



**CIÊNCIAS  
EMPRESARIAIS**

ESCOLA SUPERIOR  
POLITÉCNICO SETÚBAL

PEDRO MIGUEL  
REBELO MARQUES

**A SEMANA DE TRABALHO DE  
QUATRO DIAS: A PERSPETIVA  
DOS TRABALHADORES DE UMA  
EMPRESA DO SETOR DIGITAL**

Relatório de Dissertação do Mestrado em  
Gestão Estratégica de Recursos Humanos

**ORIENTADOR**

Professor Doutor António Almeida

dezembro de 2025

PEDRO MIGUEL  
REBELO MARQUES

**A SEMANA DE TRABALHO DE  
QUATRO DIAS: A PERSPETIVA  
DOS TRABALHADORES DE UMA  
EMPRESA DO SETOR DIGITAL**

**JÚRI**

*Presidente:* Professor Adjunto Ferreira Cascão,  
ESCE/IPS

*Orientador:* Professor Coordenador António Almeida,  
ESCE/IPS

*Vogal:* Professora Coordenadora Anabela Correia,  
ESCE/IPS

dezembro de 2025

*“Se eu vi mais longe, foi por estar sobre os ombros de gigantes”*

— **Isaac Newton**

## **Agradecimentos**

Em primeiro lugar, ao meu orientador, Professor António Almeida, agradeço a orientação segura, a disponibilidade constante e o rigor determinantes para este trabalho. O entusiasmo demonstrado pelo tema, desde a primeira hora, foi o farol que guiou esta dissertação. Foi um verdadeiro mentor cujo exemplo e generosidade levarei para a vida.

Aos restantes professores do Mestrado em Gestão Estratégica de Recursos Humanos, pelo contributo académico e humano que moldou o meu percurso.

Aos meus colegas de curso, deixo um reconhecimento sincero pela camaradagem, pelo apoio mútuo e pelas partilhas que enriqueceram esta etapa.

Aos trabalhadores da empresa que constituiu o estudo de caso, agradeço a colaboração e disponibilidade durante as entrevistas, essenciais para o desenvolvimento desta dissertação.

Aos meus colegas do Serviço de Recrutamento e Seleção da Divisão de Gestão de Pessoas do Politécnico de Setúbal, pelo espírito vivido na sala A259-A — esse balneário improvável onde o trabalho árduo sempre deu lugar ao riso fácil e ao apoio incondicional.

Aos restantes colegas e responsáveis da Divisão de Gestão de Pessoas, pela compreensão e apoio fundamentais nesta jornada.

Aos meus sogros, Corina e Orlindo, agradeço profundamente o apoio incansável e o enorme suporte familiar que sempre me proporcionaram. A vossa ajuda constante foi essencial para manter o equilíbrio necessário ao longo deste caminho.

Aos meus irmãos, Sandra e Nuno, pelo apoio que nunca precisou de palavras, apenas de estar presente. Discreto, mas sempre firme. Sempre.

Aos meus pais, Maria de Lurdes e Eduardo, que me ensinaram a nunca desistir, a perseguir os meus objetivos e a ser inconformado na luta pelos meus sonhos.

Aos meus filhos, Rafael e Vicente, por me ensinarem aquilo que nem no mais elevado percurso académico poderei aprender: o verdadeiro significado do amor incondicional.

Por fim, à minha mulher, Sónia, por ter tomado conta do nosso mundo enquanto estive ocupado com este, suportando com amor os meus silêncios e ausências. O seu sacrifício diário foi o alicerce que me permitiu dedicar-me a esta jornada, transformando a minha ausência em espaço para o meu crescimento. Não preciso de mãos se não tiver as suas para agarrar.

## Resumo

Esta dissertação tem como objetivo analisar as motivações e impactos da adoção da semana de trabalho de quatro dias numa empresa portuguesa do setor digital, focando-se nas perceções dos trabalhadores e nos desafios organizacionais inerentes a esta transição. Através de uma metodologia qualitativa, baseada num estudo de caso e na realização de dez entrevistas semiestruturadas, a trabalhadores de diferentes áreas, o estudo explora as dimensões operacionais, de bem-estar e de conciliação entre vida profissional e pessoal.

Os resultados indicam uma perceção globalmente positiva por parte dos trabalhadores, com benefícios significativos ao nível do bem-estar, equilíbrio vida-trabalho e atratividade organizacional. Contudo, identificam-se também desafios críticos, como a intensificação da jornada diária, a gestão de feriados e a necessidade de uma reorganização profunda dos processos internos.

Conclui-se que a semana de quatro dias se configura como uma medida transformadora com elevado potencial, mas cujo sucesso depende da sua integração numa estratégia organizacional coerente, assente em comunicação transparente, equidade e adaptação contínua.

O estudo contribui para o debate em torno da reorganização do tempo de trabalho, oferecendo uma perspetiva situada e crítica sobre a sua aplicabilidade no contexto empresarial português.

**Palavras-chave:** Semana de Quatro Dias, Bem-Estar, Conciliação, Gestão de Recursos Humanos, Estudo de Caso, Empresa do Setor Digital.

## **Abstract**

This dissertation aims to analyze the motivations and impacts of adopting a four-day work week in a Portuguese company from the digital sector, focusing on employee perceptions and the organizational challenges inherent to this transition. Using a qualitative methodology based on a single case study and ten semi-structured interviews with employees from different areas and hierarchical levels, the study explores operational, well-being, and work–life balance dimensions.

The results indicate an overall positive perception among workers, with significant benefits in terms of well-being, work-life balance, and organizational attractiveness. However, critical challenges were also identified, such as the intensification of the daily workload, the management of public holidays, and the need for a profound reorganization of internal processes.

It is concluded that the four-day week is a transformative measure with high potential, but its success depends on its integration into a coherent organizational strategy, based on transparent communication, equity, and continuous adaptation.

The study contributes to the debate on working time reorganization, offering a situated and critical perspective on its applicability in the Portuguese business context.

**Keywords:** Four-Day Week, Well-Being, Work-Life Balance, Human Resource Management, Case Study, Digital Sector Company.

## Índice

<b>Introdução .....</b>	<b>1</b>
<b>1. Revisão da Literatura.....</b>	<b>3</b>
1.1 Porquê Adotar a Semana de Trabalho de Quatro Dias .....	3
1.2 A Semana de Trabalho de Quatro Dias No Mundo – Exemplos de Adoção/Experiências .....	7
1.3 A Semana de Trabalho de Quatro Dias em Portugal.....	10
1.4 Impactos da Semana de Trabalho de Quatro Dias nas Práticas Organizacionais e na Vida dos Trabalhadores .....	15
1.4.1 A Semana de Trabalho de Quatro Dias e o Ambiente Organizacional .....	15
1.4.2 A Semana de Trabalho de Quatro Dias e a Conciliação da Vida Privada com a Vida Profissional .....	19
1.4.3 A Semana de Trabalho de Quatro Dias e a Atração e Retenção de Talento .....	21
<b>2. Objetivos do Estudo e Opções Metodológicas.....</b>	<b>24</b>
2.1 Objetivos Geral e Específicos do Estudo.....	24
2.2 Opções Metodológicas.....	26
2.2.1 Desenho da Investigação .....	26
2.2.2 Técnicas de Recolha de Dados .....	28
2.2.3 Seleção da Amostra .....	29
2.2.4 Procedimento .....	30
2.2.5 Técnicas de Análise de Dados .....	31
<b>3. Estudo Empírico .....</b>	<b>33</b>
3.1 Caracterização da Empresa.....	33
3.2 Caracterização Sociodemográfica dos Entrevistados .....	34
3.3 Dificuldades na Implementação da Semana de Quatro Dias.....	35
3.3.1 O Desafio da Jornada Diária Estendida .....	36
3.3.2 A Compressão da Carga Laboral e a Reorganização do Trabalho .....	39
3.3.3 A Política de Feriados e Férias: Uma Fonte de Insatisfação .....	42
3.4 Balanço dos Trabalhadores: Resultados, Benefícios e Aspetos a Melhorar.....	43
3.4.1 Benefícios Tangíveis para o Bem-Estar e Qualidade de Vida.....	44

3.4.2	Impacto na Vida Pessoal, Familiar e Social .....	45
3.4.3	A Reconfiguração do Tempo Livre: Lazer, Logística e "Fuga" .....	47
3.4.4	Percepções sobre Produtividade e Eficiência .....	49
3.4.5	Atração e Retenção de Talento: Uma Vantagem Competitiva.....	51
3.4.6	Aspectos Críticos e Sugestões de Melhoria.....	53
3.4.7	Perspetivas sobre a Evolução Futura do Modelo.....	55
3.5	Experiências, Vivências e Percepções dos Trabalhadores .....	56
3.5.1	A Apropriação Estratégica do Dia <i>Off</i> .....	56
3.5.2	A Produtividade em Questão: Uma Métrica Fluida e Contingente .....	58
3.5.3	A Imagem da Empresa: Entre a Valorização e o Ceticismo.....	59
3.5.4	O Paradoxo Social: A Liberdade Solitária do Dia <i>Off</i> .....	61
3.6	O Alicerce Oculto: A Indissociabilidade entre Teletrabalho e Semana de 4 Dias	62
	<b>Conclusão.. .....</b>	<b>67</b>
	<b>Referências Bibliográficas .....</b>	<b>70</b>
	Apêndice 1: Guião da Entrevista .....	76
	Apêndice 2: Tabela de Análise de Conteúdo .....	78

## Introdução

A evolução das dinâmicas laborais, impulsionada por mudanças tecnológicas, sociais e económicas, tem colocado em causa a rigidez do modelo tradicional de trabalho baseado numa semana de cinco dias laborais. A emergência de novas expectativas por parte dos trabalhadores, aliada à necessidade crescente de equilíbrio entre produtividade organizacional e bem-estar individual, tem fomentado o debate em torno da semana de quatro dias como uma alternativa credível e inovadora ao paradigma convencional. Em Portugal, este debate tem vindo a ganhar relevância nos últimos anos, quer no seio académico, quer na esfera política e empresarial, refletindo uma preocupação transversal com a sustentabilidade dos modelos de trabalho e a qualidade de vida dos profissionais.

A implementação de uma semana de trabalho reduzida, sem perda de remuneração, coloca importantes questões no domínio da Gestão de Recursos Humanos (GRH), nomeadamente no que diz respeito à sua influência em três dimensões fundamentais: o bem-estar dos trabalhadores (*wellbeing*), a conciliação entre a vida particular e profissional, e a atração e retenção de talento. No que se refere ao bem-estar, a pressão crescente associada a ritmos de trabalho intensos tem vindo a gerar impactos significativos na saúde física e mental dos trabalhadores. A semana de quatro dias apresenta-se, neste contexto, como uma medida com potencial para promover uma melhoria no equilíbrio emocional, no tempo de descanso e na satisfação geral com o trabalho, traduzindo-se, simultaneamente, num aumento da motivação e da produtividade.

A conciliação entre a esfera profissional e a vida privada tem, igualmente, assumido um lugar central nas preocupações contemporâneas das organizações e dos decisores políticos. A ausência de tempo para atividades pessoais, familiares ou de lazer contribui para elevados níveis de *stress* e *burnout*, com consequências diretas na performance organizacional e no absentismo laboral. A reorganização do tempo de trabalho, por via de uma semana laboral mais curta, surge como uma oportunidade para responder a esta realidade, promovendo relações laborais mais equilibradas e sustentáveis, bem como uma maior equidade de género, ao redistribuir de forma mais justa as responsabilidades familiares.

Por outro lado, num contexto de elevada competitividade e escassez de recursos humanos qualificados, a capacidade das organizações para atrair e reter talento tornou-se um fator crítico de sucesso. As novas gerações de profissionais, mais exigentes em termos de valores, propósito e qualidade de vida, tendem a valorizar ambientes laborais que ofereçam

flexibilidade, autonomia e respeito pelo tempo pessoal. A semana de quatro dias, enquanto benefício organizacional e símbolo de inovação, pode, assim, constituir um elemento diferenciador nas estratégias de *employer branding*, contribuindo para o reforço do compromisso organizacional e para a redução da rotatividade.

Apesar do seu potencial transformador, a adoção da semana de quatro dias de trabalho não está isenta de desafios. Entre os principais obstáculos identificam-se a resistência cultural à mudança, o risco de intensificação do trabalho nos dias úteis, a necessidade de reorganização profunda de processos internos e a dificuldade em adaptar este modelo a todos os setores de atividade, especialmente aqueles com forte dependência da presença física ou funcionamento contínuo. No entanto, estas limitações coexistem com oportunidades significativas, nomeadamente o aumento da produtividade, a melhoria da saúde mental e do clima organizacional, a redução do absentismo e dos custos associados ao *turnover*, bem como o reposicionamento estratégico das organizações enquanto empregadores de referência. Assim, a semana de quatro dias impõe-se como um modelo que, longe de ser uma mera tendência, convida à reflexão profunda sobre o futuro do trabalho e sobre o papel das organizações na promoção de um desenvolvimento mais equilibrado, inclusivo e sustentável.

O estudo tem como objetivo geral explorar as perceções dos trabalhadores sobre as motivações que levaram uma empresa portuguesa do setor digital a adotar o modelo da semana de trabalho de quatro dias, bem como os impactos por eles percebidos dessa adoção no seu quotidiano laboral. A prossecução deste objetivo passou pela realização de um estudo de natureza qualitativa, centrando-se particularmente na experiência de dez trabalhadores, aos quais foi aplicada uma entrevista semidiretiva, de uma empresa que adotou o modelo da semana de trabalho de quatro dias, por forma a analisar os efeitos sentidos nas práticas organizacionais e na vivência dos seus trabalhadores.

A estrutura do relatório é composta por três capítulos em que no 1º é feita uma discussão da problemática com base na revisão da literatura relevante, no 2º são definidos o objetivo geral e específicos do estudo, bem como as opções metodológicas e, no 3º são analisados e discutidos os resultados empíricos.

# 1. Revisão da Literatura

Em 1930, o renomado economista britânico John Maynard Keynes argumentou no seu livro *“Economic Possibilities for our Grandchildren”* (Possibilidades Económicas para os Nossos Netos) que o progresso tecnológico e o aumento da produtividade levariam as pessoas a trabalharem apenas 15 horas por semana no futuro. Esta visão de redução do tempo de trabalho ressurgiu várias vezes ao longo do século XX, impulsionada por movimentos trabalhistas e sindicatos que procuravam melhores condições de vida. Nos anos 70, em plena crise do petróleo e face ao aumento do desemprego, o debate sobre a implementação de uma semana de trabalho de quatro dias ganhou força como resposta a estes desafios.

Mais recentemente, a semana de trabalho de quatro dias voltou a ganhar destaque global, impulsionada pela procura crescente por modelos de trabalho mais flexíveis após a pandemia da COVID-19. O avanço das ferramentas de inteligência artificial, como o ChatGPT, também contribuiu para este renovado interesse, ao possibilitar estratégias de redução do tempo de trabalho (Jahal et al., 2024).

Propomo-nos, em seguida, analisar a semana de trabalho de quatro dias e os motivos pelos quais tem despertado o debate em torno da sua adoção.

## 1.1 Porquê Adotar a Semana de Trabalho de Quatro Dias

A discussão em torno da semana de trabalho de quatro dias tem ganho novo vigor, impulsionada pela rápida evolução tecnológica, pelas promessas de maior produtividade e pelos aparentes benefícios para a qualidade de vida. Estudos como o de Pencavel (2014) demonstram que a produtividade marginal do trabalho tende a decrescer à medida que aumentam as horas semanais. Por sua vez, relatórios como o da Autonomy (2023) indicam que a redução para uma semana de trabalho de quatro dias pode manter — ou mesmo melhorar — os níveis de produtividade por hora trabalhada.

Segundo o portal 4DayWeek (s.d.), a semana de trabalho de quatro dias consiste na redução da jornada semanal de 40 para 32 horas, distribuídas por quatro dias, sem impacto na remuneração ou nos benefícios. O modelo defendido é o “100 – 80 – 100”, ou seja, 100% da remuneração, 80% do tempo de trabalho e 100% da produtividade. D’Eça (2024) reforça que esta abordagem pode trazer vantagens significativas às empresas, promovendo maior eficiência e bem-estar.

Apesar dos dados otimistas apresentados por estudos como os da Autonomy (2023), subsistem preocupações académicas quanto à sustentabilidade deste modelo. Veal (2023) destaca que alcançar os mesmos níveis de produção com uma redução de 20% no tempo de trabalho exigiria um aumento de produtividade de cerca de 25%, hipótese que, embora teoricamente viável, poderá não ser exequível em todos os setores.

A implementação eficaz da semana de trabalho de quatro dias requer, portanto, uma reorganização cuidadosa dos processos laborais para preservar a produtividade e otimizar as operações durante os dias úteis. Conforme destacam diversos estudos e relatórios de consultoria empresarial (McKinsey, 2021; Autonomy, 2023), isso implica a revisão de processos para eliminar ineficiências, a redução do tempo de reuniões, a adoção de tecnologias digitais, o ajuste de procedimentos e a reconfiguração do espaço de trabalho para promover maior concentração e eficácia.

A semana de trabalho de quatro dias tem vindo a ganhar destaque como uma solução para diversos desafios sociais intensificados pela pandemia da COVID-19, incluindo o aumento da desigualdade social e de género, o agravamento da saúde mental dos trabalhadores e a necessidade de revitalizar setores como o turismo e a hotelaria (Chung, 2022). O debate em torno da semana de trabalho de quatro dias tem-se centrado, em grande parte, na produtividade, uma vez que o modelo propõe a redução do horário laboral sem corte salarial, tornando essencial demonstrar os seus impactos positivos para garantir o apoio público e empresarial. Contudo, importa também considerar as transformações sociais que esta alteração pode acarretar, possibilitando a sua adoção enquanto estratégia de política nacional para combater desigualdades e promover a sustentabilidade. A redução das horas de trabalho afeta diretamente o bem-estar dos trabalhadores, a estrutura social e as normas relativas ao valor do trabalho, constituindo, assim, uma questão central para as políticas sociais.

Amell e Rudner (2024) referem que a pandemia levou algumas organizações a reconsiderar a forma e o local de trabalho, resultando na popularização de modelos híbridos de trabalho e horários flexíveis, incluindo a semana de trabalho de quatro dias. Tradicionalmente, setores administrativos, profissionais e educacionais seguem o padrão de cinco dias úteis e dois de descanso. Alternativas a esse modelo incluem escalas rotativas e trabalho por turnos, comuns em áreas como saúde, indústria, transportes e serviços. Os empregadores enfrentam o desafio de equilibrar as necessidades operacionais com a disponibilidade da força de trabalho, o que tem levado muitas organizações a explorar a semana de trabalho de quatro dias, por exemplo, como uma solução para aumentar a eficiência de energia no local de trabalho, além de combater a fadiga e o *burnout* (Amell e Rudner, 2024). Na mesma linha de pensamento, a redução da

semana de trabalho pode diminuir o *stress* e o esgotamento, melhorar a saúde física e mental dos trabalhadores, e proporcionar um melhor equilíbrio entre vida particular e profissional. Pode também contribuir para reduzir custos de transporte e a pegada de carbono (Vidat, 2023).

A semana de trabalho de quatro dias também pode impactar a desigualdade de género, visto que muitas mulheres enfrentam uma sobrecarga de trabalho doméstico e de cuidados, mesmo quando inseridas no mercado de trabalho (Gershuny & Sullivan, 2019 cit. in Veal, 2023). Em casais heterossexuais, quando há necessidade de redução de carga horária, a mulher costuma ser a escolhida para trabalhar a tempo parcial, perpetuando desigualdades. A implementação da semana de trabalho de quatro dias poderia mitigar essa disparidade, promovendo uma divisão mais justa das responsabilidades domésticas e permitindo que ambos os membros do casal tenham maior equilíbrio entre a vida particular e profissional. Essa proposta já havia sido discutida na Suécia, na década de 70 (Veal, 2023). Não obstante, Oliveira et al. (2025) defendem que a evidência empírica sobre este impacto é ainda escassa. Há o risco de que, sem medidas específicas, o tempo livre adicional seja apropriado de forma desigual, perpetuando as mesmas assimetrias de género.

Além disso, segundo Chung (2022), um tempo de trabalho mais curto pode incentivar atividades comunitárias e culturais, e reduzir o tempo excessivo em atividades passivas como o consumo de televisão. A redução das horas de trabalho também está associada a benefícios ambientais, como a diminuição das emissões de carbono, contribuindo para o combate às alterações climáticas. Segundo o autor, garantir aos trabalhadores o "direito ao tempo" é essencial para promover comportamentos sustentáveis e saudáveis, sem comprometer a segurança financeira.

Estudos recentes reforçam a ideia de que a produtividade não está necessariamente ligada ao número de horas trabalhadas. A título de exemplo, dados do Departamento de Trabalho dos EUA mostram que jornadas mais longas tendem a reduzir a eficiência. Além disso, apesar dos avanços tecnológicos, os salários não acompanharam o crescimento da produtividade, indicando espaço para melhorias na distribuição dos ganhos económicos (Amell e Rudner, 2024).

Gomes (2022) argumenta que a semana de trabalho de quatro dias não deve ser encarada como uma proposta partidária ou uma cedência ao movimento operário, mas antes como uma solução inovadora para a reorganização da economia no século XXI. O autor destaca que a semana de trabalho de quatro dias pode beneficiar tanto os trabalhadores como as empresas, facilitando a atração e retenção de talentos, especialmente por parte de empresas de menor dimensão que não conseguem competir através de salários elevados (Jahal et al., 2024).

Segundo a 4 Day Week Global (s.d.), empresas que implementaram a semana de quatro dias observaram maior facilidade na atração de talentos, sobretudo em setores criativos e tecnológicos, mesmo com salários abaixo da média do mercado. De acordo com este relatório, muitas empresas de menor dimensão identificaram este modelo como uma alternativa eficaz num contexto de recuperação económica pós-Covid, em que não era viável competir por talentos através de aumentos salariais. Por outro lado, gestores de empresas criativas apontaram que, embora o teletrabalho se tenha tornado popular no setor, a semana de quatro dias surge como uma solução mais equilibrada, capaz de reter profissionais sem comprometer a cultura organizacional.

Gomes (2022) elenca oito argumentos principais a favor da semana de trabalho de quatro dias: (1) é uma escolha viável, respaldada pela evolução histórica do trabalho; (2) dinamiza a economia ao estimular o consumo; (3) eleva a produtividade ao permitir mais descanso; (4) fomenta a inovação ao oferecer mais tempo para aprendizagem e desenvolvimento de projetos; (5) mitiga o desemprego tecnológico ao redistribuir horas de trabalho e criar oportunidades de requalificação; (6) melhora os salários e a qualidade de vida ao equilibrar oferta e procura de trabalho; (7) concede maior liberdade individual na gestão do tempo; e (8) promove coesão social, sendo uma medida de impacto positivo geral, sem polarizações políticas ou impactos fiscais negativos.

Não obstante, a implementação da semana de trabalho de quatro dias exige uma abordagem sistemática, ajustada às características e necessidades de cada organização. A literatura especializada sublinha a importância de uma fase inicial de diagnóstico, que avalie a viabilidade da medida tendo em conta o setor de atividade, a estrutura interna e os recursos disponíveis (Eurofound, 2022; Fontinha & Gomes, 2024). Segue-se a definição de um plano estratégico claro, com metas operacionais, critérios de avaliação e diretrizes de atuação, bem como a adoção de técnicas de gestão de tempo e melhoria contínua da produtividade (Autonomy, 2023). A formação dos trabalhadores e das chefias, acompanhada de apoio técnico ao longo do período de transição, revela-se igualmente essencial para a estabilidade do processo (Gomes, 2022). A comunicação interna eficaz, o investimento em tecnologias de automação quando necessário e, sobretudo, a negociação e o alinhamento de expectativas entre empregadores e trabalhadores são também elementos críticos para o sucesso e sustentabilidade da mudança (Chung, 2022; Standing, 2011).

Mesmo que os benefícios económicos da semana de trabalho de quatro dias não sejam, por si só, suficientes para compensar os custos da sua implementação, Gomes (2022) sugere que esta medida pode contribuir para evitar consequências sociais e políticas indesejáveis, como

crises económicas prolongadas ou o enfraquecimento da coesão democrática na União Europeia. Por exemplo, ao promover uma melhor distribuição do tempo de trabalho — reduzindo o desemprego e combatendo o excesso de horas trabalhadas em determinados setores — este modelo pode ajudar a mitigar tensões sociais resultantes da precariedade, da desigualdade laboral e da exclusão. Standing (2011) argumenta que o crescimento do “precariado” — caracterizado pela insegurança no emprego e pela falta de controle do tempo — contribui para corroer a confiança nas instituições e alimentar o apoio a movimentos autoritários. A adoção da semana de trabalho de quatro dias pode servir como medida preventiva, promovendo maior justiça social e bem-estar. Torna-se, por isso, fundamental analisar de forma contínua os seus efeitos em múltiplas dimensões, nomeadamente no âmbito socioeconómico europeu.

## 1.2 A Semana de Trabalho de Quatro Dias No Mundo – Exemplos de Adoção/Experiências

No Reino Unido, um programa piloto de quatro dias de trabalho por semana revelou que a produtividade não diminuiu e, em muitos casos, melhorou. Contou com a participação de empresas de diversos setores e a maioria dos empregadores relatou experiências positivas. Segundo Clarence-Smith (2021 cit in Jahal et al., 2024), uma pesquisa da organização sem fins lucrativos *Be The Business* concluiu que 18% das empresas do Reino Unido consideram implementar uma semana de trabalho de quatro dias como um mecanismo para aumentar a produtividade dos trabalhadores.

Na Islândia, um estudo que envolveu 2.500 trabalhadores revelou uma redução do *stress*, um maior equilíbrio entre trabalho e vida particular, além de melhorias na saúde e bem-estar.

Espanha também iniciou um projeto-piloto para testar a semana de trabalho de quatro dias. O governo espanhol investiu 60 milhões de dólares para testar a semana de trabalho de quatro dias que limita o horário de trabalho a 32 horas semanais, sem qualquer redução salarial (Jahal et al., 2024).

Também na Irlanda, os resultados de um projeto-piloto atestam os benefícios de uma semana de trabalho de quatro dias. No âmbito do desempenho organizacional, seis em cada sete empresas relataram crescimento na receita mensal, seis em dez aumentaram o quadro de pessoal, sendo que duas mantiveram o número de trabalhadores e apenas duas diminuíram. De assinalar também as melhorias do ponto de vista do consumo energético e da produtividade

(Kelly et al., 2022). De resto, a percepção dos funcionários corrobora o otimismo em torno da semana de trabalho de quatro dias. Todos expressaram o desejo de manter o horário reduzido após o teste. Foram registadas melhorias estatisticamente significativas em várias métricas de bem-estar, incluindo aumento do afeto positivo, maior equilíbrio entre a vida privada e profissional, maior satisfação geral com a vida e redução de indicadores negativos, como *stress*, esgotamento, fadiga e conflito entre trabalho e família. O tempo médio de sono aumentou de 7,02 para 7,72 horas por noite, e a proporção de funcionários com privação de sono (menos de 7 horas por noite) caiu de 34% para 9% (Kelly et al., 2022).

A Microsoft Japão, em 2019, reduziu a semana de trabalho para quatro dias, resultando num aumento de produtividade de 40%. Durante este período, os trabalhadores tiraram menos dias de folga e houve uma redução no consumo de eletricidade e no uso de papel (Vidat, 2023).

São inúmeros os exemplos de sucesso. Contudo, importa salientar que a semana de trabalho de quatro dias não se limita à simples redução dos dias laborais. Trata-se de um conceito mais abrangente, que pressupõe a reorganização da dinâmica de trabalho, com o objetivo de eliminar tarefas desnecessárias e concentrar os esforços nas atividades essenciais, sem implicar cortes salariais ou na atribuição de benefícios. A implementação bem-sucedida deste modelo assenta não apenas no aumento da produtividade, na priorização das atividades-chave e na melhoria dos processos, mas também nos impactos positivos ao nível do bem-estar dos trabalhadores, na promoção de um melhor equilíbrio entre a vida particular e profissional, bem como nos efeitos benéficos para a organização e para a sociedade em geral, onde se incluem, respetivamente, a atração e retenção de talento e as preocupações ambientais, uma vez que o modelo pressupõe menos deslocações e consumos de energia.

Vários estudos (Chung, 2022; Amell & Rudner, 2024; Autonomy, 2023) demonstram que a implementação bem-sucedida deste modelo transmite uma mensagem de confiança aos trabalhadores, promovendo um ambiente de trabalho baseado na autonomia e no compromisso. Isto resulta em níveis mais elevados de satisfação, motivação e *engagement*, refletindo-se em melhorias na produtividade e no desempenho organizacional. Por exemplo, um relatório da Gartner (2022) revelou que trabalhadores em organizações com uma semana de trabalho de quatro dias apresentaram um desempenho 14% superior e um *engagement* 24% mais elevado em comparação com os que trabalham em regimes tradicionais.

Adicionalmente, a redução da rotatividade externa é uma consequência comum nas organizações que adotam este modelo. O maior ensaio realizado no setor público no Reino Unido, analisado pela Autonomy (2024), registou uma diminuição de 39% na rotatividade de

pessoal, resultando em poupanças significativas nos custos associados ao recrutamento e formação.

No entanto, em setores como o retalho ou a saúde, a redução do tempo de trabalho sem perda salarial pode exigir contratações adicionais para manter o nível de serviço — o que nem sempre é viável (Oliveira et al., 2025). Não obstante os bons resultados observados em várias experiências internacionais, Cotrim (2024) e Tessema et al. (2023) alertam para os obstáculos práticos sentidos em empresas com funcionamento contínuo ou forte exposição ao cliente, que frequentemente requerem contratação adicional ou reorganização complexa da força de trabalho.

Por outro lado, Oliveira et al. (2025) alertam para o facto de a maior parte dos estudos realizados serem pequenos, não representativos e carecerem, frequentemente, de avaliações independentes, para além de que os efeitos positivos observados na produtividade podem estar associados à novidade da experiência. Verifica-se que, segundo os autores, apesar de os ensaios apontarem para benefícios significativos para os trabalhadores e, em determinados casos, também para as organizações, os resultados permanecem limitados quanto à sua escala e duração. Observa-se igualmente que muitos destes estudos apresentam fragilidades metodológicas, nomeadamente na ausência de controlo sobre variáveis externas e na escassez de avaliações independentes. Adicionalmente, constata-se que a maioria das experiências foi realizada em contextos laborais de escritório, caracterizados por elevado grau de autonomia e flexibilidade, o que compromete a sua representatividade em relação ao conjunto dos setores económicos.

Deste modo, ainda que o crescente interesse em torno da semana de quatro dias se revele legítimo e assente em preocupações pertinentes com o bem-estar, a sustentabilidade e a justiça social, a sua implementação generalizada deve ser abordada com prudência. Impõe-se, por isso, o desenvolvimento de investigações adicionais, suportadas por metodologias rigorosas e de maior abrangência, que permitam compreender, de forma mais robusta, os efeitos, os fatores de sucesso e os limites associados a esta reconfiguração do tempo de trabalho (Oliveira et al., 2025).

A Tabela 1 sintetiza os principais argumentos a favor da semana de quatro dias, confrontando-os com a evidência empírica mais recente e com as limitações identificadas na literatura e nos projetos-piloto.

Tabela 1 - Principais Argumentos a Favor da Semana de Quatro Dias vs. Limitações Identificadas

Argumento Principal	Evidência Empírica Associada	Limitações Identificadas
Aumento da produtividade	Ensaio no Reino Unido, Japão e Irlanda indicam manutenção ou melhoria da produtividade	Estudos não representativos e, muitas vezes, sem controlo de variáveis externas
Melhoria do bem-estar e saúde mental	Redução do <i>burnout</i> , stress e fadiga; melhoria do sono e satisfação com a vida (Fontinha & Gomes, 2024; Kelly et al., 2022)	Contexto limitado a setores com elevada autonomia (ex.: escritórios)
Equilíbrio entre vida privada e profissional	Maior tempo disponível para família, lazer e cuidados; diminuição do conflito trabalho-família	Horários comprimidos podem aumentar fadiga, sobretudo em funções exigentes ou com longos turnos
Redução do impacto ambiental	Menos deslocações e consumo de energia (Autonomy, 2023; Vidat, 2023)	Estudos baseados em simulações; depende fortemente dos comportamentos individuais no tempo livre adicional

Fonte: Elaboração própria

### 1.3 A Semana de Trabalho de Quatro Dias em Portugal

Inspirado na abordagem metodológica das experiências levadas a cabo internacionalmente, em novembro de 2022, o Governo português lançou a iniciativa de desenvolver um programa para o qual manifestaram interesse 109 empresas do setor privado. Embora o Estado português não tenha concedido apoio financeiro direto às empresas participantes, prestou apoio técnico através do IIEFP, em colaboração com a 4 Day Week Global e a Birkbeck University of London, oferecendo formação, consultoria e acompanhamento durante a implementação do projeto. Foram estabelecidos três princípios fundamentais (Portaria nº 301/2022): a inexistência de cortes salariais, a redução do número de horas de trabalho semanais e a possibilidade de desistência em qualquer uma das três fases do programa. Na primeira fase, decorrida entre novembro de 2022 e fevereiro de 2023, após diversas sessões de esclarecimento e apresentação dos benefícios da semana de trabalho de quatro dias, 55 empresas optaram por não prosseguir. Na segunda fase, realizada entre março e maio de 2023, registaram-se mais 24 desistências. No final do período experimental, apenas 20 das 109 empresas iniciais concluíram a experiência piloto.

As principais razões apontadas para a não continuidade do programa incluíram a complexidade do processo, a necessidade de investimento financeiro na contratação de novos trabalhadores e o contexto temporal, marcado pelo elevado número de projetos em curso e pela instabilidade económica do país, com níveis de inflação elevados que geraram incerteza (Fontinha & Gomes, 2024). Segundo Cotrim (2024), a instabilidade económica global e a

pressão inflacionista terão também desempenhado um papel relevante na decisão de algumas empresas em abandonar o projeto-piloto, invocando, além da complexidade da reorganização interna, a preferência por outros tipos de benefícios organizacionais.

Com a conclusão da experiência para as 20 empresas participantes, o Relatório do Projeto (Raposo et al., 2024) analisou os impactos da iniciativa tanto nos trabalhadores como nas próprias organizações. No que diz respeito aos trabalhadores, foram avaliados os efeitos ao nível do bem-estar, qualidade de vida, saúde mental e física, bem como o compromisso organizacional, a satisfação profissional e a intenção de permanência na empresa. O relatório indica que 40% dos trabalhadores sentiram melhorias no cumprimento de prazos e na execução de projetos, enquanto 70% reportaram efeitos positivos no desempenho criativo.

Relativamente às empresas, a análise centrou-se em indicadores como produtividade, competitividade, custos e lucros. Foram avaliados aspetos como as taxas de absentismo de curta e longa duração, a capacidade de recrutamento, a organização dos processos, os indicadores de desempenho, a incidência de acidentes de trabalho e os gastos com matérias-primas e energia. A maioria dos gestores reconheceu que a implementação da semana de quatro dias melhorou o funcionamento das equipas, os processos internos e a utilização da tecnologia. Além disso, 60% dos gestores afirmaram que o compromisso dos trabalhadores aumentou. Do ponto de vista financeiro, 75% consideraram que o impacto foi neutro, mantendo-se inalterada a qualidade e quantidade dos serviços prestados. Ainda segundo o relatório, 45% das empresas verificaram uma redução do absentismo, 30% reduziram a rotatividade de pessoal e 50% aumentaram a capacidade de recrutamento.

A Figura 1 ilustra os resultados mais relevantes do projeto-piloto implementado em Portugal em 2023, realçando os impactos percebidos pelos trabalhadores e pelas empresas participantes.

Figura 1 - Resultados do projeto-piloto da semana de trabalho de 4 dias em Portugal



Fonte: Adaptado de Raposo et al. (2024)

Em suma, a semana de trabalho de quatro dias configura uma prática de gestão legítima e viável, que proporciona benefícios operacionais às empresas, tais como um melhor ambiente de trabalho, redução do absentismo e aumento da atratividade no mercado de trabalho. No entanto, para garantir o seu sucesso, a sua implementação exige uma reorganização profunda. Embora possa ser aplicada a todos os setores, a adaptação do formato de redução de horas deve ser analisada caso a caso, por forma a maximizar os impactos positivos na produtividade. Por exemplo, durante o programa-piloto no Reino Unido (Autonomy, 2023), algumas empresas optaram por manter o horário diário intacto, eliminando um dia inteiro de trabalho, enquanto outras preferiram distribuir as horas ao longo da semana com jornadas mais curtas, consoante a natureza da atividade e os picos de trabalho. Esta flexibilidade revelou-se essencial para garantir a continuidade operacional e, simultaneamente, colher os benefícios da redução do tempo de trabalho. Apesar do sucesso do programa-piloto da semana de trabalho de quatro dias — com ganhos em bem-estar, produtividade e retenção de talento — o governo central não avançou com qualquer proposta legislativa obrigatória, deixando a adoção ao critério das organizações privadas (Autonomy, 2023). Tal demonstra que, embora os dados empíricos sejam valiosos para orientar o debate público e as estratégias organizacionais, não são, por si só, suficientes para justificar a generalização da medida via imposição legal.

Segundo os estudos disponíveis (Autonomy, 2023), é essencial incentivar mais organizações — especialmente grandes empresas — a experimentar a semana de quatro dias, dado o seu potencial de amplificar os efeitos positivos a uma escala mais ampla, como a melhoria do bem-estar dos trabalhadores, o aumento da produtividade e a promoção de um melhor equilíbrio entre vida pessoal e profissional. Além disso, estas empresas possuem maior

visibilidade e capacidade de influência, podendo atuar como referência para outras organizações e acelerar uma mudança cultural no mundo do trabalho. De resto, *startups* e empresas onde a maioria dos trabalhadores são mulheres poderão beneficiar particularmente da adoção desta prática. As *startups*, em particular, têm maior facilidade em evitar os desafios de adaptação enfrentados por empresas já estabelecidas. Por outro lado, os dados indicam que as mulheres, de um modo geral, atribuem um maior valor à redução da semana de trabalho, devido à importância acrescida que atribuem ao equilíbrio entre vida privada e profissional.

Os resultados do estudo sobre o caso inglês (Autonomy, 2023) mostram que o impacto positivo na qualidade de vida dos trabalhadores, incluindo a redução do *stress*, a melhoria da saúde mental e o aumento da satisfação pessoal, é significativo e não deve ser subvalorizado. Não existem, até ao momento, outras intervenções empresariais conhecidas que tenham efeitos tão expressivos na vida dos trabalhadores. Paralelamente, importa destacar que os trabalhadores com salários e qualificações mais baixos podem beneficiar significativamente da semana de quatro dias, sobretudo no que diz respeito ao equilíbrio entre vida privada e profissional. De acordo com o relatório da Autonomy (2023), muitos trabalhadores em funções administrativas, técnicas e operacionais — frequentemente pior remuneradas — relataram melhorias na gestão do tempo pessoal, na saúde mental e na redução do *stress* financeiro associado a deslocações e cuidados familiares. Este dado contraria a perceção comum de que esta prática se destina exclusivamente a uma elite altamente qualificada em setores tecnológicos ou criativos.

Por outro lado, no contexto do projeto-piloto realizado em Portugal (Fontinha & Gomes, 2024), a preocupação com um possível aumento da incidência de uma segunda atividade profissional não foi substancialmente confirmada. Os dados indicaram apenas um crescimento ligeiro na percentagem de trabalhadores que declararam acumular um segundo emprego, sugerindo que, neste contexto específico, a adoção da semana de quatro dias não teve impacto significativo nesse indicador.

Apesar dos indícios positivos da implementação da semana de trabalho de quatro dias, em Portugal a sua adoção conta com o ceticismo evidenciado pelos empresários. Um inquérito realizado pela Associação Empresarial de Portugal (AEP, 2022) concluiu que, embora os empresários reconheçam benefícios da semana de trabalho de quatro dias para os trabalhadores, consideram que esta medida não traz vantagens para as empresas, apontando um "impacto negativo" nos lucros, na competitividade, na produtividade e na organização interna.

Mais de um terço dos inquiridos considerou que a medida beneficia apenas os trabalhadores, enquanto outro terço afirmou que "não será benéfica para nenhuma das partes". Apenas 10% dos participantes indicaram que a medida poderia ser "muito benéfica".

De acordo com os resultados do inquérito, com uma redução de 20% no tempo de trabalho, sem cortes salariais nem apoios, a semana de quatro dias foi rejeitada por 94% dos inquiridos. Os resultados revelam ainda que 71% dos empresários acreditam que a medida terá um impacto negativo ou muito negativo nos lucros, 70% destacam os desafios na organização interna, 69% alertam para as consequências na competitividade e 65% apontam efeitos adversos na produtividade. O setor industrial demonstrou-se particularmente crítico em relação à medida. Mesmo com apoios estatais ou um corte salarial de 10%, 86% dos empresários consideraram a alteração pouco ou nada vantajosa.

Foram, contudo, identificadas algumas vantagens, de acordo com o mesmo inquérito. A poupança energética foi destacada por 40% dos empregadores, enquanto 24% apontaram a redução da incidência de acidentes de trabalho como um possível benefício. Foram ainda reconhecidos efeitos positivos na redução do absentismo e na diminuição dos custos com consumíveis. Os principais benefícios parecem recair sobre os trabalhadores, sendo que 83% relataram melhorias no bem-estar pessoal, 78% referiram ganhos na qualidade de vida e 76% destacaram vantagens no apoio à família e na redução dos custos com deslocações. Apesar disso, apenas 46% dos inquiridos afirmaram que esta experiência incentivaria a permanência dos trabalhadores na empresa.

Como alternativa, a maioria dos empresários (77%) mostrou-se favorável à adoção de um modelo flexível, estabelecido por acordo entre empregadores e trabalhadores, permitindo ajustes parciais ou totais à carga horária. No âmbito do programa-piloto português (Fontinha & Gomes, 2024), por exemplo, algumas empresas optaram por manter os cinco dias úteis, mas reduziram o número de horas por dia; outras eliminaram um dia completo, concentrando o horário em quatro dias, em articulação com os seus trabalhadores. Esta flexibilidade permitiu às organizações adaptar o modelo à sua realidade operacional, sem comprometer os objetivos de produtividade e bem-estar (Raposo et al., 2024).

No entanto, cabe aos gestores avaliar se as vantagens competitivas associadas à medida — como o aumento da produtividade, a retenção de talento e a melhoria da imagem da empresa — compensam as mudanças estruturais que esta acarreta, nomeadamente a reorganização de horários, a redefinição de processos internos e o eventual investimento em tecnologias de automação (Mendes, 2024).

## 1.4 Impactos da Semana de Trabalho de Quatro Dias nas Práticas Organizacionais e na Vida dos Trabalhadores

Esta secção discute o impacto da semana de trabalho de quatro dias nas práticas organizacionais e na vida dos trabalhadores, com foco em três dimensões-chave: o ambiente organizacional, a conciliação entre vida privada e profissional, e a atração e retenção de talento.

### 1.4.1 A Semana de Trabalho de Quatro Dias e o Ambiente Organizacional

No já referido projeto-piloto recentemente levado a cabo pelo IIEFP (Fontinha & Gomes, 2023), foi dado o mote à viabilidade da semana de trabalho de quatro dias sem redução salarial, iniciativa que contou com a participação de diversas empresas e organizações, as quais referiram que um dos principais motivos da sua participação era o de melhorar o equilíbrio trabalho-vida dos seus trabalhadores. Após três meses de implementação da semana de trabalho de quatro dias, os dados preliminares recolhidos são inequívocos (Fontinha & Gomes, 2023): todos os indicadores associados à exaustão e desgaste dos trabalhadores foram reduzidos. Menos desgaste no fim do dia de trabalho; menos exaustão pela manhã, antes de começar a jornada de trabalho; perceção de que cada hora de trabalho custa menos a passar; menor perceção de que o trabalho é desgastante do ponto de vista emocional; menor exaustão e frustração causadas pelo trabalho; de todos os níveis medidos nesta categoria, apenas aumentou o indicador de energia para família e amigos, mantendo-se, neste caso, a avaliação positiva. Na categoria seguinte, que mede os efeitos na frequência de sintomas de saúde mental, a redução foi registada em todas as categorias (Fontinha & Gomes, 2023): menos ansiedade, fadiga, tensão, solidão, insónias ou problemas de sono e depressão. Os resultados são ainda animadores no grau de satisfação dos trabalhadores com a vida, com a sua situação financeira, com as suas relações pessoais, com o tempo livre e com trabalho, na medida em que todos estes indicadores melhoraram relativamente ao início do projeto-piloto.

A semana de quatro dias de trabalho teria, certamente, resultados mais positivos ao nível do *wellbeing* e da saúde mental dos trabalhadores. A Organização Mundial de Saúde (OMS) incluiu o *burnout* na sua 11ª Revisão Internacional da Classificação de Doenças. Apesar de não lhe ter sido atribuída classificação médica, o estatuto de fenómeno ocupacional atribuído significa o atestar da crescente importância dada a este autêntico flagelo que preocupa trabalhadores e empregadores.

Amell e Rudner (2024) enfatizam os números avançados por esta entidade (OMS), em colaboração com a Organização Internacional do Trabalho (OIT). Não se trata apenas de uma questão de produtividade reduzida quando as pessoas trabalham longas horas. Num relatório conjunto das duas entidades, com as conclusões de um estudo pioneiro que analisou o impacto de longas horas de trabalho na vida e no bem-estar, a OMS e a OIT estimaram que, em 2016, 745.000 vidas foram perdidas devido a este problema. Especificamente, em 2016, 398.000 pessoas morreram devido a acidentes vasculares cerebrais e 347.000 devido a doenças cardíacas, como resultado de trabalharem pelo menos 55 horas por semana. Durante o período de 16 anos que terminou em 2016, o número de mortes por doenças cardíacas atribuídas a horários excessivos de trabalho aumentou 42%, enquanto as causadas por acidentes vasculares cerebrais aumentaram 19%. Por outro lado, investigações recentes mostram que trabalhar uma semana de quatro dias pode trazer benefícios significativos para a saúde e o bem-estar. Aproximadamente 70% dos trabalhadores relataram uma diminuição do *burnout*, 40% disseram sentir menos *stress*, quase metade relatou menos fadiga e 40% enfrentaram menos problemas de sono. Além disso, três em cada quatro pessoas afirmaram estar mais satisfeitas com o tempo de que dispõem (Amell e Rudner, 2024).

Segundo Dias et al. (2025), a investigação sobre o impacto social da redução do horário de trabalho tem-se centrado sobretudo na saúde, no equilíbrio entre a vida privada e profissional e no bem-estar. Os dados disponíveis indicam que a diminuição do tempo de trabalho pode promover melhorias tanto na saúde mental como física, traduzindo-se em benefícios como uma melhor qualidade do sono, menor stress, redução da fadiga e outros efeitos positivos para a saúde. Contudo, os benefícios para a saúde decorrentes da redução do horário de trabalho dependem da forma como as pessoas utilizam o tempo livre adicional. Por exemplo, sugere-se que esta redução é mais eficaz quando contribui para a adoção de hábitos saudáveis, o que melhora a qualidade de vida e a saúde em geral. De igual modo, a melhoria do bem-estar associada à redução do horário de trabalho está fortemente relacionada com a forma como é aproveitado esse tempo disponível (Dias et al., 2025).

Ainda que os dados recolhidos apontem para uma melhoria significativa na saúde mental e na satisfação com a vida, é relevante considerar que modelos comprimidos, nos quais se concentram 40 horas em quatro dias, podem implicar intensificação do trabalho, fadiga acumulada e efeitos adversos na qualidade do sono ou equilíbrio familiar (Faim, 2024; Tessema et al., 2023). Longas horas de trabalho também inibem o tempo de recuperação dos trabalhadores, necessário para manter o seu bem-estar e aumentar o envolvimento no trabalho e comportamentos proativos, impactando, em última análise, nos resultados de desempenho no

trabalho (Sonntag, 2012 cit in Chung, 2022). Além disso, longas horas de trabalho, sem o devido descanso, podem resultar em resultados negativos para a saúde (Caruso et al., 2006 cit in Chung, 2022), aumentando o absentismo por doença e a intenção de deixar o emprego, o que pode ser dispendioso para as empresas. Um dos resultados negativos mais diretos das longas horas de trabalho pode ser encontrado no seu impacto na saúde e bem-estar dos indivíduos. Vários estudos mostram como longas horas de trabalho e horas extraordinárias impactam a saúde física e mental dos indivíduos (Caruso et al., 2006 cit in Chung, 2022), custando, todos os anos, aos empregadores do Reino Unido, mais de 10 mil milhões de libras (Health and Safety Executive, 2019 cit in Chung, 2022).

Neste sentido, a semana de trabalho de quatro dias pode resolver diretamente questões relacionadas com o bem-estar dos trabalhadores, reduzindo um dos principais responsáveis pelas doenças relacionadas com o trabalho: longas horas de trabalho e excesso de trabalho (Kelly e Moen, 2020, cit in Chung, 2022). Esta medida melhora o bem-estar dos trabalhadores não só porque lhes permite mais tempo para recuperar, mas também porque lhes proporciona a oportunidade de participar em atividades fora do trabalho, como passar mais tempo com a família e amigos.

Por outro lado, se for dada a possibilidade aos trabalhadores de poderem escolher qual o modelo de redução do tempo de trabalho da sua preferência, o simples facto de estes terem a capacidade de seleccionar qual o calendário de trabalho utilizar no emprego pode influenciar a percepção do impacto da alteração no cronograma, uma vez que o envolvimento do trabalhador contribui para avaliar o equilíbrio entre a vida privada e profissional, revelando-se um elemento positivo quando este pode escolher o seu horário de trabalho (Wadsworth et al., 2016 cit in Silva, 2020).

Lima (2023) sugere que estas questões, que surgem no ambiente de trabalho, tais como o *stress*, a ansiedade, o esgotamento dos trabalhadores, a síndrome de *burnout*, a falta de equilíbrio entre a vida particular e profissional, as doenças mentais e as doenças físicas (autoimunes), poderiam encontrar na semana de trabalho de quatro dias uma solução para travar a sua proliferação no contexto organizacional. Este conjunto de fatores acaba por afetar as organizações e empresas, resultando em custos na produtividade e nos resultados económicos das organizações. No entanto, é para a autora inequívoco que o recurso mais valioso das organizações são as pessoas pelo que volta a abordar, por conseguinte, o impacto da semana de trabalho de quatro dias, considerando as suas vantagens, sem descurar as suas desvantagens, aludindo, de resto, ao facto de ser salutar o debate em torno das possibilidades que se

apresentam no contexto organizacional para alavancar o *wellbeing* organizacional (Lima, 2023).

O Guia de Boas Práticas - Conciliar a Vida Profissional, Familiar e Social, editado pelo GRAAL (2000, cit in Mendes, 2015), estabelece os elementos essenciais de um programa de conciliação, destacando a cultura da empresa e as relações profissionais. Sugere modalidades que incluem, entre outras, a flexibilidade do tempo de trabalho, com horários variados, concentração do tempo de trabalho, concentração do horário diário em poucos dias, adaptação dos horários de trabalho ao calendário escolar, trabalho a tempo parcial e emprego partilhado (Mendes, 2015). Na mesma linha, a Comissão para a Igualdade no Trabalho e no Emprego (CITE) enumera, paralelamente, boas práticas para a conciliação da vida privada e profissional, que incidem, entre outras, na flexibilidade de horário e horário compactado em poucos dias por semana (Mendes, 2015).

A criação de um ambiente organizacional pautado pela satisfação dos trabalhadores promove a felicidade no local de trabalho. Quando as organizações demonstram preocupação genuína com os seus trabalhadores, reconhecendo o seu contributo e fomentando relações interpessoais positivas, estes tendem a manifestar maior compromisso e proatividade. Além disso, a receção de estímulos positivos reforça o foco e a vitalidade dos indivíduos no desempenho das suas funções (Chakraborty et al., 2022).

Iniciativas de equilíbrio entre vida privada e profissional, quando devidamente implementadas pela gestão, produzem efeitos positivos na saúde e bem-estar dos trabalhadores, ao promoverem um maior controlo sobre a vida quotidiana e incentivarem a consistência e a qualidade no desempenho profissional. Paralelamente, ambientes de trabalho que encaram o erro como uma oportunidade de aprendizagem contribuem para o fortalecimento das interações sociais e para a melhoria contínua das práticas organizacionais (Roy & Konwar, 2020; Shaffer et al., 2016; Bauer & Gruber, 2007 cit in Chakraborty et al., 2022).

O estímulo ao trabalho em equipa favorece o desenvolvimento de um sentimento de responsabilidade partilhada, contribuindo para o reforço da moral, do apoio mútuo e da qualidade das relações interpessoais, com impacto direto na redução do stress e no aumento da felicidade no local de trabalho. Este espírito colaborativo promove ainda uma melhor compreensão das funções, uma atitude mais positiva perante o trabalho e níveis superiores de envolvimento e produtividade (Chakraborty et al., 2022).

#### 1.4.2 A Semana de Trabalho de Quatro Dias e a Conciliação da Vida Privada com a Vida Profissional

De acordo com um relatório da Fundação Europeia para a Melhoria das Condições de Trabalho (Eurofound, 2022), a partir de meados da década de 2010, reacendeu-se o debate em torno da importância da redução do tempo de trabalho, impulsionado pela intensificação (aceleração do ritmo de trabalho) e densificação das tarefas (execução de mais e, frequentemente, diferentes tarefas no mesmo período). Estes fenómenos resultaram, em parte, da digitalização da economia, mas também de tendências como o prolongamento dos horários laborais e a proliferação de regimes atípicos de trabalho, que se acentuaram significativamente após a crise financeira. A redução do tempo de trabalho passou, assim, a ser considerada um instrumento para a melhoria das condições laborais, do bem-estar dos trabalhadores e da conciliação entre a vida privada e profissional. Esta preocupação encontra expressão, nomeadamente, na Diretiva Europeia relativa ao Equilíbrio entre a Vida Profissional e a Vida Privada (Diretiva UE 2019/1158), embora não tenha conduzido, de imediato, à implementação de políticas nacionais de reorganização ou redução do horário de trabalho (Eurofound, 2022).

O relatório final do projeto-piloto da semana de trabalho de quatro dias em Portugal (Fontinha & Gomes, 2024) conclui que é possível reduzir o horário de trabalho sem comprometer a produtividade, ao mesmo tempo que se verifica uma melhoria significativa na conciliação entre vida privada e profissional dos trabalhadores. No entanto, a prevalência de culturas laborais baseadas em longas jornadas de trabalho continua a ser uma realidade em diversos contextos internacionais, refletindo-se em padrões de compromisso e produtividade fortemente enraizados. O Reino Unido constitui um exemplo particularmente representativo desta tendência, tendo em conta que uma grande proporção de trabalhadores exerce jornadas muito longas: cerca de 3,5 milhões de trabalhadores (13% da força total de trabalho) registavam, em 2016, mais de 48 horas semanais, sendo grande parte dessas horas extraordinárias não remuneradas (TUC, 2017, 2021, cit. in Chung, 2022). Este fenómeno pode ser compreendido à luz da cultura do “trabalhador ideal”, predominante em muitas sociedades ocidentais, onde o indivíduo que coloca o trabalho acima de todas as outras esferas da vida é valorizado como modelo de produtividade e compromisso (Chung, 2022).

Esta cultura traduz-se, frequentemente, numa valorização das longas horas de trabalho como prova de dedicação, com impacto negativo na saúde e bem-estar dos trabalhadores (Casaca, 2012). De acordo com a autora, as organizações tendem a reforçar modelos que penalizam, de forma direta ou indireta, quem necessita de articular o trabalho com outras esferas

da vida, como a familiar. Esta pressão é particularmente sentida por mulheres e cuidadores informais, sendo a conciliação trabalho-família ainda um desafio persistente (Casaca e Lobo, 2009). Segundo Tessema et al. (2023), jornadas prolongadas de 10 horas, associadas ao modelo comprimido, podem comprometer seriamente a conciliação da vida profissional com a vida familiar, sobretudo entre mães ou cuidadores informais, refletindo-se em disparidades salariais, dificuldades na progressão de carreira e maior exaustão emocional.

Por outro lado, as longas horas de trabalho têm consequências para além do indivíduo. Vários estudos apontam os impactos negativos na relação com filhos e parceiros, afetando o bem-estar socioemocional e familiar (Strazdins et al., 2017; Johnson et al., 2013, cit. in Chung, 2022). No mesmo sentido, Torres (2016) destaca como a desigual partilha de responsabilidades familiares e a rigidez dos tempos laborais contribuem para o *stress* familiar e para a redução do tempo de qualidade em família.

A conciliação entre a vida privada e profissional tem sido uma preocupação crescente nas sociedades contemporâneas, particularmente no que respeita às transformações do mundo laboral e à redistribuição das responsabilidades familiares. Torres (2004) sustenta que as desigualdades de género no trabalho e na família constituem um obstáculo ao verdadeiro equilíbrio entre vida privada e profissional.

Neste sentido, a semana de trabalho de quatro dias pode ser encarada como um mecanismo facilitador da conciliação, ao permitir uma reorganização do tempo que valorize não apenas a produtividade, mas também o bem-estar dos trabalhadores e das suas famílias. Segundo Guerreiro et al. (2006), uma organização que implementa políticas de conciliação entre a vida profissional e a vida familiar visa ajustar as modalidades de trabalho às necessidades específicas dos seus trabalhadores. Esta abordagem resulta num maior nível de satisfação dos trabalhadores e numa utilização mais eficiente dos recursos humanos, o que, por sua vez, contribui para a melhoria da qualidade do trabalho realizado e, conseqüentemente, para o reforço da qualidade global da instituição. As autoras sugerem diversas medidas para promover a conciliação entre a vida profissional e a vida familiar, destacando, em particular, a importância da “compactação das horas de trabalho semanal em moldes que permitam o aumento dos dias livres para descanso e para a vida familiar” (Guerreiro et al., 2006, p.23), um modelo compatível com a semana de trabalho de quatro dias.

A experiência da Islândia com a semana de quatro dias é elucidativa (Chung, 2022): observou-se uma valorização das atividades não relacionadas com o trabalho e uma mudança cultural que levou mesmo gestores a apoiar modelos de conciliação, anteriormente vistos como incompatíveis com o desempenho. Em Portugal, este tipo de mudança cultural é igualmente

desejável, sobretudo numa conjuntura onde a pandemia expôs as fragilidades da separação entre vida privada e profissional, acentuando desigualdades existentes (Casaca, 2021).

Em suma, a adoção da semana de trabalho de quatro dias pode constituir uma estratégia eficaz para promover a conciliação entre a vida privada e profissional, ao permitir uma distribuição mais equilibrada do tempo, reduzindo o conflito trabalho-família e aumentando a satisfação dos trabalhadores em ambas as esferas.

#### 1.4.3 A Semana de Trabalho de Quatro Dias e a Atração e Retenção de Talento

Apesar dos significativos avanços na tecnologia de comunicação, que transformaram os locais de trabalho, muitas empresas ainda demonstram resistência e inércia em adotar novas formas de gestão. As organizações atuais concentram-se em metas funcionais, mas falham em desbloquear o potencial dos trabalhadores e em reconhecer os que lideram as transformações dentro da empresa (Dash & Chakraborty, 2021a; Visvanath, 2019 cit in Chakraborty et al., 2022). Ambientes de trabalho tóxicos, com longas jornadas, tornaram-se a norma, levando à necessidade urgente de uma renegociação da relação com o trabalho (Burke & Ng, 2006 cit in Chakraborty et al., 2022). Com o surgimento de uma nova "classe criativa" de trabalhadores, especialmente à medida que mudam as demografias da força de trabalho, muitos trabalhadores começam a questionar o significado e a natureza dos seus empregos, bem como as suas condições de trabalho. A semana de trabalho de quatro dias surge como uma solução moderna, promovendo maior propósito, coordenação das atividades e dos recursos, e uma aceleração na participação dos trabalhadores (Collewet & Sauermann, 2017 cit in Chakraborty et al., 2022). Além disso, a redução das horas laborais pode melhorar a saúde mental e física dos trabalhadores, aumentando a sua produtividade e moral. As gerações mais jovens, como as gerações Y e Z, valorizam o equilíbrio entre a vida profissional e particular, a aprendizagem contínua e a flexibilidade, o que torna a semana de trabalho de quatro dias uma opção atraente para as organizações que procuram reter e motivar estes grupos (Man & Ling, 2014 cit in Chakraborty et al., 2022). A implementação desta prática pode também aumentar a criatividade, a inovação e o compromisso dos trabalhadores, ao mesmo tempo que promove um ambiente de trabalho mais saudável e resiliente (Kelliher & Anderson, 2010; Bird, 2010 cit in Chakraborty et al., 2022).

As transformações no paradigma laboral tornaram-se particularmente visíveis no período pós-pandémico, trazendo consigo desafios acrescidos para os responsáveis pela gestão de equipas. A temática da atração e retenção de talento assume hoje um papel central, não

apenas em virtude da escassez generalizada de recursos humanos que afeta múltiplos sectores, mas também devido à crescente dificuldade das organizações em satisfazer as exigências dos trabalhadores, assegurando simultaneamente que os novos modelos de trabalho flexíveis não comprometem a cultura organizacional.

São hoje reconhecidas as dificuldades em gerir equipas que operam em modelos híbridos ou totalmente remotos, bem como os obstáculos à retenção de talento, particularmente entre os trabalhadores mais jovens. Segundo Patrão Alves (2023), a ausência de desafio conduz rapidamente à procura de novas experiências, pelo que estamos perante uma geração moldada por estímulos constantes, ideia reforçada por Lourenço (2023) que sugere que os jovens tendem a transitar frequentemente entre empresas, à procura de novidades.

A semana de trabalho de quatro dias pode ter um papel essencial na atração de novos talentos. Uma das empresas participantes no já referido projeto-piloto que teve lugar em Portugal, ligada à consultoria focada no sector da saúde, admitiu, segundo o relatório final daquele projeto, que esta foi uma das razões fundamentais da sua participação (Fontinha & Gomes, 2024): a atração de novos talentos numa lógica de proporcionar à empresa vantagens competitivas relativamente aos seus concorrentes. Não estamos a falar de empresas cujo funcionamento depende maioritariamente de tarefas rotineiras, para quem os trabalhadores são facilmente descartados ou substituídos. Falamos essencialmente de empresas que dependem de tarefas não-rotineiras abstratas, que necessitam de profissionais altamente qualificados e especializados, que são vistos como “ativos humanos” indispensáveis para os desafios do mercado global, onde “a capacidade de atração e retenção de talentos não é um mero *slogan*; é, de facto, vital para o crescimento e sucesso a longo prazo” (Fontinha & Gomes, 2024, p.156).

Segundo Fontinha e Gomes (2024), é feroz a competição pelos melhores profissionais, pelo que a oferta de salários competitivos, planos de saúde, mesas de matraquilhos, almoços *gourmet* no escritório ou viagens de férias são cada vez mais frequentes por parte das empresas que se querem destacar das demais. Contudo, apesar do potencial da semana de quatro dias enquanto fator de diferenciação para atrair talento, é fundamental acautelar que as metas e exigências organizacionais não permaneçam inalteradas, sob pena de se gerar sobrecarga laboral e frustração nos trabalhadores (Tessema et al., 2023)

Do lado dos trabalhadores, a crescente preocupação em conseguir um maior equilíbrio entre a vida privada e profissional faz com que estes procurem empregadores que valorizem o seu bem-estar. Neste sentido, “os exemplos das empresas que já adotaram a semana de trabalho de quatro dias demonstram que esta é uma vantagem competitiva única para a atração de talentos” (Fontinha & Gomes, 2024, p.156).

Ribeiro e Santos (2023) puderam comprová-lo numa *startup* brasileira, na área das tecnologias. Na generalidade, a semana de trabalho de quatro dias tem sido positiva nesta empresa, que regista uma baixa rotatividade de trabalhadores e um aumento na produção, quando comparada com outras empresas do mesmo setor, que permanecem a operar nos tradicionais cinco dias por semana. Paralelamente, o modelo de trabalho de quatro dias por semana cumpriu, especificamente, um objetivo previamente estabelecido: o de atrair novos talentos e garantir mais *engagement* dos trabalhadores pelos diversos serviços.

## **2. Objetivos do Estudo e Opções Metodológicas**

Este capítulo apresenta os objetivos do estudo e a metodologia adotada para analisar os efeitos da implementação da semana de trabalho de quatro dias. Para além de apresentar de forma detalhada os objetivos do estudo, este capítulo pretende expor as opções metodológicas adotadas para a investigação dos efeitos da implementação da semana de trabalho de quatro dias. Nele são descritas as diferentes escolhas metodológicas, justificando-se a adequação do delineamento da pesquisa ao problema em análise, e explicadas as técnicas de recolha de dados utilizadas, incluindo os instrumentos e procedimentos que permitiram obter informações relevantes junto dos participantes. É também caracterizada a amostra estudada, detalhando os critérios de seleção dos participantes, o seu perfil e dimensão, de modo a clarificar a representatividade dos dados recolhidos. Por fim, são abordadas as técnicas de tratamento e análise dos dados, indicando-se os procedimentos adotados para organizar, codificar e interpretar a informação recolhida, garantindo rigor e validade aos resultados apresentados.

Para além de elencar os objetivos da investigação, este capítulo fornece, assim, a base metodológica necessária para compreender de que forma os dados foram obtidos e analisados, permitindo uma avaliação crítica e fundamentada dos efeitos da semana de trabalho de quatro dias.

### **2.1 Objetivos Geral e Específicos do Estudo**

O presente estudo tem como objetivo geral explorar as perceções dos trabalhadores sobre as motivações que levaram uma empresa portuguesa do setor digital a adotar o modelo da semana de trabalho de quatro dias, bem como os impactos por eles percecionados dessa adoção no seu quotidiano laboral. A investigação assume, assim, a forma de um estudo de caso, centrando-se particularmente na experiência dos trabalhadores de uma empresa que adotou o modelo da semana de trabalho de quatro dias, por forma a analisar os efeitos sentidos nas práticas organizacionais e na vivência dos seus trabalhadores.

A crescente atenção dedicada à semana de trabalho de quatro dias traduz uma transformação nas prioridades de empresas e trabalhadores, refletindo preocupações crescentes com a sustentabilidade das práticas laborais, a promoção do bem-estar e o equilíbrio entre vida privada e profissional. Diversas experiências internacionais e nacionais apontam para ganhos em termos de satisfação, produtividade e retenção de talento. No entanto, a transição para este modelo não está isenta de desafios, designadamente na reorganização do trabalho, nos custos associados e na adequação a diferentes setores de atividade. Assim, a presente investigação

procura aprofundar a compreensão sobre este fenómeno, considerando a seguinte pergunta de partida:

**De que forma os trabalhadores de uma empresa portuguesa do setor digital percecionam a implementação da semana de trabalho de quatro dias e que impactos e perceções emergem dessa mudança na sua experiência laboral?**

A resposta a esta pergunta permitirá compreender não apenas os fatores impulsionadores da mudança, mas também os efeitos sentidos a nível individual e organizacional, contribuindo para uma visão mais alargada sobre a aplicabilidade e sustentabilidade deste modelo no contexto português.

Para operacionalizar o objetivo geral, definiram-se os seguintes objetivos específicos:

1. Caracterizar a empresa em análise, incluindo o setor de atividade, dimensão, estrutura organizacional e modelo de gestão de recursos humanos.
2. Caracterizar as principais dificuldades sentidas pelos trabalhadores no processo de implementação da semana de trabalho de quatro dias.
3. Analisar o balanço realizado pelos trabalhadores relativamente à implementação da semana de trabalho de quatro dias, com foco nos resultados alcançados, nos benefícios identificados e nos aspetos a melhorar.
4. Compreender de que forma os trabalhadores experienciaram a adoção da semana de trabalho de quatro dias, nomeadamente nas suas rotinas laborais, bem-estar, conciliação entre vida privada e profissional e perceção global da mudança.
5. Compreender a perspetiva dos trabalhadores relativamente à evolução futura da semana de trabalho de quatro dias.

Com base neste conjunto de objetivos, pretende-se desenvolver uma análise aprofundada, crítica e fundamentada sobre o impacto da semana de trabalho de quatro dias no contexto laboral português.

## 2.2 Opções Metodológicas

### 2.2.1 Desenho da Investigação

Do ponto de vista metodológico, a investigação desenvolveu-se no quadro de uma abordagem qualitativa, uma vez que se insere num conjunto diversificado de abordagens de pesquisa, assente em diferentes paradigmas de interpretação sociológica, cujos fundamentos nem sempre são explicitados e que dão origem a distintas formas de recolha, registo e tratamento de dados (Guerra, 2006). De acordo com Egan (2002), a investigação qualitativa possibilita a realização de um estudo empírico, caracterizado por uma interação contínua entre a análise e a recolha de dados. Além disso, esta abordagem está intimamente ligada aos sentimentos, emoções e expressões dos participantes, aspetos que seriam mais difíceis de captar e interpretar através de outros métodos, como a abordagem quantitativa.

Neste contexto, o confronto entre as várias técnicas de pesquisa reflete igualmente a oposição entre diferentes correntes sociológicas, historicamente pouco conciliáveis, nomeadamente a dicotomia entre o estrutural e o interpretativo, expressa na tradicional trilogia sociológica da relação entre estruturas, práticas e representações (Guerra, 2006).

A opção pela metodologia de estudo de caso justifica-se pela necessidade de compreender fenómenos sociais complexos, permitindo uma investigação que preserve as características holísticas e significativas dos eventos da vida real. Segundo Stake (2000, citado por Alves-Mazzotti, 2006), o estudo de caso distingue-se pelo interesse nos casos individuais, não sendo definido pelos métodos de investigação aplicados, que podem ser variados. Este tipo de estudo foca-se na análise específica de um sistema delimitado, cujas partes se encontram interligadas.

Stake (2007) identifica três tipos de estudo de caso, conforme a sua finalidade: o intrínseco, o instrumental e o coletivo. O estudo intrínseco visa compreender um caso particular devido ao interesse específico que este suscita no investigador. O estudo instrumental, por sua vez, fundamenta-se na busca de uma compreensão mais ampla, que pode influenciar as perceções do investigador sobre determinado fenómeno ou até questionar generalizações previamente aceites. Já o estudo de caso coletivo envolve a análise simultânea de vários casos, com o propósito de aprofundar o conhecimento sobre um fenómeno específico.

O objetivo desta categorização dos estudos de caso é destacar a diversidade de preocupações e abordagens metodológicas associadas a esta estratégia de pesquisa,

reconhecendo que nem sempre os estudos se enquadram rigidamente nessas categorias (Alves-Mazzotti, 2006).

Para Yin (2006), o estudo de caso deve centrar-se na investigação dos já referidos fenómenos sociais complexos, aprofundando o conhecimento sobre aspetos pouco explorados. Além disso, permite a formulação de hipóteses que podem abrir novas perspetivas para futuras investigações. Yin (2006) considera esta metodologia uma estratégia de pesquisa abrangente, que inclui tanto o planeamento como a recolha e análise dos dados, integrando um conjunto estruturado de procedimentos que sustentam a investigação empírica.

No âmbito desta investigação, procurar-se-á seguir um conjunto de etapas essenciais para a estruturação e fundamentação do estudo, de acordo com Yin (2006): a definição das questões da investigação, a formulação das proposições do estudo, a delimitação da unidade de análise e a relação entre os dados e as proposições, bem como os critérios de interpretação dos resultados.

As questões orientadoras devem procurar responder a "quem", "o quê", "onde", "como" e "porquê", permitindo delinear a estratégia de pesquisa mais adequada. Neste contexto, propomo-nos estudar um conjunto de trabalhadores que desempenham ou desempenharam a sua atividade integrada numa semana de trabalho de quatro dias. A pertinência deste critério justifica-se pela experiência vivida in loco por estes trabalhadores, que com propriedade poderão transmitir as suas opiniões, perceções e sentimentos em relação à semana de trabalho de quatro dias, para além de conseguirem estabelecer a comparação entre as semanas de trabalho reduzida e a tradicional de 5 dias.

As proposições do estudo conduzem a investigação à análise dos elementos fundamentais para compreender o objetivo central da pesquisa: os efeitos da adoção da semana de trabalho de quatro dias nos trabalhadores. A unidade de análise consiste na definição do caso, sendo o indivíduo a principal unidade de observação. A identificação de informações relevantes para cada participante e das proposições específicas permitirá desdobrar e viabilizar a análise do caso.

Neste sentido, delimitamos a unidade de análise a uma empresa onde a adoção da semana de trabalho de quatro dias tenha sido registada, com o objetivo de compreender, desde logo, os motivos pelos quais implementaram uma semana de trabalho reduzida e, posteriormente, quais os benefícios identificados e/ou os desafios enfrentados relativamente à tradicional semana de 5 dias. A interligação entre os dados, as proposições e os critérios de interpretação permitirão cruzar informações que traduzir-se-ão na obtenção de cenários

demonstrativos dos efeitos de uma semana de trabalho de quatro dias na vida dos trabalhadores, em particular nalgumas dimensões sensíveis associadas às práticas organizacionais.

## 2.2.2 Técnicas de Recolha de Dados

Neste estudo, a entrevista configura-se como a técnica de recolha de dados mais adequada para complementar a análise documental. Segundo Bogdan e Biklen (1994), as entrevistas podem ser utilizadas de duas formas: em primeiro lugar, como base para a estratégia de recolha de dados e, em segundo lugar, em combinação com outras técnicas, como a análise documental e a observação participante. No entanto, estes autores enfatizam que as entrevistas constituem uma fonte de dados expressa na própria linguagem do sujeito, permitindo ao investigador obter *insights* sobre a forma como os participantes interpretam os diferentes aspetos do mundo.

Neste sentido, foram conduzidas entrevistas semiestruturadas, como método de recolha de dados, com trabalhadores que vivenciaram a experiência da semana de trabalho de quatro dias. Este formato de entrevista proporciona a flexibilidade necessária para aprofundar o tema permitindo, paralelamente, a inclusão de perguntas adicionais conforme a evolução da conversa (Boeije, 2010). A entrevista é o método adequado para "a análise do sentido que os atores dão às suas práticas e aos acontecimentos com os quais se veem confrontados: os seus sistemas de valores, as suas referências normativas, as suas interpretações de situações conflituosas ou não, as leituras que fazem das próprias experiências, etc." (Quivy & Campenhoudt, 1992, p.193). Nas entrevistas semiestruturadas, em particular, "as questões derivam de um plano prévio, um guião onde se define e regista, numa ordem lógica para o entrevistador, o essencial do que se pretende obter, embora, na interação se venha a dar uma grande liberdade de resposta ao entrevistado" (Amado, 2014, p.208).

O guião da entrevista ([Apêndice 1](#)) foi previamente elaborado com base no conhecimento existente sobre a implementação da semana de trabalho de quatro dias com uma configuração que contempla questões principais, cada uma destas acompanhadas de questões secundárias (Bryman, 2016). Foram utilizadas perguntas abertas para possibilitar respostas mais livres e detalhadas, permitindo uma compreensão aprofundada do fenómeno estudado e das perceções dos participantes (Busetto et al., 2020).

As entrevistas foram gravadas, com o consentimento dos participantes, e posteriormente transcritas e analisadas. A gravação permite uma análise mais fidedigna da informação, pelo que a sua utilização é sempre recomendável. As entrevistas foram realizadas por

videoconferência, como forma de otimizar tempo e recursos, dado que a sua condução presencial não foi possível. O guião da entrevista foi desenvolvido com base na questão de investigação e na revisão da literatura (Boeije, 2010) tendo início com questões simples para criar uma relação de confiança entre entrevistador e entrevistado (Adams, 2015). Os participantes foram previamente informados sobre os objetivos do estudo, sendo garantida a confidencialidade das respostas. Por outro lado, também lhes foi assegurado o direito de recusar responder a qualquer questão ou interromper a entrevista a qualquer momento como recomenda Boeije (2010).

Para o presente estudo, foi ainda utilizada a análise documental, com o objetivo de aceder a relatórios internos, comunicações institucionais e outros materiais relevantes, contribuindo assim para uma compreensão mais abrangente do contexto organizacional e das dinâmicas associadas à implementação da semana de trabalho de quatro dias.

A análise documental pode ser entendida como "uma operação ou um conjunto de operações visando representar o conteúdo de um documento sob uma forma diferente da original, a fim de facilitar, num estado ulterior, a sua consulta e referência" (Bardin, 2013, p. 45). Segundo a autora, esta técnica visa transformar documentos primários em documentos secundários — como resumos ou índices — facilitando o acesso à informação de forma pertinente e organizada.

Apesar de alguns procedimentos da análise documental se assemelharem aos da análise de conteúdo (como a categorização e condensação da informação), importa distinguir os seus propósitos fundamentais: enquanto a análise documental se foca na representação condensada da informação para fins de consulta e arquivamento, a análise de conteúdo visa inferir significados subjacentes às mensagens comunicacionais, a partir de indicadores linguísticos, temáticos ou simbólicos. Ainda assim, os dois métodos podem ser utilizados de forma complementar, sendo que a análise documental, neste estudo, assume um carácter preliminar na estruturação do corpus empírico e no apoio à construção do guião de entrevista (Bardin, 2013).

### 2.2.3 Seleção da Amostra

A amostra deste estudo é constituída por 10 trabalhadores de uma empresa portuguesa do setor digital, que implementou a semana de trabalho de quatro dias. Com o intuito de recolher diferentes perspetivas sobre os benefícios e os desafios da sua implementação, procurou-se incluir entrevistados de vários níveis hierárquicos e áreas funcionais, desde cargos de direção e coordenação até funções operacionais, com o objetivo de assegurar uma amostra diversificada.

A seleção dos participantes seguiu um critério de amostragem intencional, uma vez que os indivíduos foram escolhidos pela sua relevância para o objeto de estudo, isto é, pela vivência direta da semana de trabalho de quatro dias. De acordo com Creswell (2014) e Flick (2009), a amostragem intencional caracteriza-se pela escolha consciente de participantes que possuem características específicas consideradas fundamentais para a compreensão do fenómeno em análise.

Neste sentido, Coyne (1997) destaca que a intencionalidade permite ao investigador seleccionar participantes que melhor podem responder às questões da investigação, aumentando a pertinência e a profundidade da informação recolhida. Boeijs (2010) acrescenta que este tipo de amostragem possibilita a inclusão de casos ricos em informação, assegurando a diversidade de perspectivas necessária para captar a complexidade da realidade estudada.

#### 2.2.4 Procedimento

O processo de acesso aos participantes decorreu através da plataforma LinkedIn, tendo sido enviados aproximadamente 100 convites a trabalhadores da empresa. Desses convites resultaram 31 interações, das quais 10 trabalhadores manifestaram disponibilidade efetiva para participar nas entrevistas semiestruturadas, o que foi considerado suficiente dado ter-se cumprido o critério da saturação (Guerra, 2006).

Este procedimento corresponde a uma estratégia de amostragem intencional, na medida em que os participantes foram seleccionados de acordo com a sua pertinência para o objeto de estudo, privilegiando trabalhadores com experiência direta da semana de trabalho de quatro dias (Creswell, 2014; Flick, 2009).

Apesar de não se ter recorrido à técnica de bola de neve — utilizada frequentemente em investigações qualitativas quando os próprios participantes indicam novos potenciais entrevistados (Quivy & Campenhoudt, 2013) —, a estratégia adotada mostrou-se eficaz, permitindo garantir o acesso a participantes que correspondiam ao perfil definido.

A escolha do recurso ao LinkedIn justifica-se dada a ausência de resposta por parte da empresa e pela facilidade em identificar e contactar diretamente profissionais com características relevantes, assegurando um processo transparente e controlado de convite à participação. Este procedimento revelou-se adequado para alcançar o público-alvo e garantir a informação necessária para a compreensão do fenómeno em análise.

Não obstante, apesar das diversas entrevistas realizadas, não foi possível incluir gestores, líderes ou decisores da empresa. Foram, inclusivamente, efetuadas várias tentativas

de contacto com a Direção de Recursos Humanos da empresa, com o objetivo de incluir a perspetiva da gestão e dos decisores na análise. Contudo, todos os esforços se revelaram infrutíferos, o que contribuiu para a impossibilidade de recolher algumas informações institucionais relevantes sobre a implementação da semana de trabalho de quatro dias, limitação que restringiu os dados à experiência dos trabalhadores.

Neste sentido, foram realizadas dez entrevistas, a trabalhadores da empresa, de ambos os sexos, com funções diversas na organização, ainda que todos com funções operacionais pelo que a diversidade da amostra inicialmente pretendida não foi totalmente assegurada. Alguns destes trabalhadores acompanharam o processo de transição da semana de cinco dias para a semana de quatro dias, enquanto outros foram admitidos já com o novo modelo instituído. A análise das entrevistas realizadas, conduzida segundo os princípios da análise de conteúdo propostos por Bardin (2013), permitiu organizar e interpretar sistematicamente as perceções dos trabalhadores. Deste processo analítico, emergiram de forma consistente os eixos temáticos que estruturam a presente discussão de resultados: os desafios práticos e humanos da implementação, o balanço global de benefícios e custos, as estratégias de adaptação desenvolvidas pelos trabalhadores e o papel indissociável do teletrabalho.

#### 2.2.5 Técnicas de Análise de Dados

A análise de dados assume um papel central na investigação. Mais do que recolher informação, é importante saber o que fazer com ela. Neste sentido, é essencial saber analisá-la e interpretá-la, sendo que ambas as etapas são indissociáveis (Amado, 2014). Segundo Bogdan e Biklen (1994, p.225), “a análise envolve o trabalho com os dados, a sua organização, divisão em unidades manipuláveis, síntese, procura de padrões, descoberta de aspetos importantes do que deve ser apreendido e a decisão do que vai ser transmitido aos outros”. Assim, o objetivo da análise de dados é melhorar a compreensão sobre o sistema de organização das transições entre entrevistas, observações e outros materiais utilizados na recolha de informação, além de possibilitar a apresentação dos resultados a terceiros (Bogdan & Biklen, 1994).

Para a realização deste estudo, foi aplicada a técnica de análise de conteúdo (Bardin, 2013, p. 42), que consiste num “(...) conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos, sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens”.

Dada a natureza exploratória do presente trabalho e a diversidade de significados que podem emergir das entrevistas, optou-se pela análise de conteúdo categorial ([Apêndice 2](#)), uma vertente da análise de conteúdo que permite organizar o discurso em categorias temáticas, facilitando a interpretação e comparação de unidades de sentido. A categorização, neste contexto, constitui um processo de decomposição e reagrupamento progressivo do material empírico, visando a construção de um sistema coerente de significados.

Tal como refere Bardin (2013), este processo tem como finalidade representar, por condensação, o conteúdo das mensagens, estruturando os dados brutos de forma inteligível e sistemática. A autora sublinha, no entanto, que o analista deve estar consciente da complexidade envolvida nesta tarefa, dado que a passagem de dados empíricos a categorias analíticas implica sempre um exercício de interpretação. Assim, a definição das categorias será guiada por critérios de exclusão mútua, homogeneidade, pertinência, objetividade e produtividade, assegurando a fiabilidade e a validade do processo analítico. A adoção da análise categorial permite, deste modo, aceder a regularidades discursivas e padrões de significação relevantes para a compreensão da experiência dos participantes no contexto da semana de trabalho de quatro dias.

Guerra (2006) destaca que a análise de conteúdo categorial se centra na identificação das variáveis cuja dinâmica poderá contribuir para a explicação do fenómeno em estudo. Assim, a categoria é entendida como uma rubrica significativa que agrupa, sob uma noção comum, diferentes elementos do discurso. A autora reforça ainda que o sentido atribuído a cada categoria deve ser claro, sem, contudo, se exigir uniformidade absoluta nas respostas. Com efeito, não se impõe a definição prévia dos possíveis significados, a menos que exista uma convergência total entre os participantes. Esta abordagem permite, assim, respeitar a riqueza e a diversidade dos discursos, assegurando simultaneamente rigor e coerência no tratamento analítico da informação recolhida (Guerra, 2006).

### 3. Estudo Empírico

#### 3.1 Caracterização da Empresa

A empresa que constitui o objeto central desta investigação constitui um caso paradigmático no panorama empresarial português. Fundada em 2013, a empresa atua no setor tecnológico, com uma especialização focada em impressão personalizada e serviços digitais (360imprimir, 2025). A sua proposta de valor assenta num *software* proprietário de produção que simplifica e automatiza processos, permitindo-lhe conciliar preços competitivos com qualidade superior e tempos de produção curtos. Este núcleo tecnológico é fundamental para compreender a sua classificação como uma empresa de tecnologia e a sua apetência natural para a inovação, não apenas nos produtos, mas também nos modelos organizacionais. A sua operação, ancorada na sua sede na região do Oeste, estende-se a 21 mercados internacionais, refletindo uma clara ambição de crescimento e internacionalização (360imprimir, 2025). Estruturalmente, enquadra-se como uma organização de média dimensão, com uma força de trabalho de aproximadamente 220 trabalhadores, e encontra-se numa fase de expansão acelerada, com um plano de recrutamento ativo para mais de 30 posições (360imprimir, 2025). Este crescimento dinâmico é sustentado por uma cultura organizacional intencionalmente moldada em torno de pilares como a inovação, a flexibilidade operacional e o bem-estar dos trabalhadores, que se materializam em políticas de gestão de pessoas distintamente progressistas.

A cultura organizacional destaca-se como um dos seus ativos mais críticos. A perceção geral, recolhida a partir dos trabalhadores, descreve um ambiente de trabalho marcado por uma atmosfera tranquila e por valores de horizontalidade e transparência. Este ambiente é sustentado por um recrutamento que procura ativamente um perfil específico de trabalhador, alinhado com os valores da organização. A empresa valoriza candidatos que demonstrem paixão pelo negócio, gosto pela tecnologia e inovação, e uma marcada garra para aceitar desafios. São privilegiadas características como o dinamismo, a proatividade, o espírito crítico e uma forte orientação para o trabalho de equipa ("*team players*"), procurando-se pessoas motivadas em deixar a sua marca na empresa (360imprimir, 2025). Esta seleção intencional contribui para a consolidação de uma cultura de alto desempenho, resiliência e iniciativa, que serve de base para a implementação de modelos de trabalho exigentes e autónomos, como o teletrabalho e a semana de quatro dias. A gestão de topo é consistentemente caracterizada como acessível, existindo uma relação de proximidade que atravessa os diferentes níveis hierárquicos. Esta filosofia cultural concretizou-

se de forma sequencial e estratégica na sua transformação digital: primeiro, através de uma transição completa para um regime de trabalho 100% remoto, e, posteriormente, em outubro de 2022, com a implementação ambiciosa de um piloto de dois anos para a semana de trabalho de quatro dias (360imprimir, 2025).

A própria adoção deste modelo reflete a sua cultura de *empowerment*. A proposta de compensar uma hora extra de trabalho diário por um dia completo de descanso foi comunicada com clareza, sendo a transição para o novo modelo conduzida de forma estritamente voluntária. Esta abordagem, que colocou a autonomia e a escolha individual no centro do processo, resultou numa adesão quase universal de 98% (360imprimir, 2025), demonstrando uma sintonia notável entre a visão estratégica da organização e as aspirações da sua força de trabalho. O modelo implementado consiste na concentração de 36 horas de trabalho em quatro dias, com jornadas de nove horas, concedendo um dia inteiro de descanso, tipicamente à sexta-feira.

A equipa é maioritariamente composta por profissionais do conhecimento, abrangendo funções como programação, gestão de produto e operações. O regime de teletrabalho total permitiu à empresa alargar o seu recrutamento a todo o território nacional, incorporando talento de diversas regiões, incluindo zonas menos urbanizadas (360imprimir, 2025).

Esta empresa consolida-se, portanto, não apenas como uma empresa de tecnologia em crescimento, mas como um laboratório ativo de inovação organizacional. A sua cultura, assente em confiança e horizontalidade, e materializada na implementação bem-sucedida da semana de quatro dias, posiciona-a como um caso de estudo de referência. A empresa procura demonstrar a viabilidade de conjugar uma ambição de expansão internacional com um compromisso com o bem-estar dos seus trabalhadores, obtendo benefícios mensuráveis em atratividade, retenção e eficiência, procurando, simultaneamente, promover mudanças sociais positivas no seio das famílias dos seus trabalhadores.

### 3.2 Caracterização Sociodemográfica dos Entrevistados

No que respeita à caracterização sociodemográfica dos entrevistados (tabela 2), estamos perante um grupo equilibrado em termos de sexo (cinco homens e cinco mulheres) e que apresenta alguma diversidade ao nível da formação académica, funções desempenhadas e antiguidade na empresa.

As habilitações vão desde o ensino secundário até ao grau de mestre, cobrindo áreas como Ciências de Dados, Gestão, Finanças, Marketing, Engenharia e Matemática Aplicada. Esta variedade de percursos académicos reflete a natureza multidisciplinar da organização.

As funções desempenhadas distribuem-se por diferentes áreas da empresa — dados, operações, marketing, gestão de produto e apoio ao cliente — proporcionando uma perspetiva abrangente sobre a implementação da semana de quatro dias.

A antiguidade dos entrevistados varia entre 10 meses e 4 anos, permitindo observar tanto experiências de adaptação inicial como trajetórias de maior maturidade na empresa. Geograficamente, os entrevistados estão distribuídos por várias cidades portuguesas, com destaque para Lisboa, Porto, Almada, Torres Vedras, Vila Nova de Gaia e Cadaval, o que ilustra a relevância do regime remoto para o modelo de trabalho adotado pela empresa.

Tabela 2 – Caracterização dos Entrevistados

Entrevistado	Sexo	Função	Habilitações	Localização	Antiguidade
E1	M	Marketing Data Analyst	Mestrado	Cadaval	2 anos e 3 meses
E2	M	Data Scientist	Mestrado	Porto	8 meses
E3	F	Administrativa de Distribuição	12º Ano	Torres Vedras	11 meses
E4	M	Data Analyst	Mestrado	Lisboa	4 anos e 5 meses
E5	F	Product Manager	Mestrado	Almada	3 anos e 4 meses
E6	F	Paid Search Analyst	Mestrado	Lisboa	1 ano e 7 meses
E7	M	Customer Care Analyst	Licenciatura	Torres Vedras	3 anos e 8 meses
E8	F	Automation & Data Specialist	Mestrado	Vila Nova de Gaia	2 anos e 8 meses
E9	F	Product Manager	Licenciatura	Lisboa	3 anos e 4 meses
E10	M	Data Analyst	Mestrado	—	3 anos

Fonte: Inquérito por entrevista

### 3.3 Dificuldades na Implementação da Semana de Quatro Dias

A transição para a semana de quatro dias, embora globalmente bem recebida, não foi isenta de obstáculos. Contudo, é crucial entender o enquadramento desta transição, que foi desde o início marcada por uma abordagem voluntária e transparente, como explicado por um dos entrevistados: *“propuseram-nos trabalhar mais uma hora por dia para ter mais um dia*

*livre, preferencialmente, a sexta-feira. A transição para o novo modelo foi absolutamente voluntária” (E9).* Esta premissa de liberdade de escolha estabeleceu desde o início um ambiente de confiança que caracterizou toda a experiência, configurando o *mindset* com que a empresa abordou esta mudança organizacional, de diálogo e não-coerção. Os entrevistados identificaram um conjunto de desafios práticos e humanos que caracterizaram a fase de implementação e adaptação à semana de 4 dias.

É importante contextualizar o modelo específico adotado pela empresa. Como vimos anteriormente, na literatura e entre os principais promotores deste conceito, a semana de quatro dias é frequentemente definida como uma redução da jornada semanal de 40 para 32 horas, distribuídas por quatro dias, sem qualquer impacto na remuneração ou nos benefícios. O modelo defendido pelo portal 4DayWeek (s.d.), por exemplo, é o “100-80-100™” – 100% do salário, 80% do tempo de trabalho e 100% da produtividade. Este modelo pressupõe um ganho de eficiência que compensa integralmente a redução horária.

Contudo, a realidade das implementações pode divergir deste padrão. No caso em estudo, a empresa adotou um modelo distinto, que, apesar de também conceder um dia completo de descanso, operou uma redução mais moderada: de 40 para 36 horas semanais. Como explicado por um trabalhador, *“propuseram uma redução da semana de trabalho de 40 horas para 36 horas. Ao contrário de outras empresas que proporcionavam a tarde de sexta-feira livre, a nós propuseram-nos um dia inteiro off” (E9).* Esta opção resultou, portanto, num modelo que poderíamos designar como “100-90-100” – 100% do salário, 90% do tempo (36 horas em vez de 40), e a expectativa de manter 100% da produtividade. Este modelo, distinto do padrão “100-80-100™” defendido pelo portal 4DayWeek (s.d.), ilustra a flexibilidade de implementação real, confirmando a perspectiva de Veal (2023) de que alcançar 100% da produtividade com uma redução de 20% no tempo é uma hipótese teoricamente viável, mas que pode não ser exequível em todos os contextos, levando a adaptações práticas como a observada. A consequência imediata foi a compressão da carga laboral, com a jornada diária a aumentar de 8 para 9 horas nos quatro dias de trabalho, concentrando o esforço em vez de o reduzir de forma tão acentuada como no modelo teórico.

### 3.3.1 O Desafio da Jornada Diária Estendida

Apesar dos obstáculos identificados pelos nossos entrevistados, é importante salientar que a transição foi objeto de um planeamento estratégico deliberado já que o processo foi suportado por uma empresa de consultoria: *“recorreu-se, na altura, a uma empresa de*

*consultoria para gerir e medir os aspetos relevantes da transição dos cinco para os quatro dias de trabalho"(E7). Este facto é revelador, pois demonstra que a organização não encarou a mudança como uma mera experiência informal, mas sim como uma iniciativa estruturada, apoiada em conhecimento especializado para monitorizar o seu impacto e gerir os riscos inerentes. Este contexto de gestão profissional ajuda a enquadrar que muitas das dificuldades que se seguiram não foram fruto da improvisação, mas de desafios previsíveis num processo de transformação organizacional complexo.*

Um dos aspetos mais críticos e unanimemente referido pelos entrevistados foi a jornada diária estendida para nove horas. Vários entrevistados relataram um cansaço acumulado e um declínio acentuado da produtividade e do foco nas horas finais do dia, um fenómeno que encontra eco nas advertências de Pencavel (2014) e Veal (2023) sobre o decréscimo da produtividade marginal em jornadas prolongadas: *"Temos dias em que as 9 horas de trabalho custam bastante. Passa a manhã e ainda falta basicamente mais de metade do dia de trabalho... as últimas 2/3 horas do dia de trabalho já são mais cansativas. Mas compensamos nas outras horas porque trabalhamos mais felizes" (E2).*

Esta perceção, de que a compensação do dia *off* mitiga, mas não elimina, o desgaste da jornada longa, é um tema central para os entrevistados e corrobora as preocupações de Tessema et al. (2023) e Faim (2024) quanto aos riscos de fadiga e efeitos adversos em modelos de trabalho comprimidos:

*"uma jornada de trabalho diário de 9 horas não nos permite fazer rigorosamente nada para além do trabalho. Coisas tão banais como ir ao ginásio, ficam difíceis de encaixar num dia tão preenchido, para além de que se torna num dia muito fatigante" (E7);*

*"é impossível conciliar seja o que for nos quatro dias de trabalho. É acordar, ir ao ginásio, trabalhar, jantar e dormir" (E2).*

Contudo, esta perceção menos positiva é contextualizada por uma perspetiva que revela uma realidade laboral mais ampla, quando comparada com experiências anteriores: *"na minha anterior experiência profissional, trabalhava no modelo de cinco dias e fazia praticamente as mesmas horas por dia. Só tive a ganhar com a mudança" (E8).* Esta declaração é crucial na medida em que desmonta um falso argumento contra a semana de quatro dias, sugerindo que a longa jornada, neste caso, não é uma invenção do novo modelo, mas sim uma prática existente noutros contextos profissionais, e que a presente configuração da jornada de trabalho vem compensar com um dia de descanso adicional.

A propósito da sua anterior experiência profissional, um dos entrevistados continua a comparação com a nova realidade referindo: “(agora) *os fins de semana são maiores, rendem mais e acabamos por ter maior descanso. Sinto que antes não trabalhava tão menos durante a semana e o fim de semana passava num estalar de dedos*” (E8). De resto, a fadiga foi também mencionada por outro dos entrevistado que, apesar de reconhecer o benefício do dia extra, admite o cansaço físico: “*mesmo que uma pessoa se canse mais a fazer as 9 horas diárias, que no fundo é apenas mais uma hora, depois aquele dia off ajuda bastante*” (E1). Esta perspetiva baseada no princípio da análise “custo-benefício” em termos individuais é fundamental para entender a aceitação do modelo, mesmo perante dificuldades identificadas. Outros entrevistados convergem neste diagnóstico centrado no aumento do horário de trabalho, mas evidenciando uma apreciação positiva de poderem ter um dia de folga: “*a maior dificuldade que senti no início foi mesmo trabalhar das 8.30h às 18.30h. Era bastante cansativo. Aquela última hora custava-me imenso pelo que o maior desafio era tentar perceber como a poderia fazer render*” (E10).

No entanto, nem todos os entrevistados vivenciaram esta extensão horária como uma sobrecarga significativa:

*“como entro às 8h e saio às 18h, acabo por sair à mesma hora da esmagadora maioria do pessoal que está a trabalhar na semana de cinco dias. Não sinto grande diferença por trabalhar aquela hora extra de manhã”* (E6).

*“já sabia que ia trabalhar 9 horas/dia quando me candidatei. No início custou um bocadinho, mas depois habituamo-nos ”* (E3).

Outro aspeto relevante prende-se com a escolha do dia off à 6ª feira. Ao referir que “*não me importo que o dia off seja a meio da semana. Custa-me menos do que fazer os dias todos seguidos*” (E3), este entrevistado desafia a noção intuitiva de que o dia off ideal é sempre à sexta-feira ao dar a sensação de fim de semana prolongado, o que realça a variabilidade individual na perceção da gestão do esforço associado à jornada de trabalho de 9 horas. Esta variabilidade individual é reforçada por um entrevistado ao referir que “*9 horas/dia acaba por ser um bocado puxado. Talvez seja o motivo pelo qual alguns colegas optaram por se manter no modelo de cinco dias*” (E4). Não obstante, o mesmo entrevistado acrescenta terem sido muito poucos os colegas que optaram por não transitar para o modelo de quatro dias, revelando que “*apenas 3 pessoas não aceitaram o novo modelo, por questões logísticas e de organização familiar. A hora extra diária prejudicava-os nesse aspeto*” (E9). Esta exceção vai ao encontro dos alertas de Tessema et al. (2023), que identificam que jornadas prolongadas podem comprometer seriamente a conciliação da vida profissional com a familiar, sobretudo entre

cuidadores informais, revelando que o modelo, apesar dos benefícios globais, pode não ser universalmente vantajoso.

Em síntese, como refere um dos entrevistados, a exequibilidade do modelo adotado pela empresa parece estar intrinsecamente ligada à disponibilidade de pessoas suficientes para assegurar as diferentes tarefas necessárias ao normal funcionamento da empresa: *"A experiência (da semana de quatro dias) não é má. É uma questão de garantir que há trabalhadores suficientes para cumprir as tarefas diárias"* (E1). Esta ideia introduz uma dimensão crítica e estrutural ao considerar que a sustentabilidade do modelo depende não apenas da resistência individual, mas da dotação de efetivos adequada para não sobrecarregar as equipas de trabalho.

### 3.3.2 A Compressão da Carga Laboral e a Reorganização do Trabalho

As narrativas revelam que a intensidade das jornadas de 9 horas constitui simultaneamente uma barreira e um filtro por parte dos trabalhadores na escolha da semana de 4 dias: enquanto alguns trabalhadores desenvolvem estratégias de adaptação, outros percebem-na como um limite intransponível, optando por manter modelos mais tradicionais. Este paradoxo sugere que a semana de quatro dias, longe de ser universalmente benéfica, está condicionada por diferenças individuais de resistência física, hábitos pessoais e até contextos familiares.

Para lidar com este desgaste, emergiram diversas estratégias de autorregulação. Uma delas consistiu na concentração das tarefas intelectualmente mais exigentes na parte da manhã:

*"procurei condensar da parte da manhã as tarefas que exigem mais pensamento crítico e deixar as outras, mais rotineiras, para a tarde, pois neste período o pessoal acaba por estar mais cansado e ter menos capacidade de desenvolver e ser criativo"* (E4).

*"quando estou a programar preciso sempre mais da minha criatividade e do meu foco, pelo que distribuo as tarefas pelo meu dia de trabalho e pela semana em função daquilo que elas exigem de mim"* (E8).

Esta adaptação bem-sucedida ao modelo exige não apenas esforço individual, mas uma reengenharia consciente dos métodos de trabalho, alinhando-se com Autonomy (2023) e McKinsey (2021) que defendem uma reorganização profunda dos processos, nomeadamente por via da introdução de pequenas pausas ao longo da jornada de trabalho: *"invariavelmente, no final do dia sentia-me muito cansado, sem aquela atenção ao detalhe e já sem vontade de*

*trabalhar. Começámos a fazer pausas a meio da tarde para poder desanuviar e voltar ao trabalho mais capacitados" (E10).*

Este desgaste diário traduz-se num padrão que conduz à reorganização das tarefas não só diariamente, mas também semanalmente dada a existência de um potencial de produtividade decrescente ao longo da semana, um fenómeno que vai ao encontro da tese de Pencavel (2014) sobre a não-linearidade da produtividade em relação às horas trabalhadas: *"a segunda e terça-feira são produtivas, a quarta-feira, mais ou menos, e na quinta-feira diria que a produtividade tende a cair mais. Tenho isso presente na organização semanal do meu trabalho"* (E7). Este padrão de desgaste progressivo revela que o custo cognitivo das jornadas de nove horas se acumula ao longo da semana comprimida, conforme relatado pelos entrevistados. Um dos programadores entrevistados explicou que *"é cansativo porque é um trabalho de programação, que consiste em estar o dia todo a olhar para um ecrã a ver linhas de código. Mas faz parte da profissão"* (E2). Contudo, esta perceção não é unânime, já que outro entrevistado revela uma estratégia de gestão de stress diferente, baseada na estrutura da própria jornada: *"consigo organizar-me melhor a trabalhar 9 horas por dia. Fico mais stressado se o dia de trabalho for mais curto"* (E1). Esta perspetiva única sugere que, para alguns trabalhadores, a concentração do trabalho em dias mais longos, mas em menor número, pode funcionar como um antídoto para a pressão de prazos mais curtos e fragmentados, realçando assim a diversidade de estilos de trabalho na equipa.

Para além dos desafios individuais, a organização coletiva também foi posta à prova pela necessidade de assegurar a continuidade operacional:

*"dentro de cada equipa tem de haver pelo menos um a trabalhar para mantermos a cobertura... caso haja bugs nos dias off" (E5).*

*"no meu departamento, por ser mais de produção, tínhamos de fazer essa gestão das folgas" (E1).*

*"o meu dia off é sempre à sexta-feira. Mas há departamentos em que é rotativo, pois têm de ter os serviços mínimos a funcionar" (E4).*

Esta necessidade de coordenação e o equilíbrio entre fixar o dia de descanso e manter um regime rotativo gerou assimetrias organizacionais que, para além de ilustrarem a pressão para assegurar a continuidade do serviço, foram percebidas de forma desigual entre as áreas funcionais.

Apesar destes constrangimentos, a flexibilidade na gestão das folgas foi percecionada como um mecanismo compensatório importante. Um dos entrevistados revela que existe *"flexibilidade e abertura para trocar o dia off"* (E1), algo que é corroborado por outro

entrevistado: *"existe flexibilidade para trocar o dia off"* (E2). Estes testemunhos sugerem que a autonomia na gestão de folgas não apenas mitiga tensões logísticas, como também reforça a percepção de confiança organizacional, aumentando a aceitação global do modelo de semana de quatro dias.

A compressão da carga laboral foi também amplamente mencionada pelos entrevistados como um desafio significativo. Um deles reconhece que *"acaba por ser mais exigente trabalhar as 9 horas diárias e 36 horas semanais, pois temos de apresentar os mesmos resultados comparativamente ao dia de 8 horas e à semana de 40 horas"* (E4), ideia reforçada por outro entrevistado: *"as primeiras semanas foram caóticas do ponto de vista de adaptação e de reagendamento de reuniões e tarefas que tinham dias fixos. Tenho colegas que sentiram dificuldade em acomodar um dia inteiro nos outros quatro"* (E9).

Esta percepção de intensificação laboral é sintetizada com pragmatismo por alguns dos entrevistados:

*"continuamos a ter o mesmo volume de trabalho, pelo que tivemos de nos organizar melhor"* (E5);

*"não foram necessários grandes ajustes (à introdução do novo modelo). Apenas umas tarefas que eram feitas à sexta e que foram antecipadas"* (E4);

*"organizamos o trabalho para uma semana de quatro dias. É uma questão de planeamento e hábito"* (E2).

Não obstante, esta reorganização nem sempre é suficiente para anular a pressão em períodos de maior atividade, como revela a observação de que *"há semanas que parecem muito curtas, considerando o volume de trabalho. Toda a empresa tem picos. Nós não somos exceção"* (E9). Esta percepção sugere que a compressão temporal pode, na prática, exacerbar a sensação de intensidade laboral, mesmo numa estrutura supostamente mais eficiente.

Estes testemunhos coletivos sugerem que, longe de reduzir o esforço global, o modelo exige um esforço acrescido de reorganização e disciplina por parte dos trabalhadores. A intensificação, embora relatada como um desafio, é simultaneamente interpretada como catalisadora de ganhos de eficiência, considerando que *"a necessária reorganização ajudou, na verdade, a identificar e eliminar reuniões que eram redundantes ou menos importantes"* (E9). Este paradoxo organizacional mostra que a compressão horária pode revelar fragilidades latentes nos processos de trabalho e, ao mesmo tempo, induzir melhorias organizacionais significativas, representando assim um processo de adaptação com custos iniciais, mas benefícios potenciais a médio prazo, um processo de otimização forçada que materializa, na prática, a recomendação de Autonomy (2023) e McKinsey (2021), que destacam que a revisão

de processos para eliminar ineficiências e a redução do tempo de reuniões são passos críticos para o sucesso do modelo.

### 3.3.3 A Política de Feriados e Férias: Uma Fonte de Insatisfação

A gestão dos feriados e das férias emerge como um ponto de crítica consistente entre os entrevistados, constituindo-se como uma das principais fontes de insatisfação no modelo implementado, algo sustentado por um dos entrevistados: *"temos apenas uma divergenciazinha em relação às férias"* (E5), numa aparente subtilização de um problema que se revela mais profundo nos testemunhos seguintes.

A política de férias suscita algumas reservas entre os entrevistados, particularmente no que se refere ao critério de contabilização: *"se queremos tirar uma semana de férias, temos de descontar cinco dias"* (E9). Esta sistemática é identificada pelos trabalhadores como um aspeto que mereceria reflexão, por poder condicionar a gestão do seu período de descanso anual.

No que concerne aos feriados, a situação gera igualmente contestação:

*"não nos compensa haver feriados a meio da semana porque perdemos o fim de semana prolongado"* (E2);

*"quando há um feriado a meio da semana, trabalhamos mais do que um trabalhador de uma qualquer empresa que trabalha 40 horas semanais"* (E4).

É importante contextualizar que, por iniciativa da empresa, foi adotado o princípio de que, sempre que ocorre um feriado a meio da semana, o dia *off* coincide com o próprio dia do feriado. Esta medida visa assegurar a equidade entre trabalhadores com diferentes dias *off*, evitando que uns usufruam de um número superior de dias efetivos de descanso face a outros. Contudo, esta prática tem sido percecionada por alguns trabalhadores como uma limitação à flexibilidade originalmente associada ao modelo de quatro dias, na medida em que aqueles cujo dia *off* habitual recai à sexta-feira perdem a possibilidade de usufruir de um fim de semana prolongado.

Esta perceção de injustiça é sintetizada por um entrevistado que afirma que *"mudava duas coisas (em relação ao atual modelo): baixava para apenas 8 horas diárias e mudava a forma de funcionamento dos dias de férias"* (E4), vinculando claramente as duas maiores fontes de insatisfação identificadas pelos trabalhadores.

A frustração gerada por estas políticas é um indicador de quão profundamente o modelo foi internalizado pelos trabalhadores, como confessa uma das entrevistadas: *"a experiência tem sido muito boa. Agora já estou mal habituada. Se há um feriado a meio da semana e vejo que*

*não tenho essa sexta-feira, já fico com a ideia de que alguma coisa aqui não está bem" (E9).* O facto de a rutura de uma expectativa gerar uma sensação tão aguda de dissonância demonstra que o benefício do dia *off* se tornou rapidamente um pilar não negociável do equilíbrio semanal dos trabalhadores.

A frustração com a gestão dos feriados é tal que gera um apelo quase emocional para que o dia *off* seja inalienável. Um dos entrevistados defende mesmo, de forma veemente: *"acho que a sexta-feira devia ser sagrada. Eras oferecidas e deixavam de existir no calendário, mesmo que houvesse um feriado noutra dia da semana" (E8).* Esta metáfora da "sexta-feira sagrada" ilustra o profundo valor psicológico que o dia *off* adquiriu, transcendendo a mera logística para se tornar um elemento fundamental do bem-estar laboral percebido.

Estes testemunhos convergem na perceção de que as regras associadas a férias e feriados não acompanharam a inovação temporal introduzida pelo modelo de quatro dias. Ao invés de reforçar os benefícios do novo regime laboral, estas discrepâncias criaram dissonâncias que ameaçam a legitimidade do modelo junto dos trabalhadores. Para além disso, revelam um hiato entre inovação estratégica e burocracia administrativa — um desfasamento estrutural que, se não corrigido, pode erodir progressivamente a adesão dos trabalhadores a uma iniciativa que, em muitos outros aspetos, é globalmente valorizada.

### 3.4 Balanço dos Trabalhadores: Resultados, Benefícios e Aspetos a Melhorar

O balanço global realizado pelos trabalhadores sobre a experiência da semana de quatro dias é claramente positivo, com a maioria dos entrevistados a destacar que os benefícios identificados superam as dificuldades sentidas. Como refere um dos entrevistados, *"a semana de trabalho de quatro dias é espetacular. Tem muitas coisas boas" (E10).*

Contudo, esta avaliação globalmente favorável não é indiscriminada, assentando antes numa análise ponderada que considera tanto os aspetos positivos como as limitações identificadas: *"a semana de trabalho de quatro dias tem coisas boas, ou muito boas, mas também tem coisas más" (E7).* Esta perspetiva revela uma apropriação crítica do modelo por parte dos trabalhadores, que demonstram capacidade para avaliar de forma realista a experiência.

O consenso favorável que emerge das entrevistas, embora não seja uniforme em todos os aspetos, reflete assim uma avaliação equilibrada que contabiliza tanto ganhos tangíveis, a

nível pessoal e organizacional, como elementos simbólicos que recalibram o sentimento de pertença e a percepção de valorização por parte da empresa.

#### 3.4.1 Benefícios Tangíveis para o Bem-Estar e Qualidade de Vida

A melhoria do bem-estar e da conciliação entre a vida profissional e pessoal surge como o benefício mais significativo e consistentemente enfatizado pelos entrevistados, constituindo-se como o principal pilar de suporte do modelo da semana de quatro dias. Tal como observado nos estudos de Kelly et al. (2022) e Fontinha & Gomes (2024) sobre pilotos internacionais, os ganhos em qualidade de vida e satisfação pessoal são uma constante. Os testemunhos seguintes são paradigmáticos desta percepção:

*"tenho mais qualidade de vida com mais um dia de descanso. Noto uma diferença pela positiva na minha vida pessoal e até na criação de hábitos" (E3);*

*"tenho hoje hábitos adquiridos, como fazer desporto, que advieram do facto de ter a sextas-feiras livres. Será difícil voltar à semana de cinco dias" (E10).*

Paralelamente, outro entrevistado acrescenta uma dimensão crucial a este bem-estar reportado: o tempo para o desenvolvimento pessoal. A afirmação *"temos mais tempo para nos dedicar a hobbies e outros passatempos" (E1)* destaca como o modelo liberta tempo e energia mental para atividades que vão além das meras obrigações laborais, confirmando a premissa de Chung (2022) e Amell & Rudner (2024) de que a redução do tempo de trabalho promove o bem-estar ao criar espaço para atividades de lazer e desenvolvimento pessoal, enriquecendo significativamente a vida fora do contexto profissional.

A natureza deste ganho em bem-estar é, contudo, matizada por alguns entrevistados, que fazem distinções relevantes entre diferentes dimensões do bem-estar. Um dos entrevistados afirma: *"não noto grande diferença ao nível do bem-estar físico. Já do ponto de vista do bem-estar emocional, sim. É sempre bom ter mais um dia para mim, para fazer o que eu quiser" (E6)*. Para além do óbvio aumento do tempo de descanso, estas declarações sublinham um aspeto crucial: o dia extra atua como um catalisador para a reestruturação de rotinas pessoais, conferindo aos trabalhadores um sentido de progresso e controlo sobre o seu tempo que transcende a esfera estritamente laboral.

Não obstante o bem-estar emocional, emergiu como um benefício significativo a melhoria concretamente reportada na qualidade do sono pelos entrevistados. A estrutura do fim de semana de três dias, ao quebrar o ciclo de privação de sono acumulado durante a semana comprimida, parece permitir uma recuperação física mais profunda. Uma entrevistada

descreveu esta mudança de forma clara: *"considero que comecei a dormir melhor. Ou pelo menos, a dormir mais, tendo em conta que durmo até mais tarde nos 3 dias do fim de semana. Noto que o sono é agora verdadeiramente reparador"* (E9). Esta percepção vai ao encontro dos dados de Kelly et al. (2022), que registaram um aumento médio do tempo de sono nos pilotos da semana de quatro dias, apontando para uma melhoria qualitativa no descanso que funciona como a base fisiológica para a recuperação de energia e resiliência face à exigência das jornadas de nove horas.

### 3.4.2 Impacto na Vida Pessoal, Familiar e Social

O benefício introduzido pelo dia livre extra revela-se particularmente significativo na dimensão prática da gestão da vida quotidiana:

*"com o dia off tenho muito mais facilidade em ir ao banco, segurança social e outros locais onde seria muito difícil ir durante a semana"* (E1);

*"tudo o que seja ir ao médico, bancos e esse tipo de coisas, que têm horários limitados, marco para a sexta-feira, o meu dia off"* (E6);

*"a nível de médicos, e até cabeleireiros e outros de natureza estética, canalizo para o dia off, até porque há mais disponibilidade a meio do dia do que às horas no início ou ao final do dia que são sempre mais procuradas"* (E8).

Estas declarações revelam como os trabalhadores não só resolvem constrangimentos logísticos do quotidiano, como também acedem a uma experiência de maior qualidade e conveniência em serviços essenciais, otimizando o valor do seu tempo livre de forma estratégica. Um dos entrevistados sintetiza esta utilidade de forma particularmente clara: *"ter um dia inteiro para fazer as coisas que não dá para fazer ao fim de semana, dá muito jeito"* (E1), constituindo-se esta talvez como a definição mais pura e agregadora do valor prático do modelo enquanto ferramenta de gestão da vida pessoal.

A mesma visão é partilhada por outros entrevistados, que enumeram as vantagens:

*"ter um dia off é ótimo por uma questão de consultas médicas, finanças e outros compromissos que acabamos por não conseguir fazer ao fim de semana. Passei a fazer durante a semana"* (E3);

*"o dia off permite-me fazer coisas banais como fazer as compras semanais durante a semana. Prefiro mil vezes evitar os supermercados ao fim de semana"* (E3).

Estas citações evidenciam uma estratégia consciente de utilizar o dia *off* como um mecanismo de amortecimento de pressões logísticas.

Para além da gestão de tarefas burocráticas, o dia *off* revela um profundo valor social e familiar, particularmente no apoio a dependentes. Um dos entrevistados partilha um exemplo ilustrativo: *"posso ajudar a minha mãe à sexta-feira, pois precisa do meu apoio"* (E5), testemunho que demonstra o valor social do modelo enquanto facilitador de dinâmicas de cuidado familiar, permitindo o acompanhamento de dependentes sem os constrangimentos típicos dos horários laborais convencionais.

Outro entrevistado ilustra de forma poderosa o valor do dia *off* na gestão da vida familiar e de eventos potencialmente stressantes:

*"tenho mais tempo para fazer atividades físicas. Com a namorada a trabalhar e o filho na escola, tenho muito mais tempo para mim"* (E4);

*"passei por uma mudança de casa e foi muito importante ter o dia off para tratar dos assuntos no banco, que levam sempre muito tempo, e para a própria mudança, cuja atividade condensei sempre para a sexta-feira"* (E4).

Estes depoimentos transcendem a dimensão do lazer, mostrando como o modelo funciona como uma ferramenta de resiliência pessoal perante logísticas complexas.

Esta utilidade estende-se significativamente à esfera doméstica, como o mesmo entrevistado observa: *"acabo por fazer as tarefas mais domésticas, da lida da casa e outras, à sexta-feira para poder libertar o fim de semana"* (E4), estratégia que beneficia todo o agregado familiar através de uma redistribuição mais eficiente das tarefas domésticas.

Para além do âmbito familiar e doméstico, o dia *off* revela-se igualmente crucial para o envolvimento cívico e comunitário. Um dos entrevistados destacou este benefício singular: *"o dia off dá-me muito jeito, especialmente agora que estou ligado ao associativismo desportivo"* (E7). Esta declaração ilustra como o modelo liberta tempo e energia para compromissos de valor social mais amplo, que seriam difíceis de conciliar com uma semana tradicional de cinco dias.

Estas declarações refletem mais do que um mero ganho em qualidade de vida; ilustram a recuperação de um controlo efetivo sobre o tempo. Ao eliminar o conflito crónico entre horários de trabalho e compromissos administrativos ou pessoais, o modelo não só reduz frustrações logísticas, como opera uma mudança psicológica profunda na relação dos trabalhadores com a gestão do seu tempo.

Esta redistribuição de tarefas dentro do lar revela-se um benefício inesperado, com potencial impacto na promoção da igualdade de género. Um dos entrevistados oferece um testemunho elucidativo ao afirmar: *"faço agora mais tarefas domésticas do que fazia e faço outras que nunca fazia, mas que passei a fazer. A minha namorada também ganha, pois sobram*

*menos tarefas para ela no fim de semana" (E4).* Este testemunho oferece um vislumbre concreto de como o modelo pode atuar sobre as desigualdades de género, tal como antevisto por Gershuny & Sullivan (2019, cit. in Veal, 2023), ao facilitar uma divisão mais justa das responsabilidades domésticas. No entanto, e tal como Oliveira et al. (2025) alertam, este impacto positivo não é automático, dependendo de uma reapropriação consciente do tempo por parte dos indivíduos. Esta partilha mais equilibrada das responsabilidades domésticas, facilitada pela disponibilidade de um dia útil livre, sugere que o modelo pode atuar como um catalisador para a renegociação de papéis familiares tradicionais.

Para além do bem-estar imediato, alguns entrevistados vislumbram um impacto positivo a nível de saúde organizacional. Um dos entrevistados, por exemplo, adianta que *"mesmo a nível psicológico, acho que pode contribuir para reduzir as baixas motivadas por burnout" (E1).* Esta perceção aponta para uma compreensão mais profunda do modelo não como um mero benefício, mas como uma ferramenta de prevenção de riscos psicossociais e de promoção de sustentabilidade no trabalho.

### 3.4.3 A Reconfiguração do Tempo Livre: Lazer, Logística e "Fuga"

A extensão do fim de semana foi unanimemente percebida como um mecanismo de recuperação física e psicológica, ainda que apropriado de formas distintas consoante as prioridades individuais, oscilando entre o descanso, o lazer e a gestão de tarefas do quotidiano. O valor do dia adicional para o desligamento do contexto laboral é sublinhado pela perceção de maior tempo pessoal:

*"dá para realmente descansar e desligar por completo do trabalho, que é uma coisa que não dava para fazer tanto quando o fim de semana só tinha 2 dias" (E2);*

*"dá-me mais tempo para mim" (E2).*

A transformação qualitativa do tempo de descanso é igualmente destacada, ao referirem que

*"os fins de semana são maiores, rendem mais e acabamos por ter maior descanso. Sinto que antes não trabalhava tão menos durante a semana e o fim de semana passava num estalar de dedos" (E8);*

*"saberes que vais ter 3 dias seguidos é muito bom do ponto de vista do bem-estar. São quase umas miniférias que te permitem desligar completamente" (E5).*

Para além da dimensão do descanso, o dia *off* assume particular relevância na organização da vida quotidiana, permitindo deslocar para esse dia várias tarefas que, de outro

modo, ocupariam o fim de semana tradicional: *“a sexta-feira livre dá muito jeito, especialmente para fazer coisas mundanas como arrumar a casa, ir às compras de manhã ou fazer aqueles recadinhos que ficam durante a semana”* (E10). Esta percepção é reforçada quando se sublinha que o dia extra representa um verdadeiro tempo livre, e não apenas uma redução de horário:

*“acrescenta um dia completamente livre, não é? Não se trata de redução de horário ou conceder meio dia livre. Trata-se de um dia completo em que não pensamos de todo em trabalho, o que é muito bom”* (E6);

*“imagine que nos davam a opção de trabalhar as 4 horas que fazemos a mais na manhã de sexta-feira. Eu não aceitaria. Prefiro trabalhar aquela hora extra nos quatro dias e ter o dia off completo”* (E6).

O valor prático deste dia na conciliação trabalho-vida pessoal reforça a percepção de rutura com a rotina laboral. A possibilidade de usufruir de atividades em horários menos concorridos surge, de resto, como um benefício adicional:

*“pode parecer fútil, mas agora, no verão, prefiro ir à praia no meu dia off do que ir ao fim de semana. Está muito menos gente, há muito mais estacionamento”* (E3);

*“no dia off, quando preciso ir a algum lado, escolho as horas menos concorridas. Posso dar-me a esse luxo pois, nesse dia, costumo dizer que tenho horário de reformada”* (E9).

Este aproveitamento de períodos com menor afluência traduz-se numa percepção de maior tranquilidade e qualidade de vida, associada à gestão eficiente do tempo.

O tempo adicional é também utilizado para integrar de forma mais equilibrada atividades de lazer, exercício físico e descanso:

*“permitiu-me fazer mais desporto, ir à natação e ao ginásio e aproveitar aquelas horas em que estava quase toda a gente a trabalhar, menos eu. E estar depois, tranquilo, a ver uma série (...) passei a fazer à sexta-feira muitas das coisas que fazia antes no sábado e domingo, libertando esses dias para descansar”* (E10);

*“fazer as tarefas domésticas no dia off permite-me passear no fim de semana”* (E5).

Estas narrativas evidenciam a combinação entre funcionalidade e bem-estar, reforçando a percepção de que o dia extra prolonga, reorganiza e qualifica o tempo livre. Tal como referem Dias et al. (2025), os benefícios da redução do horário de trabalho dependem em grande medida da forma como o tempo livre é utilizado, sendo mais significativos quando este é investido em atividades que promovem hábitos saudáveis e uma melhor qualidade de vida. Nesse sentido, as experiências relatadas pelos entrevistados ilustram empiricamente essa relação, mostrando que

o aproveitamento positivo do tempo adicional contribui para o aumento do bem-estar e para a melhoria da saúde física e mental.

A utilidade do dia *off* na realização de tarefas administrativas e burocráticas é igualmente salientada enquanto benefício distinto do lazer:

*“com o dia off tenho muito mais facilidade em ir ao banco, segurança social e outros locais onde seria muito difícil ir durante a semana” (E1);*

*“tudo o que seja ir ao médico, bancos e esse tipo de coisas, que têm horários limitados, marco para a sexta-feira, o meu dia off” (E6);*

*“a nível de médicos, e até cabeleireiros e outros de natureza estética, canalizo para o dia off, até porque há mais disponibilidade a meio do dia do que às horas no início ou ao final do dia que são sempre mais procuradas” (E8).*

Assim, este dia assume um papel de amortecedor logístico que permite libertar o sábado e o domingo para descanso genuíno ou convívio social e familiar.

Este alívio da pressão temporal ao fim de semana materializa-se em diferentes formas de apropriação. Para alguns trabalhadores, o fim de semana de três dias facilita deslocações e a proximidade familiar:

*“como as nossas famílias (da namorada) moram longe, temos mais tempo para estar com eles num fim de semana de 3 dias” (E2);*

*“se quiser ir para fora no fim de semana, vou logo na quinta-feira à noite e tenho ali 3 dias seguidos” (E6);*

*“o facto de o dia off ser fixo permite-me planear compromissos, viagens e outros, com muito tempo de antecedência” (E7).*

Para outros, o valor do modelo reside menos na exceção e mais na regularidade que permite reorganizar a rotina semanal: *“as pessoas pensam que num fim de semana de 3 dias estamos sempre a viajar e a passear por todo o lado. Acho que nem é isso, é mais o facto de ser regular e poder fazer as pequenas coisas que não podemos fazer durante os dias de trabalho” (E10)*. Esta afirmação sintetiza a versatilidade do modelo, ao demonstrar que a sua mais-valia pode residir tanto na oportunidade de fuga e lazer prolongado como na melhoria estrutural da vida quotidiana.

#### 3.4.4 Perceções sobre Produtividade e Eficiência

A produtividade surge como um eixo central na análise, sendo interpretada de forma plural e nem sempre mensurável por indicadores tradicionais. A percepção de que o desempenho

se mantém ou aumenta, apesar da redução das horas formais de trabalho, emerge com clareza: *“teoricamente, fazemos em 36 horas semanais o mesmo que fazíamos em 40”* (E4). Esta ideia associa-se à noção de que a produtividade depende menos do número de horas e mais da motivação e envolvimento dos trabalhadores. A este respeito, é salientado que

*“uma pessoa que é produtiva, produz independentemente do modelo adotado pela empresa e das horas diárias que faça. Quem está motivado está, quem não está, não está”* (E3);

*“há uma predisposição diferente para uma empresa que implementa este tipo de medidas, pois há mais motivação. Têm outro cuidado com os trabalhadores e estes estão sempre mais disponíveis para tudo”* (E3).

O papel da autogestão e da capacidade individual de planear o trabalho reforça esta ideia de produtividade como fenómeno mais comportamental do que estrutural: *“considero-me produtiva todas as horas do dia. Penso que tem que ver com a organização e o planeamento que faço para o meu dia”* (E6).

A correlação entre bem-estar e desempenho é percecionada como intencional no próprio desenho do modelo de quatro dias, sendo expressa pela convicção de que

*“acho que a empresa o fez (adoção da semana de quatro dias) porque acreditava que os trabalhadores se sentiriam mais felizes e, portanto, poderiam trabalhar mais”* (E2);

*“no meu departamento, as pessoas estão motivadas, têm disponibilidade, boa energia e, portanto, estão felizes”* (E3).

A produtividade é, assim, interpretada como consequência de um equilíbrio emocional positivo e de uma cultura organizacional que valoriza o trabalhador, mais do que como efeito direto da redução de horas.

Contudo, nem todas as perspetivas convergem para uma leitura de aumento efetivo de produtividade. Surge uma visão mais prudente que relativiza a amplitude do ganho temporal, sublinhando que *“sou adepto da semana de quatro dias, mas sejamos realistas: tivemos, em rigor, uma redução de 4 horas na nossa semana de trabalho, que é quase nada”* (E7). Esta observação desloca o debate do plano quantitativo para o qualitativo, salientando que o principal impacto não reside na diminuição do tempo de trabalho, mas na redistribuição concentrada desse tempo que permite a existência de um dia completamente livre. O benefício é, por isso, percecionado sobretudo em termos psicológicos e logísticos, e menos como uma vantagem aritmética.

Resulta, destas opiniões, que a produtividade não é entendida de forma absoluta, mas depende da conjugação entre motivação intrínseca, cultura organizacional de suporte e

capacidade de autogestão. Mais do que o número de horas trabalhadas, é a qualidade do ambiente psicológico, a autonomia e a clareza na organização do tempo que parecem condicionar o rendimento no modelo de quatro dias.

### 3.4.5 Atração e Retenção de Talento: Uma Vantagem Competitiva

No plano organizacional, a semana de quatro dias é percebida não como um benefício isolado, mas como um elemento distintivo da identidade corporativa e um fator determinante para atrair e reter talento. Esta percepção valida empiricamente os argumentos de Gomes (2022) e Jahal et al. (2024), que destacam o potencial deste modelo como ferramenta estratégica de *employer branding*, especialmente relevante quando a concorrência por salários é forte. A adoção do modelo contribuiu de forma visível para aumentar o interesse externo, observando-se um acréscimo significativo de candidaturas: *“já tínhamos muitas candidaturas espontâneas no regime 100% remoto, com a adoção da semana de quatro dias, estas dispararam. Concordo que atrai muito mais gente”* (E7). Esta percepção prolonga-se internamente, traduzindo-se num reforço do compromisso organizacional:

*“sinto-me mais motivado na empresa pelo facto de este ser um benefício que outras não têm. Acabo por não querer sair, pois sei que as outras empresas não têm nada disto para oferecer (...), tenho vários amigos, de fora da empresa, que já me pediram para os referenciar aqui dentro”* (E4);

*“muitos dos meus amigos candidataram-se para integrar a empresa porque queriam trabalhar no modelo de quatro dias”* (E10).

Este poder de atração influencia também as expectativas futuras de carreira, tornando-se um critério estruturante nas escolhas profissionais, o que corrobora a tese de Chakraborty et al. (2022) sobre a valorização do equilíbrio vida-trabalho pelas gerações mais jovens: *“quando estiver à procura de emprego, privilegiarei as empresas com o modelo de quatro dias de trabalho”* (E6). Paralelamente, emerge a percepção de que o modelo se converte num ativo estratégico de marca e reputação, algo defendido, como já vimos, por Gomes (2022) e Jahal et al. (2024):

*“acaba por ser um aspeto diferenciador em relação às outras empresas. E ainda ganhou visibilidade junto de potenciais trabalhadores, mas também clientes, que conheceram a empresa pelas notícias da implementação da semana de quatro dias”* (E4);

*“o CEO e a Diretora de Recursos Humanos da empresa são os grandes impulsionadores e fazem mesmo bandeira da semana de quatro dias” (E5).*

Este poder distintivo é reconhecido como vantagem competitiva enquanto permanecer excepcional no mercado:

*“sim, contribui (para a atração e retenção de talento), pelo menos enquanto forem poucas as empresas a trabalhar neste modelo” (E1);*

*“(a semana de quatro dias) contribui definitivamente (para a atração e retenção de talento). Mas talvez mais ainda por ser 100% remoto” (E2).*

O compromisso com o modelo adquire também expressão económica nas avaliações dos trabalhadores sobre o custo de regressar à semana de cinco dias:

*“não me vejo a voltar ao modelo de cinco dias. Teriam de me pagar sensivelmente mais 40%” (E2);*

*“teriam de me pagar sensivelmente mais 30% para voltar ao modelo de cinco dias, o que, nas minhas funções (product manager), não é nada de extraordinário” (E9);*

*“para voltar ao modelo de cinco dias teriam de me pagar sensivelmente mais 50%. A não ser que fosse a empresa e o emprego de sonho, por assim dizer. Mas em circunstâncias idênticas, sim mais 50% da remuneração” (E8);*

*“o dia off dá mesmo muito jeito. Já tive propostas de outras empresas e tinham de me pagar mais para abdicar deste dia” (E4);*

*“nunca pensei bem nisso (aumento salarial para abdicar da semana de quatro dias). Talvez mais 20 ou 30%. Depois dependeria se o modelo também era 100% remoto e outros fatores” (E4);*

*“teriam de me pagar mais 25 ou 30% para sair deste modelo. O ambiente sempre foi bom, mas ficou melhor com o modelo de quatro dias e acho que isso ajuda a reter as pessoas” (E5).*

Contudo, a dimensão financeira não é suficiente para explicar a resistência à mudança, sendo expressa a ideia de que o valor do modelo reside na conjugação entre bem-estar, reconhecimento e condições de trabalho: “quanto teriam de me pagar mais para ir trabalhar numa empresa com o modelo de cinco dias? Não se trata só de dinheiro. Trata-se de condições, principalmente, e de respeito e valorização” (E3). Esta declaração contextualiza as quantificações, mostrando que o modelo eleva o patamar do que é considerado um pacote remuneratório aceitável, tornando o salário apenas uma parte de uma equação que inclui valores intangíveis. A empresa, ao oferecer um benefício que se torna rapidamente não negociável,

ganha um poder negocial significativo, fidelizando os trabalhadores através de um mecanismo que vai além da remuneração, ancorado num profundo valor percebido de qualidade de vida.

A intensidade deste compromisso traduz-se na percepção de que qualquer regresso ao modelo tradicional seria vivido como uma perda substancial: *“o maior desafio vai ser voltar a trabalhar num modelo de cinco dias de trabalho. Vai ser difícil abdicar da semana de trabalho de quatro dias e daquele terceiro dia livre”* (E6). O dia *off* é, simultaneamente, altamente valorizado e respeitado pela estrutura organizacional.

Por outro lado, a ausência de relatos de violações sistemáticas do tempo de descanso constitui um indicador significativo da maturidade do modelo, sendo apenas referidos episódios pontuais e excecionais:

*“já aconteceu ligarem-me do trabalho no dia off, mas não é muito frequente”* (E7);

*“em 3 anos, houve apenas uma vez que me pediram para fazer uma coisa de trabalho no meu dia off, uma tarefa que demorou meia hora a fazer. Acedi porque percebi a urgência que a empresa tinha. Sempre respeitaram o facto de trabalharmos apenas quatro dias por semana”* (E10).

Esta prática demonstra uma norma cultural de respeito recíproco, um pilar fundamental para o sucesso, exemplificando a “mensagem de confiança” que, segundo Chung (2022) e Autonomy (2023), é transmitida aos trabalhadores em implementações bem-sucedidas, promovendo um ambiente de trabalho baseado na autonomia e no compromisso. O trabalhador sente-se valorizado e, por isso, disponível para colaborar em situações de exceção, sem que tal configure uma erosão do benefício.

#### 3.4.6 Aspectos Críticos e Sugestões de Melhoria

Apesar das vantagens amplamente reconhecidas, emergem críticas consistentes quando os trabalhadores refletem sobre aspectos práticos da implementação do modelo. Quando questionados sobre o que alterariam na semana de quatro dias, as respostas concentraram-se sobretudo na extensão da jornada diária, na gestão dos feriados e nas regras associadas às férias. A exigência de trabalhar nove horas por dia foi apontada como o elemento mais desgastante e menos equilibrado do modelo:

*“acabava com as 9 horas diárias”* (E2);

*“poderia estar prevista uma redução gradual nas horas diárias trabalhadas. É o ponto que me faz mais confusão”* (E7).

Estas observações revelam que, embora o dia adicional de descanso seja valorizado, a contrapartida de uma carga horária concentrada continua a ser percebida como um fator de desgaste físico e mental. As percepções de desgaste associado à jornada prolongada vão ao encontro das preocupações levantadas por Tessema et al. (2023), que alertam que modelos de semana comprimida, com jornadas diárias mais longas, podem gerar fadiga acumulada e efeitos adversos no equilíbrio entre vida profissional e pessoal, especialmente em funções que exigem elevada concentração.

Outra crítica recorrente centra-se na gestão das férias, especificamente no mecanismo de contagem de dias, que é visto como injusto por parte dos trabalhadores. A percepção de que tirar uma semana de férias implica descontar cinco dias, sem contemplar o dia *off*, é interpretada como uma penalização:

*“se queremos tirar uma semana de férias, temos de descontar cinco dias” (E9);*

*“nas férias, tiramos a semana toda, pelo que nos são descontados cinco dias” (E8).*

A explicação formal para esta regra, no entanto, remete para a coexistência de regimes laborais distintos dentro da organização: *“lá está, porque há pessoas que estão no modelo antigo e é uma forma de haver este equilíbrio, digamos assim” (E9).*

Não obstante, este entendimento transforma as férias, tradicionalmente consideradas um direito universal, num benefício relativamente diminuído no contexto do novo modelo. A insatisfação com as políticas de férias, por sua vez, ilustra um desafio prático de adaptação das estruturas tradicionais de benefícios a modelos de trabalho inovadores. Tal como notado por Fontinha & Gomes (2024), a implementação da semana de quatro dias exige uma revisão integral dos sistemas de gestão, incluindo políticas de ausências, para evitar que benefícios simbólicos sejam contrariados por regras percebidas como injustas.

Estas críticas assumem particular relevância não por colocarem em causa a adesão ao modelo, mas por evidenciarem que a sua sustentabilidade a longo prazo depende da capacidade de a organização proceder a ajustamentos finos. A aceitação global do modelo não elimina os desafios operacionais nem substitui a necessidade de coerência entre políticas internas. Se questões como a distribuição das horas diárias, a coordenação de férias e a gestão de feriados não forem ajustadas de forma sensível e equitativa, existe o risco de que, de forma discreta e gradual, se desgaste o capital de boa vontade acumulado e se atenuem o impacto positivo inicialmente sentido.

### 3.4.7 Perspetivas sobre a Evolução Futura do Modelo

Apesar das críticas apontadas, esse cenário é contrabalançado por um sentimento de esperança, frequentemente expresso de forma simples, direta e emotiva. O desejo de continuidade do modelo surge como expressão de receio face à perda de uma qualidade de vida recentemente alcançada: *“espero que este modelo (da semana de quatro dias) seja para manter”* (E3). Noutros casos, esse desejo ultrapassa a esfera individual e projeta-se como aspiração coletiva: *“o meu desejo é que todas as empresas implementem isto (semana de trabalho de quatro dias)”* (E6), revelando a convicção de que o modelo possui valor universal e deveria ser adotado como norma social alargada.

A visão sobre o futuro da semana de quatro dias é, assim, marcada por um otimismo consistente e partilhado. Os trabalhadores não encaram este modelo como uma experiência transitória, mas como o novo padrão desejável do trabalho moderno. Esta perceção assenta numa dupla convicção: por um lado, consideram-no um benefício individual estruturante; por outro, reconhecem que a empresa assumiu um papel pioneiro, antecipando uma transformação social mais ampla. Tal como já sugerido por alguns entrevistados, esta antecipação não coloca a empresa no papel de seguidora, mas de agente ativo na redefinição do futuro do trabalho, posicionando-se na linha da frente de uma mudança que, mais tarde ou mais cedo, outras organizações serão compelidas a seguir. Esta visão dos trabalhadores, que entendem a semana de quatro dias como um novo padrão desejável, reflete uma mudança de paradigma nas expetativas laborais, particularmente entre as gerações mais jovens. Chakraborty et al. (2022) defendem que medidas como esta respondem à procura por maior autonomia e equilíbrio, elementos cada vez mais valorizados no mercado de trabalho contemporâneo.

Esta experiência gerou uma reformulação das expetativas sobre o que constitui trabalho de qualidade, transformando a semana de quatro dias num marco percebido como irreversível. A compressão da jornada semanal, associada à valorização do tempo pessoal, emerge como elemento central de um novo paradigma laboral, entendido como sinal de progresso no século XXI. Esta visão é acompanhada pela perceção de que o modelo cria uma relação de ganhos recíprocos entre empresa e trabalhadores, numa lógica de equilíbrio e benefício mútuo:

*“julgo que todos têm a ganhar com a semana de quatro dias: os trabalhadores sentem-se mais valorizados, porque a empresa concede-nos um dia off, concede-nos o teletrabalho, pensa no nosso equilíbrio vida-trabalho; a empresa, por sua vez, tem menos rotatividade, não necessita de aumentar tanto os salários, acabando por atrair na mesma”* (E10);

*“quando uma empresa decide mudar, seja de que natureza for a mudança, por muito que pense nos trabalhadores, fá-lo primeiro em seu benefício. Neste caso, o benefício seria para ambos. Para além de dar um estímulo aos trabalhadores conseguiria, por exemplo, reter talento mais facilmente” (E8).*

A percepção de que a medida cria uma relação de ganhos mútuos — onde a empresa beneficia da retenção de talento e os trabalhadores usufruem de maior bem-estar — alinha-se com a tese de Gomes (2022), para quem a semana de quatro dias pode funcionar como uma vantagem competitiva sustentável, desde que integrada numa estratégia organizacional coerente.

Deste modo, a semana de quatro dias deixa de ser entendida como uma concessão pontual e passa a ser incorporada como base de um contrato social renovado no contexto laboral. A crença na sua continuidade não só é desejada, mas encarada como inevitável. Os trabalhadores consideram que o modelo recalibrou as expectativas relativamente ao emprego, elevou o custo de oportunidade associado à mudança de organização e consolidou a convicção de que a reorganização do tempo de trabalho, assente na valorização da vida pessoal, deve constituir um pilar estruturante do trabalho contemporâneo.

### 3.5 Experiências, Vivências e Percepções dos Trabalhadores

As narrativas recolhidas oferecem uma visão rica e matizada sobre a forma como os trabalhadores experienciam a semana de quatro dias, revelando um complexo processo de adaptações pessoais, interpretações por vezes divergentes das motivações da empresa e reflexões profundas sobre o equilíbrio entre vida privada e profissional.

#### 3.5.1 A Apropriação Estratégica do Dia *Off*

O dia *off* foi alvo de uma verdadeira apropriação estratégica pelos trabalhadores. Não se trata apenas de um dia em que não se trabalha, mas sim de um recurso valioso que os trabalhadores ativamente gerem e utilizam de forma inteligente e planeada para atingir objetivos específicos, especialmente nas esferas pessoal e familiar. A vivência do dia de descanso adicional revela-se um aspeto fundamental, que os trabalhadores não apenas usufruem, mas ativamente moldam às suas necessidades. A sua vivência evidencia-se logo na forma como é integrado no ritmo semanal. *“Pessoalmente, não me importo nada de ter o dia off à quarta-feira. Trabalho 2 dias, paro, mais 2 dias, paro” (E1)*, refere um dos trabalhadores, sublinhando

a criação de um ciclo mais equilibrado entre trabalho e descanso. Este padrão quebra a linearidade da semana tradicional e introduz um *reset* psicológico a meio do percurso laboral. A reconfiguração da percepção temporal é reforçada por quem afirma que

*“o facto de sabermos que no final de terça-feira já estamos a meio da semana deixa-nos mais aliviados” (E2);*

*“chego agora ao final de terça-feira e penso: estou a meio da semana. Está quase” (E8).*

Estas afirmações sugerem um alívio contínuo e uma redução da sensação de maratona semanal.

Para além deste efeito psicológico, emergem percepções que associam o dia *off* à motivação e à autogestão do tempo:

*“saber que tenho de terminar uma tarefa até quinta-feira, para poder ir sossegada no fim de semana, não se traduz em pressão, mas antes em motivação” (E8);*

*“o trabalho até pode ser o mesmo, mas até tens vontade de despachar o trabalho pois sabes que vais estar 3 dias fora” (E5).*

Nestes testemunhos, o dia livre funciona como um mecanismo de disciplina positiva: cria um horizonte temporal curto, claro e recompensador, que orienta o esforço e reforça a produtividade.

Essa organização não beneficia apenas os trabalhadores, mas também a empresa: *“organizo a minha semana para a sexta-feira tratar de todos os recados, em serviços públicos e afins. A empresa só tem a ganhar com isso pois não temos de faltar” (E5).* O dia *off* reduz a necessidade de ausências durante os restantes dias úteis, otimizando a presença laboral e diminuindo interrupções, o que ilustra como a medida pode contribuir para a redução do absentismo, um dos benefícios operacionais destacados no relatório da Autonomy (2023) sobre experiências piloto no Reino Unido.

Simultaneamente, o dia de descanso adicional é apropriado como espaço de gestão da vida social e familiar:

*“o dia off é extremamente útil para consultas médicas, deslocações a bancos, finanças, arranjar as unhas, o que for, para além de que nos damos muito bem entre colegas e combinamos sempre qualquer coisa nesse dia. Até porque o resto das pessoas, em princípio, não tem esse dia livre” (E9).*

Desta forma, o tempo livre converte-se também num capital relacional, fortalecendo laços entre colegas e criando um sentido partilhado de pertença a um grupo que vive uma experiência diferenciada.

Em síntese, o dia *off* não é percebido como mera folga, mas como um ativo estratégico multifacetado. Estrutura o tempo de trabalho, organiza a vida quotidiana, previne o desgaste, reforça laços sociais e aumenta a identificação com a organização. A sua apropriação traduz-se, assim, numa nova racionalidade no uso do tempo, onde vida pessoal e vida profissional deixam de competir e passam a coexistir de forma mais harmoniosa, para além de corroborar a ideia, avançada por Chung (2022), de que a redução do tempo de trabalho pode funcionar como um mecanismo de promoção do “direito ao tempo”, permitindo aos indivíduos maior controlo sobre a sua vida quotidiana.

### 3.5.2 A Produtividade em Questão: Uma Métrica Fluida e Contingente

A percepção dos trabalhadores sobre a produtividade no âmbito da semana de quatro dias revela-se complexa e heterogénea, afastando-se de leituras lineares e métricas quantitativas tradicionais. Para muitos, a produtividade não se mede apenas em horas, mas no equilíbrio entre foco, motivação e bem-estar: “fazemos em 36 horas semanais o mesmo que fazíamos em 40” (E4), afirma um dos entrevistados, traduzindo a convicção de que a compressão do tempo gera maior intensidade, concentração e eficiência. Contudo, esta visão encontra contrapontos relevantes: “acredito que a produtividade caía no final dos dias de trabalho, mas acho que já era assim quando trabalhava 7 horas por dia. Acho que é normal” (E10), observa outro, relativizando o impacto do modelo e sugerindo que a fadiga ao final do dia é uma constante do trabalho e não uma consequência da semana comprimida.

Este mesmo entrevistado acrescenta ainda uma perspetiva crítica ao considerar que “a redução da produtividade é um custo que a empresa está disposta a pagar para poder atrair e reter talento, combater a rotatividade e até poder manter mais baixas as remunerações, pois os empregados gostam das condições que têm e não querem sair” (E10). Aqui, a produtividade surge como uma variável negociável dentro de uma estratégia mais ampla de gestão organizacional, onde o bem-estar e a retenção se sobrepõem à maximização de *output* imediato.

A relação entre produtividade e motivação é enfatizada por outros trabalhadores: “acho que a produtividade baixa quando não estamos motivados. Fazemos o que nos pedem e vamos embora. Nesta empresa sinto que realmente há uma atenção diferente, pelo que nós, depois, retribuimos” (E3), afirma um entrevistado, deslocando o debate do número de horas trabalhadas para a qualidade do vínculo emocional com a organização. A produtividade, neste enquadramento, é entendida como reflexo do compromisso e não apenas da presença. A noção de que a produtividade é fluida e influenciada pelo bem-estar e motivação — e não apenas pelo

número de horas trabalhadas — está alinhada com as conclusões de Kelly et al. (2022), que, no piloto irlandês, registaram que a produtividade se manteve ou melhorou, em grande parte, devido ao aumento do *engagement* e da satisfação dos trabalhadores.

Por fim, emerge uma reflexão paradoxal, mas profundamente reveladora: *“talvez, se tivesse os cinco dias, fosse mais produtivo, mas não teria tanta vontade de trabalhar”* (E2). Este testemunho sintetiza o núcleo do dilema: a produtividade não pode ser analisada apenas em termos de quantidade produzida, mas deve considerar a disposição para trabalhar, a energia emocional disponível e a sustentabilidade do esforço ao longo do tempo.

Em conjunto, estas narrativas mostram que a percepção de produtividade é fluida, subjetiva e mediada por dimensões como motivação, reconhecimento, equilíbrio e cultura organizacional. Mais do que uma métrica fixa, a produtividade surge como um compromisso tácito entre trabalhadores e empresa, onde a vontade de permanecer, o bem-estar e o *engagement* se assumem como elementos tão ou mais relevantes do que a produção marginal de cada hora trabalhada.

### 3.5.3 A Imagem da Empresa: Entre a Valorização e o Ceticismo

A percepção dos trabalhadores sobre a imagem da empresa no contexto da semana de quatro dias revela uma combinação de reconhecimento e ceticismo, embora prevaleça claramente o sentimento de valorização. A implementação do modelo foi interpretada como um gesto que reforça a identidade da organização enquanto entidade preocupada com o bem-estar dos seus trabalhadores, sendo vista como mais do que uma simples medida organizacional. Para alguns, trata-se de um sinal distintivo de cultura corporativa. É o que expressa, por exemplo, os entrevistados ao afirmar que

*“os valores de uma qualquer empresa são diferentes de uma empresa que implementa esta medida. Percebemos que a nossa empresa se importa com o bem-estar dos trabalhadores”* (E3);

*“a empresa é muito tranquila. Existe flexibilidade e a compreensão que todos temos uma vida e não vivemos só para o trabalho. A empresa é impecável nesse aspeto”* (E5).

A percepção de que a empresa é inovadora e valoriza o bem-estar — reforçada pela adoção da semana de quatro dias — está diretamente ligada ao conceito de *employer branding*, tal como definido por Backhaus & Tikoo (2004), para quem práticas progressivas de gestão de pessoas podem fortalecer a imagem da organização como empregador de eleição. A semana de quatro dias surge, assim, não como um elemento isolado, mas como a extensão de uma filosofia

assente na confiança e respeito mútuo. Daí emergem sentimentos de alinhamento com a organização e reciprocidade, como sintetizam as seguintes declarações:

*“(a semana de quatro dias) ajudou a ter-nos mais do lado da empresa” (E5);*

*“devo retribuir tudo o que a empresa me dá, não é?” (E5).*

Este reconhecimento estende-se também à percepção de prestígio e pioneirismo. Para alguns trabalhadores, o modelo contribuiu para tomar consciência do papel da empresa no debate mais amplo sobre o futuro do trabalho:

*“nunca tinha pensado muito nisto (na semana de quatro dias), mas depois vi muito alarido na empresa, com curiosidade e reportagens, e pensei que talvez este modelo poderia ser difundido em muitas outras empresas” (E1).*

Esta consciencialização confere aos trabalhadores uma espécie de papel de embaixadores informais de uma nova prática laboral. No entanto, esta percepção de valorização é reinterpretada por outros sob um prisma de reciprocidade, menos centrado na empresa como entidade benevolente e mais no modo como os trabalhadores passam a atribuir-lhe valor: *“acho que não é tanto a empresa valorizar-nos, é mais nós valorizarmos a empresa” (E1)*. Ou seja, a medida gera mais lealdade do que propriamente reconhecimento explícito.

Esta leitura é partilhada de forma mais ampla, reforçada por quem associa crescimento individual ao coletivo:

*“as pessoas sentem que são ouvidas pela empresa, que esta lhes proporciona boas condições de trabalho” (E6);*

*“temos mais vontade de fazer a empresa crescer e evoluir, pois crescemos e evoluímos com ela” (E3).*

A medida é também enquadrada numa cultura organizacional caracterizada por proximidade e horizontalidade: *“é tão fácil chegar ao CEO da empresa ou aos seus fundadores como ao meu chefe direto. Existe grande relação de proximidade” (E5)*. Paralelamente, emerge a percepção de que a empresa se afirma como inovadora e não convencional, como ilustra a seguinte afirmação: *“considero que é uma empresa que procura o melhor modelo de trabalho e não apenas aquele que funciona” (E6)*. A combinação destes elementos — bem-estar, proximidade, inovação — integra-se num sentimento de orgulho e pertença.

Contudo, esta visão largamente positiva é tensionada por discursos mais críticos, que introduzem nuances importantes. Há quem considere que, embora o modelo tenha em conta os trabalhadores, os ganhos para a empresa são mais significativos:

*“acredito que a adoção tenha tido em consideração os trabalhadores, mas teve muito mais a empresa” (E7);*

*“a redução na rotatividade dos trabalhadores beneficia sobretudo a empresa” (E7).*

Este olhar mais pragmático reconhece a natureza estratégica da decisão, nomeadamente ao antecipar tendências futuras e reforçar a capacidade de atrair e reter talento: *“com a adoção da semana de trabalho de quatro dias, a empresa antecipou uma tendência futura, conseguindo assim estar um passo à frente” (E7)*. No entanto, este mesmo interlocutor traduz a ambivalência que atravessa parte do grupo: *“não me sinto mais valorizado pelo facto de a empresa ter implementado a semana de trabalho de quatro dias” (E7)*. A medida, apesar de amplamente interpretada como expressão de valorização do capital humano, suscita também a perceção de que interesses empresariais (como eficiência, competitividade ou redução de rotatividade) coexistem com os benefícios concedidos aos trabalhadores. O ceticismo de alguns trabalhadores, que veem a medida também como uma estratégia para reduzir a rotatividade e conter custos, reflete a dualidade identificada por Gomes (2022), que alerta para a importância da autenticidade: os benefícios devem ser reais e consistentes, sob risco de gerar desconfiança se percecionados como meramente instrumentais.

Este conjunto de perspetivas revela que a imagem da empresa, após a implementação da semana de quatro dias, se constrói num equilíbrio entre gratidão e vigilância crítica. Se, por um lado, o modelo reforça o sentimento de pertença, orgulho e reconhecimento, por outro, não elimina a consciência de que a decisão pode servir igualmente objetivos estratégicos. A confiança gerada, embora robusta, exige manutenção constante através de comunicação clara, transparência e coerência entre discurso e prática, sob pena de o ceticismo, ainda que residual, se tornar mais expressivo.

#### 3.5.4 O Paradoxo Social: A Liberdade Solitária do Dia *Off*

O dia *off* representa, ao mesmo tempo, uma conquista e um desafio invisível. É amplamente vivido como um espaço de autonomia, mas a sua verdadeira apropriação é condicionada por uma realidade estrutural: a sociedade continua a funcionar em torno da semana de cinco dias, criando um desencontro que torna a liberdade individual parcialmente solitária. Esta realidade ilustra concretamente o alerta de Oliveira et al. (2025) sobre o risco de apropriação desigual do tempo livre adicional, aqui manifestado na dimensão social da dessincronização. Surge, assim, um paradoxo subtil — o dia que liberta também pode isolar:

*“era bom que a minha namorada tivesse também uma semana de quatro dias, mas não é o caso” (E2);*

*“a única coisa que é mais chata é que a minha família, o meu namorado, amigos, não têm esse dia. Já fui com o meu namorado a um spa à sexta-feira, mas enquanto eu tenho o dia livre, ele teve de meter um dia de férias” (E9).*

Assim, em contexto de casal, o benefício atribuído a um é, por vezes, pago com férias do outro, reduzindo o potencial simbólico e partilhado do tempo livre. Ainda assim, este desfasamento é relativizado com pragmatismo: *“acaba por ser um dia para mim, para fazer as coisas que num dia de trabalho seria mais difícil fazer. Como dar esta entrevista, por exemplo. Tive o cuidado de a combinar no meu dia off” (E9).*

Este descompasso não se limita às relações de casal, estendendo-se às redes de amizade. O dia livre pode transformar-se num território silencioso, disponibilizando tempo num mundo ocupado: *“apenas tenho pena de não poder partilhar atividades na sexta-feira com os meus amigos, que estão todos a trabalhar” (E10).* Deste modo, o tempo livre tende a ser canalizado para tarefas burocráticas, responsabilidades domésticas ou momentos de introspeção individual, não porque falte vontade de usufruí-lo socialmente, mas porque falta quem o partilhe. Trata-se, portanto, de uma liberdade prática, mas nem sempre relacional.

Este paradoxo social revela uma face menos discutida do modelo: a qualidade do benefício depende não apenas da organização do tempo de trabalho, mas da sua possibilidade de integração no tempo coletivo. Enquanto a semana de quatro dias não se tornar mais disseminada, persistirá um custo de oportunidade invisível, em que a autonomia individual convive com a quebra de sincronização com a vida dos outros. A longo prazo, esta dissociação pode atenuar o entusiasmo inicial e transformar o dia *off* num espaço ambivalente — simultaneamente libertador e solitário — demonstrando que a sustentabilidade do modelo depende também do seu enquadramento social e não apenas da decisão organizacional.

### 3.6 O Alicerce Oculto: A Indissociabilidade entre Teletrabalho e Semana de 4 Dias

Apesar de o teletrabalho não constituir, *per se*, o objeto central desta investigação, a sua análise revela-se indispensável para uma compreensão cabal do fenómeno em estudo. Na empresa em apreço, os dois modelos – a semana de quatro dias e o regime de trabalho remoto – surgiram de forma tão intrínseca e simbiótica que se tornaram praticamente indissociáveis na perceção e na experiência concreta dos trabalhadores. Esta simbiose foi tal que, nas narrativas recolhidas, os benefícios de um e de outro confundem-se frequentemente, sobrepondo-se numa mesma teia de valor. De facto, as referências ao teletrabalho emergiram com tal espessura

discursiva que se impuseram como uma variável crítica, ao ponto de, em vários testemunhos, a hierarquia de preferências dos trabalhadores se revelar ambígua: para muitos, a autonomia e a flexibilidade espacial concedidas pelo remoto não são apenas um complemento, mas um valor fundamental que rivaliza, e por vezes até supera, o valor do próprio dia de descanso adicional. Ao acrescentar este tema procuramos, assim, mapear o papel crucial do teletrabalho enquanto facilitador invisível, condição de possibilidade e, em última instância, componente indivisível da perceção global de sucesso do novo modelo de trabalho.

O teletrabalho não se limitou a acompanhar a semana de quatro dias. Pelo menos, não na empresa em estudo; emergiu como a sua infraestrutura invisível e condição *sine qua non*. A análise das entrevistas revela que a maioria dos inquiridos considera as jornadas de nove horas logisticamente viáveis apenas porque a ausência de deslocações reconfigura por completo a economia do seu tempo e energia, estabelecendo uma relação de causalidade direta:

*"acredito que as 9 horas diárias só sejam possíveis por estarmos em teletrabalho" (E4);*  
*"o facto de estar num modelo 100% remoto também ajuda. Se tivesse de estar presencialmente às 8h na empresa, seria muito mais complicado" (E6).*

A complexidade aqui referida não é apenas horária, mas também física e mental, envolvendo o desgaste dos trajetos. Este ganho foi, de resto, detalhado, oferecendo uma perceção micro: *"com o remoto, mesmo começando a trabalhar uma hora mais cedo, acabo por acordar mais ou menos à mesma hora do que quando estava no regime presencial de cinco dias" (E6)*. Este testemunho é crucial, pois ilustra como o tempo poupado nas deslocações é capitalizado em bem-estar ou descanso, amortecendo o impacto do início do dia de trabalho antecipado. Por outro lado, este ganho logístico estende-se também à vida social, neutralizando a desvantagem da jornada mais longa, como explicou o E10:

*"apesar de trabalhar mais uma hora do que os meus amigos, acabávamos por estar prontos para sair, se combinássemos alguma coisa, praticamente ao mesmo tempo, pois eles tinham ainda a viagem de regresso a casa e eu não, pois estava em teletrabalho".*

Coletivamente, estas declarações demonstram que o teletrabalho é o alicerce que sustenta todo o edifício do modelo, razão pela qual foi primeiro adotado: *"primeiro foi implementado o modelo 100% remoto e só mais tarde a semana de trabalho de quatro dias" (E7)*. Sem ele, a longa jornada diária colidiria inevitavelmente com a fadiga física das deslocações e com a complexa logística familiar, tornando-a insustentável a médio prazo. O mesmo entrevistado defende, agora, que *"para mim, o regime de trabalho 100% remoto e o modelo de trabalho de quatro dias são indissociáveis" (E7)*.

Paralelamente, a análise revela uma hierarquia de preferências surpreendente, onde, para alguns, o valor da autonomia espacial supera até o do tempo livre concentrado:

*"se tivesse de escolher entre quatro dias em regime presencial e cinco dias em remoto, escolheria os cinco dias. Acho que tem que ver com o que eu valorizo e as rotinas que adquirir"* (E9);

*"se pudesse escolher, preferia ter mais um ordenado maior do que a semana de trabalho de quatro dias. O que me custaria mesmo muito era se tivesse de abdicar do 100% remoto"* (E9);

*"no meu caso, vivendo tão longe da empresa, preferia os cinco dias em teletrabalho do que os quatro presencialmente, se tivesse de escolher"* (E10);

*"se estivéssemos num regime de trabalho presencial, provavelmente não teria aceitado a semana de trabalho de quatro dias"* (E7).

Estas mensagens são fortes e reveladoras: sugerem que a liberdade e o controlo sobre o espaço e o tempo de trabalho podem ser um bem mais valioso do que um dia inteiro de folga, se este último implicar a perda dessa autonomia, para além de evidenciar que, para uma franja de trabalhadores, a autonomia espacial conquistada pelo regime remoto constitui um valor fundamental e intocável, que supera até a atratividade de um rendimento mais elevado ou de um modelo temporal inovador. Esta ideia é, de resto, reforçada, embora de forma mais ponderada: *"para além de gostar muito da semana de quatro dias, gosto também muito do regime de trabalho 100%. Será algo que procurarei sempre noutras experiências profissionais"* (E7). A sua afirmação posiciona o teletrabalho não como um mero facilitador, mas como um pilar independente e de igual valor na sua satisfação global.

Estas posições sugerem que os mecanismos de fidelização e atratividade da organização não dependem exclusivamente da oferta de tempo de descanso. Eles estão profundamente ancorados na autonomia espacial e na flexibilidade tácita que o regime remoto proporciona. O modelo de trabalho 100% remoto revela-se, por si só, um poderoso fator de atração e alargamento do universo de talentos elegíveis, transcendendo barreiras geográficas que limitam o recrutamento tradicional. Esta premissa é corroborada pelos testemunhos que destacam a vantagem estratégica traduzida na capacidade de captar profissionais altamente qualificados, independentemente da sua localização:

*"o remoto permite termos na empresa colegas com currículos excelentes, que vivem em zonas mais remotas do país, que seria impensável ter num regime presencial"* (E7);

*"temos colegas a trabalhar a partir dos locais mais remotos do país. Têm esta oportunidade. Isto não seria possível em todas as empresas"* (E5);

*"estou a 5 horas e meia de caminho da sede da empresa e sempre trabalhei sem qualquer problema. Sem trabalho remoto seria impossível" (E10).*

Estas narrativas demonstram que o teletrabalho não é um mero complemento, mas uma condição *sine qua non* para aceder a um mercado de talento nacional mais vasto e diversificado, conferindo à organização uma vantagem competitiva clara no recrutamento. Esta valorização da autonomia sobre o tempo e o espaço reflete uma mudança de paradigma nas expectativas laborais, particularmente pronunciada nas gerações Y e Z, para quem estes elementos se assumem como valores não negociáveis na sua relação com o trabalho.

Contudo, a autonomia revela-se ambivalente: embora atraente, pode gerar riscos psicossociais que a organização não pode ignorar. A experiência de alguns trabalhadores revela os custos da desconexão física: *"o 100% remoto pode ser algo solitário. Alguns colegas já saíram por não se adaptarem" (E2)*. Este testemunho é um indicador crítico de que o modelo, apesar dos seus benefícios, pode funcionar como um filtro que exclui aqueles que dependem de interações sociais informais para o seu bem-estar e produtividade. E acrescenta, de resto, uma camada de complexidade ao observar um padrão comportamental preocupante, no final do dia de trabalho: *"tenho colegas que saem do computador diretamente para o sofá. Isso aflige-me" (E7)*. Esta observação aponta para mais do que o simples descanso; ilustra uma erosão dos limites físicos e sociais inerente ao regime remoto. O gesto de "sair para o sofá" simboliza uma transição nula entre a esfera profissional e a doméstica, um confinamento ao espaço pessoal que pode sufocar a variedade de experiências e interações necessárias ao equilíbrio mental. O que parece afligir o entrevistado não é a preguiça, mas a perceção de um empobrecimento do quotidiano e um risco palpável de sedentarismo e isolamento, onde o mesmo ambiente que proporciona conforto se torna, paradoxalmente, uma prisão que dificulta o desligar psicológico e a renovação de energias.

Estes riscos não são meros efeitos secundários menores; são sintomas de potenciais fraturas na coesão da equipa e no bem-estar individual. Eles apontam de forma incontornável para a necessidade de a gestão implementar políticas deliberadas e proativas de integração social, que vão além do contacto meramente profissional. É constatado que

*"as equipas tinham elevados níveis de proximidade quando, de repente, foram todos para teletrabalho. No entanto, a empresa organiza muitas ações de team building para que possamos nos divertir nas poucas oportunidades em que estamos juntos" (E5);*

*"os elementos (da equipa) do norte do país acabam por ir ao escritório apenas de 3 em 3 meses, mais ou menos, para uma almoço ou ação de team building" (E4).*

Estas ações são necessárias e têm um propósito relacional claro: funcionam como uma comunicação interna que fomenta a pertença e a coesão como mecanismos robustos de suporte à saúde mental. Sem esta camada de proteção social, o mesmo modelo que promove a flexibilidade pode, paradoxalmente, minar o capital social que sustenta uma organização saudável a longo prazo.

Por outro lado, a transição para modelos maioritariamente remotos trouxe consigo uma reconfiguração material do espaço de trabalho, um fenómeno tangível na experiência dos trabalhadores. Esta nova realidade é descrita de forma pragmática:

*"o escritório não é assim tão grande. Não conseguiríamos trabalhar lá todos. Só lá vamos assinar papéis ou às consultas de medicina no trabalho" (E5);*

*"fechámos os escritórios de Lisboa" (E7).*

Estes testemunhos ilustram uma tendência mais ampla nas empresas que adotam o trabalho remoto: a progressiva desmaterialização do espaço físico corporativo. O escritório deixa de ser o centro diário da atividade laboral para se tornar um local de apoio pontual, destinado a funções específicas que exigem presença física. Do ponto de vista estratégico, esta transformação traduz-se numa significativa contenção de custos operacionais para a organização, que pode prescindir de instalações extensas ou redimensionar a sua pegada imobiliária, poupando em rendas, serviços energéticos e manutenção. Para além disso, a reconfiguração material do espaço de trabalho e a eliminação de deslocações diárias traduzem, na prática, os benefícios ambientais associados ao modelo, nomeadamente a redução do consumo de energia e das emissões de carbono, tal como referido por Chung (2022) e Vidat (2023). Esta transformação não só reflete uma adaptação logística às novas realidades do trabalho, como também simboliza uma mudança cultural profunda, onde o valor deixou de ser atribuído à ocupação de um espaço físico para se centrar na produção de resultados, independentemente da localização geográfica. Esta evolução organizacional reflete a tendência mais ampla identificada por Amell e Rudner (2024), na qual as organizações têm vindo a reconsiderar a forma e o local de trabalho, popularizando modelos flexíveis.

## Conclusão

A presente dissertação teve como objetivo compreender as razões que levaram uma empresa portuguesa do setor digital a adotar a semana de trabalho de quatro dias e analisar os impactos e percepções emergentes dessa adoção entre os seus trabalhadores. Partindo de uma revisão aprofundada da literatura e de um estudo empírico assente em entrevistas semiestruturadas, foi possível identificar um conjunto de tendências, desafios e implicações que enriquecem o debate em torno desta medida, cada vez mais central na reflexão sobre o futuro do trabalho.

Do ponto de vista conceptual, a investigação confirmou que a semana de quatro dias não pode ser entendida apenas como uma redução mecânica do tempo laboral. Pelo contrário, trata-se de uma transformação organizacional e cultural que obriga à redefinição de práticas, de rotinas e de expectativas. A literatura nacional e internacional tem mostrado que os ganhos associados a este modelo — sejam eles de produtividade, de bem-estar ou de atratividade — decorrem, sobretudo, da capacidade das organizações em articular a medida com uma estratégia de gestão de pessoas coerente e com um desenho organizacional adequado. O estudo de caso desenvolvido nesta dissertação reforça esta leitura: os resultados positivos registados não se explicam pela alteração do calendário em si, mas pela forma como a empresa integrou a medida na sua cultura e na sua comunicação interna.

No plano empírico, as entrevistas realizadas revelaram uma percepção globalmente positiva entre os trabalhadores, com destaque para a melhoria do equilíbrio entre a vida privada e profissional, a redução do stress e a valorização do tempo para atividades extra laborais. Esta constatação vai ao encontro da literatura, que associa a reorganização temporal ao reforço do bem-estar e da satisfação no trabalho. Contudo, emergiram também desafios e limitações, nomeadamente a intensificação das jornadas diárias e a necessidade de adaptação das rotinas familiares e sociais a um modelo ainda pouco difundido. A experiência desta empresa, nesse sentido, confirma que os benefícios não são automáticos nem uniformes, dependendo de fatores como o tipo de função exercida, o contexto familiar e as expectativas individuais.

A análise permitiu igualmente verificar que a semana de quatro dias pode constituir um instrumento eficaz de *employer branding* e de retenção de talento. A percepção de modernidade, inovação e cuidado com os trabalhadores reforça a atratividade da organização no mercado de trabalho. Ainda assim, importa sublinhar um ponto crítico: quando a medida é comunicada ou percecionada apenas como estratégia empresarial, pode gerar desconfiança e comprometer o

impacto simbólico esperado. O capital reputacional associado a este tipo de inovação depende, portanto, não só da sua adoção, mas da clareza e autenticidade do discurso organizacional que a acompanha.

Outro contributo relevante da investigação prende-se com a produtividade. Embora a maioria dos entrevistados não identifique perdas significativas e alguns relatem até ganhos na gestão do tempo, a análise crítica sugere prudência. A manutenção da produtividade parece depender de ajustes internos complexos — como a eliminação de ineficiências, a redistribuição de tarefas e a redefinição de prioridades — que nem sempre são fáceis de implementar. Tal como já assinalado pela literatura, a sustentabilidade da medida a médio prazo continua a ser uma incógnita, sobretudo em setores menos flexíveis ou em contextos em que a presença física contínua é indispensável.

Em termos teóricos, a dissertação contribui para reforçar a ideia de que a semana de quatro dias deve ser analisada em múltiplas dimensões: laboral, organizacional, social e até política. A sua adoção não se esgota na melhoria das condições individuais de trabalho, mas pode ter implicações mais amplas na redistribuição do tempo, na igualdade de género, na sustentabilidade ambiental e na coesão social. Neste sentido, a experiência nesta empresa da área digital oferece uma perspetiva situada num contexto específico, mas representativa de um movimento mais vasto que atravessa diferentes países e setores.

Do ponto de vista prático, os resultados obtidos sugerem que as organizações interessadas em adotar a semana de quatro dias devem encarar a medida como parte de uma estratégia integrada, e não como um benefício isolado. A sua implementação exige planeamento, acompanhamento e flexibilidade, bem como uma atenção particular à diversidade das necessidades individuais. Só assim será possível evitar que os benefícios para uns se convertam em sobrecarga para outros, perpetuando desigualdades ou gerando novos focos de insatisfação.

Em termos conclusivos, pode afirmar-se que a semana de trabalho de quatro dias constitui uma inovação com forte potencial para transformar a relação entre trabalho e vida pessoal, mas que exige uma implementação criteriosa e uma reflexão crítica sobre as suas condições de possibilidade. A experiência desta empresa confirma a relevância desta medida enquanto estratégia de gestão de recursos humanos e enquanto resposta às novas expectativas dos trabalhadores, mas também alerta para a necessidade de acompanhamento contínuo, de comunicação transparente e de adaptação às especificidades de cada organização.

Assim, mais do que um modelo fechado, a semana de quatro dias deve ser encarada como um laboratório vivo de reorganização do trabalho, onde se testam equilíbrios entre

eficiência, bem-estar e sustentabilidade. O caminho não está isento de riscos nem de contradições, mas abre oportunidades significativas para repensar as práticas laborais e construir ambientes organizacionais mais humanos, mais justos e mais alinhados com os desafios do século XXI.

Naturalmente, este estudo apresenta limitações que importa reconhecer. As percepções recolhidas refletem um momento específico no tempo, podendo evoluir à medida que a nova política se consolida ou que o contexto socioeconómico se altera. Futuras investigações poderiam ampliar o âmbito de análise, incluindo comparações entre setores diferentes, organizações de diferentes dimensões e experiências em contextos internacionais. Do mesmo modo, seria útil recorrer a metodologias mistas, que combinem dados qualitativos e quantitativos, permitindo triangulações mais robustas e conclusões mais sólidas. Por outro lado, a impossibilidade de entrevistar a Diretora de RH da empresa, ou outros gestores/decisores do topo da hierarquia da empresa, configura, paralelamente, uma limitação deste estudo. A sua inclusão teria sido particularmente pertinente, na medida em que permitiria ter igualmente em conta a perspectiva da empresa. Esta ausência reduziu a possibilidade de explorar em profundidade as motivações organizacionais formais, bem como os critérios de decisão subjacentes à adoção da semana de quatro dias. Futuras investigações que consigam integrar estas vozes poderão oferecer uma compreensão mais completa e equilibrada do fenómeno, articulando os discursos das diferentes partes interessadas.

## Referências Bibliográficas

360imprimir - Bizay. (2023, novembro 23). *Semana de trabalho de quatro dias: barómetro* 360imprimir - Bizay. <https://www.360imprimir.pt/Home/Carreiras>

4 Day Week Global. (s.d.). *What is the 100 : 80 : 100™ rule for the 4 day week?*. 4 Day Week Global. Retirado em 25/04/2025, de <https://4dayweek.com/news-posts/100-80-100-rule>

Adams, W. C. (2015). Conducting semi-structured interviews. In K. E. Newcomer, H. P. Hatry, & J. S. Wholey (Eds.), *Handbook of practical program evaluation* (pp. 492–505). Wiley.

Alves-Mazzotti, A. J. (2006). Usos e abusos dos estudos de caso. *Cadernos de Pesquisa*, 36(129), 637–651.

Amado, J. (Coord.). (2014). *Manual de investigação qualitativa em educação*. Imprensa da Universidade de Coimbra.

Amell, T., & Rudner, S. (2024). The benefits of a four-day workweek. *Plans & Trusts*, 42(2), 22–27.

Associação Empresarial de Portugal. (2022). *Inquérito AEP – Semana de quatro dias de trabalho*.

Autonomy. (2023). *The results are in: The UK's four-day week pilot*. Autonomy Research. <https://www.autonomy.work/portfolio/fourdayweek>

Autonomy. (2024). *Public sector four-day week trial sees significant productivity and wellbeing benefits*. <https://autonomy.work/portfolio/4-day-week-public-sector-trial/>

Backhaus, K. & Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International*. 9(5), 501-517. <https://doi.org/10.1108/13620430410550754>.

Bardin, L. (2013). *Análise de conteúdo* (L. A. Reto & A. Pinheiro, Trans.). Edições 70. (Obra original publicada em 1977)

Boeije, H. (2010). *Analysis in qualitative research*. Sage Publications Ltd.

Bogdan, C., & Biklen, K. (1994). *Investigação qualitativa em educação*. Porto Editora.

Bryman, A. (2016). *Social research methods*. Oxford University Press.

Busetto, L., Wick, W., & Gumbinger, C. (2020). How to use and assess qualitative research methods. *Neurological Research and Practice*, 2, 1–10.

Casaca, C. (2012). *Organizações, trabalho e desigualdades sociais*. Mundos Sociais.

- Casaca, C. (2021). Género e trabalho: novas realidades, velhas desigualdades. *Sociologia, Problemas e Práticas*, 95, 11–30.
- Casaca, C., & Lobo, M. C. (2009). *Trabalho, género e família: Uma questão de conciliação*. CIES-IUL.
- Chakraborty, D., Bhatnagar, S. B., Biswas, W., & Dash, G. (2022). The subtle art of effecting a four-day workweek to drive performance. *Management and Labour Studies*, 47(3), 275–297. <https://doi.org/10.1177/0258042X221082893>
- Chung, H. (2022). A social policy case for a four-day week. *Journal of Social Policy*, 51(3), 551–566. <https://doi.org/10.1017/S0047279422000186>
- Cotrim, P. (2024). *A semana de quatro dias em Portugal: Um estudo sobre benefícios e desafios*. Portal VER.
- Coyne, I. T. (1997). Sampling in qualitative research. Purposeful and theoretical sampling; merging or clear boundaries? *Journal of Advanced Nursing*, 26(3), 623–630.
- Creswell, J. W. (2014). *Investigação qualitativa e projeto de pesquisa: escolhendo entre cinco abordagens*. Penso.
- D’Eça, C. (2024). *A semana dos quatro dias na administração pública: Impactos na igualdade de género* [Dissertação de Mestrado, ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa].
- Dias, S., Silva, V. H., Loureiro, A., & Luís, S. (2025). Work sustainability: Insights from employees and managers on weekly working hours. *Sustainability*, 17(2), 423. <https://doi.org/10.3390/su17020423>
- Egan, T. M. (2002). Grounded theory research and theory building. *Advances in Developing Human Resources*, 4(3), 277–295. <https://doi.org/10.1177/1523422302043004>
- Eurofound. (2022). *Working time reduction with a focus on the four-day week: Literature review*. European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions. <https://www.eurofound.europa.eu/en/publications/eurofound-paper/2024/working-time-reduction-focus-four-day-week-literature-review>
- Faim, A. C. (2024). *The four-day week: Assessing the individual readiness* [Dissertação de Mestrado, Faculdade de Economia, Universidade do Porto].
- Flick, U. (2009). *Introdução à pesquisa qualitativa* (3ª ed.). Artmed.
- Fontinha, R., & Gomes, P. (2023). *Semana de quatro dias: Projeto-piloto - relatório intermédio*. IEFP.
- Fontinha, R., & Gomes, P. (2024). *Semana de quatro dias: Projeto-piloto - relatório final*. IEFP.

- Fontinha, R., Lourenço, C., Patrão Alves, S., & Resende, C. (2023, maio 10). *Novos modelos de organização: Como conjugar a eficácia com a realização pessoal* [Comunicação oral]. Gerir no século XXI, Lisboa.
- Fritz, C. & Sonnentag, S. (2006). Recovery, Well-Being, and Performance-Related Outcomes: The Role of Workload and Vacation Experiences. *The Journal of applied psychology*, 91, 936–45. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.91.4.936>.
- Gartner. (2022). *The future of work reinvented: Four-day workweek findings*. <https://www.gartner.com/en/documents/4765432>
- Gomes, P. (2022). *Sexta-feira é o novo sábado*. Relógio D'Água.
- Guerra, I. C. (2006). *Pesquisa qualitativa e análise de conteúdo: Sentidos e formas de uso*. Princípia Editora.
- Guerreiro, M. D., Lourenço, V., & Pereira, I. (2006). *Boas práticas de conciliação entre vida profissional e vida familiar: Manual para as empresas* (4.ª ed. rev. e atual.). CITE – Comissão para a Igualdade no Trabalho e no Emprego.
- Hill, E. J., Hawkins, A. J., Ferris, M., & Weitzman, M. (2001). Finding an extra day a week: The positive influence of perceived job flexibility on work and family life balance. *Family relations*, 50(1), 49–58.
- Jahal, T., Bardoel, E. A., & Hopkins, J. (2024). Could the 4-day week work? A scoping review. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 62, e12395. <https://doi.org/10.1111/1744-7941.12395>
- Kelly, O. M., Schor, J. B., Fan, W., Bezdenezhnykh, T., Gu, G., & Bridson Hubbard, N. (2022). *The four day week: Assessing global trials of reduced work time with no reduction in pay: Evidence from Ireland*. University College Dublin Press.
- Kossek, E., Thompson, R. & Lautsch, B. (2015). Balanced Workplace Flexibility: Avoiding the Traps. *California Management Review*, 57, 5-25. <https://doi.org/10.1525/cmr.2015.57.4.5>.
- Lima, D. (2023, junho 9). A semana de quatro dias e o well-being. *Human Resources*.
- McKinsey & Company. (2021). *The future of work after COVID-19*. <https://www.mckinsey.com/featured-insights/future-of-work/the-future-of-work-after-covid-19>
- Mendes, P. (2024). *A perceção dos gestores sobre a semana de quatro dias* [Dissertação de Mestrado, ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa].
- Mendes, V. (2015). *As práticas de conciliação entre a vida profissional e a vida familiar no quadro da gestão de recursos humanos: Um estudo multi-caso* [Dissertação de Mestrado, Instituto Politécnico de Setúbal].
- Oliveira, A., Cruz, S. A., Couto, A. I., Cerdeira, J., Parente, C., & Gonçalves, C. M. (2025). Work time reduction: A critical analysis of the main arguments for adopting a 4-day

workweek. In C. Machado (Ed.), *Human resource management in a disrupted world*, 333–341. Springer. [https://doi.org/10.1007/978-3-031-89948-5\\_14](https://doi.org/10.1007/978-3-031-89948-5_14)

Patton, M. Q. (2015). *Qualitative research & evaluation methods: Integrating theory and practice* (4th ed.). SAGE Publications Ltd.

Pencavel, J. (2014). The productivity of working hours (IZA Discussion Paper No. 8129). *Institute of Labor Economics (IZA)*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.2438716>

Portugal. (2022). Portaria n.º 301/2022, de 20 de dezembro. Diário da República, 1.ª série, n.º 245. <https://dre.pt/dre/detalhe/portaria/301-2022-205280537>

Quivy, R., & Campenhoudt, L. V. (1992). *Manual de investigação em ciências sociais*. Gradiva.

Raposo, I., Costa, A. F., Codices, H., Tavares, M., & Perista, H. (2024). *Relatório final do projeto-piloto da semana de quatro dias*. 4 Day Week Portugal / CESIS. <https://4dayweek.pt/wp-content/uploads/2024/02/RelatorioFinal-S4D-Portugal-2024.pdf>

Ribeiro, M. M., & Santos, G. C. (2023). The influence of the four-day work week on technology companies in Brazil. *International Journal of Geoscience, Engineering and Technology*, 7(1), 45–63. <https://doi.org/10.70597/ijget.v7i1.512>

Rowley, J. (2012). Conducting research interviews. *Management Research Review*, 35(3/4), 260–271.

Silva, C. (2020). *A influência de stakeholders externos na decisão de mudança do cronograma de trabalho para quatro dias de trabalho por semana* [Dissertação de Mestrado, Faculdade de Economia, Universidade do Porto].

Stake, R. E. (2007). *A arte da investigação com estudos de caso*. Fundação Calouste Gulbenkian.

Standing, G. (2011). *The Precariat: The New Dangerous Class*. Bloomsbury Academic.

Torres, A. (2016). Família e trabalho: uma articulação (im)possível? *Análise Social*, 221(4), 810–825.

Tessema, M., Bauer, C., Campobasso, M., Dostal, K., Garapati, S. M., Newsome, M., & Pires, E. (2023). Benefícios e desafios de uma semana de trabalho mais curta: Estratégias criativas e inovadoras. *Global Journal of Human Resource Management*, 11(3), 12–26.

Veal, A. J. (2023). The 4-day work-week: The new leisure society? *Leisure Studies*, 42(2), 172–187. <https://doi.org/10.1080/02614367.2022.2094997>

Vidat, A. (2023). A measure to make work more flexible: Reducing the working week to four days. *Perspectives of Law and Public Administration*, 12(4), 618–622.

Willig, C. (2012). Perspectives on the epistemological bases for qualitative research. In *APA Handbook of Research Methods in Psychology* (pp. 5–21). American Psychological Association. <https://doi.org/10.1037/13619-002>

Yin, R. K. (2006). *Estudo de caso: Planejamento e métodos* (3.<sup>a</sup> ed.). Bookman.

## Apêndices

## Guião da Entrevista

### **Introdução** (a comunicar oralmente):

"Gostaria de começar por agradecer a sua disponibilidade para participar nesta entrevista, integrada na investigação que estou a desenvolver no âmbito da dissertação de Mestrado em Gestão Estratégica de Recursos Humanos, no Instituto Politécnico de Setúbal (IPS).

O objetivo é compreender as suas experiências, perceções e opiniões sobre a implementação da semana de trabalho de 4 dias na 360imprimir.

A entrevista será gravada unicamente para efeitos de apoio à análise da informação recolhida, sendo as gravações eliminadas no prazo máximo de seis meses. No relatório final, não serão mencionados nomes nem quaisquer dados que permitam identificar os participantes – cada entrevistado será referido por uma letra, sendo neste caso a letra “X”, garantindo assim o anonimato e a confidencialidade dos dados.

A participação é totalmente voluntária e confidencial. Caso deseje, poderei facultar-lhe uma cópia da dissertação após a sua conclusão e defesa, para além de que poderá recusar-se a responder a qualquer pergunta ou interromper a entrevista a qualquer momento."

Concorda?"

### **1. Enquadramento inicial**

- Pode descrever brevemente o seu percurso profissional na empresa?
- Há quanto tempo está na 360imprimir e em que função?

### **2. Experiência com a semana de 4 dias**

- Desde quando pratica a semana de 4 dias? Foi uma escolha sua?
- Com a adoção da semana de 4 dias como passou a ser a organização do seu tempo de trabalho? A empresa definiu algum modelo de organização dos dias de trabalho ou pode defini-lo livremente?
- Como descreveria a sua experiência com a semana de trabalho de quatro dias até agora?
- De que forma essa mudança impactou a sua rotina laboral?

### **3. Bem-estar e equilíbrio**

- Sentiu mudanças no seu bem-estar físico e/ou emocional desde a adoção do novo modelo? A que níveis?
- Considera que tem agora mais facilidade em conciliar a vida profissional com a pessoal? Pode dar exemplos?

### **4. Produtividade e desempenho**

- Sentiu algum efeito da semana de 4 dias sobre a sua produtividade? Pode explicar no que se traduziu?

- Como tem gerido as suas tarefas dentro da nova organização do tempo de trabalho?

#### **5. Relação com a empresa**

- A adoção da semana de 4 dias alterou a sua relação com a empresa? Sente-se mais valorizado ou motivado?
- E a relação com os seus colegas e chefias?
- Considera que a semana de 4 dias pode contribuir para reter talento na organização?

#### **6. Sugestões e considerações finais**

- Há outros efeitos sobre a sua vida pessoal e profissional que tenham resultado da adoção da semana de 4 dias?
- Há algo que mudaria na forma como esta medida foi implementada?
- Tem mais alguma sugestão ou comentário sobre esta experiência?

## Apêndice 2: Tabela de Análise de Conteúdo

Subdimensão	Unidades de Sentido	Entrevistado
<b>Perceção Geral sobre o Modelo</b>	"A experiência (semana quatro dias) não é má. É uma questão de garantir que há trabalhadores suficientes para cumprir as tarefas diárias"	E1
	"(a semana de quatro dias) dá-me mais tempo para mim"	E2
	"não foi dada opção de escolher o modelo. Mas também aceitei vir trabalhar para aqui precisamente por ter a semana de trabalho de 4 dias instituída. Nunca procurei saber se havia outra opção"	E3
	"o meu dia <i>off</i> é sempre à sexta-feira. Mas há departamentos em que é rotativo, pois têm de ter os serviços mínimos a funcionar"	E4
	"o escritório não é assim tão grande. Não conseguiríamos trabalhar lá todos. Só lá vamos assinar papéis ou às consultas de medicina no trabalho"	E5
	"O meu desejo é que todas as empresas implementem isto (semana de trabalho de 4 dias)"	E6
	"primeiro foi implementado o modelo 100% remoto e só mais tarde a semana de trabalho de 4 dias"	E7
	"quando fui admitida deram-me a escolher qual o modelo pretendido, se o de 4 ou de 5 dias de trabalho por semana"	E8
	"quando nos apresentaram o projeto da transição para a semana de trabalho de 4 dias, foi diversas referido que era absolutamente voluntário"	E9
	"a maior dificuldade que senti no início foi mesmo trabalhar das 8.30h às 18.30h. Era bastante cansativo. Aquela última hora custava-me imenso. Pelo que o maior desafio era tentar perceber como a poderia fazer render"	E10
<b>Impacto no Bem-Estar Físico e Emocional</b>	"(do ponto de vista da saúde física e emocional) mesmo que uma pessoa se canse mais a fazer as 9 horas diárias, que no fundo é apenas mais uma hora, depois aquele dia <i>off</i> ajuda bastante"	E1
	"O facto de sabermos que no final de terça-feira já estamos a meio da semana, deixa-nos mais aliviados"	E2
	"não me importo que o dia <i>off</i> seja a meio da semana. Custa-me menos do que fazer os dias todos seguidos"	E3
	"Em compensação (à longa jornada de 9 horas) o dia <i>off</i> acaba por ser muito vantajoso a nível pessoal"	E4
	"saberes que vais ter 3 dias seguidos é muito bom do ponto de vista do bem-estar. São quase uma miniférias que te permitem desligar completamente. Fazemos um <i>reset</i> e estamos prontos para uma nova semana"	E5
	"Não noto grande diferença ao nível do bem-estar físico. Já do ponto de vista do bem-estar emocional, sim. É sempre bom ter mais um dia para mim, para fazer o que eu quiser"	E6

	"uma jornada de trabalho diário de 9 horas não nos permite fazer rigorosamente nada para além do trabalho. Coisas tão banais como ir ao ginásio, ficam difíceis de encaixar num dia tão preenchido, para além de que se torna num dia muito fatigante"	E7
	"Os fins de semana são maiores, rendem mais e acabamos por ter maior descanso. Sinto que antes não trabalhava tão menos durante a semana e o fim de semana passava num estalar de dedos"	E8
	"a necessária reorganização ajudou, na verdade, a identificar e eliminar reuniões que eram redundantes ou menos importantes"	E9
	"Invariavelmente, no final do dia sentia-me muito cansado, sem aquela atenção ao detalhe e já sem vontade de trabalhar. Começámos a fazer pausas a meio da	E10
	"Considero que comecei a dormir melhor. Ou pelo menos, a dormir mais, tendo em conta que durmo até mais tarde nos 3 dias do fim de semana. Noto que o sono é agora verdadeiramente reparador"	E10
	"Sinto-me bem psicologicamente, graças à semana de 4 dias, sinto-me mais livre e feliz. Apenas tenho pena de não poder partilhar atividades na sexta-feira com os meus amigos, que estão todos a trabalhar"	E10
	"mesmo a nível psicológico, acho que pode contribuir para reduzir as baixas motivadas por burnout"	E1
<b>Organização Pessoal e Gestão do Tempo</b>	"ter um dia inteiro para fazer as coisas que ao fim de semana não dá, dá muito jeito"	E1
	"Organizamos o trabalho para uma semana de 4 dias. É uma questão de planeamento e hábito"	E2
	"ter um dia <i>off</i> é ótimo por uma questão de consultas médicas, finanças e outros compromissos que acabamos por não conseguir fazer ao fim de semana. Passei a fazer durante a semana"	E3
	"procurei condensar da parte da manhã as tarefas que exigem mais pensamento crítico e deixar as outras, mais rotineiras, para a tarde, pois o pessoal acaba por estar mais cansado e ter menos capacidade de desenvolver e ser criativo"	E4
	"Organizo a minha semana para a sexta-feira tratar de todos os recados, em serviços públicos e afins. A empresa só tem a ganhar com isso pois não temos de faltar"	E5
	"tudo o que seja ir ao médico, bancos e esse tipo de coisas, que têm horários limitados e marco para a sexta-feira, o meu dia <i>off</i> "	E6
	"o facto de o dia <i>off</i> ser fixo permite-me planear compromissos, viagens e outros, com muito tempo de antecedência"	E7
	"saber que tenho de terminar uma tarefa até quinta-feira, para poder ir sossegada no fim de semana, não se traduz numa pressão mas antes numa motivação"	E8

	"Apenas 3 pessoas não aceitaram o novo modelo, por questões logísticas e de organização familiar. A hora extra diária prejudicava-os nesse aspeto"	E9
	"passei a fazer à sexta-feira muitas das coisas que fazia antes no sábado e domingo, libertando esses dias para descansar"	E10
	"consigo organizar-me melhor a trabalhar 9 horas por dia. Fico mais stressado se o dia de trabalho for mais curto"	E1
	"quando estou a programar preciso sempre mais da minha criatividade e do meu foco, pelo que distribuo as tarefas pelo meu dia de trabalho e pela semana em função daquilo que elas exigem de mim"	E8
<b>Benefícios na Vida Pessoal e Familiar</b>	"Temos mais tempo para nos dedicar a hobbies e outros passatempos"	E1
	"Como as nossas famílias (da namorada) moram longe, temos mais tempo para estar com eles num fim de semana de 3 dias. Ela faz investigação e por isso tem flexibilidade"	E2
	"Pode parecer fútil, mas agora, no verão, prefiro ir à praia no meu dia <i>off</i> do que no fim de semana. Está muito menos gente, há muito mais estacionamento"	E3
	"Tenho mais tempo para fazer atividades físicas. Com a namorada a trabalhar e o filho na escola, tenho muito mais tempo para mim"	E4
	"posso ajudar a minha mãe à sexta-feira, pois precisa do meu apoio"	E5
	"se quiser ir para fora no fim de semana, vou logo na quinta-feira à noite e tenho ali 3 dias seguidos"	E6
	"o dia <i>off</i> dá-me muito jeito, especialmente agora que estou ligado ao associativismo desportivo"	E7
	"A nível de médicos, e até cabeleireiros e outros de natureza estética, canalizo para o dia <i>off</i> , até porque há mais disponibilidade a meio do dia"	E8
	"o dia <i>off</i> é extremamente útil para consultas médicas, deslocações a bancos, finanças, arranjar as unhas, férias, o que for"	E9
	"A sexta-feira livre dá muito jeito, especialmente para fazer coisas mundanas como arrumar a casa, ir às compras de manhã ou fazer aqueles recadinhos que ficam durante a semana... Permitiu-me fazer mais desporto, ir à natação e ao ginásio e aproveitar aquelas horas em que estava quase toda a gente a trabalhar, menos eu. E estar depois, tranquilo, a ver uma série."	E10
"faço agora mais tarefas domésticas do que fazia e faço outras que nunca fazia mas que passei a fazer. A minha namorada também ganha, pois sobram menos tarefas para ela no fim de semana"	E4	
<b>Valorização e Motivação</b>	"acho que não é tanto a empresa valorizar-nos, é mais nós valorizarmos a empresa"	E1

	"acho que a empresa o fez (a adoção do modelo de 4 dias) porque acreditava que os trabalhadores se sentiriam mais felizes e, portanto, trabalhar mais"	E2
	"os valores de uma qualquer empresa são diferentes de uma empresa que implementa esta medida. Percebemos que a nossa empresa se importa com o bem-estar dos trabalhadores"	E3
	"sinto-me mais motivado na empresa pelo facto de este ser um benefício que outras não têm. Acabo por não querer sair pois são que as outras empresas não têm nada disto para oferecer"	E4
	"Na minha equipa ninguém se importa de fazer, pontualmente, mais uma hora ou duas, quando há uma crise na produção ou outro problema qualquer, pois sabemos temos um dia adicional em que conseguimos desligar do trabalho e por isso não nos importamos. Acho que a empresa só tem a ganhar com isso"	E5
	"considero que é uma empresa que procura o melhor modelo de trabalho e não apenas aquele que funciona"	E6
	"não me sinto mais valorizado pelo facto de a empresa ter implementado a semana de trabalho de 4 dias"	E7
	"quando uma empresa decide mudar, seja de que natureza for a mudança, por muito que pense nos trabalhadores, fá-lo primeiro em seu benefício. Neste caso, o benefício seria para ambos."	E8
	"há uma predisposição diferente para uma empresa que implementa este tipo de medidas, pois há mais motivação. Têm outro cuidado com os trabalhadores e estes estão sempre mais disponíveis para tudo."	E3
	"temos mais vontade de fazer a empresa crescer e evoluir, pois crescemos e evoluímos com ela"	E3
	"Devo retribuir tudo o que a empresa me dá, não é?"	E5
<b>Produtividade e Organização do Trabalho</b>	"talvez se tive os 5 dias, fosse mais produtivo, mas não teria tanta vontade de trabalhar"	E2
	"as últimas 2/3 horas do dia de trabalho já são mais cansativas. Mas compensamos nas outras horas porque trabalhamos mais felizes, sabendo que temos o dia <i>off</i> "	E2
	"Eu vou ser muito sincera: uma pessoa que é produtiva, produz independentemente do modelo adotado pela empresa e das horas diárias que faça. Quem está motivado está, quem não está, não está"	E3
	"acho que a produtividade baixa quando não estamos motivados. Fazemos o que nos pedem e vamos embora. Nesta empresa sinto que realmente há uma atenção diferente, pelo que nós, depois, retribuimos"	E3
	"Acaba por ser mais exigente trabalhar as 9 horas diárias e 36 horas semanais, pois temos de apresentar os mesmo resultados comparativamente ao dia de 8 horas e à semana de 40 horas."	E4

	"teoricamente, fazemos em 36 horas semanais o mesmo que fazíamos em 40, embora reconheça que ultimas horas diária sejam mais cansativas do que as primeiras e, talvez por isso, menos produtivas"	E4
	"continuamos a ter o mesmo volume de trabalho pelo que tivemos de nos organizar melhor"	E5
	"O trabalho até pode ser o mesmo mas até tens vontade de despachar o trabalho pois sabes que vais estar 3 dias fora"	E5
	"considero-me produtiva todas as horas do dia. Penso que tem que ver com a organização e o planeamento que faço para o meu dia, logo na primeira hora de trabalho"	E6
	"a segunda e terça-feira são produtivas, a quarta-feira, mais ou menos, e na quinta-feira diria que a produtividade tende a cair mais. Tenho isso presente na organização semanal do meu trabalho"	E7
	"consigo descansar verdadeiramente no fim de semana"	E8
	"as primeiras semanas foram caóticas do ponto de vista de adaptação e de reagendamento de reuniões e tarefas que tinham dias fixos. Tinha colegas que sentiram dificuldade em acomodar um dia inteiro nos outros 4"	E9
	"acredito que a produtividade caía no final dos dias de trabalho, mas acho que já era assim quando trabalhava 7 horas por dia. Acho que é normal"	E10
<b>Atração e Retenção de Talentos</b>	"Sim, contribui (para a atração e retenção de talento), pelo menos enquanto forem poucas as empresas a trabalhar neste modelo"	E1
	"(a semana de 4 dias) contribui definitivamente (para a atração e retenção de talento). Mas talvez mais ainda por ser 100% remoto"	E2
	"a empresa tem a ganhar ao nível da retenção de colaboradores e de novas pessoas"	E4
	"teriam de me pagar mais 25 ou 30% para sair deste modelo. O ambiente sempre foi bom mas ficou melhor com o modelo de quatro dias e acho que isso ajuda a reter as pessoas"	E5
	"a semana de trabalho de 4 dias ajuda a atrair e a reter talento na empresa, especialmente quando comparada com empresas que continuam no modelo de 5 dias"	E6
	"já tínhamos muitas candidaturas espontâneas no regime 100% remoto, com a adoção da semana de 4 dias, estas dispararam. Concordo que atrai muito mais gente"	E7
	"acaba por ser um aspeto diferenciador em relação às outras empresas. E ainda ganhou visibilidade junto de potenciais trabalhadores mas também clientes, que conheceram a empresa pelas notícias da implementação da semana de 4 dias"	E4
	"tenho vários amigos, de fora da empresa, que já me pediram para referenciá-los aqui dentro"	E4

	"muitos dos meus amigos candidataram-se para integrar a empresa porque queriam trabalhar no modelo de 4 dias"	E10
<b>Condições e Contexto Organizacional</b>	"como o trabalho é 100% remoto, entendo que a semana de quatro dias não tem qualquer impacto na relação com os colegas"	E1
	"o 100% remoto pode ser algo solitário. Alguns (colegas) já saíram por não se adaptarem a estar constantemente a trabalhar sozinhos"	E2
	"Já sabia que ia trabalhar 9 horas/dia quando me candidatei. No início custou um bocadinho mas depois habituamo-nos"	E3
	"os elementos (da equipa) do norte do país acabam por ir ao escritório apenas de 3 em 3 meses, mais ou menos, para uma almoço ou ação de teambuilding"	E4
	" a empresa é muito tranquila. Existe flexibilidade e a compreensão que todos temos uma vida e não vivemos só para o trabalho. É empresa é impecável nesse aspeto"	E5
	"como entro às 8h e saio às 18h, acabo por sair à mesma hora da esmagadora maioria do pessoal que está a trabalhar na semana de cinco dias. Não sinto grande diferença por trabalhar aquela hora extra de manhã"	E6
	"o facto de estar num modelo 100% remoto também ajuda. Se tivesse de estar presencialmente às 8h na empresa, seria muito mais complicado, pois teria de acordar por volta das 6h"	E6
	"com o remoto, mesmo começando a trabalhar uma hora mais cedo, acabo por acordar mais ou menos à mesma hora do que quando estava no regime presencial de 5 dias"	E6
	"recorreu-se, na altura, a uma empresa de consultoria para gerir e medir os aspetos relevantes da transição dos 5 para os 4 dias de trabalho"	E7
	"a possibilidade de regressar ao modelo de 5 dias esteve sempre presente em todo o processo, mas ninguém admite que isso possa vir a acontecer"	E7
	" é tão fácil chegar ao CEO da empresa ou aos seus fundadores como ao meu chefe direto. Existe grande relação de proximidade"	E5
	"O CEO e a Diretora de Recursos Humanos da empresa são os grandes impulsionadores e fazem mesmo bandeira da semana de quatro dias"	E5
	"as equipas tinham elevados níveis de proximidade quando, de repente, foram todos para teletrabalho. No entanto, a empresa organiza muitas ações de team building para que possamos nos divertir nas poucas oportunidades em que estamos juntos"	E5
" temos colegas a trabalhar a partir dos locais mais remotos do país. Têm esta oportunidade. Isto não seria possível em todas as empresas"	E5	

	"o remoto permite termos na empresa colegas com currículos excelentes, que vivem em zonas mais remotas do país, que seria impensável ter num regime presencial"	E7
	"Estou a 5 horas e meia de caminho da sede da empresa e sempre trabalhei sem qualquer problema. Sem trabalho remoto seria impossível"	E10
	"em 3 anos, houve apenas uma vez que me pediram para fazer uma coisa de trabalho no meu dia <i>off</i> , uma tarefa que demorou meia hora a fazer. Acedi porque percebi a urgência que a empresa tinha. Sempre respeitaram o facto de trabalharmos apenas 4 dias por semana"	E10
	"acredito que as 9 horas diárias só sejam possíveis por estarmos em teletrabalho"	E4
<b>Perspetiva de Valorização Monetária</b>	"Quanto teriam de me pagar mais para ir trabalhar numa empresa com o modelo de 5 dias? Não se trata só de dinheiro. Trata-se de condições, principalmente, e de respeito e valorização"	E3
	"o dia <i>off</i> dá mesmo muito jeito. Já tive propostas de outras empresas e tinham de me pagar mais para abdicar deste dia"	E4
	"Nunca pensei bem nisso (aumento salarial para abdicar da semana de quatro dias). Talvez mais 20 ou 30%. Depois dependeria se o modelo também era 100% remoto e outros fatores"	E4
	"teriam de me pagar mais 25 ou 30% para sair deste modelo."	E5
	"para voltar ao modelo de 5 dias teriam de me pagar sensivelmente mais 50%. A não ser que fosse a empresa e o emprego de sonho, por assim dizer. Mas em circunstâncias idênticas, sim mais 50% da remuneração"	E6
	"teriam de me pagar sensivelmente mais 30% para voltar ao modelo de 4 dias, o que, nas minhas funções (Product manager), não é nada de extraordinário"	E9
	"Considero que redução da produtividade é um custo que a empresa está a disposta a pagar para poder atrair e reter talento, combater a rotatividade e até poder manter mais baixas as remunerações pois os empregados gostam das condições que têm e não querem sair"	E10
<b>Desafios e Aspetos a Melhorar</b>	"é impossível conciliar seja o que for nos 4 dias de trabalho. É acordar, ir ao ginásio, trabalhar, jantar e dormir"	E2
	"Era bom que a minha namorada tivesse também uma semana de 4 dias, mas não é o caso"	E2
	"9 horas/dia acaba por ser um bocado puxado. Talvez seja o motivo pelo qual alguns colegas optaram por se manter no modelo de 5 dias"	E4
	"mudava duas coisas (em relação ao atual modelo): baixava para apenas 8 horas diárias e mudava a forma de funcionamento dos dias de férias"	E4
	"quando há um feriado a meio da semana, trabalhamos mais do que uma trabalhador de uma qualquer empresa que trabalha 40 horas semanais"	E4

"temos apenas uma divergenciazinha em relação às férias"	E5
"imagine que nos davam a opção de trabalhar as 4 horas que fazemos a mais que fazemos na manhã de sexta-feira, eu não aceitaria. Prefiro trabalhar aquela hora extra nos 4 dias e ter o dia <i>off</i> completo"	E6
"sou adepto da semana de 4 dias mas sejamos realistas: tivemos, em rigor, uma redução de 4 horas na nossa semana de trabalho, que é quase nada"	E7
"se estivéssemos num regime de trabalho presencial, provavelmente não teria aceitado a semana de trabalho de 4 dias"	E7
"acredito que a adoção do novo modelo de trabalho tenha tido em consideração os trabalhadores, mas teve muito mais a empresa"	E7
"a redução na rotatividade dos trabalhadores beneficia sobretudo a empresa"	E7
"poderia estar prevista uma redução gradual nas horas diárias trabalhadas. É o ponto que me faz mais confusão"	E7
"tenho colegas que saem do computador para o sofá. Isso aflige-me"	E7
"já aconteceu ligarem-me do trabalho no dia <i>off</i> , mas não é muito frequente"	E7
"Acho que a sexta-feira devia ser sagrada. Eras oferecidas e deixavam de existir no calendário, mesmo que houvesse um feriado noutra dia da semana"	E8
"nas férias, tiramos a semana toda, pelo que nos são descontados 5 dias"	E8
"se queremos tirar uma semana de férias, temos de descontar 5 dias. Lá está, porque há pessoas que estão no modelo antigo e é uma forma de haver este equilíbrio, digamos assim"	E9
" a única coisa que é mais chata é que a minha família, o meu namorado, amigos, não têm esse dia. Mas acaba por ser um dia para mim, para fazer as coisas que num dia de trabalho seria mais difícil fazer. Como dar esta entrevista, por exemplo. Tive o cuidado de a combinar no meu dia <i>off</i> "	E9
"há semanas que parecem muito curtas, considerando o volume de trabalho. Toda a empresa tem picos. Nós não somos exceção"	E9
"já fui com o meu namorado a um spa à sexta-feira, mas enquanto eu tenho o dia livre, ele teve de meter um dia de férias"	E9
"Se pudesse escolher, preferia ter mais um ordenado maior do que a semana de trabalho de 4 dias. O que me custaria mesmo muito era se tivesse de abdicar do 100% remoto"	E9
" se tivesse de escolher entre 4 dias em regime presencial e 5 dias em remoto, se calhar escolheria os 5 dias. Acho que tem que ver com o que eu valorizo e as rotinas que adquiri"	E9

	"apesar de trabalhar mais uma hora do que os meus amigos, acabávamos por estar prontos para sair, se combinássemos alguma coisa, praticamente ao mesmo tempo, pois eles tinham ainda a viagem de regresso a casa e eu não, pois estava em teletrabalho"	E10
	"penso que a empresa poderia ser mais flexível nas questões dos feriados e das férias. De resto, não tenho mais nada a apontar"	E10
<b>Visão de Futuro e Sustentabilidade</b>	"Nunca tinha pensado muito nisto (na ideia da semana de quatro dias), mas depois vi muito alarido na empresa, com curiosidade e reportagens, e pensei que talvez este modelo é poderia ser difundido em muitas outras empresas"	E1
	"No meu departamento, as pessoas estão motivadas, têm disponibilidade, boa energia e, portanto, estão felizes"	E3
	"Espero que este modelo (da semana de quatro dias) seja para manter"	E3
	"quando estiver à procura de emprego, privilegiarei as empresas com o modelo de 4 dias de trabalho"	E6
	"julgo que, com a adoção da semana de trabalho de 4 dias, a empresa antecipou uma tendência futura, conseguindo assim estar um passo à frente"	E7
	"era para ser um projeto-piloto de 2 anos, para ver como corria, mas tem-se mantido até agora"	E9
	"Propuseram uma redução da semana de trabalho de 40 horas para 36 horas. Ao contrário de outras empresas que proporcionavam a tarde de sexta-feira livre, a nós propuseram-nos um dia inteiro <i>off</i> "	E9
	"propuseram-nos trabalhar mais uma hora por dia para ter mais um dia livre, preferencialmente, a sexta-feira. A transição para o novo modelo foi absolutamente voluntária"	E9
	"será difícil voltar à semana de 5 dias"	E10
	"julgo que todos têm a ganhar com a semana de 4 dias: os trabalhadores sentem-se mais valorizados, porque a empresa concede-nos um dia <i>off</i> , concede-nos o teletrabalho, pensa no nosso equilíbrio vida-trabalho; a empresa, por sua vez, tem menos rotatividade, não necessita de aumentar tanto os salários, acabando por atrair na mesma"	E10
"No meu caso, vivendo tão longe da empresa, preferia os 5 dias em teletrabalho do que os 4 presencialmente, se tivesse de escolher"	E10	