

Experiência-Piloto ‘Semana de quatro dias’

Reunião CPCS

2 novembro 2022

Experiência-Piloto Semana de quatro dias. Sem corte de salário. Com redução de horas semanais. Voluntária e reversível.

1. Enquadramento

A duração da semana de trabalho é uma construção social, política e económica. No século XIX, trabalhava-se seis dias por semana. Nos Estados Unidos, no início do século XX, algumas empresas, incluindo a *Ford Motor Company* liderada por Henry Ford, adotaram a semana de cinco dias como prática de gestão. Em 1940, esta prática estendeu-se a outras empresas através de legislação. As atuais críticas à semana de quatro dias são exatamente as mesmas críticas proferidas em relação à semana de cinco dias na década de 1930. Naquela altura, as críticas desapareceram pouco depois da implementação legal da semana de cinco dias. Esta aceitação generalizada deveu-se a uma mudança na perceção pública de que a semana de trabalho de cinco dias era uma melhor forma de organizar a economia no século XX. Ninguém ficou a perder e todos ficaram a ganhar.

Desde então, a sociedade mudou – a velocidade da comunicação, a natureza do trabalho, a tecnologia, as práticas de gestão, a riqueza produzida, o nível de qualificação, a estrutura das famílias, a participação das mulheres no mercado de trabalho, a longevidade, as interações sociais. Sendo que tudo mudou, será que a semana de trabalho de cinco dias continua a ser a melhor forma de organizar a economia no século XXI, ou esta mantém-se apenas pela dificuldade que é transformar uma realidade tão enraizada?

Tal como há 100 anos, atualmente muitas empresas de diferentes setores em todo o mundo têm experimentado reduzir a semana de trabalho, desta vez para quatro dias. A semana de quatro dias como prática de gestão – sem corte de salário e com redução de horas semanais (distinta do trabalho a tempo parcial ou da semana concentrada) – tem sido adotada com o objetivo de aumentar a produtividade e a competitividade, promover o bem-estar dos trabalhadores reduzindo, por exemplo, o stress e o *burnout*. Os ganhos para as empresas resultam de múltiplas áreas como: menores custos de recrutamento e formação decorrentes da menor rotatividade de pessoal; menores custos com trabalhadores temporários devido à redução do absentismo; menores



custos com matérias-primas devido a menos erros e produtos defeituosos, ou poupança de energia por menos tempo no escritório. Os ganhos para as famílias traduzem-se num aumento do bem-estar e qualidade de vida, melhor saúde física e mental, mais tempo para a família e para hobbies, menor desigualdade entre homens e mulheres.

Em Portugal, a semana de cinco dias normalizou-se na década de 70 e 80, embora apenas tenha sido consolidada na legislação laboral em 1996. Atualmente, já existem empresas que funcionam com uma semana de quatro dias, embora em número reduzido e, muitas vezes, não abrangendo a totalidade dos trabalhadores da empresa. Embora ainda não existam dados sobre a implementação da semana de quatro dias em empresas portuguesas, um estudo em larga escala realizado no Reino Unido verificou que, a longo prazo, as poupanças com a implementação desta medida suplantam os custos iniciais.

Aliado aos potenciais benefícios para as empresas e para as famílias, é possível que traga outras vantagens para a economia em geral. Mais tempo livre poderá estimular a economia por meio da maior procura de produtos e serviços das indústrias de lazer, cultura, hotelaria e turismo, e promover o chamado, empreendedorismo híbrido – criar uma empresa mantendo um emprego a tempo inteiro. A redução da semana de trabalho poderá também proteger os empregos em risco de automação, dar tempo para a reconversão profissional, e criar as condições de mercado para o aumento sustentável dos salários e a redução da desigualdade. Dados todos os potenciais benefícios para os trabalhadores, empresas, e economia, é natural que nos últimos anos se tenham desenrolado as primeiras experiências-piloto organizadas sobre a semana de quatro dias. Algumas conduzidas sem o apoio do estado, como é o caso no Reino Unido, Irlanda, Estados Unidos, Canadá, Austrália e Nova Zelândia. Outras, conduzidas por entidades públicas como na Islândia, Escócia, Espanha ou na Comunidade Valenciana.

Este projeto parte do princípio de que se devem estudar os efeitos da semana de quatro dias no contexto da realidade económica de Portugal. Sendo a realidade portuguesa diferente da de outros países europeus, é possível que os benefícios não sejam exatamente os mesmos, podendo trazer outras vantagens do ponto de vista económico, quer ao contribuir para o aumento da produtividade por hora – cronicamente baixa em Portugal –, quer como fator de atração de mão-de-obra qualificada.

Embora reconhecendo que esta ideia é vista como radical ou impraticável por alguns, e com ceticismo por muitos, acreditamos que existe contexto e legitimidade para a realização deste estudo. A legitimidade do ponto de vista económico reside no precedente favorável vindo das empresas que já estão a adotar a semana de quatro dias, e no paralelo histórico com a redução da semana de trabalho de seis para cinco dias. Por outro lado, o desenvolvimento deste projeto-piloto enquadra-se no desígnio do atual governo, em concreto:

“Promover um amplo debate nacional e na concertação social sobre novas formas de gestão e equilíbrio dos tempos de trabalho, incluindo a



ponderação de aplicabilidade de experiências como a semana de quatro dias em diferentes setores.”

O objetivo é, portanto, recolher dados objetivos acerca do impacto desta medida na eficiência e na saúde física e mental dos trabalhadores, bem como acerca do impacto económico e funcional nas organizações. No decurso da experiência-piloto, será promovida uma discussão alargada sobre a duração e organização do tempo de trabalho, bem como o uso do tempo em Portugal.

2. Experiências-piloto internacionais

Nos últimos anos, para além das muitas empresas que têm adotado individualmente a semana de quatro dias como prática de gestão, têm sido conduzidas várias experiências-piloto. Estas experiências envolvem sempre um conjunto de entidades que adotam simultaneamente a semana de quatro dias, com o objetivo de avaliar os seus efeitos, mas podem assumir diferentes formatos.

O primeiro tipo de experiências-piloto corresponde ao modelo recentemente adotado no Reino Unido, Irlanda, Estados Unidos, Canadá, Austrália e Nova Zelândia, onde empresas do setor privado praticam a semana de quatro dias durante seis meses de forma voluntária. Estas experiências não têm sido organizadas pelos respetivos governos, mas por uma consultora sem fins lucrativos, a 4-Day Week Global. Esta consultora foi fundada por Andrew Barnes, que em 2018, instaurou na sua própria empresa aquilo que apelidou como "a regra 100-80-100". Ou seja, os trabalhadores recebem 100% do salário, trabalham 80% do tempo, desde que consigam manter 100% da produtividade coletiva. A experiência foi bem-sucedida e, dois anos depois, criou a 4-Day Week Global para oferecer apoio técnico às empresas interessadas em aderir à semana de quatro dias. Esse apoio, no formato de workshops que decorrem nos três meses que antecedem o piloto, concentra-se na alteração dos processos internos que permita a libertação de um dia de trabalho mantendo a produtividade coletiva. No mais recente piloto, no Reino Unido, com 70 empresas e mais de 3000 trabalhadores, os resultados intermédios apontam que 86% das empresas participantes consideraram muito provável manter a semana de quatro dias mesmo após o final do piloto.

O segundo tipo de experiência-piloto corresponde ao modelo adotado na Islândia entre 2014 e 2019, e que decorreu apenas no setor público. Começou como um piloto organizado no município de Reykjavik, nos serviços centrais e no departamento de proteção a menores. Dado o sucesso inicial, foi alargado ao governo central, abrangendo trabalhadores administrativos, mas também vários trabalhadores por turnos em esquadras de polícia, escolas, e mesmo hospitais. No total, envolveram 2500 trabalhadores que viram a sua semana de trabalho reduzida de 40 para 35 ou 36 horas. O sucesso deste piloto, quer ao nível dos benefícios para os trabalhadores, quer ao nível da provisão de serviços que não foi afetada, teve impacto na negociação coletiva.



Atualmente 86% dos trabalhadores islandeses reduziram as suas horas semanais, ou têm o direito de o fazer no futuro. Em 2021, a Escócia decidiu realizar a sua experiência-piloto da semana de quatro dias, seguindo a abordagem islandesa, ao restringir a aplicação ao setor público. Os detalhes ainda não foram determinados, e ainda não tem data de início prevista.

Por fim, o governo espanhol optou por um terceiro tipo de abordagem. A sua experiência-piloto está a ser conduzida pelo Ministério da Indústria e estipula um período de estudo mais longo, tendo associada uma dotação de cerca de 10 milhões de euros. Embora a negociação tenha começado no início de 2021, as bases da convocatória só foram publicadas em agosto de 2022. Está direcionada para empresas industriais, vai ter uma duração de dois anos e envolve um financiamento elevado que pode ir até 250.000€ por empresa, para investimento ou formação de trabalhadores. A ideia não é tanto a mudança de processos como a filosofia da 4-Day Week Global, mas o investimento em inovação e instrumentos de trabalho que permitam libertar o tempo dos trabalhadores. Para além do projeto do governo espanhol, o governo regional da comunidade valenciana também tem implementado medidas para incentivar a adoção da semana quatro dias. O objetivo é reduzir a semana de trabalho de 40 para 32 horas, e o apoio pode atingir 5.492€ por trabalhador.

3. Experiência-piloto em Portugal

No desenho da experiência-piloto a desenvolver em Portugal, procurou-se articular as vantagens e minimizar os riscos de diferentes tipos de estudos. Esta experiência-piloto tem como objetivo principal a avaliação credível dos impactos que a semana de trabalho de quatro dias tem nas empresas, nos trabalhadores e nas suas famílias. E, neste sentido, não se pretende, num primeiro momento, chegar já ao maior número de organizações.

Dado o carácter exploratório deste projeto, queremos que este seja flexível e adaptável, e que seja capaz de recolher o máximo de informação, com o mínimo de custos, estando previsto que decorra nos seguintes moldes:

Experiência-Piloto 2023 (Setor privado - aberta a todas as empresas)

- Experiência-piloto de seis meses, voluntária e reversível.
- Sem contrapartida financeira.
- Estado providencia suporte técnico e administrativo para apoiar a transição.

Posteriormente, e mediante evolução satisfatória do piloto, esta experiência deverá, numa segunda fase, ser estendida ao setor público. Uma experiência-piloto dirigida a este setor requer adaptação de instrumentos de avaliação dos impactos e estará sujeita a diferentes condicionantes jurídicas e orçamentais.



Progressivamente, e num terceiro momento, existe intenção de criar as condições favoráveis para testar um modelo mais ambicioso que envolva um desenho quase-experimental, em que um grupo empresas adotam a mudança e outro grupo servirá de controlo. Este modelo, mais semelhante ao espanhol, envolve mais custos e mais apoios às empresas, pelo que só poderá ser testado se forem reunidas condições de exequibilidade e se verificar suficiente adesão.

Esta evolução faseada de um modelo mais simples e com menos custos, para outros modelos mais complexos e dispendiosos, permite uma tomada de decisão contínua (por exemplo, terminar o projeto antecipadamente, se não houver adesão das empresas ou se os resultados não forem satisfatórios). Permite também uma aprendizagem durante o processo e incorporar informação vinda de outros países que estão a conduzir concomitantemente projetos de âmbito semelhante (por exemplo a Escócia ou Espanha).

3.1 Experiência-piloto 2023

Será aberta a todas as empresas (do setor privado) que desejem participar e é inspirada nas experiências-piloto conduzidas recentemente no Reino Unido, Irlanda, Estados Unidos, Canadá, Austrália e Nova Zelândia, organizadas pela 4-Day Week Global. Em Portugal, será aberta a oportunidade de participar neste piloto a qualquer empresa do setor privado que esteja interessada. Durante três a quatro meses, serão conduzidas várias sessões de esclarecimento dirigidas às empresas para explicar como vai decorrer o estudo. No final deste período, as empresas registam-se para participar numa experiência-piloto da semana de quatro dias, com uma duração de seis meses, voluntária e reversível, com o apoio expresso dos trabalhadores.

O Estado não oferece qualquer contrapartida financeira, mas fornece apoio técnico às empresas participantes (através de um serviço especializado em assessorar as empresas nesta mudança), com o foco na alteração dos processos internos e na resolução dos problemas que naturalmente surgem com uma mudança organizacional deste âmbito. Este período de preparação de três meses é fundamental e obriga a um trabalho conjunto entre a gestão e os trabalhadores, para a melhoria de processos. É também nesta fase que se esperam algumas desistências.

A experiência não pode envolver corte salarial, e tem de implicar uma redução de horas semanais. Dado que o Estado não oferece nenhuma contrapartida financeira, não será estipulado um número de horas semanais exatas, que podem ser 32 horas, 34, horas, 36 horas, definidas por acordo entre a gestão e os trabalhadores. A experiência tem de envolver a grande maioria dos trabalhadores, exceto para grandes empresas onde pode ser testado em apenas alguns estabelecimentos ou departamentos.



No final dos seis meses, está previsto existir um período de reflexão de um mês, em que a gestão vai refletir sobre a experiência e determinar se vão manter a nova organização, voltar à semana de cinco dias, ou adotar um modelo híbrido.

3.2 Avaliação da experiência-piloto 2023

Dada a decisão de não oferecer incentivos financeiros, a adesão ao projeto está dependente do interesse que a iniciativa consiga gerar na comunidade empresarial. Porém, ao mesmo tempo, garante que todo o interesse é genuíno. Se a adesão for menor do que 40 empresas, a experiência-piloto realiza-se com todas as empresas, sendo a avaliação feita comparando os resultados antes-durante-depois. Funcionará como uma Prova de Conceito – a prova de que a semana de quatro dias pode funcionar em determinadas situações, enquanto prática de gestão. Se houver uma grande adesão, tal vai permitir dividirmos as empresas em grupo de tratamento e grupo de controlo e, portanto, teremos uma avaliação mais robusta dos efeitos da semana de quatro dias.

O facto de esta experiência funcionar com base na auto-seleção das empresas, mesmo que seja muito concorrida, torna difícil a generalização dos resultados. As empresas que decidirem participar têm em comum a motivação para o fazer, o que pode enviesar os resultados. Por um lado, se estas empresas reconhecerem os benefícios da semana de quatro dias e a mantiverem depois de terminados os seis meses, não poderemos assumir que estes benefícios ocorreriam em todas as empresas. Seria, no entanto, um indicador importante para decidir avançar para um estudo mais aprofundado da semana de quatro dias, com novas fases mais ambiciosas. Por outro lado, se esta prática de gestão não funcionar nestas empresas – que serão as que têm um interesse genuíno em que funcione – então muito dificilmente obteria sucesso se fosse generalizada a outras empresas nacionais, e seria, portanto, um indicador para não avançar para outros modelos de estudo.

A avaliação vai centrar-se nos efeitos da semana de quatro dias nos trabalhadores e nas empresas. Do lado dos trabalhadores, será importante medir os efeitos no bem-estar, qualidade de vida, saúde mental e saúde física, bem como o seu nível de compromisso com a empresa, satisfação com o trabalho e intenção de permanecer na organização. Será igualmente importante estudar o uso de tempo dos trabalhadores nos dias de descanso, para perceber onde e como é usado o tempo não-trabalhado. Ainda ao nível familiar, será possível avaliar eventuais reduções de custos em transportes ou deslocações e em serviços de apoio doméstico (prestação de cuidados de crianças, idosos ou pessoas com necessidades especiais). Do lado das empresas, o foco genérico vai ser na produtividade, competitividade, custos intermédios e lucros. Em termos concretos, é importante analisar os efeitos nas taxas de absentismo de curta e longa duração, na capacidade de recrutamento, na organização de processos internos, em indicadores financeiros e não financeiros de desempenho (por exemplo, queixas de



clientes/utentes), na incidência de acidentes de trabalho, e no consumo de bens intermédios, quer matérias-primas quer gastos de energia.

A avaliação vai ser feita através de inquéritos (antes, durante e depois da experiência), que serão desenhados para serem comparáveis com as outras experiências internacionais, mas adaptados à realidade portuguesa. O objetivo será promover o cruzamento dos dados gerados nestes inquéritos com as bases de dados oficiais.

3.3 Cronograma da experiência-piloto

	2022			2023												2024		
	X	XI	XII	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X	XI	XII	I	II	III
"Manifestação de interesse"	█	█	█	█														
Sessões de esclarecimento	█	█	█	█														
Seleção de empresas					█													
Preparação da experiência-piloto						█	█	█										
Experiência-piloto									█	█	█	█	█	█				
Mês de reflexão																	█	
"Projetos de investigação"		█	█	█														
Inquérito inicial					█													
Inquérito final													█					
Inquérito pós-piloto																		█

3.4 Equipa externa ao ministério

Doutor Pedro Gomes (Lisboa, 1981) é Professor Associado em Economia em Birkbeck, Universidade de Londres, desde 2017. Anteriormente, foi Professor Assistente na Universidade Carlos III de Madrid durante sete anos, Professor Visitante na Universidade de Essex, trabalhando também no Banco Central Europeu e no Banco da Inglaterra.

Completo a licenciatura em Economia no Instituto Superior de Economia e Gestão em 2003 e doutorou-se pela London School of Economics em 2010, tendo como orientador Christopher Pissarides, prémio Nobel em Economia. Investigador em emprego no setor público, publicou inúmeros artigos em revistas especializadas e capítulos em livros.

Em 2021 publicou no Reino Unido *Friday is the New Saturday*, o seu primeiro livro em que defende a sua visão da semana de quatro dias como uma melhor forma de organizar a economia. O livro recebeu excelentes críticas, sendo um dos livros do mês de acordo com o Financial Times, e no espaço de um ano foi traduzido para Português e Coreano.

Doutora Rita Fontinha (Abrantes, 1984) é Professora Associada de Strategic Human Resource Management na Henley Business School da Universidade de Reading, desde 2015. É também Diretora do Núcleo de Investigação em Flexibility do World of Work



Institute. Antes de se juntar à Henley Business School, foi Investigadora de Pós-Doutoramento na Portsmouth Business School. Tem um doutoramento em co-tutela pela Universidade de Lisboa e pela Universidade de Leuven (Bélgica). Antes de se tornar investigadora a tempo inteiro, trabalhou em gestão de recursos humanos.

Rita Fontinha publicou vários artigos de investigação em revistas científicas relevantes e vários capítulos de livros e é co-autora do livro *Research Methods in Human Resource Management*. Tem estado envolvida em investigação sobre práticas de trabalho flexíveis, e foi co-autora de um estudo de investigação no Reino Unido sobre a Semana de Trabalho de Quatro Dias.