



Semana de Quatro Dias

Projeto-Piloto

Relatório Intermédio

Pedro Gomes

Rita Fontinha

Dezembro 2023

No presente documento descrevemos e fazemos um balanço da segunda fase do projeto-piloto da implementação da semana de trabalho de quatro dias em Portugal, e apresentamos dados preliminares sobre os efeitos nos trabalhadores. Para uma contextualização do projeto e uma descrição e balanço da primeira fase, podem consultar o [Relatório Inicial de Março de 2023](#).



XXIII GOVERNO



Índice

1. Números-chave do projeto	3
2. Mensagem dos coordenadores do projeto.....	4
3. Linha temporal da adoção da semana de 4 dias	5
4. Descrição da 2ª fase	6
5. Caracterização das empresas que testam a semana de 4 dias	7
6. Empresas: como implementaram?	9
7. Porque é que algumas empresas não começaram o teste?	17
8. Avaliação do projeto na 2ª fase	19
9. Caracterização dos trabalhadores envolvidos no projeto-piloto	21
10. Efeitos da semana de quatro dias nos trabalhadores	24
11. Uso do tempo	31
12. A visão dos trabalhadores sobre a empresa.....	32
13. O que falta fazer até à conclusão do projeto?.....	36
Anexo I: Dados em tabelas	37
Anexo II: Artigos do Opinião.....	40
Os líderes da semana de quatro dias, Pedro Gomes, Revista Líder, Agosto 2023.....	40
Semana de 4 dias: dados valem mais do que opiniões, Rita Fontinha, RH Magazine, Setembro 2023	41
Semana de quatro dias: utopia?, Pedro Gomes, Expresso, Novembro 2023	44
Anexo III: Impacto do projeto	50
Cobertura de meios de comunicação social escritos	50
Cobertura de meios de comunicação social TV, Rádio, Podcasts	57
Artigos de opinião ou comentários sobre o projeto.....	59
Cobertura de meios de comunicação internacionais	60

1. Números-chave do projeto

- 41 empresas estão a experimentar a semana de quatro dias em Portugal, abrangendo mais de 1000 trabalhadores.
- 21 empresas coordenaram o começo do teste em junho de 2023.
- Em média, a semana de quatro dias envolveu a redução das horas de trabalho semanais em 13.7% (de 39.3 para 34 horas, reportado pelas empresas).
- Em 58.5% das empresas, os trabalhadores têm um dia livre por semana. 41.5% das empresas optaram por uma quinzena de nove dias, alternando uma semana de quatro dias com uma semana de cinco dias.
- Em 20% das empresas, o dia livre é coordenado à sexta-feira.
- 75% das empresas adotaram mudanças organizacionais, como a redução do número e duração de reuniões, a criação de blocos de trabalho, ou a adoção de novo software.
- 95% das empresas avaliam positivamente o teste até agora.
- 20 das 24 empresas que não avançaram mantêm a expectativa de testar a semana de quatro dias no futuro. Uma empresa espera começar ainda em 2023, seis empresas em 2024 e cinco empresas estão a planeá-lo para 2025.
- Dos 332 trabalhadores das empresas participantes na experiência piloto, 200 responderam ao inquérito pré-piloto e ao inquérito realizado ao fim dos primeiros 3 meses.
- Os trabalhadores declaram uma redução do número de horas semanais efetivamente trabalhadas em 11.3% (de 41.1 para 36.5 horas).
- A frequência de sintomas negativos a nível de saúde mental diminuiu significativamente (o índice de ansiedade diminuiu em 21%, o de fadiga em 23%, o de insónia ou problemas de sono em 19%, o de estados depressivos em 21%, o de tensão em 21% e o de solidão em 14%).
- Os níveis de exaustão pelo trabalho reduziram em 19%.
- A percentagem de trabalhadores que sente ser difícil ou muito difícil a conciliação entre trabalho e família desceu de 46% para 8%.
- 65% dos trabalhadores passou mais tempo com a família após o início da redução horária.
- 85% dos trabalhadores apenas aceitaria mudar para uma empresa com um funcionamento a 5 dias, mediante um aumento salarial superior a 20%.

2. Mensagem dos coordenadores do projeto

Em setembro de 2023, em Portugal, existiam pelo menos **41 empresas** a testar a semana de quatro dias: 21 empresas que coordenaram o começo do teste em junho, juntando-se a outras 20 empresas que a adotaram antes. No total, **mais de 1000 trabalhadores** estão abrangidos.

O estudo dos impactos da redução horária no âmbito da semana de quatro dias é realizado a dois níveis: na empresa e nos trabalhadores.

Ao nível da empresa, a nossa análise será sistematizada através de três questionários, complementados por informações recolhidas durante o nosso contacto regular. Embora estas empresas tenham adotado formatos distintos da semana de quatro dias, elas partilham os princípios fundamentais que caracterizam este projeto – não envolveram cortes salariais e implicaram uma redução efetiva das horas de trabalho semanais. A semana de trabalho teve de ser reduzida, em média, para um mínimo de 36 horas. Por exemplo, várias empresas implementaram uma semana de quatro dias, de 15 em 15 dias. O estudo não inclui empresas que reduziram a carga horária semanal, sem aumentar os dias livres dos trabalhadores. Deste modo, empresas que implementaram a sexta-feira à tarde livre não foram incluídas no estudo. A experiência é voluntária e reversível a qualquer momento, e as empresas não receberam qualquer contrapartida financeira. O nosso estudo vai também incluir 55 empresas que manifestaram interesse no projeto-piloto, mas decidiram não avançar para a preparação do teste, bem como 24 empresas que assistiram às sessões de preparação, mas que optaram por não começar o teste em junho. O intuito é perceber que forças as bloqueiam no sentido de testar uma semana de quatro dias.

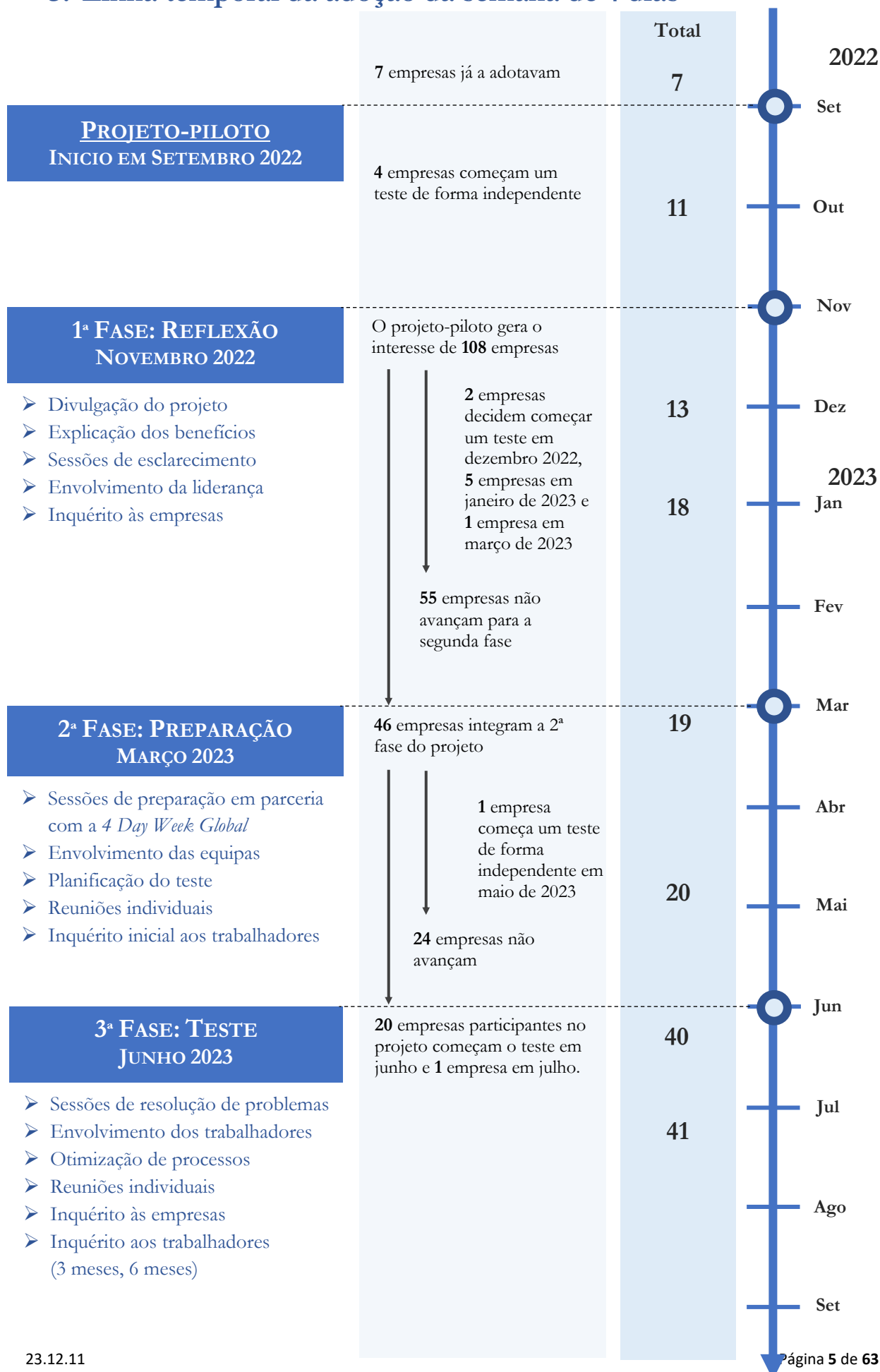
A avaliação dos impactos da semana de quatro dias nos trabalhadores vai ser realizada de forma distinta nos dois grupos de empresas. Nas empresas participantes do projeto-piloto, a avaliação vai ser feita através da comparação de inquéritos pré-piloto com inquéritos feitos aos 3, 6 e 12 meses após o início da experiência. Os questionários foram desenvolvidos por uma equipa de investigação em Boston College para o uso em projetos pilotos da *4 Day Week Global*, e foram traduzidos, adaptados e validados para a realidade portuguesa pela equipa coordenadora do projeto. Para reforçar o estudo a nível metodológico, iremos comparar os efeitos obtidos no grupo experimental de 21 empresas, com os resultados de um grupo de controlo, composto por trabalhadores de empresas que decidiram não testar a semana de quatro dias. Para os trabalhadores das empresas que começaram antes de junho de 2023, a avaliação será feita através de um inquérito retrospectivo.

Quadro Resumo Do Estudo da Semana de Quatro Dias

	Nº	Empresas			Nº	Trabalhadores				
		Questionários				Inquéritos				
Empresas incluídas		Inicial	Intermédio	Final		Pré- Piloto	3 Meses	6 Meses	1 Ano	Retrospectivo
Adotaram antes de junho	20	13	18	☒	733					☒
Participantes no piloto	21	21	21	☒	332	283	203	☒	☒	
Grupo de controlo	14					172		☒	☒	
2ª Fase, Não Avançaram	24	23	22							
1ª Fase, Não Avançaram	55	50								
Total	120									

Nota: ☒ indica inquéritos ou questionários a realizar. Nos questionários ou inquéritos já realizados reportamos o número de respostas finais.

3. Linha temporal da adoção da semana de 4 dias



4. Descrição da 2ª fase

Durante três meses, entre março e maio de 2023, conduzimos oito sessões de preparação do teste, em parceria com a associação sem fins lucrativos *4 Day Week Global*:

- Duas Masterclasses com Alex Pang e Andrew Barnes (Inglês).
- Três Masterclasses com Gabriela Brasil.
- Três sessões de formação e esclarecimento de dúvidas com os coordenadores do projeto.

Todas as sessões, com duração entre 60 e 90 minutos, foram gravadas para efeitos de auditoria e futura avaliação, bem como para serem facultadas a empresas que venham a expressar interesse em realizar um teste à semana de quatro dias. As primeiras sessões procuraram apoiar as empresas na preparação do teste: a definir o formato da semana de quatro dias, a comunicar a decisão aos trabalhadores e aos clientes, a determinar métricas de avaliação do sucesso do teste, e a desenhar cenários e estabelecer linhas vermelhas que eventualmente determinassem a sua interrupção. Outras sessões debruçaram-se sobre aspetos mais concretos de mudanças de processos, uso de tecnologia, regras das reuniões, blocos de trabalho, que melhorem o funcionamento da empresa e permitam um aumento da eficiência nos dias trabalhados.

Para além das sessões ao vivo, a *4 Day Week Global* disponibilizou:

- Acesso às suas plataformas do *Notion* e *Circle* (com material de apoio traduzido em português).
- Acesso a sessões ao vivo de orientação, e sessões de outros pilotos internacionais.
- *Office-hours* individuais com empresas.

Foram também preparados documentos para facilitar a organização do teste, nomeadamente um *Manual de Conceção da Semana de 4 Dias*. Quando a data para o começo do teste se aproximou, a equipa coordenadora teve várias reuniões individuais com cada empresa, para ajudar a pensar na solução dos pequenos problemas que apareceram.

No âmbito da avaliação, preparámos os questionários que vão servir de base para a avaliação do impacto da semana de quatro dias nos trabalhadores. Estes inquéritos foram aplicados em maio de 2023. A primeira fase de recolha de dados contou com a participação de 283 trabalhadores com os quais está a ser implementada a semana de quatro dias (grupo experimental). Em setembro enviámos o segundo questionário (3 meses) aos trabalhadores, contando com 203 respostas.

Em paralelo, contactámos todas as empresas que manifestaram interesse em saber mais sobre o projeto em novembro de 2022, mas que não avançaram para a segunda fase, a perguntar se gostariam de aplicar o inquérito aos seus trabalhadores, para funcionarem como grupo de controlo. Os dados do grupo experimental serão contrastados com os dados deste grupo de controlo de 172 trabalhadores com os quais não está a ser implementada a semana de quatro dias (o segundo momento de recolha de dados junto deste grupo de controlo é coordenado com o inquérito de 6 meses ao grupo experimental).

Por fim, em outubro de 2023, enviámos um questionário intermédio aos responsáveis pelo projeto em cada empresa, de modo a recolher informação sistematizada sobre o processo de implementação. No total obtivemos 39 respostas das empresas que reduziram a semana de trabalho e 22 respostas por parte das empresas que não avançaram para um teste.

5. Caracterização das empresas que testam a semana de 4 dias

As 41 empresas que estão atualmente a testar a semana de quatro dias apresentam uma variedade geográfica, setorial e de dimensão. A maior parte das empresas estão no Distrito de Lisboa (21) e Porto (6), mas os distritos de Coimbra (3), Braga (2), Setúbal (2), Aveiro (1), Santarém (1), Viana do Castelo (1), Beja (1), Leiria (1), Vila Real (1) e Viseu (1) também estão representados.

Estas empresas refletem a estrutura empresarial em Portugal, com preponderância de empresas de menor dimensão – 22 empresas têm menos de 10 trabalhadores (Figura 2). Ainda assim 15 empresas de média dimensão (entre 11 e 80 trabalhadores) e quatro empresas com mais de 80 trabalhadores participam. Destas quatro empresas, duas optaram por implementação parcial em 20/30 trabalhadores. Mais importante que o número de participantes, é a sua diversidade: um jardim de infância, um centro social, um centro de investigação, um banco de células estaminais, entidades do sector social, da indústria, e várias empresas de formação e consultadoria em gestão (Figura 3).

A grande maioria das empresas está a experimentar a semana de quatro dias devido à sua preocupação com os recursos humanos. A razão apontada mais frequentemente é a diminuição do nível de stress entre os trabalhadores (Figura 4). No entanto, podemos perceber que a medida vem tentar resolver problemas concretos, como aumentar a capacidade de recrutamento e retenção de trabalhadores. Muitas empresas assumem-na como uma alternativa aos aumentos salariais.

Figura 1: Localização das empresas (por concelho)

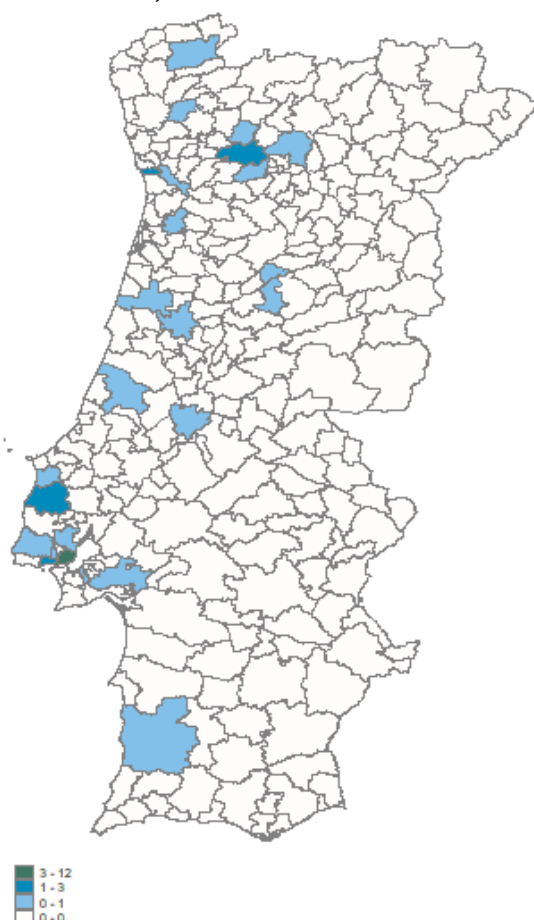
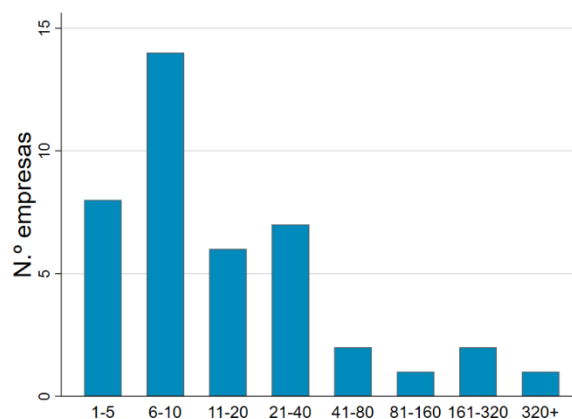
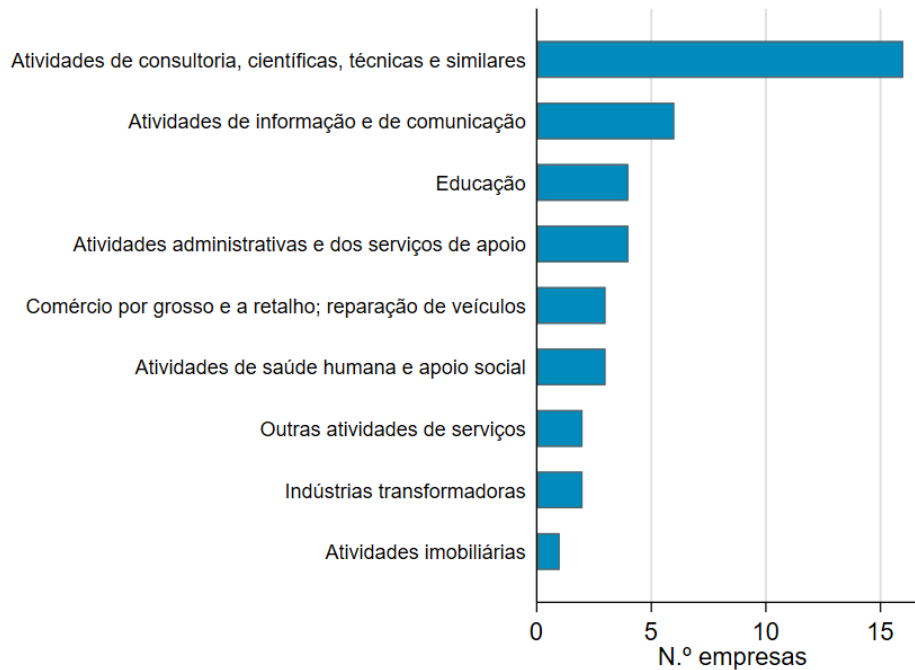


Figura 2: Dimensão (n.º de trabalhadores)



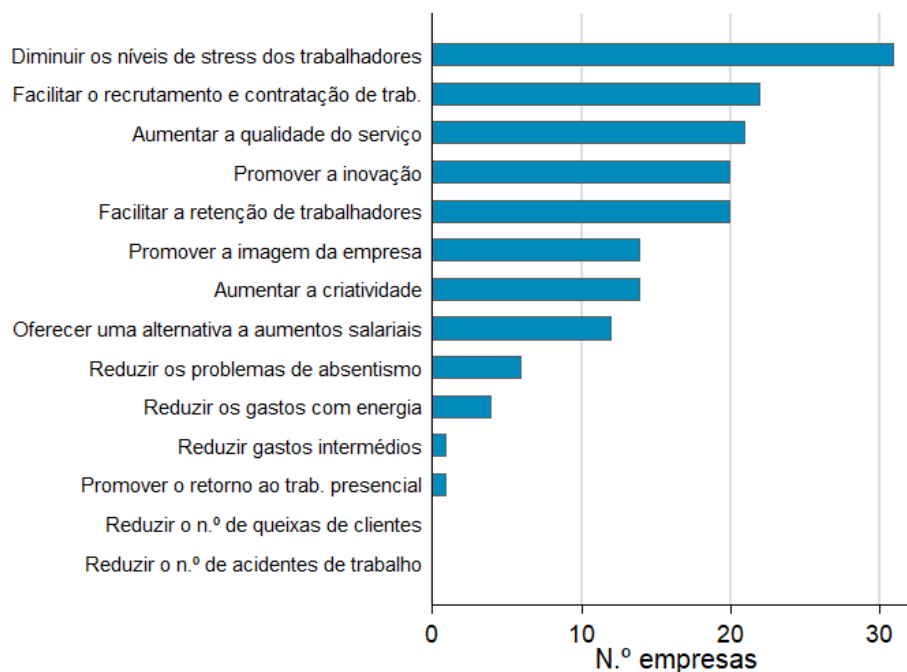
Nota: Baseado em 41 empresas que reduziram a semana de trabalho. Os dados mais detalhados são apresentados numa tabela em Anexo

Figura 3: Setores de atividade



Nota: Baseado na classificação NACE de 41 empresas. Apresentamos os dados mais detalhados, baseado na classificação CAE a 4 dígitos numa tabela em Anexo

Figura 4: Principais motivos de interesse na semana de quatro dias



Nota: Baseado em respostas de 34 empresas ao questionário inicial entre novembro de 2022 e abril 2023.

6. Empresas: como implementaram?

Várias empresas em Portugal já adotam formatos diferentes de organização de trabalho, e nem sempre é fácil categorizá-los. Incluímos no estudo empresas que reduziram efetivamente as horas de trabalho semanais, deram mais dias livres aos trabalhadores, e (preferencialmente) coordenaram essas mudanças ao nível da empresa. Deixámos de fora do estudo várias empresas que oferecem uma semana de 36 horas libertando a tarde de sexta-feira. Acreditamos que esta opção, embora meritória, não é transformadora para a empresa (não força mudanças organizacionais e as horas no trabalho à sexta-feira de manhã são pouco produtivas), nem para os trabalhadores (têm de se deslocar ao trabalho e não ‘desligam’). Por outro lado, incluímos uma empresa que, oferecendo as mesmas 36 horas, permite que estas sejam acumuláveis e facilita que os trabalhadores possam tirar uma sexta-feira (por exemplo, nunca marcando reuniões para esse dia). Deixámos de fora empresas que dão muita flexibilidade aos trabalhadores para organizarem o trabalho, acumulando 40 horas nos outros dias para libertar a sexta-feira (este modelo é também conhecido como semana de trabalho concentrada). No entanto, incluímos uma empresa que adotou a semana de quatro dias para todos os trabalhadores com uma redução para 38 horas semanais (aumento das horas diárias para 9h30) em 2021, por acreditarmos que, dada a natureza do trabalho, a redução efetiva das horas de trabalho tenha sido significativa. Por fim, deixámos de fora algumas empresas que saíram na comunicação social como tendo uma semana de quatro dias, mas que não tenha sido possível verificar com o preenchimento do questionário ou com um contacto direto.

Um dos princípios do projeto prende-se com a necessidade de reduzir o número de horas semanais de trabalho. A maioria das empresas partia de 40 horas semanais contratualizadas. Entre estas 36 empresas, 20 deram um passo intermédio reduzindo em 10% as horas semanais para 36, enquanto 14 empresas reduziram para 32 horas e uma para 34 horas semanais. Apenas 5 empresas partiam de 35 horas, normalmente com jornadas de trabalho de 7 horas diárias. Nessas empresas, a redução foi mais pequena, para as 34, 32, 30 ou 28 horas semanais (Figura 5). Em média, as horas semanais reportadas pelas empresas diminuíram em 13.7%, de 39.3 para 34 horas (nas empresas participantes no piloto a redução foi de 12.3%).

Figura 5: Redução das horas semanais

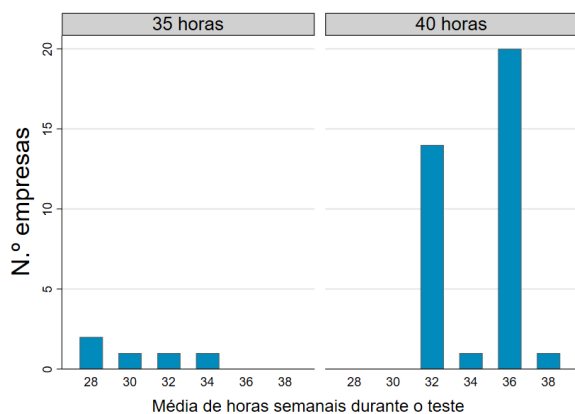
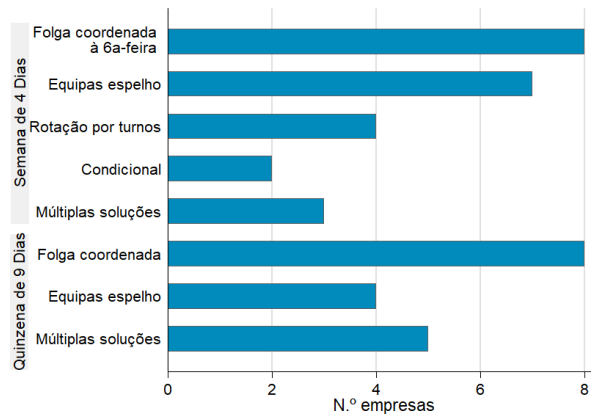


Figura 6: Qual o formato adotado?



Nota: Dados das 41 empresas a testar a semana de quatro dias.

A decisão mais importante que as empresas têm de tomar é qual o formato da semana de quatro dias (Figura 6). Esta decisão depende de vários fatores: dos requisitos dos clientes, do ritmo de trabalho no ramo de atividade, da necessidade de recuperação dos trabalhadores, e do quanto eles valorizam o dia livre contíguo ao fim-de-semana. Das 23 empresas que optaram por um modelo uniforme, em que trabalhavam quatro dias por semana, 8 empresas coordenaram o dia livre à sexta-feira, o dia mais ‘morto’, com menos solicitações de clientes e com mais cansaço acumulado. No entanto, várias empresas têm de manter-se abertas ou têm solicitações de clientes durante os cinco dias, e essas optaram ou por uma rotação do dia livre por turnos, ou pela criação de equipas espelho, que folgam em dias diferentes (normalmente à segunda-feira e à sexta-feira). Em duas empresas, o dia livre (à sexta-feira) é ‘condicional’ no sentido em que se for necessário terminar determinadas tarefas ou houver necessidades de clientes, o trabalhador pode ter de trabalhar nesse dia.

Várias empresas, sobretudo as de maior dimensão optaram por múltiplas soluções, dependendo do tipo de função e do ritmo de trabalho em cada área. O objetivo foi manter todos os funcionários nos dias onde existem picos de trabalho, e libertar o dia que menos interfere com o funcionamento de cada departamento ou função. Neste caso, é muito importante que todos os diferentes formatos dentro da empresa possam coexistir de uma forma a que não se criem problemas de comunicação ou coordenação interna. Este esforço para definir os múltiplos formatos de implementação da semana de quatro dias, normalmente recai sobre os diretores de recursos humanos, juntamente com os chefes das várias equipas, e pode gerar uma sobrecarga de trabalho para estes elementos.

Entre as 20 empresas que optaram por uma redução para 36 horas, três optaram pelo aumento da duração do dia de trabalho para 9 horas. As outras 17 empresas consideraram que um aumento de uma hora por dia traria outros problemas aos colaboradores, e optaram por uma semana de quatro dias alternada com uma semana de cinco dias – quinzena de nove dias. Algumas empresas coordenam o dia livre e outras trabalham com equipas espelho, para manter o funcionamento contínuo. O maior problema da quinzena de nove dias é uma maior complexidade na organização do escalonamento do dia livre, sobretudo para as empresas de maior dimensão. Também para o trabalhador, uma quinzena de nove dias oferece menos previsibilidade no planeamento do dia livre.

A grande maioria das empresas reduziu a semana de trabalho a todos os trabalhadores, mas nove empresas decidiram fazer um teste parcial (Figura 7).

Figura 7: Implementação total ou parcial?

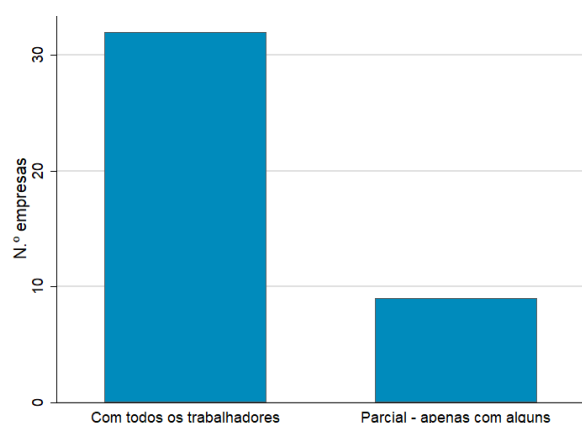
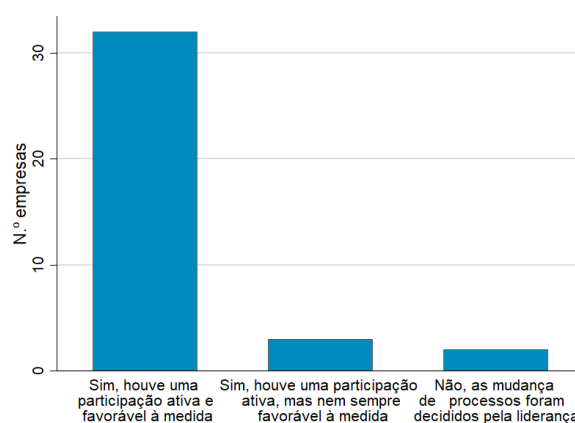


Figura 8: Houve uma participação ativa dos trabalhadores na reorganização?



Nota: Dados da Figura 7 baseados nas 41 empresas e os da Figura 8 baseados em 39 empresas que responderam a um questionário intermédio.

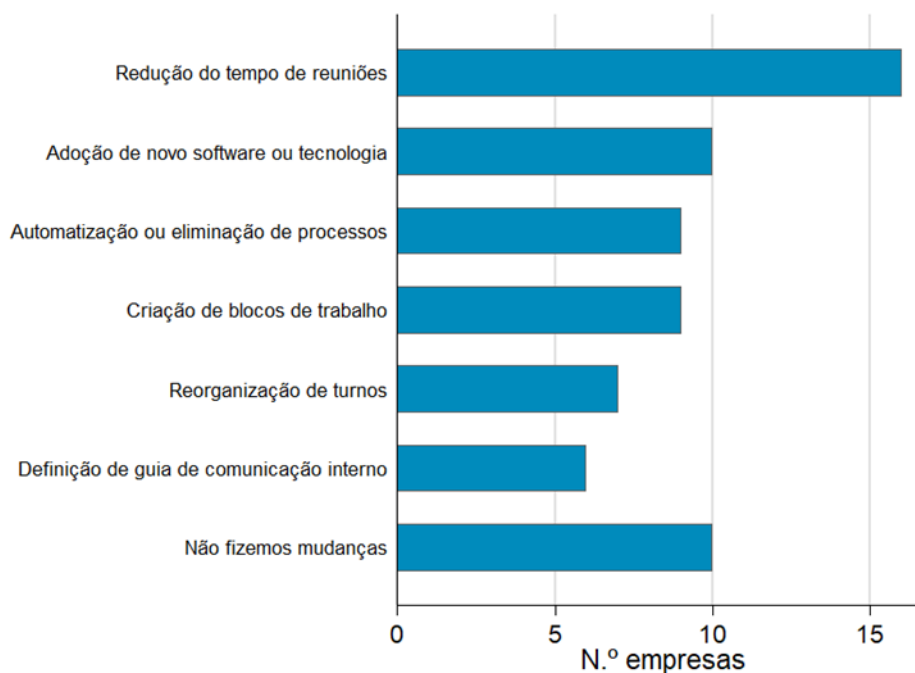
A implementação a toda a empresa é importante, porque obriga a reorganização do trabalho e envolve todos os trabalhadores nessa mudança. Deixar alguns trabalhadores de fora coloca obstáculos a mudanças organizacionais e pode criar tensões entre trabalhadores, sendo necessária uma hábil gestão de expectativas. As empresas que optaram por um teste parcial, fizeram-no por uma de quatro razões. No caso de ser uma grande empresa, devido à dimensão da mudança, um teste que envolvesse todos os trabalhadores não faria sentido. Nestes casos, logo à partida, ficou decidido que seria um teste parcial, num departamento ou num conjunto de funções. Em algumas empresas, por exemplo uma Clínica de Fisioterapia ou um Centro Social, a redução da semana de trabalho era mais difícil em algumas funções e obrigaria a um investimento financeiro inicial para a contratação de mais trabalhadores e, portanto, decidiram começar em funções que permitiam a reorganização do trabalho sem necessidade de contratação adicional. Uma das empresas subcontrata alguns dos seus trabalhadores a outras empresas. Dado o facto de os contratos estarem previamente definidos, esta empresa não incluiu estes trabalhadores no teste inicial. Finalmente, algumas empresas decidiram excluir do teste trabalhadores recém-contratados que muitas vezes já têm dias dedicados à formação, ou trabalhadores em regimes especiais, por exemplo em licença de amamentação ou regime de trabalhador-estudante.

O aspeto crucial para o sucesso da semana de quatro dias como prática de gestão é a mudança organizacional dentro da empresa que potencie o aumento da eficiência e do desempenho das equipas e dos trabalhadores nos outros dias. Este foi um dos aspetos em que mais nos focámos nas sessões de preparação. Nos exemplos internacionais mais bem-sucedidos, as empresas tiraram partido do entusiasmo gerado pelo teste da semana de quatro dias para envolver os trabalhadores na discussão e no desenho das mudanças de processos. Esta abordagem parte do princípio de que são eles que têm maior conhecimento das ineficiências existentes nos processos e que mais podem contribuir para a sua melhoria. Em Portugal, 87% das empresas contaram com a participação ativa dos trabalhadores no desenho das mudanças de processos. Das restantes, três empresas tentaram envolver os trabalhadores, mas não sentiram empenho de todos, e duas decidiram implementar as mudanças *top-down*, sem o envolvimento dos trabalhadores (Figura 8).

Em Portugal, 75% das empresas fizeram, pelo menos, uma mudança organizacional. A mais popular é, sem dúvida, a diminuição do número e da duração de reuniões. Várias empresas criaram ‘blocos de trabalho’ ao longo do dia, outras adotaram ou aprofundaram conhecimento de algum software de ferramentas organizacionais, e outras automatizaram ou eliminaram processos. Muitos dos problemas atuais das empresas estão relacionados com os múltiplos canais de comunicação: emails, reuniões, telefonemas, *WhatsApp*, ou softwares de gestão, que se sobrepõem criando fricções na transmissão de informação. Algumas empresas criaram um guia de comunicação, empenhando-se na organização e documentação de informação que permita o acesso assíncrono a qualquer trabalhador sem necessitar de interromper ou envolver colegas. Outras mudanças incluem: ajustes na calendarização de reuniões com clientes ou fornecedores, ou terem formação em gestão de tempo.

A preparação do teste envolveu bastante esforço da parte das equipas responsáveis pela implementação das organizações, que enfrentou algumas dificuldades. Não houve uma dificuldade unânime, mas identificámos três aspetos que as empresas apontaram como mais problemáticos (Figura 10).

Figura 9: Que mudanças organizacionais operaram?

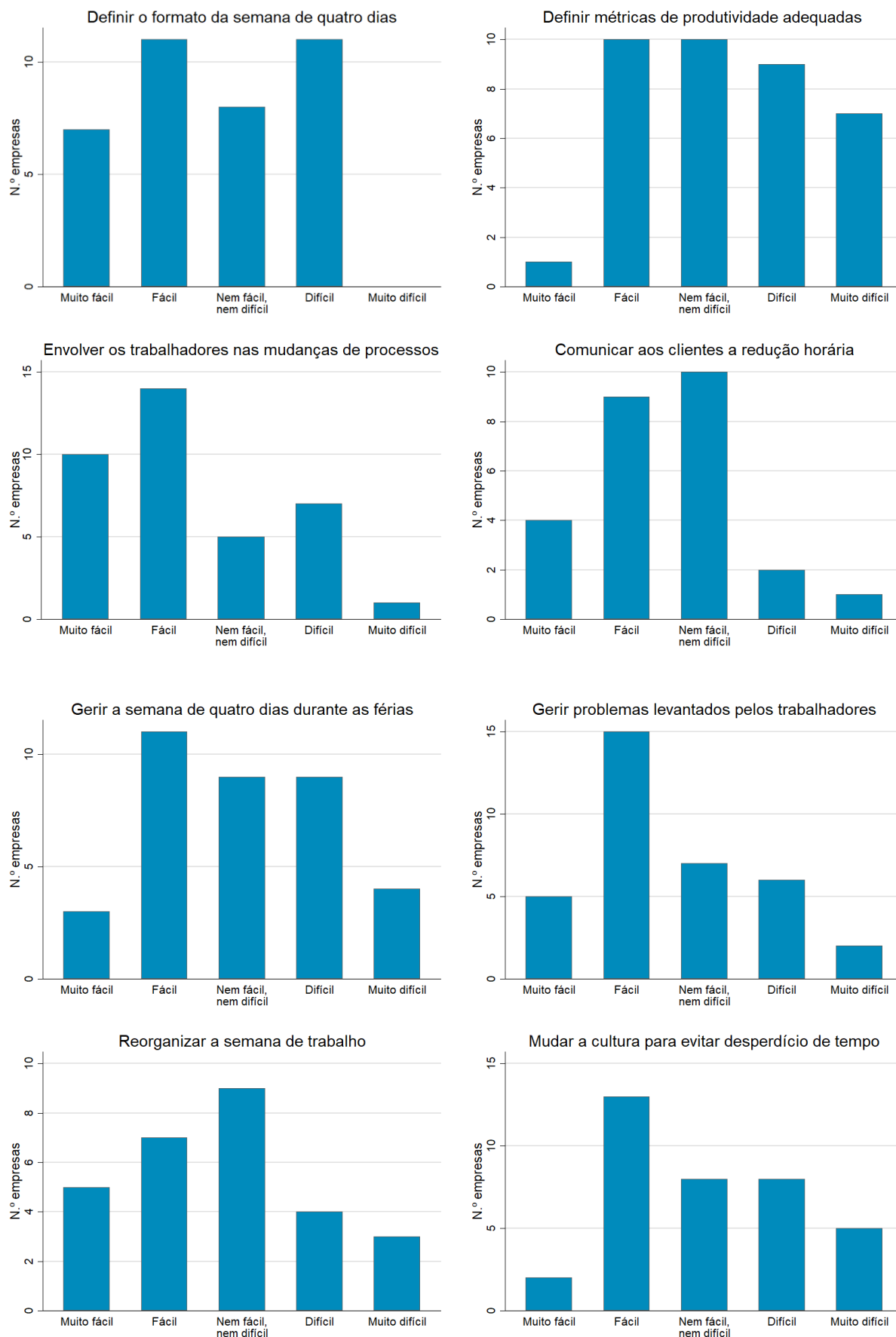


Nota: Dados de 39 empresas que responderam ao questionário intermédio

Perto de metade das empresas identificaram a definição de métricas de produtividade como difícil ou muito difícil. Em termos oficiais (estatísticos), a produtividade por hora é o valor acrescentado da empresa (vendas menos outros custos intermédios) divididos pelo número de horas totais trabalhadas. Esta métrica é comum a todas as empresas do setor privado. No entanto, poucas empresas definem produtividade desta forma. Verificámos que a maior parte das empresas têm dificuldades em medir e quantificar o *output*, e daí a predisposição natural dos gestores a associar horas de trabalho a produtividade. No final, as empresas vão utilizar um misto de indicadores, desde indicadores financeiros (receitas, lucros, despesas com pessoal ou outras despesas), indicadores operacionais (cumprimento de prazos, satisfação de clientes, absentismo, o número de rescisões voluntárias), para além dos indicadores de equilíbrio trabalho-vida dos trabalhadores que vão ser calculados pela equipa coordenadora, baseados nos inquéritos aos trabalhadores (Figura 11).

Uma segunda dificuldade sentida foi a gestão da semana de quatro dias durante os períodos de férias. A primeira metade do teste ocorreu nos meses de julho e agosto, coincidindo com períodos de férias previamente marcadas, o que criou problemas na gestão da equipa. Acreditamos que este problema não será relevante no caso de as empresas continuarem neste modelo e que uma solução pode passar pela criação de regras mais bem definidas sobre a marcação de férias. Por fim, mais de um terço das empresas salientaram a dificuldade em alterar a cultura interna para evitar o desperdício de tempo. A semana de quatro dias obriga todos a terem uma relação diferente com o tempo – a respeitar mais o seu tempo e o tempo dos seus colegas – e é preciso alterar vários hábitos existentes como: as longas pausas para café ou almoço, o chegar tarde a reuniões, ou interromper o colega para falar de futebol.

Figura 10: Quão difícil foi...



Nota: Dados das 39 empresas que responderam ao questionário intermédio

Figura 11: Que indicadores vão utilizar na avaliação do teste?



Nota: Dados das 39 empresas que responderam ao questionário intermédio

Figura 11: Comunicaram aos clientes?

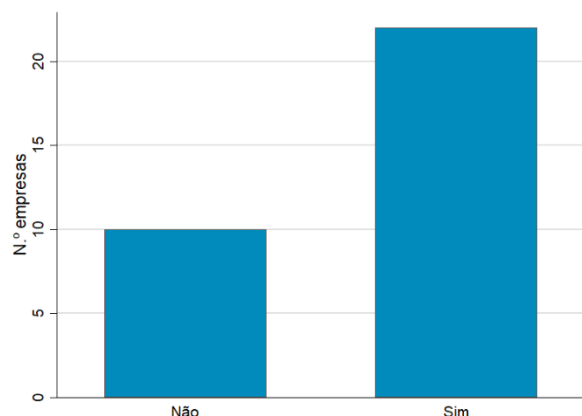
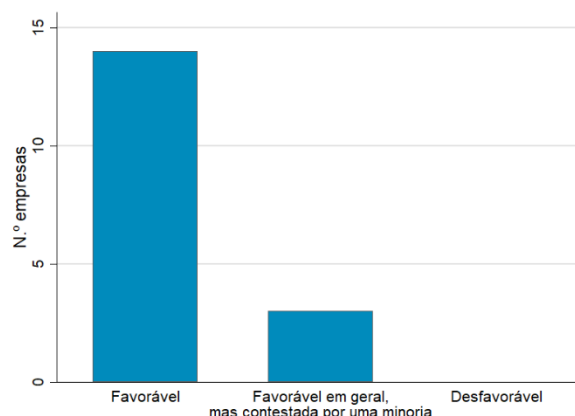


Figura 12: Como foi a reação?



Nota: Dados das 39 empresas que responderam ao questionário intermédio

Do outro lado do espectro, a maioria das empresas consideraram fácil ou muito fácil envolver os trabalhadores nas mudanças de processos, gerir os problemas levantados pelos trabalhadores e comunicar aos clientes a redução horária. Algumas empresas descreveram problemas pontuais com trabalhadores, por exemplo pequenas invejas por alguns terem a sexta-feira livre e outros terem outro dia durante a semana, ou por uns terem mais uma folga do que outros devido ao alinhamento dos feriados. Na maior parte dos casos, a explicação que equidade não é igualdade e que o formato da semana de quatro dias teria de ser diferente para as várias equipas para manter o melhor funcionamento da empresa, foi o suficiente para gerir a situação.

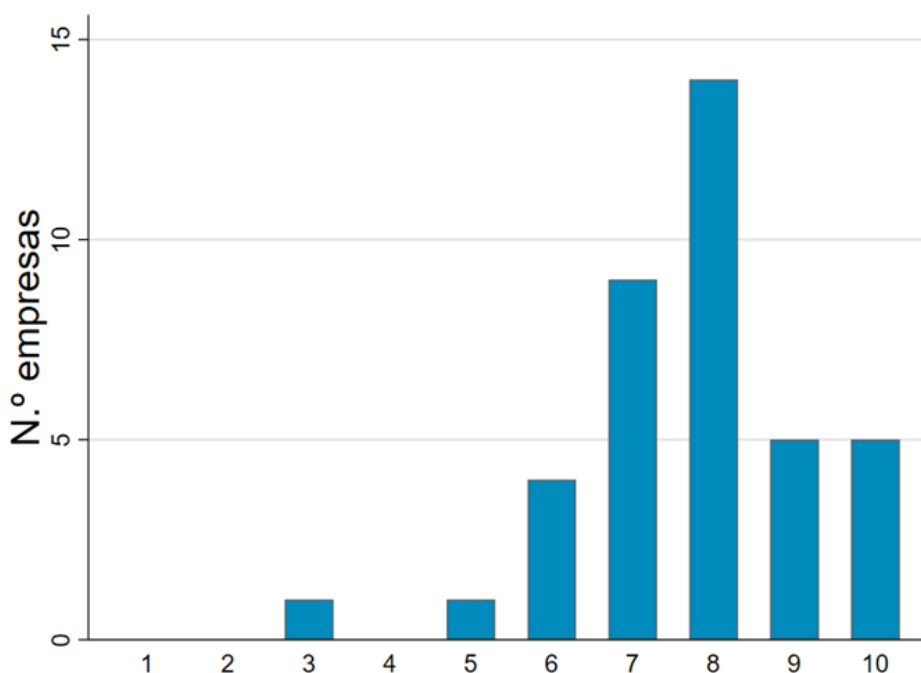
Antes do começo da segunda fase do projeto, as empresas revelaram uma grande preocupação com a forma como comunicar aos clientes a participação no teste-piloto, manifestando receio da sua reação. Ao comunicar aos clientes, é importante passar a mensagem que a semana de quatro dias

é uma forma de melhorar a empresa e que nunca vão sacrificar a qualidade do serviço e a atenção ao cliente. Para além disso, é reforçada a mensagem de que em caso de emergência estarão disponíveis. A maioria das empresas comunicou a participação no teste-piloto aos clientes e a grande maioria teve uma reação favorável, com muito interesse e curiosidade no processo. Apenas três empresas disseram que a decisão tinha sido contestada por uma minoria; nenhuma empresa descreveu a reação como desfavorável (Figura 12). Algumas empresas decidiram não comunicar aos clientes, em alguns casos para utilizar potenciais alterações no *feedback* dos clientes como forma de avaliação do sucesso da redução horária.

Até setembro de 2023, a avaliação das equipas responsáveis pelo projeto sobre a semana de quatro dias foi bastante positiva. Em 39 respostas a um inquérito intermédio, 37 empresas avaliam entre 6 e 10 (Figura 13), com uma média de 7.7. A avaliação é mais positiva entre as empresas que começaram o teste antes de junho (8.1), do que nas participantes no piloto (7.4). Esta diferença é natural dado que entre as empresas que começaram antes de junho, muitas já começaram há mais de um ano e já tornaram o novo formato permanente.

Apenas duas empresas fazem uma avaliação negativa da redução horária. Uma empresa que realizou um ano de teste avaliou a redução horária com 5/10, e neste momento estão a reestruturar os processos, e vão começar a testar um novo formato em que voltam a trabalhar uma manhã de sexta-feira de quinze em quinze dias, para uma reunião com todos os trabalhadores (equivalente a uma média semanal de 34 horas). Das empresas participantes no piloto, apenas uma avalia de forma negativa os primeiros 3 meses. Nessa empresa, “apesar dos colaboradores estarem motivados e quererem apresentar propostas de melhoria e métricas para avaliarem o desempenho, os gestores nunca permitiram a apresentação por parte dos colaboradores nem por parte dos responsáveis do projeto” pelo que na prática significou que não foram efetuadas mudanças na organização.

Figura 13: Como avalia a experiência até agora (de 1 a 10)?



Nota: Dados das 39 empresas que responderam ao questionário intermédio

Na Primeira Pessoa

Testemunhos dos Responsáveis pela Implementação do Projeto nas Empresas

“Apesar de estarmos a meio do piloto, nota-se uma forte disposição de todos os trabalhadores em cumprir e manter este formato de trabalho. Dependendo dos departamentos, alguns começam a dar-me indicadores de que conseguiriam reduzir sem grandes problemas a sua semana para 4 dias, sempre.”

“Nesta fase do processo é difícil conhecer o impacto da S4D no que respeita à produtividade e capacidade de desenvolver tarefas que antes estavam distribuídas por 5 dias da semana, pois a avaliação é tipicamente feita com base em objetivos anuais de concretização, cuja avaliação será feita apenas em janeiro de 2024. Por oposição, tem sido possível aferir a perceção dos participantes quanto ao impacto da S4D nos seus níveis de satisfação, e de conciliação com a vida profissional, familiar e pessoal, sendo, desde já possível concluir que este modelo é tido como preferencial, relativamente ao modelo clássico de organização do trabalho.”

“No nosso caso ainda precisamos de trabalhar a melhoria de processo internos para podermos prosseguir em 2024 com a redução de horário para 36 horas em média por semana ou passar para as 32 horas. Para já vivemos o projeto como se o dia de descanso fosse um novo evento no calendário da empresa que sabemos que será bom para as suas pessoas e consequentemente para a empresa e por isso nos empenhamos em prosseguir com o plano. Já aconteceu de termos de alterar o dia de descanso, mas nunca abdicamos do mesmo.”

“O impacto que este projeto tem demonstrado na melhoria da qualidade de vida e consequentemente nas relações entre os colegas de trabalho entre a organização.”

“Sentimos que não houve um aumento de produção na empresa, no entanto também não foi sentida uma descida, por esse motivo e mesmo trabalhando menos 8 horas por semana os colaboradores conseguiram atingir os mesmos objetivos que tinham com as 40 horas semanais o que quer dizer que individualmente foram mais produtivos fazendo o mesmo trabalho em menos tempo”

“A principal dificuldade das 34 horas distribuídas em 4 dias está relacionada com períodos de maior volume de trabalho, nos quais poderá haver necessidade de trabalhar para além das 34 horas em dias já preenchidos com 8,5 horas. No entanto o que constatámos, é que para evitar esse acréscimo extra em dias já com alguma carga horária, ou para podermos beneficiar do nosso dia de folga extra sem prejudicar o nosso trabalho, temos feito o possível para ser mais produtivos nas 34 horas de trabalho semanais. Pensamos que é daí que vem a maior produtividade. A motivação da semana dos 4 dias, resultam em 34 horas de grande dedicação ao trabalho e com muito pouco tempo de desperdício.”

“Recomendamos mudanças graduais e neste processo percebemos que o grau de felicidade aparente no local de trabalho aumentou, a capacidade/qualidade de trabalho igualmente face ao maior número de dias de descanso e a produtividade e faturação são no mínimo equivalentes ou maiores. registamos que se torna apenas um pouco mais complexo gerir as férias. Em cada um dos 4 dias de trabalho produz-se claramente mais do que se produzia em cada um dos anteriores 5.”

“Pensamos que este projeto piloto veio demonstrar que o mundo do trabalho está a mudar e a nossa experiência tem nos demonstrado que é muito importante uma boa conciliação entre a vida pessoal e profissional. O facto de passarmos mais horas no local de trabalho não significa maior produtividade ou sermos melhores profissionais.”

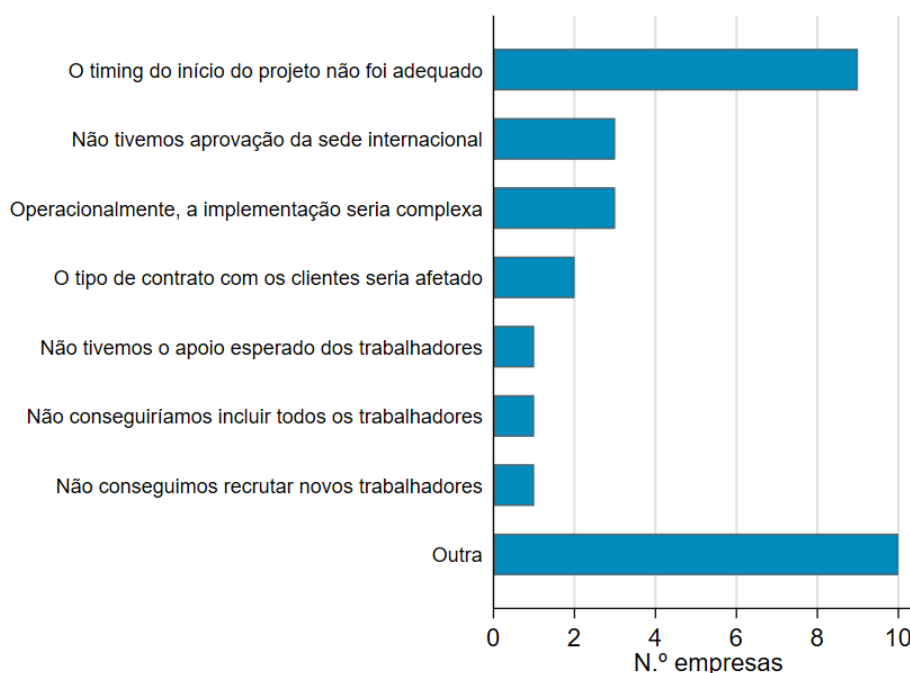
7. Porque é que algumas empresas não começaram o teste?

Das 24 empresas que decidiram não avançar, 22 responderam a um questionário de saída. A razão mais apontada para não avançarem foi a de que o *timing* de começo do teste em junho não se adequava à empresa. Várias empresas não se conseguiam preparar suficientemente bem porque tinham outros projetos a decorrer que necessitavam de grande envolvimento dos trabalhadores. Nalguns casos estavam a mudar de instalações, ou tinham perdido alguns trabalhadores-chave, e, portanto, decidiram adiar o começo do teste. Dado que não existe nenhuma contrapartida financeira atribuída às empresas, estas têm toda a autonomia e flexibilidade na escolha de quando irão iniciar a implementação do novo modelo. Como participaram nas nossas sessões, perceberam que a semana de quatro dias envolve alterações ao funcionamento da empresa. Neste sentido, muitas consideraram que era mais prudente esperar, do que se precipitar para um teste quando não se prepararam suficientemente bem para estas alterações.

Três empresas multinacionais não obtiveram a aprovação da sede para começar um teste. Duas empresas salientaram a dificuldade com os clientes, com os quais têm contratos que estabelecem horas de trabalho definidas ou que esperam da empresa disponibilidade para contacto todos os dias. Entre as ‘outras razões’ apontadas, algumas empresas ‘davam’ a tarde de sexta-feira de folga e decidiram manter esse sistema por enquanto. Uma empresa afirmou que a reação dos trabalhadores não foi particularmente positiva. Uma outra preocupação de algumas empresas foi a falta de enquadramento legal dos novos formatos de trabalho.

Destas 22 empresas, 20 mantêm a expectativa de experimentar a semana de quatro dias no futuro. Uma empresa planeia começar ainda em 2023, seis empresas esperam iniciar um teste em 2024 e cinco empresas estão a planeá-lo para 2025.

Figura 14: Razões apontadas para não começar o teste



Nota: Dados em 22 empresas que responderam ao questionário intermédio

Na Primeira Pessoa

Testemunhos de Líderes de Empresas que Não Implementaram a Redução Horária

“A dinâmica anterior da nossa empresa, o core business e os hábitos instalados em alguns dos nossos clientes e próprios serviços no mercado (como eventos e *teambuildings*) dificultaram em muito a adoção realista deste teste a ponto de o poder considerar um teste com significância.”

“Já estamos a implementar a redução de horário desde o início do ano, mas de 4 horas semanais, neste caso é uma tarde de um dia da semana à escolha”

“Não estávamos prontos para começar neste momento, pois já temos uma semana de 4 dias e meio e precisamos de mais algum tempo para nos prepararmos operacionalmente para passarmos para uma semana de 4 dias, mas voltaremos a analisar a questão num futuro próximo.”

“O motivo pelo qual não conseguimos avançar com o projeto de implementação da semana de 4 dias, prendeu-se única e exclusivamente com o fato de a empresa estar em fase de mudança de instalações. Não nos encontrávamos organizados o suficiente para poder avançar com o projeto nesta altura. No entanto, pretendemos fazê-lo assim que possível e gostaríamos imenso de estar em condições de avançar no início do verão do próximo ano. “

“Apesar do projeto ser muito interessante e poder claramente trazer benefícios para as organizações e para as pessoas, é necessário, mesmo em ambiente projeto piloto, ter mais claramente definido os impactos e os ajustes necessários com base não só na legislação laboral, mas também nos acordos de empresa existentes.”

“A empresa encontra-se em fase de reestruturação e obtenção de certificação internacional, pelo que não tem elementos atualmente disponíveis para a se dedicarem à implementação.”

“Há diálogos em curso com os trabalhadores, mudanças em curso (inovação constante na empresa), mudanças de instalações, que ainda não permitem esse salto. Neste momento eles (trabalhadores) preferem passar de 40 horas semanais para 36 horas semanais. Situação que está a ser vista como prioritária para nós (e está já a ocorrer com mais flexibilidade na hora do almoço.”

“Estamos em fase de recrutamento o que dificultaria a implementação do projeto.”

“Alterações organizativas internas, e por isso outros projetos tinham de avançar.”

“Já temos implementado uma carga semanal inferior à legalmente definida pelo que o benefício não seria muito substancial. Adicionalmente surgiram inúmeras questões para as quais sentimos que o projeto não tinha resposta, nomeadamente articulação do projeto com questões legais, de tempos de trabalho, remuneração, subsídio de almoço, acordos de empresa em vigor entre outros.”

“Acho que tínhamos a expectativa de uma conversa personalizada nas nossas instalações, para discutir questões mais específicas das nossas entidades, situação que não ocorreu. Parece-me que estes processos são complexos e servir de catalisador deles requer mais personalização no aconselhamento.”

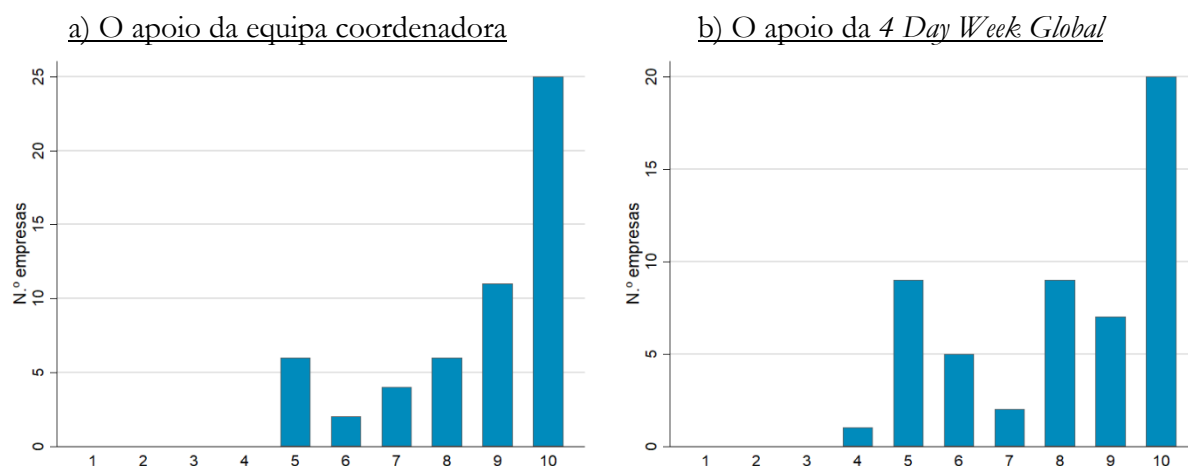
8. Avaliação do projeto na 2ª fase

Por fim, pedimos a todas as empresas participantes na segunda fase que avaliassem o apoio, quer da equipa coordenadora, quer dos nossos parceiros da *4 Day Week Global* (Figura 15). O apoio da equipa coordenadora foi avaliado com uma média de 8.6/10 (8.9 pelas empresas participantes no piloto, 8.4 pelas empresas que não avançaram para o teste). O apoio da *4 Day Week Global* foi avaliado em 8.0 (8.3 pelas empresas participantes no piloto, 8.1 pelas outras empresas que reduziram a semana de trabalho antes de junho e em 7.5 pelas empresas que não avançaram para o teste).

A preparação do teste é um processo que exige muito da empresa e dos seus trabalhadores. Em cima de toda a pressão do dia-a-dia, acrescentaram trabalho extra com a participação no projeto, nomeadamente na presença em sessões semanais, várias reuniões internas e com a equipa coordenadora do projeto, e muito trabalho individual por parte do responsável do projeto (65% das empresas criaram um documento formal sobre o projeto).

Cerca de 30 empresas seguiram regularmente as sessões de preparação, 20 de forma síncrona e 10 viam as gravações posteriormente. Entre estas, estão 13 empresas que participam no piloto, 4 empresas que começaram o teste antes de junho, e outras 13 empresas que acabaram por não avançar. Entre 15 a 20 destas empresas registaram-se nas plataformas da *4 Day Week Global* utilizaram os seus materiais de apoio. As outras empresas assistiram a menos de metade das sessões.

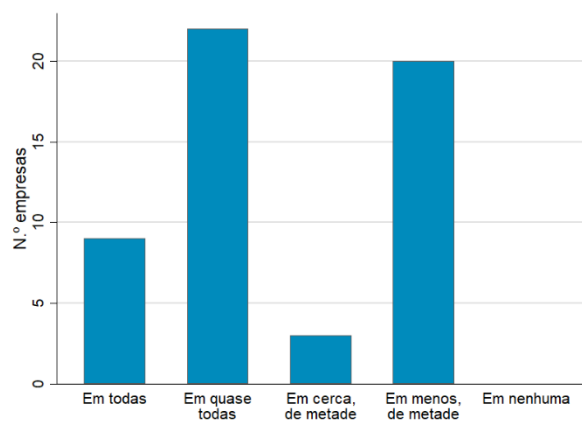
Figura 15: Como avalia (de 1 a 10)?



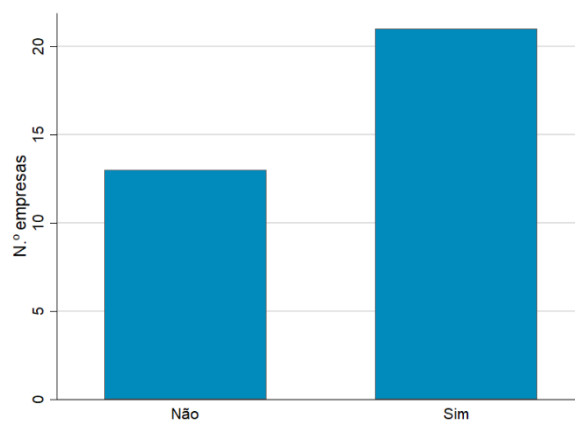
Nota: 51 empresas: 21 participantes no piloto, 11 empresas que começaram o teste antes de junho, mas estavam associadas ao piloto e 22 empresas que participaram na 2ª fase e não avançaram.

Figura 16: Envolvimento das empresas na preparação do teste

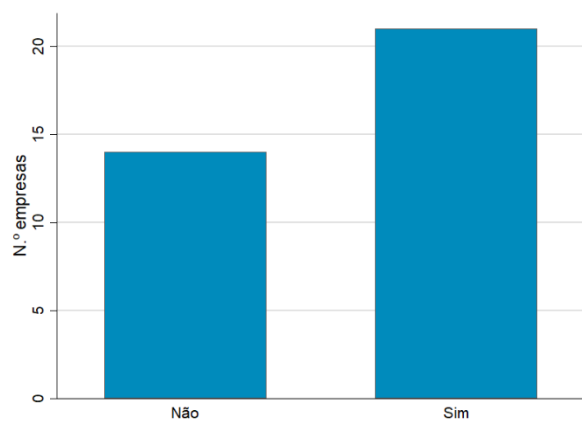
a) Quantas sessões participaram?



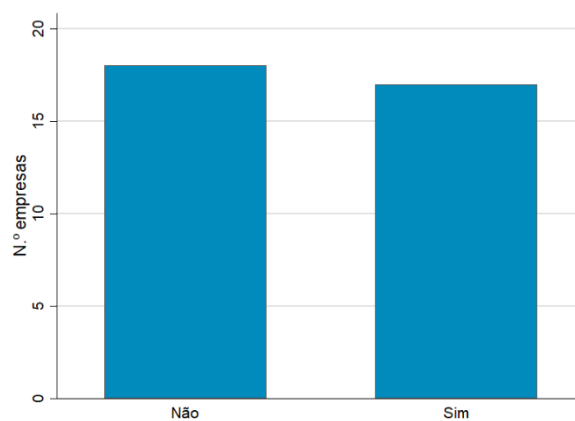
b) Criaram um documento interno?



c) Accederam às plataformas da 4DWG?



d) Utilizaram outros documentos da 4DWG



Nota: 35 empresas: 21 participantes no piloto, 14 empresas que começaram o teste antes de junho, mas estavam associadas ao projeto.

9. Caracterização dos trabalhadores envolvidos no projeto-piloto¹

Nesta secção apresentamos dados recolhidos através de inquéritos aplicados aos trabalhadores das empresas participantes. O inquérito pré-piloto, aplicado em maio, contou com 283 respostas e o inquérito realizado 3 meses após o início do estudo piloto (no início de setembro) contou com 203 respostas. Só considerámos as respostas de trabalhadores que participaram nos dois inquéritos, originando uma amostra de 200 trabalhadores.

Apresentamos inicialmente uma descrição das características demográficas da amostra, seguindo-se-lhe uma apresentação das características laborais dos participantes, passando depois para uma comparação de indicadores de qualidade de vida laboral: antes e depois da redução horária. Estes primeiros resultados servem para caracterizar os trabalhadores envolvidos no projeto e indicar sumariamente o tipo de indicadores que vão ser observados. No Relatório Final do projeto, previsto para abril de 2024, faremos uma análise mais detalhada dos indicadores, comparando também com os resultados no grupo de controlo.

A Figura 17 caracteriza demograficamente a amostra de 200 trabalhadores das empresas participantes no projeto-piloto da semana de quatro dias em Portugal. Relativamente à média nacional, estes trabalhadores são mais jovens, com níveis de escolaridade mais elevados, e com uma maior representatividade de mulheres.

Na nossa amostra existe uma maior proporção de trabalhadores do género feminino (71.5%), enquanto no país existe uma maioria (embora marginal) de trabalhadores do género masculino. Esta sobre representação corrobora a perceção que temos tido desde o início do projeto: que a semana de quatro dias desperta mais interesse nas mulheres do que nos homens. No que se refere à idade, na nossa amostra, os trabalhadores são mais jovens do que a média nacional. De acordo com a *Pordata*, os trabalhadores com menos de 44 anos representam 49% do total de trabalhadores em Portugal, mas na nossa amostra representam 74%. A categoria mais frequente é a da faixa etária entre os 25 e os 29 anos, embora haja uma distribuição equilibrada pelas faixas etárias seguintes, sendo a categoria mediana a dos 35 aos 39 anos.

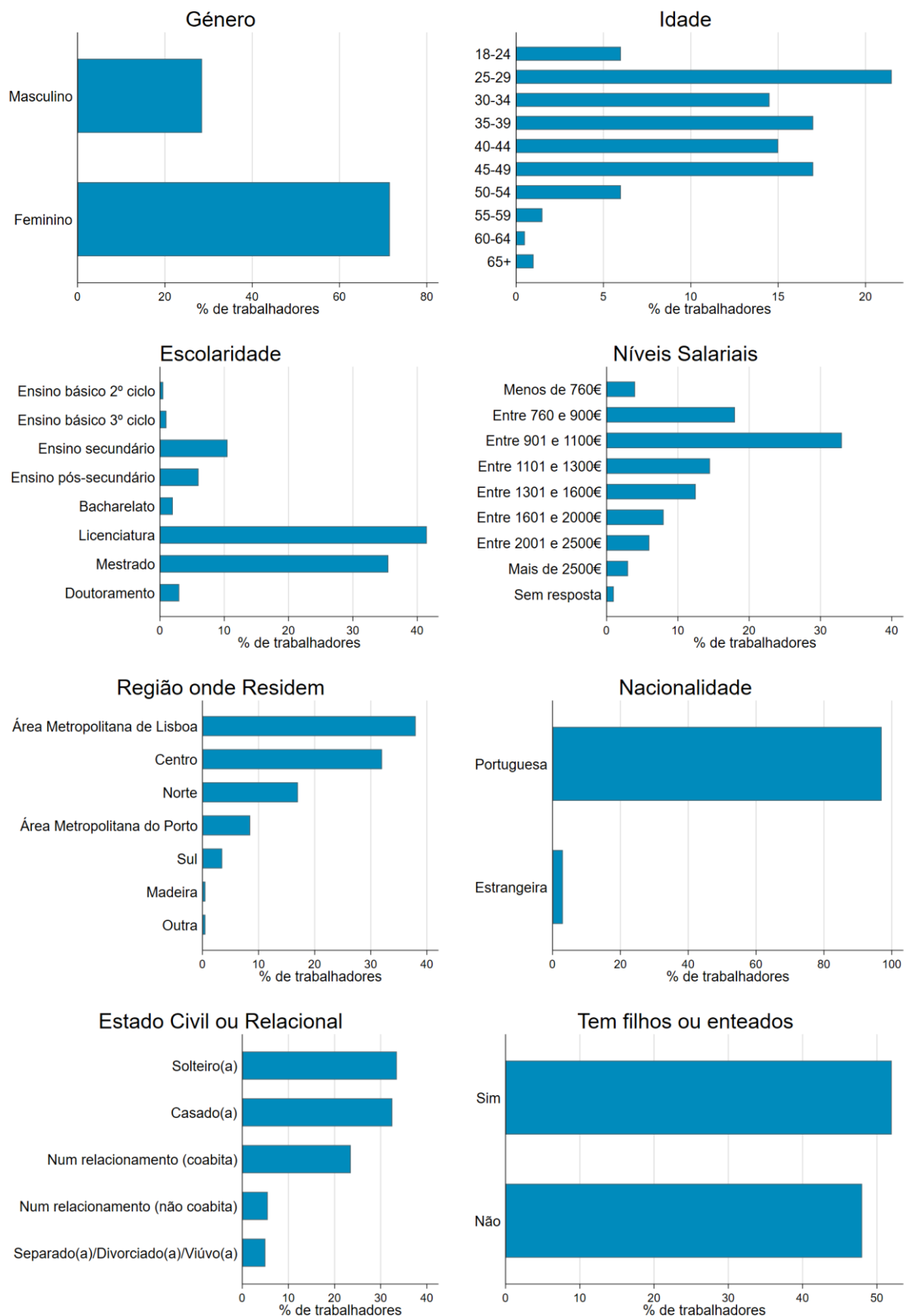
Uma outra dimensão que se distingue da média em Portugal é a escolaridade. Cerca de 80% dos inquiridos frequentou o ensino superior ao nível da licenciatura, de mestrado ou doutoramento. De acordo com a *Pordata*, apenas 35% dos trabalhadores em Portugal têm o ensino superior. Já os níveis salariais dos trabalhadores que responderam ao inquérito são consistentes com a distribuição salarial em Portugal. Mais de 50% dos trabalhadores ganham menos de 1100 euros por mês, sendo que a categoria mais frequente é a de entre 901 e 1100 euros.

No que diz respeito à região onde os trabalhadores residem, 72% residem na área metropolitana de Lisboa ou no centro do país, apesar do projeto piloto contar com bastantes empresas na área metropolitana do Porto e na zona norte (25% dos trabalhadores). Mais de 55% dos trabalhadores é casado ou encontra-se num relacionamento onde coabita com o parceiro e 52% tem filhos ou enteados. A grande maioria dos inquiridos tem nacionalidade portuguesa (97%).

A Figura 18 mostra a distribuição dos trabalhadores por características do emprego. A maioria dos trabalhadores tem contratos de trabalho de 40 horas semanais (80%), enquanto 14% têm um contrato de 35 horas. Estes números são consistentes com os dados fornecidos pelas empresas.

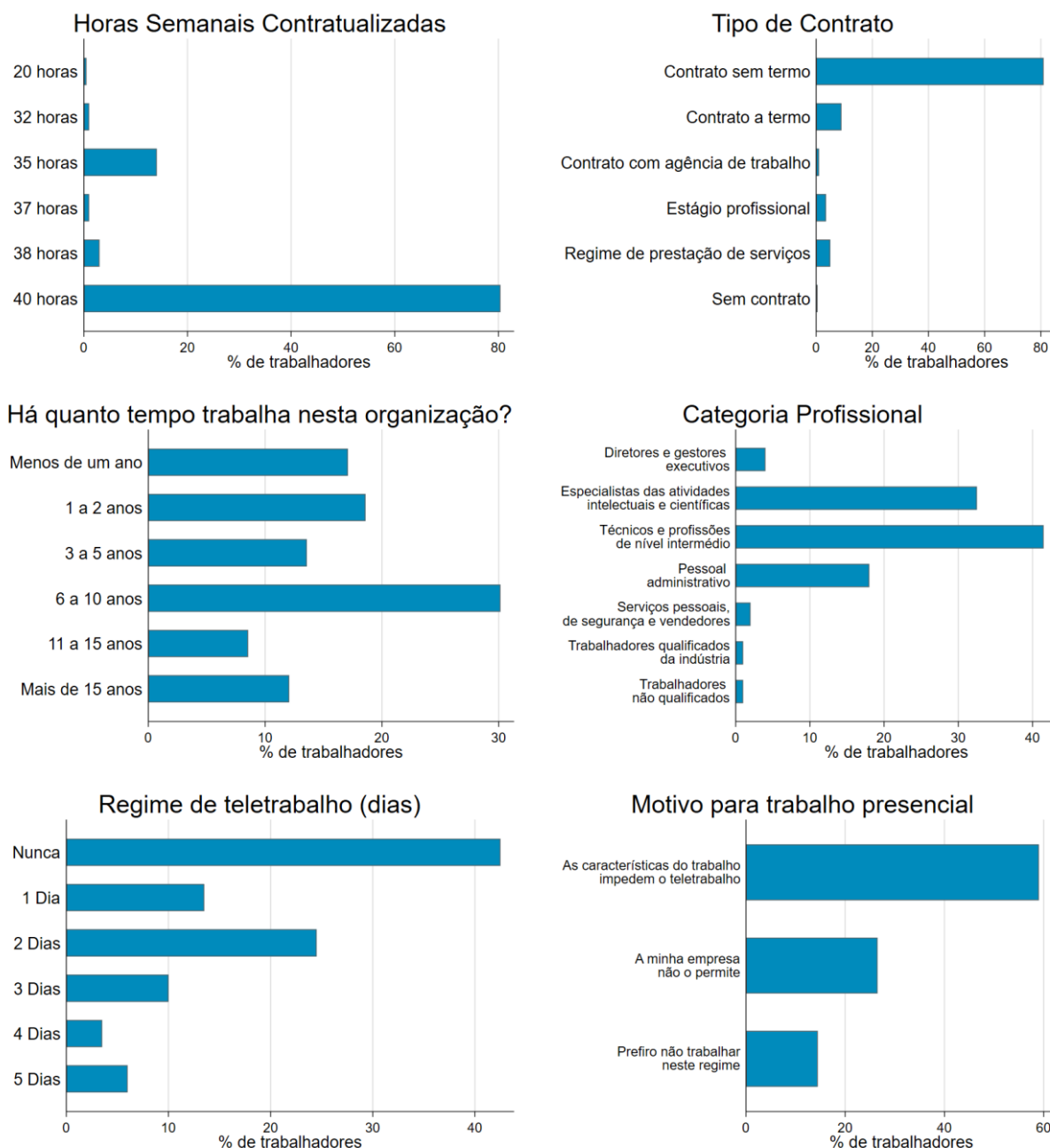
¹ As secções seguintes são baseadas em inquéritos desenvolvidos pela equipa de investigação em Boston College, que inclui Wen Fan, Guolin Gu, Orla Kelly, e a Professora Juliet Schor, traduzidos e adaptados pela equipa coordenadora.

Figura 17: Distribuição da amostra de trabalhadores por...



Nota: Dados dos 200 trabalhadores das empresas participantes no piloto que responderam ao inquérito pré-piloto e ao inquérito de 3 meses.

Figura 18: Distribuição da amostra de trabalhadores por ...



Nota: Dados dos 200 trabalhadores das empresas participantes no piloto que responderam ao inquérito pré-piloto e ao inquérito de 3 meses.

A percentagem de trabalhadores com um contrato sem termo é de 81%, um pouco abaixo da média nacional (83.5%). A grande percentagem de trabalhadores com um contrato permanente é consistente com uma permanência mais longa na empresa. Mais de 30% dos trabalhadores trabalha na empresa entre 6 a 10 anos e mais de 20% há mais de 10 anos. A grande maioria dos participantes no projeto piloto encontra-se na categoria de especialistas em atividades intelectuais e científicas (em particular especialistas em ciências físicas, finanças ou assuntos jurídicos) ou na categoria de técnicos e profissões de nível intermédio. No que diz respeito ao regime de trabalho, 58% dos trabalhadores tem a flexibilidade de poder trabalhar pelo menos um dia por semana em regime de teletrabalho. No caso dos 42% de trabalhadores que não estão em regime de teletrabalho, o principal motivo para tal prende-se com o facto das características do trabalho não o permitirem.

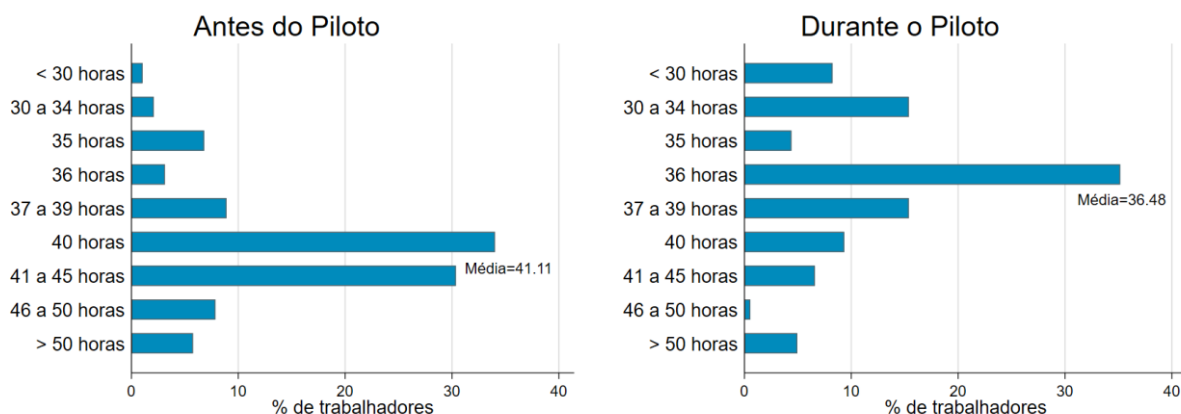
10. Efeitos da semana de quatro dias nos trabalhadores

Uma das principais motivações apontadas pelas empresas para a adoção de uma redução horária no âmbito do presente projeto piloto foi a de melhorar o equilíbrio trabalho-vida dos trabalhadores. Queremos, portanto, verificar se: (i) houve uma efetiva redução do tempo de trabalho e (ii) se existem melhorias nos indicadores de saúde mental e equilíbrio trabalho-vida. De acordo com os dados do inquérito anterior ao projeto piloto, corroborados pela informação das empresas, 80% dos trabalhadores têm contratos de trabalho de 40 horas semanais. No entanto, pode existir uma grande discrepância entre as horas de trabalho contratualizadas e as horas efetivamente trabalhadas, sobretudo em alguns setores como em consultoria ou em tecnologias de informação. De facto, antes de começar o teste, 40% dos trabalhadores indicava trabalhar mais horas semanais do que as 40 horas contratualizadas.

Como podemos ver ao comparar os dois gráficos na Figura 19, existiu uma redução efetiva das horas trabalhadas. Antes do projeto piloto, os trabalhadores reportavam um número médio de horas semanais efetivamente trabalhadas de 41 horas. Três meses após o início do teste, o número médio de horas semanais efetivamente trabalhadas foi de 36.5 horas, uma redução de 11.3%, marginalmente abaixo da redução declarada pelas empresas de 12%. A percentagem de pessoas que trabalhava 40 ou mais horas diminuiu de 78% para 21%, uma redução muito significativa. Este resultado pode ser indicador da implementação de estratégias de priorização e organização do tempo aprendidas ao longo das sessões de formação com a *4 Day Week Global* e a equipa coordenadora do projeto. Ainda assim, 15% dos trabalhadores afirmaram trabalhar entre 37 e 39 horas e 5% ainda trabalha mais de 50 horas.

De acordo com a Figura 20, mais de metade dos trabalhadores foram capazes de reduzir o tempo de trabalho imediatamente, mas essa experiência não foi unanime. Ao fim de 3 meses, 25% dos trabalhadores não conseguiu usufruir do dia livre previsto, ou nem sempre. Em vários comentários, alguns trabalhadores confidenciam que acabam por terminar tarefas pendentes no dia livre. É frequente que nos primeiros meses exista alguma dificuldade no ajustamento e é natural que alguns hábitos demorem a alterar. Ainda assim, os dados dos trabalhadores são consistentes com os dados declarados pelas empresas, e certificam que ocorreu uma redução efetiva do tempo de trabalho.

Figura 19: Horas efetivamente trabalhadas antes e durante o piloto



Nota: Dados dos 200 trabalhadores das empresas participantes no piloto que responderam ao inquérito pré-piloto e ao inquérito de 3 meses. Não consideramos 30 trabalhadores que indicaram ter trabalhado menos de 10 horas em média nas semanas anteriores (provavelmente por coincidir com férias). A diferença da média é estatisticamente significativa ($t=-7.48$, $p<.001$).

Figura 20: Como descreve o processo?

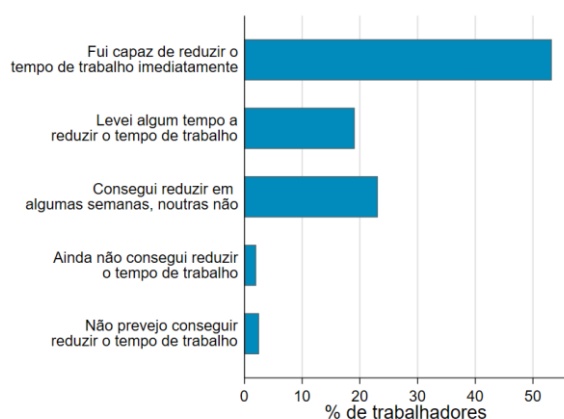
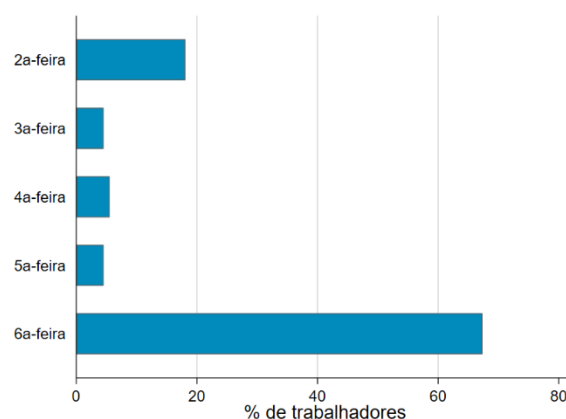


Figura 21: Em que dia foi o último dia livre?



Nota: Dados dos 200 trabalhadores das empresas participantes no piloto que responderam ao inquérito pré-piloto e ao inquérito de 3 meses.

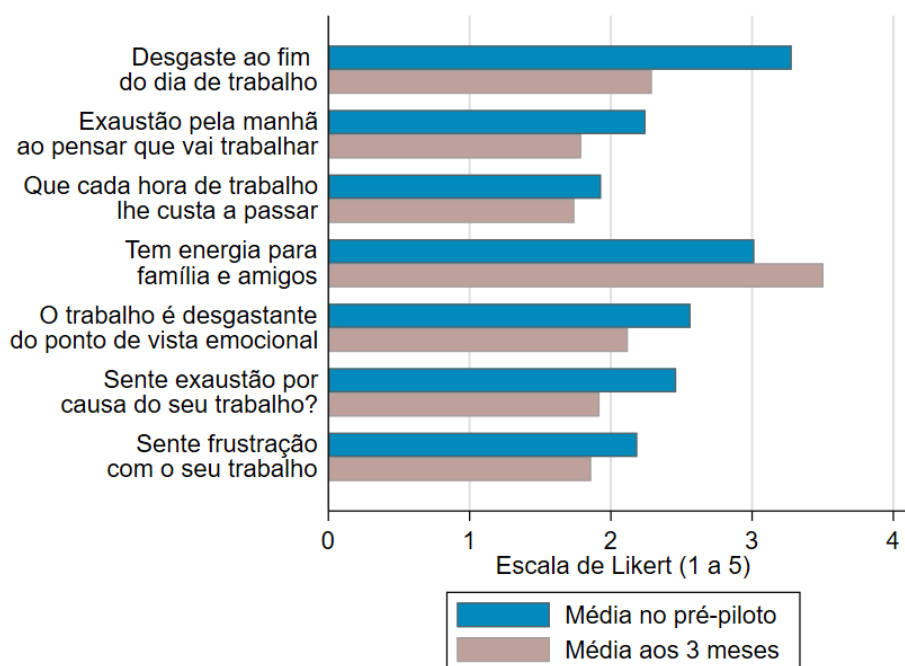
A Figura 21 mostra a distribuição por dia de semana, do último dia de folga no âmbito do projeto piloto. Embora apenas duas empresas participantes coordenem o dia livre à sexta-feira, 67% dos trabalhadores tem a sexta-feira livre. Entre os outros dias, segunda-feira é o mais popular com 18% dos trabalhadores. Os restantes 15% dos trabalhadores distribuem-se pelos restantes dias a meio da semana.

O segundo aspeto que queremos verificar é se de facto o aumento de dias livres tem impacto na saúde mental dos trabalhadores. A Figura 22 apresenta as médias das respostas a sete questões para avaliar o desgaste e a exaustão relacionados com o trabalho, classificadas numa escala de Likert de 1 (Discordo Totalmente) a 5 (Concordo Totalmente). É-nos possível verificar que os níveis de exaustão por causa do trabalho e o desgaste ao fim do dia diminuíram após a implementação da redução horária em todos os indicadores (no quarto indicador de energia, aumentou). As diferenças são estatisticamente significativas. Em média, os sete indicadores de exaustão melhoraram em 19% relativamente ao pré-piloto.

Os resultados são ainda mais fortes no que respeita à redução da frequência de sintomas relacionados com a sua saúde mental (Figura 23). Pedimos aos trabalhadores para avaliar a frequência, ao longo do mês anterior, de ansiedade, fadiga, depressão, tensão, solidão e insónia ou outros problemas de sono, numa escala de: (1) nunca; (2) uma a duas vezes por mês; (3) uma a duas vezes por semana; e (4) diariamente. Neste sentido, valores mais baixos representam aspetos de saúde mental mais positivos no presente gráfico. Deste modo, é-nos possível verificar que os sintomas ao nível da saúde mental melhoraram três meses após início do projeto piloto. O índice de ansiedade diminuiu em 21%, o de fadiga em 23%, o de insónia ou problemas de sono em 19%, o de estados depressivos em 21%, o de tensão em 21% e o de solidão em 14%. Mais de 85% dos trabalhadores tiveram uma melhoria em pelo menos um dos indicadores.

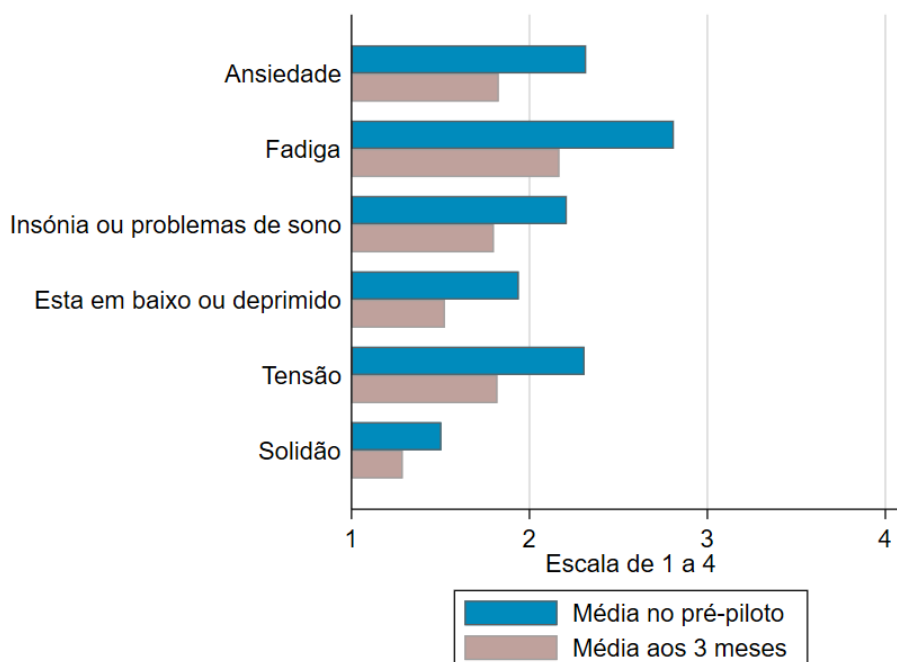
A melhoria da saúde mental foi acompanhada com uma clara melhoria da conciliação do trabalho com a família e com a vida pessoal (Figuras 24 e 25). A percentagem de trabalhadores que diz ser difícil ou muito difícil a conciliação entre trabalho e família desceu de 46% para 8%. A percentagem de trabalhadores que diz ser difícil ou muito difícil a conciliação entre trabalho e vida desceu de 50.5% para 9.5%.

Figura 22: Efeitos na exaustão e desgaste



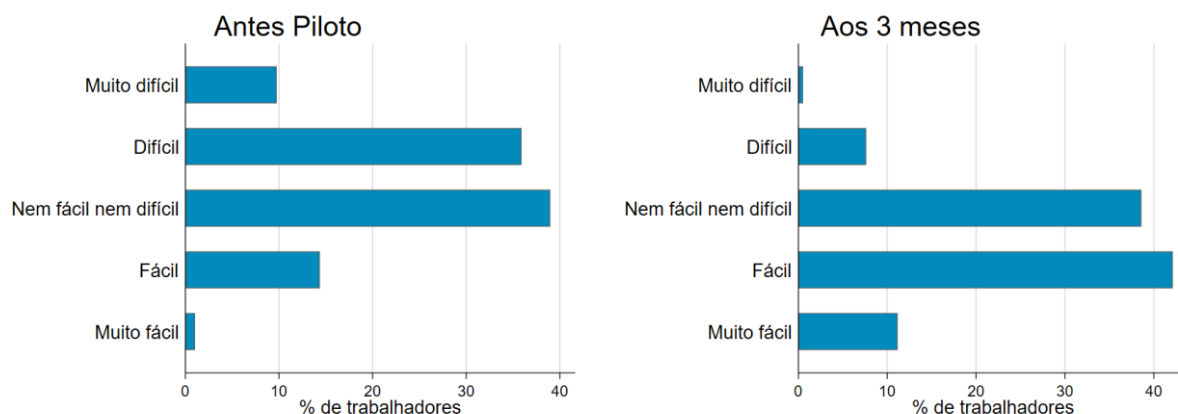
Nota: Dados dos 200 trabalhadores das empresas participantes no piloto que responderam ao inquérito pré-piloto e ao inquérito de 3 meses. Média de escala de Likert de 1 (Discordo Totalmente) a 5 (Concordo Totalmente). As diferenças entre os períodos pré- e pós-piloto são estatisticamente significativas ($p < .001$) em todos os itens ($t = -13.37$, $t = -6.12$, $t = -3.53$, $t = 6.15$, $t = -6.25$, $t = -7.98$, $t = -5.48$).

Figura 23: Efeitos na frequência de sintomas de saúde mental



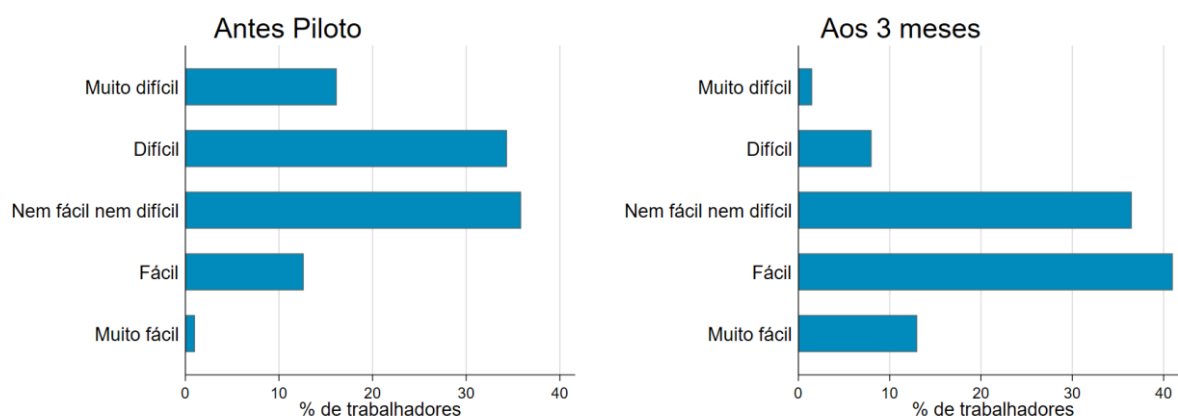
Nota: Dados dos 200 trabalhadores das empresas participantes no piloto que responderam ao inquérito ao pré-piloto e ao inquérito de 3 meses. Média de uma escala de 1 a 4 onde: (1) nunca, (2) uma a duas vezes por mês; (3) uma a duas vezes por semana, e (4) diariamente, ao longo do mês anterior. As diferenças entre os períodos pré- e pós-piloto são estatisticamente significativas ($p < .001$) em todos estes indicadores de saúde mental ($t = -7.92$, $t = -9.90$, $t = -6.09$, $t = -6.93$, $t = -7.37$, $t = -3.48$).

Figura 24: Quão difícil tem sido conciliar o trabalho com responsabilidades familiares?



Nota: Dados dos 200 trabalhadores das empresas participantes no piloto que responderam inquérito pré-piloto e ao inquérito de 3 meses.

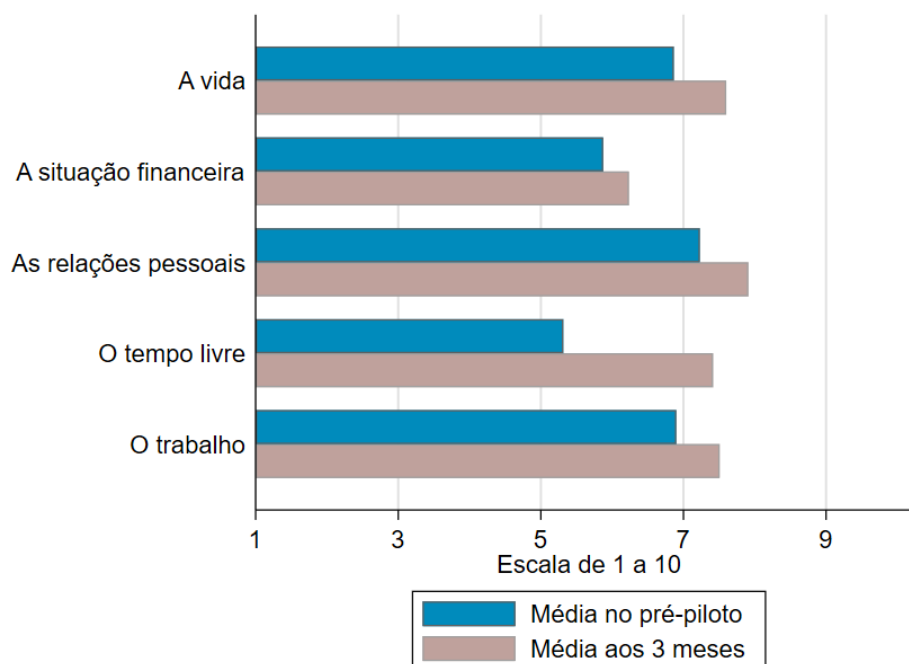
Figura 25: Quão difícil tem sido conciliar o trabalho com a sua vida pessoal ou social?



Nota: Dados dos 200 trabalhadores das empresas participantes no piloto que responderam inquérito pré-piloto e ao inquérito de 3 meses.

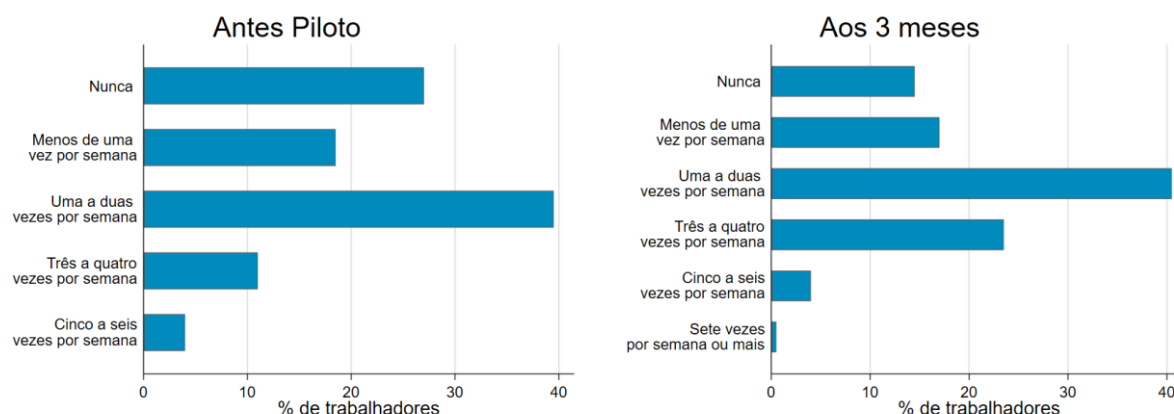
Os benefícios da redução da semana de trabalho também se repercutiram na melhoria da satisfação geral dos trabalhadores com a vida, com a sua situação financeira, com as suas relações pessoais, com o uso do tempo livre e com o próprio trabalho (Figura 26). Certamente a contribuir para uma melhor saúde física e mental, o número de trabalhadores que não fazia exercício físico caiu de 27% para 14.5% (Figura 27).

Figura 26 Efeitos no grau de satisfação com:



Nota: Dados dos 200 trabalhadores das empresas participantes no piloto que responderam ao inquérito ao pré-piloto e ao inquérito de 3 meses. Média de uma escala de 1 a 10, ao longo do mês anterior. As diferenças entre os períodos pré- e pós-piloto são estatisticamente significativas ($p < .001$) em todos estes indicadores de satisfação com a vida ($t=5.45$, $t=2.86$, $t=5.56$, $t=12.84$, $t=5.40$).

Figura 27: Frequência de Exercício Físico



Nota: Dados dos 200 trabalhadores das empresas participantes no piloto que responderam inquérito pré-piloto e ao inquérito de 3 meses.

Na Primeira Pessoa

Testemunhos de um trabalhador por empresa

“Ter um dia por semana livre, significa uma oportunidade de realizar atividades lúdicas, desportivas e de autocuidado, por vezes condicionadas a horários não possíveis durante o fim de semana. A resolução de assuntos burocráticos e o agendamento de consultas torna-se muito mais eficaz e simples. Retirando grande parte do stress causado por deslocações e diferenças de horário.”

“Tem sido bom a semana de 4 dias para aproveitar este dia livre para tratar de assuntos pessoais. Com a equipa em questão tem sido fácil esta adaptação aos 4 dias.”

“Gostei mesmo muito de ter tido a oportunidade de participar neste projeto. Quando temos filhos pequenos não temos muito tempo para nós e este projeto veio permitir isso...um dia só para mim. Para descansar, para praticar desporto, para ir à praia, para fazer os trabalhos manuais que gosto, para fazer uma massagem, para ir a uma consulta, para ver um filme, para ir deixar e buscar os miúdos sem ter de ir a correr.... Notei que tinha mais paciência, mais calma e mais criatividade no trabalho e em casa. As crianças da creche adaptaram-se lindamente à nova dinâmica, tal como toda a equipa. Sentia-se um bem-estar geral, boa disposição e otimismo. Gostava muito que continuasse (a semana dos 4 dias) pelas coisas boas que permitiu na minha vida pessoal e profissional e pelo ambiente sentido/vivido na creche.”

“Sem dúvida que o modelo de 4 dias de trabalho tem sido muito positivo, pelo facto de conseguir conciliar, mais facilmente, a minha vida pessoal com a profissional. Como apenas tive o acréscimo de 1 hora de trabalho diário (passou de 7h de segunda a sexta-feira, para 8h de segunda a quinta-feira), tem permitido ter 1 dia livre na semana para dedicar ao que mais gosto, trazendo-me também mais motivação para os outros dias de trabalho. A adaptação na empresa tem sido fácil, com uma melhor distribuição das tarefas pelas equipas. Até ao momento não tenho nada a relatar do ponto de vista das dificuldades, porque consigo gerir bem o tempo de trabalho e as tarefas que tenho de executar.”

“A implementação da semana de 4 dias permitiu-me descansar a cabeça devido ao esforço mental exercido diariamente na execução das minhas funções. Deu-me a possibilidade de me dedicar aos meus afazeres (ir ao médico, compras, limpeza da casa), ao meu curso de inglês e até mesmo de viajar e passar mais tempo com a minha família e amigos. Incentivou-se a querer apostar mais na minha formação e na procura de novos cursos. Com a semana de 4 dias, sinto que começo a semana de trabalho com mais vontade e empenho, assim como em fazer planos para o fim-de-semana e conviver com as pessoas. Não me sinto tão sobrecarregada mentalmente e com vontade de desistir.

A adaptação na empresa correu bem. Foi pedida a redução do tempo de pausa no período da manhã e da tarde para 5 minutos, o que achei compreensível. No início, pensava que iria ter dificuldade em cumprir com as minhas tarefas por achar que não iria ter tempo de cumprir com o que me tinha proposto para essa semana. Ficava sempre mais tempo ao final do dia.”

“Sinto-me mais motivada, menos cansada e mais bem-disposta. Os dias livres servem para tratar de assuntos pessoais, descansar e apoiar os filhos conseguindo ter atividades com eles sem ser ao fim de semana. Quanto à forma de trabalhar, foi melhorada porque tivemos de impor disciplina para cumprir os objetivos estabelecidos (porque a minha função depende de outros)”

“Com filhas pequenas este projeto é espetacular porque sabem que no meu dia de folga posso ser eu a ir buscá-las à escola e quando ocorreu em tempo de férias ter um dia extra de 15 em 15 dias para fazer um picnic é espetacular.”

“A semana de 4 dias permitiu que pudéssemos conhecer uma nova realidade de adaptação e otimização dos tempos dedicados ao trabalho. O tempo de foco inovou o novo dia de trabalho e revelou ser bastante importante para uma maior e melhor produtividade. O meu esforço para que tudo esteja nos timings para que possa descansar 1 dia por semana foi fácil de conseguir. Ter mais dias livres coloca-nos numa responsabilidade de rentabilizar ao máximo as 8h diárias de trabalho. Sinto que este projeto surge para nos permitir viver!”

“Sinto-me feliz por estar a participar neste projeto, esperando que se mantenha e se alargue a todos os trabalhadores. Ter dias livres faz-me mais feliz, para ter mais tempo, especialmente, para mim. No trabalho há mais controlo no cumprimento de horários, tornando-se mais justo para todos os colaboradores. Em termos de metodologias, senti que melhorou o alinhamento das tarefas em equipa. Já utilizávamos metodologias e ferramentas de trabalho que permitiam este alinhamento, mas acho que há mais motivação, colaboração e responsabilidade entre pares. A metodologia de trabalho individual mantém-se, pois considero-me muito organizada, metódica e responsável. Pessoalmente, não senti dificuldades, mas senti alguma desconfiança por parte de alguns colegas, pois recebiam que, por terem folga em dias diferentes, isso podia significar mais horas de trabalho para uns e menos horas de trabalho para outros.”

“Sinto-me feliz por estar numa empresa que se preocupa com o bem-estar dos funcionários. A semana de 4 dias veio melhorar a minha qualidade de vida e permitiu que conseguisse ter mais dias para mim, para fazer atividades que me interessam. A adaptação na empresa tem corrido bem, tivemos de reestruturar a forma como fazemos algumas tarefas e tornar-nos mais eficientes. As maiores dificuldades têm sido o aumento do número de clientes e a execução de múltiplos projetos em simultâneo, e conciliar a agenda com os trabalhos já existentes sem aumentar a carga horária semanal.”

“Ao participar neste projeto sinto-me bem ao perceber que Portugal está a evoluir na forma de trabalho. Para mim ter mais dias livres é muito bom para conseguir estar com a minha família e conseguir fazer outras coisas que não consigo fazer nos dias de trabalho, como ir ao médico, ir as compras...”

A adaptação na empresa foi muito positiva, foi muito fácil gerir os dias e adequar a melhor forma a cada colaborador.”

“Participar neste projeto está a ser uma experiência muito positiva. Tem sido importante ter mais tempo para me dedicar a hobbies e atividades de lazer, que ajudam a desligar do dia e semana de trabalho. Creio que a adaptação na empresa correu bastante bem, com efeitos claros na produtividade e processos criativos. Houve mudanças na forma de trabalhar, principalmente em equipa; sinto que tais mudanças contribuíram para um aumento da eficiência da empresa. As maiores dificuldades foram ajustar essas mudanças e entrar na nova dinâmica de trabalho.”

“A semana de trabalho de 4 dias tem sido benéfica quer na vertente profissional, quer na vertente pessoal. A nível profissional, sinto-me mais motivado, e estou certamente mais focado, durante o período de trabalho, o que tem permitido a execução mais eficaz dos projetos em que estou envolvido. A nível pessoal, tenho tido mais tempo para passar com os meus filhos e esposa, e isso tem repercussões bastante positivas na minha felicidade, e bem-estar, o que consequentemente contribui para um melhor desempenho pessoal. Com total honestidade, estou convencido que, pelo menos no meu caso específico, os benefícios seriam ainda maiores no caso da adoção da semana de trabalho de 4 dias, continuamente (ao invés do modelo de alternância entre 4 e 5 dias a cada duas semanas). Do meu ponto de vista, a componente psicológica aliada ao bem-estar pessoal e da equipa (que também participa neste teste piloto) tem permitido desempenhos bastante melhorados desde a adoção da semana de trabalho de 4 dias. Participar neste projeto piloto tem sido francamente enriquecedor do ponto de vista pessoal e profissional.”

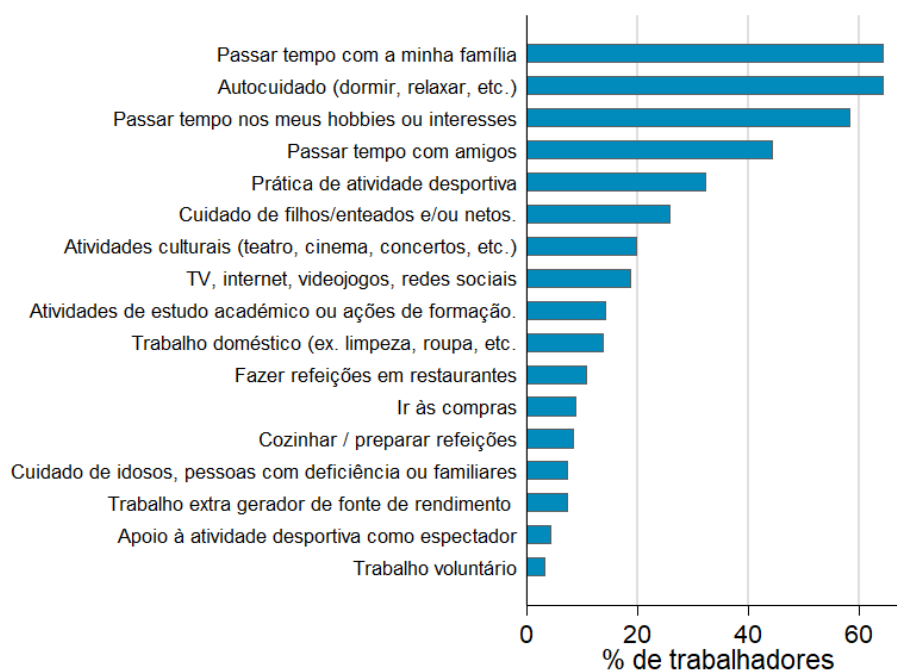
11. Uso do tempo

Um terceiro aspeto que estamos interessados em avaliar é o uso do tempo livre dos trabalhadores. A Figura 28 demonstra os padrões de ocupação de tempo após a implementação da redução horária no âmbito do projeto piloto. Verificamos que 65% dos trabalhadores passam mais tempo com a sua família e 45% com amigos, dedicando também mais tempo ao autocuidado e a hobbies e interesses. Estes valores sugerem que a implementação da redução horária tem tido sobretudo um impacto positivo ao nível das relações familiares e sociais, bem como ao tempo dedicado a atividades centradas no indivíduo, que seguramente estão associadas aos melhores indicadores de saúde mental e de conciliação trabalho-família.

Um aspeto curioso é que 11% dos trabalhadores passam mais tempo em restaurantes. No entanto, este número pode ser enganador, dado que 8.5% dos trabalhadores dedicam mais tempo a preparar refeições em casa (provavelmente relacionados com os 7.5% que afirma ter passado menos tempo em restaurantes). Parece existir uma heterogeneidade no que se refere aos grupos de pessoas que consome refeições fora ou refeições preparadas em casa, mas ainda assim o efeito na restauração é positivo. Outros setores parecem beneficiar ainda mais com o aumento do tempo livre, dado que 9% dos trabalhadores passa mais tempo a ir às compras e 20% em atividades culturais (teatro, cinema, concertos, exposições).

No questionário inicial, 15% dos trabalhadores afirmaram ter uma segunda fonte de rendimento, por exemplo, um segundo trabalho esporádico ou em regime de freelancer. Aos 3 meses, 7.5% dos trabalhadores passam mais tempo a trabalhar nessas fontes de rendimento. Também é interessante que 14.5% dos trabalhadores passaram mais tempo em atividades de estudo académico ou em ações de formação, e 4% em voluntariado.

Figura 28: Percentagem de trabalhadores que passa mais tempo em cada atividade



Nota: Dados dos 200 trabalhadores das empresas participantes no piloto que responderam ao inquérito pré-piloto e ao inquérito de 3 meses. Percentagem de trabalhadores que passou mais tempo em cada atividade.

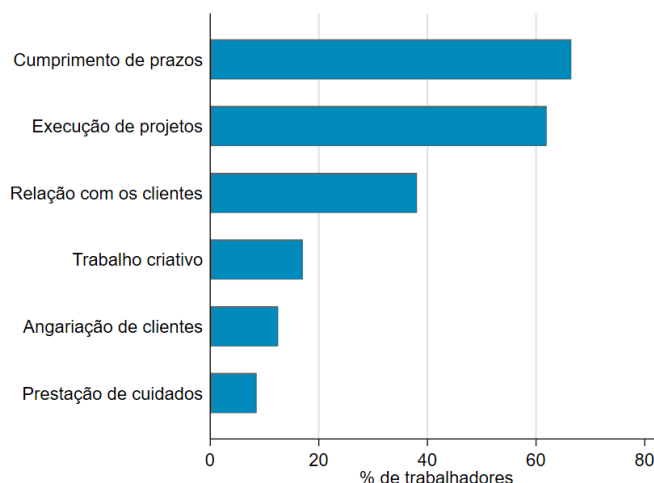
12. A visão dos trabalhadores sobre a empresa

Por último, queremos perceber como a semana de quatro dias influencia a visão dos trabalhadores sobre a empresa. Esta dimensão é crucial no contexto da relação laboral. Começamos por perguntar a opinião dos trabalhadores sobre os impactos da semana de quatro dias no seu desempenho no trabalho. Como vimos, as empresas tiveram dificuldades na definição de métricas de produtividade para a avaliação do projeto. A razão é que a produtividade é um conceito agregado ao nível da empresa, que depende do desempenho individual dos trabalhadores, mas também depende das interações entre os trabalhadores e as equipas, e de outros fatores externos à própria empresa, como as condições económicas.

Os trabalhadores têm uma visão mais precisa sobre a definição do seu desempenho, muitas vezes relacionada com: cumprimento de prazos, execução de projetos, trabalho criativo, angariação de clientes, relação direta com clientes ou utentes, ou prestação de cuidados. A Figura 29 revela que entre estas, mais de 60% dos trabalhadores define o cumprimento de prazos e a execução de projetos, como os indicadores de desempenho mais adequados.

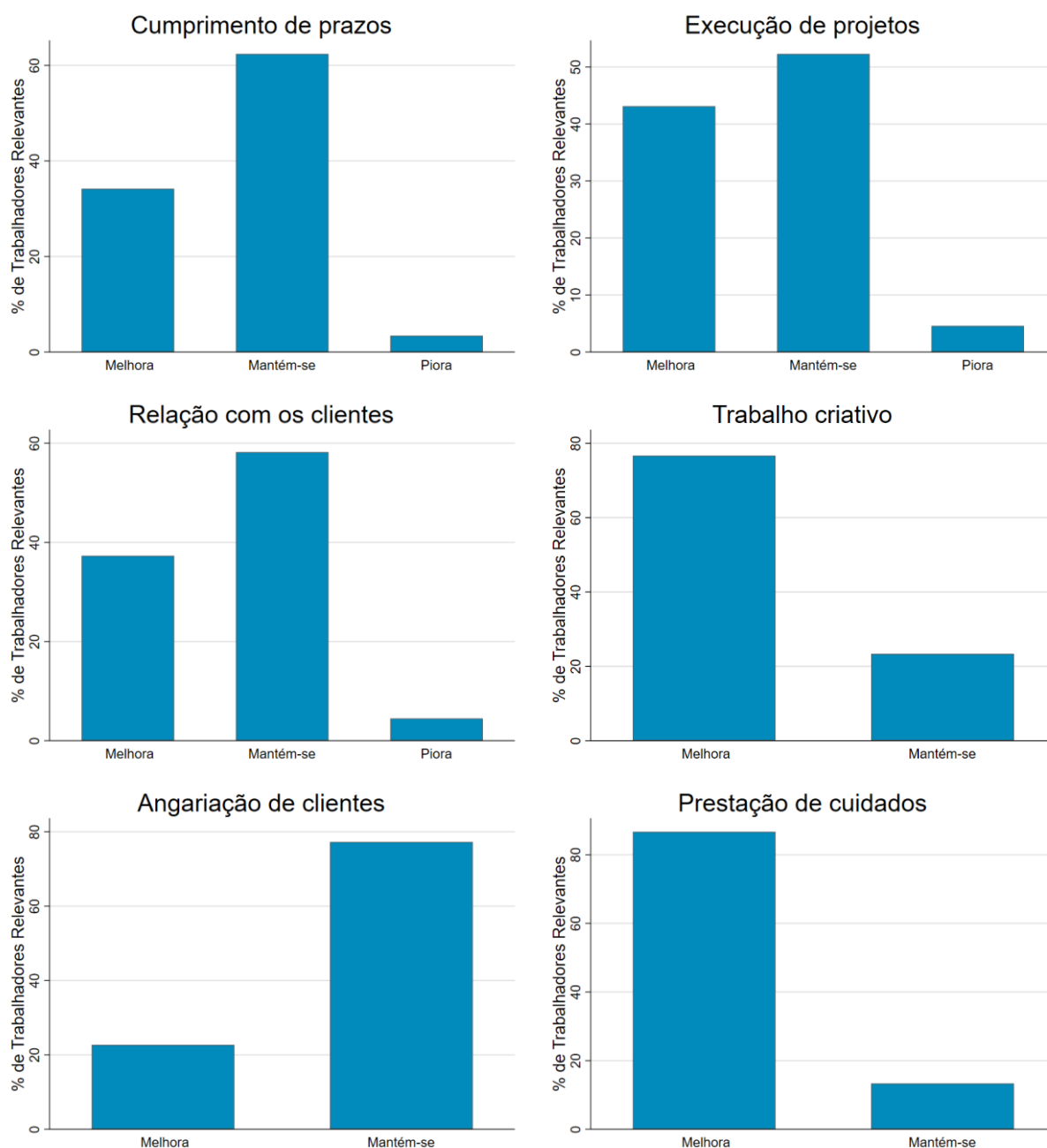
Pedimos aos trabalhadores para avaliarem o impacto da semana de quatro dias em cada indicador de desempenho que consideravam relevantes no contexto do seu trabalho. Os trabalhadores claramente pensam que a semana de quatro dias impactou positivamente o seu desempenho. Por volta de 40% afirma que melhorou o cumprimento de prazos, a execução de projetos, a relação e a angariação de clientes. A dimensão e criatividade melhorou para mais de 70% dos trabalhadores relevantes, e mais de 85% dos trabalhadores que prestam cuidados afirmam que o seu desempenho melhorou. Apenas uma minoria de trabalhadores afirma que a sua capacidade de cumprimento de prazos, execução de projetos ou relação com clientes piorou com a mudança.

Figura 29: Que dimensões melhor caracterizam a forma como se pode medir o seu desempenho?



Nota: Dados dos 200 trabalhadores das empresas participantes no piloto que responderam ao inquérito pré-piloto e ao inquérito de 3 meses.

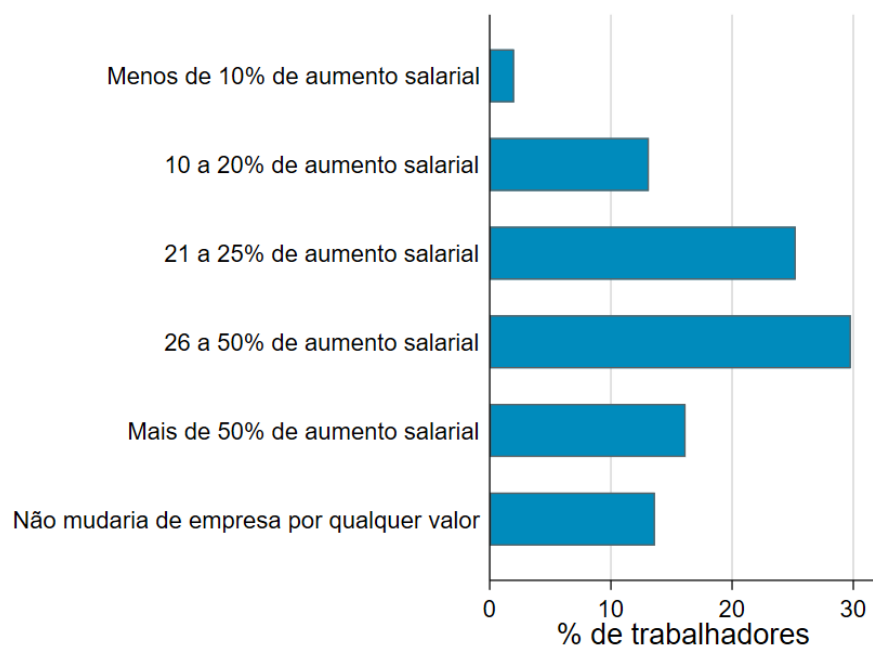
Figura 30: - De que forma considera que a redução da semana de trabalho tem tido impacto na sua capacidade de...



Nota: Dados dos 200 trabalhadores das empresas participantes no piloto que responderam ao inquérito pré-piloto e ao inquérito de 3 meses.

O último aspeto que queremos quantificar é o valor que os trabalhadores atribuem ao novo formato de trabalho. Pedimos ao trabalhador que imaginasse o caso hipotético de estar a procurar alternativas de emprego, em relação ao seu emprego atual, quanto seria necessário que lhe pagassem a mais (em relação ao seu salário atual) para que mudasse para uma outra organização onde se trabalhe cinco dias (Figura 31). De salientar o facto de que cerca de 85% dos trabalhadores apenas mudaria para um novo emprego onde trabalhasse cinco dias por semana se lhe pagassem mais de 20% do que o seu salário atual, e 14% dos trabalhadores não sairia por qualquer valor. Quase 30% exigiria aumentos de 25 a 50%. Estes resultados são importantes indicadores do valor monetário que os trabalhadores atribuem à semana de quatro dias.

Figura 31: Aumento de salário necessário para sair da empresa para um trabalho com uma semana de cinco dias



Nota: Dados dos 200 trabalhadores das empresas participantes no piloto que responderam ao inquérito pré-piloto e ao inquérito de 3 meses.

Todas estas dimensões vão ser alvo de uma análise mais detalhada no Relatório Final, que vai incorporar os resultados dos inquéritos aos 6 meses e fazer o balanço do projeto piloto.

Na Primeira Pessoa

Testemunhos de Trabalhadores sobre Dificuldades no Funcionamento

“Programa com muito potencial, apesar da implementação atual na empresa onde me encontro. A incapacidade de pré-definir quais as semanas de 4 dias com antecedência, impede uma boa organização pessoal do dia de folga. Devido a falta de organização interna da empresa, existe por vezes stress desnecessário perante a incógnita da semana ser 4 ou 5 dias.”

“A introdução da semana de quatro dias coincidiu com um período anormalmente intenso de trabalho que, por seu turno, foi acompanhado pela ausência do segundo elemento da minha equipa. Tal impediu que experimentasse este sistema num cenário não atípico, pelo que a minha opinião e respostas devem ser encaradas com cuidado. Em todo o caso, mais um dia de descanso fez toda a diferença em lidar com o pico de stress que atravessei, e considero que têm inúmeras mais valias para a minha qualidade de vida. Sem dúvida coloca muitos desafios à gestão do trabalho, sobretudo quando o mesmo depende de outros departamentos/coleas cujos horários são diferentes dos meus (dia de descanso diferente). Ademais, gostaria de salientar que na minha empresa o horário anterior era de 35 horas semanais, 7 horas por dia. Isso significa que foi necessária a adaptação a um sistema de 8 horas diárias, que embora sejam a norma na maioria das empresas, não era o nosso caso. Essa foi sem dúvida a adaptação mais difícil, embora, no meu caso, em conjunto com menos um dia de trabalho, tenha contribuído para uma melhor organização/planeamento de tarefas. A introdução deste sistema em empresas como a minha, no entanto, talvez devessem ser analisadas de forma autónoma, pois o "cansaço" ou acréscimo de exaustão, pode estar relacionado, sobretudo, com o aumento de horas de trabalho diárias e não com a alteração de modelo.”

“Ainda tenho algumas dificuldades em gerir a agenda com empresas prestadoras de serviços.”

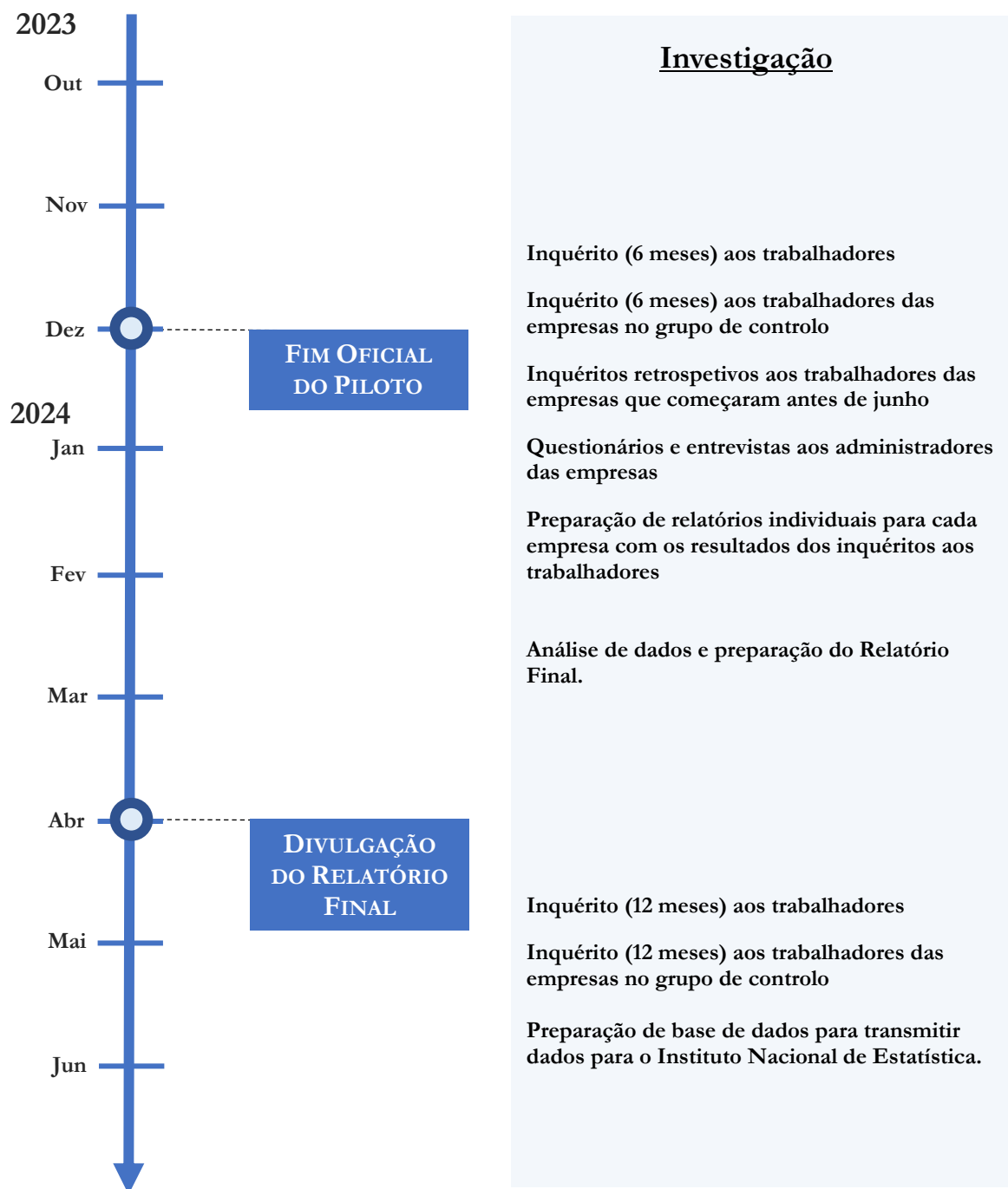
“Quando se trabalha muito perto do limite, ter uma semana de 4 dias não ajuda, complica. Há aumento de stress. E não se pode dizer que há uma experiência efetiva, quando durante um longo período de tempo, a semana de 4 dias é cancelada, por excesso de trabalho e falta de recursos.”

“Ponto a melhorar: muitas empresas laboram num dia de pausa, pelo que se torna complicado se houver um imprevisto com o cliente nesse dia. Esta continua a ser a maior dificuldade.”

“Apesar de necessária alguma adaptação permite me organizar a vida profissional e pessoal de outra forma. No entanto considero que psicologicamente receber email no dia em que estamos ausentes cria alguma ansiedade no que diz respeito ao facto de não podermos responder ou realizar a atividade necessária.”

“Seria um projeto benéfico, caso a empresa não estivesse com uma enorme carga de novos projetos, que não permite, efetivamente, aproveitar o tempo livre inicialmente previsto, no entanto os dias de "folga" permitem uma maior flexibilidade nos nossos horários.”

13. O que falta fazer até à conclusão do projeto?



Anexo I: Dados em tabelas

Tabela A1. Localização das Empresas por Concelho

Concelho	Distrito	Empresas	
		Começo em junho	Começo antes de junho
Oliveira de Azeméis	Aveiro	1	
Odemira	Beja	1	
Braga	Braga	1	
Celorico de Basto	Braga	1	
Cantanhede	Coimbra	1	
Coimbra	Coimbra		1
Oliveira do Hospital	Coimbra		1
Leiria	Leiria		1
Amadora	Lisboa		1
Lisboa	Lisboa	4	8
Loures	Lisboa	1	
Lourinhã	Lisboa		1
Oeiras	Lisboa		3
Sintra	Lisboa	1	
Torres Vedras	Lisboa	1	1
Amarante	Porto	1	1
Marco de Canaveses	Porto	1	
Gondomar	Porto	1	
Porto	Porto	1	1
Tomar	Santarém		1
Barreiro	Setúbal	1	
Palmela	Setúbal	1	
Arcos de Valdevez	Viana do Castelo	1	
Vila Real	Vila Real	1	
Nelas	Viseu	1	
Total		21	20

Tabela A2. Dimensão das Empresas

Dimensão	Empresas	
	Começo em junho	Começo antes de junho
1 a 5	2	7
6 a 10	8	5
11 a 20	2	4
21 a 40	5	2
41 a 80	2	0
81 a 160	0	1
161 a 320	1* (parcial)	1
+ de 320	1* (parcial)	0

Tabela A3. Setor de atividade

CAE	Descrição	Empresas	
		Começo em junho	Começo em junho
21100	Fabricação de produtos farmacêuticos de base	1	
29320	Fabricação de outros componentes e acessórios para veículos automóveis	1	
46421	Comércio por grosso de vestuário e de acessórios	1	
46732	Comércio por grosso de materiais de construção e equipamento sanitário		1
47910	Comércio a retalho por correspondência ou via internet		1
58140	Edição de revistas e de outras publicações periódicas		1
59110	Produção de filmes, de vídeos e de programas de televisão	1	
60200	Atividades de televisão		1
62020	Atividades de consultadoria em informática		1
62090	Outras atividades relacionadas com as tecnologias da informação		2
68100	Compra e venda de bens imobiliários		1
69102	Atividades dos cartórios notarias		1
69200	Atividades de contabilidade e auditoria; consultoria fiscal	1	1
70220	Outras atividades de consultoria para os negócios e a gestão	2	3
71110	Atividade de arquitetura	1	2
71120	Atividades de engenharia e técnicas afins		1
72190	Outra investigação e desenvolvimento das ciências físicas e naturais	1	
74100	Atividades de design		1
74900	Outras atividades de consultoria, científicas, técnicas e similares	1	1
78200	Atividades das empresas de trabalho temporário	1	
81210	Atividades de limpeza geral em edifícios	1	
82110	Atividades combinadas de serviços administrativos		1
82990	Outras atividades de serviços de apoio prestados às empresas		1
85591	Formação profissional	3	
85593	Outras atividades educativas	1	
86906	Outras atividades de saúde humana.	1	
87301	Atividades de apoio social para pessoas idosas, com alojamento	1	
88910	Atividades de cuidados para crianças, sem alojamento	1	
94110	Atividades de organizações económicas e patronais	1	
94995	Outras atividades associativas	1	

Tabela A4. Razões do Interesse da Semana de Quatro Dias

O que procuram com a semana de quatro dias	Empresas
Diminuir os níveis de stress dos trabalhadores	31
Facilitar o recrutamento e contratação de trabalhadores	22
Aumentar a qualidade do serviço	21
Facilitar a retenção de trabalhadores	20
Promover a inovação	20
Promover a imagem da empresa	14
Aumentar a criatividade	14
Oferecer uma alternativa a aumentos salariais	12
Reduzir os problemas de absentismo	6
Reduzir os gastos com energia	4
Promover o retorno ao trabalho presencial	1
Reduzir o desperdício de matérias-primas ou gastos intermédios	1
Reduzir o número de queixas de clientes/utentes	0
Reduzir o número de acidentes de trabalho	0

Anexo II: Artigos do Opinião

Os líderes da semana de quatro dias, Pedro Gomes, Revista Líder, Agosto 2023

A terceira fase do projeto-piloto da semana de quatro dias arrancou em junho. O projeto conta com 41 empresas: 21 empresas começaram um teste de 6 meses em junho, e que se juntam a 20 empresas que já adotaram a semana de quatro dias ao longo do último ano. O que torna estas empresas especiais? A sua liderança!

No último ano, tenho passado muito tempo a falar com líderes que já adotaram a semana de quatro dias, nacionais ou estrangeiros. Todos, eles e elas, impressionam. Para além de uma personalidade cativante, partilham quatro características:

1. São curiosos e assumem riscos calculados. Estão sempre à procura de novas formas de dar uma vantagem às suas empresas. Inovar pressupõe sempre a possibilidade de insucesso. Falhar faz parte do processo de aprendizagem e nunca deve desencorajar a experimentação. Estes líderes exploram e pilotam novas ideias, sem precisarem da garantia de validação das grandes empresas. Já o fazem em várias dimensões e a organização dos tempos de trabalho é apenas mais uma. O risco de fazer um piloto de seis meses, acaba por ser muito pequeno, porque, numa grande maioria das empresas pode ser feito sem grande investimento financeiro inicial, e é rapidamente reversível.

2. Sentem-se confortáveis em não conhecerem todos os pormenores. São líderes que sabem delegar, e confiam na estrutura que criaram. Definem a direção a seguir, mas dão a responsabilidade e a autonomia ao resto das estruturas para definirem o caminho. No caso do teste da semana de quatro dias, confiam nas equipas e nos trabalhadores, para encontrarem o melhor formato para a semana de quatro dias e as soluções aos problemas que inevitavelmente aparecem.

3. Compreendem a vantagem de ser o primeiro a avançar. Não são seguidores - lideram enquanto a concorrência hesita. A discussão sobre a semana de quatro dias está a fazer-se entre as elites económicas, mesmo em Davos, no Fórum Económico Mundial. Muitos veem a semana de quatro dias como inevitável, mas estão a olhar uns para os outros para ver quem avança primeiro. Os líderes da semana de quatro dias percebem que existem muito mais vantagens em avançar do que esperar. Primeiro, porque vão avançar nos seus próprios termos, da forma que mais se adequa à sua empresa – não nos termos definidos por outras empresas, por sindicatos ou pelo estado. São eles que estão a definir o futuro. Segundo, a exposição mediática associada a ser pioneiro acrescenta um valor enorme à marca. Como diz Andrew Barnes, CEO da Perpetual Guardian, e fundador da *4 Day Week Global*, nossa parceira no projeto, “o maior risco que a vossa empresa enfrenta não é testar a semana de quatro dias por seis meses, mas que um dos vossos concorrentes o faça primeiro”.

4. Valorizam os seus colaboradores que veem como “ativos humanos”, essenciais para criação de valor da empresa. Colaboradores felizes são mais empenhados, e colaboradores mais empenhados são mais produtivos. Para além disso, dificilmente abandonam a empresa. A escassez de mão de obra atual é um sintoma de que a procura é maior que a oferta. A pressão do mercado é para a melhoria das condições para os trabalhadores, que pode ser feita através de salários mais elevados, ou então oferecendo algo único cada vez mais valorizado – tempo. A resistência das empresas ao aumento de salários é semelhante à resistência dos sindicatos a uma redução de salários. Seguimos então, atualmente, com empresas com menos colaboradores do que



deviam, o criando uma pressão enorme nos outros colaboradores (o que torna mais prováveis demissões em cadeia) ou sacrificando a qualidade do serviço. As empresas que adotam a semana de quatro dias ganham imediatamente um fator de competitividade único no mercado de trabalho eliminando problemas de recrutamento e retenção de trabalhadores.

Quando decidimos o formato do projeto-piloto, a nossa principal decisão foi a de não oferecer qualquer tipo de compensação financeira às empresas, apenas apoio técnico e de investigação. Disseram-me muitas vezes que parecia pouco ambicioso, e que num ano de tantos problemas económicos, não iria gerar interesse. Foi a nossa melhor decisão! Se oferecêssemos financiamento, teríamos necessariamente de impor condições bem definidas à implementação da semana de quatro dias, e sanções no caso de não serem cumpridas. O processo tornar-se-ia muito mais demorado, burocrático e complexo e, embora pudesse atrair outras empresas habituadas a captação de fundos públicos, certamente não iríamos atrair estas empresas, que têm uma perspetiva mais “ágil”, e valorizam o fato de não existir nenhum compromisso legal. São estas as empresas com quem queríamos trabalhar e são estes os líderes que me fazem confiar no futuro da nossa economia. É uma honra trabalhar com eles.

Semana de 4 dias: dados valem mais do que opiniões, Rita Fontinha, RH Magazine, Setembro 2023

O tópico da semana de quatro dias gera opiniões diversas, não só na sociedade portuguesa como no resto do mundo. Enquanto alguns a encaram como uma solução de futuro, com vantagens para empresas e trabalhadores, outros consideram-na irrealista e nefasta. A melhor forma de abordar este tópico perpassa então por contemplar os dados conhecidos até ao momento.

O que é uma semana de trabalho de quatro dias?

Importa primeiro clarificar no que consiste a semana de quatro dias. Será que uma semana de trabalho de quatro dias pode significar trabalhar 40 horas em 4 dias? Este modelo de semana de trabalho comprimida é usado por algumas empresas. Contudo, as empresas que o utilizam têm a jornada diária bastante alargada, o que pode trazer problemas em termos de equilíbrio trabalho-vida para os trabalhadores.

Partindo desta premissa, todos os testes-piloto à semana de quatro dias, coordenados pela associação sem fins lucrativos *4 Day Week Global*, requerem uma redução do número médio de horas de trabalho semanal. O programa-piloto que agora decorre em Portugal também pressupõe uma redução efetiva do número de horas de trabalho médio semanal. O modelo mais desejável seria o da transição de uma semana de 40 para 32 horas. No entanto, o processo de transição, nalgumas empresas, poderá ser mais prolongado, não permitindo uma transição imediata para 32 horas semanais. Assim, as empresas que integram o nosso estudo em Portugal, reduziram a semana de trabalho, para uma média de 36 horas semanais, no mínimo.

Esta redução horária nunca poderá implicar uma redução salarial! Oferecer uma semana de quatro dias, não significa passar os trabalhadores para um regime de tempo parcial com cortes salariais.

Como a pandemia reavivou o interesse pela semana de quatro dias?

A ideia de reduzir o número de horas de trabalho com vista a uma semana de trabalho de quatro dias adveio de uma previsão celebre do economista John Maynard Keynes, de que o desenvolvimento tecnológico iria aumentar a produtividade, o que diminuiria a necessidade de trabalhar um número tão elevado de horas.

Ao longo das últimas décadas, os tópicos do equilíbrio trabalho-vida têm sido alvo de grande interesse por parte de gestores de recursos humanos e pela sociedade em geral. Muitos destes debates prendem-se com os elevados níveis de *burnout* e com a questão do papel da tecnologia e a deterioração das fronteiras entre o trabalho e a vida pessoal.

A pandemia veio criar um contexto forçado no qual muitos trabalhadores foram obrigados a trabalhar a partir de casa. Este contexto catalisou o debate acerca da maior ou menor importância que deve ser dada ao local onde trabalhamos. A ideia de efemeridade da vida exacerbada pela pandemia, o aumento do *burnout* e os fenómenos da *great resignation* e do *quiet quitting* deram também destaque à questão de quanto tempo da vida se deve passar a trabalhar. É neste âmbito que se enquadram os debates em torno da semana de quatro dias.

Embora a ideia de implementar uma semana de quatro dias, como forma de reorganizar o trabalho, seja prévia à pandemia, o contexto pandémico aumentou o interesse sobre o tema e alterou as opiniões de gestores e trabalhadores acerca do mesmo, tal como demonstram os resultados do [relatório do estudo](#) que eu conduzi com James T. Walker, meu colega na Henley Business School.

O estudo iniciou-se em 2019, pré-pandemia, com o intuito de inquirir empresas e trabalhadores acerca do tópico da semana de quatro dias. O questionário foi repetido em novembro de 2021, em fase de recuperação da pandemia. Contou com a participação de 500 líderes de negócio e 2000 colaboradores em cada um dos momentos do estudo. Este design longitudinal, com dois painéis independentes de respostas, permitiu concluir que as atitudes dos líderes de negócio e dos trabalhadores em relação à semana de quatro dias, bem como a qualquer formato de trabalho flexível, se tornaram significativamente mais favoráveis no momento pós pandemia.

Os resultados do estudo em questão revelam também que a mudança para uma semana de quatro dias tende a ser encarada de forma bastante favorável pelos colaboradores, os quais reportam maior *engagement*, satisfação laboral e equilíbrio trabalho-vida. O dia de descanso extra é aproveitado para passar mais tempo com a família (67%) e os amigos (66%), para fazer compras (58%) e cozinhar (59%). Muitos aproveitam também para realizar atividades de lazer relevantes para a economia, nomeadamente, 48% afirmam comer mais em restaurantes e 45% dedicam-se à prática de desporto. Por outro lado, 44% dos inquiridos usa o tempo disponível para melhorar competências a nível da carreira, 36% dedica-se ao voluntariado e, por fim, 32% trabalha noutra atividade remunerada.

Poupanças e custos para as empresas

Muitas das opiniões que, atualmente, se opõem à implementação de uma semana de quatro dias elencam os custos iniciais que adviriam da necessidade de contratar mais pessoas. Estas preocupações não devem ser ignoradas.

De facto, há setores nos quais a relação entre a produtividade e o tempo de trabalho estão mais diretamente relacionados. Por exemplo, no setor da saúde, a quantidade de trabalho dependerá muito do volume de pacientes, porém, o médico ou enfermeiro tem de estar presente no serviço. Tal situação ocorre similarmente em setores como a indústria, na qual a produtividade estará mais dependente do tempo trabalhado. Nestes setores, caso haja uma transição para uma semana de

Já imaginou a sua vida trabalhando quatro dias por semana? Teria mais tempo para brincar com os seus filhos ou visitar mais vezes os seus pais sem a pressão do dia-a-dia, tratar da lista de tarefas que não para de crescer, ir ao ginásio, ler aquele livro que está há meses na mesinha de cabeceira, tomar café com a amiga que já não vê desde o seu casamento, investir a sério no seu hobby, fazer escapadas de três dias, ir a museus, voltar a estudar, a ir à missa ou a tocar guitarra. Enfim, viver, ou simplesmente descansar – fechar os olhos e desligar-se de um mundo cada vez mais frenético.

Mas e as empresas? E a economia? Se só trabalharmos quatro dias, as empresas vão produzir menos e a economia vai afundar ainda mais. Com todos os nossos problemas económicos - baixa produtividade, inflação, dívida, falta de trabalhadores – que sentido faz reduzir a semana de trabalho? A nossa cabeça esmaga a ideia com o terrível peso da realidade.

Estes são os sentimentos que a semana de quatro dias desperta: uma profunda atração e um ceticismo natural de algo que parece ficção. Por isso é frequentemente descrita como uma utopia, tão sublime quanto irrealizável. Porquê perder tempo com utopias?

Sempre trabalhámos cinco dias?

Imaginar a redução da semana de trabalho é difícil por estar tão fora da nossa realidade. A última vez que se procedeu a uma mudança tão significativa foi há demasiado tempo para que tenhamos memória dela. Mas esse longínquo paralelo na História ajuda-nos a perceber o que esperar.

A semana de trabalho é uma construção social, política e económica. No século XIX, trabalhava-se seis dias por semana. A mudança começou por acontecer ao nível das empresas, com algumas pequenas firmas nos Estados Unidos a adotarem a semana de cinco dias de trabalho em 1908 como prática de gestão. Em 1926, a gigante *Ford Motor Company* implementou-a nas suas fábricas. Henry Ford, o seu fundador, obcecado pela produtividade, não teve dúvidas que produziria mais carros organizando o trabalho em cinco dias. Só 12 anos depois, a semana de cinco dias (40 horas) foi imposta por lei para as grandes empresas. Generalizou-se nos Estados Unidos com sucessivas expansões da legislação durante as décadas de 40, 50 e 60, aí sim com um papel ativo dos sindicatos.

O ceticismo de hoje em relação à redução da semana de trabalho também se fez sentir nos anos 30. A semana de cinco dias foi apelidada de ‘utopia’, ‘impraticável’ ou de ‘calamidade para a economia’. Mas curiosamente todas estas críticas desapareceram depois de ser implementada por legislação. Ninguém quis voltar a organizar a economia em torno de seis dias de trabalho. Aliás, rapidamente apareceram visionários da semana de quatro dias – o primeiro foi Richard Nixon, vice-presidente republicano dos E.U.A., que em 1956 afirmou que ela chegaria em breve. Mais do que uma vitória dos movimentos sindicais, revelou-se uma melhor forma de organizar a economia, que trouxe benefícios mútuos para trabalhadores e empresas.

Em Portugal, a redução da semana de trabalho começou nos anos 70 a reboque dos outros países europeus. Muitos dos nossos avôs lembram-se de trabalhar ao sábado, e alguns dos nossos pais lembram-se da semana inglesa (trabalhar ao sábado de manhã). A semana de 40 horas só foi consolidada por legislação em 1996.

Entretanto, tudo mudou na sociedade e na economia: a velocidade de comunicação, a tecnologia à nossa disposição, os tipos de trabalho que fazemos, as práticas de gestão, a estrutura das nossas famílias, a participação das mulheres no mercado de trabalho, a longevidade das nossas

vidas. Mas apesar destas mudanças estruturais profundas, continuamos a organizar o trabalho da mesma forma. Porque é a melhor, ou simplesmente por inércia? Sendo que tudo mudou, será uma excentricidade acreditar que a semana de trabalho também deveria mudar?

Um movimento liderado por empresas

Tal como há 100 anos, o movimento está a ser liderado, não por sindicatos, mas por empresas que reduzem a semana de trabalho como prática de gestão - porque melhora o negócio. Este facto dá força à minha visão da semana de quatro dias como uma melhor forma de organizar a economia, e não apenas como uma disputa entre trabalhadores e capitalistas. Serem empresas a liderar o movimento é um paradoxo para muitas cabeças, e faz com que várias instituições – sindicatos, associações empresariais, partidos políticos – simplesmente não se posicionem em relação ao tema.

Se a semana de quatro dias pode ser um caminho para beneficiar os trabalhadores sem prejudicar, ou até fortalecendo, as empresas e a economia, devemos ou não estudar as condicionantes e consequências da sua aplicação em Portugal? A resposta só pode ser uma. E foi neste contexto que arrancou o projeto-piloto da semana de quatro dias organizado pelo Ministério do Trabalho, Solidariedade e Segurança Social do qual sou coordenador.

O nosso objetivo não é ‘implementar a semana de quatro dias’, mas sim testar a prática de gestão, no contexto da economia portuguesa, e avaliar os seus impactos nos trabalhadores e nas empresas. Este é um primeiro passo, dado com entusiasmo, mas com prudência. Decidimos que o teste deveria começar no setor privado, que concentra mais de 80% do emprego, é menos complexo de avaliar, mais ágil a executar, e menos politizado. Definimos os princípios: não pode envolver nenhum corte de salário, tem de acarretar uma redução de horas semanais para 32, 34 ou 36 horas, e é voluntário e reversível para as empresas.

Por fim, decidimos oferecer às empresas apoio técnico e de investigação, mas nenhum apoio financeiro. Estou convencido que esta foi a nossa melhor decisão. Sem subsídio não distorcemos a avaliação, e conseguimos garantir a participação de empresas com interesse genuíno nesta prática de gestão em vez de empresas habituadas à captação de fundos públicos. Para mais, um subsídio tornaria o processo legalmente complexo, burocrático e caro. Espanha decidiu, muito antes de Portugal, avançar com um projeto-piloto que prevê um subsídio até 150.000€ por empresa, com uma dotação orçamental total de 20 milhões de euros, um valor em muito superior aos 350.000€ do nosso projeto. O Ministério da Indústria demorou dois anos apenas para lançar as bases legais do projeto, definir as condições de implementação e sanções no caso de incumprimento. Em Portugal, em 10 meses conseguimos pôr empresas a testar a semana de quatro dias.

O risco da decisão era evidente: num ano difícil para a economia, veriam as empresas razões para experimentar a semana de quatro dias? Para o conseguir, eram precisos bons argumentos.

Que argumentos convencem as empresas a experimentar? O enorme benefício para os trabalhadores tem impactos positivos nos resultados das empresas. Trabalhadores mais descansados vão naturalmente trabalhar melhor nos outros dias, com mais empenho e acuidade, cometendo menos erros. Erros no processo de produção geram desperdício de matérias-primas, queixas de clientes ou casos de litígio, que envolvem custos adicionais. Em ocupações manuais, o cansaço físico de muitas horas de trabalho causa acidentes. 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. O absentismo obriga as empresas a pagar horas extraordinárias ou a contratar serviços de agências de trabalho temporário – pagas a uma taxa horária muito superior para cobrir os turnos, o que

representa custos adicionais. Reduzir custos intermédios para as empresas, aumenta o seu valor acrescentado.

Em paralelo, também diminui a rotação de trabalhadores que destabiliza qualquer empresa e envolve custos de recrutamento, treino e formação. A semana de quatro dias é um benefício concreto, e deve ser visto como uma alternativa a aumentos salariais para valorizar os recursos humanos. Nenhuma empresa que a ofereça tem dificuldades em recrutar.

Por fim, existe um ingrediente secreto para o sucesso da semana de quatro dias como prática de gestão. As empresas usam-na para mudar processos internos que aumentem a produtividade por hora. Estas mudanças dependem do setor e podem passar por coisas tão simples como reduzir o tempo de reuniões e o número de pessoas envolvidas; ou criar blocos de tempo para responder a emails, para trabalho coletivo, ou para trabalho individual onde ninguém pode ser interrompido de forma a eliminar constantes interrupções que desconcentram. Também envolve adotar novas tecnologias ou software de agilização de trabalho em equipa; automatizar processos que tipicamente são manuais; otimizar turnos; analisar o fluxo de clientes ou de trabalho durante a semana, o mês ou o ano, que permitam que folgas extra não tenham impacto. Ou seja, a semana de quatro dias não é trabalhar da mesma forma, um dia menos. Manter a competitividade da empresa, obriga todos a melhorar a forma de trabalhar.

O líder da empresa define os princípios da implementação, mas são as equipas que procuram os ganhos de produtividade com mudanças de processos. A semana de quatro dias como prática de gestão é um contrato social que parte de uma manifestação de confiança da parte da gestão, mas obriga os trabalhadores a esforçarem-se para que funcione. O sucesso da medida está no espoletar do poder da ação coletiva dentro da empresa para mudar a cultura com um princípio simples: se formos capazes de melhorar a forma de trabalhar, teremos mais dias livres. Alguns líderes empresariais percebem este ingrediente secreto e reconhecem que existem vantagens em avançar primeiro, porque vão avançar nos seus próprios termos, da forma que mais se adequa à sua empresa – não nos termos definidos por outras empresas, por sindicatos ou pelo Estado.

A nossa maior surpresa foi encontrar várias empresas em Portugal que já tinham adotado a semana de quatro dias em diferentes formatos. O caso mais mediático foi o da *360Imprimir*, uma gráfica online, mas outras empresas como a *Lean Health Portugal*, *Listor*, *Toyno*, *RandTech*, ou multinacionais como a *Loka* ou a *Visma Nmbros* trouxeram testemunhos muito relevantes. No total, 20 empresas começaram um teste antes de junho.

Das 108 empresas que se interessaram pelo projeto, 46 decidiram passar à fase de preparação do teste. A fase mais importante decorreu entre março e maio, com várias sessões de formação em parceria com a *4 Day Week Global*, uma associação internacional sem fins lucrativos, criada para apoiar empresas a testar a semana de quatro dias. A *4 Day Week Global* organizou vários testes internacionais e foi listada como uma das 100 Companhias Mais Influentes de 2023 pela *Time*. Mas se é a *4 Day Week Global* quem tem o *know how*, são as empresas participantes que o estão a adaptar à realidade portuguesa. Ao longo de três meses, elas decidiram o formato da semana de quatro dias, como medir e avaliar o sucesso do teste, como comunicar aos clientes e aos trabalhadores e desenharam as mudanças de processos que iriam testar.

Destas 46 empresas, 21 começaram em junho um teste de 6 meses, juntando-se às outras 20 empresas, num total de 41 empresas e mais de 1000 trabalhadores. Onze acabaram por adiar o teste por não se sentirem preparadas, e quatro subsidiárias de multinacionais não tiveram a luz verde da companhia-mãe para prosseguir. No desenrolar do processo, sentimos muita dificuldade em

convencer as grandes empresas a participar, o que é significativo, dado que facilmente poderiam fazer um teste parcial, num estabelecimento ou departamento, sem nenhum risco financeiro.

Mais importante que o número de participantes, é a sua diversidade: um jardim de infância, um centro social, um centro de investigação, um banco de células estaminais, entidades do sector social, da indústria, e muitas empresas de formação e consultadoria na área de gestão. Todos assumiram a filosofia do projeto, mas as soluções concretas que desenharam foram diferentes. Muitas empresas optaram por uma semana de quatro dias intercalada com uma semana de cinco dias, perfazendo uma média de 36 horas semanais. Algumas empresas fecham completamente à sexta-feira, mas muitas continuam naturalmente a funcionar cinco dias por semana com os trabalhadores a rodar o dia livre. Apenas uma empresa optou por uma semana de quatro dias com aumento das horas diárias para 9 horas.

Com este projeto queremos desdramatizar o teste à semana de quatro dias e estimular as empresas para que a experimentem. A experimentação faz parte do ADN das melhores empresas. É tão natural testarem novos produtos, diferentes técnicas de publicidade, ou variações nos preços, muitas vezes com risco financeiro. Porquê esta resistência a experimentar uma forma diferente de organizar o trabalho?

A generalização a toda a economia

Será que devemos ir mais longe? O argumento que a semana de quatro dias aumenta a produtividade por hora, só por si, não é um argumento forte para a defender como um objetivo de política pública. Quanto muito, é um argumento para incentivar as empresas a experimentar. Para além disso, estas empresas pioneiras não são representativas de uma empresa típica portuguesa, e não é por funcionar bem nestas empresas, que os efeitos seriam semelhantes se fosse estendida a todo o tecido empresarial.

Os argumentos para uma participação mais ativa do governo ou parceiros sociais têm de ser diferentes, têm de se centrar nos efeitos mais amplos que mais tempo livre pode ter na sociedade, ambiente ou economia que não são levados em conta pelas empresas e pelos trabalhadores. Generalizar a semana de quatro dias teria ramificações profundas.

Tradicionalmente, o argumento político mais utilizado para defender a semana de quatro dias como objetivo de política pública é o do bem-estar. O slogan ‘devemos trabalhar para viver, não viver para trabalhar’ é bem compreendido pelas pessoas, mas acaba por ser subjetivo. Afinal, muitos de nós gostamos do nosso emprego e valorizamos o trabalho. Outro argumento frequentemente invocado é o do seu menor impacto ambiental, dado que implica menos deslocações para o trabalho e mais tempo para atividades tipicamente menos intensivas em carbono.

Mas há argumentos sociais mais fortes, relativos à igualdade de género, à promoção da família e da natalidade, e à prevenção das doenças mentais relacionadas com o trabalho. A semana de quatro dias pode promover o equilíbrio de género no mercado de trabalho, aliviar a pressão sentida pelas mulheres, e dar tempo aos homens para que possam participar mais nas tarefas familiares. Efetivamente, na experiência-piloto realizada em 61 empresas do Reino Unido, o tempo passado pelos homens com os filhos mais que duplicou durante o teste.

Não é por acaso que em 60% das empresas interessadas no projeto-piloto, a pessoa que entrou em contacto connosco era mulher (quando as mulheres representam apenas 27% dos cargos de liderança nas empresas portuguesas). Em vários inquéritos sobre a semana de quatro dias, as mulheres revelam uma maior abertura à ideia, porque sentem 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-à-dia, contra 44% dos homens. A juntar às horas no emprego, as mulheres acumulam horas de trabalho não pago - 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.

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 sobretudo na esfera doméstica. O homem podia trabalhar muitas horas, mas ao voltar a casa, estava tudo feito. O tempo em casa era tempo de descanso para toda 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 a mesma carga horária e com as mesmas ambições. Quando voltam para casa, o tempo não é de descanso, muito menos de lazer.

Não temos tempo para nada! É um problema que afeta todos os portugueses, e tem outras duas consequências. Por um lado, a falta de tempo corrói 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 elevado nível de divórcios e a baixa natalidade? Por outro lado, a falta de tempo contribui para o stress e o *burnout*, as doenças laborais do século XXI.

Alguns destes argumentos sociais – em especial o da valorização da família e promoção de natalidade – ultrapassam barreiras ideológicas e apelam aos conservadores que veem a família como o bloco fundamental na qual construímos a sociedade. Já os argumentos da igualdade de género e da saúde mental parecem não convencer os homens de fato e gravata que comandam os destinos da economia, mas não têm de cozinhar o jantar todos os dias. Explicar-lhes que as doenças mentais custam 5.2 mil milhões de euros às empresas portuguesas conforme um relatório da Ordem dos Psicólogos, ou que eliminar as desigualdades de género aumentaria o PIB mundial em 35% de acordo com o Fundo Monetário Internacional, não tem efeito.

Foi para os convencer que articulei os argumentos económicos no livro *Sexta-Feira é o Novo Sábado*. A maioria dos economistas vê o trabalho como contributo para a produção e o lazer como tempo fora da economia – um desperdício. Mas o que fazemos no nosso tempo livre contribui, direta ou indiretamente, para a economia. Nas palavras do Nobel de economia James Tobin, 'todo o ato de lazer traz um benefício económico a alguém'. Com mais tempo livre, as pessoas poderiam descansar mais, o que aumentaria sua eficiência durante os seus quatro dias de trabalho. Poderiam desfrutar de atividades de lazer que envolvam gastos, o que estimularia indústrias do lazer, do entretenimento, da cultura, da restauração ou o turismo. Poderiam usar o dia para treinar e adquirir novas qualificações para ajudá-los a mudar para uma ocupação mais promissora, particularmente importante num período de grande e rápida evolução tecnológica. Poderiam dedicar o seu tempo à sua paixão e, quem sabe, inventar as inovações do futuro ou criar uma empresa. Foi assim que empresas como a *Ford*, *Apple* ou *Nike* nasceram. Nós não somos apenas trabalhadores, somos também consumidores, potenciais empresários, inventores, educadores, estudantes... enfim, humanos.

Mas melhorar a economia é também protegê-la de riscos, e os maiores riscos que as economias ocidentais enfrentam são os movimentos populistas. Mesmo que os benefícios económicos não fossem suficientes para superar os custos da sua implementação, certamente valeria a pena se permitisse evitar políticas económicas tão desastrosas como o *Brexit* ou a perda de liberdade política que já observamos no coração da União Europeia. Enquanto os populistas apostam na divisão – o povo contra a elite, os homens contra as mulheres, os nativos contra os imigrantes - a semana de

Um caminho para se fazer passo a passo

Para ir além, será preciso um consenso alargado na sociedade, e uma capacidade para superar as nossas divergências. Tal como os líderes empresariais têm avançado para definirem a forma da semana de quatro dias que mais se adequa à sua empresa, utilizando-a como um contrato social que compele todos a trabalhar para o mesmo objetivo, também podemos fazê-lo ao nível do país. Essa seria a vantagem de ser pioneiros: poder definir a forma que mais se adequa ao nosso país e utilizá-la para alavancar a sociedade com um trabalho conjunto – um contrato social para fazer reformas, que de outra forma seriam difíceis de fazer, uma reforma fiscal, uma reforma da segurança social, do serviço nacional de saúde, da justiça.

A necessidade de reorganização da nossa economia para a implementar a semana de quatro dias oferece a possibilidade de nos reinventarmos e nos tornarmos melhores trabalhadores, melhores empresários, melhores juristas, melhores professores, melhores médicos, melhores políticos. É quando lutamos todos juntos por um objetivo que Portugal se agiganta. Será que teremos coragem para ser pioneiros?

Anexo III: Impacto do projeto

Cobertura de meios de comunicação social escritos

Dezembro 2023

[Jornal Económico, “Semana de quatro dias não é trabalhar da mesma forma e folgar à sexta”, 04/12/23](#)
[Forbes, “Semana de quatro dias não é trabalhar da mesma forma e folgar à sexta”, 04/12/23](#)
[Sábado, “Semana de quatro dias não é trabalhar da mesma forma e folgar à sexta”, 03/12/23](#)
[Dinheiro Vivo, “Semana de quatro dias não é trabalhar da mesma forma e folgar à sexta”, 03/12/23](#)
[Notícias ao Minuto, “Semana de quatro dias não é trabalhar da mesma forma e folgar à sexta”, 03/12/23](#)
[Observador, “Semana de quatro dias não é trabalhar da mesma forma e folgar à sexta”, 03/12/23](#)
[JN, “Semana de quatro dias não é trabalhar da mesma forma e folgar à sexta”, 03/12/23](#)
[DN, “Semana de quatro dias não é trabalhar da mesma forma e folgar à sexta”, 03/12/23](#)
[Açoriano Oriental, “Semana de quatro dias não é trabalhar da mesma forma e folgar à sexta”, 03/12/23](#)
[Porto Canal, “Semana de quatro dias não é trabalhar da mesma forma e folgar à sexta”, 03/12/23](#)
[Rádio Renascença, “Semana de quatro dias não é trabalhar da mesma forma e folgar à sexta”, 03/12/23](#)
[Lusa, A aventura da creche no projeto-piloto da semana de quatro dias. 03/12/23](#)
[Sapo23, A aventura da creche no projeto-piloto da semana de quatro dias. 03/12/23](#)
[Observador, A aventura da creche no projeto-piloto da semana de quatro dias. 03/12/23](#)
[Público, A aventura da creche no projeto-piloto da semana de quatro dias. 03/12/23](#)
[CM, A aventura da creche no projeto-piloto da semana de quatro dias. 03/12/23](#)
[DNócias, A aventura da creche no projeto-piloto da semana de quatro dias. 03/12/23](#)
[Visão, A aventura da creche no projeto-piloto da semana de quatro dias. 03/12/23](#)
[Notícias do Sorraia, A aventura da creche no projeto-piloto da semana de quatro dias. 03/12/23](#)

Novembro 2023

[Postal, Colaboradores da 1.ª empresa em Portugal que trabalha 4 dias por semana estão muito gratos, 24/11/23](#)
[DNócias, Empresa e trabalhadores satisfeitos com semana de quatro dias implementada há um ano, 24/11/23](#)
[Sapo24, Empresa e trabalhadores satisfeitos com semana de quatro dias implementada há um ano, 24/11/23](#)
[Observador, Há um ano com a semana de 4 dias, 360imprimir viu faltas ao trabalho cair para metade, 23/11/23](#)
[Exame, Um ano a trabalhar 4 dias por semana. Trabalhadores satisfeitos, a mesma produtividade, 23/11/23](#)
[Dinheiro Vivo, Atração e retenção de talento aumentam um ano após adoção da semana de 4 dias, 23/11/23](#)
[ECO, Mais candidatos, menos rotatividade. Resultados da semana de 4 dias “são bastante positivos”, 23/11/23](#)
[RFM, Esta empresa portuguesa testou a semana de 4 dias e os resultados foram estes, 23/11/23](#)
[Executive Digest, Do work-life balance à atração de talento, 360imprimir faz balanço “positivo”, 23/11/23](#)
[RH Magazine, 360imprimir.pt: conheça o que mudou com a adoção da semana de quatro dias, 23/11/23](#)
[Valor, Semana de trabalho de quatro dias: barreiras à adoção e como superá-las, 22/11/23](#)
[Alerta Empregos, Semana de trabalho de quatro dias em Portugal: como tem corrido?, 22/11/23](#)
[ZAP, Semana de quatro dias: 5 vantagens vs. 5 desvantagens, 12/11/23](#)
[Portugal News, Empresas querem manter semana de quatro dias de trabalho, 12/10/23](#)
[ECO, Há empresas que já admitem manter semana de quatro dias após fim do projeto-piloto, 10/11/23](#)
[Visão, Semana de quatro dias: “Tempo livre não é tempo morto para a economia”, 07/11/23](#)

Outubro 2023

[ECO, “Pessoas querem experimentar semana de quatro dias, mas mantendo as 40 horas”, 25/10/23](#)
[Jornal de Negócios, Nicolas Schmit: “Com a escassez de mão de obra, semana de 4 dias pode ser atrativa”. 19/10/23](#)
[Jornal de Negócios, Semana de 4 dias na UE à espera dos projetos-piloto, 18/10/23](#)
[Praxis, Semana De 4 Dias De Trabalho Nos Objetivos Da IGMetal, 15/10/23](#)
[Pplware, Semana de 4 dias é inviável para muitas empresas. Mas já há alternativa, 14/10/23](#)

Setembro 2023

[Tempo Livre, Semana de quatro dias: “tempo livre não é tempo morto para a economia”, 25/09/23](#)
[Newmen, “Contamos no final do ano ter uma avaliação do projeto da semana de trabalho de 4 dias”, 23/09/23](#)
[CNN Portugal, Portugal é o sexto país da Europa onde a semana de trabalho é mais longa, 21/09/23](#)
[HR Portugal, A semana de trabalho de quatro dias não tem só vantagens, também tem desvantagens, 21/09/23](#)
[Santander Blog, Semana de 4 dias: o futuro do trabalho, 19/09/23](#)
[ECO, Brasil segue exemplo de Portugal e também vai testar semana de trabalho de 4 dias, 05/09/23](#)

Agosto 2023

[Gerador, O futuro do trabalho passa por “trabalhar menos, mas melhor”, 15/08/23](#)
[HR Portugal, Projecto-piloto da semana de quatro dias já fez dois meses, 10/08/23](#)
[Diário do Minho, Governo faz balanço positivo dos primeiros dois meses da semana de quatro dias, 10/08/23](#)
[As Beiras, O projeto-piloto da “semana de quatro dias de trabalho” na Crioestaminal, 10/08/23](#)
[Diário de Coimbra, Ter de disputar trabalhadores “é um bom problema”, 10/08/23](#)
[JN, Jovens querem semana de trabalho de quatro dias, 09/08/23](#)
[DN, Governo faz balanço positivo dos primeiros dois meses da semana de quatro dias, 09/08/23](#)
[Observador, Governo faz balanço positivo dos primeiros dois meses da semana de quatro dias, 09/08/23](#)
[Dinheiro Vivo, Governo faz balanço positivo dos primeiros dois meses da semana de quatro dias, 09/08/23](#)
[Sapo 24, Governo faz balanço positivo dos primeiros dois meses da semana de quatro dias, 09/08/23](#)
[Visão, Governo faz balanço positivo dos primeiros dois meses da semana de quatro dias, 09/08/23](#)
[RR, Governo faz balanço positivo dos primeiros dois meses da semana de quatro dias, 09/08/23](#)
[DNotícias, Governo faz balanço positivo dos primeiros dois meses da semana de quatro dias, 09/08/23](#)
[Dinheiro Vivo, Mais de metade dos jovens admite despedir-se se o trabalho presencial for obrigatório, 07/08/23](#)
[Ekonomista, Trabalhar 4 dias por semana: vantagens e desvantagens, 02/08/23](#)

Julho 2023

[PME Magazine, Onya Health muda escritório para Braga e adere à semana de 4 dias, 27/07/23](#)
[ECO, Onya Health adota trabalho remoto e escolhe Braga para acolher momentos presenciais, 26/07/23](#)
[HR Portugal, A semana de trabalho de quatro dias já está a ser testada em Portugal, 25/07/23](#)
[HR Portugal, Quais os prós e contras do projecto semana de 4 dias, 20/07/23](#)
[Diário do Minho, Onya Health. Empresa integra projeto-piloto de 4 dias e muda-se para Braga, 19/07/23](#)
[Público, Projecto da semana de quatro dias avalia o “bem-estar” dos trabalhadores, 05/07/23](#)
[Jornal de Negócios, Dados sobre semana de 4 dias vão ser partilhados com o INE, 05/07/23](#)

Junho 2023

[ECO, CASES está a testar a semana de quatro dias, 30/06/23](#)
[i online, Semana de 4 dias satisfaz Empresas-piloto, 25/06/23](#)
[SOL, Semana de 4 dias satisfaz Empresas-piloto, 25/06/23](#)
[Factorial HR, Semana de 4 dias de trabalho: tudo o que precisa de saber para tomar a sua decisão, 23/06/23](#)
[RH Magazine, Programa Piloto Semana de 4 Dias: 39 empresas e 1000 trabalhadores já aderiram, 21/06/23](#)
[ECO, Recrutadora Precise avança para semana de quatro dias de trabalho, 20/06/23](#)
[HR Portugal, Esta empresa portuguesa de Recursos Humanos adoptou a semana de 4 dias, 20/06/23](#)
[Jornal Económico, Empresa de recrutamento portuguesa implementa semana de 4 dias, 20/06/23](#)
[PME Magazine, Semana de trabalho de 4 dias está no TOP das preferências, 15/06/23](#)
[Público, Semana de quatro dias numa creche “é um acto de coragem”, 11/06/23](#)
[Expresso, Descodificador: a sexta-feira vai mesmo ser o novo Sábado? 10/06/23](#)
[Expresso, Semana de quatro dias: como vai funcionar a experiência nacional?, 05/06/23](#)
[Expresso, Teste à semana de 4 dias arranca esta segunda-feira, 05/06/23](#)
[Observador, Nova fase do projeto-piloto da semana de 4 dias de trabalho, 05/06/23](#)
[ECO, Estas empresas começam semana de quatro dias, 05/06/23](#)
[Observador, Nova fase do piloto da semana de 4 dias avança com 39 empresas, 03/06/23](#)

[ECO, Teste nacional à semana de quatro dias arranca. Sim ou não? 05/06/23](#)
[Dinheiro Vivo, Nova fase do projeto-piloto da semana de 4 dias de arranca com 39 empresas, 05/06/23](#)
[JN, Semana de 4 dias de trabalho arranca hoje com 39 empresas, 05/06/23](#)
[HR Portugal, Esta multinacional suíça aderiu à semana de 4 dias, 05/06/23](#)
[CM, Nova fase do projeto-piloto da semana de 4 dias arranca hoje com 39 empresas, 05/06/23](#)
[Executive Digest, Projeto-piloto em Portugal arranca hoje com 39 empresas, 05/06/23](#)
[Jornal Económico, Semana laboral de quatro dias: como vai funcionar em Portugal?, 05/06/23](#)
[Jornal Económico, Começa o teste à semana de quatro dias de trabalho, 05/06/23](#)
[Visão, Nova fase do projeto-piloto da semana de 4 dias arranca hoje com 39 empresas, 05/06/23](#)
[TSF, Nova fase do projeto-piloto da semana de 4 dias arranca esta 2.ª feira com 39 empresas, 05/06/23](#)
[DN, Nova fase do piloto da semana de 4 dias avança com 39 empresas, 03/06/23](#)
[CM, Nova fase do projeto-piloto da semana de quatro dias arranca com 39 empresas, 03/06/23](#)
[Dinheiro Vivo, Semana de 4 dias: 39 empresas avançam já, mas outras sete desistiram, 03/06/23](#)
[Jornal de Negócios, Projeto-piloto da semana de 4 dias arranca com 39 empresas, 03/06/23](#)
[Jornal de Negócios, Semana de 4 dias: um passo inevitável ou uma forma de “desviar atenções”? 03/06/23](#)
[Visão, Nova fase do piloto da semana de quatro dias avança com 39 empresas, 03/06/23](#)
[Sábado, Nova fase do piloto da semana de quatro dias avança com 39 empresas, 03/06/23](#)
[RR, Nova fase do piloto da semana de quatro dias arranca esta segunda-feira, 03/06/23](#)
[CMTV, Nova fase do piloto da semana de quatro dias de trabalho avança com 39 empresas, 03/06/23](#)
[JN, Semana de quatro dias: "Confiança é essencial nas empresas", 03/06/23](#)
[JN, Semana de quatro dias: ousar "dar um passo atrás" sem perder produtividade, 03/06/23](#)
[JN, Semana de quatro dias vai chegar a mil trabalhadores, 02/06/23](#)
[JN, Semana de quatro dias de trabalho: o que é e como vai funcionar, 02/06/23](#)
[Idealista, Semana de 4 dias: projeto arranca dia 5 de junho com 46 empresas, 02/06/23](#)
[HR Portugal, Projecto-piloto de semana de quatro dias arranca a 5 de Junho, 01/06/23](#)

Maio 2023

[Dinheiro Vivo, Projeto-piloto de semana de quatro dias arranca em 5 de junho, 31/05/23](#)
[Jornal de Negócios, Projeto-piloto de semana de quatro dias arranca a 5 de junho, 31/05/23](#)
[SOL, Projetos sobre semana de quatro dias de trabalho começam no próximo mês, 31/05/23](#)
[Visão, Projeto-piloto de semana de quatro dias arranca em 05 de junho, 31/05/23](#)
[Executive Digest, Projeto-piloto de semana de 4 dias arranca a 5 de junho, 31/05/23](#)
[RR, Semana de quatro dias. Projeto-piloto arranca a 5 de junho, 31/05/23](#)
[TSF, Projeto-piloto de semana de quatro dias arranca em 5 de junho, 31/05/23](#)
[ECO, Piloto da semana de 4 dias avança a 5 de junho, 31/05/23](#)
[ECO, Evolve vai aderir ao piloto da semana de quatro dias, 31/05/23](#)
[DN, Comissário europeu favorável a semana de 4 dias, 25/05/23](#)
[Dinheiro Vivo, Comissário europeu favorável a semana de 4 dias, 25/05/23](#)
[Observador, Comissário Europeu favorável à semana de 4 dias, 25/05/23](#)
[Prevenir, «Trabalhar menos vai contribuir para melhorar a economia», 24/05/23](#)
[HR Portugal, Esta empresa vai experimentar a semana de quatro dias de trabalho e explica porquê, 19/05/23](#)
[ECO, Crioestaminal vai integrar piloto da semana de quatro dias do governo, 17/05/23](#)
[HR Portugal, Este instituto do Porto vai integrar projecto-piloto da semana de 4 dias de trabalho, 12/05/23](#)
[Líder, Fuel TV adota semana de quatro dias, 12/05/23](#)
[Diário do Minho, Instituto do Porto vai integrar projeto-piloto da semana de quatro dias de trabalho, 09/05/23](#)
[ECO, Instituto do Porto vai integrar projecto-piloto da semana de 4 dias, 09/05/23](#)
[Dinheiro Vivo, INESC TEC vai integrar projeto-piloto da semana de quatro dias de trabalho, 09/05/23](#)
[Executive Digest, INESC TEC vai integrar projeto-piloto da semana de quatro dias de trabalho, 09/05/23](#)
[Exame, “Quando o ‘burnout’ é tão sistémico, exige uma solução sistémica”, 02/05/23](#)
[Exame, Talento e flexibilidade: os desafios do trabalho, 10/05/23](#)

Abril 2023

[Ekonomista, Trabalhar quatro dias por semana: saiba o que está em causa, 12/04/23](#)

Março

[RH Magazine, “Semana de 4 Dias”: apenas 46 empresas avançam para a segunda fase, 30/03/23](#)

[DN, E se a 6ª feira fosse o novo sábado? 25/03/23](#)

[Público, Semana de quatro dias avança em 46 empresas, 24/03/23](#)

[Observador, 46 empresas avançam para o projeto-piloto da semana de 4 dias em Portugal, 24/03/23](#)

[DN, Projeto piloto Semana de 4 dias avança para a segunda fase, 24/03/23](#)

[JN, Semana de quatro dias 46 empresa avançam para projeto-piloto, 24/03/23](#)

[Visão, Segunda fase de teste à semana de 4 dias mantém 46 das 99 empresas interessadas, 24/03/23](#)

[Executive Digest, Governo diz que semana de quatro dias pode ser forma de reter talento, 24/03/23](#)

[Dinheiro Vivo, Semana de 4 dias: 46 das 99 empresas iniciais avançam para projeto piloto, 24/03/23](#)

[ECO, 46 empresas avançam para piloto da semana de quatro dias, 24/03/23](#)

[ECO, Semana de 4 dias é “bom cartão-de-visita” para atrair talento para Portugal, 24/03/23](#)

[Dinheiro Vivo, A semana de trabalho de quatro dias veio mesmo para ficar, 20/03/23](#)

[Jornal de Negócios, Semana de quatro dias: “As pessoas começaram a organizar-se muito melhor”, 14/03/23](#)

[Jornal de Negócios, Rita Fontinha: “A atitude das pessoas mudou e a das chefias também, 13/03/23](#)

[VER, Projecto-piloto da semana de quatro dias no Reino Unido foi um “êxito retumbante”, 02/03/23](#)

Fevereiro 2023

[Público, No Reino Unido, a semana de 4 dias de trabalho reduziu o stress e manteve a produtividade, 21/02/23](#)

[CM, Semana de quatro dias de trabalho reduz o stress e mantém a produtividade, 21/02/23](#)

[RR, Estudo indica que semana de quatro dias de trabalho reduz o stress e mantém a produtividade, 21/02/23](#)

[Jornal de Negócios, Semana de quatro dias de trabalho reduz o stress e mantém a produtividade, 21/02/23](#)

[Sábado, Semana de quatro dias de trabalho reduz o stress e mantém a produtividade, 21/02/23](#)

[Dinheiro Vivo, Das 90 empresas interessadas, 30 já aderiram à semana de quatro dias, 15/02/23](#)

[Público, Três dezenas de empresas confirmaram inscrição na semana de quatro dias, 15/02/23](#)

[DN, Cerca de 30 empresas formalizam decisão de aderir à semana de quatro dias, 15/02/23](#)

[Visão, Cerca de 30 empresas formalizam decisão de aderir à semana de quatro dias, 15/02/23](#)

[Jornal de Negócios, Cerca de 30 empresas formalizam decisão de aderir à semana de quatro dias, 15/02/23](#)

[RR, Cerca de 30 empresas querem aderir à semana de quatro dias, 15/02/23](#)

[Executive Digest, Cerca de 30 empresas formalizam decisão de aderir à semana de quatro dias, 15/02/23](#)

[TSF, Trinta empresas formalizam decisão de aderir à semana de quatro dias, 15/02/23](#)

[RFM, Esta empresa portuguesa já testou a semana de 4 dias, 13/02/23](#)

[Visão, Semana de quatro dias de trabalho, um caminho sem retorno?, 11/02/23](#)

[O Novo, “Mais satisfação, mas também absentismo”: como corre a semana de 4 dias da 360imprimir, 08/02/23](#)

[RH Magazine, Semana de 4 dias: nesta empresa já é uma realidade. Veja como está a correr, 08/02/23](#)

[Observador, Empresa 360imprimir adapta-se à semana de 4 dias, 07/02/23](#)

[ECO, Semana de 4 dias convence administração e trabalhadores da 360imprimir.pt, 07/02/23](#)

[Expresso, Semana de 4 dias: 360imprimir já testou o modelo e candidaturas aumentaram quase 300%, 07/02/23](#)

[TSF, “Satisfação aumentou muito.” Empresa portuguesa faz balanço positivo da semana de 4 dias 07/02/23](#)

[Jornal de Negócios, Do teste à semana de quatro dias “sairá a avaliação de alterações à lei”, 06/02/23](#)

[Executive Digest, Governo garante que há 90 empresas interessadas na semana de 4 dias, 06/02/23](#)

[Observador, Há 90 empresas interessadas na semana de quatro dias de trabalho, 05/02/23](#)

[Dinheiro Vivo, Há 90 empresas interessadas na semana de quatro dias de trabalho, 05/02/23](#)

[Público, Há 90 empresas interessadas na semana de quatro dias, 05/02/23](#)

[JN, Há 90 empresas interessadas na semana de quatro dias de trabalho, 05/02/23](#)

[TSF, Há 90 empresas interessadas na semana de quatro dias de trabalho, 05/02/23](#)

[Expresso, Perto de uma centena de empresas quer testar semana de quatro dias, 03/02/23](#)

Janeiro 2023

[Ensino Magazine, Semana de 4 dias, projeto-piloto avança este ano, 20/01/23](#)
[PME Magazine, 360imprimir inova ao adotar semana de 4 dias e trabalho 100% remoto, 20/01/23](#)
[Executive Digest, Empresas interessadas na semana de quatro dias duplicam, 13/01/23](#)
[Visão, Empresas interessadas na semana de quatro dias duplicam, 12/01/23](#)
[Observador, Empresas interessadas na semana de quatro dias duplicam, garante secretário de Estado, 12/01/23](#)
[Dinheiro Vivo, Empresas interessadas na semana de quatro dias duplicam para 63, 12/01/23](#)
[Jornal de Negócios, Empresas interessadas na semana de quatro dias duplicam, diz Miguel Fontes, 12/01/23](#)
[Jornal de Negócios, Patrões e sindicatos consideram que semana de quatro dias não é prioridade, 05/01/23](#)
[Líder, Tendências de trabalho 2023: regresso ao escritório e desejo da semana de quatro dias, 02/01/23](#)

Dezembro 2022

[Jornal Económico, “Reduzir gastos de energia é um dos benefícios para empresas”, 23/12/22](#)
[Dinheiro Vivo, Adeptos da semana de 4 dias querem atrair talento e evitar aumentos salariais, 22/12/22](#)
[Executive Digest, Governo espera a inscrição de 50 empresas para testar a semana de 4 dias, 22/12/22](#)
[RR, Semana de trabalho de quatro dias. IEFEP financia projeto-piloto com 350 mil euros, 22/12/22](#)
[Jornal de Negócios, 30 empresas com interesse na semana de quatro dias em Portugal, 21/12/22](#)
[Público, Há 30 empresas interessadas na semana de quatro dias em Portugal, 21/12/22](#)
[JN, Há empresas de comércio e da indústria a querer a semana de quatro dias, 21/12/22](#)
[Observador, 30 empresas mostraram interesse em participar no teste à semana de quatro dias, 21/12/22](#)
[Observador, Programa-piloto da semana de quatro dias vai ter financiamento de 350 mil euros, 20/12/22](#)
[DN, IEFEP financia programa-piloto da semana de quatro dias com 350 mil euros, 20/12/22](#)
[Dinheiro Vivo, IEFEP financia piloto da semana de quatro dias com 350 mil euros, 20/12/22](#)
[JN, IEFEP financia programa-piloto da semana de quatro dias com 350 mil euros, 20/12/22](#)
[Visão, IEFEP financia programa-piloto da semana de quatro dias com 350 mil euros, 20/12/22](#)
[Executive Digest, IEFEP financia programa-piloto da semana de quatro dias com 350 mil euros, 20/12/22](#)
[Diário do Minho, IEFEP financia programa-piloto da semana de quatro dias com 350 mil euros, 20/12/22](#)
[ECO, IEFEP vai financiar piloto da semana de quatro dias até 350.000 euros, 20/12/22](#)
[JN, Há 26 empresas interessadas em implementar a semana de quatro dias, 20/12/22](#)
[Público, Semana de quatro dias custará 350 mil euros ao IEFEP, 20/12/22](#)
[TSE, IEFEP financia programa-piloto da semana de quatro dias com 350 mil euros, 20/12/22](#)
[ECO, Simoldes vai entrar no piloto da semana de quatro dias em 2023, 14/12/22](#)
[RH Magazine, Semana de 4 dias – Benéfica ou prejudicial para a sua empresa? 06/12/22](#)
[Jornal de Negócios, Maioria quer semana de 4 dias mas acha impossível aplicar na empresa, 02/12/22](#)

Novembro 2022

[Dinheiro Vivo, Empresários contra semana dos 4 dias pelo "impacto negativo" nos lucros, 25/11/22](#)
[ECO, Maioria dos empresários considera semana de quatro dias “nada vantajosa”, 25/11/22](#)
[RH Magazine, Estão abertas as candidaturas para a experiência-piloto da semana de quatro dias! 18/11/22](#)
[Executive Digest, Empresas podem candidatar-se a partir de hoje à semana de quatro dias, 18/11/22](#)
[Expresso, Empresas já podem candidatar-se à semana de quatro dias, 17/11/22](#)
[Dinheiro Vivo, Empresas já podem inscrever-se no projeto-piloto da semana de quatro dias, 17/11/22](#)
[JN, Empresas já podem inscrever-se no projeto-piloto da semana de quatro dias, 17/11/22](#)
[PPLWare, Questão: Concorde com a semana de 4 dias de trabalho? 17/11/22](#)
[ECO, Empresas interessadas em participar no piloto da semana de 4 dias já podem candidatar-se, 17/11/22](#)
[RR, Setor do Turismo "chumba" semana de quatro dias, 17/11/22](#)
[Observador, Estão abertas as candidaturas para o teste à semana de 4 dias, 16/11/22](#)
[Público, Empresas já podem candidatar-se à semana de quatro dias, 16/11/22](#)
[Líder, Projeto piloto da semana de quatro dias arranca com sessões de esclarecimento, 16/11/22](#)
[Jornal de Negócios, CIP: semana de quatro dias “é muita criatividade” do Governo, 14/11/22](#)
[Polígrafo, Semana laboral de quatro dias. Quais os benefícios e desvantagens deste modelo? 13/11/22](#)
[SOL, Os casos de sucesso de quatro dias de trabalho na Europa e no mundo, 11/11/22](#)

[SOL, As empresas em Portugal que testam a semana de quatro dias de trabalho, 11/11/22](#)
[CM, Conheça as vantagens e desvantagens da semana de quatro dias de trabalho, 11/11/22](#)
[i online, Quatro dias de trabalho. As empresas que o testam em Portugal, 11/11/22](#)
[Dinheiro Vivo, Trabalhadores querem semana de quatro dias, 09/11/22](#)
[JN, Semana de quatro dias é "mais difícil" de aplicar na indústria, diz ministro, 09/11/22](#)
[Jornal Económico, Mais de 60% dos trabalhadores gostariam de testar semana de quatro dias, 08/11/22](#)
[RR, Mais de 80% dos portugueses aprovam semana de quatro dias de trabalho, 08/11/22](#)
[RH Magazine, Estudo aponta que 80% dos portugueses deseja reduzir a duração da semana de trabalho, 08/11/22](#)
[Executive Digest, Oito em cada 10 portugueses gostava de reduzir a sua semana laboral para 4 dias, 08/11/22](#)
[Expresso, A semana de trabalho de quatro dias funcionaria no SNS? Sim, mas com uma condição, 06/11/22](#)
[Expresso, Aqui trabalha-se quatro dias por semana: ninguém sai por “mais €200”, 05/11/22](#)
[Dinheiro Vivo, CIP diz que anúncio de semana de 4 dias é "premature, desequilibrado e arriscado", 04/11/22](#)
[JN, Projeto da semana de quatro dias na função pública "em paralelo" com privado, 04/11/22](#)
[Público, Do dia livre à “happy Friday”. O caminho da semana de quatro dias já começou, 04/11/22](#)
[Público, Projecto da semana de quatro dias na função pública feito “em paralelo” com privado, 04/11/22](#)
[CM, Experiência de semana de quatro dias arranca em 2023, 03/11/22](#)
[Jornal de Negócios, Semana de 4 dias: Como vai funcionar a experiência? 03/11/22](#)
[Público, Adesão dos trabalhadores à semana de quatro dias será voluntária, 02/11/22](#)
[Público, Semana de quatro dias “ainda gera muitas sensibilidades”, 02/11/22](#)
[CM, Maioria das empresas interessadas na semana de 4 dias é do setor dos serviços, 02/11/22](#)
[Expresso, Como vai funcionar o teste à semana de quatro dias?, 02/11/22](#)
[Expresso, Governo apresenta esta quarta-feira na Concertação Social projeto da semana de 4 dias, 02/11/22](#)
[Observador, Semana de 4 dias: Governo não afasta aumento da jornada diária, 02/11/22](#)
[Observador, Governo apresenta esta quarta-feira na Concertação Social projeto da semana de 4 dias, 02/11/22](#)
[Observador, Semana de 4 dias? Para a CGTP sim, mas só se não significar trabalhar mais horas por dia, 02/11/22](#)
[Observador, Como é que as empresas vão poder testar a semana de quatro dias em 18 respostas, 02/11/22](#)
[DN, Governo apresenta hoje na Concertação Social projeto da semana de quatro dias, 02/11/22](#)
[DN, Maioria das empresas interessadas na semana de quatro dias é do setor dos serviços, 02/11/22](#)
[CMTV, Afinal semana de quatro dias pode significar mais horas de trabalho diárias, 02/11/22](#)
[Dinheiro Vivo, Patrões anteveem fraca adesão à semana de quatro dias de trabalho, 02/11/22](#)
[Dinheiro Vivo, Ministra admite jornada diária superior a oito horas, 02/11/22](#)
[SOL, Semana de 4 dias. Governo diz que "algumas empresas já sinalizaram essa vontade", 02/11/22](#)
[ECO, Experiência da semana de quatro dias em Portugal. O que propõe o Governo? 02/11/22](#)
[Visão, Maioria das empresas interessadas na semana de 4 dias é do setor dos serviços, 02/11/22](#)
[Visão, O que prevê o projeto do Governo da semana de 4 dias que o Governo apresenta hoje, 02/11/22](#)
[Executive Digest, Governo apresenta hoje na Concertação Social projeto da semana de 4 dias, 02/11/22](#)
[RR, Semana de trabalho de quatro dias. Seis perguntas para entender o projeto-piloto, 02/11/22](#)
[RR, Concertação social. Governo apresenta projeto da semana de quatro dias, 02/11/22](#)
[RR, Empresa de "software" de Matosinhos adota semana de quatro dias e meio, 02/11/22](#)
[Delas, Semana de quatro dias. Afinal, com que regras e quem são os interessados?, 02/11/22](#)
[TSF, Governo apresenta projeto da semana de quatro dias na Concertação Social, 02/11/22](#)
[Dinheiro Vivo, Semana de trabalho de quatro dias testada no privado e sem cortes salariais, 01/11/22](#)

Outubro 2022

[Público, Semana de quatro dias pode significar só menos quatro horas de trabalho, 31/12/22](#)
[RFM, Semana de 4 dias vai começar a ser testada em Portugal, 31/10/22](#)
[Observador, Piloto da semana de quatro dias começa em junho, 29/10/22](#)
[Jornal de Negócios, Projeto-piloto da semana de 4 dias arranca em junho em empresas privadas, 29/10/22](#)
[Expresso, Governo apresenta semana de 4 dias, 29/10/22](#)
[Expresso, Semana de 4 dias: adesão voluntária arranca em junho em empresas privadas, 29/10/22](#)
[TSF, Semana de quatro dias pode trazer nove horas de trabalho diário. Conheça o projeto-piloto, 29/10/22](#)
[ECO, Projeto-piloto da semana de 4 dias arranca em junho em empresas privadas voluntárias, 29/10/22](#)
[Sábado, Projeto-piloto da semana de 4 dias arranca em junho em empresas privadas voluntárias, 29/10/22](#)

[Visão, Projeto-piloto da semana de 4 dias arranca em junho em empresas privadas, 29/10/22](#)
[RR, Semana de quatro dias arranca no privado sem cortes salariais, 29/10/22](#)
[Jornal de Negócios, Semana de 4 dias tem 'caminho longo' a percorrer, diz coordenador do projeto, 26/10/22](#)
[Sábado, Semana de 4 dias tem "caminho muito longo" a percorrer, defende coordenador, 26/10/22](#)
[ECO, Semana de 4 dias tem caminho muito longo a percorrer, 26/10/22](#)
[DN, Semana de 4 dias tem "caminho muito longo" a percorrer, 26/10/22](#)
[CM, Coordenador do projeto-piloto diz que semana de 4 dias tem "caminho muito longo" a percorrer, 26/10/22](#)
[Observador, Governo leva projeto da semana de quatro dias à próxima Concertação Social, 21/10/22](#)
[Jornal de Negócios, Governo leva projeto da semana de quatro dias à próxima Concertação Social, 21/10/22](#)
[DN, Governo leva projeto da semana de quatro dias à próxima Concertação Social, 21/10/22](#)
[ECO, Governo leva projeto da semana de quatro dias à próxima Concertação Social, 21/10/22](#)
[Jornal Económico, Semana de quatro dias testada durante seis meses, 21/10/22](#)
[CM, Governo leva projeto da semana de quatro dias à próxima Concertação Social, 21/10/22](#)
[Líder, Estes são os benefícios da semana de trabalho de 4 dias e dos horários flexíveis, 19/10/22](#)
[Dinheiro Vivo, "Hotelaria, restaurantes, cultura são dos que mais ganham com a semana de 4 dias", 15/10/22](#)
[JN, Semana de quatro dias não pode ter perda de salário, 11/10/22](#)
[CNN Portugal, Há portugueses a testar a semana de quatro dias de trabalho, 08/10/22](#)
[Jornal Económico, Semana de quatro dias contribui para reter talento, 07/11/22](#)
[Dinheiro Vivo, Portuguesa 360imprimir adota semana de trabalho de 4 dias. Há 20 vagas em aberto, 06/10/22](#)
[ECO, Há mais uma empresa a adotar em Portugal a semana de 4 dias. E não há corte de salário, 06/10/22](#)
[Jornal de Negócios, 360imprimir.pt avança para semana de quatro dias e aumenta salários, 06/12/22](#)
[SOL, Semanas de quatro dias de trabalho já começam a ser uma realidade, 04/10/22](#)
[SOL, Já imaginou trabalhar apenas quatro dias por semana? Já há empresas onde acontece, 04/10/22](#)

Setembro 2022

[Jornal Económico, Respostas rápidas: já pode trabalhar só quatro dias por semana, 30/09/22](#)
[Notícias ao minuto, Semana de 4 dias? "Não soubemos adaptar o tempo laboral à nova realidade", 20/09/22](#)
[PME Magazine, Projeto-piloto de semana de trabalho de quatro dias deve ser implementado em 2023, 15/09/22](#)
[NTT, Revolução a caminho. A semana de trabalho de 4 dias pode chegar a Portugal já em 2023, 15/09/22](#)
[Público, Semana de quatro dias começa a chegar às empresas no próximo ano, 14/09/22](#)
[ECO, tb.lx implementa semana de 36 horas para todos os colaboradores, 07/09/22](#)

Junho 2022

[Expresso, Semana de quatro dias: não faltam modelos para inspirar o Governo, 25/06/22](#)
[Expresso, Semana de quatro dias não entusiasma as empresas, 25/06/22](#)
[VER, Semana reduzida de trabalho: pode menos ser mais?, 23/06/22](#)
[CM, Maioria dos portugueses quer semana de quatro dias só sem cortes salariais, revela sondagem, 21/06/22](#)
[ECO, É precisamente por termos níveis baixos de produtividade que devemos testar a semana de 4 dias, 20/06/22](#)
[RR, "Semana de quatro dias seria boa solução para o Serviço Nacional de Saúde", 20/06/22](#)
[SOL, Semana de quatro dias. Trabalhadores rendidos mas empresas reticentes, 17/06/22](#)
[i online, Semana de quatro dias. Trabalhadores rendidos mas empresas reticentes, 17/02/22](#)
[ZAP, Entrevista: "Semana de 4 dias começou em 1956. É o que se adequa à economia do século XXI", 10/06/22](#)
[Jornal Económico, Quem já testou semana de trabalho mais curta deixa elogios e quer repetir, 09/06/22](#)
[Sábado, Os prós e contras da semana de trabalho de quatro dias 07/06/22](#)
[Observador, Como passar a trabalhar 4 dias e folgar 3 — e as empresas que já estão a fazê-lo, 05/06/22](#)
[Observador, Empresas manifestaram interesse na semana de quatro dias, diz ministra do Trabalho, 04/06/22](#)
[Observador, Programa piloto vai estudar semana de quatro dias para o setor privado, 02/06/22](#)
[DN, Governo garante que semana de quatro dias não reduzirá salários, 02/06/22](#)
[Público, Governo garante que semana de quatro dias não porá em causa protecção dos trabalhadores, 02/06/22](#)
[Jornal de Negócios, Testes à semana de quatro dias ainda serão discutidos com os parceiros sociais, 02/06/22](#)

Cobertura de meios de comunicação social TV, Rádio, Podcasts

Novembro 2023

[SIC Notícias, "A vida melhorou bastante": empresa que adotou semana de 4 dias faz balanço positivo, 23/11/23](#)

[RTP, Empresa dá positiva a semana de quatro dias, 23/11/23](#)

[RTP, As vantagens da semana de quatro dias, 23/11/23](#)

[Porto Canal, Economia Real, 23/11/23](#)

Outubro 2023

[Geração Invicta, Será a Sexta-Feira o Novo Sábado, 8/10/23](#)

Agosto 2023

[RTP, Semana de quatro dias. Projeto-piloto testado na área da ciência, 28/08/23](#)

Julho 2023

[Antena 1, Contas do Dia, 11/07/23](#)

[Observador, Semana de 4 dias. Empresa revela "maior produtividade e motivação", 05/07/23](#)

[Observador, A reação das empresas que adotaram a medida é positiva, 05/07/23](#)

Junho 2023

[Antena 3, Prova Oral, 09/06/23](#)

[RTP, Creche testa semana laboral de quatro dias, 07/06/23](#)

[Antena 1, Dezenas de empresas portuguesas já aplicam semana de quatro dias, 07/06/23](#)

[SIC Notícias, Semana de 4 dias de trabalho: nova fase do projeto-piloto arranca com 39 empresas, 05/06/23](#)

[SIC Notícias, Projeto-piloto do Governo para testar semana de quatro dias, 05/06/2023](#)

[CNN Portugal, Nesta empresa, há nove meses que a semana de trabalho só tem quatro dias, 05/06/23](#)

[RTP, Terceira fase de projeto-piloto. Trinta e nove empresas experimentam semana de quatro dias, 05/06/23](#)

[Antena 1, Empresa de pesquisa biotecnológica adere à semana de quatro dias, 05/06/22](#)

[CNN Portugal, Teste à semana de quatro dias: "Queremos testar as empresas", 04/06/23](#)

[CNN Portugal, "As empresas vão beneficiar bastante" da semana de quatro dias de trabalho, 04/06/23](#)

[SIC Notícias, Entrevista a Rita Fontinha, 04/06/23](#)

Maio 2023

[SIC Notícias, Teste à semana de quatro dias de trabalho arranca segunda-feira, 31/06/23](#)

Março 2023

[CNN Portugal, Existem diferentes modelos de implementação de 4 dias mesmo dentro da empresa 28/03/23](#)

[CNN Portugal, E se quinta fosse a nova sexta-feira? 24/03/23](#)

[Saude+, Corpo Clínico Parte 1, 16/03/23](#)

[Saude+, Corpo Clínico Parte 2, 16/03/23](#)

Fevereiro 2023

[Expresso, Economia dia a dia, 23/02/23](#)

[Antena 1, Contas do Dia, 22/02/23](#)

[TVI, Semana de 4 dias: 90 empresas tinham interesse, mas só 30 formalizaram a decisão, 20/02/23](#)

[CNN Portugal, Semana de 4 dias: 90 empresas tinham interesse, mas só 30 formalizaram a decisão, 20/02/23](#)

[RTP, Semana de quatro dias. Menos stress e ansiedade entre os funcionários, 20/02/23](#)
[Novum Canal, Semana de quatro dias, 19/02/23](#)
[Observador, Empresa 360imprimir adapta-se à semana de 4 dias, 07/02/23](#)
[Jornal de Negócios, Entrevista a Ana Mendes Godinho, 06/02/23](#)
[TSF, Café Duplo, 06/02/23](#)

Dezembro 2022

[Jornal Económico, Entrevista a Pedro Gomes 23/12/22](#)

Novembro 2022

[CNN Portugal, Estado admite experimentar semana de quatro dias de trabalho, 12/11/22](#)
[RTP Madeira, Sindicatos e patronato divergem na aplicação da semana de quatro dias de trabalho, 11/11/22](#)
[Expresso, Economia dia a dia, 09/11/22](#)
[TSF, Que mundo meu deus!, 08/11/22](#)
[RTP, Governo vai testar semana de quatro dias de trabalho, 02/11/22](#)
[Observador, Contra-Corrente, 02/11/22](#)
[TVI, Voluntário, temporário \(e sem redução salarial\): a semana de quatro dias em Portugal, 02/11/22](#)
[RTP 2, Jornal 2, 02/11/22](#)

Outubro 2022

[SIC Notícias, Vem aí o primeiro teste à semana de quatro dias em Portugal, 29/10/22](#)
[Money Money Money, Vamos trabalhar quatro dias por semana? 26/10/22](#)
[RTP, Ministra do Trabalho garante que não haverá cortes salariais em semana de 4 dias, 18/10/22](#)
[CNN Portugal, A semana de trabalho de quatro dias já chegou a esta clínica, 17/10/22](#)
[TSF, Fórum TSF: E se trabalhássemos apenas quatro dias por semana? 17/10/22](#)
[TSF, A vida do dinheiro, 14/10/22](#)
[Dinheiro Vivo, A vida do dinheiro, 14/10/22](#)
[CNN Portugal, “Reduzir a carga horária e manter a remuneração é o grande desafio”, 12/10/22](#)
[SIC Notícias, Semana de trabalho de 4 dias: há uma empresa em Portugal que segue este modelo, 09/10/22](#)
[CNN Portugal, Há portugueses a testar a semana de quatro dias de trabalho, 08/10/22](#)

Setembro 2022

[RTP2, Sociedade Civil, 28/09/22](#)
[Observador, Contra-Corrente, 14/09/22](#)
[Observador, Semana de 4 dias. "O objetivo é ter uma boa avaliação", 14/09/22](#)

Junho 2022

[RTP, É Ou Não É?, 21/06/22](#)
[Deco Podcast, Burnout, semana de 4 dias e novos modelos de trabalho, 17/06/22](#)
[Perguntar não ofende, Pedro Gomes: A sexta-feira será o novo sábado? 13/06/22](#)
[Porto Canal, Economia Real, 13/06/22](#)
[SBS Português, Trabalhar 4 dias e folgar 3: Portugal inicia projeto piloto para semana reduzida, 08/06/22](#)
[TSF, Não alinhados, 07/06/22](#)
[Jornal do Centro, Semana de quatro dias de trabalho - Quais são as vantagens e desvantagens? 04/06/22](#)
[CNN Portugal, Semana de 4 dias pode ser uma das soluções para o “inverno demográfico”, 02/06/22](#)
[CNN Portugal, "Já há várias empresas disponíveis para fazerem parte deste projeto-piloto", 02/06/22](#)

Artigos de opinião ou comentários sobre o projeto

[Marco Dias Roque, Três dias: a próxima evolução do fim de semana, Sinal Aberto, 06/11/23](#)
[Inês Pinha, Semanas de quatro dias ou dias com quatro horas?, Observador, 23/09/23](#)
[Guilherme Ferreira, A semana laboral de quatro dias, Jornal Económico, 25/07/23](#)
[Fernando José, Semana de quatro dias, O Setubalense, 24/07/23](#)
[Rui Barroso, Semana de quatro dias: uma arma poderosa, 14/07/23](#)
[João Costa, Semana de 4 dias. Estarão as novas ambições e gerações a antecipar uma revolução?, ECO, 04/07/23](#)
[Daniela Lima, A semana de quatro dias e o well-being, HR Portugal, 09/06/23](#)
[Sara Belo Luís, Semana de quatro dias: os trabalhadores não querem trabalhar?, Visão, 01/06/23](#)
[Ana Vargas Santos, Na semana de 4 dias, o que faremos do tempo livre?, Observador, 08/04/23](#)
[Miguel Oliveira Panão, Tempo de reimaginar a semana de trabalho, Público, 04/04/23](#)
[Daniela Lima, A semana de quatro dias é um verdadeiro ato de fé, Expresso, 10/03/23](#)
[José Mateus, A semana de quatro dias, Público, 01/03/23](#)
[Pedro Lacerda, Quatro dias de trabalho: vamos falar disto a sério, ECO, 01/02/23](#)
[Joana Fuzeta da Ponte, A implementação da semana de quatro dias de trabalho, ECO, 17/01/23](#)
[José Miguel Júdice, Ler é o melhor remédio, SIC Notícias, 10/01/23](#)
[Nuno Neves, Semana de quatro dias: publicidade enganosa ou jogada de mestre?, Observador, 05/01/23](#)
[Nuno Cerejeira Namora, Semana dos 4 dias: revolução ou hipocrisia?, SOL, 13/12/22](#)
[Manuel Serrão, A geringonça dos quatro dias, JN, 16/11/22](#)
[Fausto Leite, Redução do período normal de trabalho, Público, 10/11/22](#)
[Pedro Moura, Notas esparsas sobre a semana de 4 dias e mais umas coisas, Expresso, 10/11/22](#)
[Maria de Lurdes Rodrigues, Quatro dias por semana, JN, 03/11/22](#)
[José Miguel Júdice, O Elogio, SIC Notícias, 01/11/22](#)
[José Miguel Júdice, Loucura Mansa, SIC Notícias, 26/10/22](#)
[Sandra Maximiano, A semana de quatro dias: a experimentação é bem-vinda, Expresso, 21/10/22](#)
[Dalila Pinto de Almeida, Quem regula hoje o mercado do trabalho?, Dinheiro Vivo, 05/10/22](#)
[Reginaldo Rodrigues de Almeida, Fim de semana XXI?, Correio da Manhã, 03/10/22](#)
[Fernando Alexandre, Melhores salários e fins de semana prolongados, Observador, 19/09/22](#)
[Fernando José, Semana de 4 dias. Sem corte de salário. Com redução de horas semanais. O Setubalense, 24/07/23](#)
[Daniel Oliveira, Trabalhar quatro dias por semana. Uma excelente ideia, mas..., Expresso, 21/07/22](#)
[Pedro Lino, Quatro dias de trabalho?, Jornal Económico, 09/07/22](#)
[Alexandra Andrade, O que dizem os líderes de RH sobre a semana de trabalho de 4 dias?, RH Magazine, 07/07/22](#)
[Bernardo Martinho, O que dizem os líderes de RH sobre a semana de trabalho de 4 dias?, RH Magazine, 07/07/22](#)
[César Vieira, O que dizem os líderes de RH sobre a semana de trabalho de 4 dias?, RH Magazine, 07/07/22](#)
[Diogo Ribeiro, O que dizem os líderes de RH sobre a semana de trabalho de 4 dias?, RH Magazine, 07/07/22](#)
[Graça Rebocho, O que dizem os líderes de RH sobre a semana de trabalho de 4 dias?, RH Magazine, 07/07/22](#)
[Hugo Protázio, O que dizem os líderes de RH sobre a semana de trabalho de 4 dias?, RH Magazine, 07/07/22](#)
[Irene Vieira Rua, O que dizem os líderes de RH sobre a semana de trabalho de 4 dias?, RH Magazine, 07/07/22](#)
[Pedro Sousa, O que dizem os líderes de RH sobre a semana de trabalho de 4 dias?, RH Magazine, 07/07/22](#)
[Teresa Rocha, O que dizem os líderes de RH sobre a semana de trabalho de 4 dias?, RH Magazine, 07/07/22](#)
[António Ferreira, Quatro dias de trabalho por semana?, Jornal o Interior, 18/06/22](#)
[João Cerejeira e Pedro Gomes, As empresas portuguesas aguentam uma semana de 4 dias?, Expresso, 09/06/22](#)
[Daniel Deusdado, Semana de quatro dias é mudança sem retorno, DN, 05/06/22](#)
[José Cabrita Saraiva, A semana de quatro dias e outras fantasias, i online, 03/05/22](#)

Inglês

[Firenews, A four-day week is not working the same way and having Friday off?, 03/12/23](#)
[Portugal Business News, Does Portugal have a four-day work week?, 03/12/23](#)
[Agora Magazine, Four-day week: a utopia worth fighting for, 12/11/23](#)
[Build Remote, 21 Countries With 4-Day Work Weeks \(Trial, Proposal, Law\), 28/10/23](#)
[The Evening Standard, Which countries have tried a four-day work week?, 27/10/23](#)
[4 Day Week, Portugal 4 Day Week, 15/09/23](#)
[Kosovapress, Citizens in Portugal happy with only 4 working days a week, 10/08/23](#)
[Bizzbuzz, Portugal's productivity sizzles as 4-day workweek takes center stage, 24/06/23](#)
[Euronews, Four-day week: Which countries have embraced it and how's it going so far?, 21/06/23](#)
[Good Men Project, Portugal Launches a 4-Day Week Field Trial, 21/06/23](#)
[BBC Radio Berkshire, Four Day Week, Entrevista a Rita Fontinha, 19/06/2023](#)
[Employee benefits, Portugal pilots four-day work week, 16/06/23](#)
[East Anglia in Business, The 4-day working week: What employers need to know, 16/06/23](#)
[Scoop, Portugal launches a 4-day week field trial, 15/06/23](#)
[HR News, How to run a successful four-day week trial?, 14/06/23](#)
[Unusual Whales, Portugal just launched a 'government-funded' 4-day workweek trial, 13/06/23](#)
[HRKatha, Is Portugal embracing a 4-day workweek?, 12/06/23](#)
[Portugalxpert, Portugal is Trialling a 'Government-Funded' Four-Day Workweek](#)
[Market Realist, Portugal Launches Government-Backed 4-Day Workweek Trial, 09/06/23](#)
[BBC, Interview with Rita Fontinha, 07/06/23](#)
[MSN, Portugal starts government funded 4 day week, 07/06/23](#)
[Personnel Today, Portugal launches four-day week trial, 06/06/23](#)
[CNBC, Portugal just launched a 'government-funded' 4-day workweek trial, 06/06/23](#)
[HRreview, Another four-day week trial commences, 06/06/23](#)
[Euractiv, Employment commissioner favours EU-wide four-day work, 26/05/23](#)
[Sydney Morning Herald, Same workload, same pay, longer weekend. Is Australia ready for a 4-day week?, 21/05/23](#)
[Brisbane Times, Same workload, same pay, longer weekend. Is Australia ready for a 4-day week?, 18/05/23](#)
[Portugal Resident, Four-day working week "could be way of retaining talent", 24/03/23](#)
[Forbes, How much are workers willing to pay to avoid the dreaded commute?, 18/03/23](#)
[Bridge In, The 4-day work week in Portugal: is it really happening?, 03/03/23](#)
[Mind HR, Portugal: four-day working week pilot project commences, 09/01/23](#)
[Talent Magazine, Pilot-project of the 4-day week in Portugal starts 2023, 23/12/22](#)
[Garrigues, 4-day work week: Introduction of pilot programme in Portugal, 21/12/22](#)
[The Portugal News, Over 60% of Portuguese want a four-day week, 09/11/22](#)
[TVP World, Portugal readies for pilot 4-day work week project, 05/11/22](#)
[Newsfeed, Portugal to test a four-day workweek, 04/11/22](#)
[Report, Portugal to test 4-day work week, 04/11/22](#)
[The Portugal News, Four-day workweek could become a reality in Portugal, 29/05/22](#)
[Pressenza, Portugal to test four-day working week, 28/05/22](#)
[Computer World, Four day workweek's popularity grew during the pandemic, Interview by Rita Fontinha, 16/03/22](#)

Espanhol

[El Economista, Así es la semana laboral de 4 días en el mundo: estos son los países que la implantan, 24/10/23](#)
[Infobae, Jornada laboral de 4 días: esta es la experiencia de otros países, 24/10/23](#)
[Business Insider, Qué países han implementado la semana laboral de cuatro días en el mundo, 06/08/23](#)
[El Diario, La productividad de la economía canaria sigue cayendo, ¿es la semana de 4 días una solución?, 29/07/23](#)
[Daily Motion, Portugal Establece La Semana Laboral De Cuatro Días, 07/06/22](#)
[MSN, Portugal establece la semana laboral e cuatro días, 07/06/23](#)
[Elle, La semana laboral de cuatro días triunfa en UK: por qué es tan beneficiosa, 27/02/23](#)

[Silicon, Portugal interesa a las empresas por su semana laboral de cuatro días, 08/02/23](#)
[Esto merece una explicación, De lunes a jueves, 06/01/23](#)
[EPS, Portugal prueba un proyecto piloto de semana laboral de cuatro días, 21/12/22](#)
[La Voz de Galicia, Portugal probará en el 2023 la semana laboral de cuatro días sin rebaja salarial, 23/11/22](#)
[El Economista, Portugal también prueba la semana laboral de 4 días: lo hará de forma distinta a España, 15/11/22](#)
[APSE Noticias, Portugal reduce jornada de trabajo a 4 días por semana, 10/11/22](#)
[Xataka, Portugal probará con la semana laboral de cuatro días, 09/11/22](#)
[La Sexta, Así será la jornada laboral de cuatro días Portugal, 07/11/22](#)
[El País, Portugal ensayará la semana laboral de cuatro días sin recortes salariales, 04/11/22](#)
[Telecinco, Empresas españolas se suman a la semana laboral de cuatro días, 04/11/22](#)
[Los replicantes, Jornada laboral de cuatro días: así es la prueba que prepara Portugal sin recortes salariales, 04/11/22](#)
[El Litoral, Portugal pondrá a prueba la semana laboral de cuatro días, 04/11/22](#)
[Euronews, El Gobierno portugués apuesta por la semana laboral de cuatro días, 02/11/22](#)
[El Salto, Portugal plantea probar la semana laboral de cuatro días en el sector público, 18/10/22](#)
[Publico, Portugal se plantea una semana laboral de cuatro días en el sector público, 17/10/22](#)
[Sport, Portugal prueba la semana laboral de cuatro días en el sector público, 17/10/22](#)
[El País, La semana laboral de cuatro días es una forma de combatir los populismos 14/10/22,](#)
[Pausa, Los viernes son los nuevos sábados: la semana laboral de cuatro días, 29/09/22](#)
[Alternativas Economicas, "La semana de cuatro días minimiza el paro tecnológico", 01/09/22](#)
[El Salto, Ya no se puede ignorar el debate de la reducción de jornada laboral, 11/08/22](#)
[RTVE, De Islandia a Portugal: los proyectos en el mundo para trabajar cuatro días con el mismo sueldo, 05/06/22](#)
[El Salto, Portugal probará la semana laboral de cuatro días, 26/05/22](#)
[PressenzaPortugal probará la semana laboral de cuatro días, 26/05/22](#)

Francês

[L'avenir, Des entreprises belges vont tester la semaine de quatre jours, 08/12/2023](#)
[Portugal Business News, Le Portugal a-t-il une semaine de travail de quatre jours?, 03/12/23](#)
[Union Syndicale, La semaine de quatre jours: une utopie à défendre, 12/11/23](#)
[Portugal News, Les entreprises veulent maintenir la semaine de travail de quatre jours, 11/11/23](#)
[Kosova Press, Les citoyens portugais sont satisfaits de seulement 4 jours ouvrables par semaine, 10/08/23](#)
[Observatoire de L'Europe, Le Portugal suit d'autres pays de l'UE en essayant une semaine de 4 jours, 08/07/23](#)
[La Croix, Travail : en Europe, la semaine de quatre jours fait son nid, 19/06/23](#)
[RTL, Zoom sur la semaine de quatre jours, 12/06/23](#)
[La Presse, Des employeurs s'intéressent à la semaine de 4 jours, 10/06/23](#)
[Radio France, La semaine de quatre jours est-elle crédible ?, 07/06/23](#)
[News 24, Le Portugal vient de lancer un essai de semaine de travail de 4 jours, 07/06/23](#)
[La Tribune, La semaine de quatre jours, une fausse bonne idée ? 31/05/23](#)
[CNAM, La semaine de 4 jours : du principe au retour d'expérience, 31/05/23](#)
[Capital, Semaine de travail de quatre jours : le Commissaire européen à l'Emploi est pour, 31/05/23](#)
[Le Monde, La semaine de 4 jours comme solution à la pénurie de main-d'œuvre en Europe, 28/05/23](#)
[Euroactiv, Le commissaire européen à l'Emploi est favorable à la semaine de quatre jours, 26/05/23](#)
[Vivre Le Portugal, La semaine de 4 jours pourrait être un moyen de retenir les talents, 26/03/23](#)
[Info RH, Le Portugal va tester la semaine de quatre jours à partir de juin prochain, 07/11/22](#)
[Euronews, La semaine de travail à quatre jours, objet de plusieurs tests en Europe, 02/11/22](#)
[Mind RH, Portugal : un programme pilote pour tester la semaine de quatre jours, 31/05/22](#)

Alemão

[Kontrast, Erfolg in Portugal: 4-Tage-Woche steigert Verkaufszahlen und Betreuungsqualität, 21/09/23](#)
[Der Standard, Vier Tage Arbeit, drei Tage frei bei gleichem Lohn – geht das?, 19/09/23](#)
[Jacobin, Die 4-Tage-Woche geht um in Europa, 01/09/23](#)
[Verdi, Vier Tage arbeiten – drei Tage frei, 17/08/23](#)

[ZDF, Portugal: Vier-Tage Woche, 19/06/23](#)
[Die Mutmacherei, Portugal startet Versuch zur 4-Tage-Woche, 16/06/23](#)
[Tips, Portugal führt die Vier-Tage-Woche ein, 08/06/23](#)
[Kontrast, Jetzt startet Portugal einen 4-Tage-Woche-Feldversuch, 07/06/23](#)
[Deutschland Funk, Reformland Portugal – Startschuss für die Vier-Tage-Woche, 05/06/23](#)
[Kurier, Spanien und Portugal testen 4-Tage-Woche: Das sagen Experten dazu, 17/04/23](#)
[Hadelsblatt, Mehrere EU-Länder testen die Viertagewoche, 20/03/23](#)
[NDR, Portugal vill vier tage woche testen, 10/11/22](#)
[Deutschland Funk, 4-Tage-Woche: Portugal will Pilotprojekt starten, 09/11/22](#)
[Euronews, Voll im Trend: 4-Tage-Woche in Europa - jetzt auch in Portugal, 02/11/22](#)
[Netzwerk, Vier-Tage-Woche in Europa - jetzt auch in Portugal, 02/11/22](#)
[The Portugal News, 4-Tage-Woche bedeutet eine zusätzliche Stunde pro Tag, 01/11/22](#)
[Pressenza, Portugal testet 4-Tage-Woche, 26/05/22](#)

Italiano

[Informazione, Settimana corta con stesso stipendio, si inizia a sperimentare anche in Italia con Luxottica, 03/12/23](#)
[Ibérica, Il venerdì non si lavora, 20/10/23](#)
[Nonsprecare, Lavorare meno conviene: gli esperimenti in Europa, 06/07/23](#)
[MSN, Il Portogallo introduce la settimana lavorativa di quattro giorni, 07/06/23](#)
[Sky, Il Portogallo sperimenta la settimana lavorativa di quattro giorni, 05/06/23](#)
[Quotidiano Nazionale, Settimana corta al lavoro, anche il Portogallo ci prova, 05/06/23](#)
[Corriere del Ticino, LavoroPortogallo: al via la settimana lavorativa di quattro giorni, 05/06/23](#)
[RSI News, Lavoro, Portogallo testa la settimana di quattro giorni, 05/06/23](#)
[Newsby, Portogallo sperimenta settimana lavorativa di quattro giorni, quali altri Paesi lo hanno fatto?, 05/06/23](#)
[Nanopress, Al via la settimana lavorativa di quattro giorni in Portogallo, 05/06/23](#)
[Newh, il Portogallo lavorerà quattro giorni, 05/06/23](#)
[Notizie, Settimana corta, ci prova il Portogallo: al via l'esperimento, 05/06/23](#)
[Head Topics, Il Portogallo sperimenta la settimana lavorativa di quattro giorni, 05/06/23](#)
[Beppe Grillo, In Portogallo parte la settimana di 4 giorni, 05/06/23](#)
[Open, L'esperto Gomes: «Ecco perché tra 15 anni sarà realtà per tutte le aziende», 05/05/23](#)
[Il Giornale, Il Portogallo sperimenta la settimana lavorativa da quattro giorni, 13/11/22](#)
[Ohga, Dopo la Spagna, anche il Portogallo è pronto a testare la "settimana corta" nel 2023, 08/11/22](#)
[Magazine, In Portogallo si studia la settimana corta, 08/11/22](#)
[Today, Dove si lavora 4 giorni a settimana a parità di stipendio, 08/11/22](#)
[Il Marco Polo, Portogallo– La settimana corta e' in discussione ma il percorso e' ancora lungo, 08/11/22](#)
[Leggo, I 4 giorni lavorativi alla settimana del Portogallo, 07/11/22](#)
[Fanpage, Il Portogallo vuole introdurre la settimana lavorativa corta: 4 giorni a parità di salario, 07/11/22](#)
[Italia Re24, In Portogallo si pensa di ridurre a quattro i giorni lavorativi a settimana, 07/11/22](#)
[Business 24, Il Portogallo verso la settimana lavorativa corta, 06/11/22](#)
[Il Post, Il Portogallo vuole provare la settimana lavorativa di quattro giorni, 06/11/22](#)
[Quoted Business, Il Portogallo testerà la settimana lavorativa di quattro giorni senza tagli salariali, 04/11/22](#)
[Greenme, Anche il Portogallo dice sì alla settimana corta: i dipendenti lavoreranno 4 giorni alla settimana, 03/11/22](#)
[Euronews, Lavoro: i "quattro giorni" del Portogallo, 02/11/22](#)
[Open, Lavorare quattro giorni a settimana a parità di salario: l'esperimento al via in Portogallo, 01/11/22](#)
[La Regione, In Portogallo si prova a lavorare quattro giorni, 01/11/22](#)
[Il Messaggero, Portogallo, prove di settimana lavorativa di 4 giorni. E gli stipendi non saranno tagliati, 01/11/22](#)
[Il Manifesto, Al lavoro 4 giorni, esperimento portoghese nella p.a., 22/10/22](#)
[Corriere, Settimana di 4 giorni a parità di salario: gli esperimenti in Gran Bretagna e Portogallo, 09/06/22](#)
[Il Messaggero, Settimana lavorativa di quattro giorni è realtà in Portogallo, 04/06/22](#)

Brasil

[O Globo, Semana de quatro dias em Portugal causa 'melhoria enorme no empenho e motivação', 20/10/23](#)
[O Globo, Em Portugal, sextou da semana de quatro dias melhora empresa: 'Impossível recuar', 25/08/23](#)
[SintraSuper, Empresas de Portugal testam semana de trabalho de 4 dias, 24/07/23](#)
[Brasil de Fato, Semana de 4 dias avança em Portugal com apoio do governo, 22/07/23](#)
[Capitalist, Portugal avança rumo à semana de 4 dias: Brasil embarca na ideia, 13/07/23](#)
[Terra, Portugal inicia teste de semana com quatro dias de trabalho, 05/07/23](#)
[GQ, Sextou na quinta-feira, 15/06/23](#)
[Capitalist, Jornada reduzida: Portugal testa semana de 4 dias. Funcionará? 13/06/23](#)
[CNN Brasil, Semana com 4 dias de trabalho será testada no Brasil ainda neste ano; entenda iniciativa, 08/06/23](#)
[Sindicato dos Comerciantes, Portugal inicia semana de 4 dias de trabalho, 07/06/23](#)
[O Globo, Semana de trabalho de 4 dias: Portugal começa a testar hoje, 05/06/23](#)
[O Globo, Semana de quatro dias de trabalho começa hoje em Portugal, 05/06/23](#)
[Diário do Nordeste, Portugal inicia semana de 4 dias de trabalho; veja como funciona, 05/06/23](#)
[GC Notícias, Semana de quatro dias de trabalho começa hoje em Portugal, 05/06/23](#)
[UOL, Sextou! Empresas de Portugal testam semana de quatro dias de trabalho, 05/06/23](#)
[Metro, Semana de quatro dias de trabalho começa nesta segunda em Portugal, 05/06/23](#)
[Mundo Lusitana, Semana de 4 dias: Portugal avança para 3ª fase do projeto-piloto com mil trabalhadores, 05/06/22](#)
[Crusú, Os riscos do populismo da semana de quatro dias em Portugal, 05/06/23](#)
[DOL, Portugal inicia sistema de 4 dias de trabalho na semana, 05/06/23](#)
[Meio Norte, Semana de trabalho de quatro dias começa hoje em Portugal, 05/06/23](#)
[Folha de São Paulo, Portugal semana de 4 dias no setor público, 29/05/23](#)
[Eliezer Tymniak, Estão querendo mudar a sua jornada de trabalho, 20/05/23](#)
[BBC Brasil, Semana de 4 dias: o que experiências mostram sobre futuro do trabalho, 27/02/23](#)
[Cultura, Portugal vai testar semana de quatro dias de trabalho, 09/01/23](#)
[Posso te mostrar, O programa-piloto da semana de 4 dias começa em fase de teste já em 2023, 27/12/23](#)