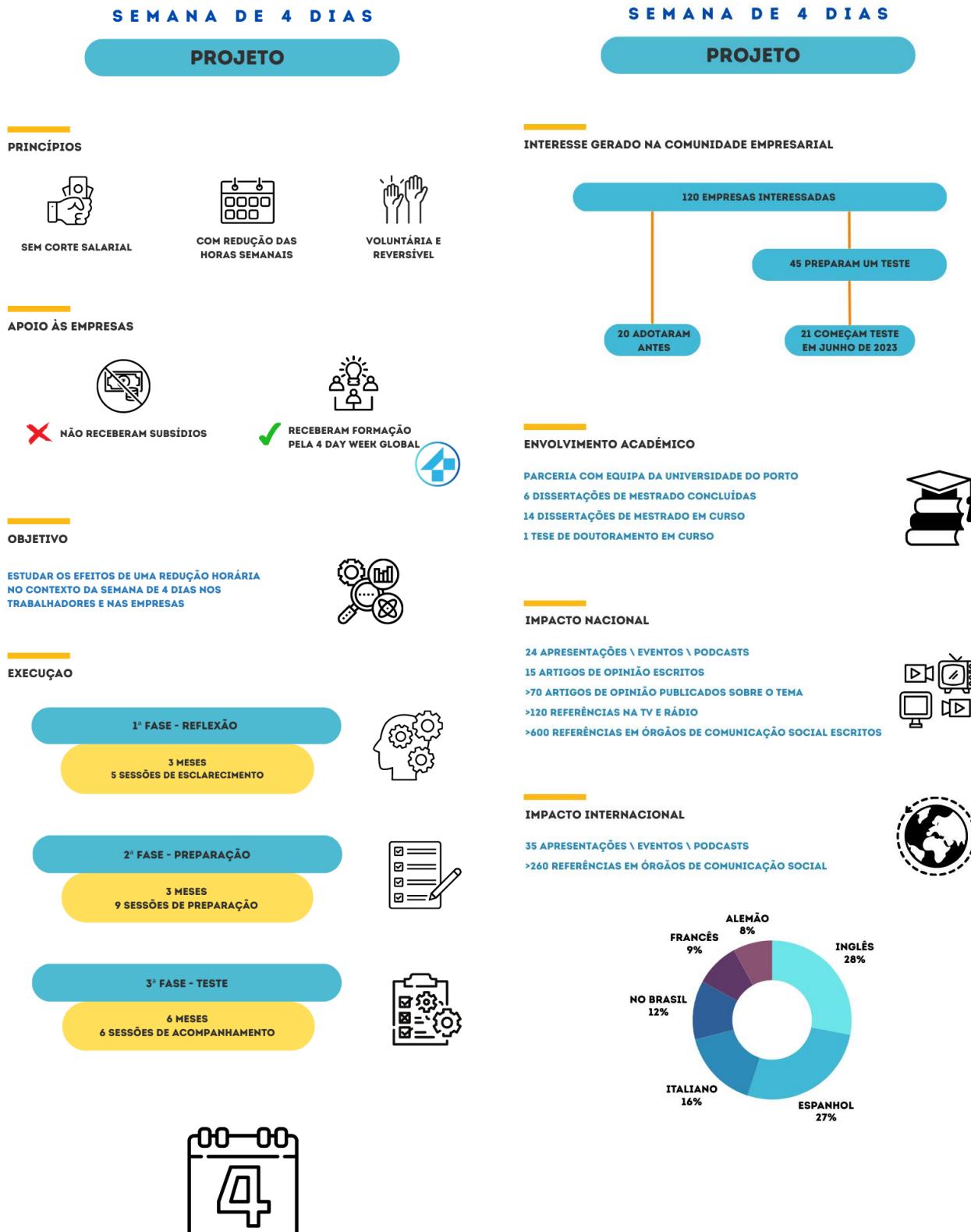


Infografia do projeto



SEMANA DE 4 DIAS EMPRESAS

NÚMERO DE EMPRESAS QUE IMPLEMENTOU UMA SEMANA DE 4 DIAS EM PORTUGAL

41

COORDENARAM O INÍCIO EM JUNHO DE 2023



20 DIFERENTES DATAS DE INÍCIO



MAIS DE 1000 TRABALHADORES



REDUÇÃO HORÁRIA MÉDIA 13.7%



APENAS EM 20% O DIA LIVRE É COORDENADO À SEXTA-FEIRA

REGIÕES

12 DISTRITOS REPRESENTADOS



GÉNERO

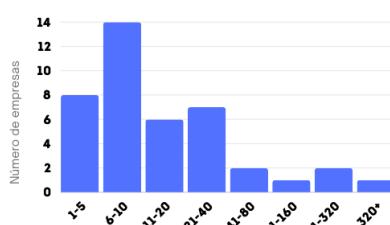
PROPORÇÃO DE LÍDERES MULHERES QUE INICIARAM O CONTACTO



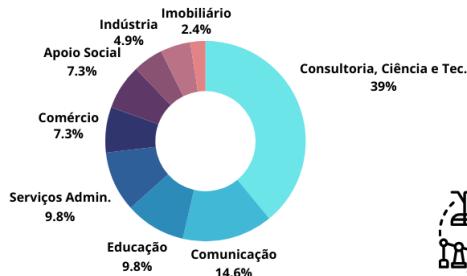
Quando apenas 27% das empresas em Portugal são lideradas por mulheres



NÚMERO DE TRABALHADORES



SETORES

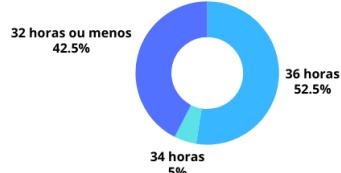


SEMANA DE 4 DIAS EMPRESAS

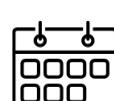
A SEMANA DE TRABALHO DE 4 DIAS NÃO PASSA APENAS POR REDUZIR O NÚMERO DE HORAS TRABALHADAS



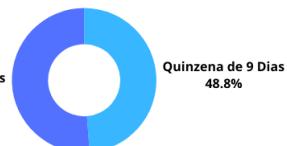
É PRECISO ESCOLHER O FORMATO DE IMPLEMENTAÇÃO DE FORMA INTELIGENTE E ADAPTADA À REALIDADE DE CADA EMPRESA



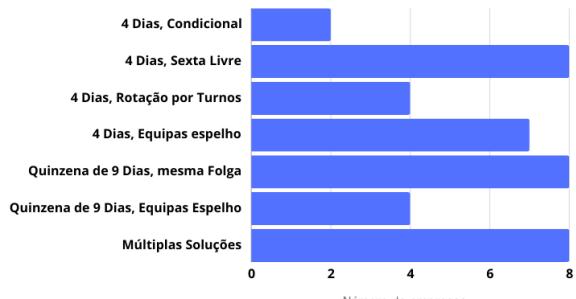
SEMANA DE 4 DIAS OU QUINZENA DE 9 DIAS?



Semana de 4 Dias
51.2%



DIFERENTES FORMAS DE COORDENAÇÃO

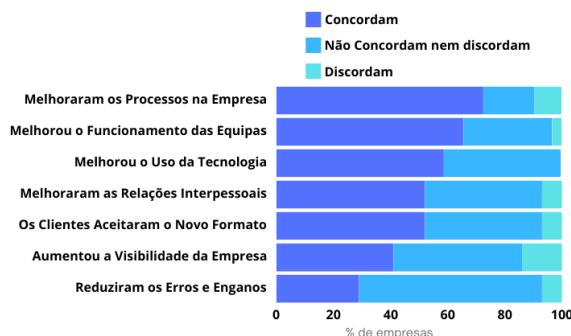
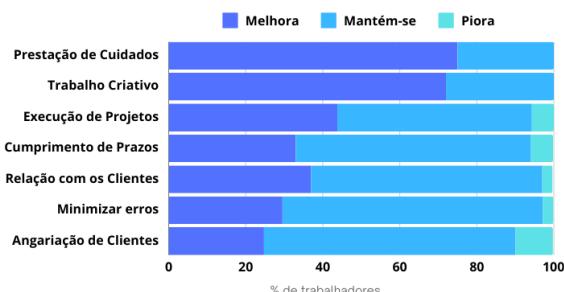


Número de empresas

SEMANA DE 4 DIAS

EMPRESAS

MELHORIAS OPERACIONAIS PARA AS EMPRESAS

DESEMPENHO DOS TRABALHADORES:
MELHORA OU MANTÉM-SE

VÃO MANTER UMA SEMANA DE 4 DIAS?

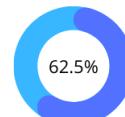


AS MUDANÇAS DE PROCESSOS SÃO A CHAVE DO SUCESSO DA SEMANA DE 4 DIAS

Entre as empresas no piloto, a probabilidade de manter a redução horária:



EMPRESAS QUE MUDARAM 2 OU MAIS PROCESSOS

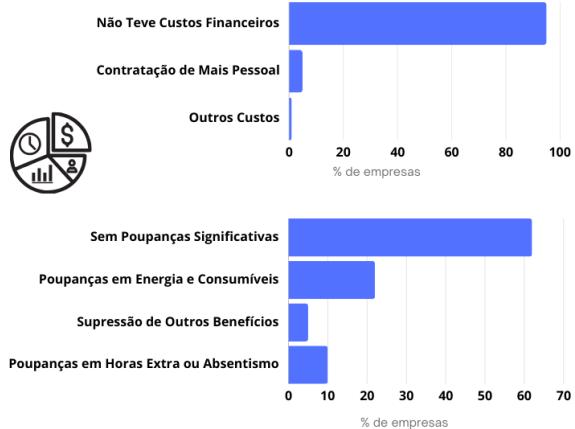


EMPRESAS QUE APENAS MUDARAM UM OU NENHUM PROCESSO

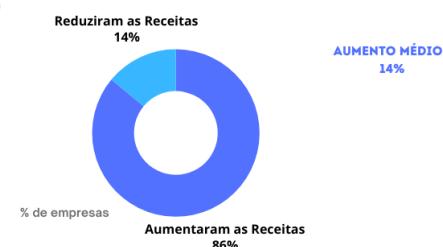
SEMANA DE 4 DIAS

EMPRESAS

IMPACTO FINANCEIRO DO PROJETO



LUCROS E RECEITAS EM COMPARAÇÃO COM O ANO ANTERIOR



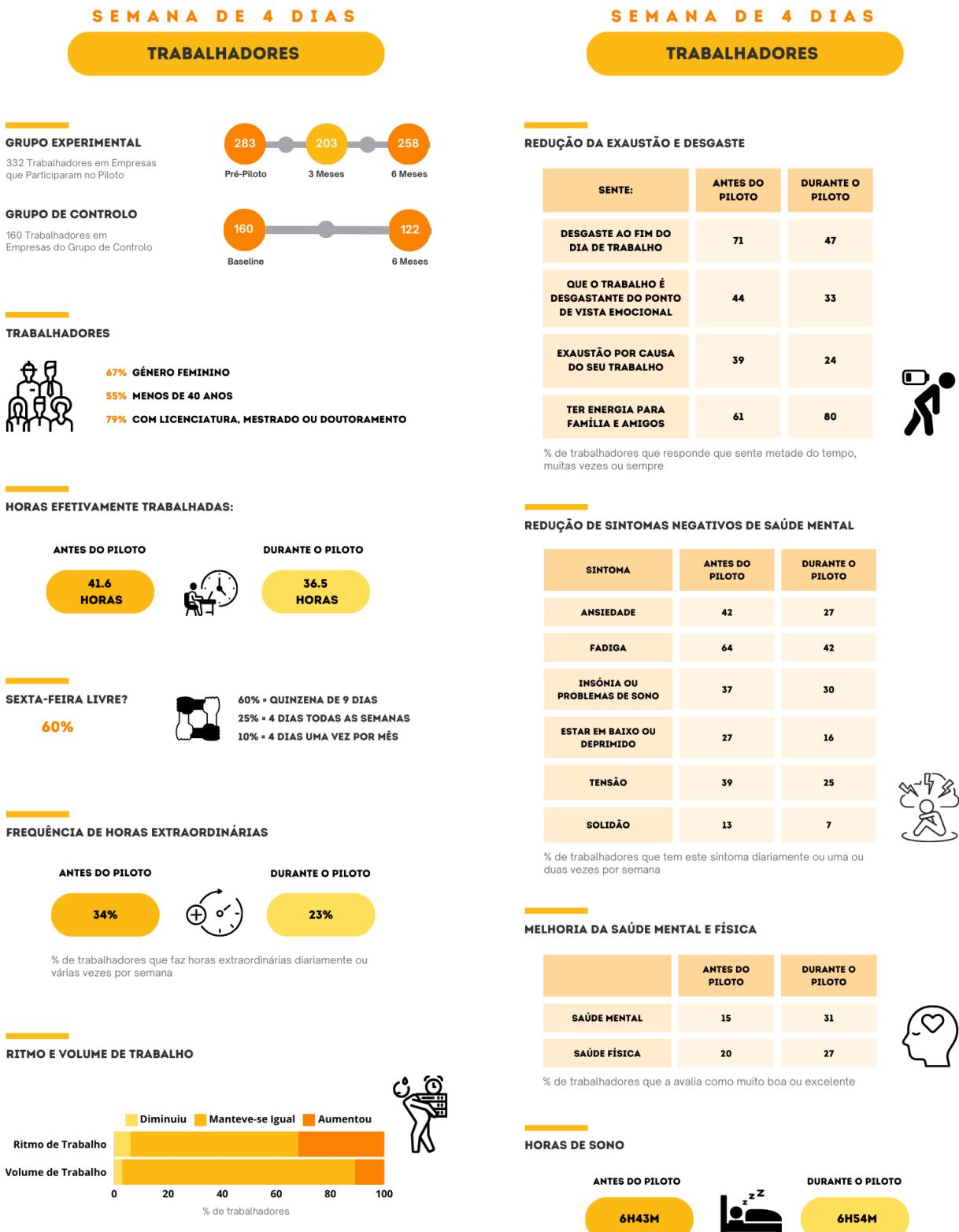
% de empresas

COMO OS GESTORES FAZEM A AVALIAÇÃO FINANCEIRA DO PROJETO?



80% NEUTRA

20% UM POCO DISPENDIOSA



SEMANA DE 4 DIAS

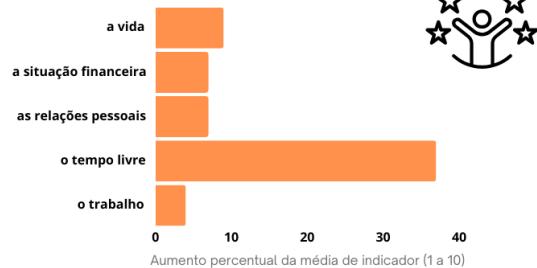
TRABALHADORES

MELHOR EQUILÍBRIO ENTRE TRABALHO E VIDA PESSOAL

DIFÍCULDADES EM CONCILIAR	ANTES DO PILOTO	DURANTE O PILOTO
TRABALHO COM AS RESPONSABILIDADES FAMILIARES	46	17
TRABALHO COM A VIDA PESSOAL OU SOCIAL	50	16

% de trabalhadores que afirma que é difícil ou muito difícil

AUMENTO DA SATISFAÇÃO COM:



Aumento percentual da média de indicador (1 a 10)

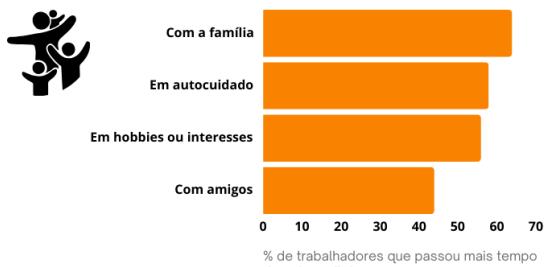


DIFERENÇAS DE GÉNERO



OS EFEITOS POSITIVOS DA MUDANÇA PARA UMA SEMANA DE 4 DIAS NA SAÚDE MENTAL SÃO QUANTITATIVAMENTE MAIS EVIDENTES NAS MULHERES

COMO PASSAM O TEMPO LIVRE EXTRA?



% de trabalhadores que passou mais tempo durante o piloto

BISCATES?

ANTES DO PILOTO

15.5%



DURANTE O PILOTO

17%

% de trabalhadores que trabalha numa 2ª fonte de rendimento

SEMANA DE 4 DIAS

TRABALHADORES

OUTRO USO DO TEMPO LIVRE



VALOR ATRIBUÍDO À SEMANA DE 4 DIAS

28% DO SALÁRIO



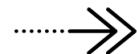
Valor que os trabalhadores atribuem em % do salário

CATEGORIA	VALOR
GÉNERO	
MASCULINO	21
FEMININO	32
FILHOS OU ENTEADOS	32
SEM FILHOS OU ENTEADOS	24
ESCOLARIDADE	
INFERIOR À LICENCIATURA	37
LICENCIATURA	29
SUPERIOR À LICENCIATURA	24
NÍVEL SALARIAL	
MENOS DE 1100€	33
MAIS DE 1100€	24

12% DOS TRABALHADORES NÃO SAIRIA DA EMPRESA POR QUALQUER VALOR.



93% DOS TRABALHADORES GOSTAVA DE CONTINUAR



Resumo executivo

1. Projeto-Piloto da Semana de Quatro Dias

A semana de trabalho evoluiu ao longo da história acompanhando o desenvolvimento tecnológico, económico, social e político. A transição de uma semana de seis para cinco dias deu-se em Portugal na segunda metade do século XX. A transição foi gradual, com um papel importante dos sindicatos após o 25 de Abril, sendo consolidada por legislação em 1996. Hoje, as críticas à semana de quatro dias ecoam as objeções enfrentadas pela semana de cinco dias, mas a mudança é possível. Com o avanço tecnológico e mudanças sociais, algumas empresas estão a experimentar a semana de quatro dias, motivadas pela preocupação com o bem-estar dos trabalhadores, mas também pelo potencial aumento da produtividade. Em Portugal, a redução da semana de trabalho enfrenta desafios, mas também oportunidades, podendo impulsionar a economia, reduzir desigualdades e promover um melhor equilíbrio entre vida profissional e pessoal.

Este projeto surgiu de uma iniciativa política do Ministério do Trabalho Solidariedade e Segurança Social do XXIII Governo Português. Em colaboração com a equipa coordenadora articulamos uma visão e estabelecemos princípios e objetivos para o projeto. A visão, agora comprovada pelos resultados, é a de que a semana de quatro dias pode beneficiar tanto trabalhadores quanto empresas, fortalecendo a competitividade económica. Definimos três princípios fundamentais: (i) a semana de quatro dias não pode envolver nenhum corte salarial, (ii) implica uma redução de horas semanais, e (iii) é voluntária para as empresas. Não se trata de trabalho a tempo parcial ou concentração de horas, mas sim de uma reorganização coletiva dentro da empresa para garantir que a redução do tempo de trabalho não afeta negativamente a sua competitividade, nem os salários dos trabalhadores. O objetivo do projeto é estudar os efeitos dessa prática na eficiência, saúde e bem-estar dos trabalhadores, bem como em aspectos económicos e operacionais nas empresas. Para esse efeito, conduzimos uma experiência-piloto.

Reconhecendo a natureza disruptiva da ideia e o desconhecimento generalizado sobre ela, procurámos abordá-la com prudência, informando o público sobre exemplos internacionais e os argumentos a favor. O projeto foi desenhado para ser flexível e adaptável, concentrando-se em empresas privadas, propondo um teste de seis meses, voluntário e reversível, sem contrapartida financeira do Estado. Optamos por começar no setor privado pela sua maior representatividade, maior agilidade, e menor politização. O apoio técnico foi oferecido às empresas participantes pela *4 Day Week Global*, uma associação sem fins lucrativos com experiência internacional. Este modelo, simples e ágil, permitiu aprender durante o processo e preparar o terreno para modelos mais ambiciosos no futuro.

Ao optar por não oferecer incentivos financeiros, procurámos garantir a genuinidade da adesão das empresas, embora limite a generalização dos resultados, uma vez que as empresas participantes não são representativas das empresas típicas em Portugal. O projeto serve, portanto, apenas como uma 'Prova de Conceito', demonstrando que a semana de quatro dias pode funcionar em determinadas circunstâncias, ilustrando os diferentes formatos escolhidos, e descrevendo o processo de implementação, incluindo as dificuldades enfrentadas.

O estudo incluiu 41 empresas que adotaram diferentes formatos da semana de quatro dias, ao longo de 2023: 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 foram abrangidos. Houve também 55 empresas interessadas no projeto, mas que decidiram não participar, e 24 empresas que assistiram às sessões de preparação, mas optaram por não iniciar o teste.

A avaliação dos impactos da semana de quatro dias é feita em dois níveis: nas empresas e nos trabalhadores. As empresas foram avaliadas quanto à produtividade, custos e lucros, enquanto os trabalhadores foram avaliados em termos de bem-estar, qualidade de vida e saúde física e mental. A avaliação aos trabalhadores foi feita através de três inquéritos: pré-piloto, aos três e aos seis meses do teste. A inovação metodológica, relativamente aos pilotos internacionais, foi a inclusão de um grupo de controlo de trabalhadores de empresas que não participaram no projeto. Foi estabelecido um acordo de cooperação com uma equipa de investigadores da Universidade do Porto e está a ser estudada a possibilidade de um outro acordo com o Instituto Nacional de Estatística para continuar a investigação académica após o final do projeto, visando uma análise mais detalhada e de longo prazo dos efeitos da semana de quatro dias usando dados administrativos.

Durante a primeira fase do projeto, entre novembro de 2022 e fevereiro de 2023, os coordenadores focaram-se na sensibilização da comunidade empresarial, utilizando várias estratégias de divulgação, como artigos de opinião, entrevistas em órgãos de comunicação social e participação em conferências e eventos empresariais. Além disso, foram realizadas sessões de esclarecimento *online* para as empresas interessadas, nas quais a equipa apresentou os objetivos do projeto, testemunhos de empresas que já adotaram a semana de quatro dias e o apoio oferecido aos participantes. Ao todo, 120 empresas demonstraram interesse na primeira fase, com representação em vários setores e regiões de Portugal. A maioria das empresas destacou a preocupação com a saúde mental dos trabalhadores e a necessidade de melhorar a retenção e recrutamento de talentos como motivos para o seu interesse, destacando a necessidade de lidar com o *stress* pós-pandemia e melhorar a qualidade de vida dos trabalhadores. No entanto, apenas 45 empresas decidiram avançar para a segunda fase.

Essa fase revelou uma primeira conclusão. Das pessoas que iniciaram o contacto – tipicamente diretores executivos, administradores, gerentes ou diretores de recursos humanos que se interessaram pela ideia – mais de 55% são mulheres, o dobro da incidência no universo empresarial português onde apenas 27% dos cargos de liderança são ocupados por mulheres. As líderes manifestam maior abertura à ideia que os seus congéneres masculinos.

Durante a fase crucial de preparação do teste, as empresas foram desafiadas a repensar profundamente as suas práticas organizacionais. Ao longo de três meses, entre março e maio de 2023, foram realizadas oito sessões de preparação em parceria com a associação *4 Day Week Global*, abordando desde a definição do formato da semana de quatro dias até a comunicação com os trabalhadores e clientes. As empresas participantes foram orientadas na criação de métricas de avaliação, mudanças de processos e uso de tecnologia para aumentar a eficiência. Além das sessões ao vivo, foram disponibilizados materiais de apoio e reuniões individuais para resolver questões específicas de cada empresa. A preparação exigiu um esforço extra dos gestores e trabalhadores, mas após uma cuidadosa consideração das implicações e desafios envolvidos, 21 empresas iniciaram o teste em junho. Estas juntaram-se a outras 20 empresas que já tinham começado a testar a semana de quatro dias antes, algumas desde 2020.

Muitas empresas, tanto na primeira como na segunda fase do projeto, enfrentaram desafios diversos que as levaram a desistir ou adiar a implementação do teste. Na primeira fase, questões macroeconómicas, como instabilidade política internacional e inflação elevada, geraram incerteza. Além disso, a complexidade da implementação, o investimento necessário e a preferência por outros benefícios também foram citados como razões para não avançar. Na segunda fase, o *timing* do início do teste em junho foi um obstáculo para muitas empresas, que estavam envolvidas em outros projetos ou enfrentavam mudanças internas. Outras enfrentaram dificuldades com os clientes. Algumas multinacionais não obtiveram aprovação da sede. Preocupações legais, como o

enquadramento dos novos formatos de trabalho, também foram levantadas. Apesar dos desafios, a maioria destas empresas mantém interesse em experimentar a semana de quatro dias no futuro.

Durante o teste de seis meses, entre junho e novembro de 2023, foram realizadas sessões mensais de resolução de problemas para monitorizar a evolução e compartilhar experiências. Nos primeiros meses, houve desafios esperados de ajustamento, especialmente durante os meses de verão, quando muitos trabalhadores estavam de férias. As empresas foram encorajadas a experimentar novos processos para melhorar a produtividade e a adaptar-se rapidamente às falhas. Nos meses seguintes, as empresas avaliaram as novas rotinas e decidiram se davam ou não continuidade ao teste.

O projeto despertou grande interesse nos órgãos de comunicação social nacionais e internacionais, refletindo o interesse público na semana de quatro dias. Houve mais de 800 referências em órgãos de comunicação social nacionais, e mais de 250 artigos internacionais em vários idiomas, bem como reportagens televisivas na Alemanha, Espanha e Itália. O governo belga começou o seu próprio projeto baseado no formato português, enquanto na Espanha e nos Estados Unidos houve discussões e iniciativas legislativas sobre redução da semana de trabalho, com a equipa coordenadora a contribuir para esses debates. O projeto português foi visto positivamente noutras países pela sua organização e visão.

As empresas participantes avaliaram positivamente o projeto, destacando o profissionalismo da equipa coordenadora e a importância do projeto no contexto das relações laborais em Portugal. Apesar de ser um projeto inédito, o cronograma foi cumprido e houve uma adesão dentro do esperado.

2. A semana de quatro dias nas empresas

A maioria das empresas interessa-se pela semana de quatro dias pela preocupação com o bem-estar dos trabalhadores, mas rapidamente se apercebe que para minimizar os custos da sua implementação, é necessário executar um programa rigoroso de boas práticas organizacionais que gerem um aumento de produtividade. A literatura académica em gestão e economia destaca que as boas práticas organizacionais são essenciais para o sucesso das empresas, mas a sua adoção pode ser lenta, em parte pela falta de envolvimento dos trabalhadores. A semana de quatro dias supera esses problemas porque é baseada num contrato relacional implícito que requer o empenho dos trabalhadores para aumentar a produtividade, como condição de manterem o novo formato de trabalho.

Durante o planeamento do teste da semana de quatro dias, é crucial definir objetivos claros, métricas de sucesso e a criação de espaços para partilha de aprendizagens e *feedback* contínuo. No início, a equipa de liderança deve definir o calendário, o novo formato da semana de trabalho e os indicadores que vão ser avaliados. A decisão mais importante, que diz respeito ao formato da semana de quatro dias, depende dos requisitos dos clientes, do ritmo de trabalho na indústria, da necessidade de descanso dos trabalhadores e da valorização que atribuem aos possíveis dias livres. O processo torna-se então mais iterativo, envolvendo mais equipas e trabalhadores para a determinação do horário de trabalho, métricas de produtividade e bem-estar, políticas de recursos humanos e estratégias de comunicação. Além disso, é aconselhável esboçar as mudanças operacionais, como regras para reuniões e cronograma diário.

Incluímos 41 empresas neste estudo. A maioria está localizada nos distritos de Lisboa e Porto, e são de pequena dimensão, com menos de 20 trabalhadores. Estas empresas são de diversos setores, como educação, saúde, indústria e consultoria. Todas as empresas têm gestão privada, algumas sendo instituições de solidariedade social ou associações sem fins lucrativos.

O estudo incluiu empresas que adotaram diferentes formatos de organização do trabalho, reduzindo efetivamente as horas semanais de trabalho. Foram excluídas empresas que oferecem uma semana de 36 horas com tarde livre na sexta-feira, por não serem consideradas transformadoras, assim como aquelas que oferecem muita flexibilidade aos trabalhadores para acumularem horas em outros dias. A maioria das empresas partiu inicialmente da típica semana de 40 horas, reduzindo para 36, 34, ou 32 horas semanais. Algumas empresas adotaram um modelo uniforme com folga na sexta-feira, enquanto outras optaram por rotação de dias livres por turnos ou equipas espelho. Empresas maiores adotaram múltiplas soluções para diferentes funções ou departamentos. Algumas reduziram para 36 horas semanais, aumentando a duração do dia, enquanto a maioria das empresas participantes no piloto optaram por uma quinzena de nove dias (uma semana de quatro dias alternada com uma semana de cinco dias). Em média, as empresas reportaram uma redução de 13.7 nas horas semanais estabelecidas (12.3% entre as participantes no piloto). A maioria implementou a redução para todos os trabalhadores, enquanto algumas fizeram um teste parcial devido a restrições específicas.

O sucesso da semana de quatro dias como prática de gestão e a sua sustentabilidade dependem das mudanças organizacionais adotadas para aumentar a eficiência e o desempenho. 75% das empresas implementaram pelo menos uma mudança organizacional, sendo a mais frequente a redução da duração de reuniões. Outras mudanças incluíram a adoção de *software* de gestão, automação de processos e melhorias na comunicação. Neste processo, o envolvimento dos trabalhadores foi crucial, com 87% das empresas afirmando que contaram com a participação ativa dos trabalhadores nas mudanças de processos.

Metade das empresas enfrentaram dificuldades para definir métricas de produtividade, optando por uma variedade de indicadores financeiros, operacionais e de equilíbrio trabalho-vida dos trabalhadores. Outra dificuldade foi gerir a semana de quatro dias durante os períodos de férias, embora acreditemos que regras mais claras, e possivelmente mais rígidas, sobre marcação de férias possam resolver o problema. Mais de um terço das empresas destacaram a dificuldade em alterar a cultura interna para evitar o desperdício de tempo, como longas pausas ou atrasos para reuniões. Em contraste, a maioria considerou fácil envolver os trabalhadores nas mudanças de processos, gerir problemas levantados pelos trabalhadores e comunicar aos clientes a redução horária. Embora fosse uma preocupação à partida, a comunicação com os clientes foi geralmente bem-recebida, com interesse e curiosidade, e apenas uma minoria contestou a decisão, sem reações desfavoráveis relatadas. Algumas empresas optaram por não comunicar aos clientes para avaliar o impacto da redução horária utilizando o *feedback* dos clientes sobre a qualidade do serviço.

A produtividade é um conceito complexo com múltiplas interpretações. A produtividade por hora é um indicador financeiro calculado ao nível da empresa, dividindo o valor acrescentado bruto pelo número total de horas trabalhadas. A produtividade por hora aumenta se o valor das vendas crescer ou se os custos intermédios diminuírem, mantendo o total de horas trabalhadas. Na semana de quatro dias, o aumento de produtividade não advém necessariamente de aumentar o valor das vendas, mas sim de mantê-lo com menos horas de trabalho, possivelmente reduzindo outros custos intermédios para a empresas. Embora não tenhamos recolhido dados financeiros diretamente, a maioria dos administradores registou um aumento nas receitas e lucros em 2023, em comparação com o ano anterior, sugerindo que a semana de quatro dias não está associada a um desempenho financeiro negativo. A maioria das empresas que participaram do projeto de implementação da semana de quatro dias relataram custos mínimos. Apenas uma organização participante – uma creche – necessitou de aumentar a força de trabalho em 4.5% para realizar o teste. Todas as outras fizeram-no sem contratação adicional. Cerca de 40% dos gestores identificaram poupanças,

destacando-se reduções nos gastos com energia e consumíveis, e com a suspensão de alguns benefícios. Quase 80% dos gestores avaliaram financeiramente o projeto como neutro.

Embora a produtividade seja um indicador financeiro, a maior parte dos gestores e trabalhadores tem uma visão mais operacional do conceito. É ao nível operacional que os gestores sentem os maiores benefícios da semana de quatro dias. Superados os problemas de coordenação internos, através da escolha do formato mais adequado e a criação de canais de comunicação, os gestores reportam várias melhorias: reduções no absentismo, aumento na capacidade de recrutamento e diminuição na rotação de funcionários. A maioria dos gestores identificou uma redução nos níveis de stress, aumento no compromisso dos trabalhadores e estabilidade na qualidade e quantidade do serviço produzido. Além disso, a semana de quatro dias foi percebida como benéfica para o funcionamento das equipas, processos internos e utilização de tecnologia, com uma aceitação positiva por parte dos clientes e melhorias nas relações interpessoais.

Os trabalhadores também foram consultados para avaliar os efeitos operacionais da semana de quatro dias, nos indicadores de desempenho mais relevantes. A maioria dos trabalhadores relatou um impacto positivo da semana de quatro dias no seu desempenho, especialmente no trabalho criativo e na prestação de cuidados. Apenas uma minoria considera que teve um impacto negativo em alguns dos indicadores de desempenho.

Por outro lado, o impacto positivo que a redução da semana de trabalho tem nos trabalhadores, torna-se numa vantagem competitiva da empresa no mercado de trabalho. A maioria dos trabalhadores só consideraria mudar para um emprego com uma semana de cinco dias se lhes pagassem mais de 20% do que ganham atualmente, evidenciando o valor que atribuem ao novo formato de trabalho. Quando perguntados diretamente, os trabalhadores valorizaram a semana de quatro dias em 28% do seu salário. Dado que um dos maiores problemas que as empresas nacionais enfrentaram ao longo deste período foi o da escassez de trabalhadores, ou de talento, estes dados dão uma indicação de uma vantagem importante para as empresas.

A avaliação intermédia, aos três meses do projeto foi positiva, com a maioria dos responsáveis pela implementação a avaliar entre 7 e 10. Após entrar em contato com as empresas em março de 2023, quase 80% dos administradores consideraram que a empresa beneficiou da experiência da semana de quatro dias, enquanto nenhum considerou que foi prejudicial. Após seis meses, a maioria das empresas optou por estender o teste, enquanto apenas quatro participantes no piloto retornaram à semana de cinco dias. Outras cinco reduziram a escala da semana de quatro dias. Entre as empresas que mudaram dois ou mais aspectos organizacionais, apenas 8% reverteram à semana de cinco dias. Entre as empresas que não mudaram nenhum aspecto organizacional, ou apenas um, 38% reverteram à semana de cinco dias. Metade das empresas que começou um teste antes de junho já considera o novo formato como permanente.

Neste relatório incluímos dez exemplos de empresas que experimentaram a semana de quatro dias em diferentes formatos. Os casos de estudo foram elaborados de forma independente por membros da equipa de investigação multidisciplinar da Universidade do Porto, que conduziram entrevistas qualitativas com responsáveis de diversas empresas para entender o processo de implementação.

3. A semana de quatro dias para os trabalhadores

Os questionários aos trabalhadores foram realizados em três momentos: antes do piloto, aos três meses e aos seis meses do teste. A mais importante contribuição metodológica do nosso estudo, em relação aos pilotos internacionais, foi a comparação dos efeitos com um grupo de controlo de

trabalhadores de empresas que se interessaram inicialmente no projeto, mas não avançaram para a segunda fase.

Os dados do inquérito pré-piloto revelam que os trabalhadores participantes no projeto piloto são mais jovens, têm níveis de escolaridade mais elevados e uma maior representatividade de mulheres em comparação com a média nacional. A maioria dos trabalhadores tem contratos de trabalho de 40 horas semanais (80%), mas muitos relatam efetivamente trabalhar mais horas, especialmente em setores como consultoria e tecnologias da informação. Durante o projeto piloto, houve uma redução significativa nas horas efetivamente trabalhadas, com a média semanal a diminuir 12%, de mais de 41 horas para 36.5 horas. A proporção de pessoas que trabalhava 40 horas ou mais diminuiu drasticamente, de 79% para 20%, indicando uma mudança substancial na carga horária. Em contraste, no grupo de controlo, não houve redução no tempo de trabalho. Os dados dos trabalhadores são consistentes com as informações fornecidas pelas empresas sobre o formato da implementação da redução horária. Além disso, houve uma diminuição na incidência de horas extras entre os participantes do piloto, indicando uma melhor organização do tempo de trabalho. Os trabalhadores também relataram uma pequena redução no ritmo e volume de trabalho, juntamente com uma diminuição mais acentuada nos níveis de stress e pressão no trabalho. Estes resultados sugerem que a semana de quatro dias foi bem-sucedida em reduzir efetivamente o tempo de trabalho sem uma intensificação excessiva. A grande maioria dos trabalhadores (93%) avaliou positivamente a experiência e gostaria que continuasse.

As empresas adotaram a redução horária para melhorar a saúde mental e o equilíbrio trabalho-vida dos funcionários, e os resultados mostram uma clara melhoria nesses aspectos. A autoavaliação da saúde mental e física dos trabalhadores revelou aumentos significativos na categoria 'muito boa' ou 'excelente' entre os participantes do piloto (na saúde mental duplicou de 15% para 30%, e na saúde física aumentou de 20% para 27%). Além disso, houve um aumento médio de 11 minutos no tempo de sono, e uma diminuição da exaustão e de sintomas negativos de saúde mental.

Os resultados também indicaram um aumento nos sentimentos positivos e na satisfação com a vida entre os participantes do piloto, comparado com o grupo de controlo. A satisfação com o tempo livre aumentou consideravelmente, e os trabalhadores relataram maior satisfação com várias áreas de suas vidas, incluindo relacionamentos pessoais, situação financeira e trabalho atual. Esses benefícios foram observados tanto em homens como em mulheres, mas com um efeito quantitativo maior entre as mulheres. A grande maioria dos indicadores teve um pequeno retrocesso entre os três e os seis meses do projeto, provavelmente devido a efeitos sazonais. No entanto, não podemos excluir que seja causado pelo atenuar do entusiasmo inicial entre os trabalhadores.

A redução da semana de trabalho não só melhorou a saúde mental dos trabalhadores, mas também teve um impacto significativo na conciliação entre trabalho, família e vida pessoal. Os resultados mostram uma redução substancial de 46% para 17% na percentagem de trabalhadores com dificuldades em conciliar trabalho e família, e de 50% para 16% nos trabalhadores com dificuldades em conciliar trabalho e vida pessoal. Essa melhoria foi mais pronunciada entre as mulheres. Houve uma diminuição na frequência de problemas para se concentrar no trabalho devido às responsabilidades familiares e na sensação de cansaço após o trabalho, indicando um melhor equilíbrio entre trabalho, família e vida pessoal.

Após a implementação da redução horária, uma grande percentagem de trabalhadores passou mais tempo com a família (64%) e amigos (44%), além de dedicarem mais tempo ao autocuidado (58%) e a *hobbies* (57%). Houve também um aumento nas atividades culturais e de estudo/ formação. Quanto ao exercício físico, embora aos três meses tenha havido uma diminuição naqueles que não praticavam, aos seis meses os efeitos foram mais fracos. Quanto à utilização do tempo livre para se

dedicarem a um segundo emprego, a sua incidência aumentou de 15.5% para 17%, um aumento marginal, indicando que a semana de quatro dias não acentuou significativamente essa prática.

A semana de quatro dias teve um impacto significativo na vida dos trabalhadores, refletindo-se em vários indicadores de bem-estar e conciliação. Quando perguntados diretamente, os trabalhadores valorizam este benefício em 28% do salário, sendo mais valorizado por mulheres, trabalhadores com filhos, trabalhadores com salários abaixo de 1100€ e com escolaridade abaixo da licenciatura. Vivemos numa sociedade onde a falta de tempo é crónica. Esta é sentida sobretudo pelas trabalhadoras, nas quais tipicamente recaem mais responsabilidades familiares. Estas responsabilidades aumentam quando se têm filhos. Os trabalhadores com rendimentos mais baixos enfrentam uma pressão de tempo semelhante à dos outros trabalhadores, mas têm menos capacidade financeira para aliviar essa pressão comprando serviços que libertem tempo. Por outro lado, os trabalhadores que auferem mais de 1100€ têm mais recursos para adquirir tempo livre e aliviar a pressão, seja contratando empregados domésticos, ou encomendando refeições já preparadas. Trabalhadores com qualificações mais baixas têm menos acesso ao teletrabalho e menor autonomia na gestão das suas horas. Por conseguinte, apreciam muito mais o dia livre, que lhes permite realizar várias atividades que anteriormente eram mais difíceis de conciliar, comparado com detentores de qualificações superiores.

4. O futuro da semana de quatro dias

Este relatório foi elaborado com o intuito de informar uma discussão na sociedade portuguesa sobre a redução e reorganização do tempo de trabalho, baseada em dados concretos e livre de preconceitos. As principais conclusões que podemos retirar:

1. A semana de trabalho de quatro dias é uma prática de gestão legítima e viável, que proporciona benefícios operacionais às empresas, como melhor ambiente de trabalho, redução do absentismo e aumento da atratividade no mercado de trabalho. No entanto, para ser bem-sucedida, a sua implementação requer uma reorganização profunda.
2. A semana de quatro dias pode ser aplicada em todos os setores, mas a adaptação do formato de redução de horas deve ser analisada caso a caso para potenciar os efeitos na produtividade.
3. Os resultados deste estudo servem para informar, mas não justificam a implementação por legislação. A metodologia de investigação, baseada na autosseleção das empresas, impede que os resultados se possam generalizar.
4. É importante incentivar mais organizações a testar a semana de quatro dias, especialmente grandes empresas.
5. *Startups* e empresas com uma maioria de trabalhadores do género feminino podem beneficiar mais em testar a semana de quatro dias. *Startups* conseguem mais facilmente evitar as dificuldades de adaptação enfrentadas por empresas estabelecidas. As mulheres, em geral, valorizam mais a redução da semana de trabalho.
6. O impacto positivo na qualidade de vida dos trabalhadores - redução do *stress*, melhoria da saúde mental e satisfação pessoal - é significativo e não deve ser menorizado. Não temos conhecimento de outras intervenções ao nível da empresa que podem ter impactos tão grandes na vida das pessoas.
7. Trabalhadores com salários e qualificações mais baixas são os que mais valorizam a semana de quatro dias, pois têm menos flexibilidade horária e recursos para gerir o seu tempo livre. Isso desafia a ideia de que esta prática é destinada apenas a uma elite altamente qualificada.

8. A preocupação com o aumento da incidência de uma segunda atividade não parece ser apoiada nos dados deste projeto, onde verificamos apenas um aumento marginal da percentagem de trabalhadores com uma segunda atividade.

É importante reconhecer que uma mudança tão profunda na organização do trabalho exigirá vários anos a se generalizar e requer uma abordagem prudente e gradual. É essencial que este processo seja baseado em evidência e envolva vários intervenientes, incluindo: grandes empresas, parceiros sociais, académicos, sociedade civil, governo e autoridades locais, instituições públicas e partidos políticos. Acreditamos que a semana de quatro dias representa um objetivo promissor, e delineamos um plano ancorado em três eixos, com propostas concretas para que possa ser alcançada num período de 10 anos.

Eixo I: Experimentar

- Disponibilizar o material e as gravações resultantes deste projeto a empresas interessadas, continuando a investigação académica e monitorizando a adesão. Se a adesão de empresas for significativa, profissionalizar o apoio técnico.
- Instigar as grandes empresas a realizarem testes, com o envolvimento de comissões de trabalhadores.
- Conduzir um piloto no setor público.
- Promover testes setoriais e regionais, com o envolvimento de sindicatos, associações e autoridades locais.
- Realizar uma experiência nacional de três meses, alterando a data de todos feriados ao longo de um ano, concentrando-os nas sextas-feiras dos meses de abril, maio e junho desse ano.

Eixo II: Incentivar

- Implementar incentivos ao nível do trabalhador, como acesso facilitado ao trabalho a tempo parcial, ou como benefício para pais com filhos pequenos ou para trabalhadores perto da idade de reforma.
- Oferecer incentivos às empresas que adotarem a semana de quatro dias, incluindo benefícios fiscais ou alívio de regulamentações burocráticas.
- Desenvolver estratégias setoriais para a adoção da semana de quatro dias, facilitando o diálogo entre parceiros sociais e oferecendo apoio financeiro.

Eixo III: Legislar

- Incluir disposições no código de trabalho que regulamentem a semana de quatro dias.
- Implementar legislação laboral sobre limites máximos de horas semanais, começando com grandes empresas.
- Promover iniciativas a nível europeu para a redução do tempo de trabalho, em colaboração com outros países membros da UE.

Este plano propõe um caminho exequível para a implementação da semana de quatro dias ao longo de um período de 10 anos, definindo de forma clara as expectativas para os agentes económicos. Nos próximos anos devemos apenas continuar a experimentar nos mais variados contextos. A semana de quatro dias iria melhorar a qualidade de vida dos trabalhadores, mas acreditamos que se o processo de implementação for bem executado, ela poderia também impulsionar a produtividade, a satisfação e a inovação nas empresas, contribuindo assim para o desenvolvimento socioeconómico do país.