores de atividades administrativas, de consultoria, de informação e equiparadas, 67% não considera ser necessário incrementar o número de trabalhadores.

**Tabela 22. Percepção sobre necessidades de recrutamento por dimensão da empresa**

Dimensão da Empresa	Necessidade de recrutamento		"Sim"		"Não"	
	N	%	N	%	N	%
Microempresa (Menos de 10 trabalhadores)	16	62%	10	38%		
Pequena Empresa (Entre 10 e 49 trabalhadores)	14	41%	20	59%		
Média Empresa (Entre 50 e 249 trabalhadores)	29	52%	27	48%		
Grande Empresa (250 ou mais trabalhadores)	66	49%	68	51%		
<b>N (N=378)</b>	<b>125</b>	<b>50%</b>	<b>125</b>	<b>50%</b>		

Relativamente à dimensão das empresas, a redução do tempo de trabalho implica recrutar mais trabalhadores nas microempresas (62%), de acordo com as respostas obtidas. Nas médias e grandes empresas, observa-se algum equilíbrio com 52% e 49% dos gestores a demonstrarem necessidades de recrutamento.

**Tabela 23. Percepção sobre necessidades de recrutamento por regime de trabalho**

Regime de trabalho	Necessidade de recrutamento		"Sim"		"Não"	
	N	%	N	%	N	%
100% presencial	64	70%	27	30%		
100% remoto	5	33%	10	67%		
Híbrido (presencial e remoto)	39	35%	72	65%		
Todos (Depende da função)	17	52%	16	48%		
<b>N (N=250)</b>	<b>125</b>	<b>50%</b>	<b>125</b>	<b>50%</b>		

Segmentadas as respostas por regime de trabalho, os gestores cujas equipas trabalham num regime 100% presencial evidenciam maiores necessidades de recrutamento (70%), comparativamente com aqueles que trabalham num regime 100% remoto ou híbrido (33% e 35%).

**Tabela 24. Perceção sobre necessidades de recrutamento por horário de funcionamento**

Horário de funcionamento	Necessidade de recrutamento		"Não"	
	N	%	N	%
2ª a 6ª feira	51	37%	87	63%
2ª a Sábado	11	65%	6	35%
Todos os dias	63	66%	32	34%
<b>N (N=250)</b>	<b>125</b>	<b>50%</b>	<b>125</b>	<b>50%</b>

E finalmente, na análise da perceção por horário de funcionamento, os gestores das empresas que operam todos os dias da semana, revelam maiores necessidades de recrutamento (66%), comparativamente com gestores de empresas que funcionam entre segunda e sexta-feira (37%).

### 3.4.3.1 Associação entre as variáveis

Procedeu-se à avaliação da relação entre a necessidade de recrutamento e as variáveis nível de gestão, setor de atividade, dimensão da empresa, horário de funcionamento e regime de trabalho. Para o efeito aplicou-se o teste de *Pearson Chi-Square* ( $\chi^2$ ) para verificar a independência entre as variáveis e o *Likelihood Ratio* como método complementar para confirmar os resultados. Adicionalmente, foi calculado o coeficiente de *Phi* ( $\phi$ ) e *V de Cramer* ( $V$ ) para medir a intensidade da associação.

**Tabela 25. Associação entre necessidades de recrutamento e as variáveis**

Variáveis	Medidas de Associação	Value	df	$\rho$ ) Approx. Sig.	$\rho$ ) Asymp. Sign. (2-sided)
<b>Nível de Gestão</b>	Pearson Chi-Square	0,302	1	0,582	0,582
	Likelihood Ratio	0,170	1		0,680
	Phi e Cramer's V	0,035			
<b>Sector de Atividade</b>	Pearson Chi-Square	32,839	5	<,001	<,001
	Likelihood Ratio	34,484	5		<,001
	Cramer's V	0,362			<,001
<b>Dimensão da Empresa</b>	Pearson Chi-Square	2,545	3	0,467	0,567
	Likelihood Ratio	2,563	3		0,564
	Cramer's V	0,101			
<b>Horário de Funcionamento</b>	Pearson Chi-Square	20,978	2	<,001	<,001
	Likelihood Ratio	21,297	2		<,001
	Phi	0,290			<,001
<b>Regime de Trabalho</b>	Pearson Chi-Square	26,552	3	<,001	<,001
	Likelihood Ratio	27,179	3		<,001
	Cramer's V	0,326			<,001
<b>N of Valid Cases</b>		<b>250</b>			

Os resultados indicam que as variáveis, nível de gestão e dimensão da empresa não estão estatisticamente associadas à necessidade de recrutamento, dado que os valores de significância ( $\rho$ ) foram superiores a 0,05. A força de associação é de intensidade fraca, onde  $\phi = 0,035$  e  $V = 0,101$ , respetivamente.

Em relação às variáveis setor de atividade, horário de funcionamento e regime de trabalho, os resultados revelam uma associação estatisticamente significativa, permitindo afirmar que é muito improvável que a associação observada entre as variáveis possa ter ocorrido por acaso. Em detalhe, os testes indicam  $\rho < 0,001$ , tanto para o setor de atividade, como para o horário de funcionamento e regime de trabalho. A intensidade é moderada quando analisada a força da associação entre o setor de atividade e necessidade de recrutamento ( $V = 0,290$ ) e ligeiramente mais intensa quando analisada a força das variáveis entre a necessidade de recrutamento e horário de funcionamento ( $V = 0,362$ ) e regime de trabalho ( $V = 0,326$ ).

Para as variáveis onde a intensidade da associação foi mais expressiva, procedeu-se a uma análise mais profunda, conforme exposto nas próximas tabelas:

**Tabela 26. Associação entre necessidade de recrutamento, setor de atividade e horário de funcionamento**

Variáveis	Medidas de Associação	Value	df	$\rho$ ) Approx. Sig.	$\rho$ ) Asymp. Sign. (2-sided)
<b>Recrutamento "Sim" x Setor de atividade x horário de funcionamento</b>	Pearson Chi-Square	20,348	5	<,001	0,026
	Likelihood Ratio	22,777	5		0,012
	Cramer's V	0,285			
	N of Valid Cases	125			
<b>Recrutamento "Não" x Setor de atividade x horário de funcionamento</b>	Pearson Chi-Square	32,217	2	0,026	<,001
	Likelihood Ratio	31,696	2		<,001
	Cramer's V	0,359			
	N of Valid Cases	125			

A associação entre a necessidade de recrutamento, setor de atividade e horário de funcionamento, é estatisticamente significativa quando associadas em simultâneo, dado que os valores de significância ( $\rho$ ) foram todos inferiores ao nível de significância estabelecido ( $\alpha = 0,05$ ). Em detalhe, os testes revelam  $\rho = 0,026$  para os casos em que a resposta à necessidade é positiva e  $\rho < 0,001$  para os casos em que a resposta é negativa, evidenciando improbabilidade da associação observada ter ocorrido por acaso.

Medida a força de associação entre as três variáveis, evidencia-se uma intensidade moderada para os gestores que consideram necessário recrutar ( $V = 0,285$ ) e ligeiramente mais intensa ( $V = 0,375$ ) para os gestores que não consideram necessário recrutar para implementar a semana de 4 dias. Estes

resultados sugerem que o setor de atividade e o horário de funcionamento das empresas influenciam de forma significativa a percepção dos gestores sobre as necessidades de recrutamento.

**Tabela 27. Associação entre necessidade de recrutamento, setor de atividade e regime de trabalho**

Variáveis	Medidas de Associação	Value	df	Approx. Sig.	Asymp. Sign. (2-sided)
<b>Recrutamento "Sim" x Setor de atividade x regime de trabalho</b>	Pearson Chi-Square	38,324	5	<,001	0,002
	Likelihood Ratio	42,677	5		0,002
	Cramer's V	0,320			
	N of Valid Cases	125			
<b>Recrutamento "Não" x Setor de atividade x regime de trabalho</b>	Pearson Chi-Square	35,224	3	0,026	0,001
	Likelihood Ratio	36,135	3		<,001
	Cramer's V	0,306			
	N of Valid Cases	125			

Os resultados são estatisticamente significativos entre a necessidade de recrutamento, setor de atividade e horário de funcionamento, com  $p=0,002$  e  $p <0,001$ , valores inferiores ao nível de significância 0,05, nos dois sentidos. Medida a força de associação entre as três variáveis, evidencia-se uma intensidade moderada, tanto para os gestores que consideram necessário recrutar ( $V=0,320$ ) como para os que não consideram ( $V=0,306$ ). Mais uma vez, estes resultados sugerem que o setor de atividade e o regime de trabalho praticado influenciam de forma significativa a percepção dos gestores sobre as necessidades de recrutamento.

### 3.4.4 Percepção sobre os impactos

Aos gestores que consideram necessário recorrer a recrutamento para possibilitar a adoção da semana de 4 dias ( $n=125$ ), colocaram-se duas questões: “Aproximadamente quantos colaboradores teria de recrutar?” e “Qual é a remuneração média dos trabalhadores que chefia?”. A tabela 28., apresenta por setor de atividade a média do número de trabalhadores a recrutar e o respetivo custo por trabalhador.

**Tabela 28. Percepção dos impactos das necessidades de recrutamento**

Setor de Atividade	Nº de Trabalhadores	Remuneração Média
Atividades administrativas, de consultoria, de informação, etc.	1,8	1 932,15 €
Educação, Saúde e Administração Pública	2,4	1 488,89 €
Construção, Indústria, Área energética e Agricultura	3,7	1 539,67 €
Alojamento, restauração e similares	4,6	1 015,11 €
Comércio por grosso e a retalho	4,3	1 155,83 €
Transportes e armazenagem	2,6	1 644,44 €
<b>N (N=125)</b>	<b>3,4</b>	<b>1 560,57 €</b>

O número médio de trabalhadores a recrutar nos setores do alojamento, restauração e similares e comércio por grosso e a retalho apresentam os valores mais altos, com uma média de 4,6 e 4,3 trabalhadores necessários, respetivamente. Em contraste, os setores de atividades administrativas, de consultoria, de informação e semelhantes, requerem a menor média de recrutamento, com uma necessidade de cerca de 1,8 trabalhadores. Relativamente à remuneração média, os setores de atividades administrativas, de consultoria, de informação e semelhantes, possuem a remuneração média mais alta, de 1.932,15 €, enquanto o setor de alojamento, restauração e similares tem a remuneração média mais baixa, de 1.015,11 € por trabalhador. Neste sentido, os resultados indicam que os gestores que consideram necessário recorrer ao recrutamento para possibilitar a implementação da semana de 4 dias de trabalho, teriam de contratar uma média de 3,4 trabalhadores. Os impactos desta medida implica um investimento médio mensal de 1.560,57 € por cada um, que se traduz no custo de 75 167,52 € anuais.

## CAPÍTULO 4

### Conclusões

A redução do tempo de trabalho iniciou-se no século XX através de movimentos sindicais, normas internacionais e ações governamentais por todo o mundo. Ao longo de décadas, as jornadas de trabalho passaram de 18 para 12 e 8 horas diárias com o intuito de se garantirem direitos laborais e melhores condições de trabalho. Contudo, passaram-se quase 30 anos desde a última legislação sobre o tempo de trabalho (Gomes, 2022). A influência dos avanços tecnológicos e as preocupações por uma maior valorização do equilíbrio entre vida profissional e pessoal, são fatores que exercem pressão na sociedade, sedenta de uma nova mudança. Mudança esta que não é fácil de concretizar, num contexto em que as capacidades de negociação coletiva se revelam cada vez mais enfraquecidas e num cenário onde o trabalho praticado se tornou altamente diversificado (Burchell et al., 2024). Esta diversidade resulta de dinâmicas e comportamentos, tanto do mercado como do consumo, de ambiguidades nas situações profissionais de cada setor de atividade, de diferentes tipologias e regimes de trabalho ou das relações triangulares entre trabalhadores e clientes, parceiros ou fornecedores (Burchell et al., 2024, Piasna, 2024, Rubery et al., 2023, Spencer, 2024). Nestas condições, pensar em como reduzir o tempo de trabalho e o que significaria isso na prática, tornou-se claramente mais complexo. No entanto, existe um empenho por parte dos diversos atores - incluindo empregadores, governos e sindicatos - em encontrar soluções, nomeadamente através de projetos piloto que visam testar a viabilidade de uma semana de 4 dias. Assim, considerando que os gestores desempenham um papel crucial na implementação e sustentação de novas práticas organizacionais, este estudo procurou investigar qual a perceção do tecido empresarial português para implementar a mais recente solução para a redução do tempo de trabalho. Pretendeu-se responder a 4 questões:

- Qual a disponibilidade dos gestores para implementar a semana de 4 dias?
- Qual a perceção dos gestores sobre os seus benefícios?
- Qual a perceção dos gestores sobre os seus desafios?
- Qual a perceção dos gestores sobre as medidas a adotar e que impactos podem estas ter?

Os resultados revelaram que 66% dos gestores considera implementar a semana de 4 dias de trabalho nas equipas ou empresas que gerem. Não obstante, analisando as respostas diferenciando gestores de topo de gestores intermédios, existe uma dicotomia interessante, refletindo possíveis e distintas visões estratégicas e operacionais que caracterizam os dois diferentes níveis de gestão. Os gestores topo demonstraram uma maior predisposição para reduzir o tempo de trabalho, com 81% de manifestações favoráveis. Por outro lado, os gestores intermédios, com 61% de respostas positivas, apresentam uma menor, ainda que significativa, disponibilidade para adotar a semana de 4 dias. Esta

diferença na disponibilidade pode ser interpretada pelas diferentes responsabilidades e perspectivas dos diferentes níveis hierárquicos. Os resultados corroboram a literatura, que nos informa que, enquanto os gestores de topo são mais focados na visão estratégica, que inclui a inovação e a transformação organizacional, os gestores intermédios estão mais preocupados com a implementação prática dessas mudanças, garantindo que os objetivos estratégicos são alcançados sem comprometer a eficiência operacional (Mações, 2014; Costa, 2013). Esta visão operacional mais pragmática dos gestores intermédios pode explicar a sua cautela em relação à semana de 4 dias, especialmente em setores ou funções onde a continuidade operacional é crítica.

Para além dos níveis hierárquicos, a disponibilidade dos gestores foi analisada por setor de atividade, dimensão da empresa, horário de funcionamento e regime de trabalho. Estudadas as associações entre todas as variáveis, foi possível concluir que a decisão para implementar a semana de 4 dias é maioritariamente influenciada por duas: o setor de atividade e o regime de trabalho em que operam.

Na literatura, Burchell et al., (2024) levantam dúvidas sobre a aplicabilidade da semana de 4 dias à generalidade dos setores de atividade, tendo em conta a fragmentação e diversificação da organização do trabalho existente. Os resultados desta investigação seguem no mesmo sentido que o argumento do autor. Nos setores da construção, indústria, área energética e agricultura e no setor de alojamento, restauração e similares, a disponibilidade é de 49% e 51% respetivamente. A diferença é significativa quando comparados com os setores de atividades ligados às áreas administrativas, financeiras, de consultoria ou de informação, onde 77% dos participantes se manifestaram disponíveis para avançar. Adicionalmente, verifica-se que o regime de trabalho 100% presencial se destaca pela resistência, com cerca de 75% dos gestores a mostrarem indisponibilidade para adotar a medida, sugerindo que a natureza do trabalho presencial torna mais difícil a implementação de uma redução dos dias de trabalho, sem impactar negativamente a operação.

Os resultados indicam ainda que as grandes empresas, com mais de 250 trabalhadores, equipas com regimes de trabalho remoto ou híbrido e com horários de funcionamento de 2ª a 6ª feira, estão mais propícias a implementar uma redução de 5 para 4 dias de trabalho. Analisando os principais motivos para a não implementação, a análise qualitativa a esta questão, reforça as descobertas da análise quantitativa. Existem incertezas sobre o aumento da produtividade e os argumentos como falta de mão-de-obra e incompatibilidade com o guarnecimento de resposta a clientes, parceiros e/ou fornecedores, incidem maioritariamente nos setores que se demonstraram menos disponíveis.

No que concerne aos benefícios da semana de 4 dias, o aumento do equilíbrio da vida pessoal e profissional e o aumento da satisfação e retenção dos trabalhadores foram as duas vantagens melhor

avaliadas pelos gestores. Ainda que de forma geral concordem com os potenciais impactos positivos da medida, a perspectiva é diferente quando avaliada individualmente, pelo nível hierárquico. Esta convergência alinha-se com a literatura existente, que sugere que gestores de diferentes níveis hierárquicos percebem as vantagens organizacionais de maneira distinta, devido às suas responsabilidades e perspectivas estratégicas, táticas e operacionais (Costa, 2013; Marques, 2012).

Os gestores de topo, caracterizados por deterem competências conceptuais mais acentuadas e com um maior entendimento do ambiente externo e dos impactos estratégicos a longo prazo (Carvalho et al., 2023, Mações, 2014), consideram que a semana de 4 dias poderá promover a imagem e aumentar a notoriedade e competitividade da empresa, identificando este como o principal benefício da medida. Por outro lado, os gestores intermédios demonstram uma perceção mais positiva em relação a benefícios de natureza humana, como o aumento da satisfação e retenção dos trabalhadores e o equilíbrio entre vida pessoal e profissional. Os resultados revelam-se em consonância com a literatura, que identifica nos gestores intermédios competências humanas mais desenvolvidas, sendo mais sensíveis aos impactos que as políticas de bem-estar podem ter na motivação e na produtividade das equipas (Carvalho et al., 2023, Costa, 2013).

Apesar das diferenças em alguns benefícios específicos, a análise global não revela diferenças estatisticamente significativas na perceção agregada entre os dois níveis de gestão. Esta homogeneidade sugere que, apesar de pequenas variações nas prioridades, tanto gestores de topo quanto intermédios reconhecem a semana de 4 dias como uma medida vantajosa para a organização.

Ao contrário dos benefícios, a perceção dos desafios, revelou variações significativas entre os níveis hierárquicos, sendo possível identificar diferentes preocupações e níveis de intensidade atribuídos a cada desafio. A implementação da semana de 4 dias para todos os trabalhadores da empresa, bem como a necessidade de recrutamento de mais trabalhadores, são as principais dificuldades evidenciadas. Individualmente, os gestores de topo destacam a alteração de processos e reorganização de tarefas como o principal desafio. Esta preocupação pode estar associada ao seu papel em assegurar que as mudanças estruturais propostas são coerentes com a estratégia global da organização. Por outro lado, os gestores intermédios atribuem à cultura organizacional e resistência à mudança, o principal obstáculo. Esta preocupação reflete a sua posição de liderança intermédia e está em linha com a literatura, que sugere que os gestores intermédios atuam como “tradutores” da estratégia, sendo responsáveis por gerir as interações entre diferentes departamentos e assegurar a adaptação das equipas à mudança (Floyd & Wooldrige, 1994).

Os resultados da perceção global dos desafios sugerem que, apesar de ambos os grupos reconhecerem a existência de desafios moderados, os gestores intermédios tendem a sentir estas

dificuldades de forma mais intensa em comparação com os gestores de topo, sublinhando o papel crítico dos gestores intermédios, responsáveis por assegurar a coesão entre as diferentes áreas da organização na execução prática de novas políticas organizacionais (Marques, 2012; Floyd & Wooldrige, 1994).

Avaliados os prós e os contras, procurou-se compreender como fariam os gestores para implementar a semana de 4 dias, estudando que medidas teriam de adotar, nomeadamente, em relação a alterações ao formato da semana, aos regimes de trabalho e a necessidades de recrutamento. As empresas que operam em regime contínuo, ou que têm uma forte dependência de fornecedores e parceiros externos, enfrentam obstáculos mais significativos na implementação de um regime de trabalho reduzido. Isto deve-se ao facto de que a interrupção da continuidade operacional pode resultar numa perda de eficiência ou em custos adicionais (Tessema et al., 2023). Este ponto foi claramente refletido nos resultados do presente estudo, que mostram que apenas 10% dos gestores considerariam a possibilidade de encerrar as suas empresas por um dia adicional. Os resultados evidenciam uma forte preferência (69%) pela atribuição de um dia de folga adicional aos trabalhadores sem alteração ao horário de funcionamento da empresa, o que sugere que as empresas tendem a adotar estratégias de flexibilidade para maximizar a eficiência, sem comprometer a operação.

A adoção da semana de 4 dias em simultâneo com regimes de trabalho remotos ou híbridos foi também alvo de estudo. A pandemia do COVID-19 permitiu às empresas considerarem novos formatos de trabalho para que se ajustassem às novas exigências, descobrindo vantagens na flexibilidade e produtividade, que se consolidou como tendência global até aos dias de hoje (Gomes, 2022). A perceção de que a semana de 4 dias pode coexistir com regimes de trabalho remoto ou híbrido, como indicaram 77% dos gestores, confirma esta tendência de flexibilização, alinhando-se com a literatura que defende que a combinação de múltiplas abordagens de trabalho pode otimizar os equilíbrios entre responsabilidades profissionais e familiares (Wood et al., 2020).

Em relação a necessidades de recrutamento para implementação da semana de 4 dias, a análise dos resultados revela uma clara divisão nas perceções, com 50% dos gestores a considerar necessário. Destacam-se especialmente as variáveis que influenciam a decisão: setores de atividade e o horário de funcionamento, cuja associação se revelou mais intensa. Nos setores de comércio por grosso e a retalho, bem como no alojamento e restauração, uma maioria substancial dos gestores (81% e 79%, respetivamente) considera essencial recrutar mais trabalhadores, refletindo as exigências específicas e a dinâmica operacional destes contextos. Estes setores destacam-se também pelo número médio de trabalhadores a contratar mais elevado: 4,3 no comércio e 4,6 no alojamento e restauração e pela

remuneração mensal por trabalhador mais baixa, com uma média de 1155,83€ e 1015,11€. Em contrapartida, o número médio de trabalhadores a contratar nos setores de atividades administrativas, de consultoria, de informação e similares é de 1,8, apesar de a remuneração ser significativamente mais elevada (1.932,15 €). Adicionalmente, o horário de funcionamento também se mostrou determinante na avaliação da perceção, com gestores de empresas que operam diariamente a indicar uma necessidade mais elevada de recrutamento (66%) comparativamente com aqueles que funcionam apenas de segunda a sexta-feira (37%).

Em suma, a perceção sobre a necessidade de recrutamento para implementar a semana de 4 dias é complexa e influenciada por múltiplos fatores contextuais. A falta de consenso entre os gestores reflete a diversidade das realidades organizacionais. Revela ainda a necessidade de uma abordagem personalizada para a adoção de novas modalidades de trabalho, ainda que seja perceptível que os setores onde o trabalho pode ser mais flexível e a carga de trabalho menos intensiva terá uma maior capacidade para adaptar processos e redistribuir tarefas de forma mais eficaz, reduzindo assim a necessidade contratação de novos elementos.

Em conclusão, obtidas as respostas às quatro questões, sublinha-se que a implementação da semana de 4 dias seria acompanhada de desigualdades entre os trabalhadores, em função do sector e, como se vê no fim, do salário. Os trabalhadores das áreas de atividade da construção, indústria, área energética e agricultura e das atividades relacionadas com alojamento, restauração e similares, os que operam em regime presencial e as pequenas empresas, são os que tem menos probabilidade de beneficiar da semana de 4 dias. Na hipótese de se avançar, este estudo permite confirmar que a diferença nas competências e nas perceções dos gestores sobre os desafios e benefícios da semana de 4 dias, destaca a importância de um equilíbrio entre a visão estratégica e a operacional, para garantir uma implementação bem-sucedida desta medida.

#### **4.1 Limitações do estudo e sugestões de estudos futuros**

Este estudo apresenta algumas limitações que devem ser reconhecidas, nomeadamente em relação ao tamanho da amostra. Particularmente, no número reduzido de respostas obtidas em certos setores de atividade, como o da saúde e da educação, que podem influenciar a representatividade dos resultados. Adicionalmente, na predominância de empresas de determinadas dimensões, especialmente as de 250 ou mais trabalhadores, que podem não refletir de forma precisa a realidade do tecido empresarial português, caracterizado por pequenas e médias empresas.

É importante mencionar que a semana de 4 dias ainda é um tema relativamente pouco estudado, tendo-se recorrido ao histórico da redução do tempo de trabalho para apurar os desafios e benefícios desta solução. A escassez de investigações prévias sobre o impacto e a implementação desta medida dificulta a comparação dos resultados deste estudo com outros contextos, limitando o desenvolvimento de uma análise mais consolidada. Este campo de estudo carece de mais investigações para gerar um corpo teórico e empírico que ofereça orientações mais claras para empresas e decisores políticos.

No que diz respeito a estudos futuros, sugere-se a replicação do estudo com uma amostra maior, dando continuidade ao foco nos empregadores. Os estudos internacionais incidem maioritariamente nos trabalhadores e na possibilidade de aumentar o equilíbrio entre vida pessoal e profissional, não restando dúvidas de que este é o principal benefício da redução do tempo de trabalho. A questão que se impõe é: como? Considera-se essencial investigar mais soluções e que medidas se podem aplicar para os vários setores de atividade, de forma a atenuar as desigualdades, já existentes, entre os trabalhadores.

## Referências Bibliográficas

- Ariely, D., & Wertenbroch, K. (2002). *Procrastination, deadlines, and performance: Self-control by precommitment*. *Psychological Science*, 13(3), 219-224. <https://doi.org/10.1111/1467-9280.00441>
- Asai, K. & Lopes, M. & Tondini, A. (2024). *Firm-Level Effects of Reductions in Working Hours*. CEPREMAP Working Papers, 2405. <http://www.cepremap.fr/depot/docweb/docweb2405.pdf>
- Barnes, A. & Jones, S. (2020). *The 4 Day Week: How the flexible work revolution can increase productivity, profitability and wellbeing, and help create a sustainable future*. United Kingdom: Little, Brown Book Group.
- Bosch, G. & Lehndorff, S. (2001). *Working-time reduction and employment: experiences in Europe and economic policy recommendations*. *Cambridge Journal of Economics*, 25, 209–243. <https://doi.org/10.1093/cje/25.2.209>
- Burchell, B. & Deakin, S. & Rubery, J. & Spencer, D.A (2024). *The future of work and working time: introduction to special issue*. *Cambridge Journal of Economics*, 48(1), 1-26. <https://doi.org/10.1093/cje/bead057>
- Campbell, T. (2023). *The four-day workweek: A chronological, systematic review of the academic literature*. *Management Review Quarterly*. <https://doi.org/10.1007/s11301-023-00347-3>
- Carta dos Direitos Fundamentais da União Europeia (2012). *Artigo 31º de 26 de outubro de 2012*, *Jornal Oficial da União Europeia*, C 326/02. [http://data.europa.eu/eli/treaty/char\\_2012/oj](http://data.europa.eu/eli/treaty/char_2012/oj)
- Carvalho, L. & Sousa, M. & Negas, I. & Carrilho, M. (2023). *Gestão das organizações: uma abordagem integrada e prospetiva*. 4ª Edição. Lisboa: Edições Sílabo.
- Código do Trabalho (2023). *Artigo 197.º do Código do Trabalho, Lei n.º 7/2009*, em vigor, *Diário da República n.º 30/2009*, Série I de 2009-02-12. <https://diariodarepublica.pt/dr/legislacao-consolidada/lei/2009-34546475-46742275>
- Coote, A. & Franklin, J. & Simms, A. (2010). *21 hours: the case for a shorter working week*. London, New Economics Foundation. <http://neweconomics.org/2010/02/21-hours/>
- Costa, T. (2013). *Gestão Contemporânea - Princípios, tendências e desafios*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2018). *Research design: qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. 5<sup>th</sup> Edition. Los Angeles: SAGE. [https://www.ucg.ac.me/skladiste/blog\\_609332/objava\\_105202/fajlovi/Creswell.pdf](https://www.ucg.ac.me/skladiste/blog_609332/objava_105202/fajlovi/Creswell.pdf)
- Cowling, K. (2006). *Prosperity, depression and modern capitalism*. *Kyklos*, Wiley Blackwell 59(3), 369–81. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6435.2006.00337.x>
- Damas, J. A. (1997). *A Redução da Duração do Trabalho e Adaptação dos Horários na Lei n.º 21/96. Questões Laborais*. Coimbra: Coimbra Editora.

- Delsen, L. & Bauer, F. & Cette, G. & Smith, M. (2009). *Comparative Analyses of Operating Hours and Working Times in the European Union*. Heidelberg: Physica-Verlag.
- Dembe, A. & Erickson, J. & Delbos, R. (2005). *The impact of overtime and long work hours on occupational injuries and illnesses*. New evidence from the United States, *Occupational and Environmental Medicine*, 62, 588-597. <https://doi.org/10.1136/oem.2004.016667>
- Diário do Governo (1971). *Decreto-Lei n.º 409/71, de 27 de setembro*, Diário do Governo n.º 228/1971, Série I de 1971. 1393 – 1402. <https://diariodarepublica.pt/dr/detalhe/decreto-lei/409-632735>
- Diário da República (1996). *Lei n.º 21/96, de 23 de julho* Diário da República n.º 169/1996, Série I-A de 1996. 2046 – 2047. <https://diariodarepublica.pt/dr/detalhe/lei/21-417040>
- Eurofound (2012). *European Working Conditions Survey 2010: Survey questionnaire*. Dublin. Publications Office of the European Union. <https://www.eurofound.europa.eu/en/surveys/european-working-conditions-surveys/fifth-european-working-conditions-survey-2010>
- Eurofound (2015). *Developments in collectively agreed working time 2014*. Dublin. European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions. <https://www.eurofound.europa.eu/en/publications/2015/developments-collectively-agreed-working-time-2014>
- Eurofound (2016). *Sixth European working conditions survey*. Luxembourg. Publications Office of the European Union. <https://www.eurofound.europa.eu/en/publications/2016/sixth-european-working-conditions-survey-overview-report>
- Eurofound (2024). *Euro indicators: Unemployment rate and GDP growth*. Publications Office of the European Union. <https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-euro-indicators/w/3-30052024-ap>
- Ferreira, J. & Neves, J. & Caetano, A. (2020). *Psicossociologia das Organizações*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Fiedler, S. (2010). *Managing resistance in an organizational transformation: A case study from a mobile operator company*. *International Journal of Project Management*, 28, 370-383. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2010.02.004>
- Floyd, S. & Wooldridge, B. (1994). *Dinosaurs or Dynamos? Recognizing Middle Management's Strategic Role*. *The Academy of Management Executive*, 8(4), 47-57. <https://www.jstor.org/stable/4165222>
- Fontinha, R. & Walker, J. (2022). *A Four-Day Week White Paper*. UK, Henley Business School <https://assets.henley.ac.uk/v3/fileUploads/Four-day-week-white-paper-FINAL.pdf>
- Ford, H. (1926). *Why do I favor five days' work with six days' pay?* *World's Work*, 52, 613-616. <https://ericdodds.com/wp-content/uploads/2019/07/08e9e-the-worlds-work-october-1926-samuel-crowther-henry-ford-why-i-favor-five-days-work-with-six-days-pay.pdf>
- Fortin, M. F. (2003). *O processo de Investigação – Da conceção à realização*. 3ª Edição. Loures: Lusociência – Edições Técnicas e Científicas.

- Golden, L. (2012). *The effects of working time on productivity and firm performance: a research synthesis paper*. Conditions of Work and employment, 33. Geneva: International Labor Office. [https://www.ilo.org/sites/default/files/wcmsp5/groups/public/@ed\\_protect/@protrav/@travail/documents/publication/wcms\\_187307.pdf](https://www.ilo.org/sites/default/files/wcmsp5/groups/public/@ed_protect/@protrav/@travail/documents/publication/wcms_187307.pdf)
- Gomes, P (2022). *Sexta-Feira é o Novo Sábado. Como uma semana de trabalho de quatro dias poderá salvar a economia*. Lisboa: Relógio D' Água.
- Gomes, P. & Fontinha, R. (2023). *Projeto-Piloto: Semana de Quatro Dias. Relatório da Primeira Fase*. IIEFP, Instituto do Emprego e Formação Profissional em Portugal. [https://www.iefp.pt/documents/10181/11729755/Relatorio1Fase\\_Final.pdf/13cf9e6c-50f7-4830-a822-c1d443f36f31](https://www.iefp.pt/documents/10181/11729755/Relatorio1Fase_Final.pdf/13cf9e6c-50f7-4830-a822-c1d443f36f31)
- Gomes, P. & Fontinha, R. (2024). *Projeto-Piloto: Semana de Quatro Dias. Relatório Final*. IIEFP, Instituto do Emprego e Formação Profissional em Portugal. <https://www.iefp.pt/documents/10181/11729755/Relatorio+Intermedio+S4D.pdf/b904d8ec-4060-4dc2-a430-f02a215541a3?>
- Haraldsson, G. & Kellam, J. (2021). *Going Public: Iceland's journey to a shorter working week*. Alda and Autonomy Research Ltd Retrieved. [https://autonomy.work/wp-content/uploads/2021/06/ICELAND\\_4DW.pdf](https://autonomy.work/wp-content/uploads/2021/06/ICELAND_4DW.pdf)
- Hunnicut, B.K. (1996) *Kellogg's six-hour day*. Philadelphia. Temple University Press. <https://tupress.temple.edu/books/kellogg-s-six-hour-day>
- Hunt, J. (1998). *Hours Reductions as Work-sharing*. Brookings Papers on Economic Activity. The Johns Hopkins University Press, 339-381. <https://doi.org/10.2307/2534674>
- International Labour Organization (2004). *Working time in the twenty-first century*. Geneva: International Labour Office. [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed\\_protect/---protrav/---travail/documents/publication/wcms\\_170702.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_protect/---protrav/---travail/documents/publication/wcms_170702.pdf)
- International Labour Organization (2019). *Guide to developing balanced working time arrangements*. Geneva: International Labour Office. [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed\\_protect/---protrav/---travail/documents/publication/wcms\\_706159.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_protect/---protrav/---travail/documents/publication/wcms_706159.pdf)
- Kanai, A. (2009). *Working to Live or Living to Work*. Journal of Business Ethics. Springer, 84(2), 209-216. <https://doi.org/10.1007/s10551-008-9701-8>
- Keener, C. & Lunsford R. (2019). *Four-Day Workweek: The Microsoft Japan Experience*. Texas. University of the Incarnate Word. <https://www.aabri.com/VC2020Manuscripts/VC20032.pdf>
- Leão XIII, Papa (1891). *Carta Encíclica Rerum Novarum*, Vaticano, 18. [https://www.vatican.va/content/leo-xiii/pt/encyclicals/documents/hf\\_l-xiii\\_enc\\_15051891\\_rerum-novarum.html](https://www.vatican.va/content/leo-xiii/pt/encyclicals/documents/hf_l-xiii_enc_15051891_rerum-novarum.html)

- Lewis, K. & Stronge, W. & Kellam J. & Kikuchi, L. (2023). *The results are in: the UK's four-day week pilot*. Alda and Autonomy Research Ltd. Retrieved. <https://autonomy.work/portfolio/uk4dwpilotresults/>
- Mações, M. (2014) *Manual de gestão Moderna: Teoria e Prática*. Lisboa: Actual Editora.
- Marques, C. (2012). *A Gestão e os Gestores*. Texto de apoio da unidade curricular de Introdução à Gestão da licenciatura em Gestão, Universidade de Évora, 17. <http://hdl.handle.net/10174/5138>
- McCollum, D. & Findlay, A. (2015). *Flexible workers for “flexible” jobs? The labour market function of emigrant labour in the UK*. *Work of Employment and Society*, 29(3), 427–43. <https://doi.org/10.1177/0950017014568137>
- McGuinness, S., Sloane, O. J. (2011). *Labour Market Mismatch among UK Graduates: An Analysis using REFLEX data*. *Economics of Education Review*, 30(1), 130-145. <https://doi.org/10.1016/j.econedurev.2010.07.006>
- Mutari, E. & Figart, D.M. (2001). *Europe at a crossroads: harmonization, liberalization, and the gender of work time*. *Social Politics: International Studies in Gender, State and Society*, 8(1), 36–64. <https://doi.org/10.1093/sp/8.1.36>
- Rubery, J. & Blakely, H. & Erickson, E. & Felstead, A. (2023). *The Future of Flexible Working*. Rewage Evidence Paper. University of Warwick. [https://warwick.ac.uk/fac/soc/ier/rewage/news-archive/the\\_future\\_of\\_flexible\\_working\\_-\\_evidence\\_paper\\_20230830.pdf](https://warwick.ac.uk/fac/soc/ier/rewage/news-archive/the_future_of_flexible_working_-_evidence_paper_20230830.pdf)
- Sangheon, L. & McCann, D. & Messenger, Jon C. (2007). *Working time around the world: trends in working hours, laws and policies in a global comparative perspective*. Geneva: International Labor Office. <https://doi.org/10.4324/9780203945216>
- Schor, J. B. (2023). *The 4 day week: 12 months on – with new US and Canadian research*. *Four Day Week Global*. Auckland, NZ. <https://www.4dayweek.com/long-term-2023-pilot-results>
- Schor, J. B. & Fan, Orla K. & Gu, T. B. & Bridson-Hubbard, (2022). *The Four Day Week: Assessing Global Trials of Reduced Work Time with No Reduction in Pay*. *Four Day Week Global*. Auckland, NZ. <https://www.4dayweek.com/us-ireland-results>.
- Schor B. & Knight K. & Rosa A. (2013). *Reducing growth to achieve environmental sustainability: the role of work hours*. In: Jeannette Wicks-Lim & Robert Pollin, *Capitalism on Trial*, Chapter 12, Edward Elgar Publishing. <https://doi.org/10.4337/9781782540854.00022>
- Suleman, F. & Laranjeiro, A. (2018). *The employability skills of graduates and employers' options in Portugal: An explorative study of anticipative and remedial strategies*. *Education and Training*, 60(9), 1097-1111. <https://doi.org/10.1108/ET-10-2017-0158>
- Patrício, I. (2023). “Mais candidatos, menos rotatividade. Resultados do teste à semana de quatro dias na 360imprimir são bastante positivos”. *Eco*, 23 de novembro de 2023.

<https://eco.sapo.pt/2023/11/23/mais-candidatos-menos-rotatividade-resultados-do-teste-a-semana-de-quatro-dias-na-360imprimir-sao-bastante-positivos/>

- Piasna, A. (2024) *Algorithms of time: how algorithmic management changes the temporalities of work and prospects for working time reduction*, Cambridge Journal of Economics, vol. 48(1), 115–132. <https://doi.org/10.1093/cje/bead017>
- Piasna, A. & Plagnol, A. (2017). *Women’s job quality across family life stages: an analysis of female employees across 27 European countries*. Social Indicators Research. <http://rdcu.be/vzZ8>
- Popper, K. (1959). *The Logic of Scientific Discovery*. 2<sup>nd</sup> Edition. London: Routledge. <http://philotextes.info/spip/IMG/pdf/popper-logic-scientific-discovery.pdf>
- Spencer, A. (2022). *A four-day Working Week: It’s Role in a Politics of Work*. *The Political Quarterly*, 93(3), 401–407. <https://doi.org/10.1111/1467-923X.13173>
- Spencer, A. (2024). *Marx, Keynes and the future of working time*. Cambridge Journal of Economics, 48(1), 25–40. <https://doi.org/10.1093/cje/bead046>
- Spiegelaere, S. & Piasna, A. (2017). *The Why and the How of Working Time Reduction*. Brussels: European Trade Union Institute. <https://www.etui.org/publications/guides/the-why-and-how-of-working-time-reduction>
- Tessema, M. & Bauer, C. & Campobasso, M. & Dostal, K. & Garapati, S.M & Newsome, M. & Pires, E. (2023). *Benefits and Challenges of a Shortened Workweek: Creative and innovative strategie*. *Global Journal of Human Resource Management*, 11(3), 12-26. <https://tudr.org/1900/>
- Tucker, P. & Folkard, S. (2012). *Working time, health and safety a research synthesis paper*. Conditions of Work and employment, 31. Geneva: International Labor Office. <https://www.ilo.org/pt-pt/publications/working-time-health-and-safety-research-synthesis-paper>
- Varejão, José M. (2004). *Redução do Tempo de Trabalho e Emprego - Lições da Lei das 40 horas*. II<sup>a</sup> Conferência sobre o Desenvolvimento Económico Português. Faculdade de Economia do Porto, 4. [https://www.bportugal.pt/sites/default/files/anexos/09\\_jvarejao.pdf](https://www.bportugal.pt/sites/default/files/anexos/09_jvarejao.pdf)
- Wood, J., Oh, J., Park, J., & Kim, W. (2020). *The Relationship Between Work Engagement and Work–Life Balance in Organizations: A Review of the Empirical Research*. *Human Resource Development Review*, 19(3), 240-262. <https://doi.org/10.1177/1534484320917560>

## Anexo A. Questionário



### Survey: Semana de 4 dias de trabalho

---

Nos últimos anos temos testemunhado mudanças significativas na forma como o tempo de trabalho é concebido e praticado. O último debate prende-se com implementação de uma semana de 4 dias de trabalho. Como parte integrante de uma Dissertação de Mestrado em Políticas de Desenvolvimento dos Recursos Humanos, lecionado no ISCTE, este questionário visa aferir a perceção dos gestores sobre a semana de 4 dias.

Todas as respostas fornecidas neste formulário serão tratadas com a máxima confidencialidade e apenas serão utilizadas no âmbito do estudo académico em questão. O seu preenchimento terá a duração de, aproximadamente, 10 minutos.

Desde já agradeço o tempo dispensado e participação, ficando disponível para eventuais esclarecimentos através do contato: [pcms@iscte-iul.pt](mailto:pcms@iscte-iul.pt) Obrigada!

O preenchimento do questionário presume que compreendeu e que aceita as condições do presente estudo, consentindo participar.

---

#### i) Caracterização da amostra

Q1. Tem um cargo de chefia?

- Não
- Sim, chefia intermédia (de equipa /departamento)
- Sim, chefia de topo (de direção / administração)

[A resposta "Não" determina o fim do questionário]

---

Q2. Sexo

- Feminino
  - Masculino
-

Q3. Faixa Etária

- Entre 18 e 25 anos
  - Entre 26 e 30 anos
  - Entre 31 e 35 anos
  - Entre 36 e 40 anos
  - Entre 41 e 45 anos
  - Entre 46 e 50 anos
  - Entre 51 e 55 anos
  - Mais de 56 anos
- 

Q4. Qual o título da sua função atual?

---

Q5. Quantos colaboradores tem a seu cargo?

---

Q6. Que regime de trabalho é aplicado para os colaboradores que tem a seu cargo?

- 100% Presencial
  - 100% Remoto
  - Híbrido (presencial e remoto)
  - Depende da função, alguns colaboradores estão 100% presencial, outros têm regime remoto ou híbrido.
-

Q7. Em que setor de atividade se enquadra a empresa em que trabalha?

- Atividades administrativas e serviços de apoio
  - Atividades de consultoria, científicas, técnicas e similares
  - Atividades de informação e de comunicação
  - Atividades financeiras e de seguros
  - Atividades imobiliárias
  - Administração Pública e Defesa
  - Atividades artísticas, de espetáculos, desportivas e recreativas
  - Atividades de saúde humana e apoio social
  - Agricultura, produção animal, caça, floresta e pesca
  - Alojamento, restauração e similares
  - Área energética (Eletricidade, gás, vapor, água quente e fria e ar frio)
  - Comércio por grosso e a retalho
  - Construção
  - Educação
  - Indústria
  - Transportes e armazenagem
- 

Q8. Selecione os dias em que a empresa se encontra em funcionamento:

- 2ª feira
  - 3ª feira
  - 4ª feira
  - 5ª feira
  - 6ª feira
  - Sábado
  - Domingo
-

Q9. Por quantos colaboradores é composta a empresa?

---

---

ii) Disponibilidade para implementar a medida

Q10. Se esta decisão estivesse nas suas mãos, consideraria implementar uma semana de trabalho com 4 dias na equipa/empresa que gere?

- Sim
- Não

[A resposta "Não" determina o fim do questionário]

---

Q11. Porque motivos não implementaria a semana de trabalho de 4 dias?

---

---

---

[A Q11. é apresentada em sequência da resposta à Q10.]

---

---

iii) Percepção sobre os benefícios

Q12. A adoção de uma semana de 4 dias de trabalho pressupõe uma redução do tempo de trabalho, sem que exista perda de remuneração. Numa escala de 1 a 5, em que 1 discorda totalmente e 5 concorda totalmente, qual o seu nível de concordância face às seguintes afirmações:

	1	2	3	4	5
Considero que a semana de 4 dias poderá reduzir o absentismo dos colaboradores.	<input type="radio"/>				
Considero que a semana de 4 dias poderá aumentar a produtividade dos colaboradores.	<input type="radio"/>				
Considero que a semana de 4 dias poderá aumentar a captação de talento e a atração de profissionais qualificados.	<input type="radio"/>				
Considero que a semana de 4 dias poderá promover a imagem e aumentar a notoriedade e competitividade da empresa.	<input type="radio"/>				
Considero que a semana de 4 dias poderá reduzir custos com energia.	<input type="radio"/>				
Considero que a semana de 4 dias poderá contribuir para a redução de impactos ambientais.	<input type="radio"/>				
Considero que a semana de 4 dias poderá aumentar a satisfação dos colaboradores e consecutivamente aumentar a sua retenção.	<input type="radio"/>				
Considero que a semana de 4 dias poderá aumentar o equilíbrio na conciliação da vida pessoal e profissional dos colaboradores.	<input type="radio"/>				
Considero que a semana de 4 dias poderá ser uma medida alternativa a aumentos salariais.	<input type="radio"/>				

1) Discordo totalmente; 2) Discordo; 3) Não concordo nem discordo; 4) Concordo; 5) Concordo Totalmente

---

#### iv) Percepção sobre os desafios

Q13. A adoção de uma semana de 4 dias de trabalho pressupõe uma redução do tempo de trabalho, sem que exista perda de remuneração. Numa escala de 1 a 5, em que 1 discorda totalmente e 5 concorda totalmente, qual o seu nível de concordância face às seguintes afirmações:

	1	2	3	4	5
Seria difícil gerir o tempo e o volume de trabalho ao reduzir a semana para 4 dias.	<input type="radio"/>				
Seria difícil alterar os processos e reorganizar as tarefas e atividades ao reduzir a semana para 4 dias.	<input type="radio"/>				
Seria difícil garantir que não existem quebras na produtividade ao reduzir a semana para 4 dias.	<input type="radio"/>				
Seria difícil ajustar as escalas de trabalho dos colaboradores ao reduzir a semana para 4 dias.	<input type="radio"/>				
Seria difícil compatibilizar os horários com parceiros, serviços externos e/ou fornecedores ao reduzir a semana para 4 dias.	<input type="radio"/>				
Seria difícil implementar a semana de 4 dias para todos os colaboradores da empresa.	<input type="radio"/>				
Seria difícil implementar a semana de 4 dias devido à cultura organizacional existente e à resistência à mudança em alguns departamentos da empresa.	<input type="radio"/>				
Seria difícil implementar a semana de 4 dias sem recorrer à contratação de mais colaboradores.	<input type="radio"/>				
Seria difícil implementar a semana de 4 dias porque atualmente temos um regime de trabalho híbrido/remoto. (*)	<input type="radio"/>				

2) Discordo totalmente; 2) Discordo; 3) Não concordo nem discordo; 4) Concordo; 5) Concordo Totalmente

(\*) [A opção é apresentada em sequência da resposta à Q6.]

---

v) Percepção sobre as medidas e respetivos impactos

Q14. Para implementar uma semana de 4 dias, qual seria a opção mais adequada à sua realidade?

- A empresa encerraria as operações por um dia adicional por semana.
  - Os colaboradores teriam um dia de folga adicional e a empresa continuaria a operar no mesmo número de dias atuais.
  - Ou, em vez de um dia, os colaboradores teriam manhãs ou tardes de folga adicionais e a empresa continuaria a operar no mesmo número de dias atuais.
  - Outra \_\_\_\_\_
- 

Q15. Implementaria a semana de 4 dias como alternativa ao regime de trabalho remoto/híbrido?

- Sim
- Não, ambas podem coexistir

[A Q15. é apresentada em sequência da resposta à Q6.]

---

Q16. Teria de contratar mais colaboradores para conseguir implementar a semana de 4 dias?

- Sim
  - Não
- 

Q17. Aproximadamente quantos colaboradores teria de recrutar?

\_\_\_\_\_

Q18. Qual é a remuneração média dos trabalhadores que chefia?

\_\_\_\_\_

[A Q17 e Q18. são apresentadas em sequência da resposta à Q16.]

## Anexo B. Informação complementar

**Tabela 29. Testes de redução da dimensionalidade - Análise de Correspondência**

Atividades administrativas, de consultoria, de informação, financeiras etc	Atividades administrativas e serviços de apoio
	Atividades artísticas, de espetáculos, desportivas e recreativas
	Atividades de consultoria, científicas, técnicas e similares
	Atividades de informação e de comunicação
	Atividades financeiras e de seguros
	Atividades imobiliárias
Educação, Saúde e Administração Pública	Atividades de saúde humana e apoio social
	Administração Pública e Defesa
	Educação
Construção, Indústria, Área energética e Agricultura	Construção
	Indústria
	Área energética (Eletricidade, gás, vapor, água quente e fria e ar frio)
	Agricultura, produção animal, caça, floresta e pesca
Alojamento, restauração e similares	Alojamento, restauração e similares
Comércio por grosso e a retalho	Comércio por grosso e a retalho
Transportes e armazenagem	Transportes e armazenagem

**Tabela 30. Correspondência dos benefícios às afirmações avaliadas**

B1 - Redução do absentismo	Considero que a semana de 4 dias poderá reduzir o absentismo dos colaboradores.
B2 - Aumento da produtividade	Considero que a semana de 4 dias poderá aumentar a produtividade dos colaboradores.
B3 - Aumento da captação de talento	Considero que a semana de 4 dias poderá aumentar a captação de talento e a atração de profissionais qualificados.
B4 - Promoção de imagem, notoriedade e competitividade	Considero que a semana de 4 dias poderá promover a imagem e aumentar a notoriedade e competitividade da empresa.
B5 - Redução de custos com energia	Considero que a semana de 4 dias poderá reduzir custos com energia.
B6 - Redução de impactos ambientais	Considero que a semana de 4 dias poderá contribuir para a redução de impactos ambientais.
B7 - Aumento da satisfação e retenção dos trabalhadores	Considero que a semana de 4 dias poderá aumentar a satisfação dos colaboradores e consecutivamente aumentar a sua retenção.
B8 - Aumento do equilíbrio da vida pessoal e profissional	Considero que a semana de 4 dias poderá aumentar o equilíbrio na conciliação da vida pessoal e profissional dos colaboradores.
B9 - Alternativa a aumentos salariais	Considero que a semana de 4 dias poderá ser uma medida alternativa a aumentos salariais.

**Tabela 31. Correspondência dos desafios às afirmações avaliadas**

D1 - Gestão do tempo e do volume de trabalho	Seria difícil gerir o tempo e o volume de trabalho ao reduzir a semana para 4 dias.
D2 - Alteração de processos e reorganização de tarefas	Seria difícil alterar os processos e reorganizar as tarefas e atividades ao reduzir a semana para 4 dias.
D3 - Garantir os mesmos níveis de produtividade	Seria difícil garantir que não existem quebras na produtividade ao reduzir a semana para 4 dias.
D4 - Adaptação das escalas e horários de trabalho	Seria difícil ajustar as escalas de trabalho dos colaboradores ao reduzir a semana para 4 dias.
D5 - Compatibilidade dos horários com parceiros, serviços ou fornecedores	Seria difícil compatibilizar os horários com parceiros, serviços externos e/ou fornecedores ao reduzir a semana para 4 dias.
D6 - Implementação para todos os trabalhadores	Seria difícil implementar a semana de 4 dias para todos os colaboradores da empresa.
D7 – Cultura organizacional e resistência à mudança	Seria difícil implementar a semana de 4 dias devido à cultura organizacional existente e à resistência à mudança em alguns departamentos da empresa.
D8 - Necessidade de recrutamento de mais trabalhadores	Seria difícil implementar a semana de 4 dias sem recorrer à contratação de mais colaboradores.
D9 - Compatibilidade com outros regimes (híbrido/remoto)	Seria difícil implementar a semana de 4 dias porque atualmente temos um regime de trabalho híbrido/remoto

**Tabela 32. Testes de Normalidade**

Benefícios	Níveis de Gestão	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk	
		N=250	Statist	Sig.	Statist	Sig.
B1 - Redução do Absentismo	Gestores de Topo	76	0,251	<0,001	0,805	<0,001
	Gestores Intermédios	174	0,300	<0,001	0,775	<0,001
B2 - Aumento da produtividade	Gestores de Topo	76	0,283	<0,001	0,801	<0,001
	Gestores Intermédios	174	0,283	<0,001	0,785	<0,001
B3 - Aumento da captação de talento	Gestores de Topo	76	0,360	<0,001	0,634	<0,001
	Gestores Intermédios	174	0,307	<0,001	0,753	<0,001
B4 - Promoção de imagem, notoriedade e competitividade	Gestores de Topo	76	0,441	<0,001	0,577	<0,001
	Gestores Intermédios	174	0,274	<0,001	0,791	<0,001
B5 - Redução de custos com energia	Gestores de Topo	76	0,290	<0,001	0,832	<0,001
	Gestores Intermédios	174	0,247	<0,001	0,856	<0,001
B6 - Redução de impactos ambientais	Gestores de Topo	76	0,265	<0,001	0,851	<0,001
	Gestores Intermédios	174	0,246	<0,001	0,869	<0,001
B7 - Aumento da satisfação e retenção dos trabalhadores	Gestores de Topo	76	0,306	<0,001	0,742	<0,001
	Gestores Intermédios	174	0,381	<0,001	0,667	<0,001
B8 - Aumento do equilíbrio na vida pessoal e profissional	Gestores de Topo	76	0,353	<0,001	0,704	<0,001
	Gestores Intermédios	174	0,455	<0,001	0,558	<0,001
B9 - Alternativa a aumentos salariais	Gestores de Topo	76	0,294	<0,001	0,816	<0,001
	Gestores Intermédios	174	0,247	<0,001	0,883	<0,001

**Tabela 33. Testes de Normalidade**

Desafios	Níveis de Gestão	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk	
		N=250	Statist	Sig.	Statist	Sig.
D1 - Gestão do tempo e do volume de trabalho	Gestores de Topo	76	0,263	<0,001	0,866	<0,001
	Gestores Intermédios	174	0,251	<0,001	0,869	<0,001
D2 - Alteração de processos e reorganização de tarefas	Gestores de Topo	76	0,244	<0,001	0,868	<0,001
	Gestores Intermédios	174	0,290	<0,001	0,864	<0,001
D3 - Garantir os mesmos níveis de produtividade	Gestores de Topo	76	0,315	<0,001	0,832	<0,001
	Gestores Intermédios	174	0,318	<0,001	0,842	<0,001
D4 - Adaptação das escalas e horários de trabalho	Gestores de Topo	76	0,391	<0,001	0,756	<0,001
	Gestores Intermédios	174	0,265	<0,001	0,869	<0,001
D5 - Compatibilidade dos horários com parceiros, serviços ou fornecedores	Gestores de Topo	76	0,311	<0,001	0,843	<0,001
	Gestores Intermédios	174	0,260	<0,001	0,878	<0,001
D6 - Implementação para todos os trabalhadores	Gestores de Topo	76	0,285	<0,001	0,833	<0,001
	Gestores Intermédios	174	0,204	<0,001	0,888	<0,001
D7 - Resistência à mudança	Gestores de Topo	76	0,270	<0,001	0,778	<0,001
	Gestores Intermédios	174	0,248	<0,001	0,877	<0,001
D8 - Custos com novos recrutamentos e formação	Gestores de Topo	76	0,249	<0,001	0,840	<0,001
	Gestores Intermédios	174	0,216	<0,001	0,879	<0,001
D9 - Compatibilidade com outros regimes (híbrido/remoto)	Gestores de Topo	56	0,366	<0,001	0,785	<0,001
	Gestores Intermédios	102	0,269	<0,001	0,870	<0,001

**Tabela 34. Testes de Confiabilidade**

		N of Items
<b>Benefícios</b>		
Cronbach's Alpha	0,799	9
<b>Desafios</b>		
Cronbach's Alpha	0,802	9