



Universidades Lusíada

Costa, António José Velosa da

As variáveis explicativas do horário laboral : evidência empírica em países europeus

<http://hdl.handle.net/11067/6119>

Metadados

Data de Publicação	2021
Resumo	<p>Para a presente dissertação foi definido como principal objetivo: a construção de um modelo econométrico que explique as horas de trabalho a nível da Europa, de forma a averiguar se uma diminuição do tempo de trabalho seria uma opção viável. Com uma revisão de literatura concentrada na evolução da gestão do trabalho, em que são abordadas as perspetivas: estrutural, humana e integrativa. Também é de salientar de que forma as organizações tentam proporcionar aos seus colaboradores as condições nec...</p> <p>Abstract: For the present dissertation, the main objective was defined: the construction of an econometric model that explains working hours in Europe, to ascertain whether a reduction in working time would be a viable option. With a literature review focused on the evolution of work management, in which perspectives are addressed: structural, human and integrative. It is also worth highlighting how organizations try to provide their employees with the necessary conditions, such as flexible wor...</p>
Palavras Chave	Gestão, Organização do trabalho, Horário laboral
Tipo	masterThesis
Revisão de Pares	Não
Coleções	[ULP-FCEE] Dissertações

Esta página foi gerada automaticamente em 2024-09-21T12:22:42Z com informação proveniente do Repositório



Universidade Lusíada - Norte
Porto



Dissertação de Mestrado Gestão

Faculdade de Ciências da Economia e da Empresa **Universidade Lusíada - Norte**

PORTO,



**FACULDADE DE CIÊNCIAS
DA ECONOMIA E DA EMPRESA**
Universidade Lusíada - Norte (Porto)



Universidade Lusíada - Norte
Porto



Dissertação de Mestrado Gestão

Faculdade de Ciências da Economia e da Empresa Universidade Lusíada - Norte

PORTO,

Trabalho efectuado sob a orientação do/a



**FACULDADE DE CIÊNCIAS
DA ECONOMIA E DA EMPRESA**
Universidade Lusíada - Norte (Porto)

Agradecimentos

A conclusão desta etapa académica só foi possível graças a uma base de apoio constituída por um grupo de pessoas muito especiais a quem estou eternamente agradecido.

Agradeço ao meu orientador, Professor Doutor Jorge Figueiredo, por todo o seu conhecimento transmitido, a sua disponibilidade e dedicação à orientação deste estudo.

Agradeço também à Universidade de Lusíada e aos docentes do Mestrado de Gestão que me receberam de braços abertos, sempre diligentes e profissionais a transmitir os seus conhecimentos, o que tornou tudo isto possível

Quero agradecer à minha mãe, Ilda Costa, por ter liderado por exemplo e ter sido a inspiração para a conclusão de mais um degrau académico. Obrigado por todo o apoio incansável e palavras de encorajamento.

Agradeço às minhas irmãs, Sofia e Ema, que sempre acreditaram em mim e transmitiram-me essa crença de forma incondicional e entusiástica.

Agradeço à Inês por toda a motivação e compreensão desde o início ao fim deste percurso.

.

Índice

Conteúdo

Agradecimentos.....	i
Índice.....	ii
Resumo.....	iv
Abstract	v
Índice de figuras.....	vi
Índice de tabelas.....	vii
Lista de abreviaturas	viii
Capítulo 1 - Introdução	9
Capítulo 2 – Revisão da literatura.....	12
2.1. Perspetiva evolucionista da gestão do trabalho	12
A evolução da gestão e as diferentes perspetivas.....	12
2.1.1 Gestão científica.....	13
2.1.2. Teoria geral da administração	14
2.1.3. Teoria da burocracia	17
2.1.4. Teoria da decisão.....	19
2.1.5. Escola das relações humanas.....	21
2.1.6. Dinâmica de grupos.....	23
2.1.7. Liderança	24
2.1.8. Escola sociotécnica.....	27
2.1.9. Teoria dos sistemas.....	28
2.1.10. Teoria da contingência	29
2.2. A produtividade e a felicidade no local de trabalho	31
2.3. O stress e o burnout.....	33
2.4. Evolução das horas de trabalho diárias e semanais	37
Capítulo 3 - Metodologia, variáveis e amostra	46

3.1.	Metodologia	46
3.2.	Variáveis em análise	50
3.2.1.	Horas de trabalho por semana	51
3.2.2.	Consumo <i>per capita</i>	51
3.2.3.	PIB per capita	51
3.2.4.	Taxa de desemprego	52
3.2.5.	Taxa de emprego	53
3.2.6.	Gases de efeito de estufa	53
3.2.7.	Salário população ativa.....	54
3.2.8.	Saúde auto percecionada	54
3.2.9.	Produtividade por hora	55
3.3.	Amostra.....	55
Capítulo 4 – Resultados empíricos.....		58
4.1.	Modelo de regressão linear simples.....	58
4.2.	Modelos de regressão linear múltipla	59
Capítulo 5 - Conclusões, limitações da investigação e futuras linhas de investigação		64
Referências Bibliográficas		70

Resumo

Para a presente dissertação foi definido como principal objetivo: a construção de um modelo econométrico que explique as horas de trabalho a nível da Europa, de forma a averiguar se uma diminuição do tempo de trabalho seria uma opção viável. Com uma revisão de literatura concentrada na evolução da gestão do trabalho, em que são abordadas as perspetivas: estrutural, humana e integrativa. Também é de salientar de que forma as organizações tentam proporcionar aos seus colaboradores as condições necessárias, como medidas flexíveis de trabalho, nomeadamente, teletrabalho e banco de horas, para que o ambiente de trabalho e o desempenho seja o melhor possível. Mesmo assim, pode não ser o suficiente, pois num regime laboral a tempo inteiro, trabalhar oito horas diárias, nos cinco dias úteis da semana, pode deixar mazelas a nível da saúde mental e bem-estar dos colaboradores. Apoiadas nas teorias de gestão modernas, a redução do tempo de trabalho pode ser uma opção viável para aperfeiçoar estes aspetos e, para além disso, permitir que os trabalhadores melhorem a sua produtividade profissional e também ter um melhor equilíbrio entre a vida pessoal e o trabalho. Para dar resposta ao objetivo proposto foi estimado um modelo de regressão linear simples e três modelos de regressão linear múltipla através de dados em painel, a partir de uma amostra de trinta e cinco países europeus, durante o período de 2010 a 2019. Os resultados mostram que a redução do tempo de trabalho pode ser explicado por um conjunto de variáveis explicativas: PIB per capita, consumo per capita, salário da população ativa, saúde auto-percecionada, gases de efeito de estufa, taxa de desemprego, taxa de emprego e produtividade por hora.

Palavras-chave: redução tempo de trabalho, produtividade, bem-estar, burnout, evolução trabalho.

Abstract

For the present dissertation, the main objective was defined: the construction of an econometric model that explains working hours in Europe, to ascertain whether a reduction in working time would be a viable option. With a literature review focused on the evolution of work management, in which perspectives are addressed: structural, human and integrative. It is also worth highlighting how organizations try to provide their employees with the necessary conditions, such as flexible work measures, namely, teleworking and bank hours, so that the working environment and performance are the best possible. Even so, it may not be enough, as in a full-time work regime, working eight hours a day, five workdays a week, can damage the employees' mental health and well-being. Supported by modern management theories, reducing working time can be a viable option to improve these aspects and, in addition, allow workers to improve their professional productivity and have a better balance between personal life and work. To respond to the proposed objective, a simple linear regression model and three multiple linear regression models were estimated using panel data, from a sample of thirty-five European countries, during the period from 2010 to 2019. The results show that the reduction in working time can be explained by a set of explanatory variables: GDP per capita, consumption per capita, wages of the working population, self-perceived health, greenhouse gases, unemployment rate, employment rate and productivity per hour.

Keywords: working time reduction, productivity, well-being, burnout, work evolution.

Índice de figuras

Figura 1 - Total de emissões de gases com efeito de estufa 2017.....	54
---	-----------

Índice de tabelas

Tabela 1 - Teste de significância individual.....	50
Tabela 2 - Estatísticas descritivas das variáveis.....	56
Tabela 3 - Equação (3.1): estimação com o método dos mínimos quadrados	58
Tabela 4 - Equação (3.2): estimação com o método dos mínimos quadrados	59
Tabela 5 – Equação (3.3): estimação com o método dos mínimos quadrados....	60
Tabela 6 - Equação (3.4): estimação com o método dos mínimos quadrados	61

Lista de abreviaturas

CONS_PC	Consumo per capita
GG_EE	Gases de efeito de estufa
HS	Horas de trabalho semanal
PIB_PC	PIB per capita
PRDT_H	Produtividade por hora
SAP_T	Saúde auto-percecionada total
S_POP_ATV	Salário população ativa
TX_E	Taxa de emprego
TX_D	Taxa de desemprego

Capítulo 1 - Introdução

O mercado de trabalho a tempo inteiro, normalmente caracterizado por um regime de 40 horas laborais por semana. Este tem sido o modelo dominante nos últimos 50 anos. Atualmente, as empresas esforçam-se por garantir certas medidas flexíveis de trabalho, como por exemplo, o teletrabalho, banco de horas e adaptabilidade de horários, de forma que os seus trabalhadores possam conciliar da melhor possível as suas vidas profissionais, familiares e sociais.

O tempo que as pessoas investem no local de trabalho tem apresentado mudanças significativas ao longo da história, e até hoje, continua a variar entre os países. No entanto, a redução da semana de trabalho é um tópico que tem vindo a ganhar atenção nos últimos tempos (Stronge et al., 2019).

Spiegelaere e Piasna (2017) argumentam que trabalhar menos horas, permitirá que a classe trabalhadora aproveite a vida, mas, ao mesmo tempo, garante que todos possam desfrutar dos benefícios do trabalho, nomeadamente, o aumento das competências e o rendimento associado ao trabalho. Os autores referem ainda que, ao longo da história, as sociedades deram passos cruciais para reduzir o tempo de trabalho das suas populações. Auxiliados com grandes aumentos de produtividade, o tempo de trabalho em muitos países foi reduzido para níveis nunca antes imaginados. Porém, esta evolução perdeu algum do seu fulgor e até foi invertida em alguns países, enquanto em outros continua na modalidade de trabalho em *part-time*.

No entanto, tanto na área económica como cultural há indícios de excelentes previsões. Na área económica contemporânea, o aumento de produtividade está associada a menos horas anuais de trabalho. Os países com maior índice de pobreza, como é o caso da Grécia e do México, encontram-se numa extremidade do espetro, com um maior número de horas de trabalho anuais e, em comparação, uma baixa produtividade, enquanto os países do norte da Europa e Escandinávia ficam na outra ponta do espetro, com uma produtividade mais elevada e um número de horas de trabalho anuais mais baixas (Coote et al., 2020).

Spiegelaere e Piasna (2017) referem que reduzir o tempo de trabalho, pode ser uma solução parcial para problemas de longa data como o desemprego, a desigualdade de género, economias, envelhecimento da população, burnout dos colaboradores, riscos da saúde relacionados com o trabalho. Acredita-se que ao haver uma redução do tempo laboral, irá

disponibilizar mais postos de trabalho, aumentando, assim, a taxa de emprego e ao mesmo tempo, reduzir a taxa de desemprego.

Do mesmo modo que as horas de trabalho têm sofrido alterações ao longo do tempo, a gestão das equipas de trabalho também tem vindo a evoluir com o passar dos anos. Teve início com a gestão científica do Frederick Taylor, em que a principal preocupação era o aumento da produtividade dos colaboradores. Seguidamente surgiu a teoria geral da administração, proposta por Henry Fayol que, estabeleceu as principais funções do gestor. Segundo este autor o gestor deve: planear, o organizar, comandar, coordenar e controlar. Com o passar do tempo, as abordagens da gestão passaram a ter um maior foco na vertente humana, isto é, uma maior preocupação com os funcionários das organizações. Assim, na tentativa de dar resposta a essas preocupações surgiu o movimento da escola das relações humanas, a escola da dinâmica de grupos e pesquisas concentradas na liderança. Por fim, foi estabelecida uma aliança entre estas duas últimas perspetivas, a estrutural e a humana, que deu origem, à perspetiva integrativa. Nesta é dado protagonismo à escola sociotécnica, a teoria dos sistemas e teoria da contingência (Teixeira, 2010).

Deste modo, a presente dissertação pretende aprofundar o estudo da redução das horas de trabalho. Para tal, levou a cabo um estudo com dados em painel, de forma a desenvolver um modelo de regressão linear simples e múltipla que explique as horas de trabalho, em função certas variáveis explicativas. A pertinência deste estudo prende-se com uma mudança de paradigma observado em alguns países desenvolvidos do norte da Europa, os quais adotaram um sistema de horário laboral mais reduzido e obtiveram resultados bastante satisfatórios, no que se refere à produtividade, bem-estar e saúde mental. Interessa indagar qual o efeito que esta nova perspetiva laboral terá no contexto de trabalho europeu, podendo ser uma excelente alternativa ao tradicional regime de trabalho full-time de 40 horas semanais.

A amostra desta investigação é constituída por 35 países europeus, e os dados foram recolhidos entre os anos de 2010 e 2019. Os dados foram obtidos através da base de dados Eurostat. As variáveis explicativas que foram selecionadas para explicar as horas de trabalho semanal foram as seguintes: consumo per capita, PIB per capita, taxa de desemprego, taxa de emprego, salários da população ativa, gases de efeito de estufa, produtividade por hora e saúde auto-percecionada.

A investigação desenvolvida nesta dissertação é pertinente porque contribui para ampliar os conhecimentos sobre possíveis variáveis que possam explicar o tempo que os colaboradores dedicam ao a trabalhar nas suas profissões e carreiras. E, por outro lado, ao realizar um estudo com uma amostra de 35 países, onde os tempos médios de trabalho são distintos, consegue-se compreender a influência das variáveis explicativas.

A estrutura desta dissertação está exposta em cinco capítulos, sendo o primeiro deles, uma introdução ao tema, abordando também a relevância e os objetivos a atingir. O segundo capítulo, centra-se na revisão de literatura onde são abordados os temas: a evolução da gestão e as diferentes perspetivas; a produtividade e a felicidade no local de trabalho; o stress e burnout; a evolução das horas de trabalho diárias e semanais. O terceiro corresponde à metodologia utilizada, onde são descritos os objetivos, são definidas as variáveis a investigar e é descrita a amostra utilizada. No quarto capítulo, são expostos e analisados os resultados obtidos através dos modelos de regressão linear simples e múltipla. No quinto capítulo, são apresentadas as conclusões retiradas dos modelos estimados, as limitações presentes na investigação e também futuras linhas de investigação alusivas ao tema e que se considera pertinentes.

Capítulo 2 – Revisão da literatura

2.1. Perspetiva evolucionista da gestão do trabalho

A gestão pode ser definida como um processo de obtenção de resultados, sejam estes bens ou serviços, através de esforços concertados de um grupo. Este processo pressupõe a existência de uma organização que detém objetivos em comum (Teixeira, 2010).

Há exceção das profissões liberais, a gestão está envolvida na vida da maior parte dos membros de qualquer sociedade, visto ser uma parte integrante do funcionamento de qualquer sector e organização. Assim, a generalidade das pessoas tem relação com a gestão, ou como gestor, ou como subordinado de alguém que gere, ou mesmo ambas as posições em simultâneo (Teixeira, 2010).

As tarefas de um gestor pressupõem a orientação e coordenação de pessoas, bem como o controlo de recursos financeiros e materiais. A interpretação dos objetivos e consequente transformação em ação organizacional, através do planeamento organizado e dirigido ao controlo dos esforços realizados, provenientes de várias áreas e níveis organizacionais, permitem o atingir de objetivos traçados. Assim, a gestão engloba quatro funções essenciais: planeamento, organização, direção e controlo (Teixeira, 2010).

Como qualquer outra área do conhecimento humano, a gestão, tem vindo a evoluir ao longo dos anos, com um crescimento exponencial, como muitas outras áreas, nos tempos mais recentes (Teixeira, 2010). Para que melhor se entendam as descobertas e revoluções mais recentes há que primeiramente fazer um enquadramento histórico dos principais marcos evolutivos da gestão.

A evolução da gestão e as diferentes perspetivas

A partir do século XX, a gestão começou a receber atenção redobrada, com a emergência de três distintas escolas do pensamento, em diferentes alturas e devido a diferentes estímulos: a perspetiva estrutural, a perspetiva humana e a perspetiva integrativa.

Segundo Teixeira (2010) a perspetiva estrutural aborda as teorias da gestão científica, da burocracia e da decisão e em parte refere-se ainda à teoria organizacional pré século XX baseada quase exclusivamente na obra de Adam Smith, *Wealth of Nations*, e nas propostas de divisão do trabalho apresentadas.

2.1.1 Gestão científica

A partir do início do século XX, dá-se uma viragem com as propostas de Frederick Taylor na sua publicação, *The principles of Scientific Management*, em 1911, em que a aplicação do método científico à gestão passa a oferecer uma base de análise e resolução de problemas. Os métodos propostos pelo autor focavam-se essencialmente no aumento de produtividade, o que gerou rapidamente uma força oposta por parte de trabalhadores e sindicatos, com receios de trabalho mais intenso e redução dos postos de trabalho disponíveis para a sociedade. Teixeira (2010) afirma mesmo que:

“Ainda hoje, embora injustamente, o taylorismo é associado a algo perverso para o trabalhador, o que por vezes traduz alguma ignorância e incompreensão pelo contributo de Taylor para a evolução da gestão, não obstante a defesa e clarificação das suas posições por destacados e insuspeitos estudiosos desta área de conhecimento.”

Palla e Billy (2018) argumentam que as abordagens e filosofias de Taylor, atualmente, encontram-se ultrapassadas e obsoletas, com base em quatro críticas: (a) a tensão entre a gestão e os sindicatos já não é baseada na produtividade; (b) as premissas do Taylorismo já foram aplicadas ao processo de gestão de negócios; (c) as máquinas, através da automação tem vindo a substituir o trabalho dos colaboradores. Isto significa que, a evolução constante da automação implica que os princípios de Taylor no que toca à gestão do trabalho manual dos trabalhadores está amplamente obsoleta; e por último (d) a próxima fronteira de eficiência organizacional e excelência em gestão é a produtividade de conhecimento, não a produtividade do trabalho manual.

Segundos os autores para um gestor contemporâneo, o principal desafio não é encontrar uma maneira de espremer mais produtividade de um colaborador, mas, sim criar um local de trabalho baseado no conhecimento no qual os trabalhadores se sintam-se capacitados e motivados a sugerir ideias que possam poupar dinheiro às suas organizações, criar novos mercados e, simplesmente, criar o tipo de vantagem competitiva que a produtividade do trabalho por si só não pode gerar.

Ribeiro (2015) considera que para Taylor o interesse não é investigar a qualidade do trabalho em geral, mas sim a adaptação do trabalho às necessidades do capital, servindo apenas como um mero instrumento para o crescimento capitalista. Neste contexto, é essencial que a administração consiga planear o tempo de trabalho, como também, de expropriar o conhecimento do trabalhador, o que permite um maior controlo sobre o

trabalho, como também evitar tempo desperdiçado e que os colaboradores trabalhem menos do que aquilo que conseguem produzir.

Cipolla (2020) argumenta que Taylor ou Taylorismo está associado à ideia de que o colaborador deve trabalhar com a regularidade e intensidade de uma máquina. Dando a entender que Taylor é a expressão científica de um princípio de manufatura, como método de racionalização de tempos e movimentos.

Segundo Taylor, garantir uma gestão eficiente era uma das principais responsabilidades para a administração. Desse modo, deviam ser criadas metodologias de execução padronizadas com o objetivo de otimizar a relação entre o tempo e o trabalho.

Gautié et al. (2020) argumentam que as empresas do seu estudo estão a convergir para um único modelo *Neo-Taylorista*. Tanto em armazéns convencionais como semiautomáticos, a desqualificação levou a uma perda de conhecimento e autonomia. As ferramentas digitais são usadas para otimizar as tarefas e prescrever e monitorizar o trabalho realizado. Os resultados apontam que na França e Alemanha, um fator crucial tem sido a erosão do poder estrutural dos trabalhadores devido às transformações da cadeia de logística.

2.1.2. Teoria geral da administração

Na mesma altura do aparecimento da gestão científica do trabalho, aparece também a obra de Henry Fayol, *Administration Industrielle et Générale*, focada na teoria geral da administração, que basta constatar, que as principais funções de administração, o planejar, o organizar, comandar, coordenar e controlar, são ainda fulcrais para os gestores de hoje em dia, é demonstrativo do peso desta obra para a história da gestão (Teixeira, 2010).

Para Fayol, a excelência administrativa é uma habilidade técnica que pode ser adquirida. O *Fayolismo* é constituído por teorias e princípios que são mundialmente aceites, sendo Fayol considerado um pioneiro na educação formal em gestão, pois os seus princípios cumprem os requisitos da gestão moderna (Edwards, 2018).

O autor argumenta que Henry Fayol é visto como o pai da gestão administrativa, pois criou catorze princípios de gestão destinados a ajudar os gestores a tornar as suas organizações mais eficazes. Sendo os seguintes: (1) Divisão de trabalho: de acordo com este princípio, uma pessoa não é capaz de fazer todos os tipos de trabalho. A divisão do trabalho promove a eficiência porque permite que um membro da organização trabalhar numa área

limitada reduzindo alcance da sua responsabilidade; (2) Autoridade e responsabilidade: autoridade e responsabilidade andam de mão dada. Ilustrando: se alguém é responsável por algum trabalho, deve ser-lhe atribuída a respectiva responsabilidade. Por outras palavras, um gestor eficiente faz o melhor uso possível da sua autoridade sem fugir da responsabilidade que acarreta; (3) Disciplina: De acordo com Henry Fayol disciplina significa sinceridade sobre o trabalho e empresa, cumprir as ordens dos superiores e acreditar nas políticas e programas da empresa, isto é, disciplina em termos de obediência, aplicação, energia e respeito aos superiores. No entanto, Fayol, não é apologista de multas, suspensões ou despedimentos dos trabalhadores para manter a disciplina; (4) Unidade de comando: o colaborador só deve obedecer a uma pessoa (Teixeira, 2010); (5) Unidade de direção: Fayol defendia “Uma cabeça e um plano” o que significa que os esforços coletivos ou um plano específico ser liderado e supervisionado por uma única pessoa. Permitindo a coordenação eficaz do esforço e energia dos indivíduos. O que por sua vez, também cumpre os princípios da unidade de comando. Desta maneira, o princípio da direção tem a possibilidade de criar dedicação ao objetivo e lealdade; (6) Subordinação do interesse individual ao interesse coletivo: o interesse do negócio da empresa deve vir antes dos interesses pessoais dos colaboradores. Por outras palavras, o princípio da gestão argumenta que os empregados devem deixar em segundo plano os seus interesses pessoais e, colocar como prioridade o interesse geral da empresa. Às vezes, os funcionários devido à sua ignorância, egoísmo, preguiça, descuido e prazer emocional negligenciam o interesse da organização. O que pode ser bastante desfavorável à empresa; (7) Remuneração justa para os funcionários: a compensação pelo trabalho realizado como também o método de pagamento deve ser justo, apropriado e satisfatório, tanto para os empregados, como para quem faz o pagamento, os empregadores. Salários e formas de pagamento lógicos e adequados reduzem a tensão e as diferenças entre os trabalhadores e empregadores e criam relações estáveis e um ambiente de trabalho favorável; (8) Centralização e descentralização: deve haver um ponto central na empresa que exerce a direção comum e controlo de todas as partes. No entanto, o grau de centralização da autoridade deve variar de acordo com o contexto da situação. Deve haver centralização em unidades pequenas e uma descentralização apropriada nas grandes organizações. Defende-se um equilíbrio entre a descentralização e centralização de forma que as organizações consigam atingir os seus objetivos máximos de negócio; (9) Cadeia de comando: resumidamente, a cadeia de comando é um organograma de supervisores do nível mais alto até ao mais baixo, de preferência deve ser curto. O funcionário deve sentir a necessidade de contactar o seu superior por meio da cadeia de comando. A autoridade e a

responsabilidade são comunicadas através desta cadeia de comando. Requer que contato direto seja estabelecido; (10) Ordem: Deve haver uma seleção apropriada, sistemática e ordenada de fatores físicos e sociais, como a terra, matérias-primas, ferramentas e funcionários, respetivamente. Em outras palavras, que todos os recursos devem ser usados da melhor forma possível; (11) Equidade: este princípio deve ser seguido e aplicado em todos os níveis de gestão. Não deve haver qualquer discriminação em relação a idade, sexo e religião, raça. Uma administração eficaz fornece um tratamento e solidário para com todos. Deve também ser gentil, honesta e imparcial com os funcionários. Ao atuar desta forma, a gestão, criará lealdade e devoção entre os seus trabalhadores. Desta forma, os trabalhadores devem ser tratados com igualdade em todos os níveis de gestão; (12) Estabilidade de emprego: este princípio está associado à longa permanência do pessoal na empresa. Ilustrando que a produção é um trabalho em equipa. Uma gestão eficiente manifesta-se através de uma equipa de bons trabalhadores. Se os membros do grupo estão em constante mudança, o processo de produção será perturbado; (13) Iniciativa: este princípio indica que uma administração bem-sucedida oferece aos seus funcionários uma oportunidade de sugerirem novas ideias, experiências e métodos de trabalho mais adequado. Os colaboradores, que há muito trabalham na tarefa específica, têm ao seu dispor novas técnicas e abordagens para um desempenho mais eficiente e eficaz das suas tarefas; (14) Espírito de equipa: para alcançar os melhores resultados, os esforços individuais e coletivos devem ser integrados e coordenados de forma eficaz. A produção trata-se de um trabalho em grupo para o qual é preciso a ajuda e a cooperação dos membros da organização em todos os sectores da mesma. Todos devem sacrificar-se individualmente e contribuir com as melhores energias para a obtenção dos objetivos definidos.

Muitas vezes Fayol é comparado a Frederick Taylor, no entanto as suas teorias são diferentes, uma vez que para Taylor o seu foco centrava-se no tempo das tarefas com a melhoria da eficiência do trabalhador e, por seu turno, Fayol preocupava-se com a gestão e os seus fatores humanos e comportamentais (Edwards, 2018).

O autor também argumenta que outra das principais diferenças entre as teorias de Taylor e Fayol reside no facto de Taylor ver as melhorias de gestão com uma origem de baixo para cima, ou com início com as atividades mais elementares e tornar os trabalhadores individuais mais eficientes. Por outro lado, Fayol enfatizou uma perspetiva inversa, isto é, de cima para baixo que estava concentrada em educar a administração para melhorar os

processos primeiro e em seguida passar para os trabalhadores, onde as empresas seriam capazes de minimizar mal-entendidos e aumentar a eficiência.

No entanto, atualmente, a sua teoria da gestão administrativa acaba por sofrer algumas críticas pelas seguintes razões: (a) teoria orientada para a gestão, onde não dá muita atenção aos problemas dos trabalhadores; (b) falta de importância para a organização informal: a teoria da gestão administrativa não dá relevância para a organização informal ou grupos. Apenas preocupa-se com a estrutura formal da empresa; (c) conceitos adaptados da ciência militar: alguns dos conceitos da teoria de gestão foram “emprestados” da ciência militar. Tentou-se aplicar esses conceitos às organizações. Por exemplo, Fayol deu importância a “comandar” e não “dirigir” os trabalhadores; (d) abordagem mecânica: A teoria de gestão não lida com aspetos importantes da gestão como motivação, comunicação e liderança, o que demonstra uma abordagem mecânica.

Contudo é fulcral mencionar que Henry Fayol foi importante por duas razões: primeiro, porque a gestão foi a sua prioridade, segundo, porque ponderou sobre a melhor forma de organizar uma empresa. Foi também um dos primeiros a escrever e dar palestras sobre questões de gestão (Edwards, 2018).

Há ainda que mencionar Chester Barnard, e a sua obra *The Function of the Executive* e as suas teorias sobre a vida das organizações através de estudos de filosofia e sociologia (Teixeira, 2010). Será visto, mais à frente neste trabalho, a importância da contribuição de diversas áreas para uma gestão ideal, para a motivação e performance dos colaboradores e para o sucesso em geral.

2.1.3. Teoria da burocracia

Posteriormente, e com maior impacto a partir da década de 40 do século passado, dada a tradução da sua obra apenas se ter realizado nesta altura, o sociólogo alemão, Max Weber, trouxe a teoria da burocracia para a história da gestão. Mais uma vez Teixeira (2010) menciona a comum associação deste termo a algo negativo, mas relembra que as ideias defendidas pelo autor conduziram, por exemplo, a um tratamento mais equitativo dos colaboradores.

Foi Max Weber que construiu o modelo da Teoria da Burocracia, no qual as empresas são caracterizadas por cargos formalmente bem definidos; carácter racional; regras e normas

(Leal et al., 2011). Onde a burocracia é um sistema que procura organizar, com estabilidade e de forma permanente, as cooperações de um número grande de indivíduos através da autoridade racional-legal, de modo a se alcançarem as metas empresariais.

Dentro da sua filosofia de gestão, a burocracia, tinha como objetivo agilizar os processos e torna-los ainda mais eficientes, ao contrário do sentido popular da palavra onde é normalmente relacionada a processos lentos, acumulação de papéis e formalismos em demasia (Pivetta et al., 2018). No entanto, a burocracia é um meio de racionalizar os indivíduos, tornando-os passivos, controlados e alienados de acordo com os interesses das empresas.

De um ponto de vista positivo, a burocracia pode ser vista como um estilo impessoal de gestão, que garante e atribui responsabilidades, às pessoas, nas suas áreas correspondentes de ação. Nesta perspectiva há uma clara definição de responsabilidades, onde está explicitamente definido de quem faz, o que faz, onde faz e razão de o fazer (Migott et al., 2001).

A gestão burocrática é a maneira mais cerebral de exercer o domínio, pois permite que se exerça autoridade e se ganhe obediência com exatidão, regularidade, disciplina, rigor e confiança. A ideia de optar pela burocracia é obter o caminho mais eficiente para se obter o trabalho realizado (Leal et al., 2011).

Segundo Migott et al. (2001), o sistema burocrático definido por Weber é um sistema impessoal, que funciona de acordo com normas e regras anteriormente estabelecidas, onde as pessoas são relegadas para um plano secundário.

Divisão de trabalho, hierarquia de autoridade, racionalidade, regras e padrões, compromisso profissional, registros e impessoalidade são as características da burocracia (Leal et al., 2011).

Por exemplo, a teoria da burocracia, quando aplicada de forma errônea, pode tornar as atividades inerentes ao trabalho da enfermagem, extremamente lentas, causando prejuízos aos clientes que necessitam, de resultados imediatos no que diz respeito à assistência (Leal et al., 2011). No entanto, a teoria da burocracia é fundamental nos serviços de saúde, pois as rotinas, papéis, relatórios – fazem parte do mundo de trabalho. O importante é que os colaboradores sejam equilibrados, ou seja, não se detenham apenas aos formalismos

institucionais e que reflitam sobre a competência técnica e que não se tornem inflexíveis e imutáveis.

Os resultados obtidos por Migott et al. (2001) apontam que os enfermeiros, às vezes, dão privilégio ao preenchimento de formulários, folhas de evolução, sinais vitais (atributos de cariz burocrático), do que, propriamente a assistência do paciente.

É possível observar que um dos pilares da teoria da burocracia é a racionalidade, na procura da eficácia e atingir objetivos coletivos e empresariais. Contudo, nem sempre os objetivos organizacionais são os mesmos dos colaboradores, podendo surgir um conflito entre as metas da organização e dos trabalhadores. Quanto mais burocrática for uma empresa, esta pode inibir os trabalhadores de demonstrarem a sua criatividade e as suas capacidades de desenvolvimento (Migott et al., 2001).

2.1.4. Teoria da decisão

Por último, dentro da perspetiva estrutural, temos a teoria da decisão. Foi, sobretudo, devido a Herbert Simon e James G. March que, através da elaboração de um modelo criado a partir da teoria da burocracia, mas com o principal destaque na ideia de que os colaboradores em organizações racionais desenvolvem as suas atividades nas mesmas vertentes racionais (Teixeira, 2010).

A pesquisa de Herbert Simon teve como objetivo compreender os processos que estão envolvidos na tomada de decisão. No entanto, apesar do seu esforço para investigar esta questão, a sua obra não teve o impacto na comunidade de “tomada de decisão” que teve em outras áreas. Ao rejeitar a suposição de racionalidade perfeita, reconhecida na economia dominante, levou-o a desenvolver o conceito de racionalidade limitada. Simultaneamente, Simon também realçou as insuficiências do sistema cognitivo, a mudança de processos devido ao conhecimento e o estudo empírico direto dos processos cognitivos envolvidos na tomada de decisão (Campitelli & Gobet, 2010).

Os autores consideram que a abordagem de Simon no que diz respeito à tomada de decisão consiste nas seguintes três premissas: primeiro, as decisões não são realizadas por agentes com racionalidade perfeita, mas sim com uma racionalidade limitada; segundo, a qualidade das tomadas de decisão variam em função do conhecimento (“*expertise*”) de

quem toma a decisão; terceiro, para entender a decisão, é essencial investigar os processos cognitivos envolvidos; isto é, uma revisão baseada apenas na performance não é suficiente.

Herbert Simon tinha como principal motivação estudar o modo como uma pessoa resolvia problemas e tomava decisões. Estas questões são centrais nos estudos organizacionais, pois o trabalho de gestores, cientistas, engenheiros, médicos – é trabalho, em grande medida, de resolução de problemas e tomadas de decisão. O que envolve: a) escolher temas que necessitem de definição de objetivos; b) projetar itinerários satisfatórios de ação, e c) avaliar e escolher as ações alternativas (Balestrin, 2002).

Campitelli e Gobet (2010) argumentam que Herbert Simon propôs que as pessoas não maximizam as suas decisões, em vez disso optam pela opção mais “satisfatória”. Por outras palavras, as pessoas têm um critério adequado para decidir se uma alternativa é satisfatória e escolhem a primeira que responde a esse critério. Assim, não são avaliadas todas as opções acessíveis e não realizam uma análise completa de custo-benefício de todas as alternativas possíveis. Neste sentido, satisfazer é escolher uma opção boa o suficiente, não a melhor opção. Os limites do sistema cognitivo humano, bem como a falta de acesso a informação importante, não permite que as decisões sejam perfeitamente racionais.

Uma decisão pode ser considerada perfeita se: (1) for comparável com todas as alternativas de acordo com um conjunto de critérios; (2) a decisão for escolhida correspondendo aos critérios escolhidos. Sendo que uma solução alternativa é considerada satisfatória se: (1) a decisão apresentar um grau mínimo de satisfação de acordo com um conjunto de critérios e (2) a escolha cumprir com todos os critérios (Balestrin, 2002).

Koumakhov e Daoud (2020) revelam que para Simon a tomada de decisão baseia-se em duas premissas. Primeiro, o comportamento humano é, até certo ponto, impulsionado por um valor ou objetivo. O comportamento com um propósito é racional no sentido de que, para atingir um objetivo proposto, é escolhido um percurso de ação entre aqueles que estão disponíveis. Esta perceção de racionalidade, em termos de “ajustar os meios aos fins”, é genérica e não torna específico até que ponto os meios – as ações – são racionais.

É possível perceber a influência de Herbert Simon nos campos da ciência administrativa, económica, computação e psicologia. A contribuição a estas áreas decorreu, essencialmente, da sua maior ambição – estudar o comportamento humano na tomada de decisão e solução de problemas organizacionais (Balestrin, 2002).

As teorias e práticas anteriores brevemente apresentadas criaram uma pressão no sentido mais humanista da gestão, que fez com que surgissem as primeiras perspectivas mais humanistas da gestão.

2.1.5. Escola das relações humanas

A escola das relações humanas, assenta essencialmente na premissa de que a chave para a produtividade assenta na satisfação dos colaboradores, com início nas “experiências de Hawthorne”. Destas surgiram as descobertas sobre alguns pormenores da satisfação dos trabalhadores e da criação dos chamados grupos informais, por exemplo (Teixeira, 2010).

O intuito inicial das “experiências de Hawthorne” era determinar a influência da intensidade da luz nos colaboradores, tendo apresentado resultados surpreendentes ao verificar que a produtividade se mantinha ou até aumentava quando a intensidade da luz era aumentada em demasia ou era reduzida abaixo do expectável, originando um contrasenso. Mais o autor tarde chegou à conclusão que os colaboradores aumentavam a sua produtividade por prestarem mais atenção ao que estavam a fazer, dando origem ao “efeito Hawthorne” (Teixeira, 2010).

As experiências de Hawthorne servem como fundamentos paradigmáticos para a observação do trabalho nas ciências sociais. As experiências foram constantemente reconsideradas à luz dos debates contemporâneos e conclusões anteriores foram postas em causa. As conclusões obtidas a partir das experiências fornecem uma base para os estudos atuais em relações humanas, bem como subcategorias como a participação, desenvolvimento organizacional, liderança e até mesmo o *design* organizacional (Hansson & Wigblad, 2006).

Os resultados atingidos a partir das experiências de Hawthorne formaram a base de abordagem das relações humanas, que desafiou os princípios da gestão científica de Taylor. As principais descobertas deste estudo permitem concluir que: (a) comportamento e sentimentos estão profundamente relacionados, (b) as influências do grupo têm um peso relevante no comportamento individual, (c) os padrões de grupo estabelecem a produção individual do colaborador, (d) o dinheiro é um fator com pouca importância para determinar o *output* quando comparado com o padrão do grupo (Lee, 2016).

Além disso, a escola das relações humanas foi compreendida como uma alternativa viável ou, na melhor das hipóteses, um complemento ao *Taylorismo*, pela forma que apelou

diretamente às dificuldades dos gestores sobre como acalmar a mente irracional e agitada dos trabalhadores e como desenvolver um programa para treinar os gestores e executivos para tais eventualidades. Com isto, a conquista principal da escola das relações humanas, foi trazer as necessidades dos trabalhadores para o centro das atenções, e assim, aumentar a capacidade de colaboração no trabalho. Os funcionários obtiveram identidade, estabilidade e satisfação, tornando-os com maior predisposição a cooperar e contribuir com os seus esforços para o cumprimento dos objetivos organizacionais (Bruce & Nyland, 2011).

Tendo em conta as necessidades dos trabalhadores, as organizações começaram a tornar-se mais flexíveis de forma a proporcionar aos seus colaboradores o melhor ambiente profissional possível. Como na maioria das relações entre os trabalhadores com a empresa, as práticas de trabalho flexíveis tendem a ser definidas à volta dos termos de contratos psicológicos, nos quais os funcionários determinam até que ponto vão retribuir os incentivos da organização. Se as medidas de trabalho flexíveis foram usadas de forma inapropriada, isto é, de forma a explorar os funcionários, estes podem ajustar as suas perceções do cumprimento psicológico do contrato, reduzindo o seu esforço e trabalho para a organização (Rofcanin & Anand, 2020).

Os autores também argumentam que as experiências de Hawthorne, tornaram-se a fundação do campo das relações humanas, onde concluíram que: em vez de variáveis experimentais, como condições físicas e esquema de incentivos económicos, a qualidade não medida das relações humanas entre os trabalhadores e gestão e entre os grupos informais foi responsável pela melhoria geral da produtividade dos funcionários.

Izawa et al. (2011) fez uma análise histórica e estatística de informação arquivada das experiências de iluminação de Hawthorne. Ao consultar relatórios arquivados, notas, fotografias e cartas sobre as experiências, foi possível extrair dados de produtividade das tabelas e gráficos, onde conseqüentemente foi realizada uma análise estatística para cada experiência. Qual o espanto quando verificaram que informações inéditas das experiências de iluminação emergiram. Foi encontrado um efeito da iluminação na produtividade para a primeira experiência. No entanto, para a segunda e terceira experiências tal efeito já não foi verificado. Os resultados destas novas descobertas indicam uma inconsistência entre a associação os níveis de luz e a produtividade.

2.1.6. Dinâmica de grupos

Posteriormente surge a escola da dinâmica de grupos, criada por Kurt Lewin, em que se demonstrou, que os seres humanos, detêm uma melhor capacidade de adaptação e aprendizagem se for dada a oportunidade de se discutir os problemas e/ou métodos em grupo, juntamente com uma determinada autonomia ou liberdade na função (Teixeira, 2010). Além disso, as dinâmicas de grupo são um instrumento de intervenção que auxilia no desenvolvimento do grupo e interpessoal, na motivação, na aprendizagem e na maturidade de uma pessoa (Mazeto & Carrapato, 2018).

Segundo Forsyth (2018), os grupos apresentam 5 características: (1) interação: grupos criam, organizam e mantêm uma relação e interação de tarefas entre os membros; (2) objetivos: os grupos têm propósitos instrumentais, de forma a facilitar a realização de objetivos ou resultados procurados pelos seus membros; (3) interdependência: os membros do coletivo dependem uns dos outros, na medida em que cada membro influencia e é influenciado pelos elementos pertencentes do grupo; (4) estrutura: os grupos são organizados, com cada indivíduo conectado aos outros num padrão de relações, papéis e regras; (5) coesão: os grupos unem os seus membros numa rede de relações interpessoais tanto para os que constituem o grupo como os que estão fora dele.

Lewin acreditava que a chave para resolver conflitos sociais era facilitar a mudança planeada através da aprendizagem e, assim, permitir que os indivíduos entendessem e reestruturassem as suas perceções do mundo à sua volta (Burnes, 2004). Adicionalmente, Lewin foi o primeiro psicólogo a escrever sobre as dinâmicas de grupos e a importância do grupo em moldar o comportamento dos seus membros. As dinâmicas de grupo realçam que é o comportamento do grupo, em vez dos indivíduos, deve ser o principal agente da mudança. O foco da mudança deve ser feito ao nível coletivo e deve concentrar-se em fatores como as normas do grupo, papéis, interações e processos de socialização para criar um desequilíbrio e mudança.

Com o objetivo de estudar e verificar a importância da dinâmica de grupo no tratamento de dependência de substâncias psicoativas numa comunidade terapêutica, Mazeto e Carrapato (2018) através de um estudo descritivo exploratório com uma abordagem qualitativa recorrendo a uma observação sistemática, argumentam que as dinâmicas de grupo promoveram reflexões significativas e ajudaram no desenvolvimento da autoestima, a valorização da família, o desejo de voltar a entrar no mercado de trabalho, a vontade de

ajudar os colegas na recuperação, aumento do nível de comunicação interpessoal, como também promove o conhecimento de substituir os prazeres existentes como o uso de drogas por outras atividades. Isto demonstra que as dinâmicas de grupo podem ser um método efetivo no tratamento.

No entanto, Schruijer (2021) questionou-se se as dinâmicas de grupos ainda são utilizadas no estudo científico de grupos e que fatores podem ser responsáveis por tal situação. Ao analisar os principais jornais académicos no campo da pesquisa sobre grupos, o autor descobriu que a perspectiva da dinâmica de grupos está completamente ausente no estudo científico de grupos. Descobriu também que os fatores que contribuem para este estado de situação são desenvolvimentos disciplinares (por exemplo, individualização, especialização), o fim do estatuto da psicanálise, mudanças no significado e manifestação do “grupo” e os efeitos da nova gestão pública.

Por outro lado, Cascagnette et al. (2021) ao estudar a dinâmica de grupo de uma equipa de elite de esqui nórdica verificou que os atletas envolvidos no estudo descreveram os vários papéis que os colegas podem desempenhar no seu desenvolvimento, diversão e desempenho, no entanto, também podem emergir tensões quando os companheiros de equipa se tornam rivais em altos níveis de competição. Tendo tudo em conta, os resultados apontam para os benefícios sociais e de desempenho ao apresentar uma equipa coesa e unida, mesmo num desporto de natureza individual. Outro aspeto importante que merece ser sublinhado é o papel do treinador ao desenvolver uma forte dinâmica coletiva.

Através deste estudo é possível perceber como a personalidade de um indivíduo pode ser moldada através das influências do grupo, como também a competição entre os pares com níveis de performance similares, obriga os membros do grupo a um desenvolvimento constante das suas capacidades. Pois sozinhos este processo evolutivo seria mais lento.

2.1.7. Liderança

Na década de 50, surgem as pesquisas centradas em liderança e o aparecimento das célebres teorias X e Y, em que a primeira defende, essencialmente, que as pessoas percecionam o trabalho como um constrangimento a escapar e, como tal, necessitam e desejam ser dirigidas e controladas. Já a sua concorrente, a teoria Y, defende que, de uma forma genérica, os colaboradores podem ver o trabalho com naturalidade, tal como vêm o

repouso ou o lazer, e que gostam mesmo de assumir de responsabilidades ao invés do controlo externo (Teixeira, 2010).

É importante salientar que a liderança pode ser definida em termos de (a) um processo de influência – e os seus resultados – que ocorre entre um líder e os seus seguidores e (b) como o processo de influência é explicado pelas características e comportamentos demonstrados pelo líder, as percepções do seguidor e o contexto que ocorre o processo de influência (Day & Antonakis, 2012).

De acordo com Al Khajeh (2018) liderança é um fator essencial que está associado ao sucesso e fracasso de qualquer organização. O autor decidiu então examinar o impacto dos estilos de liderança no desempenho organizacional. O estilo de liderança significa a maneira em que as pessoas são dirigidas e motivadas por um líder para atingir os objetivos empresariais. Os estilos de liderança abordados neste estudo foram: o democrático, transformacional, burocrático, carismático, autocrático, transaccional. Segundo os resultados obtidos, o estilo transformacional, burocrático, democrático e autocrático têm um impacto positivo na performance organizacional, por outro lado, o estilo transaccional e carismático têm o efeito inverso, uma vez que não fornece oportunidades e liberdade aos funcionários.

Um estilo de liderança autocrático é caracterizado por um líder que estabelece o que tem de ser feito pelos seus seguidores e tem a expectativa de ser obedecido sem problemas (Teixeira, 2010).

Por seu turno, um estilo de liderança democrático é um estilo que prima por um líder que tenta satisfazer os desejos dos seus funcionários (Teixeira, 2010). Neste estilo de liderança, o potencial para fraca execução e más decisões é alta. Contudo este estilo é famoso por motivar os funcionários a melhorarem o seu desempenho, uma vez que as suas opiniões são valorizadas (Al Khajeh, 2018).

O estilo de liderança transformacional é manifestado por um líder com uma paixão por um certo ideal, inspira e motiva os seus apoiantes a ultrapassarem os seus próprios interesses em favor do bem comum da organização, mudando a sua visão sobre as coisas, como também os ajuda a pensar nos problemas de nova forma (Strapasson & Medeiros, 2009). Neste tipo de liderança os liderados apresentam convicção, fascínio, fidelidade e consideração pelo líder e são motivados a superar as expectativas da sua performance (Couto-de-Souza & Tomei, 2008).

Quanto ao estilo de liderança transacional é caracterizada por líderes que enfatizam um certo padrão de trabalho e tarefas orientadas. A principal preocupação está em finalizar as tarefas, com recompensas ou castigos, a fim de influenciar e melhorar o desempenho dos colaboradores (Couto-de-Souza & Tomei, 2008). De forma geral, como a liderança transacional não fomenta a motivação intrínseca, considera-se que reprime a criatividade e a inovação (Hughes et al., 2018).

Já o estilo de liderança carismático é preconizado por um líder que apresenta níveis altos de convicção, facilidade nas relações pessoais com os outros, necessidade de persuadir o pensamento dos seguidores e uma crença gigante relativa ao valor das suas ideias e modelos morais (A. Gomes & Cruz, 2007).

Por fim, o estilo de liderança burocrático apresenta um líder que influencia os seus seguidores a seguir as políticas e procedimentos designados. É um estilo onde o líder está substancialmente comprometido com os procedimentos e regras, mas não com o a sua equipa, dando uma sensação de indiferença por parte do líder. Esta forma de liderar não é muito eficaz, uma vez que inibe o desenvolvimento e motivação dos colaboradores (Al Khajeh, 2018).

O que é pedido aos líderes, acima de tudo, é a flexibilidade e capacidade de adaptação. Sabendo que há a responsabilidade de liderar uma equipa, também há que perceber o tipo de individualidades que constituem o grupo. Por exemplo, um líder pode ter na sua equipa elementos que vejam o trabalho como um sacrifício a evitar, como também pode ter elementos que encarem o trabalho com gosto. Ou então elementos que gostem de seguir regras, e ao mesmo tempo, que preferem uma maior liberdade e não estar restringidos a procedimentos. É aqui que a uma boa liderança entra em conta, o líder tem de estar consciente dos recursos humanos que tem ao seu dispor e agir em conformidade, de forma a tomar as melhores decisões em prol da equipa.

Mais tarde, surge então a perspetiva integrativa, que se foca essencialmente, na incorporação da perspetiva estrutural e da perspetiva humanista em simultâneo, com por exemplo, o aparecimento da escola sociotécnica, que defende que o sistema técnico de uma organização tem um forte impacto no sistema social da mesma, ou o aparecimento da teoria dos sistemas, que defende essencialmente a organização como um sistema aberto, em interação com todos os sistemas que a rodeia (Teixeira, 2010).

2.1.8. Escola sociotécnica

Segundo Ropohl (1999) o conceito do sistema sociotécnico foi fundado para realçar a interpelação recíproca entre os humanos e as máquinas e para desenvolver o programa de modelação das condições técnicas e sociais de trabalho de modo a que a eficiência e humanidade ajam de forma sintonizada.

A doutrina sociotécnica teve como grande impulsionador Eric Trist, e também num plano mais secundário A. K. Rice, K. W. Bamforth e F. E. Emery, sendo que a principal ideia desta teoria é que uma sociedade é afetada significativamente pelo sistema técnico (equipamentos e expedientes de trabalho), isto é, o sistema técnico em que as pessoas trabalham influencia a forma como o grupo se comporta (Teixeira, 2010).

A teoria sociotécnica foi concebida como um meio para melhorar a produtividade e, simultaneamente, fornecer um trabalho com maior significado, o pensamento sociotécnico ganhou terreno em ambientes de trabalho onde predominavam as máquinas e, posteriormente, deu um salto em frente para ajudar a eficácia do conhecimento do trabalho (Pasmore et al., 2019).

De acordo com Clegg (2000), os sistemas só podem funcionar de uma maneira satisfatória se o sistema social e técnico forem tratados de uma forma interdependente, o autor também desenvolveu uma série de critérios para projetar um sistema segundo uma perspectiva sociotécnica, onde podem ser enfatizados em função do seu impacto na gestão de procedimentos, a saber: (a) O sistema deve concentrar-se nas especificidades do negócio, utilizadores e administração. Assim, os procedimentos devem ser desenvolvidos com base nas necessidades do sistema como um só, e não apenas de um ponto singular; (b) O projeto é um processo social. Desta forma, tendo em conta as relações sociais dentro do sistema, a administração das condutas deve ser realizada; (c) Os sistemas devem ser simples na sua configuração, de forma a ser possível a descodificação de problemas; (d) Os problemas devem ser verificados logo no início. Assim a gestão de procedimentos deve ser baseada em princípios explícitos em todas as etapas do processo, reforçando a exclusão de riscos e o balanço entre a produção e segurança; (e) Tanto os gestores como utilizadores devem ter propriedade sobre os projetos. De forma a tornar a conceção de procedimentos e a sua gestão participativa, onde os diversos níveis hierárquicos estejam envolvidos; (f) A educação do projeto deve ser multidisciplinar. De forma a acrescentar robustez, o desenvolvimento de procedimentos deve envolver perspectivas de várias áreas.

A premissa associada ao pensamento sociotécnico é que o projeto de sistemas deve ser um processo que toma em consideração tanto os fatores sociais como técnicos que afetam a utilização de sistemas baseados em computador. A razão para adotar abordagens sociotécnicas para o design de sistemas, é que ao deixar de fazê-lo pode aumentar os riscos de que os sistemas não façam a devida contribuição para os objetivos da organização. Os sistemas, na maior parte das vezes, correspondem aos requisitos técnicos, mas podem falhar porque não fornecem o apoio esperado para a realização do trabalho na organização. A fonte para este problema é que tais abordagens sociotécnicas para o projeto de sistemas não consideram adequadamente as complexas relações entre a empresa, as pessoas que executam o trabalho e o sistema que sustenta os processos (Baxter & Sommerville, 2011).

De acordo com Pasmore et al. (2019), desde os primórdios da teoria e prática de sistemas sociotécnicos, houve avanços dramáticos na tecnologia e desenvolvimentos na sociedade que obrigam a uma reavaliação do conhecimento sobre o design organizacional. Os autores referem ainda que nunca houve uma necessidade tão grande para garantir que as necessidades dos trabalhadores e dos sistemas sociais sejam respeitadas e equilibradas com as vantagens que a tecnologia oferece.

2.1.9. Teoria dos sistemas

A teoria dos sistemas baseia-se nas premissas de que uma organização, ou seja, um sistema, é composta por um grupo de subsistemas interdependentes e interrelacionados. Além disso, trata-se de um sistema aberto e dinâmico, isto é, uma organização, como interage com outros sistemas, recebe e fornece informações aos outros sistemas do seu ambiente. Outro dos pressupostos desta teoria é a procura, por parte da empresa, de um equilíbrio constante. Para terminar, a empresa apresenta um carácter de “equifinalidade”, isto é, tem ao seu dispor uma variedade de meios para atingir os seus objetivos (Teixeira, 2010).

Uma noção essencial da teoria dos sistemas é o foco nas interações, uma vez que o comportamento de um único elemento independente é distinto do comportamento quando está em interação com outros elementos. É importante também fazer uma distinção entre o que é um sistema aberto, fechado e isolado. Um sistema aberto é aquele que está em contacto com o ambiente externo, isto é, há trocas de energia, matéria, pessoas e informações. Num sistema fechado, só há um câmbio de energia com o ambiente externo. Num sistema isolado, as trocas de elementos são inexistentes (Mele et al., 2010).

Katz e Kahn (1978) aplicaram o conceito de sistema aberto à empresa. A organização é percebida como um sistema construído por um input-output energético onde a energia recebida pelo output reativa o sistema.

Os gestores de devem ter uma visão global da empresa e das suas partes, bem como as relações entre as mesmas. É necessário ter em conta que um evento vai produzir consequências em todo o sistema. Como os sistemas se desgastam, os gestores precisam de agir de acordo com a informação que têm na sua posse para evitar tal desgaste e fazer com que a organização sobreviva e tenha sucesso. Quando as empresas estão conscientes de que operam como sistemas estão melhor preparadas para lidar com as questões internas (Silva et al., 2016).

Os autores referem ainda que um sistema possui, dois atributos básicos: O propósito ou objetivo, definidos a partir dos entendimentos das suas partes e a totalidade ou globalidade, na medida em que havendo um qualquer estímulo a um dos constituintes do sistema, esse impulso será refletido no sistema inteiro.

É imperativo que os gestores planeiem ajustes estruturais para assegurar a sobrevivência de todo o sistema. Para tal, elaboram de forma regular novas interpretações de cenários dos negócios para descobrir um posicionamento apropriado implementando, quando necessário, períodos de ajuste, transformação e reestruturação organizacional. Esta atitude adaptativa e pró-ativa deve ter como fundamento conceitos da teoria de sistemas, com o intuito de promover uma performance sustentável e permanente. Como a teoria dos sistemas tem uma abordagem dupla: a visão global dos fenômenos observados e a visão redutora dos seus componentes e traços específicos. Dada a complexidade do mundo empresarial esta teoria pode tornar-se útil para a pesquisa da gestão, marketing e serviços, dada a complexidade do mundo empresarial (Mele et al., 2010).

2.1.10. Teoria da contingência

A teoria da contingência implica que as ações dos gestores estejam dependentes do conjunto de motivos que constituem o contexto empresarial; dá destaque à relação entre a forma como a organização organiza a sua atividade e particularidades da situação. Esta teoria de gestão coloca em duelo a estrutura da empresas e as características do seu ambiente (Teixeira, 2010).

Gomes e Sá (2020) argumentam que o uso da teoria da contingência contribui inicialmente para compreender as diversas modificações do trajeto de uma empresa. Esta abordagem baseia-se no pressuposto de que não existe um sistema de controlo de gestão globalmente apropriado para ser utilizado em todas as empresas e em todas as circunstâncias.

Antigamente, a vida organizacional era relativamente monótona e os acontecimentos organizacionais podiam ser projetados com uma maior facilidade através de ferramentas de engenharia analítica. Atualmente, as empresas e os seus ambientes estão cada vez mais imprevisíveis e voláteis, onde as mudanças são constantes e exigem respostas criativas em tempo real (Van de Ven et al., 2013). É necessário que os gestores estejam aptos a responder a qualquer eventualidade que possa acontecer no ambiente empresarial das suas empresas.

De acordo com Donaldson (2001), é a principal teoria para analisar as organizações. Na sua forma mais simples, esta doutrina sustenta que as organizações adaptam as suas estruturas, mesmo quando o contexto empresarial está em mudança, de modo que as suas performances sejam de alto rendimento. As contribuições teóricas e práticas desta abordagem são atingidas por: (a) reconhecer as variáveis de contingência que distinguem os contextos; (b) agrupar diferentes contextos tendo como base essas variáveis de contingência; e (c) escolher os projetos ou respostas mais eficazes em cada grupo de contextos (Sousa & Voss, 2008).

Importa ressaltar que uma contingência é qualquer variável que modera o efeito das características organizacionais sobre o desempenho. Podem considerar-se contingências tanto os atributos internos como externos de uma empresa, como por exemplo a estratégia de ação e o meio ambiente (Ghofar & Islam, 2015).

Assim, de acordo com Donaldson (2001), uma empresa deve traçar uma estratégia que seja capaz de se ajustar e adaptar às mudanças contínuas do seu ambiente organizacional. A estratégia a ser utilizada é aquela que melhor se adapta ao ambiente de negócios, quando comparada com a concorrência. O ajuste entre o ambiente e estratégia é a receita para vantagens competitivas, o que garante não apenas a sobrevivência das organizações, mas ao mesmo tempo, a capacidade de vencer os concorrentes.

A partir deste ponto, começou a ser criado o cenário que deu lugar às perspetivas evolucionistas da gestão (Teixeira, 2010), que na atual sociedade da informação e de

constante transformação há, mais do que nunca, considerar que estão em jogo diversos fatores.

Uma das áreas de estudo, dentro das opções de investigação da gestão, é o número de horas ideal que deve um colaborador passar no local de trabalho ou a desempenhar funções. Nos próximos pontos esclarecem-se os conceitos de produtividade, motivação, stress e burnout, bem como são explorados alguns estudos sobre o número de horas em trabalho por parte dos colaboradores. Inicia-se esta exploração de conceitos através do tema da motivação para a produtividade e a felicidade no local de trabalho, a contrastar com o ponto sobre o stress e o burnout.

2.2. A produtividade e a felicidade no local de trabalho

Para que melhor se possa enquadrar o tema central da investigação, da evolução das horas no local de trabalho, há ainda que fazer referências aos conceitos de produtividade, stress e *burnout*, associados a outros ainda a mencionar. Um desses conceitos, é o de motivação.

Um individuo motivado significa um individuo impelido para fazer algo (Ryan & Deci, 2000). Os autores referem o facto de que a motivação não é um fenómeno apenas de um campo, pois qualquer individuo pode ter, além de diferentes níveis de motivação, motivação para diferentes tarefas.

No meio organizacional, a motivação é descrita por Schermerhorn et al. (2009, p. 87) como sendo “(...) uma força interna nos indivíduos e que é responsável pelo nível, direção e persistência do esforço despendido para o trabalho.”.

A motivação pode então ser vista como um precursor da produtividade no meio organizacional, sendo esta definida como a habilidade de satisfazer as necessidades do mercado, através da criação de produtos e/ou serviços com o mínimo de consumo dos recursos (Moseng & Rolstadås, 2001), deve ser vista de forma abrangente, mas também técnica, de modo a que possa relacionar com, por exemplo a quantidade de produtos/serviços produzidos por um negócio e a quantidade de trabalho, energia, capital ou outro recurso despendido na sua obtenção (Worrell et al., 2003).

Um conceito também relacionado é o de *performance*, definido como a soma dos processos que possam ser geridos no sentido de criação de valor futuro em contexto organizacional (Lebas & Euske, 2002).

Hosie et al. (2007) ligam o conceito de *performance* com o conceito de felicidade no trabalho, com Wright e Cropanzano (2004) a afirmar que a promoção da felicidade ou do bem-estar do colaborador é indispensável à *performance* de todos os *stakeholders* de uma organização. A ideia de um “colaborador feliz ser um colaborador produtivo” tem captado a atenção de cada vez mais profissionais e investigadores com, por exemplo, em Portugal, (Rego et al., 2006), faz esta ligação, a ressalva que organizações que demonstram vantagens competitivas, existe uma clara ligação à felicidade no trabalho e fortes indícios de ligação desta e da realização individual e organizacional. No ponto 2.4. deste trabalho, exploramos o tema das horas de trabalho diárias e/ou semanas e o seu potencial impacto na saúde mental dos colaboradores e produtividade.

Também Wright e Cropanzano (2004) referem a importante ligação entre a felicidade no trabalho e o sucesso não só individual, mas também organizacional. Rosenbluth e Peters (1992) defendem a relação entre a felicidade no trabalho e uma qualidade superior do serviço oferecido pelas organizações. Sob um ponto de vista estratégico deve então considerar-se o bem-estar e a felicidade dos colaboradores.

Embora a felicidade seja um conceito bastante abrangente, associada ao facto de esta palavra deter diversos significados em diversos contextos (Dantas, 2020), pode genericamente ser entendida como o estado emocional positivo, associado a acontecimentos favoráveis (Priberam, 2021).

Já na anteriormente mencionada obra de Adam Smith, *Wealth of Nations*, o autor associava felicidade a mudança social e os aumentos de prosperidade provenientes da revolução industrial, consequentes dos desenvolvimentos não só dos sistemas produtivos, mas também a nível governamental, científico e institucional (Smith, 2002).

Com o passar do tempo, outros tipos de pesquisa foram conduzidos para a determinação da felicidade, de como ser o exemplo de Durkheim (1977), e as análises que combinaram a sociologia e a pesquisa empírica, argumentando relação inversa entre a felicidade de uma sociedade e o estudo da taxa de suicídio. O autor determinou, que parte das causas negativas desta industrialização, foi a quebra dos laços sociais, demonstrando

assim a necessidade de equilíbrio entre a vida pessoal e a vida profissional, tema a explorar mais a frente.

Não quer dizer, no entanto, que o tempo no local de trabalho seja automaticamente significado de tempo infeliz. É possível, e já foi largamente estudado e explorado o tema da felicidade no local de trabalho.

A insatisfação no local de trabalho é um forte contribuidor para a perda de desempenho. Achor (2012) elege a felicidade como o mais incompreendido preditor de desempenho no local de trabalho, referindo que esta deve antecipar o sucesso e não o contrário, mencionando que esta é, por exemplo, um fator de previsão de uma promoção. Torna-se então pertinente explorar temas como o burnout e a promoção da felicidade na função por parte dos colaboradores como um dos mais importantes fatores económicos dos dias de hoje (Silverblatt, 2010).

2.3. O stress e o burnout

Maslach e Leiter (2008), nos seus estudos sobre o *burnout* referem que, nos tempos mais recentes, o local de trabalho pode ser um espaço frio, adverso e exigente, tanto em termos económicos como psicológicos, e que as pessoas estão do ponto de vista emocional, espiritual e físico no seu limite, com um quotidiano de exigências a todos os níveis, incluindo de trabalho, família que consomem toda a energia e entusiasmo. Referem ainda, que a alegria do êxito e a emoção do triunfo são cada vez mais difíceis de alcançar.

O stress é uma palavra que faz hoje parte do quotidiano. É um termo que provém do latim “stringo, stringer, strinxí, strictum que significa apertar, comprimir, restringir” (Serra, 2007). Selye (1936) e os seus estudos deram lugar à evolução do desígnio da palavra stress, de contexto apenas físico para a área médica e dos profissionais de saúde. Inicialmente o definiu como uma síndrome geral de adaptação, a qual estimulava o organismo a responder de forma semelhante a diversos estímulos, voltando posteriormente ao estado de homeostase que possuía inicialmente. O mesmo autor veio mais tarde a redefinir o conceito para “uma resposta do corpo a qualquer exigência” (Cunha et al., 2010).

Holmes e Rahe (1967, as cited in Serra, 2007) foram também pioneiros, na apresentação da ideia de que o stress é dependente do tipo de situação que o desencadeia, salientando ainda a ideia de que este pode ter efeitos adversos na saúde das pessoas.

O stress é então ligado a consequências negativas, sendo as mais comuns, no que diz respeito aos sintomas físicos, as dores de cabeça, o cansaço, dificuldades no sono, dores no corpo, palpitações, distúrbios intestinais, náuseas, arrepios e constipações (Posen, 1995).

A Organização Mundial da Saúde (OMS) afirma que o stress no trabalho é uma das respostas do ser humano ao ambiente aí gerado, quando o nível de exigência e pressão é dissonante com os conhecimentos e capacidades detidas pelo indivíduo. Nos dias de hoje, com ambientes organizacionais em constante transformação, com novas pressões consequentes, não só das crescentes transformações, mas também devidas ao embate pandémico, os desafios tornam-se muitas vezes incontroláveis, o que leva ao stress prejudicial para a saúde de qualquer trabalhador (OMS, 2020).

O stress pode ser causado por vários fatores, desde a má gestão e organização do trabalho, de trabalho insatisfatório, ou até falta de apoio de colegas e superiores. A OMS refere que o tipo de trabalho que mais induz stress é aquele que valoriza um excesso de pressão e exigência, que não corresponde às capacidades dos trabalhadores contratados e onde existem poucas oportunidades de escolha, um trabalho sem flexibilidade (OMS, 2020). A autonomia parece um fator determinante.

Os dados são claros. A Agência Europeia para a Segurança e Saúde no Trabalho refere que na União Europeia mais de um quarto de todos os trabalhadores confessa sentir-se afetado pelo stress no trabalho, deixando alertas para os riscos psicossociais derivados das deficiências na implementação, organização e gestão do trabalho, mas também do próprio contexto social e das condições laborais. Riscos estes que podem traduzir-se em situações de esgotamento e depressão, ou mesmo degenerar em casos de *burnout* (AESST, 2020).

A AESST (2020) refere que as exigências contraditórias e falta de clareza na definição das funções, a falta de participação nas tomadas de decisões que afetam o trabalhador e falta de controlo sobre a forma como executa o trabalho, a má gestão de mudanças organizacionais, insegurança laboral, a comunicação ineficaz, falta de apoio da parte de chefias e colegas, o assédio psicológico ou sexual, violência de terceiros e ainda as cargas de trabalho excessivas são tudo causas de stresse e potencial *burnout* a longo prazo.

Em concordância com o que afirma a OMS, a AESST menciona a importante distinção entre a estimulação necessária à inovação e as excessivas cargas de trabalho, que obviamente

se tornam adversas, afirmando que o essencial é a primazia de ambientes construtivos em que os trabalhadores são bem preparados e motivados para dar o seu melhor (AESST, 2020).

Um fator que estabelece a ligação entre o principal tema de investigação deste trabalho e os conceitos explorados anteriormente, de motivação, felicidade e desempenho, é o cada vez mais comum tema do “presentismo” (Ferreira, 2019).

Quando nos focamos no conceito de *burnout*, há também que iniciar a explanação do conceito através das origens da palavra. Santos e Cardoso (2010) referem que este termo, na língua inglesa, com uma tradução literal que significa “perder o fogo\chama”, traduz-se exatamente na “perda/extinção” da energia de determinado indivíduo, visto este se encontrar desgastado quer fisicamente, quer psicologicamente. Contudo, e embora o significado não seja consensual, a síndrome de *burnout* é considerado um estado de resposta ao stress consequente do stress laboral (Silva & Gomes, 2009).

A explicação do conceito de *burnout* é muitas vezes atribuída a Freudenberger, um dos pioneiros na sua investigação. O autor define este conceito como um estado de exaustão física e mental provocada pela atividade profissional. Freudenberger refere ainda que as consequências mais imediatas do *burnout* são a falta de motivação, incentivo e empenho (Freudenberger, 1974).

A origem deste termo parece estar ligada ao uso de drogas ilícitas, onde o autor refere o comum efeito devastador da sua utilização crónica, baseado nas suas próprias experiências, tendo sido o próprio Freudenberger vítima de *burnout* duas vezes, o que aumentou sua credibilidade da sua mensagem sobre este tema. As suas publicações eram fortemente autobiográficas e o seu impacto é ilustrado pelo facto de que em 1999, recebeu o prêmio Medalha de Ouro por Realização de Vida no Prática de Psicologia na Convenção APA em Boston (Schaufeli et al., 2009).

Até então, o termo *burnout* era alvo de pouca atenção, mas o cenário económico dos anos 60 nos EUA foi determinante para o aumento de atenção dado a este conceito. Na então altura o presidente John F. Kennedy deu início a uma visão amplamente conhecida na sua frase "*ask not what your country can do for you, but ask what you can do for your country*". Segundo (Schaufeli et al., 2009), esta fase lançou no local de trabalho hordas de jovens idealistas, que mais tarde consideraram que as mudanças no país não tinham sido suficientes, dando início a uma frustração na altura apelidada de *burnout*.

Um exemplo categórico, de que o significado por aquilo que se faz poder ser determinante é o dado por Cherniss e Krantz (1983). Os autores, referiram que, por exemplo, o *burnout* nunca existiu em mosteiros e centros religiosos, locais onde as pessoas consideravam o seu trabalho como uma vocação e não apenas um emprego. Os autores argumentam que estas comunidades ideológicas formam identidades coletivas, o que evita o *burnout* dado o seu compromisso social, um senso de comunhão, contato com o conjunto coletivo e valores compartilhados. É importante mencionar este facto, visto que muitas vezes o sentido de objetivo e missão estar desligado do conceito de *burnout*. Este conceito aparece ligado às consequências da profissionalização das profissões a partir de “vocações” em ocupações “modernas”. Estas frustrações consequentes de um choque generalizado e institucionalizado de valores organizacionais utilitários, versus os valores pessoais fornecedores de senso de missão, contribuíram ainda mais para o esgotamento (Schaufeli et al., 2009).

Nos anos 80, as investigações começaram a considerar o *burnout* fora das áreas sociais e de saúde, dando uma perspetiva mais global do impacto desta síndrome. Começaram a considerar profissões como os gestores, empresários e trabalhadores de diversas áreas que estão associadas a esta síndrome. A utilização da expressão “*burnout*” foi alargada de áreas de “atendimento direto de clientes” para áreas de trabalho que poderiam exigir, por exemplo, criatividade, resolução de problemas ou pedagogia. Nesta forma mais geral, o *burnout* foi definido como “. . .um estado de exaustão em que alguém se torna cínico sobre o valor e capacidade de desempenho da sua ocupação” (Maslach et al., 1996, p. 20).

No ano de 1981 foi também publicado o Maslach Burnout Inventory (MBI), uma ferramenta padrão reconhecida como líder nos estudos do *burnout*. Esta ferramenta é na sua essência um questionário de autoavaliação, com escalas Likert de 7 valores, em que o respondente refere a frequência com que sente determinados sentimentos. Existem diferentes versões deste questionário, com o objetivo de melhor adaptação às áreas sociais, médicas, de educação e para estudantes, no entanto três escalas definidas por (Freudenberger e Richelson (1980) são comuns a todas as versões (Maroco & Tecedreiro, 2009; Maslach et al., 1996; Nagoski & Nagoski, 2020).

Fatores como estes são mencionados com o intuito de mostrar a árdua necessidade de adaptação dos empregos dos dias de hoje, à nova realidade tecnológica. Uma destas

adaptações, em concordância com a evolução da gestão é a evolução das horas de trabalho diárias e semanais.

2.4. Evolução das horas de trabalho diárias e semanais

Como mencionado no último paragrafo do ponto anterior, em muitas economias industrializadas, a base de emprego está em completa transformação, com mudanças do tempo integral de trabalho para opções mais flexíveis. Várias são as escolhas para tal, não só com as diminuições esperadas na força de trabalho, resultante principalmente do envelhecimento da população, mas também nos contínuos aumentos do poder de compra das famílias. Desta forma, o impacto da redução das horas de trabalho na produtividade tem sido um tema bastante debatido por legisladores e economistas (Lee & Lim, 2017).

Segundo Anttila e Oinas (2018), o tempo de trabalho pode ser concetualizado em quatro dimensões: (1) duração – o número de horas trabalhadas; (2) *timing* - quando os indivíduos trabalham, isto é, em que altura do dia é que trabalham; (3) ritmo – a intensidade do tempo de trabalho; (4) autonomia - o grau de controlo do tempo que os indivíduos possuem sobre o seu horário de trabalho

Os recentes avanços na inteligência artificial e automação reativaram os medos de um futuro sem empregos, com os desenvolvimentos tecnológicos atuais a ter impactos profundos em várias indústrias e potencialmente a substituir as tradicionais habilidades consideradas exclusivamente humanas (Brynjolfsson & McAfee, 2014). Estes fatores poderão conduzir a perdas significativas de empregos e fazer disparar o desemprego em massa (Mokyr et al., 2015), havendo estudos que referem que algo entre 9% e 47% dos empregos em países desenvolvidos estão em risco de automação (Arntz et al., 2016; Frey & Osborne, 2017)

Por outro lado, a tecnologia pode ser utilizada com o objetivo de tornar o trabalho mais rápido e produtivo, e desta forma tornar a redução do tempo de trabalho uma opção exequível (Stronge et al., 2019).

Também o embate pandémico trouxe fortes impactos nos mercados de trabalho. Durante a primeira metade de 2020, o mundo do trabalho em vários países, mudou drasticamente, com o fecho dos locais de trabalho e a implementação de outras medidas de contenção COVID-19, combinadas com a rápida deterioração das condições económicas,

levaram a perdas notórias de horas de trabalho e empregos, que foram um forte contributo para o aumento das desigualdades (Kamerāde et al., 2020).

A pandemia COVID-19 abalou de forma global o mercado de trabalho. A forma como os países responderam às adversidades foi diversa. Considerando que uma crise pode não ser o momento mais apropriado para reduzir o tempo de trabalho, em termos históricos é durante esses períodos que grandes reduções nas horas de trabalho são introduzidas (Kallis et al., 2013).

A redução geral do tempo de trabalho, considerada uma estratégia defensiva que compromete a produtividade e a competitividade das empresas, foi facilmente rejeitada face à recessão económica na Europa dos anos 90 (Anttila, 2005). Esta é uma medida recorrente, quando as empresas desejam evitar o despedimento das suas equipas de trabalho.

De acordo com a *International Labour Organization* (2020), houve uma queda de 14% nas horas de trabalho globais durante o segundo trimestre de 2020, equivalente à perda de 400 milhões postos de trabalho a tempo inteiro. Algumas das perdas de horas de trabalho são devido a horas de trabalho reduzidas e "estar empregado, mas sem trabalhar" (por exemplo, o *lay-off*) (Kamerāde et al., 2019).

A pandemia COVID-19, veio mudar o mercado de trabalho por completo. Muitos foram despedidos, outros viram-se obrigados a fazer uma transição do trabalho a tempo inteiro para o trabalho a tempo parcial e outros continuaram com o trabalho a tempo parcial. Uma das formas de mitigar os efeitos negativos deste desastre, é a redução de horas e a partilha do trabalho (Dominguez et al., 2011).

Por outro lado, uma crítica que pode ser apontada aos benefícios propostos da divisão do trabalho para o emprego é a suposição equivocada de uma quantidade física de trabalho, dando-lhe o nome “falácia da massa de trabalho”. Isto é, não há uma quantidade fixa de mão de obra a ser distribuída e a mudança nas horas de trabalho por trabalhador podem influenciar a quantidade total de trabalho disponível. A procura por trabalho dependerá da produtividade, dos salários e do desejo por bens e serviços, cada um afetando o outro. Portanto, a procura pode cair se forem impostos limites ao horário de trabalho de um indivíduo (Kallis et al., 2013).

Torna-se então pertinente, explorar alguma informação, desde as primeiras publicações até à atualidade, do tema das horas de trabalho semanais e diárias, com menções nos impactos na saúde dos trabalhadores, mas também na produtividade.

A partir da década de 70 do século passado, as condições de trabalho mudaram e corroeram tanto o tradicional período integral de trabalho como a tradicional relação com este (Supiot et al., 2001, pp. 62–64). O regime de trabalho industrial é então substituído pelo regime de tempo de trabalho pós-industrial, com as tradicionais oito horas diárias semanais e os fins de semana livres, altamente ligadas ao padrão de emprego pesado e tradicionalmente masculino a estar cada vez mais em estudo.

Por ser um padrão de emprego tradicionalmente masculino, a redução das horas de trabalho pode ajudar a equilibrar as diferenças de género que se encontram no mercado de trabalho. Assim, no modelo padrão das horas de trabalho, trabalho a tempo inteiro, isto é, 40 horas semanais, torna-se de difícil acesso para as mulheres devido às suas maiores responsabilidades domésticas (Coote et al., 2020, p. 25; Simms et al., 2010). Com dificuldade para aceder a trabalhos a tempo inteiro, são relegadas para trabalhos a tempo parcial, que muitas vezes são associados a trabalhos de menor qualidade, com poucas oportunidades de promoção e salários baixos (Anttila & Oinas, 2018; Balderson et al., 2020; Messenger et al., 2007).

Por exemplo, no estudo realizado por Gyllensten et al., (2017) o trabalho a full-time a 30 horas já se tornou possível para várias enfermeiras que anteriormente tinham de trabalhar a tempo parcial por não conseguirem conciliar as suas tarefas fora do trabalho com um horário laboral de 40 horas.

Parece não existir consenso sobre as razões que explicam o porquê do “corroer” do tempo normal de trabalho na sociedade atual. Deste modo, parece claro, que a extensão da economia de serviços alterou o paradigma do trabalho industrial e as suas práticas de tempo de trabalho (Perrons et al., 2005). Supiot et al. (2001) discutem a mudança como parte da flexibilidade dos mercados de produtos, que se afasta continuamente dos princípios de produção em massa *taylorianos*, cada vez com mais tendências de adoção de métodos "*just-in-time*".

Estudos realizados com o objetivo de melhor entender o tempo ideal de horas de trabalho diárias e semanais, com uma redução de 56 para 48 horas de trabalho por semana, demonstraram reduções no cansaço dos colaboradores (Vernon, 1920).

Contudo, até ao início do século XXI, muitos eram os debates sobre o tema, mas muito poucos eram os dados e informação disponível. Os primeiros estudos, testaram, por exemplo, uma redução de 9 horas de trabalho para 6 horas, com melhorias claras em termos de vida social, qualidade de sono, fadiga mental, atitude perante o trabalho e até em termos de problemas cardiovasculares (Åkerstedt et al., 2001).

Em 2018, Schiller et al. (2018), partiram desta premissa de teste, e com resultados que demonstram que uma redução de 25% das horas de trabalho semanais proporcionou um aumento do tempo gasto em atividades em casa e em hobbies ($P \leq 0,001$), bem como mais tempo em atividades ao ar livre nos dias de folga ($P = 0,003$), com claros benefícios para a saúde e redução de stress a longo prazo.

No estudo realizado por Gyllensten et al. (2017) foi investigada a redução das horas de trabalho em enfermeiras e assistentes num departamento ortopédico num hospital sueco. O salário não sofreu alterações. Neste estudo, foi usada uma abordagem qualitativa com recurso a entrevistas. Os entrevistados referiram que a redução das horas de trabalho foi benéfica, uma vez que conseguiram obter um maior controlo sobre a sua vida privada, houve uma melhor recuperação de trabalho havendo ainda energia suficiente para outras atividades como por exemplo: atividades de lazer e familiares. O ambiente de trabalho propriamente dito também apresentou melhorias, com os entrevistados a reportarem um maior sentimento de união entre as equipas e a redução de erros e mal-entendidos. O único ponto negativo referido pelos participantes nesse estudo, foi a ausência de um intervalo para refeição, dando a sensação de um trabalho mais intenso.

Quando nos focamos na perspetiva central da saúde mental há que mencionar o recente estudo por parte de Barck-Holst et al. (2019), com foco em métodos exploratórios mistos, em ambiente de serviço social na Suécia, com um ensaio experimental de redução do tempo de trabalho em 25% e carga de trabalhado proporcionalmente adaptada. A menção deste estudo faz particular sentido pela utilização de o Maslach Burnout Inventory-Human, mencionado no ponto 1.3 deste trabalho, com dados a demonstrar uma redução de relatos de exaustão mental ($n = 28$, $p < 0,05$), uma redução na reatividade em situações de stress

relacionadas com urgências ($n = 28$, $p < 0,05$) e com um aumento de tempo para atividades que consideraram ajudar a recuperar do cansaço do trabalho, como tempo para amigos, tarefas domésticas, descanso, exercício físico e cuidados infantis.

Outro dos benefícios da redução das horas de trabalho, é um maior equilíbrio do balanço entre a vida e o trabalho. Assim, o tempo que era passado a trabalhar pode ser alocado a outras atividades. Barck-Holst et al. (2020) levaram a cabo um estudo que lhes permitiu investigar a relação entre a redução das horas de trabalho e o balanço vida-trabalho nos serviços sociais da Suécia. Partindo de uma abordagem qualitativa, foram entrevistados 12 indivíduos em que sofreram uma redução de horas e carga de trabalho em 25%, com retenção do salário. Nos resultados obtidos, os entrevistados referiram ter um maior controlo sobre a vida privada, disponham de mais tempo livre para relações familiares e amizades, um maior tempo de recuperação, como também reportaram melhorias nas relações com os colegas de trabalho e clientes.

O balanço entre a vida e o trabalho foi melhorado significativamente, no entanto reduzir as horas de trabalho não é o suficiente. Para que os colaboradores consigam lidar com as exigências do trabalho é necessário que tenham uma estrutura familiar/social que lhes permita obter apoios sólidos a nível pessoal.

Vale a pena referir que os artigos de Gyllensten et al. (2017) e Barck-Holst et al. (2020) apresentam uma vontade em comum: o desejo dos entrevistados em manter as 6 horas de trabalho. Por isso é que todos expressaram efeitos positivos desta nova forma de trabalhar.

Os estudos que se concentram na redução das horas de trabalho apresentam um certo padrão: um melhor equilíbrio entre a vida e o trabalho, maior disponibilidade para a família e amigos, atividades de lazer, e uma melhor recuperação, contribuindo de forma positiva para o bem-estar e saúde mental dos colaboradores (Åkerstedt et al., 2001; Barck-Holst et al., 2020; Gyllensten et al., 2017).

Nestes três artigos o efeito da redução das horas de trabalho teve de ser isolado, o que implicou a retenção do salário e contratação de mais pessoal para compensar as horas que ficaram por fazer. Se tal não acontecesse, o trabalho iria ser mais intenso, sobrecarregando as equipas de trabalho, no que diz respeito ao salário se este tivesse uma diminuição proporcional às horas de trabalho, também podia refletir-se no modo como as pessoas gerem a sua vida, tendo em conta às suas despesas e consumo. Para uma redução do horário laboral

apresentar benefícios a nível do bem-estar e saúde mental, tem de ser conjugada com outros atributos como a contratação de extra *staff* e a retenção do salário.

Por outro lado, também sabe-se que o desemprego está associado a muitas consequências individuais e sociais negativas, que contribuem para a pobreza e a desigualdade social e para problemas de saúde mental, física e do bem-estar das pessoas desempregadas e suas famílias (Catalano et al., 2011; Wood & Burchell, 2018).

O estudo desenvolvido por Kameråde et al. (2019), já em contexto de pandemia demonstrou a implementação de apenas um dia de trabalho para indivíduos desempregados ou com situação económica precária, demonstrou benefícios significativos de saúde mental e bem-estar. Demonstrou também não se conseguir considerar um número ideal de horas de trabalho em que o bem-estar e a saúde mental atinjam níveis máximos, visto que o fator mais importante não era o número de horas trabalhadas, mas a qualidade do trabalho, em particular trabalho com significado para o trabalhador, com intensidade reduzida e bom ambiente social.

Tanto as longas horas de trabalho, como estar desempregado, ou trabalhar menos horas do que aquelas que são desejadas, podem ter consequências negativas na saúde mental e bem-estar. O desafio é encontrar um equilíbrio que forneça as opções adequadas, de acordo com as necessidades das pessoas. Para Otterbach et al. (2016), o aspeto mais importante para o bem-estar do trabalhador não é o número de horas trabalhadas, mas sim até que ponto as horas efetivamente trabalhadas se encontram com as horas que deseja trabalhar.

De acordo com Lepinteur (2016) de forma aos trabalhadores obterem as melhorias da saúde mental e bem-estar, a redução das horas de trabalho tem de ser acompanhada com um aumento das condições de trabalho. Se por outro lado, for efetuada uma redução do tempo de trabalho e um consequente aumento da intensidade do trabalho, a redução não terá os efeitos desejados no bem-estar dos trabalhadores.

Na mesma linha de pensamento, Fagnani e Letablier (2004) argumentam que se uma redução do tempo de trabalho não for acompanhada com a contratação de mais colaboradores para compensar as horas que ficaram por fazer, a intensidade do trabalho irá aumentar o que prejudica os funcionários, deixando-os mais fatigados, o que por sua vez, reduz a sua disponibilidade para a vida familiar.

De acordo com Balderson et al. (2020), há quem escolha reduzir as horas de trabalho devido a fatores *push* e *pull*. Os fatores *push* são experiências negativas que empurram as pessoas para fora do trabalho, como exigências de trabalho excessivas, longas horas de trabalho e esforço contínuo, onde grande parte do tempo útil é consumido. Já os fatores *pull*, trata-se de atividades que puxam os colaboradores para fora do trabalho, ou ter consciência que o tempo é um recurso finito e há mais para além do que o trabalho. No estudo realizado pelos autores as reduções do tempo de trabalho foram uma opção individual, onde são acompanhadas com uma redução nos rendimentos, implicando um ajuste no consumo. Contudo, para os entrevistados, tal redução não foi uma dificuldade, visto que apresentavam pontos de vista anti materialistas. Foram evidentes também os benefícios do tempo livre, com melhorias em termos de coesão social, incluindo trabalho voluntário, exercício físico, tempo com amigos e parentes, descanso e recuperação.

Se por um lado, há quem esteja disposto a reduzir o seu salário, ajustando os padrões de consumo. Por outro lado, há quem não sinta necessidade de reduzir as suas horas de trabalho, de forma a obter mais tempo livre, preferindo antes um aumento salarial e manter as horas de trabalho (Gerold & Nocker, 2018).

As duas variáveis que se evidenciam são desde logo, tempo e dinheiro. Há estudos que indicam que aqueles que valorizam o tempo acima do dinheiro são mais felizes (Hershfield et al., 2016; Whillans et al., 2016). Embora a felicidade seja importante para o bem-estar das pessoas, também é necessário que estas sejam capazes de fazer uma vida digna e decente, e se uma redução do tempo de trabalho implicar também uma redução salarial, muitas pessoas podem ser atiradas para limiar da pobreza, acentuando ainda mais a desigualdade económica.

Será então a redução do tempo de trabalho um luxo destinado aos mais afluentes? De acordo com Chandola et al. (2019), os empregadores sentem uma maior confiança reduzir as horas dos seus trabalhadores mais qualificados, de forma a que estes aumentem a produtividade.

Segundo Kamerāde et al, (2020), uma semana de trabalho mais curta é viável para todas as classes económicas, desde que sejam criadas legislações de forma a proteger os mais fragilizados. Por outro lado que seja também aplicada a todos os setores, e não apenas àqueles onde é facilmente observável como por exemplo o setor da produção e público (Kallis et al., 2013). Os autores ainda argumentam que o principal desafio para instituir uma

política da redução do tempo labora é evitar a redução dos salários e que não seja atingida à custa dos trabalhadores mais frágeis.

Por seu turno, Skidelsky (2019) argumenta que a redução do horário laboral deve ser adaptada às possibilidades oferecidas pelos diferentes setores da economia, onde alguns apenas precisam de uma ligeira adaptação, enquanto que outros de uma reformulação por inteiro.

A redução do tempo de trabalho também pode ser efetuada a nível coletiva. Em França, o governo impôs uma redução do tempo de trabalho para 35 horas semanais com o intuito de reduzir a elevada taxa de desemprego, ao criar empregos através da partilha do trabalho disponível e, por outro lado, fornecer aos trabalhadores um melhor equilíbrio entre a vida profissional e pessoal (Fagnani & Letablier, 2004).

É possível especular o que pode ser feito com o acréscimo de tempo livre derivado da redução do tempo de trabalho e de que forma pode influenciar o bem-estar. À priori, o excedente de tempo livre pode ter influência positiva em termos de saúde (menor carga e stress de trabalho), educação (mais tempo para o desenvolvimento fora do trabalho), atividades pessoais (mais tempo dedicado a hobbies e outras atividades de lazer) e relações sociais. Contudo, não há garantias absolutas que o tempo fora do trabalho será dedicado a tais atividades, mas pode-se argumentar que no geral, seguindo uma redução do tempo de trabalho, cada um destes componentes terá uma maior chance de receber mais tempo por parte das pessoas (Kallis et al., 2013).

O desejo de mais liberdade e autonomia foi o fator chave de enquadramento nas explicações e justificações pela escolha de um menor tempo de trabalho, uma vez que, quando o tempo de trabalho é reduzido, os colaboradores obtêm um melhor controlo sobre o seu tempo. Outro fator que teve influência na redução do tempo de trabalho foi um certo ressentimento pelas longas horas de trabalho acompanhadas pela ausência de um tempo de recuperação correto e a participação em atividades fora do mundo de trabalho. Os resultados obtidos forneceram evidências empíricas importantes e oportunas para o futuro planeamento do trabalho, das políticas de semanas de trabalho mais curtas (Kameråde et al., 2019).

A autonomia individual nos horários de trabalho melhora especialmente um bom equilíbrio entre vida pessoal e profissional. Para fazer fluir a vida cotidiana de um indivíduo e, ao mesmo tempo, ter um impulso nos mercados de trabalho e na economia, é de extrema

importância a concentração em acordos de tempo de trabalho que ajudem as pessoas a integrar seu trabalho remunerado e outros compromissos da vida (Anttila & Oinas, 2018).

O trabalho desenvolvido por Gerold e Nocker (2018), assenta na mesma premissa liberal. Dá-se a total flexibilidade ao trabalhador de decidir o número de horas de trabalho, com resultados a demonstrar as preferências de horário de trabalho são, em grande parte influenciadas normas sociais e até o género do indivíduo, bem como fortes ligações a valores pessoais colocados no lazer e no tempo para a família, ou ainda por situações financeiras e de segurança. No entanto, há que também ter em conta o aspeto da produtividade.

Lee & Lim (2017) demonstraram, por exemplo, dois potenciais efeitos contrastantes sobre a produtividade e associado à redução de horas de trabalho, que nomearam de “efeito de fadiga” e “efeito de aprendizagem”. Os resultados do estudo demonstraram algumas considerações importantes associadas ao tempo ideal de trabalho. Verificaram que os efeitos gerais das mudanças no tempo de trabalho dependem de um conjunto de fatores, como o nível inicial de horas de trabalho e as características da indústria em causa. Por sua vez, a divisão do trabalho pode induzir os empregadores a substituir os trabalhadores em tempo parcial para trabalhadores em tempo integral, dificultando assim a acumulação de conhecimentos e competências (*skills*) dos trabalhadores.

Em 2013, Kallis et al., (2013) exploraram exatamente os pros e contras de uma semana de trabalho “sem sexta-feira”, em termos económicos e de produtividade por um lado, e em termos de qualidade de vida, empregabilidade e ambiente de trabalho outro. As conclusões demonstraram que ainda existe muita incerteza, devido a fatores de sustentabilidade a longo prazo e se realmente iria ajudar a absorver mais pessoas para o mercado de trabalho. No entanto, os autores afirmam que é um risco que poderá valer a pena de adotar.

Capítulo 3 - Metodologia, variáveis e amostra

3.1. Metodologia

O objetivo da presente investigação é analisar as horas de trabalho semanais em relação a um conjunto de variáveis explicativas. A mostra é constituída por um total de 35 países europeus durante o período de 2010 a 2019, sendo a sua fonte o Eurostat.

Para averiguar a relação entre as horas de trabalho semanais e as potenciais variáveis explicativas foram utilizados dados em painel incluídos na amostra.

Pretendeu-se estudar as horas de trabalho semanais, como variável dependente face às seguintes variáveis explicativas ou independentes: (1) consumo per capita, (2) PIB per capita, (3) Taxa de desemprego, (4) taxa de emprego, (5) gases de efeito de estufa, (6) taxa de população ativa, (7) Saúde auto-percecionada e (8) produtividade à hora.

Acredita-se que estas variáveis sejam explicativas das horas de trabalho semanais nos países europeus presentes na amostra.

Para a obtenção os objetivos mencionados são colocadas as seguintes hipóteses de pesquisa:

(H₁) Existe uma relação negativa entre as horas de trabalho semanais e o consumo per capita.

(H₂) Existe uma relação negativa entre as horas de trabalho semanais e o PIB per capita.

(H₃) Existe uma relação positiva entre as horas de trabalho semanais e a taxa de desemprego.

(H₄) Existe uma relação negativa entre as horas de trabalho semanais e taxa de emprego.

(H₅) Existe uma relação positiva entre as horas de trabalho semanais e os gases de efeito de estufa.

(H₆) Existe uma relação negativa entre as horas de trabalho semanais e o salário da população ativa.

(H7) Existe uma relação negativa entre as horas de trabalho semanais e a saúde auto-percecionada da população.

(H8) Existe uma relação negativa entre as horas de trabalho semanais e a produtividade por hora.

Foi desenvolvido um modelo de regressão linear simples, com o objetivo de medir o grau de associação linear entre as variáveis, como também estudar se uma das variáveis depende da outra.

Neste modelo de regressão, há uma variável explicada ou dependente e há uma variável explicativa ou independente. Pretende-se verificar se variável explicativa ajuda (ou não) a explicar o comportamento da variável explicada.

A variável explicada é: $HS_{i,t}$ - que corresponde a horas de trabalho semanais

As variáveis explicativas são as seguintes: (1) $PIB_{PC_{i,t}}$ - produto interno bruto per capita ; (2) $CONS_{PC_{i,t}}$ - consumo per capita; (3) $PRDT_{H_{i,t}}$ - produtividade por hora; (4) $TX_{D_{i,t}}$ - taxa de desemprego; (5) $TX_{E_{i,t}}$ - taxa de emprego; (6) $SAP_{T_{i,t}}$ - saúde auto-percecionada ; (7) $GG_{EE_{i,t}}$ - gases de efeito de estufa; (8) $S_{POP_{ATV_{i,t}}}$ - salário da população. Estas variáveis, no modelo de regressão linear simples, são medidas de forma individual e isolada. Em todas as variáveis o índice i refere-se ao país e o índice t refere-se ao ano.

Sendo assim, o modelo de regressão linear simples é traduzido pela seguinte equação:

$$HS_{i,t} = \beta_0 + \beta_1 \chi_{i,t} \quad (3.1)$$

em que, $\chi_{i,t}$ vai assumir as diferentes variáveis explicativas acima mencionadas, pelo que serão estimados 8 modelos de regressão linear simples.

A equação 3.1 permite verificar as hipóteses de investigação H₁, H₂, H₃, H₄, H₅, H₆, H₇ e H₈.

Posteriormente, para dar resposta às hipóteses descritas são estimados modelos linear múltipla, ou seja, representam uma extensão do modelo simples na medida em que permite a adição de variáveis independentes no modelo de interesse, para analisar a relação entre o

número de horas semanais e a combinação entre algumas variáveis explicativas. Para tal, estimam-se regressões com dados em painel para a amostra em análise, representadas pelas seguintes equações:

$$HS_{i,t} = \beta_0 + \beta_1 PIB_PC_{i,t} + \beta_2 PRDT_H_{i,t} + \beta_3 CONS_PC_{i,t} + \beta_4 S_POP_ATV_{i,t} + \beta_5 TX_D_{i,t} + \beta_6 TX_E_{i,t} \quad (3.2)$$

$$HS_{i,t} = \beta_0 + \beta_1 TX_D_{i,t} + \beta_2 PRDT_H_{i,t} + \beta_3 CONS_PC_{i,t} + \beta_4 GS_EE_{i,t} + \beta_5 S_POP_ATV_{i,t} + \beta_6 SAP_T_{i,t} \quad (3.3)$$

$$HS_{i,t} = \beta_0 + \beta_1 PIB_PC_{i,t} + \beta_2 TX_D_{i,t} + \beta_3 PRDT_H_{i,t} + \beta_4 CONS_PC_{i,t} + \beta_5 GG_EE_{i,t} + \beta_6 S_POP_ATV_{i,t} \quad (3.4)$$

A equação 3.2 permite confirmar se as hipóteses de investigação H₁, H₂, H₃, H₄, H₆, H₈, respetivamente as variáveis independentes, consumo per capita, PIB per capita, taxa de desemprego, taxa de emprego, salários da população ativa, produtividade por hora face à variável explicada, as horas de trabalho semanal.

Por seu turno, a equação 3.3 permite confirmar as hipóteses de investigação H₁, H₃, H₅, H₆, H₇, H₈, respetivamente consumo per capita, taxa de desemprego, gases de efeito de estufa, salários da população ativa, produtividade por hora em relação à variável dependente, o tempo médio de trabalho semanal.

No que diz respeito à equação 3.4, esta testa as hipóteses de investigação H₁, H₂, H₃, H₅, H₇, H₈, respetivamente consumo per capita, PIB per capita, taxa de desemprego, gases de efeito de estufa, salários da população ativa, produtividade por hora em relação à variável dependente, o tempo médio de trabalho semanal.

Será utilizado o software *Eviews* – versão 10 na estimação dos modelos de regressão linear simples e múltipla. A estimação é realizada com dados em painel pelo método dos mínimos quadrados.

Para averiguar qual o modelo mais apropriado são realizados alguns testes de cariz estatístico: (a) teste de significância individual dos parâmetros do modelo baseado na Estatística T através de um teste de hipótese nula; (b) o coeficiente de determinação (R²) e/ou o coeficiente de determinação ajustado (R² ajustado) e, finalmente, (c) o teste de significância global do modelo com base na estatística F.

Os modelos que demonstrarem os melhores resultados serão selecionados.

É utilizado o método dos mínimos quadrados para a realização das regressões, que assim minimiza a soma dos quadrados dos resíduos. Através deste método, os estimadores adquiridos apresentam três características fundamentais: eficiência, centricidade e consistência. Os termos de perturbação seguem um processo aleatório puro, particularmente:

$$E(U_i) = 0 \quad (3.5)$$

$$V(U_i) = \sigma^2 \text{ (Teste de Homocedasticidade)} \quad (3.6)$$

$$COV(u_i, u_j) = 0 \text{ A } i, j : i \neq j \text{ (Ausência de autocorrelação)} \quad (3.7)$$

$$u_i \sim N(0, \sigma^2) \quad (3.8)$$

De acordo com Nickerson (2000), as estatísticas T e F dos testes de significância individual e global, respectivamente, apresentam resultados incorretos se os estimadores adquiridos pelo método dos mínimos quadrados dos parâmetros do modelo deixarem de ter variância mínima.

No teste estatístico T é usado o nível de significância de 1% e 5%, e para o teste F é usado o nível de significância de 1%, sendo definido como erro do tipo I, admitindo a eventualidade de recusar a hipótese nula tornando a hipótese verdadeira.

Nas tabelas expostas em baixo no que concerne aos resultados das estimativas dos modelos, é viável comprovar os valores adquiridos para as estimativas dos coeficientes das regressões estimadas em que o *p-value*, isto é, o valor da probabilidade relacionado ao valor amostral estatístico, permite obter a significância estatística de cada coeficiente da regressão estimada. Além disso, também são identificados os indicadores da medida da qualidade do ajustamento estatístico, ou seja, o coeficiente de determinação ajustado (R^2_a) e a correspondente estatística F da regressão.

Na totalidade há quatro variações possíveis para o teste de significância individual que podem ser encontradas na Tabela 1.

Tabela 1 - Teste de significância individual

Decisão afeta a H_0	Estado de H_0	
	Falso	Verdadeiro
Rejeita H_0	Rejeição Correta	Erro Tipo I
Não Rejeita H_0	Erro Tipo II	Não-Rejeição Correta

Fonte: Gonçalves (2017)

No que diz concerne ao teste de significância global, este tem como objetivo constatar se os coeficientes associados às variáveis explicativas propostas nos modelos são ao mesmo tempo nulas, sendo formuladas através das seguintes hipóteses:

$$H_0 = \beta_1 = \beta_2 = \dots = \beta_k = 0;$$

$$H_1 = \beta_1 \neq 0 \vee \beta_2 \neq 0 \vee \dots \vee \beta_k \neq 0$$

Nos quadros exibidos acerca dos resultados dos modelos em análise, estão inseridas as estimativas dos coeficientes das regressões, os resultados do *p-value*, ou seja, as probabilidades que estão associadas aos valores amostrais da estatística, permitindo, assim, avaliar a significância estatística de cada coeficiente. Além disso, também são evidenciados o coeficiente de determinação ajustado (R^2 ajustado) e o *p-value* da estatística F.

Terminada a definição da metodologia, o passo seguinte será a definição das variáveis, dependente e independentes, estudadas seguintes secções.

3.2. Variáveis em análise

Segue-se então a análise das variáveis, dependente e independentes, utilizadas nos modelos do capítulo da metodologia.

A variável dependente ou explicada é as horas de trabalho semanal, e esta deve ir de encontro às variáveis explicativas. Por seu turno, as variáveis independentes ou explicativas são variáveis que potencialmente terão efeito na variável dependente.

3.2.1. Horas de trabalho por semana

Nos modelos a estudar, foi definida como variável dependente as horas de trabalho semanal. Conforme referido na revisão de literatura uma redução horas de trabalho semanal seja feita de maneira voluntária, imposta pelo Estado ou pelas entidades patronais, podem apresentar benefícios para os trabalhadores, como também podem ter repercussões positivas em certos aspetos económicos. Sendo assim, esta variável deve estar relacionada com as variáveis explicativas.

Pretende-se então estudar a relação entre as horas de trabalho semanal com as seguintes variáveis explicativas: consumo per capita, PIB per capita, taxa de desemprego, taxa de emprego, gases de efeito de estufa, saúde auto-percecionada, que em seguida serão analisadas.

3.2.2. Consumo *per capita*

O Consumo, ou como refere o Eurostat, o consumo individual real, define-se como o conjunto de todos os bens e serviços realmente consumidos pelas famílias. Abrange bens de consumo e serviços adquiridos diretamente pelas famílias, bem como serviços prestados por instituições sem fins lucrativos e pelo governo para consumo individual (por exemplo, serviços de saúde e educação).

Os dados do Eurostat relativos ao Consumo per capita de 2019 (expresso em Purchasing Power Standards - PPS), demonstram que a amplitude da divergência entre os países europeus medida pelo Consumo *per capita* varia entre um mínimo de 58% da média da UE na Bulgária e um máximo de 135% no Luxemburgo (Eurostat, 2021m).

Em Portugal o valor do Consumo *per capita* expresso em paridade do poder de compra subiu de 85% em 2018 para 86% da média comunitária em 2019, sendo o sétimo mais baixo da Zona Euro (Eurostat, 2021m).

É deixada apenas a nota para o termo *per capita*, que significa por cabeça (Eurostat, 2021i).

3.2.3. PIB per capita

O produto interno bruto, abreviado como PIB, é uma medida básica do tamanho geral da economia de um país. Este, mede a atividade económica que é definida como o valor de

todos os bens e serviços produzidos subtraído pelo valor de quaisquer bens ou serviços usados na sua criação (Eurostat, 2021f).

Como medida agregada da produção, o PIB é igual à soma do valor acrescentado bruto de todas as unidades institucionais residentes envolvidas na produção, mais quaisquer impostos sobre os produtos e menos quaisquer subsídios aos produtos. O valor agregado bruto é a diferença entre a produção e o consumo intermediário (Eurostat, 2021d).

PIB também é, segundo a Eurostat (2021e) igual a:

- soma dos usos finais de bens e serviços (todos os usos, exceto consumo intermediário) medida em preços de compra, menos o valor das importações de bens e serviços;
- soma das rendas primárias distribuídas por unidades produtoras residentes.

Por forma a se obter o valor do PIB *per capita*, tem apenas de se dividir o valor do PIB pelo total da população do país em questão.

3.2.4. Taxa de desemprego

Segundo o Eurostat (2021k), e de acordo com as orientações da Organização Internacional do Trabalho, um desempregado é definido como:

- alguém de 15 a 74 anos (na Itália, Espanha, Reino Unido, Islândia, Noruega: 16 a 74 anos);
- sem trabalho na semana de referência;
- disponível para começar a trabalhar nas próximas duas semanas (ou já encontrou um emprego para começar nos próximos três meses);
- tendo procurado emprego ativamente em algum momento durante as últimas quatro semanas.

A taxa de desemprego é o número de pessoas desempregadas como percentagem da força de trabalho total de um país (Eurostat, 2021l).

3.2.5. Taxa de emprego

Em direção oposta da taxa de desemprego, temos a taxa de emprego.

O nível de emprego, que é definido como o número de pessoas envolvidas em atividades produtivas em uma dada economia. O conceito inclui funcionários e trabalhadores independentes. As duas principais medidas utilizadas para o emprego são o número de pessoas ocupadas ou o número de empregados (Eurostat, 2021c).

A taxa de emprego é então a percentagem de pessoas ocupadas em relação à população total comparável. Para a taxa de emprego global, a comparação é feita com a população em idade ativa (Eurostat, 2021d).

3.2.6. Gases de efeito de estufa

Segundo Knight et al. (2013) os impactos ambientais podem ser mitigados através de três fatores estruturais: o crescimento económico, a eficiência do uso de recursos e a ascensão do setor de serviços, no entanto, estes fatores sozinhos não são capazes de suportar a carga atual de reduções necessárias nos impactos ambientais. O autor sugere, então, que reduzir as horas de trabalho e distribuí-las de forma é uma forma de redução económica pela procura da sustentabilidade ambiental. A redução das horas de trabalho pode tornar-se relevante para conter a pressão ambiental quando a produtividade dos recursos está a aumentar, uma vez que a possibilidade de efeitos de recuperação é diminuída e transforma assim os ganhos de produtividade em mais lazer em vez de produção.

Os gases de efeito estufa, são um grupo de gases que contribuem para o aquecimento global e as mudanças climáticas. O Protocolo de Kyoto, um acordo ambiental adotado por muitas das partes da Convenção-Quadro das Nações Unidas sobre Alterações Climáticas (UNFCCC) em 1997 para conter o aquecimento global, refere os seguintes gases como os principais contribuidores: os gases não fluorados: dióxido de carbono (CO₂); metano (CH₄); óxido nitroso (N₂O). E gases fluorados: hidrofluorcarbonos (HFCs); perfluorcarbonos (PFCs); hexafluoreto de enxofre (SF₆); trifluoreto de nitrogênio (NF₃).

Uma forma de medir o seu impacto no ambiente, é convertê-los em equivalentes de dióxido de carbono (Eurostat, 2021e). A imagem seguinte apresenta os dados de emissões totais de fases com efeito de estufa, por país na UE em 2017.

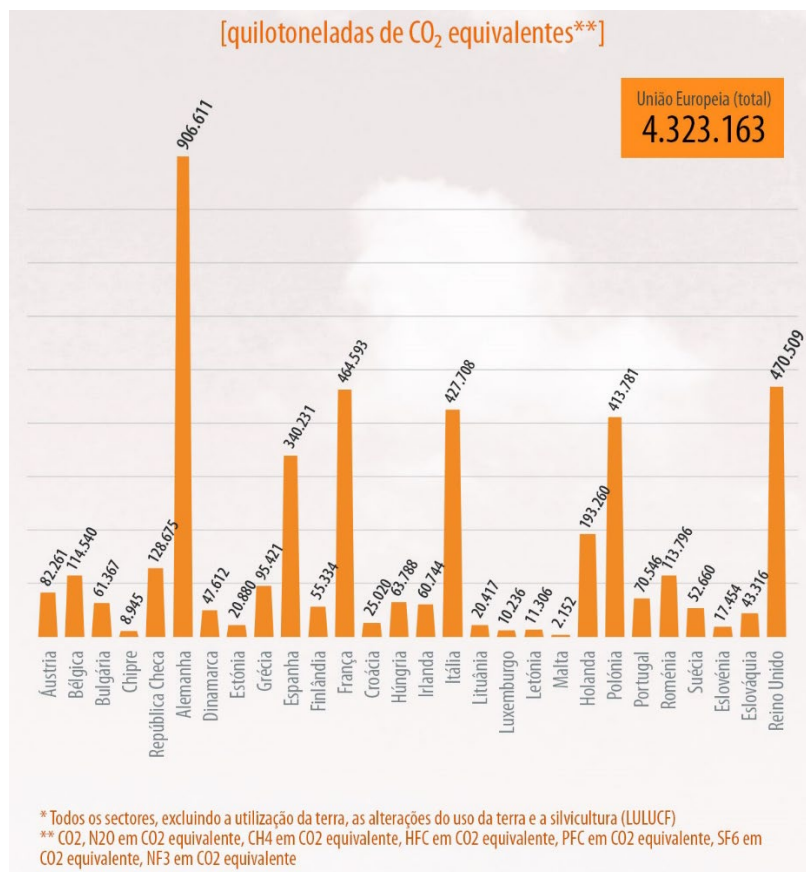


Figura 1 - Total de emissões de gases com efeito de estufa 2017

Fonte: Agência Europeia do Ambiente (EEA, 2017).

3.2.7. Salário população ativa

Esta variável é caracterizada pelos salários da força de trabalho ou população economicamente ativas onde estão incluídos, os empregados e os trabalhadores independentes. nos mercados de trabalho dos diferentes países (Eurostat, 2021g).

3.2.8. Saúde auto percebida

A saúde auto-percecionada expressa a avaliação subjetiva do entrevistado/inquirido sobre sua saúde. Os indicadores baseados neste conceito podem ser usados para avaliar o estado geral de saúde, as desigualdades em saúde e as necessidades de cuidados de saúde a nível populacional.

O Eurostat (2021j), dá um exemplo de definição operacional usada no Sistema Estatístico Europeu:

“Como está a sua saúde em geral?” Em que as opções de respostas são as seguintes; muito boa; boa; normal; má; muito má.

Estas são as hipóteses de resposta padronizadas pela OMS, e utilizadas no inquérito europeu por entrevista de saúde (EHIS) (variável HS1) e nas estatísticas da UE sobre rendimento e condições de vida (EU-SILC) (variável PH010).

3.2.9. Produtividade por hora

A produtividade pode ser considerada como o *output* produzido a partir de cada unidade de *input*, por exemplo, o número de carros montados por um trabalhador num ano. Em análise estatística, a produtividade pode referir-se à produtividade do capital, produtividade do trabalho, produtividade dos recursos (da qual a produtividade energética é um caso específico), dependendo do consumo considerado (Eurostat, 2021j).

A produtividade do trabalho mede a quantidade de bens e/ou serviços produzidos por cada membro da força de trabalho, ou cada *output* por *input* de trabalho. Pode ser medido de várias formas, em que para os indicadores estruturais, pode ser medido pelo PIB, expresso em termos do padrão de poder de compra (PPS), seja em relação ao número de pessoas ocupadas, seja ao número de horas trabalhadas. Em ambos os casos, é expresso como um índice. Nas contas nacionais e nas estatísticas estruturais das empresas, a produtividade do trabalho é muitas vezes definida como o valor acrescentado por trabalhador (Eurostat, 2021h).

Segundo dados da PORDATA, Portugal encontra-se no 10º pior lugar da zona Euro em termos de criação de riqueza por trabalhador para o ano de 2020 (Pordata, 2021).

3.3. Amostra

A amostra empregue nesta investigação é constituída por países europeus com o objetivo de analisar as horas de trabalho nos países europeus selecionados. A amostra incorpora os seguintes países: Bélgica, Bulgária, República Checa, Dinamarca, Alemanha, Estónia, Irlanda, Grécia, Espanha, França, Croácia, Itália, Chipre, Letónia, Lituânia, Luxemburgo, Hungria, Malta, Holanda, Áustria, Polónia, Portugal, Roménia, Eslovénia, Eslováquia, Finlândia, Suécia, Islândia, Noruega, Suíça, Montenegro, Reino Unido, Macedónia, Sérvia e Turquia. A mostra apresenta, assim, um total de 35 países entre 2010 e 2019, a fonte da amostra é o Eurostat.

A escolha por esta amostra justifica-se pelo facto de esta ser heterogénea no que diz respeito as horas de trabalho, uma vez que vão variando de país para país e assim perceber de que forma o tempo de trabalho semanal está dependente das variáveis explicativas.

Por exemplo, no ano de 2019, trabalhou-se uma média de 38.37 horas por semana nestes 35 países. Os países que trabalharam menos horas durante este ano foram a Holanda, a Noruega e a Dinamarca, com uma média de horas de trabalho por semana de 30.4, 33.7 e 33.3, respetivamente. Por outro lado, os países que trabalharam mais horas foram Turquia, Montenegro e Sérvia com médias horas de trabalho por semana de 45.4, 44.4 e 42.6, respetivamente (Eurostat, 2021b).

Através da tabela 2 é possível verificar que o número mínimo de horas trabalhadas por semana é 30, pertencente à Holanda no ano de 2013. Por outro lado, o valor máximo de horas trabalho por semana pertence à Turquia, no ano 2010, com uma média de 49,3 horas de trabalho por semana (Eurostat, 2021b).

No que diz respeito a Portugal, entre 2010 e 2019, foram trabalhadas em média, 39,33 horas por semana, um pouco relativamente acima da média global como se pode constatar na tabela 2. Entre os anos 2010 e 2019, Portugal apresentou uma taxa de emprego com uma média de 70.45% e uma média da taxa de desemprego de 11.66% (Eurostat, 2021a, 2021n)

Na tabela 2 apresentam-se a média, a mediana, o desvio padrão e os valores máximos e mínimos para a variável dependente e as variáveis independentes presentes no estudo.

Tabela 2 - Estatísticas descritivas das variáveis

Variável	Média	Mediana	Valor máximo	Valor mínimo	Desvio padrão	Observações
HS	38.52665	38.70000	49.30000	30.00000	3.135055	349
PIB_pc	25889.08	20260.00	83640.00	3460.000	18474.48	348
PRDT_H	123.39	123.45	186.1	41.7	37.2183	347
TX_E	69.92242	70.80000	87.80000	48.10000	8.223280	339
TX_D	9.568116	7.800000	32.00000	2.000	5.705864	345

S_POP_ATV	19.86437	14.55732	89.10053	0.000	5.705864	349
CONS_pc	0.013131	0.012068	0.038551	0.000	0.009009	345
GG_EE	90.56875	87.00000	243.2000	42.00000	34.34574	288

Capítulo 4 – Resultados empíricos

Neste capítulo serão analisadas as variáveis com poder explicativo das horas de trabalho semanais dos 35 países europeus entre 2010 e 2019. Tendo os modelos especificados e realizada a escolha da amostra, o passo seguinte centra-se na estimação dos modelos, estimados consoante a metodologia prevista no capítulo 3.

As estimações são realizadas com o auxílio do *software Eviews*. Os modelos são estimados através do método dos mínimos quadrados, para descobrir a forma mais apropriada de estimação da equação 3.1 para o modelo de regressão simples, e as equações 3.2, 3.3 e 3.4 para os modelos de regressão linear múltipla, tendo em conta o que foi esclarecido no capítulo da metodologia (capítulo 3). Posteriormente será selecionado um modelo, entre os três, que melhor se adequa para explicar a variável dependente.

As tabelas presentes com os resultados da estimação dos modelos apresentam as seguintes características: (1) as estimativas de regressão dos modelos, (2) o *p-value* para avaliar a significância estatística de cada coeficiente, (3) o indicador de medida da qualidade do ajustamento, o coeficiente de determinação ajustado ($R^2_{ajustado}$) e (4) o *p-value* associado à estatística F para aferir a significância global da regressão.

4.1. Modelo de regressão linear simples

Tabela 3 - Equação (3.1): estimação com o método dos mínimos quadrados

$HS_{i,t} = \beta_0 + \beta_1 \chi_{i,t}$				
Variável	β_0	β_1	$R^2_{ajustado}$	P-Value (F)
Explicativa	(p-value)	(p-value)		
PIB_PC	41.549 (0.000)	-0.0001 (0.000)	0.480	0.000
TX_D	36.168 (0.000)	0.241 (0.000)	0.193	0.000
TX_E	55.600 (0.000)	-0.246 (0.000)	0.428	0.000
SAP_T	42.720 (0.000)	-0.011 (0.000)	0.047	0.000
GS_EE	35.761 (0.000)	0.026 (0.000)	0.088	0.000

PRDT_H	42.833 (0.000)	-0.0512 (0.000)	0.562	0.000
CONS_PC	41.06161 (0.000)	-196.285 (0.000)	0.316	0.000
S_POP_ATV	40.551 (0.000)	-0.1020 (0.000)	0.358	0.000

Ao analisar a tabela 3 relativa ao modelo de regressão linear simples conclui-se que todas as variáveis explicativas revelam ser estatisticamente significativas ao nível de significância estatística tanto para 1%, como também, 5% para explicar as horas de trabalho semanal. Sendo assim, as hipóteses de pesquisa H₁, H₂, H₃, H₄, H₅, H₆, H₇, H₈ são confirmadas. Ao estudar os sinais dos coeficientes β_1 associados às variáveis explicativas constata-se que todos os modelos apresentam o sinal esperado. Em relação ao teste de significância global também revelam que é rejeitada a hipótese nula a um nível de significância a 1% e 5%, indicando que os modelos apresentados são adequados para explicar as horas de trabalho semanal. No entanto, pela análise do R² ajustado, alguns modelos apresentam um maior poder explicativo, nomeadamente, a produtividade por hora, o PIB per capita e a taxa de emprego, com um coeficiente de determinação ajustado de 56,2%, 48% e 42,8%, respetivamente.

4.2. Modelos de regressão linear múltipla

Tabela 4 - Equação (3.2): estimação com o método dos mínimos quadrados

$HS_{I,t} = \beta_0 + \beta_1 PIB_{PC_{I,t}} + \beta_2 PRDT_{H_{I,t}} + \beta_3 CONS_{PC_{I,t}} + \beta_4 S_{POP_{ATV_{I,t}}} + \beta_5 TX_{D_{I,t}} + \beta_6 TX_{E_{I,t}}$							
	β_0	β_1	β_2	β_3	β_4	β_5	β_6
Coeficiente (β_i)	56.190	-5.83E-05	-0.071	-75.989	0.037	-0.063	-0.173
P-value (β_i)	0.000	0.0015	0.000	0.0195	0.054	0.030	0.00
R ² ajustado				0.672			
Prob(F-statistic)				0.000			

De acordo com a tabela 4 referente à equação 3.2 conclui-se que a variável salário da população ativa não rejeita a hipótese nula, pelo que não é estatisticamente significativa a um nível de significância a 5% para explicar a variável dependente. Por outro lado, as outras variáveis explicativas da equação, PIB per capita, produtividade por hora, consumo per capita, taxa de desemprego e taxa de emprego são individualmente estatisticamente significativas para explicar a variável dependente, tempo médio de trabalho semanal.

Porém, para um nível de significância a 1%, a variável salário da população ativa, taxa de desemprego e consumo per capita não rejeitam a hipótese e, sendo assim, não são estatisticamente significativas para explicar as horas de trabalho semanal. Já as restantes variáveis, PIB per capita, produtividade por hora, e taxa de emprego são estatisticamente significativas para explicar a variável dependente.

Ao acrescentar o facto de as variáveis salário da população ativa e taxa de desemprego não serem estatisticamente significativas, o sinal do seu coeficiente não está de acordo com o que é esperado. Por outras palavras, é esperada uma relação negativa entre as horas de trabalho e, a variável explicativa, salário da população ativa e uma relação positiva entre as horas de trabalho e taxa de desemprego. Por outro lado, o sinal do coeficiente da variável consumo per capita, apresenta-se como esperado, ou seja, uma relação negativa com as horas de trabalho.

No que diz respeito ao teste de significância global, as variáveis independentes presentes no modelo revelam ser estatisticamente significativas na explicação da variável explicada. Neste modelo, as variáveis explicativas, no que diz respeito ao coeficiente de determinação ajustado explicam 67,2% das variações das horas de trabalho semanal.

Tabela 5 – Equação (3.3): estimação com o método dos mínimos quadrados

$$HS_{I,t} = \beta_0 + \beta_1 TX_D_{I,t} + \beta_2 PRDT_H_{i,t} + \beta_3 CONS_PC_{i,t} + \beta_4 GS_EE_{i,t} + \beta_5 S_POP_ATV_{i,t} + \beta_6 SAP_T_{I,t}$$

	β_0	β_1	β_2	β_3	β_4	β_5	β_6
β_i	38.924	0.078	-0.065	-222.751	0.016	0.121	0.009
P-value (β_i)	0.000	0.000	0.000	0.000	0.001	0.000	0.067

R ² ajustado	0.642
P-value(F)	0.000

De acordo com a tabela 5, respeitante à equação 3.3, conclui-se que a variável independente saúde auto-percecionada não é estatisticamente significativa tanto a um nível de significância de 1%, como também de 5% para explicar a variável dependente, tempo de trabalho semanal. Além disso, o coeficiente desta variável explicativa apresenta um sinal diferente do que era suposto, pois acredita-se que há uma relação negativa entre as horas de trabalho e a saúde auto-percecionada dos trabalhadores. Para as restantes variáveis, taxa de desemprego, produtividade por hora, consumo per capita, gases de efeito de estufa, salários da população ativa rejeitam-se as hipóteses nulas, uma vez que, estas variáveis são, individualmente, estatisticamente significativas para explicar as horas de trabalho semanais.

Quanto ao teste de significância global, a regressão explica que o conjunto das variáveis independentes incluídas no modelo revelam ser estatisticamente significativas na explicação do tempo médio de trabalho, para um nível de significância a 1%. O coeficiente de determinação ajustado demonstra que as variáveis incluídas na regressão explicam 64,2% das variações da variável explicada.

Tabela 6 - Equação (3.4): estimação com o método dos mínimos quadrados

$HS_{I,t} = \beta_0 + \beta_1 PIB_PC_{I,t} + \beta_2 TX_D_{I,t} + \beta_3 PRDT_H_{I,t} + \beta_4 CONS_PC_{I,t} + \beta_5 GG_EE_{I,t} + \beta_6 S_POP_ATV_{I,t}$							
	β_0	β_1	β_2	β_3	β_4	β_5	β_6
β_i	41.94700	-1.95E-07	0.077214	-0.062096	-205.291	0.018791	0.112813
P-value (β_i)	0.0000	0.9922	0.0005	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000
R ² ajustado				0.637430			
Prob(F-statistic)				0.0000			

Ao analisar a tabela 6 da equação 3.4, percebe-se que a variável independente PIB per capita não é estatisticamente significativa tanto a um nível de significância estatístico de

1% como de 5% para esclarecer a variável explicada, horas de trabalho semanal. Não se verifica assim a hipótese de investigação H2. O sinal da variável explicativa PIB per capita está de acordo com o esperado, ou seja, apresenta uma relação negativa, uma vez que é esperado que quanto menor forem as horas de trabalho dos países em estudo, maior será o PIB per capita.

No que diz respeito às outras variáveis, taxa de desemprego, produtividade por hora, consumo per capita, gases de efeito de estufa e salário da população ativa rejeitam-se as hipóteses nulas, ou seja, estas variáveis são, individualmente, estatisticamente significativas para explicar as horas de trabalho semanais, isto é, a variável explicada. Pelo que são confirmadas as hipóteses H3, H8, H1, H6 e H5.

Segundo o teste de significância global, para um nível de significância a 1%, através deste modelo, é possível verificar que as variáveis nele incluídas são estatisticamente significativas na explicação das horas de trabalho semanais. As variáveis incluídas na regressão explicam 63.7% das variações da variável explicada.

Depois de uma análise individual de cada um dos três modelos de regressão linear múltipla, chegou-se à conclusão de que o modelo proposto através da equação 3.2 é o mais adequado para explicar a variável dependente, as horas de trabalho semanal, uma vez que, para o teste de significância individual a um nível de 5%, as variáveis explicativas PIB per capita, produtividade por hora, consumo per capita, taxa de desemprego e taxa de emprego são estatisticamente significativas, por outro lado, a variável salário da população ativa foi a que mostrou não ser estatisticamente significativa, no teste de estatística T.

No que diz respeito aos sinais dos coeficientes, as variáveis PIB per capita, produtividade por hora, taxa de emprego e consumo per capita apresentam os sinais esperados, ou seja, é esperada uma relação negativa entre as horas de trabalho e as variáveis independentes mencionadas. O coeficiente da variável taxa de desemprego, e salário da população ativa não apresentam os sinais esperados. Por sua vez, os sinais dos coeficientes destas últimas duas variáveis, também presentes nas equações 3.3 e 3.4 não estão de acordo com o esperado. Através do teste estatístico F, ou seja, o teste de significância global é possível verificar que as variáveis explicativas presentes no modelo revelam ser estatisticamente significativas na explicação da variável explicada, para um nível de significância de 1% e 5%. Para finalizar, outro aspeto que leva a escolher o modelo da

equação 3.2 como o mais adequado a estudar as horas de trabalho é devido ao coeficiente de determinação ajustado, pois as variáveis explicativas explicam 67.2% das variações das horas de trabalho.

Capítulo 5 - Conclusões, limitações da investigação e futuras linhas de investigação

Com o objetivo de investigar o tempo de trabalho na Europa em relação a um conjunto de variáveis independentes, inicialmente realizou-se uma análise à perspectiva evolucionista da gestão do trabalho, onde estão incluídas as perspectivas: estrutural, humana e integrativa. Além disso, também se pesquisou sobre a felicidade e produtividade no local de trabalho e, para finalizar, as horas de trabalho diárias e semanais.

Inicialmente, a gestão do trabalho começou dentro de uma perspectiva estrutural, de onde surgiram várias teorias, a saber: a teoria da gestão científica, a teoria geral da administração, a teoria da burocracia e a teoria da decisão.

A teoria da gestão científica tem como objetivo encontrar métodos de aumentar para aumentar a produtividade, onde a garantia de eficiência é uma das principais responsabilidades das equipas de gestão.

A teoria da gestão da administração, tem como suporte a ideia de que a administração tem como principais funções: planejar, organizar, controlar, coordenar e comandar. Esta teoria enumera catorze princípios de forma a ajudar os gestores na execução das suas tarefas, dos quais se pode destacar os seguintes: autoridade e responsabilidade; disciplina; unidade de comando; remuneração justa para os funcionários. Esta foi uma das primeiras teorias a mostrar preocupação com a gestão e os seus fatores humanos e comportamentais.

A teoria da burocracia, prima, essencialmente, pelo estabelecimento de regras e procedimentos bem definidos, como por exemplo, os cargos e as responsabilidades de cada colaborador dentro da empresa. O objetivo desta teoria, no melhor dos seus cenários, é tornar os processos mais eficientes. No entanto, neste tipo de gestão, os colaboradores podem ser atiradas para segundo plano se for dada prioridade desmedida aos procedimentos e regras de trabalho e não permitir adaptação e flexibilidade das mesmas.

Já quanto à teoria da decisão, tinha como principal objetivo estudar a forma como um colaborador resolvia problemas e tomava decisões. Segundo esta teoria, os trabalhadores não procuravam maximizar as suas decisões, mas sim procuravam apenas tomar uma decisão satisfatória, ou seja, fazer uma opção que fosse boa o suficiente, em vez da melhor opção.

Numa fase posterior, a perspectiva da gestão estrutural evoluiu para a perspectiva de gestão humana, onde é dada uma maior atenção ao lado mais humano e pessoal da

administração do trabalho. Neste seguimento foram destacadas as seguintes linhas de estudo: a escola das relações humanas, a dinâmica de grupos e a liderança.

A escola das relações humanas defende que a satisfação dos trabalhadores relativamente ao seu trabalho é fundamental para que estes sejam produtivos. As experiências de Hawthorne foram a base para fundamentar que há uma relação entre a satisfação dos colaboradores e a sua produtividade. Uma das principais vitórias da escola das relações humanas foi trazer as necessidades dos trabalhadores para o centro das atenções, aumentando assim a capacidade de colaboração no trabalho.

Outro dos elementos da perspectiva humana é a dinâmica de grupos, em que os grupos desempenham um papel importante na capacidade de aprendizagem e resolução de problemas dos indivíduos. Um grupo é constituído por cinco características: interação, objetivos, interdependência, estrutura e coesão. Assim, um indivíduo ao integrar-se num grupo terá, por um lado, oportunidade de se desenvolver e por outro, procurar ser aceite pelos seus pares, pelo que fará um ajuste no seu comportamento, caso seja necessário, de modo a ir ao encontro das normas estabelecidas dentro do grupo.

Por último, surge na perspectiva humana, o elemento da liderança, um fator essencial intrinsecamente ligado ao sucesso ou fracasso de qualquer empresa. Sendo a liderança um processo de influência entre o líder e os seus seguidores, o primeiro pode apresentar vários estilos para exercer a sua influência, dos quais se destacam os seguintes: democrático, transformacional, carismático, autocrático, transaccional e burocrático.

Atualmente, os líderes contemporâneos necessitam de uma capacidade de flexibilidade e adaptação de forma a lidar com as diversas individualidades que constituem o seu grupo de trabalho.

Por fim, na evolução gestão do trabalho, com a intenção de aproveitar o melhor da perspectiva estrutural e humana, é feita uma “aliança” entre as duas, nascendo, assim, a perspectiva integrativa, onde é dado destaque à escola sociotécnica, a teoria dos sistemas e a teoria da contingência.

A escola sociotécnica tem como principal objetivo demonstrar a relação mútua entre os colaboradores e as máquinas, de forma a melhorar a produtividade e, ao mesmo tempo, oferecer um trabalho com maior significado. Argumenta-se que é urgente garantir que as

necessidades dos trabalhadores e dos sistemas sociais sejam respeitadas e equilibradas com as vantagens que a tecnologia oferece.

No que respeita à teoria dos sistemas, esta sublinha que uma organização é um sistema composto por um grupo de subsistemas interdependentes e interrelacionados. Além disso, é, também, um sistema aberto e dinâmico, ou seja, uma empresa, como interage com outros sistemas, recebe e fornece informações aos outros sistemas do seu ambiente. É de salientar que o comportamento de um único elemento independente é distinto do comportamento quando está em interação com outros elementos.

Quanto à teoria da contingência, pode ser encarada de que forma as organizações adaptam as suas estruturas, mesmo quando o contexto empresarial está em transformação, e mesmo assim, atingir um desempenho de alto rendimento. Esta teoria sublinha a ausência de um sistema de controlo de gestão globalmente adequado para ser utilizado em todas as empresas e em todas as circunstâncias. Sendo assim, uma organização tem de apresentar a capacidade de se ajustar às mudanças contínuas do seu ambiente organizacional.

Para além de analisar a evolução da gestão do trabalho, também foi relevante perceber o protagonismo da produtividade e felicidade no local de trabalho, o stress e burnout, para que melhor se possa enquadrar o tema da evolução das horas laborais no local de trabalho.

Começando pela felicidade e produtividade no local de trabalho, a promoção da felicidade ou bem-estar dos colaboradores pode ser importante para as empresas pois pode ajudá-las a atingir vantagens competitivas e contribuir para o sucesso organizacional. Por outro lado, a insatisfação no local de trabalho é um robusto contribuidor para a perda de desempenho profissional. Deste modo, é possível afirmar que a felicidade no local de trabalho é que vai ditar o sucesso organizacional e não o oposto.

Quando os trabalhadores não estão preparados para lidar com as diversas exigências que os seus trabalhos acarretam, surge um ambiente de trabalho adverso que pode influenciar a produção. Atualmente, os desafios profissionais podem tornar-se demasiado incontrolláveis, o que dá origem ao stress prejudicial para a saúde diminuindo, assim, a força de trabalho. Por sua vez, isto pode implicar que os colaboradores percam a vontade de desempenhar as suas funções, devido ao desgaste físico e psicológico, resultado em burnout. Uma possível forma de reduzir a exposição dos trabalhadores aos perigos do burnout seria, diminuir o contacto com tais exigências, passando por uma redução do tempo de trabalho.

A partir da revisão da literatura foi possível perceber que a redução das horas de trabalho podem apresentar diversos benefícios para os colaboradores das empresas, como por exemplo, dedicar mais tempo à família, ter mais tempo para recuperar do trabalho e evitar o burnout, um melhor balanço entre o trabalho e a vida pessoal, lidar de uma melhor forma com situações de stress, e benefícios do bem-estar e saúde mental (Barck-Holst et al., 2019, 2020; Kamerāde et al., 2020). Além disso, também foi frisado que as horas de trabalho podem ter um impacto económico positivo, nomeadamente, a nível da produtividade (Collewet & Sauermann, 2017; Kallis et al., 2013).

As reduções das horas de trabalho, podem ser realizadas de forma voluntária, isto é, por vontade própria dos trabalhadores. Se isto acontecer, os salários dos trabalhadores também podem sofrer uma diminuição em proporção ao número de horas reduzidas. Isto vai implicar um consumo moderado de bens e serviços. No entanto, quem escolhe trocar uma porção do seu salário, por mais tempo livre e autonomia, sente-se à vontade com essa condição (Balderson et al., 2020). Por outro lado, o salário pode não sofrer alteração (Åkerstedt et al., 2001; Barck-Holst et al., 2020; Gyllensten et al., 2017). Desta forma, como os salários não sofrerem alteração, as pessoas podem sentir-se mais à vontade para consumir bens e serviços, uma vez que têm mais tempo à sua disposição.

A redução do tempo de trabalho, também pode ser usada como uma medida estratégica para combater crises económicas. Devido à crise pandémica COVID-19, muitas empresas viram-se obrigadas a reduzir as horas de trabalho dos seus funcionários, como uma forma de evitar despedimentos, transitando os seus colaboradores de regimes *full-time* para *part-time* e também para *lay-off* (Burchell et al., 2020). Isto revela-se importante, porque foi demonstrado que apenas um dia de trabalho para indivíduos desempregados ou numa situação económica precária, são verificados benefícios significativos de saúde-mental e bem-estar Kamerāde et al. (2019).

No entanto, não basta apenas reduzir as horas de trabalho para que isso reflita benefícios a nível do bem-estar e saúde mental dos trabalhadores, estas tem de ser acompanhada de uma melhoria das condições do trabalho. Se por exemplo, houver uma redução do tempo de trabalho e esta não for acompanhada com a contratação de mais trabalhadores para compensar o excedente de horas que ficaram por trabalhar, a intensidade do trabalho aumenta o que prejudica os funcionários, deixando-os mais fatigados (Fagnani & Letablier, 2004; Lepinteur, 2016).

Tendo estes benefícios em conta, o capítulo empírico desta dissertação teve como objetivo desenvolver um modelo que explicasse as horas de trabalho semanal, através de um conjunto de variáveis explicativas, a partir de uma amostra de 35 países europeus, entre 2010 e 2019. Por um lado, neste estudo o tempo médio de trabalho semanal foi constituído como a variável dependente. Por sua vez, PIB per capita, consumo per capita, gases de efeito de estufa, saúde auto-percecionada, produtividade por hora, taxa de desemprego, taxa de emprego e salário da população ativa, foram as selecionadas como variáveis independentes desta investigação.

Foram também estabelecidas hipóteses entre a variável dependente e as diferentes variáveis independentes de forma a estudar a relação entre as horas de trabalho e cada uma das variáveis explicativas. Por exemplo, era esperado que nos países onde trabalhem menos horas apresentem uma menor taxa de desemprego e uma maior taxa de emprego. Assim, era expectável a demonstração de uma relação positiva entre as horas de trabalho e a taxa de desemprego, enquanto a relação entre as horas de trabalho e taxa de emprego seria negativo. Graças ao modelo de regressão linear simples foi possível confirmar estas hipóteses, através da análise dos sinais dos coeficientes de cada variável explicativa.

Além disso, também foram estimados três modelos de regressão linear múltipla, onde algumas variáveis explicativas foram conjugadas em simultâneo de forma a explicar as horas de trabalho semanais. Dos três modelos, foi selecionado o que melhor podia explicar o tempo médio de trabalho semanal.

Foi selecionado o modelo de regressão múltipla com a equação 3.2:

$$HS_{i,t} = \beta_0 + \beta_1 PIB_PC_{i,t} + \beta_2 PRDT_H_{i,t} + \beta_3 CONS_PC_{i,t} + \beta_4 S_POP_ATV_{i,t} + \beta_5 TX_D_{i,t} + \beta_6 TX_E_{i,t}$$

A escolha recaiu sobre este modelo porque para o teste de significância individual a um nível de 5%, as variáveis explicativas PIB per capita, produtividade por hora, consumo per capita, taxa de desemprego e taxa de emprego são estatisticamente significativas, por outro lado, a variável salário da população ativa foi a que mostrou não ser estatisticamente significativa. Quanto ao teste de significância global é possível verificar que as variáveis explicativas presentes no modelo revelam ser estatisticamente significativas na explicação da variável explicada, para um nível de significância de 1%. Para terminar, outro dos aspetos que levou a escolher o modelo da equação (3.2) como o mais adequado a estudar as horas

de trabalho foi devido ao coeficiente de determinação ajustado, pois as variáveis explicativas explicam 67.2% das variações das horas de trabalho.

Esta investigação teve como limitação encontrar variáveis explicativas que se enquadrassem com a saúde mental e bem-estar dos trabalhadores dos países em estudo. Outra das limitações encontradas reside no facto certos de países, nomeadamente, Montenegro, Macedónia, Sérvia e Turquia apresentarem variáveis com dados incompletos, o que se refletiu no número de observações realizadas.

Esta estudo abre a porta a novas linhas de investigação, como por exemplo a inclusão de outras variáveis económicas para explicar o número de horas semanais, e também incluir variáveis que não tenham cariz económico, mas sim na qualidade do trabalho, o balanço trabalho/vida, a síndrome de burnout, recomendando para estas uma abordagem de carácter qualitativo, como por exemplo, *focus* grupo, e entrevistas, de forma a lançar a discussão sobre as motivações relacionadas com a redução do tempo de trabalho e perceber se é uma opção viável no atual mercado de trabalho.

Referências Bibliográficas

- Achor, S. (2012). Positive Intelligence. In *Harvard Business Review* (Vol. 90, Issue 1/2, pp. 100–102).
<https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=69948144&site=eds-live>
- Agência Europeia para a Segurança e Saúde no Trabalho. (2020). *Riscos psicossociais e stress no trabalho - Segurança e saúde no trabalho - EU-OSHA*.
<https://osha.europa.eu/pt/themes/psychosocial-risks-and-stress>
- Åkerstedt, T., Olsson, B., Ingre, M., Holmgren, M., & Kecklund, G. (2001). A 6-hour working day-effects on health and well-being. *Journal of Human Ergology*, 30(1–2), 197–202.
- Al Khajeh, E. H. (2018). Impact of leadership styles on organizational performance. *Journal of Human Resources Management Research*, 1–10.
- Ambiente, A. E. do. (2017). *Emissões de gases com efeito de estufa por país e setor (Infografia)*. Disponível em:
<https://www.europarl.europa.eu/news/pt/headlines/society/20180301STO98928/emissoes-de-gases-com-efeito-de-estufa-por-pais-e-setor-infografia>
- Anttila, T. (2005). *Reduced working hours: Reshaping the duration, timing and tempo of work* (Issue 258). University of Jyväskylä.
- Anttila, T., & Oinas, T. (2018). Patterns of Working Time and Work Hour Fit in Europe. In *Family, Work and Well-Being* (pp. 49–61). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-319-76463-4_5
- Arntz, M., Gregory, T., & Zierahn, U. (2016). *The risk of automation for jobs in OECD countries: A comparative analysis*.
- Balderson, U., Burchell, B., Kameråde, D., Wang, S., & Coutts, A. (2020). An exploration of the multiple motivations for spending less time at work. *Time and Society*, 0(0), 1–23. <https://doi.org/10.1177/0961463X20953945>
- Balestrin, A. (2002). Uma análise da contribuição de Herbert Simon para as teorias

organizacionais. *Revista Eletrônica de Administração*, 8(4).

Barck-Holst, P., Nilsson, A., Akerstedt, T., & Hellgren, C. (2019). Coping with stressful situations in social work before and after reduced working hours, a mixed-methods study. *EUROPEAN JOURNAL OF SOCIAL WORK*. <https://doi.org/10.1080/13691457.2019.1656171>

Barck-Holst, P., Nilsson, Å., Åkerstedt, T., & Hellgren, C. (2020). Reduced working hours and work-life balance. *Nordic Social Work Research*, 1–14. <https://doi.org/10.1080/2156857X.2020.1839784>

Baxter, G., & Sommerville, I. (2011). Socio-technical systems: From design methods to systems engineering. *Interacting with Computers*, 23(1), 4–17.

Bruce, K., & Nyland, C. (2011). Elton Mayo and the deification of human relations. *Organization Studies*, 32(3), 383–405.

Brynjolfsson, E., & McAfee, A. (2014). *The second machine age: Work, progress, and prosperity in a time of brilliant technologies*. WW Norton & Company.

Burchell, B., Wang, S., Kamerāde, D., Bessa, I., & Rubery, J. (2020). *Cut hours, not people: no work, furlough, short hours, and mental health during the COVID-19 pandemic in the UK*. https://www.cbr.cam.ac.uk/fileadmin/user_upload/centre-for-business-research/downloads/working-papers/wp521.pdf

Burnes, B. (2004). Kurt Lewin and complexity theories: back to the future? *Journal of Change Management*, 4(4), 309–325. <http://10.0.4.56/1469701042000303811>

Campitelli, G., & Gobet, F. (2010). Herbert Simon's decision-making approach: Investigation of cognitive processes in experts. *Review of General Psychology*, 14(4), 354–364.

Cascagnette, J., Benson, A., Cruwys, T., Haslam, H., & Brune, M. (2021). More than just another bib: group dynamics in an elite Nordic ski team. In *Journal of sports sciences* (Vol. 39, Issue 6, pp. 638–652). <https://doi.org/10.1080/02640414.2020.1840040>

Catalano, R., Goldman-Mellor, S., Saxton, K., Margerison-Zilko, C., Subbaraman, M., LeWinn, K., & Anderson, E. (2011). The health effects of economic decline. *Annual*

Review of Public Health, 32, 431–450.

- Chandola, T., Booker, C. L., Kumari, M., & Benzeval, M. (2019). Are Flexible Work Arrangements Associated with Lower Levels of Chronic Stress-Related Biomarkers? A Study of 6025 Employees in the UK Household Longitudinal Study. *Sociology*, 53(4), 779–799. <https://doi.org/10.1177/0038038519826014>
- Cherniss, C., & Krantz, D. L. (1983). The ideological community as an antidote to burnout in the human services. *Stress and Burnout in the Human Service Professions*, 198–212.
- Cipolla, F. P. (2020). Economia política do taylorismo, fordismo e teamwork. *Brazilian Journal of Political Economy*, 23, 420–436.
- Clegg, C. W. (2000). Sociotechnical principles for system design. *Applied Ergonomics*, 31(5), 463–477.
- Collewet, M., & Sauermann, J. (2017). Working hours and productivity. *Labour Economics*, 47, 96–106.
- Coote, A., Harper, A., & Stirling, A. (2020). *The case for a four day week*. Polity.
- Couto-de-Souza, C. L., & Tomei, P. A. (2008). Impactos de uma liderança transacional em um processo de mudança transformacional. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, 8(2), 98–120.
- Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C., Cabral-Cardoso, C., Marques, C. A., & Gomes, J. (2010). *Manual de gestão de pessoas e do capital humano* (2ªEd.). Edições Sílabo.
- Dantas, A. (2020). A importância social da felicidade. *Psiquiatria Social e Cultural*, 379–398.
- Day, D., & Antonakis, J. (2012). *The nature of leadership* (Second Edi). SAGE Publications, Inc.
- de Freitas Ribeiro, A. (2015). Taylorismo, fordismo e toyotismo. *Lutas Sociais*, 19(35), 65–79.
- De Spiegelare, S., & Piasna, A. (2017). *The why and how of working time reduction*.

<https://www.etui.org/publications/guides/the-why-and-how-of-working-time-reduction>

Dominguez, E., Ullívarri, M., & Zabaleta, I. (2011). Reduction of working hours as a policy of work sharing in the face of an economic crisis. *Applied Economics Letters*, 18(7), 683–686. <https://doi.org/10.1080/13504851.2010.485924>

Donaldson, L. (2001). *The contingency theory of organizations*. Sage.

Durkheim, É. (1977). *A divisão do trabalho social*. 12.

Edwards, R. (2018). An elaboration of the administrative theory of the 14 principles of management by Henri Fayol. *International Journal for Empirical Education and Research*, 1(1), 41–51.

Eurostat. (2021a). *Employment rates by sex, age and educational attainment level (%)*. [https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/lfsa_ergaed\\$DV_319/default/table?lang=en](https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/lfsa_ergaed$DV_319/default/table?lang=en)

Eurostat. (2021b). *Glossary: Average number of usual weekly hours of work in main job - hours. Disponível em:* https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/lfsa_ewhun2/default/table?lang=en

Eurostat. (2021c). *Glossary: Employment. Disponível em:* <https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Glossary:Employment>

Eurostat. (2021d). *Glossary: Employment rate. Disponível em:* https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Glossary:Employment_rate

Eurostat. (2021e). *Glossary: Greenhouse gas (GHG). Disponível em:* [https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Glossary:Greenhouse_gas_\(GHG\)](https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Glossary:Greenhouse_gas_(GHG))

Eurostat. (2021f). *Glossary: Gross domestic product (GDP). Disponível em:* [https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Glossary:Gross_domestic_product_\(GDP\)](https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Glossary:Gross_domestic_product_(GDP))

- Eurostat. (2021g). *Glossary: Labour force*. Disponível em:
https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Glossary:Labour_force
- Eurostat. (2021h). *Glossary: Labour productivity*. Disponível em:
https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Glossary:Labour_productivity
- Eurostat. (2021i). *Glossary: Per capita*. Disponível em:
https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Glossary:Per_capita
- Eurostat. (2021j). *Glossary: Productivity*. Disponível em:
<https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Glossary:Productivity>
- Eurostat. (2021k). *Glossary: Self-perceived health*. Disponível em:
https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Glossary:Self-perceived_health
- Eurostat. (2021l). *Glossary: Unemployment*. Disponível em:
<https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Glossary:Unemployment>
- Eurostat. (2021m). *Últimos indicadores Eurostat - Consumo e PIB per capita*.
<https://www.gee.gov.pt/pt/indicadores-diarios/ultimos-indicadores/30850-eurostat-consumo-e-pib-per-capita-4>
- Eurostat. (2021n). *Unemployment rates by sex, age and educational attainment level (%)*.
[https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/lfsa_urgaed\\$DV_611/default/table?lang=en](https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/lfsa_urgaed$DV_611/default/table?lang=en)
- Fagnani, J., & Letablier, M.-T. (2004). Work and family life balance: The impact of the 35-hour laws in France. *Work, Employment and Society*, 18(3), 551–572.
<https://doi.org/10.1177/0950017004045550>
- Ferreira, N. J. (2019). *Presentismo em Portugal: Impacto do contexto laboral e das*

caraterísticas pessoais [Iscte]. <https://repositorio.iscte-iul.pt/handle/10071/20481>

Forsyth, D. R. (2018). *Group dynamics*. Cengage Learning.

Freudenberger, H. J. (1974). Staff burn-out. *Journal of Social Issues*, 30(1), 159–165.

Freudenberger, H. J., & Richelson, G. (1980). *Burn Out: The High Cost of Success-and how to Cope with it*. Arrow.

Frey, C. B., & Osborne, M. A. (2017). The future of employment: How susceptible are jobs to computerisation? *Technological Forecasting & Social Change*, 114, 254–280. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2016.08.019>

Gautié, J., Jaehrling, K., & Perez, C. (2020). Neo-Taylorism in the Digital Age: Workplace Transformations in French and German Retail Warehouses. *Relations Industrielles / Industrial Relations*, 75(4), 774–795. <https://doi.org/10.7202/1074564ar>

Gerold, S., & Nocker, M. (2018). More leisure or higher pay? A mixed-methods study on reducing working time in Austria. *Ecological Economics*, 143, 27–36.

Ghofar, A., & Islam, S. (2015). *Corporate governance and contingency theory*. Springer.

Gomes, A., & Cruz, J. (2007). Abordagem carismática e transformacional: modelos conceptuais e contributos para o exercício da liderança. *Psicologia USP*, 18, 143–161.

Gomes, S., & Pinheiro de Sá, L. (2020). Modificações no Sistema de Controle Gerencial Pela Ótica da Teoria Contingencial: Estudo de Caso de uma Indústria Cervejeira. *Revista FSA*, 17(3), 20–40. <https://doi.org/10.12819/2020.17.3.2>

Gonçalves, A. (2017). *As variáveis explicativas do investimento : análise nas empresas portuguesas do setor têxtil* [Universidade Lusíada de Vila Nova de Famalicão]. <http://hdl.handle.net/11067/4371>

Gyllensten, K., Andersson, G., & Muller, H. (2017). Experiences of reduced work hours for nurses and assistant nurses at a surgical department: a qualitative study. *BMC Nursing*, 16, 1–12. <https://doi.org/10.1186/s12912-017-0210-x>

- Hansson, M., & Wigblad, R. (2006). Recontextualizing the Hawthorne effect. *Scandinavian Journal of Management*, 22(2), 120–137. <https://doi.org/10.1016/j.scaman.2005.12.003>
- Hershfield, H. E., Mogilner, C., & Barnea, U. (2016). People Who Choose Time Over Money Are Happier. *Social Psychological and Personality Science*, 7(7), 697–706. <https://doi.org/10.1177/1948550616649239>
- Hosie, P., Sevastos, P., & Cooper, C. L. (2007). The ‘happy productive worker thesis’ and Australian managers. *Journal of Human Values*, 13(2), 151–176.
- Hughes, D. J., Lee, A., Tian, A. W., Newman, A., & Legood, A. (2018). Leadership, creativity, and innovation: A critical review and practical recommendations. *The Leadership Quarterly*, 29(5), 549–569.
- ILO. (2020). *ILO Monitor: COVID-19 and the world of work. Fifth edition.* https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/documents/briefingnote/wcms_749399.pdf
- Izawa, M. R., French, M. D., & Hedge, A. (2011). Shining new light on the hawthorne illumination experiments. *Human Factors*, 53(5), 528–547. <https://doi.org/10.1177/0018720811417968>
- Kallis, G., Kalush, M., O’Flynn, H., Rossiter, J., & Ashford, N. (2013). “Friday off”: Reducing working hours in Europe. *Sustainability (Switzerland)*, 5(4), 1545–1567. <https://doi.org/10.3390/su5041545>
- Kamerāde, D., Balderson, U., Burchell, B., Wang, S., & Coutts, A. (2020). Shorter working week and workers’ well being and mental health. *Centre for Business Research, University of Cambridge*, 522, 1–25.
- Kamerāde, D., Wang, S., Burchell, B., Balderson, S. U., & Coutts, A. (2019). A shorter working week for everyone: How much paid work is needed for mental health and well-being? *Social Science and Medicine*, 241(June). <https://doi.org/10.1016/j.socscimed.2019.06.006>
- Katz, D., & Kahn, R. L. (1978). *The social psychology of organizations* (Vol. 2). Wiley

New York.

- Knight, K. W., Rosa, E. A., & Schor, J. B. (2013). Could working less reduce pressures on the environment? A cross-national panel analysis of OECD countries, 1970-2007. *Global Environmental Change*, 23(4), 691–700. <https://doi.org/10.1016/j.gloenvcha.2013.02.017>
- Koumakhov, R., & Daoud, A. (2020). Decisions and Structures: A Dialogue between Herbert Simon and Critical Realists. *BRITISH JOURNAL OF MANAGEMENT*, 0, 1–17. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.12439>
- Leal, A., Pinno, C., Sarturi, F., Maron, L., & Garcia, S. S. (2011). Teoria da burocracia: uma reflexão para a enfermagem. *Revista Contexto & Saúde*, 11(20), 1381–1384.
- Lebas, M., & Euske, K. (2002). A conceptual and operational delineation of performance. *Business Performance Measurement: Theory and Practice*, 65–79.
- Lee, D., & Lim, H. (2017). Multiple Thresholds in the Nexus between Working Hours and Productivity. *Contemporary Economic Policy*, 35(4), 716–734. <https://doi.org/10.1111/coep.12230>
- Lee, J.-Y. (2016). Testing Human Relations Hypothesis of the Hawthorne Studies. *Seoul Journal of Business*, 22(2), 25–45. <https://doi.org/10.35152/snusjb.2016.22.2.002>
- Lepinteur, A. (2016). The shorter workweek and worker wellbeing: Evidence from Portugal and France. *Labour Economics*, 58, 204–220. <https://doi.org/10.1016/j.labeco.2018.05.010>
- Maroco, J., & Tecedreiro, M. (2009). Inventário de Burnout de Maslach para estudantes portugueses. *Psicologia, Saúde e Doenças*, 10(2), 227–236.
- Maslach, C., Jackson, S. E., & Leiter, M. P. (1996). *MBI: Maslach burnout inventory*. CPP, Incorporated Sunnyvale, CA.
- Maslach, C., & Leiter, M. P. (2008). Early predictors of job burnout and engagement. *Journal of Applied Psychology*, 93(3), 498.
- Mazeto, B., & Carrapato, J. (2018). A importância da dinâmica de grupo no tratamento

- da dependência de substâncias psicoativas em uma comunidade terapêutica. *Revista Salusvita*, 37(2), 301–321.
<https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=a9h&AN=132180546&site=eds-live>
- Mele, C., Pels, J., & Polese, F. (2010). A brief review of systems theories and their managerial applications. *Service Science*, 2(1–2), 126–135.
- Messenger, J. C., Lee, S., & McCann, D. (2007). *Working time around the world: Trends in working hours, laws, and policies in a global comparative perspective*. Routledge.
- Migott, A. M., Grzybovski, D., & Silva, L. A. A. (2001). A aplicação conceitual da teoria da burocracia na área da enfermagem: uma análise empírica das instituições hospitalares de Passo Fundo (RS). *Cad Pesq Admin*, 8(1), 1–9.
- Mokyr, J., Vickers, C., & Ziebarth, N. L. (2015). The history of technological anxiety and the future of economic growth: Is this time different? *Journal of Economic Perspectives*, 29(3), 31–50.
- Moseng, B., & Rolstadås, A. (2001). Success factors in the productivity process. *10th World Productivity Congress*. <http://www.pomsmeetings.org/ConfPapers/015/015-0560.pdf>
- Nagoski, E., & Nagoski, A. (2020). *Burnout: the secret to unlocking the stress cycle*. Ballantine Books.
- Nickerson, R. S. (2000). Null hypothesis significance testing: a review of an old and continuing controversy. *Psychological Methods*, 5(2), 241.
- OMS. (2020). *Occupational health: Stress at the workplace*. <https://www.who.int/news-room/q-a-detail/occupational-health-stress-at-the-workplace>
- Otterbach, S., Wooden, M., & Fok, Y. K. (2016). Working-time mismatch and mental health. *SOEPpapers on Multidisciplinary Panel Data Research*, 843.
- Palla, A. K., & Billy, I. (2018). Scientific management: its inapplicability to contemporary management challenges. *The Business & Management Review*, 9(3), 459–463.

- Pasmore, W., Winby, S., Mohrman, S. A., & Vanasse, R. (2019). Reflections: sociotechnical systems design and organization change. *Journal of Change Management*, 19(2), 67–85.
- Perrons, D., Fagan, C., McDowell, L., Ray, K., & Ward, K. (2005). Work, life and time in the new economy: an introduction. *Time & Society*, 14(1), 51–64.
- Pivetta, P., Campos, N. P., Alves, S., & Scherer, F. L. (2018). A Influência do Modelo Weberiano de Burocracia na Escola Clássica, Escola de Relações Humanas e Abordagem Comportamental. *RAIMED: Revista de Administração IMED*, 8(2), 90–117. <https://doi.org/10.18256/2237-7956.2018.v8i2.2641>
- Pordata. (2021). *Produtividade do trabalho por hora trabalhada (Euro)*. Disponível em: [https://www.pordata.pt/Europa/Produtividade+do+trabalho+por+hora+trabalhada+\(Euro\)-3019](https://www.pordata.pt/Europa/Produtividade+do+trabalho+por+hora+trabalhada+(Euro)-3019)
- Posen, D. B. (1995). Stress management for patient and physician. *The Canadian Journal of Continuing Medical Education*, 7(1), 65–82.
- Priberam. (2021). *Conceito de Felicidade*. <https://dicionario.priberam.org/felicidade>
- Rego, A., Cunha, M., Costa, N., Gonçalves, H., & Cabral-Cardoso, C. (2006). Gestão ética e socialmente responsável. *Lisboa: RH Editora*.
- Rofcanin, Y., & Anand, S. (2020). Human Relations virtual special issue: Flexible Work Practices and Work-Family Domain. *Human Relations*, 73(8), 1182–1185.
- Ropohl, G. (1999). Philosophy of socio-technical systems. *Society for Philosophy and Technology Quarterly Electronic Journal*, 4(3), 186–194.
- Rosenbluth, H. F., & Peters, D. M. (1992). *The customer comes second: And other secrets of exceptional service*. William Morrow & Company.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Intrinsic and extrinsic motivations: Classic definitions and new directions. *Contemporary Educational Psychology*, 25(1), 54–67.
- Santos, A. F. de O., & Cardoso, C. L. (2010). Profissionais de saúde mental: manifestação de stress e burnout. *Estudos de Psicologia (Campinas)*, 27, 67–74.

- Schaufeli, W. B., Leiter, M. P., & Maslach, C. (2009). Burnout: 35 years of research and practice. *Career Development International*.
- Schermerhorn, J. R., Hunt, J. G., & Osborn, R. N. (2009). *Fundamentos de comportamento organizacional*. Bookman Editora.
- Schiller, H., Lekander, M., Rajaleid, K., Hellgren, C., Åkerstedt, T., Barck-Holst, P., & Kecklund, G. (2018). Total workload and recovery in relation to worktime reduction: a randomised controlled intervention study with time-use data. *Occupational and Environmental Medicine*, 75(3), 218–226.
- Schruijer, S. G. L. (2021). Whatever happened to group dynamics in the scientific study of groups? *Team Performance Management*, 27(3/4), 229–239. <https://doi.org/10.1108/TPM-10-2020-0091>
- Selye, H. (1936). A syndrome produced by diverse nocuous agents. *Nature*, 138(3479), 32.
- Serra, A. V. (2007). *O stress na vida de todos os dias 3ª Edição* (3ª Edição). Dinalivro.
- Silva, A. P., Santos, J. C., & Konrad, M. R. (2016). Teoria geral dos sistemas: diferencial organizacional que viabiliza o pleno entendimento da empresa. *Educação, Gestão e Sociedade*, 6, 1–12.
- Silva, M., & Gomes, A. (2009). Stress ocupacional em profissionais de saúde: um estudo com médicos e enfermeiros portugueses. *Estudos de Psicologia (Natal)*, 14, 239–248.
- Silverblatt, R. (2010). In search of workplace happiness. In *U.S. news & world report* (Vol. 147, Issue 5, p. 32,34). <https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=cmedm&AN=20429242&site=eds-live>
- Simms, A., Coote, A., & Franklin, J. (2010, February 13). *21 hours: The case for a shorter working week*. New Economics Foundation. <https://neweconomics.org/2010/02/21-hours>
- Skidelsky, R. (2019). How to achieve shorter working hours. In *Lord Skidelsky, assisted*

by Rachel Kay. *A Report Commissioned by the Rt. Hon. John McDonnell MP, Shadow Chancellor of the Exchequer p1-43.*

- Smith, A. (2002). *The theory of moral sentiments. Cambridge University Press.*
- Sousa, R., & Voss, C. A. (2008). Contingency research in operations management practices. *Journal of Operations Management, 26*(6), 697–713.
- Strapasson, M. R., & Medeiros, C. R. G. (2009). Liderança transformacional na enfermagem. *Revista Brasileira de Enfermagem, 62*, 228–233.
- Stronge, W., Harper, A., & Guizzo, D. (2019). The shorter working week: a radical and pragmatic proposal. In *Autonomy, London.*
- Supiot, A., Meadows, P., & Casas, M. E. (2001). *Beyond employment: Changes in work and the future of labour law in Europe.* Oxford University Press on Demand.
- Teixeira, S. (2010). *Gestão das Organizações (2.ª Edição).* Verlag Dashofer.
- Van de Ven, A. H., Ganco, M., & Hinings, C. R. (2013). Returning to the frontier of contingency theory of organizational and institutional designs. *Academy of Management Annals, 7*(1), 393–440.
- Vernon, H. M. (1920). Industrial efficiency and fatigue. *The Industrial Clinic. London: John Bale and Sons, 51–74.*
- Whillans, A. V., Weidman, A. C., & Dunn, E. W. (2016). Valuing Time Over Money Is Associated With Greater Happiness. *Social Psychological and Personality Science, 7*(3), 213–222. <https://doi.org/10.1177/1948550615623842>
- Wood, A. J., & Burchell, B. (2018). Unemployment and well-being. *The Cambridge Handbook of Psychology and Economic Behaviour, 234–259.*
- Worrell, E., Laitner, J. A., Ruth, M., & Finman, H. (2003). Productivity benefits of industrial energy efficiency measures. *Energy, 28*(11), 1081–1098.
- Wright, T. A., & Cropanzano, R. (2004). The role of psychological well-being in job performance:: a fresh look at an age-old quest. *Organizational Dynamics, 33*(4), 338–351.

