

# Projeto-Piloto:

## Semana de Quatro Dias

### Informação para as empresas interessadas

Pedro Gomes

Rita Fontinha



## 1. Mensagem dos coordenadores do projeto

Neste documento incluímos vários textos a explicar a filosofia do Projeto Piloto de implementação da Semana de Trabalho de Quatro Dias em Portugal, bem como as principais vantagens da semana de quatro dias para as empresas, apresentando agora por escrito as informações partilhadas nas sessões de esclarecimento. Pedimos aos gestores que ponderem se a semana dos 4 dias pode ser um instrumento que diferencie positivamente a sua empresa, enquadrando-se na visão estratégica que têm para a empresa e até se pode ser uma solução para eventuais problemas que enfrentam.

De seguida, enunciamos os vários elementos concretos que – em parceria com a *4 Day Week Global* – vamos oferecer para apoiar a preparação e a implementação da semana de quatro dias no decorrer deste Projeto Piloto. Estes elementos são enunciados de forma a refletir a ordem cronológica de implementação do Projeto Piloto.

### **Até 15 de fevereiro de 2023**

Com a informação disponibilizada nas sessões de esclarecimento, bem como a informação constante no presente documento, as empresas devem decidir se querem ou não avançar para a fase de preparação da experiência – a fase pré-piloto – que decorrerá entre março e maio de 2023.

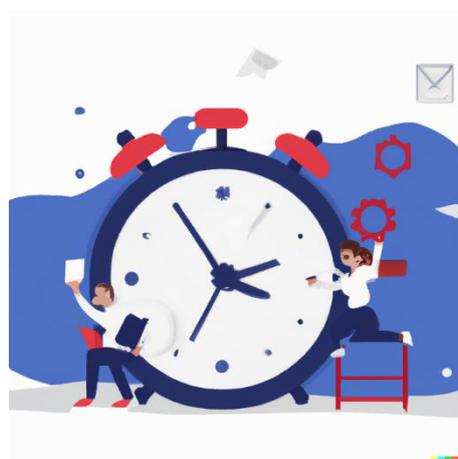
Esta fase requer que sejam estabelecidos diálogos dentro da empresa, no sentido de perceber a aceitação da ideia da semana de quatro dias pelos diferentes intervenientes. Dado que a semana de quatro dias tem usualmente uma grande aceitação por parte de gestores de recursos humanos, mas nem sempre as suas vantagens são tão imediatamente percecionadas por parte da liderança de topo, facultamos também um guia (ponto 4) que orienta gestores de recursos humanos na persuasão interna do CEO ou dos administradores da empresa.

### **De março a maio de 2023**

Nesta fase, serão disponibilizadas as sessões de formação e mentoring dinamizadas pela *4 Day Week Global*, e será facultado o acesso às suas plataformas com a resposta às perguntas frequentes, casos de estudo, sessões gravadas de outros pilotos, e muito material de investigação sobre a semana de quatro dias.

Esta fase requer apenas o compromisso de desenhar uma estratégia de implementação, que envolve destacar uma equipa interna para estudar e preparar essa estratégia e participar no primeiro inquérito que servirá de base para a avaliação dos efeitos da semana de quatro dias.

Empresas bem preparadas para começar o teste em junho devem: ter um cronograma com variações por departamento; definir o formato genérico da implementação (quando será o dia livre ou quantas horas semanais); saber como medir o sucesso do teste; estabelecer as políticas de recursos humanos vigentes durante o teste (por exemplo férias, feriados ou a contabilização de horas extraordinárias); e determinar uma estratégia de comunicação interna e externa. Nesta fase, aspetos mais concretos das mudanças de processos, uso de tecnologia, regras das reuniões, horários diários são esboçados mais pelas equipas que pela liderança, mas muitas vezes são apurados mais tarde durante o período de teste.



### De junho a novembro de 2023

Esta será a fase de implementação, na qual haverá um questionário inicial aos colaboradores, seguindo-se outro passado 3 meses, e outro passado os seis meses de duração do Projeto Piloto. Os questionários desenvolvidos pela *4 Day Week Global*, em parceria com a Universidade de Cambridge e com o Boston College, serão traduzidos, adaptados e validados para a realidade portuguesa pela equipa coordenadora do projeto.



Reafirmamos que a experiência é voluntária e reversível, em qualquer fase. Uma das vantagens de não haver uma contrapartida financeira é precisamente a de tornar o projeto mais ágil. Só têm de participar enquanto os benefícios forem evidentes. Avançar para a fase de pré-piloto apenas significa um compromisso para estudar e procurar soluções para implementação no contexto da empresa. Se em algum momento, o apoio dos trabalhadores ou as dificuldades do processo não forem as esperadas, ou se houver uma alteração das circunstâncias económicas, podem sempre recuar sem nenhum estigma.

Acreditamos que o processo interno de preparação para o teste ao qual as empresas se vão sujeitar, pode ser uma oportunidade única para dar um salto qualitativo na forma de trabalhar, que vai beneficiar gestores, trabalhadores e a própria empresa.

Agradecemos o vosso interesse neste projeto-piloto da semana de quatro dias e a participação nas sessões de esclarecimento. Independentemente de quererem ou não avançar para a próxima fase do projeto, foi um sinal de abertura à inovação que é próprio das melhores empresas.

Pedro Gomes e Rita Fontinha

## 2. Os benefícios da semana de quatro dias e a filosofia deste projeto (Baseado nos textos de opinião de Pedro Gomes no Público)

### Desafio às empresas portuguesas

Há cerca de 100 anos, vários empresários, incluindo Henry Ford, agora considerado o melhor empresário do século XX, adotaram uma semana de cinco dias de trabalho nas suas empresas, quando a economia estava organizada em seis. Fizeram-no, não por altruísmo, mas porque melhorava o negócio.

Nos últimos anos, várias empresas, em todo mundo e em diferentes setores, têm reduzido a semana de trabalho, desta vez para quatro dias. Estas empresas verificam que os trabalhadores, com três dias de pausa, regressam mais descansados e, portanto, trabalham com mais intensidade e criatividade. Cometem menos erros e melhoram a atenção ao cliente. Diminuem as taxas de absentismo, a rotatividade dos trabalhadores e as dificuldades de recrutamento, bem como todos os custos associados. O aumento da eficiência também se traduz em menos gastos com energia. Melhora a produtividade e reduzem-se custos.

É por todos estes potenciais benefícios para as empresas, para além das óbvias vantagens para os trabalhadores e suas famílias, que lançamos este projeto. Não “apesar da nossa baixa produtividade,” mas “por causa da nossa baixa produtividade”.

O teste, com duração de seis meses, vai decorrer na segunda metade de 2023 com empresas do setor privado que queiram adotar a semana de trabalho quatro dias, sem corte de salário e com redução de horas semanais, de uma forma voluntária e, naturalmente, reversível. O Estado não vai subsidiar, mas vai oferecer o apoio de consultoria que começa três meses antes da experiência, para ajudar a pensar nas mudanças de processos necessárias a uma nova organização do trabalho e responder às ‘pequenas’ perguntas que vão surgir: “será que temos que fechar à sexta-feira?”; “o que fazer com os feriados?”; “como organizamos as férias?”. Embora este apoio da equipa de coordenação do piloto, em parceria com a *4 Day Week Global*, seja importante para ajudar a definir a implementação da semana de quatro dias, o mais importante será o esforço conjunto dentro da empresa, entre trabalhadores e gestores, para a melhoria dos processos que permita libertar um dia aos trabalhadores, conseguindo manter os níveis de produção de bens ou serviços.

Estamos à procura de empresas em todos os sectores. Desde empresas de novas tecnologias que sabem que para contratar os melhores, têm de oferecer mais do que um bom salário. Até restaurantes, onde a rotação de trabalhadores e os constantes problemas de recrutamento, tenham levado a uma perda de clientes e tornado o dia-a-dia insustentável. Estamos à procura de fábricas que tenham problemas de absentismo e empresas de consultoria ou de outros serviços que considerem importante os trabalhadores voltarem ao trabalho presencial, mas que compreendam que o trabalho não pode voltar a ser como era antes da pandemia.

Estamos à procura de empresas de todas as dimensões por todo o país. Queremos pequenas e médias empresas que ambicionem mostrar a Portugal e ao mundo a sua capacidade de inovação. Queremos subsidiárias de multinacionais que possam utilizar a experiência em Portugal para gerar informação para outros países. Também queremos grandes empresas nacionais que, com uma almofada financeira mais desafogada, tenham a coragem de exercer em pleno a sua responsabilidade social, testando a semana de quatro dias numa parte da organização.

Por tudo isso, fica aqui o nosso desafio às empresas portuguesas, para que se juntem a nós e experimentem a semana de quatro dias. A experimentação faz parte do ADN das melhores empresas. É tão natural as empresas testarem novos produtos, experimentarem novos fornecedores, diferentes técnicas de publicidade, ou variações nos preços. Porque não experimentar uma forma

diferente de organizar o trabalho? O maior risco que as vossas empresas enfrentam não é experimentarem a semana de quatro dias ao longo de seis meses, mas sim que um dos vossos concorrentes se antecipe!

Passados 100 anos ainda falamos de Henry Ford e de como anteviu e antecipou o futuro do trabalho no século XX. Daqui a 100 anos, as empresas que participarem neste projeto vão também ser recordadas como pioneiras. E, quem sabe, Portugal também.

### **Uma Sopa de Pedra**

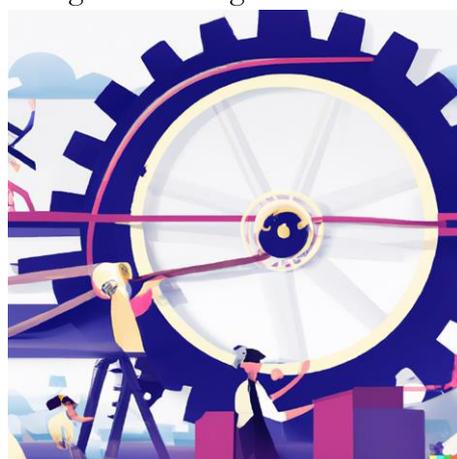
A conversa sobre a semana de quatro dias como prática de gestão é essencialmente uma conversa sobre produtividade. Os benefícios para os trabalhadores são evidentes e reconhecidos por todos, mas só por si não são suficientes. Para ser sustentável, o modelo tem de funcionar para as empresas, que têm de manter ou melhorar a sua competitividade – o que passa por aumentar a produtividade nos restantes dias de trabalho.

A melhoria da produtividade por hora é essencial, mas não é automática. Se é verdade que os trabalhadores mais descansados vão naturalmente trabalhar melhor e com mais criatividade, isso não basta. A semana de quatro dias não é terminar à quinta-feira, trabalhando da mesma forma! Requer mudanças de processos dentro da empresa.

Estas mudanças podem passar por coisas tão simples como reduzir o tempo de reuniões e o número de pessoas envolvidas; criar blocos de trabalho para responder a emails, para trabalho coletivo, ou para trabalho individual onde ninguém pode ser interrompido de forma a eliminar constantes interrupções que desestabilizam a concentração. Também envolve adotar novas tecnologias ou software de agilização de trabalho em equipa, desenhar uma nova interface para o cliente, ou simplesmente tirar partido ao máximo do software existente, por exemplo da folha de cálculo – para automatizar processos que tipicamente são manuais. Em restaurantes pode passar por criar uma aplicação para agilizar pedidos e pagamentos, ou alterar o menu para pratos de mais rápida preparação. No fundo, é preciso mudar a cultura da empresa, para valorizar o tempo – o nosso tempo, o tempo dos nossos colegas, o tempo dos nossos clientes. E claro, é preciso terminar com as intermináveis pausas para café e a perversa cultura do presentismo.

Porque é que as empresas não fazem tudo isto mantendo a semana de cinco dias? As mudanças de processos desta amplitude são naturalmente difíceis de implementar e enfrentam resistência dos trabalhadores. Estas envolvem horas adicionais de treino e aprendizagem, esforço e empenho conjunto, mas o retorno visível para os trabalhadores é apenas trabalho mais intenso. Muitas vezes, estas *revoluções* só são feitas quando a empresa passa por grandes dificuldades, ou quando é sujeita a um choque externo, como foi o caso da pandemia. Aqui reside a grande vantagem da semana de quatro dias. As empresas podem contar com o apoio real e incondicional dos trabalhadores – nenhum será uma força de bloqueio, pois todos estarão conscientes que são eles os maiores beneficiários. Nas empresas que foram bem-sucedidas em reduzir a semana de trabalho, a gestão definiu objetivos e os princípios gerais da implementação, mas a maioria das mudanças concretas de processos foram determinadas coletivamente pelos trabalhadores.

A semana de quatro dias como prática de gestão não é um direito – é um contrato social dentro da empresa que nasce com uma manifestação de confiança por parte da



gestão, mas que em contrapartida compromete os trabalhadores a esforçarem-se para que funcione, pois se não funcionar será revertida.

Lembram-se da história da Sopa de Pedra? Na famosa lenda de Almeirim, um frade astuto intriga um lavrador abastado ao propor fazer uma sopa de pedra e convence-o a ajudar. Depois de pôr água a ferver com uma pedra, vai pedindo alguns ingredientes para condimentar a sopa: sal, azeite, e rapidamente avança para as batatas, cenoura, toucinho, chouriço e feijão. A excelente sopa, comeram os dois. Os dois ficaram a ganhar. A lição desta história é que, às vezes, o que parece impossível ou insano pode transformar-se em algo deslumbrante, basta estarmos dispostos a experimentar. É uma história sobre como podemos encontrar soluções inesperadas para os nossos problemas.

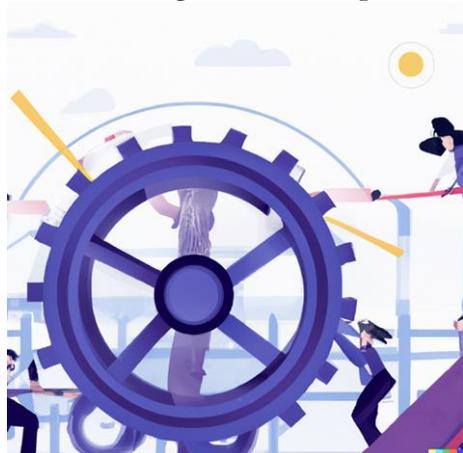
A semana de quatro dias é como a sopa de pedra. A maioria das empresas imagina uma pedra dentro da água. Uma minoria de empresas consegue perceber que o processo envolve muitos outros ingredientes. A nossa experiência-piloto foi desenhada para essas empresas, as que percebem que podem utilizar a semana de quatro dias para operar um salto qualitativo na forma de trabalhar.

### **Produtividade e a redução de custos intermédios**

A palavra produtividade está sempre presente no discurso do dia-a-dia em Portugal, porém a sua vulgarização ofusca a complexidade do conceito e do seu cálculo. A [produtividade do trabalho](#) é calculada pelo INE dividindo o *valor acrescentado bruto* pelo *número de horas trabalhadas*. O [valor acrescentado bruto](#) de uma empresa é o valor da produção vendida deduzido do custo dos consumos intermédios, ou seja, custos com matérias-primas, energia, contratação de serviços externos, pagamento de seguros, almoços com clientes, entre outros. Trata-se da contribuição da empresa – gestão e trabalhadores – para a criação de valor na economia.

Numa visão ‘tradicional’, aumenta a produtividade quando os mesmos trabalhadores, laborando as mesmas horas, produzem mais bens. Porém, mesmo mantendo a produção e as horas totais trabalhadas, o valor acrescentado de uma empresa pode aumentar se diminuírem os custos intermédios. Esta dimensão é importante para compreendermos o contributo da semana de quatro dias para o aumento da produtividade – ela vai gerar poupanças em muitos custos intermédios.

Trabalhadores mais descansados trabalham melhor e com mais acuidade, cometendo menos erros. Erros humanos no processo de produção geram desperdício de matérias-primas, queixas de clientes ou casos de litígio, que envolvem custos adicionais para as empresas. Em ocupações manuais, o cansaço físico de muitas horas de trabalho causa acidentes. Portugal [tem das mais altas incidências de acidentes de trabalho na Europa](#) o que obriga todas as empresas a gastarem milhões de euros em prémios de seguro. Em ocupações intelectuais, o cansaço mental contribui para o



*burnout* e *stress*, doenças fortemente associadas ao trabalho do século XXI. Portugal é dos países europeus com mais altas taxas de *burnout* que, juntamente com o *stress*, [custam 3.2 mil milhões de euros às empresas portuguesas](#) conforme um relatório da Ordem dos Psicólogos. Ao optarem por uma semana de quatro dias não serão precisos workshops de saúde mental ou aulas de Yoga, podendo as [empresas poupar em todas as iniciativas](#) preventivas que estão a adotar nesta área.

Ainda no ano passado, na indústria do vestuário e calçado em Portugal [20 por cento da mão de obra faltava](#)

[diariamente](#). A semana de trabalho de quatro dias reduz substancialmente as taxas de absentismo, quer porque melhora a saúde física e mental dos trabalhadores, quer por não terem de faltar ao trabalho para irem ao médico ou às finanças. As empresas poupam no pagamento de horas extraordinárias ou na contratação de serviços de agências de trabalho temporário – pagos a uma taxa horária muito superior para cobrir os turnos. Em paralelo com a redução do absentismo, também diminui a rotação de trabalhadores e todos os custos de recrutamento, treino e formação associados. Nem todas as empresas fecham à sexta-feira, mas as que fecham têm poupanças até 20% na fatura energética. Por exemplo, a [Duriense, uma fábrica de biscoitos artesanais em Marco de Canaveses, decidiu operar em quatro dias](#) – embora sem reduzir o número de horas semanais – precisamente pelas poupanças no consumo de gás. Num futuro próximo os preços da energia vão permanecer elevados, e a semana de quatro dias pode ser uma solução para o uso mais racional de energia.

No fundo, o argumento é simples: uma empresa com 120 trabalhadores que façam 1500 horas anuais, vai ser mais produtiva do que uma empresa com 100 trabalhadores que façam 1800 horas anuais, embora as horas totais de trabalho sejam as mesmas. Vai ser mais produtiva porque vai conseguir poupar em custos intermédios, e ao ser mais produtiva poderá oferecer salários por hora mais elevados.

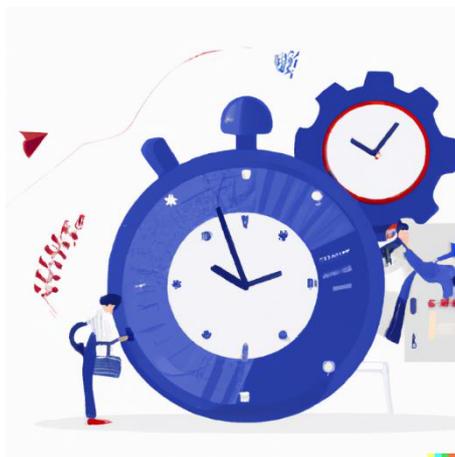
Muitos empresários, sobretudo no setor industrial, veem o ‘problema’ da semana de quatro dias de uma forma contabilística: ‘se reduzirmos o número de horas de trabalho, temos de contratar mais trabalhadores, o que aumenta os custos’. Nem consideram a possibilidade de que a redução da semana de trabalho possa diminuir outros custos que compensem as contratações adicionais. O nosso objetivo é quantificar estes benefícios no contexto dos vários setores da economia portuguesa.

### **Uma vantagem competitiva para as empresas**

A economia mudou de forma avassaladora nos últimos 50 anos e com ela o tipo de trabalhos que fazemos. Com o avanço tecnológico os trabalhos *rotineiros* estão a desaparecer, frequentemente substituídos por máquinas. Em contrapartida, a economia do século XXI está a criar trabalhos *não-rotineiros abstratos*, que exigem criatividade e maior esforço mental. Algumas empresas cujo funcionamento depende maioritariamente de tarefas *rotineiras* veem os empregados como descartáveis e facilmente substituíveis. Outras empresas que dependem de tarefas *não-rotineiras abstratas* necessitam de profissionais altamente qualificados e especializados que veem como ‘ativos humanos’ fundamentais para enfrentar os desafios do mercado global.

Nestas empresas, a capacidade de atração e retenção de talentos não é um mero slogan; é, de facto, vital para o crescimento e sucesso a longo prazo. A competição pelos melhores profissionais é feroz, e as empresas procuram destacar-se entre as demais oferecendo: um salário competitivo, plano de saúde, mesas de matraquilhos e almoços gourmet no escritório, ou [viagens de férias](#). A crescente preocupação com o equilíbrio entre trabalho e vida pessoal faz com que cada vez mais profissionais procurem empregadores que valorizem o seu bem-estar. Os exemplos de empresas que já adotaram a semana de quatro dias demonstram que esta é uma vantagem competitiva única para a atração de talentos.

A semana de quatro dias é um benefício concreto, único e valioso. Sérgio Vieira, o CEO da *360imprimir*, uma empresa que está a experimentar a semana de quatro dias desde setembro, afirmou que [nenhum trabalhador sai da](#)



[empresa por mais '€200'](#). No jornal espanhol [El País](#), uma trabalhadora afirmou que teriam de lhe pagar o dobro para voltar a trabalhar cinco dias. Recentemente foram divulgados [os resultados da experiência-piloto com empresas dos Estados Unidos, Irlanda, Austrália e Nova Zelândia](#), organizada por *4 Day Week Global*, uma associação sem fins lucrativos que apoia empresas a adotar a semana de quatro dias. Os investigadores questionaram os cerca de mil trabalhadores sobre qual seria a percentagem de aumento salarial necessária para voltar a trabalhar cinco dias. Para voltar ao 'normal', 42% dos trabalhadores reclamariam aumentos de 25% a 50%, 13% reclamariam mais de 50%, e 13% afirmaram que não voltariam a trabalhar cinco dias por qualquer valor.

A semana de quatro dias pode ser uma alternativa a aumentos salariais por parte de pequenas e médias empresas que não têm a capacidade financeira para competir com salários mais elevados pagos pelas grandes empresas. É uma forma difícil de valorizar o emprego porque obriga à alteração do funcionamento da empresa, mas é mais vantajoso por causa dos ganhos de produtividade e a redução de custos intermédios que compensam – total ou parcialmente – a mudança.

A capacidade da semana de quatro dias para reter e atrair bons trabalhadores não se resume a setores de tecnologia. Contrariando a ideia de que é impossível reduzir a semana em setores intensivos em trabalho, muitos restaurantes estão a adotá-la. Existe demasiado stress nas cozinhas dos melhores restaurantes, e a preocupação com a saúde mental está a levar muitos deles a abrir apenas quatro dias por semana, como por exemplo o [Noma](#), [Baumé](#), [Kitching 21212](#), ou [Sat Bains](#). Restaurantes menos luxuosos não fecham três dias, mas organizam o serviço em turnos de quatro dias, como por exemplo o [Plattens, um restaurante de fish and chips que participa na experiência-piloto no Reino Unido](#), ou [La Francachela, uma cadeia de restaurantes madrilena](#). Ao contrário das empresas do setor, nenhum destes restaurantes tem problemas de recrutamento. Também existem [hotéis que reduziram a semana de trabalho](#).

A pandemia foi um gatilho que está a gerar uma mudança cultural no modo como lidamos com o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional, sobretudo entre os mais jovens. Quer se queira quer não, as regras do jogo estão a modificar-se. As empresas que perceberem esta mudança cultural – que aumentou o valor que os trabalhadores atribuem ao tempo livre – e que a souberem aproveitar, terão uma vantagem competitiva enorme no mercado de trabalho.

### **Para as pequenas e médias ou grandes empresas?**

Num [recente inquérito](#) a mil empresas da Associação Empresarial de Portugal, cerca de 70% afirmou que a semana de quatro dias teria um impacto negativo nos lucros. Muitos empresários assumem um raciocínio contabilístico: *se os dias de trabalho semanal diminuem 20%, para compensar é preciso contratar mais 20% de trabalhadores. Os benefícios não são imediatos e são incertos e o conseqüente aumento de gastos com pessoal é incomportável para pequenas e médias empresas que já têm escassas margens de lucro.* Este raciocínio desvaloriza os prováveis ganhos de produtividade e reduções de custos intermédios. Mas mesmo que tais ganhos fossem inexistentes, seria a redução da semana de trabalho incomportável para todas as empresas?

Em primeiro lugar, a redução de horas anuais não tem de ser de 20%. As 32 horas semanais são o objetivo natural, mas numa primeira fase pode ensaiar-se uma redução para 34 ou mesmo 36 horas. A semana de 34 horas em quatro dias pode ser operacionalizada adicionando 30 minutos à jornada diária – saindo meia hora mais tarde, ou almoçando em meia hora como é frequente no norte da Europa. Esta solução requer a aceitação explícita de cada trabalhador e implica uma adenda ao contrato de trabalho (nós apoiaremos juridicamente na sua elaboração). E se trabalhar mais tempo por dia não for viável? Uma opção para operacionalizar a semana de quatro dias com 34 horas sem

prejuízo das horas diárias seria adicionar duas horas em cada semana a um banco de horas à disposição da empresa. O trabalhador poderia fazer uma semana de cinco dias em cada mês, por exemplo. A mesma lógica aplica-se à semana de 36 horas, que pode ser operacionalizada adicionando uma hora à jornada diária, como foi feito pela empresa [360Imprimir](#), ou alternando uma semana de quatro dias com uma semana de cinco dias, como foi feito pela empresa [Loka](#).

Acertos nas semanas com feriados e férias também podem facilitar a transição. Em 2023, dos 15 feriados nacionais, regionais e municipais, 11 ou 12 ocorrem em dias de semana. Nessas semanas já se trabalhariam quatro dias e assim se poderia manter, sem que se transformassem em semanas de três dias. Quanto às férias, os 22 dias que atualmente permitem quatro semanas e dois dias de férias, permitiriam cinco semanas e dois dias de férias quando só se trabalham quatro dias por semana. Algumas empresas acordam com os trabalhadores que têm de usar cinco dias (e não quatro) sempre que tirarem uma semana de férias completa. Na prática, dos dias de trabalho *perdidos* – um em cada uma das 52 semanas do ano – quatro são descontados das férias e 12 dos feriados. Com estes acertos, o trabalhador beneficiaria de mais **36** dias de descanso ao longo do ano, um aumento de 25%. Do lado da empresa, se a jornada diária aumentasse para 8h30m, as horas anuais trabalhadas apenas reduziriam em 10%, metade da redução de 20% que a primeira impressão sugere. Que impacto poderia isto ter nas grandes empresas?

[Em 2021, as 15 empresas do Psi](#) tiveram lucros de 3.5 mil milhões de euros, enquanto os gastos com pessoal ascenderam a 5.2 mil milhões de euros. Se estas empresas adotassem a semana de quatro dias, mesmo assumindo um aumento de 10% do número de trabalhadores, os lucros diminuiriam menos de 15%. Nenhuma empresa passaria a ter prejuízo, apenas uma empresa teria uma redução de lucro de mais de 50%, e em nove empresas os lucros diminuiriam menos de 10%. Os [analistas esperam](#) que os lucros do Psi aumentem 50% em 2022, logo o impacto máximo nos lucros seria ainda menos significativo.

Embora as grandes empresas, em Portugal e no mundo, tenham capacidade financeira para experimentar a semana de quatro dias sem grande risco, poucas o têm feito. As exceções mais emblemáticas são a [Unilever](#) na Austrália e a [Microsoft](#) no Japão. A maioria das empresas que a adota são pequenas ou médias. Apesar de terem margens de lucro mais baixas, estas empresas têm mais facilidade de mudança de processos, pois são organizações menos complexas onde o gestor – frequentemente o dono – mantém uma visão global de empresa. Muitas vezes usam a semana de quatro dias precisamente para competir no mercado de trabalho com grandes empresas que oferecem salários mais altos, mas menos tempo livre.

Todas as grandes empresas em Portugal registam nos relatórios a sua preocupação com o equilíbrio trabalho-família dos seus trabalhadores. Não há, por isso, motivos para não efetuar essa experimentação, que pode perfeitamente restringir-se a um departamento ou estabelecimento.

### **Uma lição histórica**

Em 1913, quando Henry Ford implementou a linha de montagem na sua fábrica, a produtividade aumentou de 0.7 para 1.1 carros por trabalhador. Ford esperava mais e logo exigiu um estudo que identificasse o problema. O estudo concluiu que o problema não era a maquinaria, o desenho da fábrica ou a organização dos processos, mas sim o fator humano. Cada dia, 10% dos seus empregados faltavam ao trabalho e, em média, apenas aguentavam três meses na empresa (uma taxa de rotação de 370% ao ano). Os trabalhadores queixavam-se das horas excessivas, dos baixos salários, e da pressão dos supervisores. A linha de montagem requeria mais disciplina e tornava o

dia mais intenso. Por isso, eles preferiam ir para outras fábricas mais tradicionais em Detroit, que pagavam o mesmo, mas cujo serviço era menos exigente.

Ford aprendeu a lição: a melhoria dos processos e intensificação do trabalho, que aumentam a produtividade, não se podem fazer ignorando os efeitos nos trabalhadores. Decidiu então subir o salário na fábrica para 5 dólares por dia – o dobro do salário típico da indústria. Poucos compreenderam a decisão. Anos mais tarde, em 1922, Ford foi posto em tribunal pelos próprios acionistas que o acusavam de gerir a empresa como uma caridade por pagar salários elevados e vender os carros demasiado baratos. Ford perdeu e foi condenado a pagar dividendos extra. Ele chantageou os acionistas dissidentes a vender as ações e recuperou o controlo da empresa.

Em 1926, Ford compreendeu que a melhor forma de valorizar os empregos nas suas fábricas, não era aumentando os salários, mas sim reduzindo a semana de trabalho de seis para cinco dias. A semana mais curta, não só era um benefício único para os trabalhadores, mas também oferecia um retorno em termos de melhoria de produtividade por hora, que compensava a redução de horas. A melhoria da produtividade tinha sido provada por várias experiências que decorreram nas suas fábricas ao longo de três anos. Esta decisão foi determinante para o movimento da semana de cinco dias, porque demonstrou que não era uma excentricidade e que se poderia operacionalizar com sucesso numa grande empresa.

Este exemplo oferece lições fundamentais para percebermos o movimento de hoje em torno da semana de quatro dias. Primeiro, a incessante busca de aumentos da produtividade não se pode fazer sem compensar os próprios trabalhadores, e esse facto pode ser um fator dissuasor de inovação no seio da empresa. Segundo, elevadas taxas de absentismo e problemas de recrutamento ou elevada rotação de trabalhadores são grandes obstáculos ao aumento da produtividade porque consomem recursos, desestabilizam equipas e impedem os trabalhadores de se aperfeiçoarem nas tarefas, só se podendo resolver com uma significativa melhoria da compensação dos trabalhadores. Terceiro, enquanto o aumento salarial é a forma mais simples e imediata de melhorar a compensação, a redução da semana de trabalho pode ser uma alternativa mais eficiente, se gerar aumentos significativos de produtividade nos outros dias. A dificuldade é ter de envolver a generalidade dos trabalhadores e a alteração do funcionamento da empresa – que requer um grande esforço – enquanto que o aumento de salário pode ser concedido individualmente.

Por fim, este exemplo ilustra a tensão que existe entre o gestor que pode perceber a necessidade de compensar bem os trabalhadores para melhorar o funcionamento da empresa, e os acionistas que podem não compreender esta política porque não estão diretamente envolvidos no dia-a-dia da empresa, e preocupam-se apenas com o lucro anual.

Uma das perguntas mais frequentes sobre a semana de quatro dias é: ‘se é tão bom para as empresas, porque é que já não adotaram?’. Esta pergunta reflete uma visão romântica das empresas, como máquinas de eficiência. A realidade não é perfeita. Por exemplo, as soluções técnicas para o trabalho remoto já existiam antes da pandemia, bem com a investigação que indicava que melhorava a produtividade, mas a adesão pelas empresas era marginal. Muitas vezes, a inércia, a indecisão e o medo de falhar impedem as empresas de tentar novas soluções. Como dizia Henry Ford ‘o medo de falhar é o maior obstáculo do empreendedor’ porque o impede de inovar. O medo de falhar é também o maior obstáculo à semana de quatro dias. Não tem de ser. ‘Falhar é uma forma inteligente de começar outra vez’.



### 3. Parceria com a *4 Day Week Global*: o que oferecemos

A equipa coordenadora irá trabalhar em parceria com a *4 Day Week Global*, uma organização sem fins lucrativos, que apoia empresas na transição para uma semana de quatro dias. Foi fundada na Nova Zelândia, por Andrew Barnes e Charlotte Lockhart, empresários que decidiram implementar uma semana de quatro dias na sua empresa *Perpetual Guardian*, em 2018. Desde então, a *4 Day Week Global* tem coordenado estudos piloto na Austrália, Reino Unido, Estados Unidos, Canadá, África do Sul e um piloto que combina diferentes países europeus.



O nosso objetivo é ajudar as empresas participantes no Projeto Piloto a analisarem os seus processos internos e posicionarem-se da melhor forma para que a implementação da semana de quatro dias seja bem-sucedida. Todas as empresas vão ter acesso às plataformas da *4 Day Week Global* – Notion e Circle – onde vão ter acesso a vários conteúdos, bem como sessões e eventos, divididos em quatro dimensões:

**Formação e Coaching:** as empresas recebem formação específica desenhada e ministrada por académicos ou organizações que já implementaram a semana de quatro dias de forma bem-sucedida. Estas organizações são representativas de diferentes setores de atividade, de modo a que as empresas participantes tenham um leque amplo de exemplos e possam identificar as organizações que mais se assemelham à sua. Esta formação inclui eventos virtuais, recursos digitais e workshops que os ajudarão a resolver desafios comuns. No âmbito da **Formação e Coaching**, estão previstas as seguintes sessões:

4 <i>Masterclasses</i> Pré-piloto	Preparar as empresas para o teste. Inclui palestra de Andrew Barnes e <i>Masterclasses</i> da <i>Four Day Week Global</i> . Os assuntos abordados incluem <i>design</i> de teste, métricas, planeamento interno, redesenho de jornadas de trabalho, uso de reuniões e tecnologia com mais eficiência e gestão e avaliação do teste.
Sessões de resolução de problemas ( <i>Troubleshooting</i> )	Sessões mensais de 1 hora.
Workshops de gestão de tempo, produtividade e priorização	Palestras ao vivo e/ou gravadas com especialistas parceiros sobre produtividade, gestão de tempo, ciência cognitiva e tempo de atenção, disponíveis para todos os trabalhadores participantes em várias sessões até um máximo de 5 por trabalhador.
Acesso a cursos online adicionais	Acesso ao conteúdo do curso online na plataforma <i>Circle</i> da <i>4 Day Week Global</i> (em inglês com tradução de alguns conteúdos em português).

**Mentoring/Mentoria:** as sessões de mentoria são ministradas pelos pioneiros e especialistas da semana de quatro dias. A sua empresa irá ser colocada em contacto com mentores internacionais com experiência na implementação da semana de quatro dias em empresas com características semelhantes à sua em termos de dimensão e setor. Em particular, no âmbito da coordenação do programa de mentoring da empresa, serão realizados **6 workshops específicos, direcionados à indústria ou profissão**. A definição exata dos workshops dependerá da composição final das empresas em termos de indústrias. Em outros pilotos incluíram recursos humanos, arquitetura, finanças, design, software, manufatura ou restaurantes.

**Comunidade:** ter acesso a uma comunidade virtual global na qual participam todas as outras empresas que implementam semanas de quatro dias, incluídas não só no Projeto Piloto português, mas também nos estudos piloto da *4 Day Week Global* a nível internacional. Esta é uma comunidade de líderes que funcionará como uma rede de suporte entre-pares, a qual visa a partilha de aprendizagens e experiências.

**Investigação:** este projeto piloto será acompanhado por um processo de investigação académica rigorosa por uma equipa especializada nesta temática. Os nossos investigadores trabalharão com as empresas de modo a conseguir estabelecer métricas de produtividade relevantes para o seu negócio. Estas métricas serão monitorizadas ao longo da fase de implementação do projeto piloto e será produzido um relatório de avaliação de impacto na sua empresa após o projeto piloto. A sua empresa será também parte de um projeto de investigação global que se debruça sobre a temática dos impactos da redução das horas de trabalho nas empresas e nos trabalhadores. Os dados recolhidos serão também importantes no sentido de avaliar o impacto do projeto piloto enquanto medida governamental. Toda a informação recolhida será anónima e confidencial.

Muito do material nas plataformas da *4 Day Week Global* está em inglês, por isso um bom domínio da língua pela equipa designada para trabalhar no projeto será uma vantagem, mas nós vamos traduzir todo o material escrito essencial. Quando possível, as sessões ao vivo serão em Português, mas a maioria das sessões ao vivo serão em inglês. Quando for esse o caso, as sessões serão seguidas por uma sessão mais curta em Português para discutir e tirar dúvidas. As sessões serão todas gravadas e poderão ser vistas posteriormente, com legendas em Português.

Embora exista um percurso delimitado para o projeto piloto, a sua implementação é bastante flexível – queremos que possa adaptar o conceito da melhor forma à realidade e necessidades da sua empresa!



## 4. Guia de persuasão (original de Alex Soojung-Kim Pang)

Se quer implementar uma semana de quatro dias na sua empresa, mas não é o CEO ou administrador, é provável que tenha de argumentar com o líder ou com o conselho de administração para os convencer a participar no nosso projeto. Este texto esboça uma estratégia para fortalecer os argumentos para uma semana de quatro dias na sua organização.

### A Possibilidade

A semana de quatro dias é um movimento global que se tem popularizado em vários setores: empresas criativas, de cuidados de saúde, da indústria, de serviços profissionais ou restaurantes. O movimento inclui empresas com números de colaboradores muito diferentes, variando entre microempresas, com 2 trabalhadores, e grandes empresas, com mais de 2000 trabalhadores. Estas empresas mostraram que é possível reduzir as horas de trabalho, sem cortar salários ou sacrificar o atendimento ao cliente ou os resultados financeiros. Como resultado, nos últimos anos, o debate sobre a semana de quatro dias mudou de ‘É possível?’ e ‘Porque deveríamos tentar algo tão arrojado?’ para ‘Como fazemos funcionar este modelo na nossa empresa?’.

A boa notícia é a de que a atenção dos meios de comunicação e os exemplos de sucesso de outras empresas significam que o seu desafio não é tanto convencer o seu chefe de que é possível adotar uma semana de quatro dias, mas mostrar que vale a pena tentar implementá-la na vossa empresa. Embora os dados e os estudos de caso possam dar uma maior confiança na ideia, estes não são suficientes. Para convencer o CEO ou os conselhos de administração é preciso explicar porque é que a empresa deve ver a semana de quatro dias como um benefício para todos.

### A Necessidade

Como explica o livro *Shorter: Designing the 4-Day Week*, muitos líderes adotam uma semana de quatro dias em resposta a uma crise pessoal ou a uma crise existencial na sua empresa. Em muitos casos, houve líderes que enfrentaram situações pessoais desafiantes, como um esgotamento ou *burnout*, ou tiveram um problema de saúde física que os fez repensar nas suas prioridades. Ser fundador de uma empresa é extremamente difícil e os fundadores estão muito mais propensos do que a população geral a sofrer de depressão ou outros problemas de saúde mental, incluindo comportamentos aditivos.

Outra motivação para a mudança pode ser o facto de a empresa enfrentar problemas sérios. Pode ter problemas com recrutamento ou retenção de trabalhadores, visíveis depois de uma recente perda de trabalhadores-chave ou problemas gerais em competir por talento com concorrentes com maiores recursos financeiros. Pode haver problemas com desequilíbrios de género na força de trabalho ou dificuldades para promover mulheres (especialmente mães) para posições de liderança.

O equilíbrio entre trabalho e vida pessoal e familiar é um problema comum: os fundadores podem estar preocupados com o facto do sucesso da empresa possa estar a ser conseguido à custa da saúde mental e física dos trabalhadores e, portanto, seja insustentável a longo prazo.



Muitos líderes pretendem somente criar um ambiente e cultura mais criativo. Hoje em dia, é certo, que a grande maioria das empresas passou por uma grande disrupção e precisou de se adaptar ao inesperado. A pandemia fez com que todas as empresas repensassem a forma de trabalhar e se questionassem se a podiam melhorar.

À medida que o movimento cresceu, as empresas também foram atraídas por outros benefícios. A semana de quatro dias dá poder aos trabalhadores para serem mais independentes e autónomos. Melhora também a colaboração e a comunicação entre os trabalhadores e ajuda a tornar as organizações mais resilientes.

Há também benefícios financeiros. Muitas empresas reportam menores gastos com empresas de recrutamento, seguros de saúde e outros custos associados à gestão de recursos humanos. Como a rotatividade/turnover é menor, há menos interrupções no atendimento ou na receita devido a ausências repentinas ou perdas indesejadas. E as pessoas são mais leais à empresa e mais empenhadas no trabalho.

Todos esses podem ser motivos para se interessar pela semana de quatro dias e explicá-los pode ajudar a tornar as chefias mais abertas à ideia. Mas para fazer um caso mais forte, vale a pena entender como os líderes falam sobre decisão de adotar uma semana de quatro dias, para que possa construir um caso que não seja apenas lógico, mas convincente.

## A História

Em entrevistas sobre porque decidiram adotar uma semana de quatro dias, muitos fundadores e CEOs contam histórias consistentes com uma linha narrativa clara. Primeiro, eles falam sobre os ‘*tempos anteriores*’, quando eram mais jovens e construíram com sucesso uma carreira e empresa. Segundo, há o chamado de ‘*incidente incitador*’: paternidade, problema de saúde, perda pessoal. Por exemplo, Chris Downs, co-fundador do Normally, uma agência de serviços de dados, explica:

Nós trabalhávamos aos fins de semana, trabalhávamos à noite, muitas vezes trabalhávamos a noite toda. [Mas] eu percebia que as semanas em que tínhamos um dia de folga eram semanas em que eu era muito mais produtivo. Os meus pais [e seus amigos] alcançaram a idade da reforma recentemente [depois] de trabalhar e de se sacrificar muito durante toda a sua vida e agora não conseguem desfrutar do tempo livre porque a sua saúde está fraca. Isso fez-me pensar.

Marei Wollersberger, co-fundadora do Normally, conta uma história semelhante.

Eu sempre trabalhei horas loucas, mesmo aos fins de semana. Eu achava que era a única maneira de manter o nível que eu achava aceitável. Eu percebi que ser mãe era incompatível com o trabalho que eu tinha na época. Eu precisava sair do escritório num horário específico. Perguntem a qualquer pai ou mãe que trabalha menos dias, eles provavelmente dirão exatamente a mesma coisa: eles pensavam que fariam menos, mas acabaram por fazer o mesmo em menos tempo.

Terceiro, há um período de *reflexão*, uma reavaliação do porquê e de como se trabalha e a primeira consideração de uma semana de quatro dias. Chris Downs menciona:

Eu queria então perceber se poderíamos trazer parte da reforma antecipadamente? Poderia trabalhar um pouco menos agora e desfrutar dos benefícios de ter tempo quando o meu corpo é relativamente capaz de fazer coisas que eu gosto - estar ao ar livre, praticar desporto, passar

tempo com os meus filhos? Isso levou-nos à pergunta de 'Dados esses problemas, o que podemos fazer de diferente?'

Marei Wollersberger acrescenta:

Chris disse: 'Esta deveria ser uma política da empresa. Todos nós deveríamos trabalhar quatro dias'. Somos experimentais por natureza. Sempre nos perguntamos, 'Por que algo existe? Por que é assim? Pode ser diferente?' E um dos aspetos que pensamos que poderia ser diferente é o número de horas de trabalho e o modo como estruturamos a semana de trabalho.

Finalmente, há a fase de *ação*: transformar o desejo de melhorar as suas vidas ou empresas num plano. Os fundadores falam sobre três outros elementos que são essenciais para convencê-los de que a semana de quatro dias é viável:

1. Eles terão de ter uma pequena equipa que confia na intuição do líder e está disposta a seguir e a trabalhar para que funcione.
2. Os funcionários estão dispostos a abraçar o projeto.
3. Os clientes estão dispostos a aceitar a experiência.

Quando tentar convencer o CEO, use estes padrões. Não fale apenas das estatísticas. Conte uma história. Conte uma história sobre a razão pela qual a empresa deve experimentar uma semana de quatro dias, porque é a solução para alguns dos seus problemas; e que existe uma equipa para desenhar o plano; e ele é o líder que pode colocar em ação.

Se houve uma crise recente na sua empresa, tal pode ser o 'incidente incitador'. A pandemia é o fator mais óbvio para as empresas num passado recente. Explique como a semana de quatro dias pode ser uma solução para esses problemas (a reflexão) e esboce um plano para que a empresa possa testar a viabilidade (a ação). Finalmente, proponha-se, juntamente com alguns colegas, como o grupo que apoiará a decisão do líder e executará o plano. Os líderes encaixam as suas visões e ações na narrativa. Ao traçar o caminho, eles completam a história.

## O Caminho

Primeiro, é fundamental abordar as preocupações formais e organizacionais que os líderes e conselhos de administração terão. Aqui é preciso ser pragmático e responder às perguntas: 'Se fizéssemos isso, quais seriam os próximos passos? Como começaríamos? Como lidamos com esta ou aquela objeção?' Apresente os vários formatos da semana de quatro dias que outras empresas já adotaram. Também é útil apresentar uma análise competitiva: nada convence um CEO melhor do que a perspetiva de se antecipar à concorrência e ser pioneiro nesta prática de gestão.

Em seguida, é preciso estabelecer o caminho para uma semana de quatro dias, apresentando:



- Uma equipa, local ou departamento específico que esteja disposto a testar a semana de quatro dias primeiro, bem como algumas ideias sobre como medir os resultados deste teste.
- Uma estratégia de comunicação, para que se possa transmitir eficazmente aos clientes esta mudança, não como algo que aumentará custos ou afetará o atendimento, mas como uma vitória, assegurando a continuação de um serviço de excelência.
- Os benefícios de ser um dos primeiros a adotar. As empresas pioneiras na adoção da semana de quatro dias (especialmente as mais pequenas) têm um nível de publicidade impossível de obter de outra forma; despertam um interesse imediato entre os candidatos a emprego; e constroem uma reputação como inovadoras na indústria. É uma ótima forma do CEO ser visto como líder visionário, e como alguém que se preocupa com o bem-estar dos seus trabalhadores e o seu equilíbrio trabalho-vida pessoal e familiar.

Finalmente, deixe algum espaço em branco que outros possam preencher. Pode parecer contraintuitivo, mas os líderes são mais propensos a aprovar um plano um pouco incompleto, pois este formato dá-lhes a oportunidade de colocar a sua marca. Se eles estiverem apenas a dar luz verde a uma proposta de outros, sentir-se-ão menos envolvidos pessoalmente do que se fizerem uma contribuição.

## **O Protagonista**

Todas as empresas com uma semana de trabalho de quatro dias têm líderes fortes que criam espaço para experimentar, falhar e iterar. Estes dão poder aos defensores da semana de quatro dias e acalmam os céticos. A sua participação mostra que este é um esforço sério, não apenas uma moda corporativa passageira. Construa a equipa e faça o plano. Mas não peça apenas permissão para realizar um teste. Convoque os seus líderes para serem os protagonistas desta história.

## 5. Bibliografia e outros recursos

### Livros e relatórios

- Andrew Barnes e Stephanie Jones, *A Semana de Quatro Dias Como o trabalho flexível pode aumentar a produtividade, os lucros, e o bem-estar*, Actual Editora, 2021.
- Alex Soojung-Kim Pang, *Shorter: Designing the 4-Day Week*, Penguin Business, 2022.
- Alex Soojung-Kim Pang, [The Four-Day Week: 2022 Annual Report](#).
- Rita Fontinha e James Walker, [A Four-Day Week White Paper from Henley Business School](#)

### Artigos

- Ashley Whillans and Charlotte Lockhart, "[A Guide to Implementing the 4-Day Workweek](#)," *Harvard Business Review*, Setembro 2021.
- Joe O'Connor and Juliet Schor, "[Opinion: The case for the four-day workweek](#)," *CNN Business*, Junho 2022.
- "[Shorter Hours Make Stronger Businesses](#)," *Wall Street Journal*, Fevereiro, 2020.

### Podcasts

- [A Vida do Dinheiro](#)
- [Money, Money, Money](#)
- [DECO Proteste](#)
- Financial Times ([Parte 1](#), [Parte 2](#), [Parte 3](#), [Parte 4](#))

### Apresentações

- [Semana de quatro dias: as lições de Henry Ford](#), Pedro Gomes
- [The Four-Day Week](#), TED Talk, Andrew Barnes
- [The Case for a 4-Day Work Week](#), TED talk, Juliet Schor

### Sites

- [4 Day Week Global](#)
- [4-Day Week Blog](#)

## 6. A decisão



### 1. Avançar para a segunda fase “pré-piloto”

[Link do formulário de registo](#)



### 2. Estatuto de empresa associada

No caso de já ter implementado a semana de quatro dias, a empresa pode ter o estatuto de ‘associada ao projeto’, e ter acesso aos materiais disponibilizados pela *4 Day Week Global* e participar nas várias sessões de participação.

[Link do formulário para empresas associadas ao projeto.](#)



### 3. Não avançar para o registo no pré-piloto.

Pedimos apenas que preencham este formulário para podemos avaliar a nossa atuação nesta primeira fase e perceber os motivos pelos quais preferiram não avançar.

[Link para o formulário](#)

Prazo de decisão: 15 de Fevereiro de 2023