

Projeto-Piloto:

Semana de Quatro Dias

Relatório da Primeira Fase

Pedro Gomes

Rita Fontinha

Março 2023



Índice

1. Mensagem dos coordenadores do projeto	3
2. Descrição da 1ª fase.....	6
3. Caracterização das empresas que participaram nas sessões de esclarecimento.....	8
4. Caracterização das empresas que avançaram para a 2ª fase.....	12
5. Porque é que algumas empresas não avançaram?	14
6. Empresas Associadas	15
7. Avaliação do projeto até ao momento	16
8. Descrição da 2ª fase	18
9. Parceria com a <i>4 Day Week Global</i>	20
10. Bibliografia e outros recursos	22
Anexo 1. Os benefícios da semana de quatro dias.....	23
Desafio às empresas portuguesas.....	23
Uma Sopa de Pedra	24
Produtividade e a redução de custos intermédios	25
Uma vantagem competitiva para as empresas	26
Para as pequenas e médias ou grandes empresas?	28
Uma lição histórica	29
A ousadia de ser pioneiro	30
Semana de quatro dias: bendita és tu entre as mulheres	31

1. Mensagem dos coordenadores do projeto

No presente documento descrevemos e fazemos um balanço da primeira fase do projeto-piloto da implementação da semana de trabalho de quatro dias em Portugal e caracterizamos as empresas que se interessaram por ele. Durante três meses organizámos várias sessões de esclarecimento onde explicámos a filosofia do projeto, bem como as principais vantagens da semana de quatro dias para as empresas. Pedimos aos gestores que ponderassem se a semana de trabalho de quatro dias poderia ser um instrumento que se enquadrasse na visão estratégica que têm para as suas empresas, ora permitindo que estas se diferenciasssem positivamente em relação à concorrência, ora sendo uma solução para eventuais problemas que enfrentassem. Esta primeira fase envolveu **99 empresas**.

Pedimos às empresas que decidissem se iriam ou não avançar para a segunda fase de preparação da experiência – a fase pré-piloto – a decorrer entre março e maio de 2023. Neste momento, temos **46 empresas** que decidiram avançar para a segunda fase.

Esta segunda fase requer a elaboração de um plano para testar a semana de quatro dias por parte de cada empresa. Durante os próximos três meses, serão conduzidas sessões de formação e *mentoring* dinamizadas pela nossa equipa, em parceria com a *4 Day Week Global*. As empresas participantes terão também acesso às plataformas da *4 Day Week Global*, nas quais podem consultar estudos de caso, sessões gravadas dos diferentes pilotos mundiais, respostas a perguntas frequentes, e um extenso leque de material de investigação sobre a semana de quatro dias.

Contámos também com a participação de **8 empresas** portuguesas que já adotaram a semana de quatro dias, às quais atribuímos o estatuto de empresas **associadas**. Dado que estas empresas iniciaram a implementação da semana de quatro dias antes do projeto piloto, não poderão estar incluídas na amostra de avaliação, mas ficam associadas ao projeto e terão acesso às plataformas da *4 Day Week Global*, bem como às sessões de formação. Até ao momento do primeiro inquérito, em maio, podemos ainda considerar a adesão de outras empresas, mediante uma avaliação caso a caso.

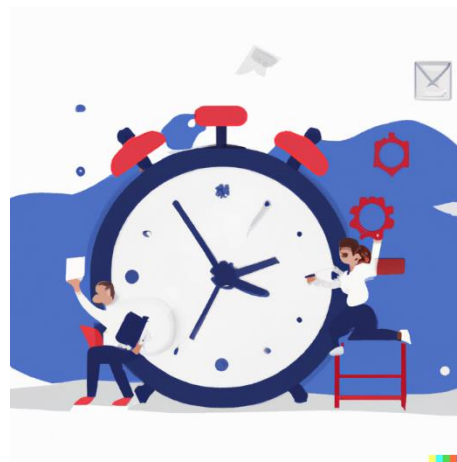
Não será divulgado pela nossa parte nenhum nome das empresas participantes, mas naturalmente cada empresa o poderá fazer, se e quando quiser. É importante para as empresas manterem o controlo da comunicação, e determinarem ‘se’, ‘como’ e ‘quando’ tornarão pública a sua participação.

A segunda fase requer apenas o compromisso de desenhar um plano de implementação, que envolve destacar uma equipa interna para estudar e preparar esse plano 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:

- 1 - Ter um cronograma com eventuais variações por departamento;
- 2 - Definir o formato genérico da implementação (quando será o dia livre ou quantas horas semanais de redução horária);
- 3 - Saber como medir o sucesso do teste;
- 4 - Estabelecer as políticas de recursos humanos vigentes durante o teste (por exemplo férias, feriados ou a contabilização de horas extraordinárias) e preparação de potencial adenda ao contrato de trabalho;
- 5 - Determinar estratégias de comunicação interna e externa.

Nesta fase, aspetos mais concretos das mudanças de processos, uso de tecnologia, regras das reuniões, horários diários são esboçados pelas equipas, mas serão apurados mais tarde, durante o período de teste., em conjunto com os trabalhadores.

A semana de quatro dias não consiste em trabalhar da mesma forma e ter mais um dia de folga. É preciso mudar a forma de trabalhar, para aumentar a eficiência nos outros quatro dias. O objetivo não é trabalhar “mais” nos outros dias, mas trabalhar “melhor”, de uma forma mais inteligente. Para tal, poderá ser necessário repensar processos, reduzir o tempo de reuniões, adotar e/ou adaptar tecnologia, eliminar ou ajustar procedimentos, ou mesmo mudar o espaço físico. Tudo o que se fazia até então deve ser questionado. Porque é que o fazemos? Porque é que o fazemos desta forma? Podemos fazê-lo de forma mais eficiente?



As equipas dentro de cada empresa vão decidir tudo. Ninguém vai ditar como cada empresa deve implementar a semana de quatro dias, e todas as soluções que nós vos vamos apresentar, são meramente possibilidades. Nós não vamos impor nenhuma condição, exceto o respeito pelas premissas fundadoras deste projeto: **o processo não pode envolver cortes salariais e tem de envolver uma redução média de horas semanais, para 32, 34 ou 36 horas.**

Em junho de 2023 começará o teste. Os trabalhadores das empresas participantes deverão responder a três questionários: um questionário previamente ao início do teste; outro passado três meses do início do teste, e o último aquando do final do teste (seis meses após o seu início). Os questionários foram desenvolvidos pela *4 Day Week Global*, em parceria com o Boston College, e 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. 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 por parte dos trabalhadores não se fizer sentir, se as dificuldades do processo suplantarem o esperado, ou se houver uma alteração das circunstâncias económicas, as empresas podem sempre recuar, sem qualquer 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, podendo beneficiar gestores, trabalhadores, a empresa e a economia nacional.

1º Fase: Reflexão

- Divulgação
- Comunicação com empresas
- Sessões de esclarecimento
- Contatos com gestores
- Envolvimento da liderança

Novembro de 2022 a fevereiro de 2023

2º Fase: Preparação

- Sessões de preparação conduzidas pela *4 Day Week Global*
- Planificação do teste
- Inquérito inicial
- Envolvimento de equipas

Março a maio de 2023

3º Fase: Teste

- Sessões de resolução de problemas
- Otimização de processos
- Inquéritos de avaliação
- Envolvimento dos trabalhadores

Junho a novembro de 2023

2. Descrição da 1ª fase

A manifestação de interesse por parte das empresas no projeto piloto fez-se através do site do IEFP, onde o projeto foi divulgado e onde preenchiam um pequeno formulário e se registavam numa sessão de esclarecimento. Ao longo de dois meses, organizámos cinco sessões de esclarecimento online: 5 e 16 de dezembro de 2022; 6, 20 e 30 de janeiro de 2023. Cada sessão decorria com o seguinte formato:

- Pedro Gomes apresentava a filosofia do projeto e explicava os potenciais benefícios da semana de quatro dias para as empresas (detalhados nos textos em anexo).
- Era convidado um representante de uma empresa em Portugal que já implementa a semana de quatro dias a dar o testemunho na primeira pessoa.
 - Sofia Alves, *360Imprimir* (05/12/2022)
 - Rui Cortes, *Lean Health Portugal* (16/12/2022)
 - Mafalda Soeiro, *Visma Nmbros* (06/01/2023)
 - Andreia Baltazar e Laura Falésia, *Toyno* (20/01/2023)
 - Sofia Barbosa, *Loka* (30/01/2023)
 - Luís Cordeiro, *Listor* (30/01/2023)
- Gabriela Brasil, representante da *4 Day Week Global e parceira do projeto*, a apresentar as plataformas disponíveis, as vantagens de participar no projeto piloto, e os resultados dos testes internacionais.
- Rita Fontinha a explicar o impacto da semana de quatro dias na redução dos custos das empresas, e a descrever os próximos passos no projeto.
- Espaço de perguntas e respostas.

Todas as sessões de esclarecimento, com duração entre 60 a 90 minutos, foram gravadas para efeitos de auditoria e futura avaliação. No seguimento das sessões, enviámos um documento que explicava por escrito os elementos importantes do projeto, e tivemos várias reuniões individuais com as empresas que o solicitaram para discutir o seu contexto e responder a questões.

Para a divulgação do projeto, os coordenadores promoveram os argumentos para a adoção de uma semana de quatro dias de forma construtiva e direcionada para as empresas. Pedro Gomes escreveu sete artigos de opinião semanais no [Público ao longo de dezembro e janeiro](#), deu entrevistas ao [Jornal Económico](#), à [RH Magazine](#), ao [Dinheiro Vivo \(TSF/DN\)](#), ao [Podcast Money Money Money](#), e gravou um [vídeo promocional](#). Rita Fontinha deu entrevistas para a [Revista Líder](#), [Jornal de Negócios](#), e no [Podcast PODPensar](#).



Participámos também em várias conferências de recursos humanos e eventos empresariais, onde tivemos oportunidade de divulgar o projeto a uma audiência de líderes mais sensibilizados para a importância da valorização dos trabalhadores. Pedro Gomes apresentou na conferência [Future Works](#) (uma conferência internacional em Lisboa) e numa sessão da [Professional Women's Network Lisboa](#). Rita Fontinha apresentou na [Leadership Summit Portugal 2022](#), no evento Employee Experience Connection da Microsoft Portugal, e na [NextGen: Shaping the Future of Work](#), Fomos

convidados pela *CCA Law Firm*, uma sociedade de advogados que trabalha com muitas empresas *startups* interessadas no projeto, para uma [sessão de esclarecimento aberta ao público](#).

Para além de Portugal, tivemos algumas diligências de divulgação do projeto fora do país, esperando que o impacto internacional pudesse também aumentar o interesse da comunidade empresarial portuguesa. Pedro Gomes deu entrevista ao [El País](#), [BBC Worklife](#), [BBC Brazil](#), [Handelsblatt](#), e participou em podcasts do jornal [El Confidencial](#) e da rádio [RTVE](#), meios de comunicação espanhóis. Rita Fontinha, apresentou na [Professional Managers Annual Conference 2023 da Chartered Association of Business Schools](#), Leeds, Reino Unido, na [The Conference, Malmö](#), Suécia, e no evento *Microsoft Envision Europe: Flexibility as a Norm for Growth*.

3. Caracterização das empresas que participaram nas sessões de esclarecimento

Na primeira fase do projeto, 99 empresas participaram nas sessões de esclarecimento. Muitas empresas situam-se na área de Lisboa (23 empresas em Lisboa e 8 em Oeiras), Porto (7 empresas) e Coimbra (4 empresas), mas as restantes 57 estão dispersas por todo o país, incluindo uma empresa nos Açores, como podemos ver na Figura 1. Em termos de setores de atividade, contámos com diversas empresas de consultoria, informática e de “escritório”, mas verificámos também um interesse por parte de empresas na indústria, comércio, construção, educação e atividades de saúde humana e apoio social. Relativamente à dimensão, as empresas também são representativas da estrutura empresarial que caracteriza o tecido produtivo em Portugal, com preponderância de empresas de menor dimensão. Metade das empresas têm menos de 20 trabalhadores. Ainda assim contámos com 11 grandes empresas com mais de 1000 trabalhadores (Figura 3).

Um elemento particularmente interessante é o de que quase 60% das pessoas que iniciaram o contato com o IEF, e, portanto, exercem um cargo de liderança na empresa, são mulheres (Figura 4). Este valor contrasta com o universo empresarial português onde apenas 27% de cargos de liderança são ocupados por mulheres. Discutimos este dado, no texto na página 31.

Figura 1: Localização das empresas (por concelho)

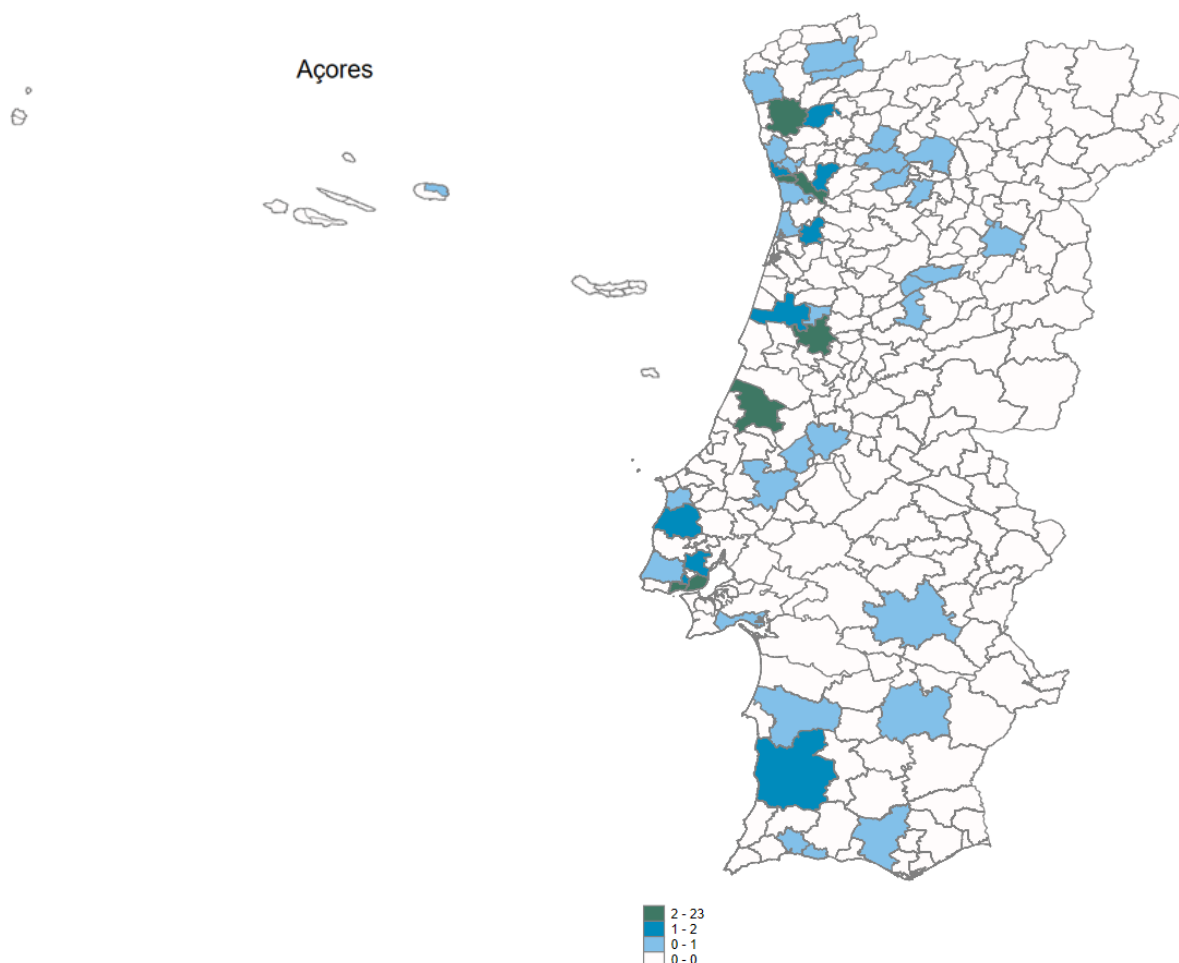


Figura 2: Setores de Atividade

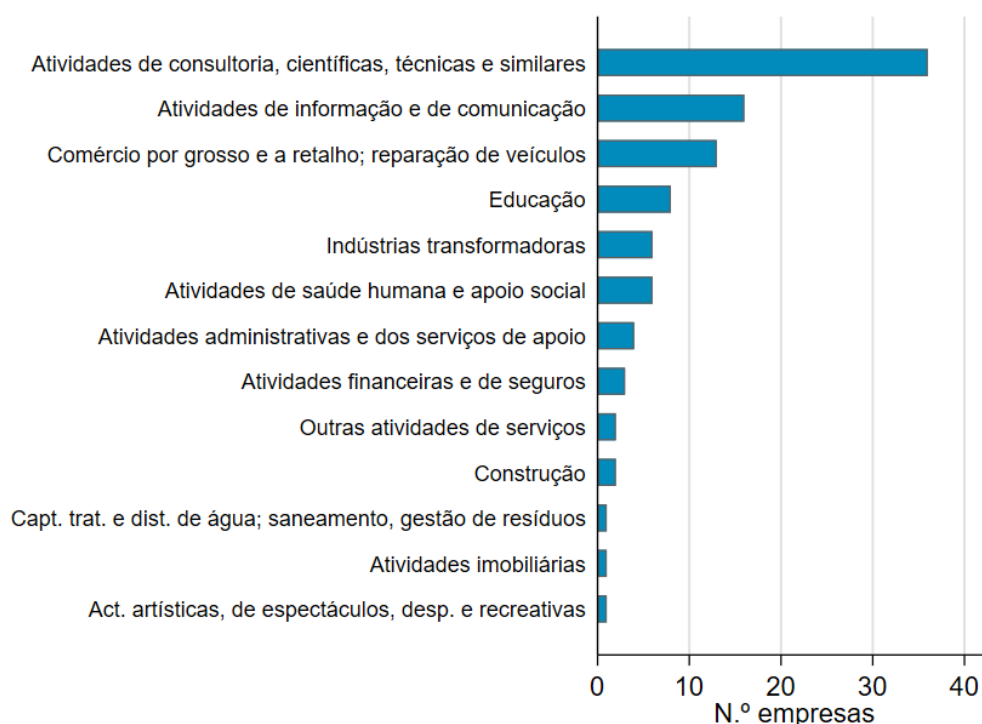


Figura 3: Dimensão (n.º de trabalhadores)

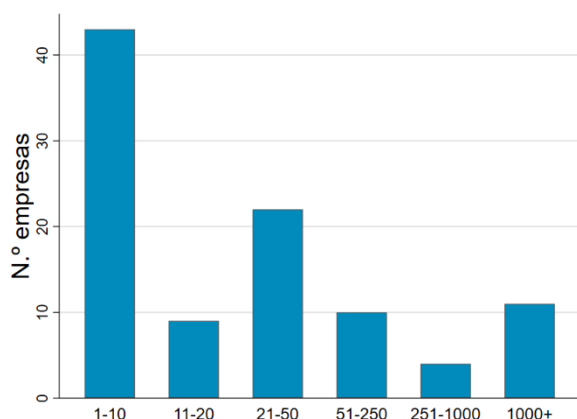
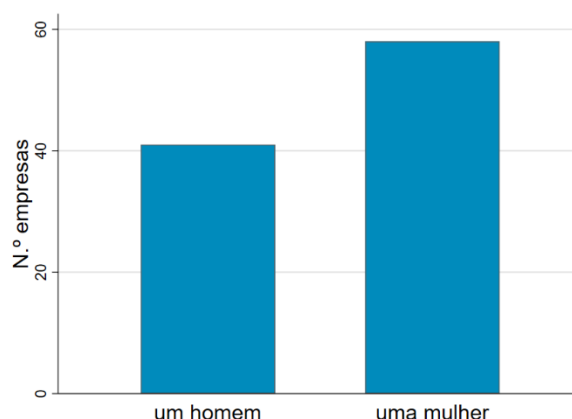


Figura 4: Contacto iniciado por

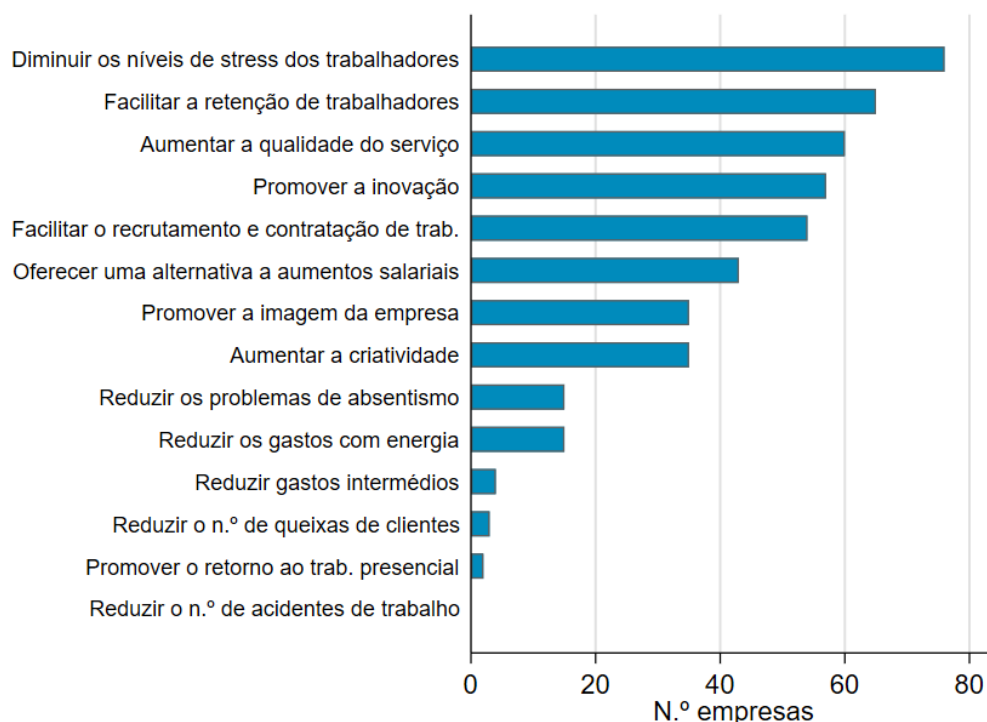


Quando perguntámos às empresas quais os motivos do interesse na semana de quatro dias, a grande maioria das empresas revelou uma preocupação com os recursos humanos, nomeadamente procurar diminuir o nível de stress entre os trabalhadores, e melhorar a sua retenção (Figura 5). Uma empresa de contabilidade e auditoria e uma empresa de comercialização de eletrodomésticos descrevem, respetivamente:

“Devido à elevada exigência requerida na nossa atividade, os níveis de stress podem ser superiores aos considerados normais e gostaríamos de promover um maior descanso de dias seguidos aos nossos colaboradores, de forma a manterem uma boa saúde mental e física.”

“Foi elaborado no início do ano um Employee Survey onde foi identificado que a área de benefícios era uma área bastante deficitária e pelo facto de termos grandes dificuldades de recrutamento, acreditamos que ao ter 4 dias de trabalho nos tornará competitivos relativamente à concorrência.”

Figura 5: Principais motivos de interesse na semana de quatro dias



Muitas empresas acreditam que pode aumentar a qualidade do serviço, aumentar a criatividade e promover a inovação na empresa.

“A empresa opera numa área muito ligada à gestão das empresas, com muitos fatores de stress relacionados com o cumprimento de prazos. Com este programa julgo que poderemos reduzir o nível de stress dos trabalhadores e aumentar a sua qualidade de vida. Melhorando a qualidade de vida e satisfação dos trabalhadores estamos certos que irá também melhorar a qualidade dos serviços que prestamos e a satisfação geral dos nossos clientes. Ao mesmo tempo que conseguimos promover junto dos nossos clientes os benefícios deste tipo de programas e organização do trabalho.”

“Tentar conseguir uma maior conciliação do trabalho com a vida pessoal e familiar dos trabalhadores. Reduzir custos, garantir maior produtividade e competitividade no mercado através da implementação de novas atividades a desenvolver, e/ou novas tecnologias mais inovadoras.”

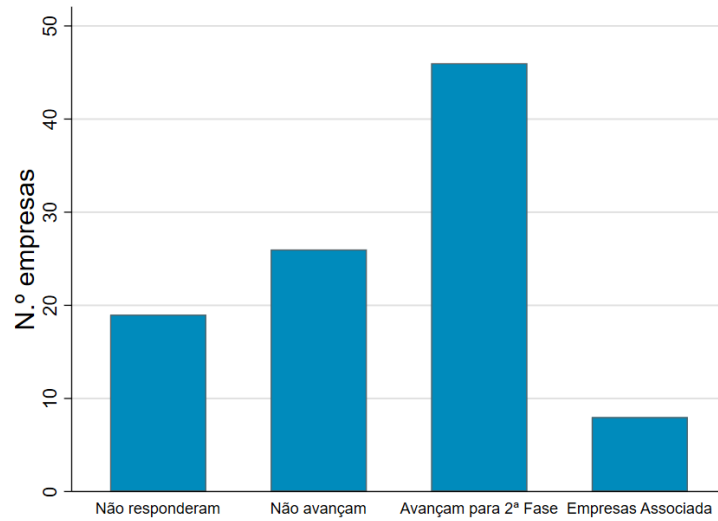
“O facto de termos uma atividade que requer grande criatividade, sendo o equilíbrio trabalho-vida pessoal muito importante para que as pessoas se sintam motivadas e estimuladas a desenvolver atividade de investigação e inovação. Além disso, como trabalhamos com uma população muito jovem, julgamos que este piloto pode ser uma excelente oportunidade para criar um ambiente de trabalho mais alinhado com as expectativas dos jovens.”

Algumas pequenas e médias empresas, que têm dificuldades em competir com grandes empresas através do aumento dos salários, procuram alternativas para a valorização do emprego.

“Acreditar que pode ser uma medida com potencial para melhorar a retenção dos trabalhadores, bem como de proporcionar uma valorização salarial.”

“Não é fácil gerir uma empresa de pequenas dimensões em Portugal. Exige muito tempo, trabalho e sacrifício. No entanto compreendemos a importância de ter tempo livre, seja para conseguir ter uma vida mais organizada como em termos familiares. Gostávamos de tentar aproveitar a oportunidade para conseguir dar isso aos nossos colaboradores, até porque quando se descansa o suficiente também se é mais produtivo. Infelizmente é algo que seria impossível para nós fazer sem apoio [técnico] e por isso decidimos aproveitar esta oportunidade e fazer parte do projeto.”

Figura 6: Estatuto na 2ª fase



Pedimos às empresas que, ao longo do mês de fevereiro, decidissem se queriam avançar para a segunda fase, de preparação do teste. Um total de 46 empresas decidiu avançar. Duas empresas já tinham começado a experiência da semana de quatro dias ao longo dos últimos meses, e como tal não podem participar na avaliação, mas ficam com um estatuto de “empresa associada”, juntamente com as empresas que deram o seu testemunho nas sessões de esclarecimento. Vinte e seis empresas decidiram não avançar e apresentaram as suas justificações respondendo a um breve questionário. Não obtivemos resposta de 19 empresas.

4. Caracterização das empresas que avançaram para a 2ª fase

As 46 empresas que vão avançar para a 2ª fase, mantêm uma representatividade geográfica, setorial e de dimensão. Os distritos de Lisboa (14), Porto (8), Coimbra (5), Braga (4), Beja (3), Faro (2), Aveiro (2), Santarém (2), Viana do Castelo (2), Guarda (1), Leiria (1), Viseu (1) e Vila Real (1) estão representados. Setúbal e Açores deixam de ter participação. Uma empresa na área de construção de outras obras de engenharia civil, uma instalação de canalizações e distribuição de água, bem como uma fundação cultural decidiram não avançar. Os restantes setores mantêm a representação.

Das 11 empresas com mais de 1000 trabalhadores que se interessaram pelo projeto, apenas 5 decidiram avançar. Não é esperado que estas empresas adotem a semana de quatro dias com todos os seus trabalhadores, mas que façam um teste num departamento que seja representativo. Nas grandes empresas, o contacto foi iniciado pelos diretores de recursos humanos. Sentimos uma grande abertura da sua parte ao projeto, mas sentimos também que alguns tiveram dificuldades a persuadir os administradores. Entre as grandes empresas participantes, três das empresas tiveram um contacto direto da nossa equipa com os administradores para responder às dúvidas existentes. Numa outra, a participação deveu-se a um esforço meritório da direção de recursos humanos em preparar um *business case* capaz de persuadir a administração dos benefícios de testar a semana de quatro dias.

Figura 7: Localização das empresas (por concelho)

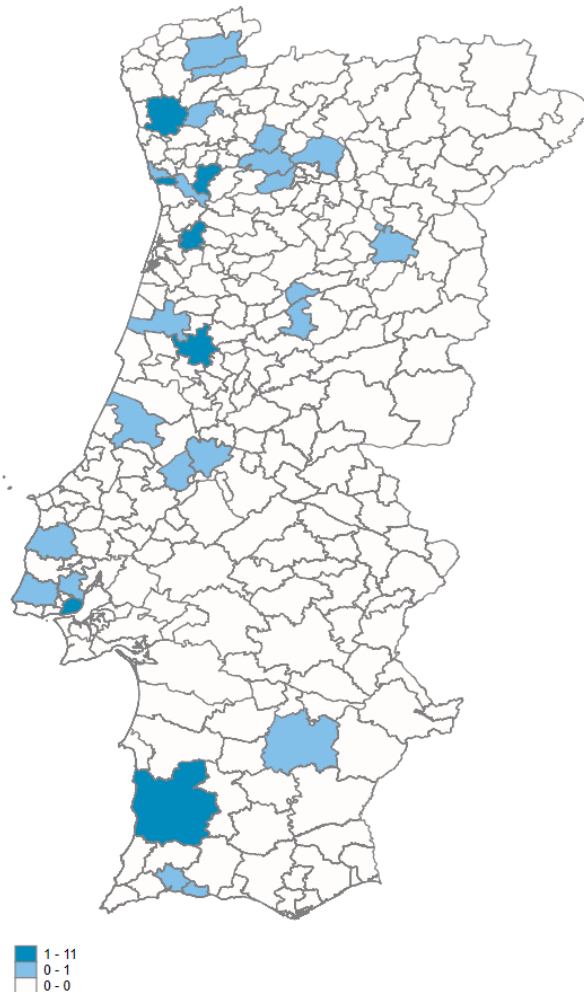


Figura 8: Setores de Atividade

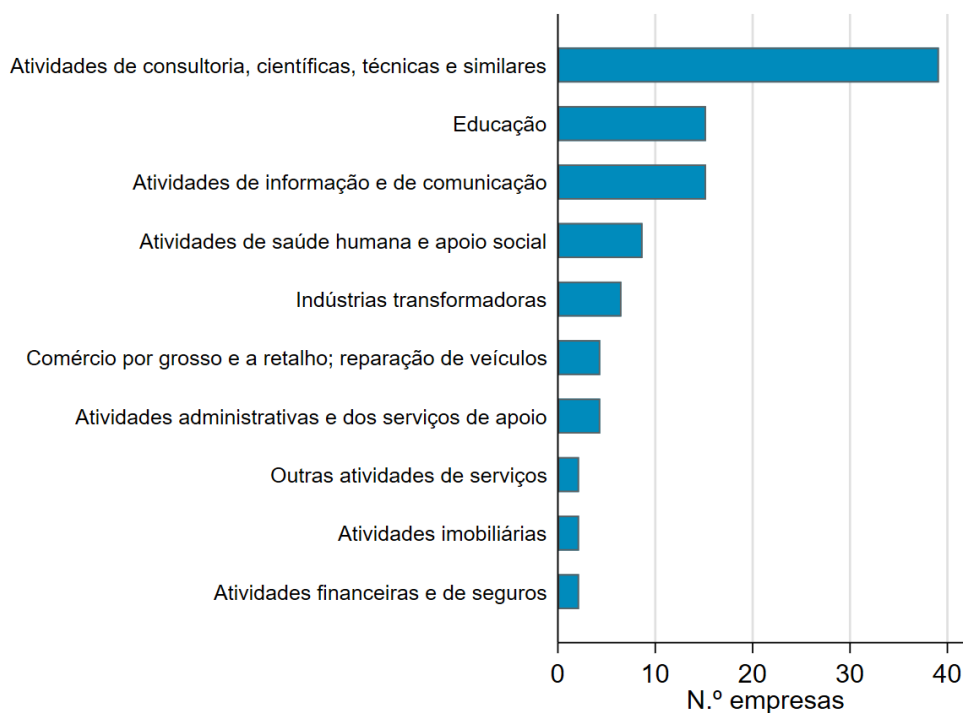


Figura 9: Dimensão (n.º de trabalhadores)

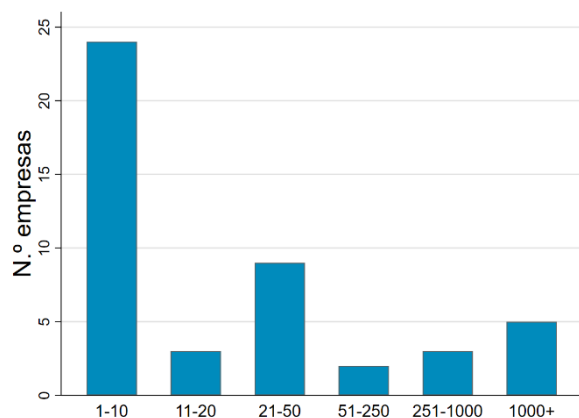
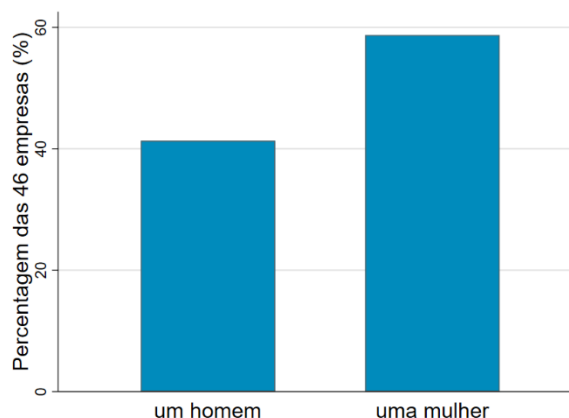


Figura 10: Contacto iniciado por



Antes do começo da segunda fase, as maiores preocupações ou desafios apontados por estas empresas são:

- Como evitar uma redução da produtividade;
- A perceção do cliente;
- Carga horária e sobrecarga de atividades;
- Justiça – consistência para todos os colaboradores;
- Incompreensão por parte de alguns colegas;
- Custos associados;
- Formato da semana de trabalho;
- Métricas de sucesso ou produtividade;
- Como conciliar com picos de trabalho.

5. Porque é que algumas empresas não avançaram?

As 28 empresas que decidiram não avançar apontam as atuais condições macroeconómicas como maior obstáculo. Uma empresa respondeu:

“A iniciativa continua a merecer-nos todo o interesse. No entanto, dada a fase de grandes transformações na nossa empresa, por arranque de grandes projetos que decorrem durante o ano de 2023, sentimos que a organização pode não conseguir abarcar este desafio em simultâneo com a necessidade de dar resposta às nossas obrigações de curto prazo. Nesse sentido preferimos tentar participar num período posterior, caso venha a existir essa oportunidade.”

Algumas empresas apontam também para a complexidade da implementação ou a necessidade de um investimento financeiro, enquanto outras preferem explorar outro tipo de benefícios que promovam o equilíbrio entre trabalho e vida familiar.

“A diversidade de regimes de trabalho na empresa pede alguma cautela na adoção desta solução para um coletivo minoritário, pelo que foi decidido não avançar, por agora, com o projeto.”

Figura 11: Principais razões para não avançar



6. Empresas Associadas

Para além das seis empresas que deram o seu testemunho nas sessões de esclarecimento, duas outras empresas já tinham começado a sua experiência com a semana de quatro dias, e, portanto, ficaram como empresas associadas ao projeto, com acesso ao nosso apoio, mas por questões de avaliação, não participarão no piloto. No total, são oito as empresas associadas. A maior parte começou a experiência em 2022, mas uma empresa já adotou a semana de quatro dias em 2021, e uma outra começou em janeiro de 2023.

Até ao momento, as empresas estão satisfeitas com a experiência (uma média de 4.25, numa escala de Likert de 1 a 5), mas os seus testemunhos confirmam que o processo de mudança e a consequente alteração na forma de trabalhar é desafiante. Para além de todas apontarem o primeiro mês como caótico, apresentam outras dificuldades que são importantes a ter em conta:

“Dificuldade em estabelecer métricas de avaliação para a produtividade e resultados.”

“Difícil adaptação no primeiro mês - o modelo não é o mesmo para todas as organizações e requer adaptação das diretrizes gerais para cada cultura organizacional.”

“Sobrecarga das equipas de gestão de projetos.”

“Resistência da equipa à implementação de novos métodos e processos de trabalho.”

“Redesenhar os processos internos de modo a gerir o trabalho existente nas 36 horas, sem criar stress nos profissionais nem comprometer a qualidade do serviço.”

“Adaptação das pessoas a 4 dias principalmente fazer com que as pessoas percebam que não é para trabalhar menos horas, mas sim mais eficientemente.”

“Ajuste de atividades com parceiros internacionais que impliquem trabalhar as sextas-feiras.”

“Essencialmente algumas pessoas tiveram mais dificuldade em gerir o trabalho de 5 dias em 4 mas temos adaptado a forma de trabalhar e trabalhamos de forma mais inteligente.”

Figura 12: Quando começaram a experiência?

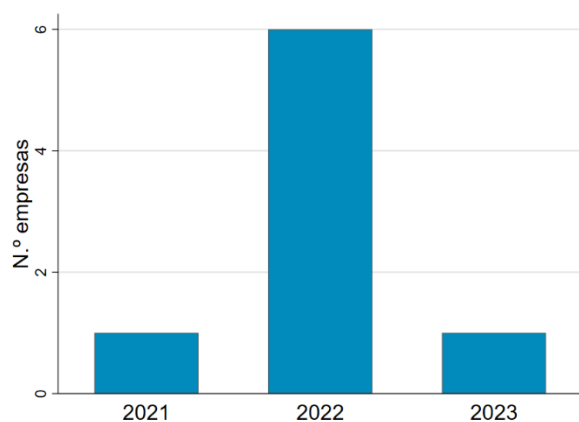
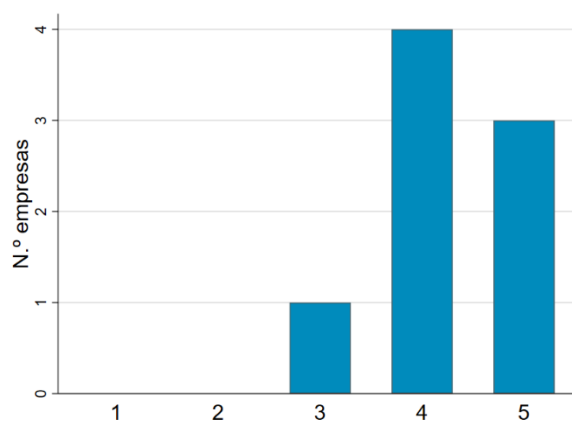


Figura 13: Como avaliam a experiência até agora? (de 1 a 5)



7. Avaliação do projeto até ao momento

Por fim, pedimos a todas as empresas que avaliassem o nosso projeto e a avaliação foi muito positiva. As empresas consideram que:

- o projeto é importante no contexto das relações laborais em Portugal (4.3/5)
- o projeto foi adequadamente dirigido às empresas (4.2/5)
- avaliam positivamente as sessões e esclarecimento (4.1/5)
- avaliam positivamente o profissionalismo da equipa (4.6/5)

Nas Figuras 14-17, apresentamos os resultados para as 46 empresas que decidiram avançar para a segunda fase e as 26 que confirmaram não avançar. Mesmo as empresas que não avançaram para o teste avaliam, maioritariamente, positivamente o projeto.

Figura 14: O projeto é importante no contexto das relações laborais em Portugal? (1 a 5)

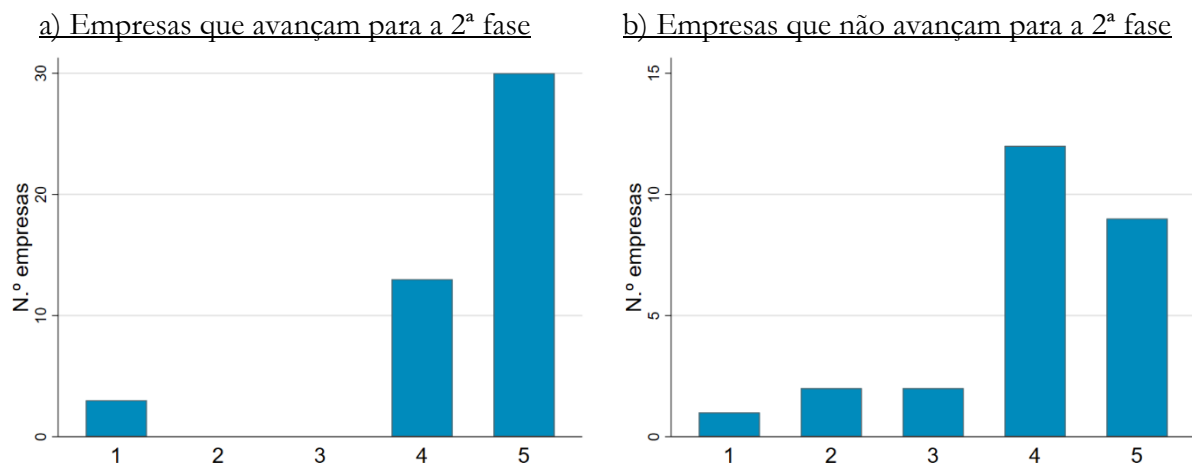


Figura 15: O projeto foi adequadamente dirigido às empresas? (de 1 a 5)

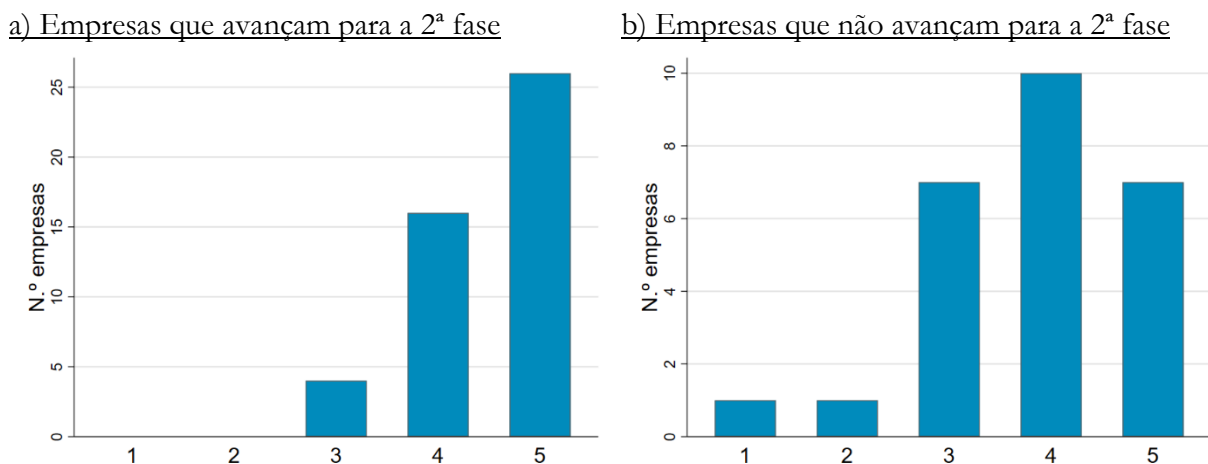
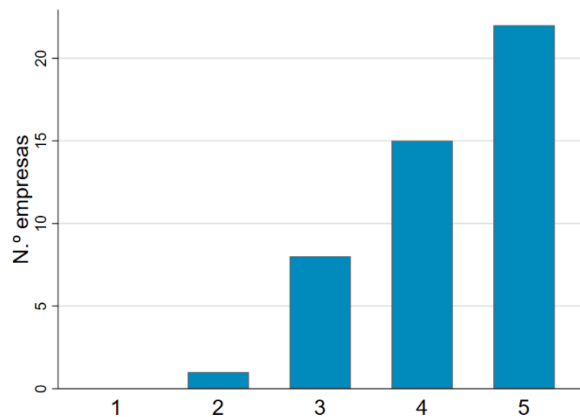


Figura 16: Como avalia as sessões de esclarecimentos? (de 1 a 5)

a) Empresas que avançam para a 2ª fase



b) Empresas que não avançam para a 2ª fase

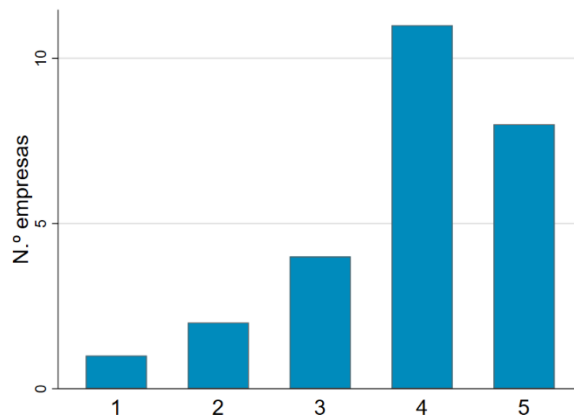
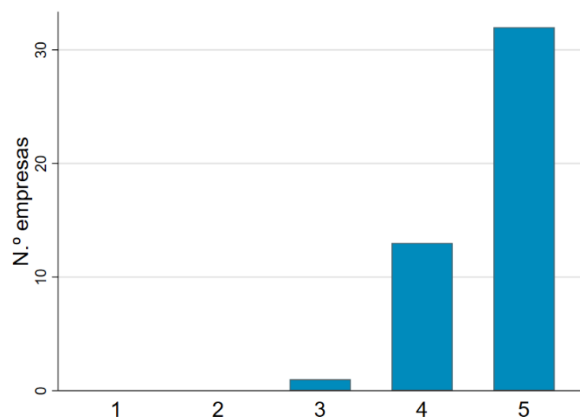
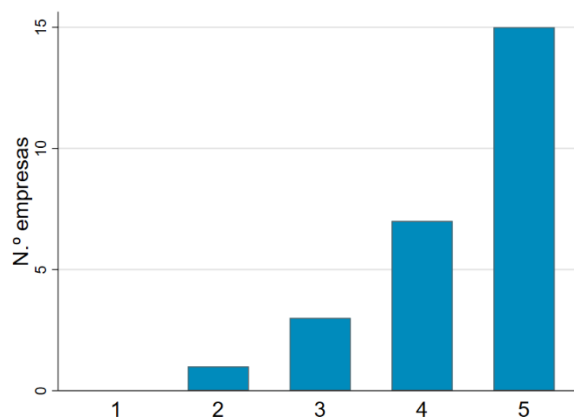


Figura 17: Como avalia o profissionalismo da equipa? (de 1 a 5)

a) Empresas que avançam para a 2ª fase



b) Empresas que não avançam para a 2ª fase



8. Descrição da 2ª fase

Esta é fase crucial do nosso projeto. Nesta fase as empresas vão destacar uma equipa para, ao longo de três meses, preparar o teste. [O papel das equipas é fundamental](#) porque vão ter de estudar como a semana de quatro dias foi implementada noutras empresas e delinear um plano adequado à realidade da sua empresa. Esta preparação implica:

- Definir a nova semana de trabalho:
 - Formato da semana de quatro dias
 - Política de recursos humanos durante o teste (férias, feriados, horas extraordinárias)
- Definir o sucesso
- Medir o sucesso
- Análise de cenários
- Estratégia de comunicação:
 - Clientes
 - Trabalhadores
 - Comunicação social

As equipas também terão de esboçar mudanças de processos que fomentem o aumento de produtividade nos restantes dias de trabalho. Ao longo dos seis meses do teste, estas mudanças de processo serão testadas e aperfeiçoadas. O enfoque estará em:

- Redesenhar reuniões
- Redesenhar tecnologia
- Redesenhar o dia de trabalho
- Construir uma cultura melhor
- Auto-experimentação

A decisão mais importante para as equipas é a definição do formato da semana de quatro dias. A equipa de coordenação não irá impor nenhuma restrição, desde que se respeitem os princípios do nosso projeto. Cada empresa deve ter a flexibilidade na procura de soluções, que podem ser várias.

Redução das horas semanais para 32 horas

- **Fecho ao 5º dia.** A empresa encerra as operações por um dia adicional por semana. Esta é a escolha mais popular em empresas onde a colaboração da equipa é mais importante do que a cobertura de cinco dias. Este foi o formato adotado pela *Lean Health Portugal* ou a *Visma Nmbros*.
- **Alternado.** Os funcionários tiram dias de folga alternados: por exemplo, a equipa pode ser dividida em duas, com uma equipa que tira as segundas-feiras e outra que tira as sextas-feiras de folga, como o exemplo da *Listor*. Esta é uma escolha popular em empresas onde a cobertura de cinco dias é importante. Uma alternativa é ter um sistema de folgas rotativas ao longo da semana.

- **Condicional.** O direito à semana de quatro dias está ligado à monitorização contínua de certos indicadores de desempenho, como a redução de taxas de absentismo (por exemplo, em lares de terceira idade) ou objetivo semanais, como é o caso em Portugal da *Toyno*.
- **Anualizado.** Os funcionários trabalham em média 32 horas por semana, calculado na escala de um ano. Este formato é utilizado em restaurantes ou outras áreas de atividade com picos de trabalho sazonais.
- **Descentralizado.** Diferentes departamentos operam em diferentes padrões de trabalho, possivelmente resultando numa mistura dos vários modelos. Também podem incorporar outros modelos, como ter funcionários que preferam transformar o equivalente a quatro dias em cinco jornadas de trabalho mais curtas. Um modelo descentralizado é mais utilizado em empresas de maior dimensão, cujos departamentos tem funções muito diferentes.



Redução das horas semanais para as 34 ou 36 horas

- **Com aumento da jornada de trabalho,** para as 8h30 ou para as 9 horas, como o caso da *360Imprimir*.
- **Sem aumento da jornada de trabalho,** alternando semanas de quatro dias com semanas de cinco dias, de forma a fazer uma média de 34 ou 36 horas. Este é o caso da *Loka*, que alterna uma semana de quatro dias com uma de cinco dias.

A escolha do formato da semana de quatro dias vai depender: da organização do tempo na indústria, das necessidades dos clientes, do ritmo e intensidade do trabalho, das necessidades internas, do valor atribuído pelos trabalhadores a um fim-de-semana de três dias, ou do formato que permite uma melhor recuperação/descanso.

Para apoiar as empresas no desenho do plano de implementação a *4 Day Week Global* será parceira do projeto.

9. Parceria com a 4 Day Week Global

A *4 Day Week Global* é 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. A sua filosofia é baseada na chamada regra dos 100-80-100. Os trabalhadores recebem 100% do salário, trabalham 80% do tempo, desde que a produção ou o output se mantenha a 100%. Assim, todo o foco é em como podem as empresas potenciar o aumento de produtividade.



O nosso objetivo é ajudar as empresas participantes no projeto piloto português 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 terão acesso a vários conteúdos, bem como sessões e eventos, divididos em quatro dimensões:

Formação: 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. Neste âmbito, estão previstas as seguintes sessões:

- Masterclasses pré-piloto. Os assuntos abordados incluem o desenho do 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 (*Troubleshooting*)
- 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.
- Cursos online adicionais Acesso ao conteúdo do curso online na plataforma *Circle* da *4 Day Week Global* (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. Em particular, no âmbito da coordenação do programa de mentoring da empresa, serão realizados workshops específicos, direcionados à indústria ou profissão. A definição exata dos workshops dependerá da composição final das empresas em termos de setores. Em outros pilotos incluíram recursos humanos, arquitetura, finanças, design, software ou manufatura.

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. A nossa equipa vai trabalhar 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, bem como um relatório sobre os impactos globais. 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 todo o material escrito essencial será traduzido e disponibilizado. Excetuando duas masterclasses em inglês, por Alex Soojung-Kim Pang e Andrew Barnes, as sessões ao vivo serão em português. No caso de sessões em que as *masterclasses* sejam apresentadas em inglês, estas serão seguidas de uma sessão mais curta em português para discutir e tirar dúvidas. Todas as sessões serão todas gravadas e poderão ser vistas posteriormente. As partes em inglês serão acompanhadas de legendas em Português.

Embora exista um percurso delineado para o projeto piloto, a sua implementação é bastante flexível – queremos que seja possível adaptar o conceito da melhor forma à realidade e necessidades das empresas participantes.



10. 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](#), 2022
- Autonomy, [The results are in the UK's four-day week Pilot](#), 2023
- 4 Day Week Global, [A global overview of the 4 day week](#), 2023

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](#))
- [The Guardian](#)

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
- [The Conference, Malmö](#), Rita Fontinha

Sites

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

Anexo 1. Os benefícios da semana de quatro dias (Baseado em textos de opinião de Pedro Gomes no Público e Eco)

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 diminuirmos 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 5.3 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 em 2021, 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 madrilenas](#). 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 consequente aumento de gastos com pessoal é in comportável 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 in comportável 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 [36Imprimir](#), 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 percebemos 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’.

A ousadia de ser pioneiro

Quem leu o bestseller *Pensar, depressa e devagar* de Daniel Kahneman sabe que as pessoas têm enviesamentos cognitivos que afetam o modo como veem o mundo e tomam decisões. Em 2021, [um artigo na revista Nature](#) identificou um outro destes enviesamentos: o enviesamento aditivo. Sistemáticamente, procuramos transformações aditivas e ignoramos transformações subtrativas. Numa experiência com [peças de Lego](#) é pedido aos participantes que reparem uma torre com uma instabilidade em dois pilares assimétricos. A reparação pode ser feita acrescentando uma peça a um pilar ou retirando uma peça do outro. A maioria dos participantes acrescenta peças e poucos optam por retirar. Os investigadores concluem que “as ideias aditivas vêm à mente com rapidez e facilidade, mas as ideias subtrativas exigem mais esforço cognitivo. Como as pessoas geralmente trabalham com as primeiras ideias que vêm à mente, acabam aceitando soluções aditivas sem considerar a subtração”.

As pessoas espontaneamente pensam em mudanças como oportunidades para aumentar, seja em termos de riqueza, poder ou realização pessoal. Raramente pensam em diminuir, em renunciar a algo, que muitas vezes é visto como uma perda, uma quebra da nossa capacidade ou bem-estar. No entanto, a mudança mais eficaz pode ser justamente isso: um processo de simplificação, de abdicar de aquilo que nos sobrecarrega e nos impede de avançar.

Podemos pensar no desafio da produtividade a partir destas duas visões. A produtividade pode aumentar, produzindo-se mais com os mesmos recursos, mas também produzindo-se o mesmo com menos recursos. A nossa tendência é pensarmos no primeiro caminho, mas o segundo

é tão válido como o primeiro – apenas menos natural. Este segundo caminho é o da semana de quatro dias. Uma opção que nos obriga a identificar o que não precisamos de fazer, a priorizar o mais importante e a ser eficientes com o nosso tempo.



Em 2002, assisti a uma conferência de lançamento do livro *Produtividade e Crescimento em Portugal*, com contribuições de grandes economistas como José Silva Lopes e Miguel Beza, que identificavam a baixa produtividade como o calcanhar de Aquiles de Portugal, e apontavam para o seu aumento como via para o crescimento económico. Desde então esta receita tem sido repetida, e ainda recentemente pela SEDES, que aponta para a [‘ambição de duplicar o PIB em 20 anos’](#), ou por Horta Osório, que [acredita que se consegue em 10 anos](#). O raciocínio é coerente. Aumentar a produtividade para crescer, prometendo menos horas de trabalho quando atingirmos o *PIB per capita* alemão – o tempo de lazer virá como recompensa do nosso esforço coletivo. Mas na prática, o caminho para o aumento da produtividade é demasiado vago e as medidas que se propõem (reduções de impostos, apoios à inovação, luta contra a corrupção, desregulação, mais investimento) ou não se conseguiram implementar ou falharam. Todos constatamos que este caminho fracassou.

Podemos sempre insistir nele, ou então podemos reconhecer o nosso enviesamento aditivo e trabalhar em conjunto por um caminho alternativo onde os ganhos de produtividade se consigam com menos horas de trabalho: *a ambição de reduzir a semana de trabalho em cinco anos*. Esta ambição não busca promover o decrescimento, antes pelo contrário. Por um lado, os mecanismos pelos quais uma redução das horas de trabalho aumenta a produtividade por hora são claros e poderão ser quantificáveis no contexto da nossa economia com a experiência-piloto. Por outro lado, não defendo a libertação do tempo como um fim em si mesmo ou um objetivo espiritual. “Cada atividade de tempos livres traz um benefício económico”, disse o Nobel da economia James Tobin. Para além do descanso, indispensável à eficácia e criatividade dos trabalhadores, o tempo livre vai ser despendido nas indústrias de lazer, entretenimento, cultura e turismo; a fazer mestrados e cursos de qualificação que permitirão aos trabalhadores adaptarem-se continuamente a um progresso tecnológico incessante, durante uma vida cada vez mais longa; a fazer ‘biscates’ noutros setores que vivem de picos de trabalho sazonais, como por exemplo na agricultura ou turismo; e também na criação de novas empresas e na inovação do futuro, essas sim as chaves mestras do capitalismo. A semana de quatro dias não é um fim, é um meio para criar as condições para o crescimento económico.

É preciso ousadia – alguns chamarão loucura – para trilhar esse caminho. O que eu sei é que Portugal se agigantou sempre que teve a ousadia de ser pioneiro!

[Semana de quatro dias: bendita és tu entre as mulheres](#)

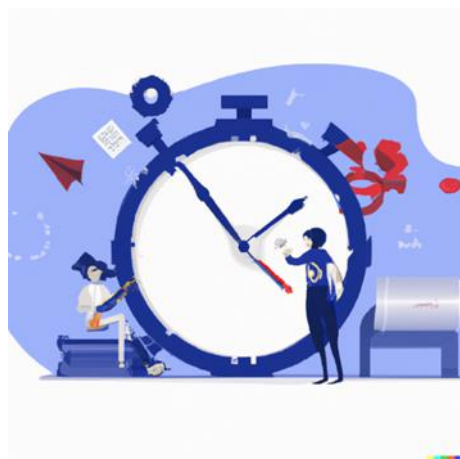
Terminou a primeira fase do projeto piloto da semana de quatro dias. Durante três meses, explicámos às mais de 90 empresas interessadas os benefícios desta prática de gestão e os detalhes do projeto. Analiso aqui o que para mim é o indicador mais significativo. Das pessoas que iniciaram o contacto – tipicamente diretores executivos, administradores, gerentes ou diretores de recursos

humanos que se interessaram pela ideia – 60% são mulheres. Isto é mais do dobro da incidência no universo empresarial português onde apenas [27% dos cargos de liderança são ocupados por mulheres](#).

Este dado não me surpreende. Os dois membros do governo que chamaram a si a missão de estudar a semana de quatro dias são mulheres. A equipa com quem trabalho diretamente neste projeto, com elementos do gabinete do Secretário de Estado do Trabalho, do IEFP, e dos parceiros externos, é composta por sete mulheres. Dos jornalistas que seguem o tema no Público, Expresso, Observador, Diário de Notícias, Jornal de Notícias, Eco, Jornal de Negócios, Jornal Económico, CNN Portugal, ou TSF, todos são mulheres. A única associação empresarial ou profissional que me convidou para falar sobre a semana de quatro dias foi a [Professional Women's Network Lisbon](#), uma associação que procura equilibrar a representatividade de mulheres em posições de liderança.

Não é uma coincidência. Em vários inquéritos sobre a semana de quatro dias, as mulheres revelam uma maior abertura à ideia. Isto acontece porque as mulheres sentem muito mais a pressão do tempo. [Num inquérito ao uso do tempo](#) em Portugal, 55% das mulheres entre os 25 e 44 anos consideravam não ter tempo suficiente para fazer tudo o que queriam no dia a dia, enquanto apenas 44% dos homens com a mesma idade declaravam o mesmo. A razão é simples: a juntar às horas no emprego, as mulheres acumulam horas de trabalho não pago. Segundo este inquérito, as mulheres portuguesas trabalham mais uma hora por dia do que os homens em atividades domésticas como limpar a casa, fazer as compras, tratar da roupa ou preparar as refeições, e é nelas que recai ainda a responsabilidade de ocupar-se dos filhos e cuidar dos pais.

A mudança do papel da mulher na sociedade é também uma das razões pelas quais a semana de quatro dias se tornou tão importante. [Há 50 anos, apenas 25% das mulheres com mais de 16 anos participava no mercado de trabalho, contrastando com 90% dos homens](#). As mulheres trabalhavam muito, mas a maior parte delas na esfera da casa. O homem podia trabalhar muitas horas, mas quando voltava a casa, estava tudo feito. O tempo em casa, era tempo de descanso para os dois, era tempo para a família. Agora, a taxa de participação é de 50% para as mulheres e 57% para os homens. A maioria das mulheres trabalha como os homens, em empregos cada vez mais intensificados pela tecnologia, com as mesmas horas e com as mesmas ambições. Quando voltam para casa, o tempo não é de descanso, muito menos de lazer. É tempo de fazer tudo o que ficou por fazer, e já sabemos quem é que o faz. Para além do aumento da participação feminina no mercado de trabalho, as mulheres têm filhos cada vez mais tarde, e os avós são avós cada vez mais tarde. Não podem ajudar tanto e tornam-se mais numa fonte de trabalho adicional que de apoio.



Estas mudanças sociodemográficas, juntamente com as mudanças tecnológicas, criaram um problema crónico de falta de tempo. Este problema afeta todos os portugueses, mas é sentido sobretudo pelas mulheres, afetando o seu desempenho profissional relativamente aos homens. Corrói também a própria família, uma instituição nuclear da nossa sociedade. Alguém duvida que a falta de tempo, para o ‘nós’ e para o ‘eu’, contribui para o aumento dos divórcios e a redução da natalidade? A semana de quatro dias não vai mudar mentalidades, mas pode promover o equilíbrio de género no mercado de trabalho, aliviar a pressão sentida pelas mulheres, e dar tempo aos homens para que (pelo menos

alguns) possam contribuir mais para o trabalho doméstico. Na mais recente experiência-piloto em 61 empresas do Reino Unido, o tempo passado pelos homens a cuidar dos filhos mais que duplicou durante o teste.

Muitos em Portugal veem a semana de quatro dias como uma clivagem ideológica entre a direita e a esquerda, ou económica entre capitalistas e trabalhadores. Mas a clivagem mais profunda é entre homens e mulheres. Se as mulheres fossem representativas nas instâncias de poder, o processo de transição para a semana de quatro dias – que poderá demorar décadas – estaria muito mais avançado.

Devemos agradecer a todas as mulheres que se envolveram direta ou indiretamente com esta ideia, acreditando que é possível organizar o trabalho no século XXI de uma forma mais eficiente, mais sustentável e mais humana. Para além de tudo o que já fazem, são ainda elas que levam a semana de quatro dias ao colo.